

**PENGARUH KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA RA DAN  
PROGRAM PENGEMBANGAN GURU TERHADAP KOMPETENSI  
PEDAGOGIK GURU  
( Studi RA Mumtaza Islamic School Kota Tangerang Selatan )**



**TESIS**

Diajukan Untuk Melengkapi Persyaratan Guna Memperoleh  
Gelar Magister Agama

Diajukan Oleh:

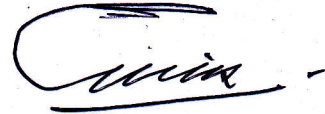
**HERMAN**  
**NIM: 2016920027**

**PROGRAM STUDI MAGISTER STUDI ISLAM  
FAKULTAS AGAMA ISLAM  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA  
2020**

## **HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING**

Tesis yang berjudul “**PENGARUH KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA RA DAN PROGRAM PENGEMBANGAN GURU TERHADAP KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU ( Studi RA Mumtaza Islamic School Kota Tangerang Selatan**”, yang ditulis oleh Herman Nomor Pokok 2016920027, disetujui untuk diajukan pada Sidang Tesis Konsentrasi Pendidikan Islam Magister Studi Islam Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Jakarta.

Pembimbing,



**Dr. Jusuf Mudzakir, M.Si**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**PENGARUH KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA RA DAN  
PROGRAM PENGEMBANGAN GURU TERHADAP KOMPETENSI  
PEDAGOGIK GURU  
(Studi RA Mumtaza Islamic School Kota Tangerang Selatan)**

Disusun oleh :  
HERMAN  
Nomor Pokok : 2016920027

Dipertahankan di depan Tim Penguji Tesis  
Program Studi Magister Studi Islam FAI-UMJ  
Tanggal, 31 Januari 2020

**TIM PENGUJI**

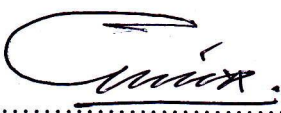
**Dr. Sopa, M.Ag**  
(Ketua Penguji)

  
..... 19-10-20

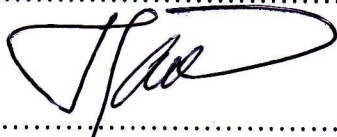
**Angger Kusumodewi, SE**  
(Sekretaris)

  
..... 19-10-2020

**Dr. Jusuf Mudzakir, M.Si**  
(Pembimbing/Penguji)

  
..... 10-3-2020

**M. Hilali Basya, MA.,Ph.D**  
(Penguji Utama)

  
..... 10-3-2020

Jakarta, 31 Januari 2020  
Program Studi Magister Studi Islam  
Fakultas Agama Islam UMJ  
Kaprodi,

  
**Dr. Sopa, M.Ag**

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

NAMA : Herman  
NIM : 2016920027  
PROGRAM STUDI : Pendidikan Islam  
JUDUL TESIS : **Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala RA dan Program Pengembangan Guru Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru (Studi RA Mumtaza Islamic School Kota Tangerang Selatan)**

Dengan ini menyatakan:

1. Tesis yang saya buat dengan judul sebagaimana tersebutkan diatas beserta isinya merupakan hasil penelitian saya sendiri.
2. Apabila saya mengutip dari karya orang lain, maka saya mencantumkan sumber sesuai dengan ketentuan yang berlaku, saya bersedia dikenakan sanksi (dituntut dimuka pengadilan) serta dicabut segala wewenang dan hak saya yang berhubungan dengan ijazah dan gelar akademik Magister Agama (M.Ag) seseuai dengan ketentuan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya, untuk diketahui oleh pihak-pihak yang berkepentingan.

Jakarta, 31 Januari 2020

Yang Menyatakan



Herman

2016920027

## ABSTRAK

**HERMAN.** Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School dan Program Pengembangan Guru RA Mumtaza Islamic School Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru RA Mumtaza Islamic School Kota Tangerang Selatan. Tesis Magister Studi Islam, Konsentrasi Pendidikan Islam, Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Jakarta. 2020.

Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 25 guru, diambil dari seluruh populasi guru RA Mumtaza Islamic School Kota Tangerang Selatan yang digunakan untuk mengumpulkan data variabel X1, X2 dan Y dengan menggunakan kuesioner/angket dalam bentuk skala prilaku.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan analisis model regresi linear berganda yang menganalisa data hasil penelitian dengan membandingkan nilai signifikansi (Sig.), nilai t hitung dan nilai F hitung.

Menghasilkan nilai Sig untuk X1 sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka dari itu hipotesis diterima, dan nilai t hitung untuk X1 sebesar  $4,633 > t$  tabel  $2,073$ . Dapat disimpulkan terdapat pengaruh variabel Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School terhadap variabel Kompetensi Pedagogik Guru RA Mumtaza Islamic School Kota Tangerang Selatan. Begitu pula nilai Sig untuk X2 sebesar  $0,002 < 0,05$ , hipotesis diterima, dan nilai t hitung untuk X2 sebesar  $3,493 > 2,073$ . Dapat disimpulkan terdapat pengaruh variabel Program Pengembangan Guru RA Mumtaza Islamic School terhadap variabel Kompetensi Pedagogik Guru RA Mumtaza Islamic School Kota Tangerang Selatan.

Secara simultan hasil analisis Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School dan Program Pengembangan Guru RA Mumtaza Islamic School terhadap Kompetensi Pedagogik Guru RA Mumtaza Islamic School Kota Tangerang Selatan, mengasilkan nilai Sig F sebesar  $0,000 < 0,05$ , dan nilai F hitung  $16,872 > F$  tabel  $3,44$  yang menunjukkan hipotesis diterima. Artinya Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School (X1) dan Program Pengembangan Guru RA Mumtaza Islamic School (X2) secara simultan berpengaruh terhadap Kompetensi Pedagogik Guru RA Mumtaza Islamic School Kota Tangerang Selatan (Y).

***Kata Kunci: Kompetensi Manajerial, Program Pengembangan Guru, Kompetensi Pedagogik Guru***

## ABSTRACT

**HERMAN.** *The Effect of Managerial Competence on the Head of RA Mumtaza Islamic School and the RA Mumtaza Islamic School Teacher Development Program Against Pedagogical Competence of RA Mumtaza Islamic School Teachers in South Tangerang City. Thesis for magister degree of Islamic Studies, Islamic Education, Post-Graduate Program at University of Muhammadiyah Jakarta (UMJ) 2020.*

*The number of samples in this study were 25 teachers, drawn from the entire population of RA Mumtaza Islamic School in South Tangerang City, which were used to collect data on variables X1, X2 and Y using a questionnaire / questionnaire in the form of a behavioral scale.*

*This study uses a quantitative descriptive approach with the analysis of multiple linear regression models that analyze research data by comparing the significance value (Sig.), T value and F value calculated.*

*Generate a Sig value for X1 of  $0.000 < 0.05$ , therefore the hypothesis is accepted, and the calculated t value for X1 is  $4,633 > t$  table 2.073. It can be concluded that there is an influence of the Managerial Competence variable of the Head of RA Mumtaza Islamic School on the Pedagogical Competence variable of RA Mumtaza Islamic School Teacher in South Tangerang City. Likewise, the Sig value for X2 is  $0,002 < 0.05$ , the hypothesis is accepted, and the calculated t value for X2 is  $3,493 > 2.073$ . It can be concluded that there is the influence of the RA Mumtaza Islamic School Teacher Development Program variable on the RA Mumtaza Islamic School Pedagogical Competency variable in the City of South Tangerang City.*

*Simultaneously the results of the analysis of the Managerial Competence of the RA Mumtaza Islamic School Head and the RA Mumtaza Islamic School Teacher Development Program against the Pedagogical Competence of the RA Mumtaza Islamic School Teacher in South Tangerang City, resulted in a Sig F value of  $0,000 < 0.05$ , and a calculated F value of  $16,872 > F$  table 3.44 which shows that the hypothesis is accepted. This means that the Managerial Competence of the RA Mumtaza Islamic School (X1) Head and the RA Mumtaza Islamic School (X2) Teacher Development Program simultaneously influence the RA Mumtaza Islamic School Teacher Pedagogical Competence in South Tangerang City (Y).*

**Keywords:** *Managerial Competence, Teacher Development Program, Pedagogical Competence*

## الملخص

**حيرمان.** تأثير الكفاءة الإدارية لرئيس روضة الأطفال مدرسة ممتازا الإسلامية ببرنامج تطوير المعلمين روضة الأطفال مدرسة ممتازا الإسلامية ضد الكفاءة التربوية لمدرسي المدارس مدرسة ممتازا الإسلامية في مدينة تانجيرانج الجنوبية. رسالة ماجستير لدراسة الإسلامية تركيز التربية الإسلامية، برنامج الدراسات العليا في جامعة محمدية بجاكرتا. ٢٠٢٠.

كان عدد العينات في هذه الدراسة 25 مدرسًا، تم اختيارهم من جميع سكان روضة الأطفال مدرسة ممتازا الإسلامية في مدينة جنوب تانجيرانج، والتي استخدمت لجمع البيانات عن المتغيرات  $X1$  و  $X2$  و  $Y$  باستخدام استبيان / استبيان في شكل مقياس سلوكي.

تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي الكمي مع تحليل نماذج الانحدار الخطي المتعددة التي تحلل بيانات البحث من خلال مقارنة قيمة الدلالة (Sig.) وقيمة  $T$  والقيمة  $F$  المحسوبة.

قم بإنشاء قيمة  $Sig$  ل  $X1$  بقيمة  $0.000 > 0.05$  ، وبالتالي يتم قبول الفرضية وقيمة  $t$  المحسوبة ل  $X1$  هي  $4.633 < t$  الجدول  $2.073$ . يمكن أن نخلص إلى أن هناك تأثيرًا لمتغير الكفاءات الإدارية لمدير روضة الأطفال مدرسة ممتازا الإسلامية على متغير الكفاءة التربوية لمدرسة روضة الأطفال مدرسة ممتازا الإسلامية في مدينة جنوب تانجيرانج. وبالمثل ، فإن قيمة  $Sig$  ل  $X2$  هي  $0.002 > 0.05$  ، يتم قبول الفرضية ، وقيمة  $t$  المحسوبة ل  $X2$  هي  $3,493 < 2.073$ . يمكن أن نخلص إلى أن هناك تأثير لمتغير برنامج تطوير مدرسي روضة الأطفال مدرسة ممتازا الإسلامية على متغير الكفاءات التربوية روضة الأطفال مدرسة ممتازا الإسلامية في مدينة تانجيرانج الجنوبية.

في نفس الوقت ، أسفرت نتائج تحليل الكفاءة الإدارية لمدير روضة الأطفال مدرسة ممتازا الإسلامية الإسلامية وبرنامج تطوير مدرس روضة الأطفال مدرسة ممتازا الإسلامية ضد الكفاءة التربوية لمدرسة روضة الأطفال مدرسة ممتازا الإسلامية في مدينة تانجيرانج الجنوبية، عن قيمة  $Sig F$  تبلغ  $0.000 > 0.05$  ، و  $F < 16,872 < 3.44$  مما يدل على أن الفرضية مقبولة. وهذا يعني أن الكفاءة الإدارية لمدرسة روضة الأطفال مدرسة ممتازا الإسلامية (X1) وبرنامج تطوير مدرس روضة الأطفال مدرسة ممتازا الإسلامية (X2) يؤثران بشكل متزامن على الكفاءة التربوية لمدرسي روضة الأطفال مدرسة ممتازا الإسلامية في تانجيرانج الجنوبية (Y).

## KATA PENGANTAR



الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف الانبياء والمرسلين وعلى اله  
واصحابه أجمعين. أمّا بعد:

Puji syukur penyusun panjatkan kehadiran Allah atas limpahan rahmat, taufik dan hidayah-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan penulisan tesis ini. Shalawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada Nabi Besar Muhammad SAW, keluarga dan sahabatnya.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini telah banyak melibatkan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. DR. Syaiful Bakhri, SH, MH, selaku rektor Universitas Muhammadiyah Jakarta.
2. Ibu Ririn Fatma Kartika, S.Ag. MH, selaku dekan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta.
3. Bapak Dr. Sopa, M.Ag, selaku ketua program studi Magister Studi Islam Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Jakarta.
4. Bapak Dr. Jusuf Mudzakir, M.Si, selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan arahan dan bimbingan sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan.
5. Bapak M. Hilali Basya, MA.,Ph.D, selaku penguji yang telah memberikan arahan, kritik dan saran kepada penulis sehingga tesis ini selesai di uji dengan baik.
6. Bapak/Ibu Dosen dan segenap karyawan Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Jakarta yang karena beliau-beliau penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini.
7. Istriku Siti Marwati, S.Sos.I, dan anak-anakku tercinta yang selalu memberikan dukungan serta motivasi sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan.



8. Rekan-rekan Magister Studi Islam Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Jakarta yang telah memberikan kritik dan saran kepada penulis untuk menyusun tesis ini.
9. Kepala sekolah dan rekan-rekan guru RA Mumtaza Islamic School yang selalu memberikan dukungan dan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari dengan sepenuhnya bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu penulis mengharapkan masukan, saran dan kritik dari para pembaca yang bijaksana.

Mudah-mudahan tesis ini bisa bermanfaat bagi penulis sendiri khususnya dan para pembaca pada umumnya. Segala kekhilafan, kekurangan dan kekeliruan semata-mata hanya keterbatasan penulis selaku manusia dan hanya Allah SWT yang Maha mengetahui segala sesuatu.

Ciputat, 31 Januari 2020

Penulis



Herman

## PEDOMAN TRANSLITERASI

1. Di dalam naskah tesis ini banyak dijumpai nama dan istilah teknis (*technical term*) yang berasal dari bahasa Arab ditulis dengan huruf Latin. Pedoman transliterasi yang digunakan untuk penulisan tersebut adalah sebagai berikut:

ARAB		LATIN	
Kons.	Nama	Kons.	Nama
ا	Alif		Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Tsa	S	Es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Cha	H	Ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	Ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Dzal	Dh	De dan ha
ر	Ra	R	Er
ز	Za	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	sh	Es dan ha
ص	Shad	sh	Es (dengan titik di bawah)
ض	Dlat	dh	De (dengan titik di bawah)
ط	Tha	th	Te (dengan titik di bawah)
ظ	Dha	zh	Zet (dengan titik di bawah)
ع	Ain	‘	Koma terbalik di atas
غ	Ghain	gh	Ge dan ha
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	l	El

م	Mim	m	Em
ن	Nun	n	En
و	Wawu	w	We
هـ	Ha	h	Ha
ء	Hamzah	'	Apostrof
ي	Ya	y	Ye

2. Vokal rangkap atau diftong bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dengan huruf, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan gabungan huruf sebagai berikut:
  - a. Vokal rangkap ( أَوْ ) dilambangkan dengan gabungan huruf *aw*, misalnya: *al-yawm*.
  - b. Vokal rangkap ( أَيَّ ) dilambangkan dengan gabungan huruf *ay*, misalnya: *al-bayt*.
3. Vokal panjang atau maddah bahasa Arab yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf dan tanda *macron* (coretan horisontal) di atasnya, misalnya ( الْفَاتِحَةُ = *al-fatihah* ), ( الْعُلُومُ = *al-'ulum* ) dan ( قِيَمَةٌ = *qimah* ).
4. Syaddah atau tasydid yang dilambangkan dengan tanda syaddah atau tasydid, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf yang sama dengan huruf yang bertanda syaddah itu, misalnya ( حَدُّ = *haddun* ), ( سَدُّ = *saddun* ), ( طَيِّبٌ = *tayyib* ).
5. Kata sandang dalam bahasa Arab yang dilambangkan dengan huruf alif-lam, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf “al”, terpisah

dari kata yang mengikuti dan diberi tanda hubung, misalnya ( الْبَيْت = *al-bayt* ),

( السَّمَاء = *al-sama'* ).

6. *Ta' marbutah* mati atau yang dibaca seperti ber-*harakat sukun*, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf “h”, sedangkan *ta' marbutah* yang hidup dilambangkan dengan huruf “t”, misalnya ( رُوْيَةُ الْهَيْلَال = *ru'yah al-hilal* atau *ru'yatul hilal* ).
7. Tanda apostrof ( ' ) sebagai transliterasi huruf hamzah hanya berlaku untuk yang terletak di tengah atau di akhir kata, misalnya ( رُوْيَةُ = *ru'yah* ), ( فُقُهَاء = *fuhaha'* ).

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN TESIS</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xv</b>
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	12
C. Pembatasan Masalah .....	13
D. Perumusan Masalah .....	14
E. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	14
F. Ruang Lingkup Penelitian .....	15
G. Kerangka Berpikir .....	16
H. Hipotesis Penelitian .....	18
I. Sistematika Penulisan.....	19
<b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>21</b>
A. Kompetensi Manajerial Kepala Raudhatul Athfal .....	21
1. Pengertian Kompetensi .....	21
2. Pengertian Manajerial .....	22
3. Pengertian Kepala Sekolah .....	32
a. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah .....	36
b. Fungsi dan Peranan Kepala Sekolah .....	43
4. Pengertian Kompetensi Manajerial Kepala Raudhatul Athfal .....	73

B. Program Pengembangan Guru Raudhatul Athfal .....	74
1. Pengertian Program Pengembangan Guru di Raudhatul Athfal .....	74
2. Manfaat Program Pengembangan Guru di Raudhatul Athfal .....	77
3. Fungsi Program Pengembangan Guru di Raudhatul Athfal .....	79
4. Peran Program Pengembangan Guru di Raudhatul Athfal .....	81
5. Jenis Program Pengembangan Guru di Raudhatul Athfal .....	85
6. Program Pengembangan Guru Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Raudhatul Athfal .....	87
7. Program Pengembangan Guru RA Mumtaza Islamic School .....	90
C. Kompetensi Pedagogik Guru .....	92
1. Pengertian Guru .....	92
2. Peran dan Tugas Guru .....	93
3. Kompetensi Guru .....	96
a) Kompetensi Kepribadian .....	97
b) Kompetensi Pedagogik .....	98
c) Kompetensi Profesional .....	100
d) Kompetensi Sosial .....	101
4. Jenis Kompetensi Pedagogik Guru .....	101
5. Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi Pedagogik Guru .....	107
6. Kompetensi Pedagogik Guru RA Mumtaza Islamic School .....	110
7. Hasil Penelitian yang Relevan .....	110
<b>BAB III : METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>115</b>
A. Tempat dan Waktu Penelitian .....	115
B. Jenis Penelitian .....	115
C. Jenis dan Sumber Data .....	116
D. Variabel Penelitian .....	116
E. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling .....	120
F. Tehnik Pengumpulan Data .....	121
G. Pengukuran Instrumen Penelitian .....	122

H.	Tehnik Pengujian Instrumen .....	123
1.	Uji Validitas .....	123
2.	Uji Realibilitas .....	126
I.	Tehnik Analisis Data .....	128
1.	Uji Homogenitas .....	128
2.	Uji Normalitas .....	130
J.	Pengujian Hipotesis .....	131
1.	Uji Linearitas Multiples atau Berganda .....	131
2.	Uji <i>t</i> Parsial Dalam Analisis Regresi .....	133
3.	Uji <i>F</i> Simultan .....	135
4.	Uji Koefisien Determinasi (KD) .....	138
<b>BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>140</b>
A.	Data Hasil Penelitian .....	140
1.	Deskripsi Data .....	140
2.	Hasil Pengujian Hipotesis .....	144
B.	Pembahasan .....	148
1.	Analisis Pengaruh Variabel X1 terhadap Variabel Y .....	148
2.	Analisis Pengaruh Variabel X2 terhadap Variabel Y .....	149
3.	Analisis Pengaruh Variabel X1 dan Variabel X2 terhadap Variabel Y .....	150
<b>BAB V : PENUTUP .....</b>		<b>153</b>
A.	Kesimpulan.....	153
B.	Saran.....	155
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>156</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>		
<b>RIWAYAT HIDUP PENULIS</b>		

## DAFTAR TABEL

Tabel 1: Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School .....	124
Tabel 2: Hasil Uji Validitas Program Pengembangan Guru RA Mumtaza Islamic School .....	124
Tabel 3: Hasil Uji Validitas Kompetensi Pedagogik Guru RA Mumtaza Islamic School .....	125
Tabel 4: Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School .....	126
Tabel 5: Hasil Uji Reliabilitas Program Pengembangan Guru RA Mumtaza Islamic School .....	127
Tabel 6: Hasil Uji Reliabilitas Kompetensi Pedagogik Guru RA Mumtaza Islamic School .....	128
Tabel 7: Hasil Uji Homogenitas Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School .....	129
Tabel 8: Hasil Uji Homogenitas Program Pengembangan Guru RA Mumtaza Islamic School .....	129
Tabel 9: Hasil Uji Normalitas Dengan Regresi Berganda .....	130
Tabel 10: Hasil Uji Linearitas Multiples atau Berganda .....	132
Tabel 11: Hasil Uji t Parsial Dalam Analisis Regresi .....	134
Tabel 12: Hasil Uji F Simultan Dalam Analisis Regresi .....	137
Tabel 13: Hasil Uji r Hitung Dalam Analisis Regresi .....	138



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pendidikan adalah sarana utama bagi suatu negara untuk meningkatkan sumber daya manusianya dalam mengikuti perkembangan dunia. Oleh karena itu, pendidikan patut memperoleh perhatian utama dalam perbaikan kualitas manusia dimana perkembangan zaman yang semakin pesat membuat perubahan alam pikir manusia, termasuk di dalamnya perubahan paradigma dalam peningkatan kualitas pendidikan. Lebih lanjut lagi UNESCO memberikan empat pilar prinsip dasar pendidikan untuk menuju paradigma baru, yaitu: *“learning to know, learning to live together and learning to be”*.<sup>1</sup>

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas, maka pendidikan merupakan sebuah kebutuhan manusia yang tidak akan lepas dari kehidupannya. Oleh karena itu pendidikan di Indonesia harus senantiasa selalu di kembangkan dan meningkat, sehingga maju pesat serta menunjang kebutuhan sumber daya manusia yang bisa mengolah sumber alam kekayaannya untuk menunjang kehidupan yang sejahtera.

Pendidikan berusaha mengembangkan potensi individu agar mampu berdiri sendiri, untuk itu setiap individu perlu diberi berbagai kemampuan dalam pengembangan berbagai hal, seperti keterampilan, prinsip, kreatifitas dan tanggung jawab. Dengan kata lain, bahwa setiap individu itu selalu mengalami perkembangan dalam aspek kognitif, afektif dan psikomotorik. Maka dari itu

---

<sup>1</sup> Dirjen Dikdasmen, *Manajemen Mutu Pendidikan*, Jakarta: 2013

individu juga makhluk sosial yang selalu berinteraksi dengan lingkungan sesamanya.

Pendidikan menurut ajaran agama Islam harus mampu menciptakan manusia seutuhnya yang berpotensi ilmu pengetahuan yang tinggi, manakala iman dan taqwa menjadi pengendali dalam pengamalan keilmuannya baik di lingkungan masyarakat sekitar maupun lingkungan umum. Bahwa manusia muslim yang dilahirkan dalam proses pendidikan Islam harus mampu mencari solusi atau cara hidup agar bisa membawa kebahagiaan hidupnya didunia dan diakhirat yang berderajat tinggi disisi Allah SWT.

Sebagai suatu sistem, pendidikan memiliki sejumlah komponen yang saling berkaitan antara yang satu dengan yang lain guna mencapai tujuan yang saling berkaitan antara yang satu dengan yang lain guna mencapai tujuan yang diharapkan. Komponen pendidikan tersebut antara lain: komponen kurikulum, kepala sekolah, guru, metode, sarana dan prasarana serta evaluasi. Selanjutnya, dari sekian komponen pendidikan tersebut guru merupakan komponen terpenting, terutama dalam mengatasi berbagai permasalahan yang berkaitan dengan mutu pendidikan.<sup>2</sup>

Peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia secara menyeluruh. Mutu pendidikan dipengaruhi oleh beberapa faktor dan salah satunya adalah manajemen.

---

<sup>2</sup> Abuddin Nata, *Paradigma Pendidikan Islam*, Jakarta: Grasindo, 2001. Hlm. 132

Manajemen sumber daya manusia dituntut menjadi seseorang yang profesional, baik dalam jabatan pekerjaan ataupun profesi. Hal penting yang menjadi aspek bagi sebuah profesi adalah sikap profesional dan kualitas kerja.<sup>3</sup> Profesionalisme menuntut keseriusan kompetensi yang memadai, sehingga seseorang dianggap layak untuk melaksanakan sebuah tugas. Tuntutan profesionalitas dalam bekerja sebenarnya telah diisyaratkan dalam sebuah hadits Rasulullah SAW:

إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ أَنْ يُتَّقِنَهُ (رواه البيهقي)

“*Sesungguhnya Allah SWT mencintai salah seorang diantara kalian jika mengerjakan sesuatu dengan teliti*”. (HR. Baihaqi)<sup>4</sup>

Dari hadits diatas dapat diambil kesimpulan bahwa mengerjakan sesuatu dengan ketelitian merupakan salah satu ciri profesionalitas.<sup>5</sup>

Dalam dunia pendidikan, salah satu unsur terpenting adalah adanya seorang guru. Guru adalah figur seorang pemimpin sekaligus sosok arsitektur yang dapat membentuk jiwa dan watak anak didik. Guru mempunyai kekuasaan untuk membentuk dan membangun kepribadian anak didik menjadi seorang yang berguna bagi agama, nusa dan bangsa. Guru juga bertugas mempersiapkan manusia susila yang cakap dan dapat diharapkan membangun dirinya dan membangun bangsa dan negara.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Suyanto dan Asep Jihad, *Menjadi Guru Profesional; Strategi Meningkatkan Kualifikasi dan Kualitas Guru di Era Global*, Jakarta: Esensi, 2013. Hlm. 5

<sup>4</sup> Imam Jalaluddin As-Suyuthi, *al-Jami' as- Shagir fi Ahadits al-Basyir an-Nadzir*, (Libanon: Dar Al-Kutub Al-'Ilmiyah, 2012). Hadits No. 1861. Hal. 115

<sup>5</sup> Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Guru; Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik*, Jakarta: Kencana, 2011. Hlm. 1

<sup>6</sup> Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik Dalam Interaksi Edukatif; Suatu Pendekatan Teoritis Psikologis*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2005. Hlm. 36

Guru merupakan kunci keberhasilan sebuah lembaga pendidikan. Baik buruknya perilaku atau tata cara mengajar guru akan sangat mempengaruhi citra lembaga pendidikan. Oleh sebab itu sumber daya guru ini harus dikembangkan baik melalui pendidikan dan pelatihan dan kegiatan lain agar kemampuan profesionalnya lebih meningkat.<sup>7</sup>

Salah satu faktor utama yang menentukan mutu pendidikan adalah guru. Gurulah yang berada di garda terdepan dalam menciptakan kualitas sumber daya manusia. Guru berhadapan langsung dengan para peserta didik di kelas melalui proses belajar mengajar. Ditangan gurulah akan dihasilkan peserta didik yang berkualitas, baik secara akademis, *skill* (keahlian), kematangan emosional dan moral serta spiritual. Dengan demikian, akan dihasilkan generasi masa depan yang siap hidup dengan tantangan zamannya. Oleh karena itu, diperlukan sosok guru yang mempunyai kualifikasi, kompetensi, dan dedikasi yang tinggi dalam menjalankan tugas profesionalnya.<sup>8</sup>

Untuk menciptakan guru yang profesional dan afektif, perlu rekrutmen dan pembinaan karir guru yang baik agar dapat memberikan pendidikan dan pengajaran yang maksimal. Kompetensi guru juga diperlukan dalam rangka mengembangkan dan mendemonstrasikan perilaku pendidikan, bukan sekedar mempelajari keterampilan-keterampilan mengajar tertentu, tetapi merupakan

---

<sup>7</sup> Buchari Alma, *Guru Profesional*, Bandung: Alfabeta, 2009. Hlm. 123

<sup>8</sup> Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008. Hlm. 40

penggabungan dan aplikasi suatu keterampilan dan pengetahuan yang saling bertautan dalam bentuk perilaku nyata.<sup>9</sup>

Salah satu langkah agar seorang guru dapat memiliki dan mengembangkan strategi belajar mengajar di sekolah adalah dengan menguasai pengetahuan yang cukup mengenai hakikat belajar dan pendekatannya, macam-macam metode atau teknik mengajar dan penggunaannya, macam-macam media belajar, sumber belajar dan penggunaannya serta komponen-komponen yang terkait dengan kelancaran proses belajar mengajar. Oleh karena itu, menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar bukanlah pekerjaan yang sederhana, akan tetapi pekerjaan seorang guru sangatlah kompleks dan seorang guru harus menyadari meskipun tugasnya itu sangat berat namun sangat mulia, sehingga memerlukan rasa tanggung jawab serta kesungguhan hati dalam menjalankannya.<sup>10</sup>

Dalam proses belajar mengajar, guru memiliki peran dalam menentukan kualitas dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Yaitu, dengan mentransfer ilmunya atau pengetahuan (*kognitif*), sikap (*afektif*) dan keterampilan (*psikomotorik*). Dalam hal ini, tugas utama dari seorang guru yaitu dalam hal menyampaikan pengajaran. Pengajaran merupakan alat untuk mencapai tujuan pendidikan. Oleh sebab itu, seorang guru harus di tuntut mengelola dan mengatur keadaan kelas. Penggunaan metode mengajar, strategi mengajar, maupun sikap dan kepribadian guru dalam mengelola proses belajar mengajar yang efektif dan efisien. Dimana seorang guru harus dapat mengembangkan bahan pengajaran

---

<sup>9</sup> E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012. Hlm. 31

<sup>10</sup> Anisatul Mufarokah, *Strategi Belajar Mengajar*, Yogyakarta: TERAS, 2009. Hlm. 2

dengan baik dan meningkatkan kemampuan siswa untuk memperhatikan pelajaran dan menguasai tujuan dari pendidikan itu sendiri.

Seorang guru atau pendidik profesional harus memiliki kualifikasi akademik minimum sarjana (S1) atau diploma (D-IV), menguasai kompetensi (pedagogik, profesional, sosial dan kepribadian), memiliki sertifikat pendidik, sehat jasmani dan ruhani serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Standar kompetensi pendidik akan menentukan kualifikasi setiap guru sebagai tenaga profesional yang dapat menunjang keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan.<sup>11</sup>

Beragam upaya telah dilakukan untuk meningkatkan profesionalisme guru, seperti sertifikasi guru, asosiasi profesi, pengembangan profesi guru secara berkelanjutan (*continuing professional development*), dan berbagai upaya lainnya (beasiswa, penghargaan, peningkatan kesejahteraan).<sup>12</sup> *Continuing Professional Development* (CPD) merupakan salah satu upaya peningkatan mutu dan profesionalisme yang dilakukan melalui pelatihan-pelatihan singkat maupun berkesinambungan, seperti workshop untuk memberdayakan beragam elemen pendidikan seperti kelompok guru di setiap jenjang pendidikan, guru mata pelajaran, kepala sekolah, dan sebagainya. Pelaksanaan kegiatan pengembangan keprofesian guru secara berkelanjutan diharapkan dapat menciptakan guru profesional, yang bukan hanya sekedar memiliki ilmu pengetahuan yang luas, tetapi juga memiliki kompetensi pengajaran yang mumpuni.

---

<sup>11</sup> Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, Jakarta: Kencana, 2008. Hlm. 8

<sup>12</sup> Baedlowi. *Tantangan Pendidikan Masa Depan Dan Kiat Menjadi Guru Profesional*. Makalah Seminar Nasional dan Launching Klub Guru Indonesia Wilayah Yogyakarta di Yogyakarta 14 Juni 2009. Hlm. 7-15

Menjadi guru yang profesional tidak akan terwujud begitu saja tanpa adanya upaya untuk meningkatkannya, hal ini membutuhkan dukungan dari pihak-pihak yang mempunyai peran penting dalam hal ini adalah kepala sekolah/madrasah, dimana kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di sekolah. Ketercapaian dan terwujudnya guru yang profesional sangat bergantung pada kecakapan/kemampuan manajerial kepala sekolah.

Dalam sebuah lembaga pendidikan, peran kepala sekolah harus mampu untuk meningkatkan peran strategis dan teknis dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan pengajaran, dia tidak saja sebagai pemimpin pembelajaran, tetapi lebih dari itu, pemimpin secara keseluruhan adalah mencakup seluruh fungsi-fungsi kepemimpinan dalam suatu lembaga sekolah, seperti perencanaan, pembinaan karir, koordinasi dan evaluasi. Pola kepemimpinannya sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan pendidikan.<sup>13</sup>

Dalam konteks paradigma desentralisasi dan otonomi pendidikan, sekolah mempunyai wewenang yang sangat besar untuk mengatur dan mengelola sekolahnya sendiri. Otonomi yang lebih besar dari institusi sekolah ini menuntut adanya kemauan dan kemampuan seluruh personel sekolah yang lebih berkualitas. Hal ini berkaitan erat dengan implementasi berbagai prinsip dan paradigma baru manajemen pendidikan, yang perlu diperhatikan seperti transparansi, akuntabilitas, fleksibilitas, efektivitas dan efisiensi, partisipasi seluruh warga dan

---

<sup>13</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Panduan Manajemen Pendidikan*, Jakarta: 2000. Hlm. 11

*stakeholders*, penyederhanaan birokrasi, dan penyaluran aspirasi dengan sistem *bottom up* serta penerapan manajemen terbuka/*open management*.

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan unsur vital bagi efektivitas lembaga pendidikan. Dengan kata lain, kepala sekolah adalah salah satu penggerak manajemen pendidikan yang berkualitas. Kepala sekolah yang baik adalah kepala sekolah yang bersikap dinamis untuk mempersiapkan berbagai macam program pendidikan, bahkan tinggi rendahnya mutu suatu sekolah dibedakan oleh kepemimpinan kepala sekolah.<sup>14</sup>

Kepala sekolah sebagai pemimpin (*leader*) dalam lingkup sekolah harus memiliki sikap-sikap positif yang meliputi keteladanan, mampu menumbuhkan kreativitas, mampu memotivasi, mampu mengembangkan rasa tanggung jawab terhadap sekolah serta mawas diri, berusaha mencapai misi, visi dan tujuan sekolah, konsisten pada pengucapan dan perbuatan, memberikan dorongan dan meningkatkan semangat kerja staff, terbuka dan bersedia menerima kritik, mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat, mampu memberi pujian bagi yang berhasil dan memberi sanksi bagi yang salah serta dapat menumbuhkan rasa keakraban dan kekeluargaan di kalangan anggota yang dipimpinnya.<sup>15</sup>

Menurut Kusnan, kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan profesionalisme guru, karena kemampuan manajerial kepala sekolah merupakan faktor penting dan strategis dalam kerangka peningkatan kualitas guru dan kemajuan sekolah yang dipimpinnya. Dengan kemampuan

---

<sup>14</sup> Zulkifli Alamsya, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: Alfabeta, 2011. Hlm. 12

<sup>15</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004. Hlm. 98



manajerial, baik kemampuan tehnik, kemampuan hubungan kemanusiaan maupun kemampuan konseptual yang memadai kepala sekolah mampu menggerakkan seluruh potensi sekolah termasuk dapat memacu peningkatan kualitas kinerja profesional para guru di sekolah.<sup>16</sup>

Robert A. Sutermeister mengemukakan hasil kajiannya bahwa ada beberapa faktor determinan terhadap produktivitas kerja (termasuk produktivitas guru dalam institusi pendidikan) antara lain: *leadership climate* (iklim kepemimpinan), *type of leadership* (tipe kepemimpinan) dan *leaders* (pemimpin).<sup>17</sup> Dari pernyataan Sutermeister dapat disimpulkan bahwa profesionalisme seorang kepala sekolah sangat dibutuhkan dalam meningkatkan produktivitas seorang guru. Berkenaan dengan hal tersebut ada sebuah pernyataan dari Sergiovanni, beliau mengemukakan bahwa tidak ada siswa yang tidak dapat dididik, yang ada adalah guru yang tidak berhasil mendidik. Tidak ada guru yang tidak berhasil mendidik, yang ada adalah kepala sekolah yang tidak mampu membuat guru berhasil mendidik.<sup>18</sup>

Menurut Mulyasa, ada beberapa hal yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme seorang guru, diantaranya:

1. Menyusun penyetaraan bagi guru yang memiliki kualifikasi SMA/D III agar mengikuti penyetaraan S1/Akta IV, sehingga mereka dapat menambah wawasan keilmuan dan pengetahuan yang menunjang tugasnya.

---

<sup>16</sup> Kusnan, *Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dan Implikasinya Terhadap Kinerja Guru*, Jakarta: Jurnal IQRA Vol. 3, Januari 2007. Hlm. 1

<sup>17</sup> Robert A. Sutermeister, *People and Productivity*, New York: McGraw Hill Book Company, 1976. Hlm. 44

<sup>18</sup> Sergiovanni, *Educational Govertmance and Administration*, New Jersey: Prentice Hall Inc, 1987. Hlm. 25

2. Mengikutsertakan guru-guru dalam forum ilmiah, seperti: seminar dan pelatihan pendidikan maupun lokakarya.
3. Revitalisasi KKG (Kelompok Kerja Guru dan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran).
4. Meningkatkan kesejahteraan guru.<sup>19</sup>

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa salah satu indikasi sebuah sekolah bermutu adalah adanya kepala sekolah yang profesional dalam mengemban tugas khususnya dalam meningkatkan profesionalisme guru. Dengan kata lain semakin profesional seorang kepala sekolah maka semakin besar harapan meningkatnya profesional guru di sekolah.

Pendidikan siswa usia dini perlu memperoleh perhatian khusus, sebab pendidikan siswa usia dini merupakan fondasi bagi perkembangan anak selanjutnya. Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 28 menyatakan bahwa PAUD diselenggarakan melalui tiga jalur pendidikan, yaitu: (1) jalur formal melalui pendidikan Taman Kanak-kanak (TK) dan Raudatul Athfal (RA), (2) jalur pendidikan non formal melalui Kelompok Bermain (KB), dan (3) jalur informal melalui pendidikan keluarga atau pendidikan yang diselenggarakan oleh lingkungan.<sup>20</sup>

Sementara itu Pendidikan anak usia dini (PAUD) dalam Undang-undang RI No. 20 tahun 2003, pasal 1 ayat 14, Pendidikan anak usia dini adalah suatu upaya pembinaan yang ditujukan kepada anak sejak lahir sampai dengan usia enam tahun yang dilakukan melalui pemberian rangsangan pendidikan untuk membantu

---

<sup>19</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007.Hlm. 78-79

<sup>20</sup> Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 28

pertumbuhan dan perkembangan jasmani dan rohani agar anak memiliki kesiapan dalam memasuki pendidikan lebih lanjut, yang diselenggarakan pada jalur formal, nonformal, dan informal. (dijelaskan rinci pada pasal 28 ayat 1-6). Pada pasal 28 ayat 3, bahwa Pendidikan anak usia dini pada jalur formal berbentuk Taman Kanak-kanak (TK), Raudlatul Athfal (RA), atau bentuk lain yang sederajat.

Satuan pendidikan penyelenggara terdiri dari : Sekolah Dasar Kelas Awal (kelas 1,2,3), Taman Kanak-kanak (TK), Raudatul Athfal (RA), Bustanul Athfal (BA), Kelompok Bermain (KB), Taman Penitipan Anak (TPA), Satuan PAUD Sejenis (SPS), Bina Keluarga Balita, Pos Pelayanan Terpadu (Posyandu), Keluarga, dan Lingkungan. Peraturan Pemerintah RI. No. 27/1990, tentang : Pendidikan Pra sekolah, Bab I pasal 1 ayat 2, TK adalah salah satu bentuk pendidikan pra sekolah yang menyediakan program pendidikan dini bagi anak usia 4 tahun sampai memasuki pendidikan dasar.

RA merupakan jenjang pendidikan anak usia dini (yakni usia 6 tahun atau di bawahnya) dalam bentuk pendidikan formal, di bawah pengelolaan Departemen Agama, RA setara dengan taman kanak-kanak (TK), dimana kurikulumnya ditekankan pada pemberian rangsangan pendidikan untuk membantu pertumbuhan dan perkembangan jasmani dan rohani agar anak memiliki kesiapan dalam memasuki pendidikan lebih lanjut. Di Indonesia, menempuh pendidikan TK/RA tidaklah wajib.

Penegasan akan arti peran pentingnya guru terutama guru Raudlatul Athfal yang merupakan awal pondasi bekal penanaman pada anak usia dini dimasa awal tumbuh kembangnya mereka dengan dibimbing oleh guru yang kompeten dan

profesional, sehingga berharap akan menjadi penerus bangsa yang sesuai dengan tujuan pendidikan nasional yaitu untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab akan terwujud.

Adapaun peran guru RA yang profesional diharapkan dapat meningkatkan kualitas pendidikan Usia Dini, sehingga kebutuhan utama yang harus diperhatikan adalah bagaimana guru RA memiliki kompetensi yang memadai sebagaimana yang tercantum dalam Undang-Undang Guru dan Dosen Nomor 14 tahun 2005, yang meliputi: Kompetensi Pedagogik, Kompetensi Sosial, Kompetensi Kepribadian dan Kompetensi Profesional. Kompetensi Pedagogik merupakan salah satu kompetensi yang mutlak perlu dikuasai guru dalam mengelola pembelajaran terhadap peserta didik<sup>21</sup>.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk mengadakan sebuah penelitian tentang: **“PENGARUH KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA RA MUMTAZA ISLAMIC SCHOOL DAN PROGRAM PENGEMBANGAN GURU RA MUMTAZA ISLAMIC SCHOOL TERHADAP KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU RA MUMTAZA ISLAMIC SCHOOL KOTA TANGERANG SELATAN”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

---

<sup>21</sup> Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Pasal 28 ayat 3, Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pasal 10 ayat 1.

1. Sebagian kepala raudhatul athfal belum terlalu berkompeten dalam memimpin sekolah.
2. Kepala raudhatul athfal belum mampu mengatur aktivitas para guru dan siswa secara terarah, sehingga sulit untuk mencapai tujuan bersama dalam setiap kegiatan yang diadakan.
3. Program pengembangan guru raudhatul athfal belum dijalankan sepenuhnya oleh para guru.
4. Kompetensi pedagogik guru raudhatul athfal masih rendah.
5. Kompetensi manajerial kepala raudhatul athfal, program pengembangan guru raudhatul athfal dan kompetensi pedagogik guru masih belum dapat terlaksana dengan baik.

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, bahwa permasalahan yang terjadi sangat luas. Kenyataan tersebut menunjukkan bahwa tidak semua permasalahan yang terjadi mampu diselesaikan dengan satu penelitian. Hal ini dikarenakan berbagai keterbatasan yang ada baik keterbatasan tenaga, waktu dan biaya. Adanya berbagai keterbatasan tersebut penelitian ini dibatasi pada masalah:

1. Kompetensi manajerial kepala raudhatul athfal;
2. Program pengembangan guru raudhatul athfal;
3. Kompetensi pedagogik guru raudhatul athfal.

#### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah, maka secara operasional permasalahan yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Apakah terdapat pengaruh secara signifikan kompetensi manajerial kepala raudhatul athfal terhadap kompetensi pedagogik guru RA Mumtaza Islamic School Kota Tangerang?
- 2) Apakah terdapat pengaruh secara signifikan program pengembangan guru terhadap kompetensi pedagogik guru RA Mumtaza Islamic School Kota Tangerang?
- 3) Apakah terdapat pengaruh secara signifikan kompetensi manajerial kepala raudhatul athfal dan program pengembangan guru secara bersama-sama terhadap kompetensi pedagogik guru RA Mumtaza Islamic School Kota Tangerang?

#### **E. Tujuan Dan Manfaat Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui:

- 1) Pengaruh kompetensi manajerial kepala raudhatul athfal terhadap kompetensi pedagogik guru RA Mumtaza Islamic School Kota Tangerang.
- 2) Pengaruh program pengembangan guru secara parsial terhadap kompetensi pedagogik guru RA Mumtaza Islamic School Kota Tangerang.
- 3) Pengaruh kompetensi manajerial kepala raudhatul athfal dan program pengembangan guru secara bersama-sama terhadap kompetensi pedagogik guru RA Mumtaza Islamic School Kota Tangerang.

Sedangkan hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk berbagai kalangan, diantaranya:

1) Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini, berguna bagi kepala sekolah, pengajar atau guru sebagai acuan pertimbangan dalam usahanya untuk menerapkan dan menentukan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan kompetensi manajerial kepala raudhatul athfal dan program pengembangan guru. Selain itu, hasil penelitian ini memungkinkan adanya tindak lanjut yang mendalam dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru RA Mumtaza Islamic School Kota Tangerang.

2) Bagi Peneliti Lain

- a. Memperoleh informasi mengenai pentingnya kompetensi manajerial kepala raudhatul athfal, program pengembangan guru dan kompetensi pedagogik guru.
- b. Sebagai bahan acuan untuk penelitian selanjutnya.

**F. Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ruang Lingkup Ilmu

Ruang lingkup ilmu yang berhubungan dengan penelitian ini adalah manajemen pendidikan, yang mengkaji tentang sumber daya manusia dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien dalam bidang pendidikan.

## 2. Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah guru RA Mumtaza Islamic School Kota Tangerang.

## 3. Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah pengaruh kompetensi manajerial kepala raudhatul athfal dan program pengembangan guru terhadap kompetensi pedagogik guru.

## 4. Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini adalah RA Mumtaza Islamic School Kota Tangerang.

## 5. Waktu Penelitian

Waktu penelitian dilaksanakan pada tahun pelajaran 2018-2019.

## **G. Kerangka Berpikir**

Berdasarkan pada latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, maka dapat dibuat beberapa kerangka berpikir hubungan antara beberapa variabel dalam penelitian ini, diantaranya:

### 1. Pengaruh kompetensi manajerial kepala RA terhadap kompetensi pedagogik guru RA

Kepala RA sebagai pemimpin tertinggi di sekolah mempunyai peran yang sangat penting dalam menciptakan dan mengembangkan potensi dan semangat para guru pada kegiatan belajar dan mengajar di sekolah. Kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kompetensi dan profesionalisme para guru, sehingga pada akhirnya tujuan yang diharapkan oleh pihak sekolah dapat tercapai.

### 2. Program pengembangan guru RA terhadap kompetensi pedagogik guru RA



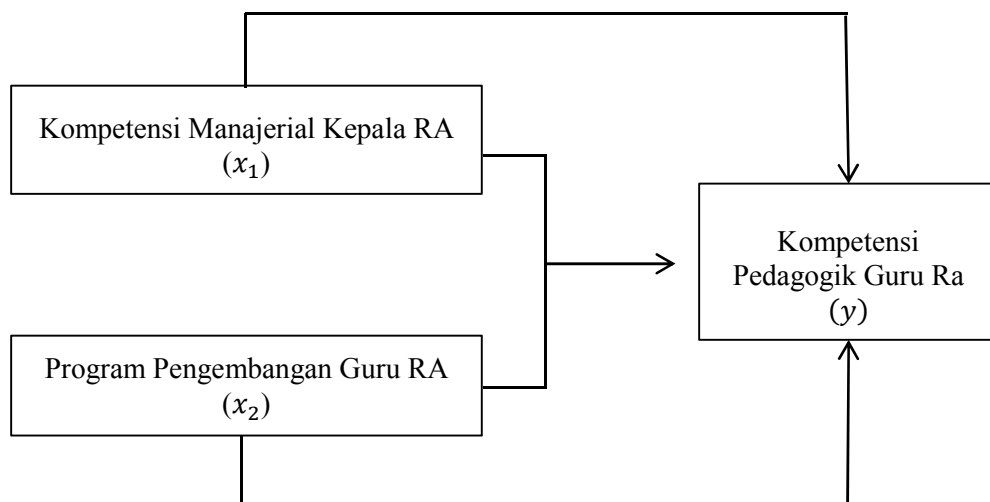
Guru merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan dalam dunia pendidikan. Oleh karena itu, pihak sekolah perlu mengadakan program pengembangan guru untuk meningkatkan kinerja dan kualitas para guru, demi tercapainya proses pendidikan dan pengajaran yang diharapkan.

3. Pengaruh kompetensi manajerial kepala RA dan program pengembangan guru RA terhadap kompetensi pedagogik guru RA

Berkembang tidaknya suatu sekolah ditentukan oleh bagaimana seorang kepala sekolah itu dalam memimpin. Sebelum mendelegasikan berbagai macam tugas kepada para guru dan siswa terlebih dahulu seorang kepala sekolah mampu mengenali kelebihan dan kekurangan dari masyarakat di sekolah. Dengan demikian, kepemimpinan yang baik akan mampu mengembangkan potensi yang baik bagi para guru, sehingga secara simultan antara kompetensi manajerial kepala RA dan program pengembangan guru RA akan memberikan dampak bagi kompetensi pedagogik guru RA.

Kerangka berpikir pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dapat ditunjukkan pada gambar berikut:

Gambar 1  
Kerangka Berpikir Variabel Terikat



- $X^1$  : Pengaruh kompetensi manajerial kepala RA terhadap kompetensi pedagogik guru RA
- $X^2$  : Pengaruh program pengembangan guru RA terhadap kompetensi pedagogik guru RA
- Y : Kompetensi pedagogik guru RA Mumtaza Islamic School Kota Tangerang

#### **H. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan diatas maka hipotesis umum yang peneliti ajukan dalam penelitian ini adalah “ada pengaruh signifikan kompetensi manajerial kepala RA dan program pengembangan guru RA terhadap kompetensi pedagogik guru RA Mumtaza Islamic School Kota Tangerang Selatan. Bertitik tolak dari hipotesis umum diatas, maka peneliti mengajukan hipotesis khusus sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan kompetensi manajerial kepala RA terhadap kompetensi pedagogik guru RA Mumtaza Islamic School Kota Tangerang.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan program pengembangan guru RA terhadap kompetensi pedagogik guru RA Mumtaza Islamic School Kota Tangerang.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan secara bersamaan antara kompetensi manajerial kepala RA sekolah dan program pengembangan guru RA terhadap kompetensi pedagogik guru RA Mumtaza Islamic School Kota Tangerang.

## **I. Sistematika Penulisan**

Tesis ini terdiri dari lima bab. Setiap bab terdiri dari sub bab sesuai dengan wilayah kajian masing-masing. Antara bab satu hingga bab lima mempunyai keterkaitan yang erat. Karena itu, memahami salah satu bab tanpa mengetahui bab lain dimungkinkan terjadi keterputusan pengetahuan.

Bab I, merupakan gambaran umum untuk memberikan pola pemikiran bagi keseluruhan tesis ini yang meliputi latar belakang masalah yang berisi alasan-alasan dan pentingnya masalah ini diangkat, kemudian perumusan masalah yang diambil dari berbagai permasalahan yang mungkin timbul dari latar belakang masalah, selanjutnya tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, hasil penelitian yang relevan, kerangka berpikir, hipotesis penulisan dan diakhiri dengan sistematika penulisan.

Bab II, berisi kajian teoritis tentang kompetensi manajerial kepala RA sekolah dan program pengembangan guru RA terhadap kompetensi pedagogik guru RA Mumtaza Islamic School Kota Tangerang.

Bab III, berisi tentang metode penelitian, sumber dan jenis data penelitian, lokasi penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data dan dilengkapi dengan sistematika pembahasan. Dengan memahami pembahasan bab ini maka akan diketahui jenis dan metode penelitian yang ditekuni peneliti.

Bab IV, berisi tentang hasil penelitian mengenai pengaruh kompetensi manajerial kepala RA sekolah dan program pengembangan guru RA terhadap kompetensi pedagogik guru RA Mumtaza Islamic School Kota Tangerang.

Bab V, adalah bab yang menjadi penutup dari penelitian ini. Dalam bab ini terdiri dari kesimpulan yang merupakan generalisasi dari pembahasan dalam bab-bab sebelumnya dan rekomendasi atau saran-saran yang diberikan oleh peneliti yang berkaitan dengan hasil atau temuan penelitian ini.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### A. Kompetensi Manajerial Kepala *Raudhatul Athfal*

#### 1. Pengertian Kompetensi

Pengertian dasar kompetensi (*competency*) menurut Muhibbin Syah adalah kemampuan atau kecakapan. Disamping berarti kemampuan, McLeod berpendapat sebagaimana yang dikutip oleh Muhibbin Syah “*competency is the state of being legally competent or qualified*” yakni keadaan berwenang atau memenuhi syarat menurut ketentuan hukum.<sup>22</sup>

Lebih lanjut lagi, McLeod berpendapat sebagaimana dikutip oleh Suyanto, bahwa kompetensi adalah perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.<sup>23</sup> Kompetensi menurut Len Holmes sebagaimana dikutip oleh E. Mulyasa adalah “*a competence is a description of something in which a person he works in a given occupational area should be able to do. It is a description of an action, behavior or outcome which a person should be able to demonstrate*”, (kompetensi adalah deskripsi tentang sesuatu yang dapat dilakukan oleh seseorang yang bekerja di bidang pekerjaan tertentu. Ini adalah deskripsi tindakan, perilaku atau hasil yang harus dapat ditunjukkan oleh seseorang).<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan; Dengan Pendekatan Baru*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2010. Hlm. 229

<sup>23</sup> Suyanto dan Asep Jihad, *Menjadi Guru Profesional; Strategi Meningkatkan Kualifikasi dan Kualitas Guru di Era Global*, Jakarta: Erlangga, 2013. Hlm. 1

<sup>24</sup> E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007. Hlm. 25

Dari beberapa pendapat diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi pada hakikatnya merupakan gambaran tentang apa yang seyogyanya dapat dilakukan seseorang dalam suatu pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku dan hasil yang dapat ditampilkan atau ditunjukkan. Agar dapat melakukan sesuatu dalam pekerjaannya seseorang harus mempunyai kemampuan dalam bentuk pengetahuan, sikap dan keterampilan (*skill*) yang sesuai dengan bidang pekerjaannya.

M. Lyle Jr. Spencer dan Signe M. Spencer menambahkan bahwa “*a competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation*”,<sup>25</sup> (kompetensi adalah karakteristik yang melandasi individu yang secara kausal terkait dengan kriteria-direferensikan efektif dan atau kinerja superior dalam suatu pekerjaan atau situasi). Artinya bahwa kompetensi seseorang menjadi ciri dasar individu dikaitkan dengan standar kriteria kinerja yang efektif dan atau superior.

## **2. Pengertian Manajerial**

Istilah manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Dalam banyak kepustakaan, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari *management* yang berarti melatih kuda atau secara harfiah diartikan sebagai *to handle* yang berarti mengurus,

---

<sup>25</sup> M. Lyle Jr. Spencer dan Signe M. Spencer, *Competency at Works Models for Superior Performance*, New York: John Wiley & Sons Inc, 1993. Hlm. 25

menangani, atau mengendalikan. manajemen merupakan kata benda yang dapat berarti pengelolaan, tata pimpinan atau ketatalaksanaan.<sup>26</sup>

Kata manajemen menurut Mochtar Effendy berasal dari bahasa Inggris, yakni dari kata kerja *to manage* yang bersinonim dengan kata *to hand* yang berarti mengurus, *to control* memeriksa dan *to guide* yang berarti memimpin. Jadi, apabila dilihat dari arti etimologi, manajemen berarti pengurusan, pengendalian, memimpin atau membimbing.<sup>27</sup>

Sedangkan pengertian manajemen secara terminologi sebagaimana dikemukakan oleh Fridreck Taylor W, adalah “*the art of management is defined as knowing exactly what you want to do and then seing that they do in the bestand cheapest way*”, (seni yang ditentukan untuk mengetahui dengan sungguh-sungguh apa yang ingin kamu lakukan, dan mangawasi bahwa mereka mengerjakan sesuatu dengan sebaikbaiknya dan dengan cara yang semudah-mudahnya).<sup>28</sup>

Dimeck menyebutkan bahwa “*management is knowing where you want to go, what shall you must avoid, what the forces are with to which you must deal and how to handle your ship and your crew effectively and without waste, in the process of getting there*”, (manajemen mengetahui ke mana Anda ingin pergi apa yang harus Anda hindari, dengan kekuatan apa yang harus Anda tangani dan bagaimana menangani kapal Anda serta dan kru Anda secara

---

<sup>26</sup> Ulbert Silalahi, *Studi Tentang Ilmu Administrasi; Konsep, Teori dan Dimensi*, Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2002. Hlm. 135

<sup>27</sup> Mochtar Effendy, *Manajemen; Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, Jakarta: PT. Bantara Karya Aksa, 1986. Hlm. 96

<sup>28</sup> Fridreck Taylor W, *Scientific Management*, New York: Harpen and Bross, 1974. Hlm.

efektif dan tanpa hambatan dalam proses menuju ke sana).<sup>29</sup> Sedangkan Mondy, Sharplin, dan Flippo mengartikan manajemen sebagai “*the process of getting the thing done through the effort of other people*”, (proses menyelesaikan sesuatu melalui upaya orang lain).<sup>30</sup>

Malayu S.P Hasibuan mengartikan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber- sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.<sup>31</sup>

Dari beberapa definisi tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni yang dimiliki oleh manusia dalam upaya memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya yang lain dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan, yang dilakukan secara efektif dan efisien dengan melibatkan seluruh anggota secara efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pada prinsipnya pengertian manajemen mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut: (1) ada tujuan yang ingin dicapai; (2) sebagai perpaduan ilmu dan seni; (3) merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, kooperatif dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsur-unsurnya; (4) ada dua orang atau lebih yang bekerjasama dalam suatu organisasi; (5) didasarkan pada pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab; (6) mencakup beberapa fungsi; (7) merupakan alat untuk mencapai tujuan.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> Dimeck, *The Executive in Action*, New York: Harpen and Bross, 1954. Hlm. 10

<sup>30</sup> RW. Mondy, A. Sharplin dan E.B Flippo, *Management; Concept and Practice*, Boston: Allyn and Bacon, Inc. 1988. Hlm. 9

<sup>31</sup> Malayu SP. Hasibuan, *Manajemen; Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001. Hlm. 2

<sup>32</sup> *Ibid.*, Hlm. 3



Manajemen merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya yang ada mempunyai empat fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Hal ini sesuai dengan pendapat George R. Terry yang dikutip oleh Sutopo bahwa fungsi manajemen mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. Perencanaan (*planning*): *Budgetting, Programming, Decision Making, Forecasting.*
2. Pengorganisasian (*organizing*): *Structuring, Assembling Resources, Staffing.*
3. Penggerakan (*directing*): *Coordinating, Directing, Commanding, Motivating, Leading, Motivating.*
4. Pengawasan (*controlling*): *Monitoring, Evaluating, Reporting* yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.<sup>33</sup>

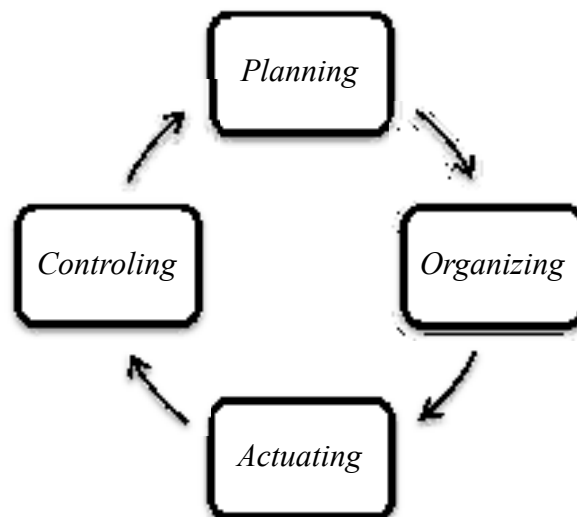
Proses kegiatan manajemen dalam dunia pendidikan merupakan suatu sistem yang terdiri dari sub-sub sistem yang saling berkaitan satu dengan yang lain. Kegiatan tersebut merupakan satu kesatuan yang saling mempengaruhi. Perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lain meskipun pelaksanaannya dikerjakan oleh unit-unit kerja yang berbeda. Apabila keterpaduan proses kegiatan tersebut dapat terlaksana dengan baik, maka keterpaduan proses kegiatan tersebut menjadi suatu siklus proses kegiatan yang dapat menunjang perkembangan dan peningkatan kualitas kerja.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Sutopo, *Administrasi, Manajemen dan Organisasi*, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 1999. Hlm. 14

<sup>34</sup> Hendyat Sutopo, *Manajemen Pendidikan*, Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2001. Hlm. 5

Keterpaduan kerja organisasi memerlukan pengarah, dorongan, koordinasi, dan kepemimpinan efektif. Pelaksanaan semua kegiatan tersebut harus dikendalikan, dimonitor dan dievaluasi keefektifan dan keefisiennya. Hasilnya merupakan feedback yang sangat berguna untuk menyempurnakan dan meningkatkan perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan kegiatan berikutnya.<sup>35</sup> Secara visual siklus proses kegiatan manajemen dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2  
Siklus Kegiatan Manajemen

Adapun penjelasan mengenai unsur atau fungsi kegiatan dari manajemen adalah sebagai berikut:

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

*Planning* atau perencanaan adalah keseluruhan proses dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.<sup>36</sup> Perencanaan merupakan

<sup>35</sup> *Ibid.*, Hlm. 5

<sup>36</sup> AW. Widjaya, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*, Jakarta: PT. Bina Aksara, 1987. Hlm. 33

keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.<sup>37</sup> Di dalam perencanaan ini dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, di mana dikerjakan, kapan akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dikerjakan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penetapan tujuan, penegakan strategi dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Kepala sekolah sebagai *top management* di madrasah mempunyai tugas untuk membuat perencanaan, baik dalam bidang program pembelajaran dan kurikulum, guru dan kepegawaian, kesiswaan, keuangan maupun perlengkapan.<sup>38</sup>

Dalam proses perencanaan terhadap program pendidikan yang akan dilaksanakan, khususnya dalam lembaga pendidikan Islam, maka prinsip perencanaan harus mencerminkan terhadap nilai-nilai Islami yang bersumberkan pada Al Qur'an dan Al-Hadits. Dalam hal perencanaan, Al Qur'an mengajarkan kepada manusia dalam surat An-Nahl ayat 90:

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

*Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.*<sup>39</sup>

<sup>37</sup> Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, Jakarta: Bumi Aksara, 1992. Hlm. 50

<sup>38</sup> Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1998. Hlm. 107

<sup>39</sup> *Al Qur'an dan Terjemahannya*, Madinah: Lembaga Percetakan Al Qur'an Raja Fahd, 2002. Hlm. 415

Ayat tersebut merupakan suatu hal yang sangat prinsipil dalam proses perencanaan pendidikan, agar supaya tujuan yang ingin dicapai dapat tercapai dengan sempurna. Disamping itu pula, intisari ayat tersebut merupakan suatu “pembeda” antara manajemen secara umum dengan manajemen dalam perspektif Islam yang sarat dengan nilai.

## 2. Peorganisasian (*Organizing*)

Menurut Terry sebagaimana yang dikutip oleh oleh Ulbert Silalahi pengorganisasian adalah pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan di antara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya.<sup>40</sup>

Menurut Robbins, bahwa kegiatan yang dilakukan dalam pengorganisasian dapat mencakup (1) menetapkan tugas yang harus dikerjakan; (2) siapa yang mengerjakan; (3) bagaimana tugas itu dikelompokkan; (4) siapa melapor ke siapa; (5) di mana keputusan itu harus diambil.<sup>41</sup>

Wujud dari pelaksanaan *organizing* ini adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan dan terciptanya mekanisme yang sehat, sehingga kegiatan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Ulbert Silalahi, *Studi Tentang Ilmu Administrasi; Konsep, Teori dan Dimensi*, Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2002. Hlm. 170

<sup>41</sup> Stephen R. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior*, Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc, 1984. Hlm. 5

<sup>42</sup> Jawahir Tanthowi, *Unsur-Unsur Manajemen Menurut Ajaran Al Qur'an*, Jakarta: Pustaka Al-Husna, 1983. Hlm. 71

Proses *organizing* yang menekankan pentingnya tercipta kesatuan dalam segala tindakan, dalam hal ini Al Qur'an telah menyebutkan betapa pentingnya tindakan kesatuan yang utuh, murni dan bulat dalam suatu organisasi. Firman Allah dalam surat Ali Imron ayat 103:

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا

*Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai.*<sup>43</sup>

### 3. Pergerakan/Pengembangan (*Actuating*)

*Actuating* adalah aktivitas untuk memberikan dorongan, pengarahan, dan pengaruh terhadap semua anggota kelompok agar mau bekerja secara sadar dan suka rela dalam rangka mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi. Fungsi *actuating* merupakan bagian dari proses kelompok atau organisasi yang tidak dapat dipisahkan. Adapun istilah yang dapat dikelompokkan ke dalam fungsi ini adalah *directing commanding, leading* dan *coordinating*.<sup>44</sup>

Masalah pergerakan ini pada dasarnya berkaitan erat dengan unsure manusia sehingga keberhasilannya juga ditentukan oleh kemampuan kepala madrasah dalam berhubungan dengan para guru dan karyawannya. Oleh sebab itu, diperlukan kemampuan kepala sekolah dalam berkomunikasi, daya kreasi

---

<sup>43</sup> *Al Qur'an dan Terjemahannya*, Madinah: Lembaga Percetakan Al Qur'an Raja Fahd, 2002. Hlm. 93

<sup>44</sup> *Op Cit.*, Hlm. 71

serta inisiatif yang tinggi dan mampu mendorong semangat dari para guru dan karyawannya.<sup>45</sup>

Untuk dapat menggerakkan guru agar mempunyai semangat dan gairah kerja yang tinggi, maka perlu memperhatikan beberapa prinsip berikut:

- a) Memperlakukan para pegawai (guru) dengan sebaik-baiknya;
- b) Mendorong pertumbuhan dan pengembangan bakat dan kemampuan para pegawai tanpa menekan daya kreasinya;
- c) Menanamkan semangat para pegawai agar mau terus berusaha;
- d) Meningkatkan bakat dan kemampuannya;
- e) Menghargai setiap karya yang baik dan sempurna yang dihasilkan para pegawai;
- f) Mengusahakan adanya keadilan dan bersikap bijaksana kepada setiap pegawai tanpa pilih kasih.;
- g) Memberikan kesempatan yang tepat bagi pengembangan pegawainya, baik kesempatan belajar maupun biaya yang cukup untuk tujuan tersebut;
- h) Memberikan motivasi untuk dapat mengembangkan potensi yang dimiliki para pegawai melalui ide, gagasan dan hasil karyanya.<sup>46</sup>

#### 4. Pengawasan dan Evaluasi (*Controlling and Evaluating*)

Pangawasan dan evaluasi dapat diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku personel dalam organisasi pendidikan dan

---

<sup>45</sup> Soewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, Yogyakarta: Kanisius, 1994. Hlm. 4

<sup>46</sup> Nunung Chomzanah dan Atingtedjasutisna, *Dasar-Dasar Manajemen*, Bandung: Armico, 1994. Hlm. 56

apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan yang dikehendaki, kemudian apakah perlu diadakan perbaikan. Pengawasan dilakukan untuk mengumpulkan data tentang penyelenggaraan kerja sama antara guru, kepala sekolah, konselor, supervisor dan petugas sekolah lainnya dalam institusi satuan pendidikan. Pada dasarnya ada tiga langkah yang perlu ditempuh dalam melaksanakan pengawasan, yaitu (1) menetapkan alat ukur atau standar, (2) mengadakan penilaian atau evaluasi, dan (3) mengadakan tindakan perbaikan atau koreksi dan tindak lanjut. Oleh sebab itu, kegiatan pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan, menilai proses dan hasil kegiatan dan sekaligus melakukan tindakan perbaikan.<sup>47</sup>

Menurut Onong Uchjana Efendy evaluasi adalah tahap terakhir setelah tahap-tahap penelitian, perencanaan dan penggiatan yang dilaksanakan oleh suatu organisasi. Dalam beberapa hal, evaluasi memiliki karakteristik pengukuran dan penilaian, apakah kuantitatif atau kualitatif. Evaluasi dalam hal ini diartikan sebagai suatu pengukuran (*measurement*) atau penilaian (*evaluation*) terhadap suatu perencanaan yang telah dilakukan oleh organisasi yang biasa dilakukan pada pertengahan, akhir bulan atau tahun. Terdapat suatu perbedaan antara pengukuran dan penilaian dalam suatu obyek dilakukan dalam suatu evaluasi.

Pengukuran (*measurement*) adalah membandingkan sesuatu dengan satu ukuran, dan pengukuran ini bersifat kuantitatif. Sedangkan penilaian

---

<sup>47</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1998. Hlm. 106

(*evaluation*) adalah mengambil suatu keputusan terhadap sesuatu dengan ukuran baik buruk, dan penilaian bersifat kualitatif. Mengadakan penilaian meliputi dua langkah tersebut, yaitu mengukur dan menilai.<sup>48</sup>

Adapun unsur-unsur pokok dalam suatu evaluasi yaitu: adanya obyek yang mau dievaluasi, adanya tujuan pelaksanaan evaluasi, adanya alat pengukuran (standar pengukuran/perbandingan), adanya hasil evaluasi apakah bersifat kualitatif maupun kuantitatif.<sup>49</sup> Kualitatif artinya adalah hasil tersebut tidak bisa diukur secara statistik, melainkan diukur melalui pengalaman dan perbandingan nyata. Sedangkan kuantitatif maksudnya adalah hasil dalam suatu pelaksanaan evaluasi dapat diukur berdasarkan angka-angka atau statistik.

Dari pengertian tersebut di atas, maka akan dapat diketahui mengenai tujuan dan fungsi dari evaluasi tersebut. Evaluasi dalam hal ini bertujuan untuk mengetahui implikasi suatu lembaga pendidikan terhadap publik dalam berbagai hal. Sedangkan fungsi dari evaluasi di berbagai lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam yaitu evaluasi berfungsi selektif, evaluasi berfungsi diagnostik dan evaluasi berfungsi sebagai pengukuran keberhasilan.

### **3. Pengertian Kepala Sekolah**

Secara etimologi, kepala sekolah adalah guru yang memimpin suatu sekolah. Sedangkan secara *terminology*, kepala sekolah dapat diartikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu

---

<sup>48</sup> Onong Uchjana Efendy, *Human Relation dan Public Relation*, Bandung: Mandar Maju, 1993. Hlm. 131

<sup>49</sup> Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001. Hlm. 3



sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Kepala sekolah adalah pimpinan tertinggi di sekolah, pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan kemajuan suatu sekolah. Oleh karena itu, dalam pendidikan modern kepemimpinan kepala sekolah merupakan jabatan strategis dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya.<sup>50</sup>

Jabatan kepala sekolah bila dikaitkan dengan pengertian profesional adalah suatu bentuk komitmen para anggota suatu profesi untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya yang bertujuan agar kualitas keprofesionalannya dalam menjalankan dan memimpin segala sumberdaya yang ada pada suatu sekolah/madrasah untuk mau bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan permendiknas nomor 28 tahun 2010, kepala sekolah/madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin taman kanak-kanak/*raudhatul athfal* (TK/RA), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar/*madrasah ibtidaiyah* (SD/MI), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama/*madrasah tsanawiyah* (SMP/MTs), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas/*madrasah 'alimah* (SMA/MA), sekolah menengah kejuruan/*madrasah 'alimah* kejuruan (SMK/MAK) atau sekolah menengah atas luar biasa (SMALB)

---

<sup>50</sup> Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002. Hlm. 83

yang bukan sekolah bertaraf internasional (SBI) atau yang tidak dikembangkan menjadi sekolah bertaraf internasional.<sup>51</sup>

Kepala sekolah yang berhasil apabila ia memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah orang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Disamping itu, kemampuan berkomunikasi yang baik harus dimiliki pula oleh kepala sekolah selaku pemimpin di sekolah. Kemampuan berkomunikasi ini tercermin dari kemampuannya untuk berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah, menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik dan berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat di sekitar lingkungan sekolah.

Sutrisno menyatakan bahwa, kepemimpinan merupakan suatu proses yang melibatkan pemimpin dan para pengikutnya, dimana pemimpin mempengaruhi mereka untuk melakukan apa yang diinginkannya.<sup>52</sup> Sebagai pemimpin dalam lembaga pendidikan, kepala sekolah merupakan pihak paling bertanggung jawab dalam kesuksesan sekolah yang dipimpinnya. Oleh karena itu, mengacu dari definisi kepemimpinan yang telah disebutkan, seorang kepala sekolah harus mampu mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan lebih percaya diri dari para guru, staf dan siswa dalam

---

<sup>51</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasa Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah

<sup>52</sup> Sutrisno, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Rajawali Press, 2008. Hlm 21

melaksanakan tugas masing-masing, memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan siswa serta memberikan dorongan atau motivasi dalam mencapai tujuan sekolah.<sup>53</sup>

Kepala sekolah yang baik adalah kepala sekolah yang mempunyai sifat dan perilaku kepemimpinan yang baik dan dapat memberikan kompensasi yang berimbang kepada guru, sehingga menimbulkan motivasi untuk berprestasi di kalangan mereka. Kepala sekolah hendaknya memiliki visi kelembagaan kemampuan konseptual yang jelas, serta memiliki keterampilan dan seni dalam hubungan antara manusia, penguasaan aspek-aspek teknis dan substantif, memiliki semangat untuk maju serta semangat mengabdikan dan memiliki karakter yang dapat diterima oleh masyarakat lingkungannya.<sup>54</sup>

Dalam peraturan yang berlaku di lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan untuk setiap tingkatan dan jenis sekolah sudah ditetapkan syarat-syaratnya untuk pengangkatan kepala sekolah. Pengalaman kerja merupakan syarat penting yang tidak dapat diabaikan. Bagaimana bisa memimpin apabila ia belum mempunyai pengalaman bekerja atau menjadi guru pada jenis sekolah yang dipimpinnya.

Disamping ijazah dan pengalaman kerja ada syarat lain yang tidak kurang pentingnya, yaitu persyaratan kepribadian dan kecakapan yang dimilikinya. Seorang kepala sekolah hendaknya memiliki kepribadian yang baik sesuai dengan kepemimpinan yang akan dipegangnya. Ia hendaknya

---

<sup>53</sup> Imam Modjiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, Yogyakarta: UII Press, 2002. Hlm. 14

<sup>54</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004. Hlm. 84

memiliki sifat-sifat jujur, adil dan dapat dipercaya, suka menolong dan membantu guru dalam menjalankan tugas dan mengatasi kesulitan-kesulitan, bersifat supel dan ramah serta mempunyai sifat tegas dan konsekuen yang tidak kaku.

Pola kepemimpinan kepala sekolah akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan kemajuan sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu memotivasi bawahannya, karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang dalam mencapai tujuan sangat bergantung kepada kewibawaan yang dimilikinya. Paradigm baru manajemen pendidikan memberikan kewenangan luas kepada kepala sekolah dalam melakukan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan penegndalian pendidikan di sekolah. Mulyasa mengemukakan bahwa, kepala sekolah professional dalam paradigm baru manajemen pendidikan akan memberikan dampak positif dan perubahan yang cukup mendasar dalam pembaruan sistem pendidikan di sekolah.<sup>55</sup> Untuk itu, pemimpin perlu untuk memiliki pengetahuan mengenai motif bawahannya yang dapat mendorong untuk melakukan tindakan tertentu. Kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan kepemimpinan yang mampu meningkatkan motivasi berprestasi di kalangan guru, siswa, staf dan personil sekolah lainnya.

*a. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah*

Kepala madrasah/sekolah adalah jabatan tertinggi yang diemban seseorang dalam organisasi sekolah yang bertanggung jawab atas terwujudnya dan

---

<sup>55</sup> *Ibid.*, Hlm. 89

terlaksananya proses pembelajaran. Kepala madrasah/sekolah sebagai orang yang bertugas membina lembaga yang dipimpinnya, bertanggung jawab dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah direncanakan. Dalam mencapai tujuan tersebut kepala sekolah hendaknya mampu mengarahkan dan mengkoordinasikan segala kegiatan yang ada di dalam lembaga tersebut.<sup>56</sup>

Kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah. Sebagaimana dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 Tahun 1990, bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

Menurut Dirawat, tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dapat digolongkan kepada dua bidang, yaitu:<sup>57</sup>

1. Tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi, dapat digolongkan menjadi enam bagian:

a) Pengelolaan pengajaran

Pengelolaan pengajaran ini merupakan dasar kegiatan seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok. Kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan ini, diantaranya:

- 1) Pemimpin pendidikan hendaknya menguasai garis-garis besar program pengajaran untuk tiap bidang studi dan tiap kelas.
- 2) Menyusun program sekolah untuk satu tahun.

---

<sup>56</sup> Amirudin, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru*, Al-Idarah; Jurnal Kependidikan Islam, Vol. 7 No. 2, 2017. Hlm. 23

<sup>57</sup> Dirawat, dkk. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1986. Hlm. 80

- 3) Menyusun jadwal pelajaran.
- 4) Mengkoordinir kegiatan-kegiatan penyusunan model satuan pengajaran.
- 5) Mengatur kegiatan penilaian.
- 6) Melaksanakan norma-norma kenaikan kelas.
- 7) Mencatat dan melaporkan hasil kemampuan belajar murid.
- 8) Mengkoordinir kegiatan bimbingan sekolah.
- 9) Mengkoordinir program non kulikuler.
- 10) Merencanakan pengadaan.
- 11) Memelihara dan mengembangkan buku perpustakaan sekolah dan alat-alat pelajaran.

b) Pengelolaan kepegawaian

Termasuk dalam bidang ini yaitu menyelenggarakan urusan-urusan yang berhubungan dengan penyeleksian, pengangkatan kenaikan pangkat, cuti, perpindahan dan pemberhentian anggota staf sekolah, pembagian tugas-tugas di kalangan anggota staf sekolah, masalah jaminan kesehatan dan ekonomi, penciptaan hubungan kerja yang tepat dan menyenangkan serta penerapan kode etik jabatan.

c) Pengelolaan bidang kemuridan

Dalam bidang ini, kegiatan yang nampak adalah perencanaan dan penyelenggaraan murid baru, pembagian murid atas tingkat-tingkat, kelas-kelas atau kelompok-kelompok (*grouping*), perpindahan dan keluar masuknya siswa (mutasi), penyelenggaraan pelayanan khusus (*special servis*) bagi murid, mengatur penyelenggaraan dan aktivitas pengajaran, penyelenggaraan testing dan kegiatan evaluasi, mempersiapkan laporan tentang kemajuan masalah disiplin siswa, pengaturan organisasi siswa absensi dan lain sebagainya.

d) Pengelolaan gedung dan halaman

Pengelolaan ini menyangkut usaha-usaha perencanaan dan pengadaan, inventarisasi, pengaturan pemakaian, pemeliharaan, rehabilitasi perlengkapan dan alat-alat material sekolah, keindahan serta kebersihan umum, usaha melengkapi yang berupa antara lain gedung (ruangan sekolah), lapangan tempat bermain, kebun dan halaman sekolah, meubel sekolah, alat-alat pelajaran klasikal dan alat peraga, perpustakaan sekolah.

e) Pengelolaan keuangan

Dalam bidang ini menyangkut masalah-masalah urus gaji guru-guru dan staf sekolah, urusan penyelenggaraan otorisasi sekolah, urusan uang sekolah dan uang alat-alat murid-murid, usaha-usaha penyediaan biaya bagi penyelenggaraan pertemuan dan perayaan serta keramaian.

f) Pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat

Untuk memperoleh simpati dan bantuan dari masyarakat termasuk orang tua murid-murid, dan untuk dapat menciptakan kerjasama antara sekolah-rumah- dan lembaga-lembaga sosial.

2. Tugas kepala sekolah dalam bidang supervisi

Supervisi pada sarnya merupakan pelayanan yang disediakan oleh kepala sekolah untuk membantu para guru dan karyawan agar menjadi semakin cakap dan terampil dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan

tuntutan perkembangan zaman. Supervisi adalah usaha yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam membantu guru-guru agar semakin mampu mewujudkan proses belajar mengajar.

Kepala Sekolah bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar. Tugas ini antara lain :

- a. Membimbing guru-guru agar mereka dapat memahami secara jelas tujuan-tujuan pendidikan pengajaran yang hendak dicapai dan hubungan antara aktivitas pengajaran dengan tujuan-tujuan.
- b. Membimbing guru-guru agar mereka dapat memahami lebih jelas tentang persoalan-persoalan dan kebutuhan murid.
- c. Menyeleksi dan memberikan tugas-tugas yang paling cocok bagi setiap guru sesuai dengan minat, kemampuan bakat masing-masing dan selanjutnya mendorong mereka untuk terus mengembangkan minat, bakat dan kemampuannya.
- d. Memberikan penilaian terhadap prestasi kerja sekolah berdasarkan standar-standar sejauh mana tujuan sekolah itu telah dicapai.

Kinerja kepemimpinan kepala sekolah merupakan upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen sekolah untuk mewujudkan tujuan



pendidikan secara efektif dan efisien, produktif dan akuntabel.<sup>58</sup> Ini merupakan salah satu tanggung jawab dari kepala sekolah, seorang kepala sekolah mempunyai amanah yang besar dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan padanya, karena salah satu sikap dan perilaku yang harus dimiliki seorang pemimpin dalam hal ini adalah kepala sekolah yaitu memiliki tanggung jawab terhadap jabatan yang dipercayakan atau diamanatkan kepadanya.

Tanggung jawab merupakan beban yang harus dipikul dan melekat pada kepala sekolah. Segala tindakan yang dilakukan oleh semua staf sekolah merupakan tanggungjawab kepala sekolah. Sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien.<sup>59</sup>

Tanggung jawab ini sangat erat kaitannya dengan resiko yang dihadapi oleh seorang pemimpin, baik berupa sanksi dari atasan atau pihak lain yang berhubungan dengan perbuatan yang dilakukan, maupun yang dilakukan oleh bawahan, guru, karyawan dan tenaga kependidikan. Tanggung jawab seorang pemimpin harus dibuktikan bahwa kapan saja dia harus siap untuk

---

<sup>58</sup> E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012. Hlm. 17

<sup>59</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007. Hlm. 72

melaksanakan tugas. Dia harus tetap siaga bila ada perintah dari yang lebih atas. Untuk itu, dia harus seorang pekerja keras (*hard worker*), berdedikasi (*dedicated employer*) dan seorang saudagar (memiliki seribu akal).

Dalam peraturan menteri pendidikan nasional Republik Indonesia Nomor 19 tahun 2007 tentang ***Standar Pengelolaan Pendidikan Oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah***, dijelaskan bahwasanya dalam pelaksanaan kegiatan sekolah/madrasah kepala sekolah/madrasah mempertanggung jawabkan pelaksanaan pengelolaan bidang akademik pada rapat dewan pendidik dan bidang non akademik pada rapat komite sekolah/madrasah dalam bentuk laporan pada akhir tahun ajaran yang disampaikan sebelum penyusunan rencana kerja tahunan berikutnya.<sup>60</sup>

Hidayatun menjabarkan, bahwa tanggung jawab kepala sekolah dalam mengelola bidang kesiswaan dalam hal ini terkait dengan pengembangan peserta didik adalah sebagai berikut:

1. Kehadiran peserta didik di sekolah dengan berbagai permasalahannya.
2. Penerimaan, orientasi, klasifikasi, dan penempatan peserta didik di kelas serta program studi.
3. Evaluasi dan pelaporan kemajuan belajar.
4. Program supervisi bagi peserta didik yang mempunyai kelainan, seperti pembelajaran remedial dan pembelajaran luar biasa.
5. Pengendalian disiplin peserta didik.
6. Program bimbingan dan penyuluhan.
7. Program kesehatan dan keamanan.
8. Penyesuaian pribadi, sosial, dan emosional.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> *Op Cit.* Hlm. 29

<sup>61</sup> M. Fajria Hidayatun, dkk. *Peran Tugas Dan Tanggung Jawab*, Jakarta: Mutiara, 2012. Hlm. 65

Tanggung jawab sangat erat kaitannya dengan tugas yang diberikan kepadanya. Tugas dan tanggung jawab kepemimpinan kepala sekolah dirumuskan dalam sebelas langkah sebagai berikut:

- a. memahami misi dan tugas pokoknya;
- b. mengetahui jumlah staf pembantunya;
- c. mengetahui nama-nama staf pembantunya;
- d. memahami tugas setiap staf pembantunya;
- e. memperhatikan kehadiran staf pembantunya;
- f. memperhatikan alat yang dipakai staf pembantunya;
- g. menilai staf pembantunya;
- h. memperhatikan karier staf pembantunya;
- i. menciptakan suasana kekeluargaan;
- j. memberikan laporan kepada atasannya.<sup>62</sup>

Dari hal-hal tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa tugas dan tanggung jawab kepala sekolah adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi seluruh kegiatan sekolah, yang meliputi bidang proses belajar, administrasi siswa, administrasi pegawai, administrasi keuangan dan administrasi hubungan masyarakat.

#### ***b. Fungsi dan Peranan Kepala Sekolah***

Fungsi pergerakan yang ada di dalam suatu sekolah akan beranjak membaik saat adanya motivasi dari kepala sekolah yang mendorong kepada para pelaksana dan seluruh jajaran untuk melaksanakan peningkatan mutu pembelajaran. Selain itu juga diperhatikannya segi kemanusiaan, yaitu dengan membangkitkannya semangat kerja sesuai dengan tugas sendiri-sendiri.

---

<sup>62</sup> *Ibid.*, Hlm. 57

Adanya bimbingan ke arah pencapaian sasaran pembelajaran yang sudah ditetapkan sebelumnya, serta para tenaga pendidik yang ada dipacu untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan, kesadaran dan ketrampilan dalam pembelajaran supaya proses penyelenggaraan pembelajaran berjalan secara efektif dan efisien. Penggerakan merupakan inti dari manajemen, karena dalam proses ini semua aktivitas sekolah dilaksanakan. Dalam penggerakan ini, kepala sekolah menggerakkan semua elemen sekolah untuk melakukan semua aktivitas manajemen peningkatan mutu pembelajaran yang telah direncanakan, dan dari sinilah aksi semua rencana sekolah akan terealisasi, di mana fungsi manajemen akan bersentuhan secara langsung dengan para pelaksana pembelajaran.

Kepala sekolah sebagai pengelola satuan pendidikan (sekolah) bertanggung jawab terhadap efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan di sekolahnya melalui peranan-peranan yang dimainkannya. Peranan yang dimainkan kepala sekolah sangatlah kompleks, diantaranya peran kepala sekolah sebagai pemimpin, administrator, manajer, supervisor dan penghubung masyarakat. Seorang kepala sekolah harus mencintai pekerjaannya dan memiliki keberanian untuk sadar akan tanggung jawabnya dan harus mampu membedakan antara opini dan fakta.

Peranan-peranan kepala sekolah didalam sekolah diantaranya ada delapan peranan penting, yaitu:

## 1. Kepala Sekolah Sebagai Pejabat Formal

Kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab terhadap atasan, terhadap sesama rekan kepala sekolah/lingkungan terkait dan kepada bawahan. Kepala sekolah sebagai pejabat formal ini dikaitkan dengan teori Harry Mitzberg sebagaimana yang dikutip oleh Wahyu Sumidjo, bahwa ada tiga macam peranan seorang pemimpin, yaitu:<sup>63</sup>

### a) Peranan hubungan antara perseorangan (*interpersonal roles*)

- 1) Lambang (*figurehead*). Kepala sekolah mempunyai kedudukan yang selalu melekat pada sekolah, karena kepala sekolah dianggap sebagai lambang sekolah.
- 2) Kepemimpinan (*leadership*). Peranan sebagai pemimpin mencerminkan tanggung jawab kepala sekolah untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah.
- 3) Penghubung (*liaison*). Berperan sebagai penghubung antara kepentingan sekolah dengan lingkungan sekolah.

### b) Peranan Informasional (*informational roles*)

- 1) Sebagai monitor, yang mengadakan pengamatan terhadap lingkungan yaitu kemungkinan adanya informasi terhadap sekolah.
- 2) Sebagai *Disseminator*, yang menyebarluaskan informasi kepada guru-guru siswa, siswa atau orang tua.
- 3) Sebagai *Spokesmen*, yang menyebarkan informasi di lingkungan luar sekolah yang dianggap perlu.

---

<sup>63</sup> Wahyu Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT. Grafindo Persada, 2002. Hlm. 86

c) Sebagai Pengambil Keputusan (*desicional roles*)

- 1) Melakukan perbaikan penampilan sekolah dalam berbagai macam program-program baru.
- 2) Memperhatikan gangguan dari dalam maupun luar sekolah (*disturbance handler*).
- 3) Menyediakan segala sumber dari dalam maupun luar sekolah (*a resource allcater*).
- 4) Menjalin hubungan dengan pihak luar serta selalu bermusyawarah dalam menentukan kelulusan siswa (*a negotiator roles*).

## 2. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Menurut E. Mulyasa ada beberapa strategi yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru sebagai berikut:<sup>64</sup> *Pertama*, memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama yang dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala sekolah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau mendayagunakan seluruh seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain/wakil-wakilnya.

*Kedua*, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan

---

<sup>64</sup> E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007. Hlm. 103

profesi secara persuasif dan dari hati ke hati. Kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberi kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya.

*Ketiga*, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (*partisipatif*). Dalam hal ini kepala sekolah bisa berpedoman pada asas tujuan, keunggulan, mufakat, persatuan, empiris, keakraban dan asas integritas.

Menurut Theodorus yang dikutip oleh Handoko, menjelaskan bahwa praktek manajerial adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer.<sup>65</sup> Selanjutnya, Sondang P. Siagian pun berpendapat bahwa manajerial *skill* adalah suatu keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik.<sup>66</sup> Kemampuan manajerial sangat berkaitan erat dengan manajemen kepemimpinan yang efektif, karena sebenarnya manajemen pada hakekatnya adalah masalah interaksi antara manusia baik secara vertikal maupun horizontal. Oleh karena itu, kepemimpinan dapat dikatakan sebagai perilaku memotivasi orang lain untuk bekerja kearah pencapaian tujuan tertentu. Kepemimpinan yang baik seharusnya dimiliki dan diterapkan oleh semua jenjang organisasi agar bawahannya dapat bekerja dengan baik dan memiliki semangat yang tinggi untuk kepentingan organisasi.

---

<sup>65</sup> H. Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BBPE, 1998. Hlm. 13

<sup>66</sup> Sondang P. Siagian, *Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung, 2002. Hlm. 63

Manajemen merupakan sebuah proses untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain. Dengan kata lain, manajemen adalah proses pengelolaan terhadap suatu organisasi agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>67</sup> Sehubungan dengan pendapat tersebut, Indriyo Gito Sudarmo mengemukakan bahwa manajemen merupakan kegiatan menggunakan atau mengelola faktor-faktor produksi baik manusia, modal/dana serta mesin-mesin/alat/perlengkapan secara efektif dan efisien.<sup>68</sup> Lebih lanjut lagi, Indriyo Gito Sudarmo mengemukakan bahwa proses manajemen terdiri dari:

1. Kegiatan perencanaan yang meliputi tujuan organisasi, penjabaran tugas/pekerjaan dan pembagian tugas.
2. Kegiatan pengarahan atau menggerakkan anggota organisasi untuk bekerja memutar roda organisasi.
3. Kegiatan pengawasan yang berarti memantau hasil pekerjaan sebagai umpan balik dengan membandingkannya terhadap standar yang telah ditentukan dalam rencana semula serta kemudian mencoba untuk menemukan jalan keluar bagi kesalahan-kesalahan yang terjadi.<sup>69</sup>

Oleh sebab itu, dalam rangka mencapai tujuan organisasional, kepala madrasah pada dasarnya mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan

---

<sup>67</sup> Winardi, *Dasar-Dasar Ilmu Manajemen*, Bandung: Alfabeta, 1983. Hlm. 4

<sup>68</sup> Indriyo Gito Sudarmo, *Prinsip Dasar Manajemen*, Jakarta: Salemba, 2002. Hlm. 9

<sup>69</sup> *Ibid.*, Hlm. 10



terhadap seluruh sumberdaya yang ada dan kegiatankegiatan yang dilakukan di sekolahnya.

Sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus mempunyai empat kompetensi dan keterampilan utama dalam manajerial organisasi, yaitu ketrampilan membuat perencanaan, keterampilan mengorganisasi sumberdaya, keterampilan melaksanakan kegiatan, dan keterampilan melakukan pengendalian dan evaluasi. Empat keterampilan manajerial kepala sekolah dapat secara detail dapat dijelaskan sebagai berikut:<sup>70</sup>

*Pertama*, keterampilan melakukan perencanaan. Kepala sekolah harus mampu melakukan proses perencanaan, baik perencanaan jangka pendek, menengah, maupun perencanaan jangka panjang. Perencanaan jangka pendek adalah perencanaan yang dibuat untuk kepentingan jangka pendek, misalnya untuk satu bulan hingga satu tahun ajaran. Perencanaan jangka menengah adalah perencanaan untuk pekerjaan yang memerlukan waktu 2-5 tahun, sedangkan perencanaan jangka panjang meliputi perencanaan sekitar 5-10 tahun. Proses perencanaan menjadi salahsatu keterampilan yang penting mengingat perencanaan yang baik merupan setengah dari kesuksesan suatu pekerjaan. Prinsip perencanaan yang baik, akan selalu mengacu pada: pertanyaan: “*Apa yang dilakukan (what), siapa yang melakukan (who), kapan dilakukan (when). Di mana dilakukan (where), dan bagaimana sesuatu dilakukan (how)*”. Detail perencanaan inilah yang akan menjadi kunci kesuksesan pekerjaan.

---

<sup>70</sup> Siswati Purbayati, *Kepala Sekolah Sebagai Leader dan Manajer*, Artikel Pendidik, Mahasiswa, Calon Pendidik dan Pengamat Pendidik. Januari 2009.

*Kedua*, keterampilan melakukan pengorganisasian. Lembaga pendidikan mempunyai sumber daya yang cukup besar mulai sumber daya manusia yang terdiri dari guru, karyawan, dan siswa, sumberdaya keuangan, hingga fisik mulai dari gedung serta sarana dan prasarana yang dimiliki. Salah satu masalah yang sering melanda lembaga pendidikan adalah keterbatasan sumber daya. Kepala sekolah harus mampu menggunakan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dengan sebaik-baiknya. Walaupun terbatas, namun sumberdaya yang dimiliki adalah modal awal dalam melakukan pekerjaan. Karena itulah, seni mengola sumber daya menjadi ketrampilan manajerial yang tidak bisa ditinggalkan.

*Ketiga*, adalah kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Tahapan ini mengisyaratkan kepala sekolah membangun prosedur operasional lembaga pendidikan, memberi contoh bagaimana bekerja, membangun motivasi dan kerjasama, serta selalu melakukan koordinasi dengan berbagai elemen pendidikan. Tidak ada gunanya perencanaan yang baik jika dalam implementasinya tidak dilakukan secara sungguh-sungguh dan professional.

*Keempat*, kepala sekolah harus mampu melakukan tugas-tugas pengawasan dan pengendalian. Pengawasan (supervisi) ini meliputi supervisi manajemen dan juga supervisi dalam bidang pengajaran. Supervisi manajemen artinya melakukan pengawasan dalam bidang pengembangan keterampilan dan kompetensi administrasi dan kelembagaan, sementara supervisi pengajaran adalah melakukan pengawasan dan kendali terhadap tugas-tugas serta

kemampuan tenaga pendidik sebagai seorang guru. Karenanya kepala sekolah juga harus mempunyai kompetensi dan keterampilan profesional sebagai guru, sehingga ia mampu memberikan supervisi yang baik kepada bawahannya.

Dalam Permendiknas No 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah dijelaskan mengenai kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, salah satunya adalah kompetensi manajerial yang mengharuskan kepala sekolah memiliki beberapa kemampuan, diantaranya:

1. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
2. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
3. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.
5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
6. Mengelola sumber daya sekolah, seperti: guru dan staf, sarana dan prasarana sekolah/madrasah, hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat, peserta didik, kurikulum, keuangan dan ketatausahaan.
7. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
8. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
9. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
10. Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat serta merencanakan tindak lanjutnya.<sup>71</sup>

Berdasarkan uraian-uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai manajer bertugas untuk mengelola sumber daya sekolah yang meliputi pengelolaan tenaga pendidik, siswa, keuangan, kurikulum, humas,

---

<sup>71</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*. Jakarta. Hlm. 5-6

fasilitas dan komponen yang lain untuk dapat di dayagunakan semaksimal mungkin, sehingga dapat terarah pada pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

### 3. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai sasaran. Sedangkan menurut Stoner sebagaimana yang dikutip oleh Handoko kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan dengan tugasnya.<sup>72</sup>

Menurut Ngalim Purwanto, kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebarkannya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin serta merasa tidak terpaksa.<sup>73</sup>

Dari berbagai pengertian diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan.

Dalam menilai sukses tidaknya seorang pemimpin dapat mengamati sifat-sifat dan kualitas perilakunya sebagai seorang pemimpin. Menurut Edwin

---

<sup>72</sup> H. Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BBPE, 1998. Hlm. 294

<sup>73</sup> Ngalim Purwanto, *Psikologi Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007. Hlm. 26

sebagaimana yang dikutip oleh Handoko, terdapat enam sifat seorang pemimpin, diantaranya: 1) Kemampuan dalam mendudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*), 2) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, 3) Kecerdasan mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya piker, 4) Ketegasan, 5) Kepercayaan diri, 6) Inisiatif.<sup>74</sup>

Kepala sekolah memiliki tanggung jawab melakukan perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan dan pengajaran. Keadaan tersebut dilandasi oleh anggapan bahwa tujuan utama penyelenggaraan pendidikan melalui sekolah adalah tercapainya lingkungan yang kondusif, sehingga proses belajar mengajar dapat tercapai secara efektif. Peran pokok pimpinan sekolah terletak pada kesanggupannya mempengaruhi lingkungan sekolah melalui penerapan proses kepemimpinan yang dinamis. Dengan demikian, maka kepala sekolah adalah seorang pemimpin pendidikan yang merencanakan, mengorganisasikan, mengkoordinasikan, mengawasi dan menyelesaikan seluruh kegiatan pendidikan di sekolah dalam pencapaian tujuan pendidikan. Tugas dan peranan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan, belum sepenuhnya dapat dilaksanakan pimpinan. Inilah yang menyebabkan kepala sekolah terjebak dengan rutinitas pekerjaan dan belum mengupayakan peningkatan mutu sekolah yang diarahkan pada penciptaan sekolah sebagai tempat pembelajaran lebih baik. Oleh karena itu reposisi peranan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan perlu ditinjau kembali, sehingga peranan kepala sekolah selaku pemimpin pendidikan dapat lebih berarti.

---

<sup>74</sup> *Op Cit.*, Hlm. 297

Setiap orang memiliki karakter dan prinsip masing-masing, begitu juga dengan guru, staf dan siswa, sehingga kepala sekolah dalam mempengaruhi dan menyatukan pemikiran tidaklah mudah. Kepala sekolah harus memiliki karakter khusus agar dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan baik. Karakter khusus tersebut mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.<sup>75</sup>

Kepala sekolah adalah pemimpin bagi lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Sebagai *leader*, kemampuan yang harus dimiliki kepala sekolah adalah:<sup>76</sup> *Pertama*, kemampuan membangun visi, misi, dan strategi lembaga. Visi adalah pandangan ke depan lembaga pendidikan itu mau dibawa ke arah mana. Misi adalah alasan mengapa lembaga tersebut ada, biasanya berdasar pada nilai-nilai tertentu yang melekat dalam organisasi. Sedangkan strategi adalah bagaimana kepala sekolah mampu mengelola sumberdaya yang dimiliki dalam upaya mencapai visi dan misi yang telah ditentukan tersebut.

Visi kepala sekolah akan sangat menentukan ke arah mana lembaga pendidikan itu dibawa. Kepala sekolah yang tidak mempunyai visi jauh ke depan hanya akan bertugas sesuai dengan rutinitas dan tugas sehari-harinya tanpa tahu kemajuan apa yang harus ia capai dalam kurun waktu tertentu. Kiranya, visi ini harus dibangun terlebih dahulu agar tercipta jalan dan panduan perjalanan lembaga ke depan.

---

<sup>75</sup> Wahyu Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT. Grafindo Persada, 2002. Hlm. 110

<sup>76</sup> *Op Cit.*, Hlm. 300

*Kedua*, kepala sekolah harus mampu berperan sebagai inovator, yaitu orang yang terus-menerus membangun dan mengembangkan berbagai inovasi untuk memajukan lembaga pendidikan. Salah satu yang menandai pergerakan dan kemajuan lembaga pendidikan adalah sebesar dan sebanyak apa inovasi yang dilakukan lembaga pendidikan tersebut setiap tahunnya. Jika banyak inovasi dan pembaruan yang dilakukan, maka berarti terdapat kemajuan yang cukup signifikan. Tetapi sebaiknya, jika tidak banyak inovasi yang dilakukan, maka lembaga pendidikan itu lebih banyak jalan di tempat dan tidak mengalami banyak kemajuan.

*Ketiga*, kepala sekolah harus mampu membangun motivasi kerja yang baik bagi seluruh guru, karyawan, dan berbagai pihak yang terlibat di sekolah. Kemampuan dalam membangun motivasi yang baik akan membangun produktivitas organisasi dan meningkatkan efisiensi kerja. Dengan motivasi yang tinggi, didukung dengan kemampuan guru dan karyawan yang memadai, akan memacu kinerja lembaga secara keseluruhan. Karenanya, kemampuan membangun motivasi menjadi salah satu kunci untuk meningkatkan performa dan produktivitas kerja.

*Keempat*, kepala sekolah harus mempunyai keterampilan melakukan komunikasi, menangani konflik, dan membangun iklim kerja yang positif di lingkungan lembaga pendidikan. Iklim kerja yang positif akan sangat berpengaruh terhadap kesehatan kerja secara keseluruhan. Jika komunikasi tidak terbangun dengan baik misalnya, akan banyak terjadi kesalah pahaman baik di antara bawahan atasan maupun di antara bawahan itu sendiri.

Akibatnya, lembaga pendidikan tidak lagi bisa menjadi tempat yang nyaman untuk bekerja. Masing-masing orang tidak lagi memperhatikan antara satu dengan yang lain, masing-masing bekerja secara individual sehingga membuat suasana kerja tidak nyaman. Jika hal ini terjadi, akan sulit mengharapkan mereka untuk bekerja lebih keras atau lebih produktif. Lingkungan dan suasana kerja yang baik akan mendorong guru dan karyawan bekerja lebih senang dan meningkatkan tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan secara lebih baik.

*Kelima*, kepala sekolah harus mampu melakukan proses pengambilan keputusan, dan bisa melakukan proses delegasi wewenang secara baik. Pengambilan keputusan membutuhkan ketrampilan mulai dari proses pengumpulan informasi, pencarian alternatif keputusan, memilih keputusan hingga mengelola akibat ataupun konsekuensi dari keputusan yang telah diambil.

Tugas dan tanggung jawab merupakan sesuatu hal yang harus dilaksanakan oleh seseorang dalam memangku suatu jabatan. Demikian pula dengan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah. Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang memiliki peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah. Berkembangnya semangat kerja, kerjasama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesional di antara para guru, banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Dengan demikian kepala sekolah adalah salah satu kunci keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya.



#### 4. Kepala Sekolah Sebagai Administator

Menurut Wayan Koster sebagaimana yang dikutip oleh Akhmad Sudrajat, beliau mengemukakan bahwa dalam konteks MPMBS, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan: (1) menjabarkan sumber daya sekolah untuk mendukung pelaksanaan proses belajar mengajar, (2) kepala administrasi, (3) sebagai manajer perencanaan dan pemimpin pengajaran, dan (4) mempunyai tugas untuk mengatur, mengorganisir dan memimpin keseluruhan pelaksanaan tugas-tugas pendidikan di sekolah. Dikemukakan pula bahwa sebagai kepala administrasi, kepala sekolah bertugas untuk membangun manajemen sekolah serta bertanggungjawab dalam pelaksanaan keputusan manajemen dan kebijakan sekolah.<sup>77</sup>

Administrasi pendidikan adalah rangkaian kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerja sama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan secara berencana dan sistematis yang diselenggarakan di lingkungan tertentu, terutama berupa lembaga pendidikan formal. Kepala sekolah sebagai administator memiliki hubungan sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumentasian seluruh program sekolah.<sup>78</sup>

Kemampuan-kemampuan kepala sekolah terkait sebagai administrator dapat dijabarkan dalam tugas-tugas operasional berikut:<sup>79</sup>

---

<sup>77</sup> Akhmad Sudrajat, <http://akhmadsudrajat.wordpress.com> Diakses pada tanggal 01 November 2019, Pukul 09.00 WIB

<sup>78</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional; Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003. Hlm. 107

<sup>79</sup> Sulistyorini, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Sekolah Dasar*, Jember: CSS, 2008. Hlm. 90

1. Kemampuan kurikulum harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi bimbingan konseling, administrasi kegiatan praktikum dan kelengkapan data administrasi kegiatan belajar mengajar.
2. Kemampuan mengelola administrasi peserta didik harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi peserta didik, penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan ekstrakurikuler dan penyusunan data administrasi hubungan sekolah dengan orang tua dan peserta didik.
3. Kemampuan mengelola administrasi personalia harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga guru serta pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga kependidikan seperti pustakawan, pegawai tata usaha, penjaga sekolah dan teknisi.
4. Kemampuan mengelola administrasi sarana dan prasarana harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi gedung dan ruang, pengembangan data administrasi meubeler, pengembangan kelengkapan data administrasi alat kantor (AMK), pengembangan kelengkapan data administrasi buku atau bahan pustaka, kelengkapan data administrasi alat laboratorium, serta pengembangan kelengkapan data administrasi alat bengkel.
5. Kemampuan mengelola administrasi kearsipan harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi surat masuk, kelengkapan data administrasi surat keluar, pengembangan kelengkapan data administrasi surat keputusan, pengembangan kelengkapan data administrasi surat edaran.

6. Kemampuan mengelola administrasi keuangan diwujudkan dalam pengembangan administrasi keuangan rutin, pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari masyarakat dan orang tua peserta didik, dari pemerintah diantaranya dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Pengembangan proposal untuk mencari bantuan keuangan dan pengembangan proposal untuk mencari berbagai kemungkinan dalam mendapatkan bantuan keuangan dari berbagai pihak yang tidak mengikat.

Selanjutnya untuk memperlancar kerja dan membina tanggung jawab bersama di kalangan staf sekolah, maka tugas-tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi sebagian didelegasikan penyelenggaraan dan penanggung jawab peraturannya kepada guru-guru, staf tata usaha sekolah dan petugas-petugas sekolah lainnya, sebagian lagi diselenggarakan dengan mengikutsertakan wakil-wakil murid, wakil-wakil orang tua atau masyarakat dan pejabat setempat serta wakil kepala sekolah itu sendiri.

Kepala sekolah bertanggung jawab atas jalannya lembaga sekolah dan kegiatannya. Kepala sekolah berada di garda terdepan dan dapat diukur keberhasilannya. Tujuh kegiatan pokok yang harus diemban kepala sekolah, yakni merencanakan, mengorganisasi, mengadakan staf, mengarahkan/orientasi sasaran, mengkoordinasi, memantau serta menilai/evaluasi. Ketujuh kegiatan pokok tersebut harus dilaksanakan dengan cermat, rapi dan teratur, demi berhasilnya pengelolaan dalam sebuah lembaga pendidikan. Semua hal tersebut tidak terlepas dari kepiawaian dalam manajemen dari seorang kepala sekolah

sebagai pemimpin dari organisasi sekolah di samping juga adanya kerja sama yang selaras antar pegawai dan masyarakat sekolah.

Dengan singkat dapat dirumuskan bahwa kepala sekolah harus berusaha agar semua potensi yang ada di sekolahnya, baik potensi yang ada pada unsur manusia maupun yang ada pada alat, perlengkapan keuangan dan sebagainya dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya, sehingga tujuan sekolah dapat tercapai dengan sebaik-baiknya.

#### 5. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Supervisor berasal dari bahasa Inggris, yaitu supervisi artinya “pengawasan” dari kata tersebut muncul kata supervisor yang artinya pengawas atau pengamat. Supervisi di bidang pendidikan adalah suatu proses pembimbingan dari pihak yang berkompeten kepada guru-guru dan kepada personalia sekolah yang langsung menangani belajar siswa untuk memperbaiki situasi belajar mengajar agar siswa dapat belajar secara efektif dengan prestasi belajar yang lebih meningkat.<sup>80</sup> Lebih lanjut lagi, Suharsimi Arikunto mendefinisikan supervise sebagai kegiatan membina tenaga kependidikan dalam mengembangkan proses pembelajaran termasuk segala unsur penunjangnya.<sup>81</sup>

Supervisi pendidikan ada dua macam yaitu supervisi akademis dan supervisi administrasi. Supervisi akademis adalah kegiatan pembimbingan yang ditujukan untuk memperbaiki kondisi baik personal maupun material

---

<sup>80</sup> Ahmad Azhari, *Supervisi Rencana Program Pembelajaran*, Jakarta: Rian Putra, 2004. Hlm. 1

<sup>81</sup> Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2004. Hlm. 3

yang memungkinkan terciptanya situasi pembelajaran yang lebih baik demi terciptanya tujuan pendidikan. Supervisi administrasi yaitu pada pelaksanaannya hanya difokuskan pada penampilan mengajar guru (terpusat pada guru) yang meliputi aspek kemampuan mengajar guru yang terkandung di dalamnya kemampuan mengatur perencanaan pembelajaran, kemampuan mengajar materi pelajaran dan personal sosial atau pergaulan dengan siswa.<sup>82</sup>

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran. Pendapat tersebut dipertegas oleh Suharsimi Arikunto bahwa supervisi memiliki tiga fungsi, yaitu: a) sebagai peningkat mutu pembelajaran, b) sebagai penggerak terjadinya perubahan unsur-unsur yang berpengaruh pada peningkatan kualitas pembelajaran, dan c) sebagai kegiatan memimpin dan membimbing kepala sekolah.<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> *Op Cit.*, Hlm. 2

<sup>83</sup> *Op Cit.*, Hlm. 13-14

Kepala sekolah sebagai supervisor dimaksudkan untuk meningkatkan pengawasan dan pengendalian terhadap guru-guru dan personil lain untuk meningkatkan kinerja mereka. Kepala sekolah sebagai supervisor bertugas mengatur seluruh aspek kurikulum yang berlaku di sekolah agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan target yang telah ditentukan. Aspek-aspek kurikulum yang harus dikuasai oleh kepala sekolah sebagai supervisor adalah materi pelajaran, proses belajar mengajar, evaluasi kurikulum, pengelolaan kurikulum dan pengembangan kurikulum.

Menurut Mohammad Rifai sebagaimana dikutip oleh Ngalim Purwanto, agar pelaksanaan supervisi berjalan dengan baik, hendaknya memperhatikan hal-hal berikut:

1. Bersifat konstruktif dan kreatif
2. Didasarkan atas keadaan dan kenyataan yang sebenar-benarnya
3. Sederhana dan informal dalam pelaksanaannya
4. Dapat memberikan perasaan aman pada guru-guru dan pegawai sekolah yang di supervisi
5. Didasarkan atas hubungan professional, bukan pribadi
6. Memperhitungkan kesanggupan, sikap dan mungkin prasangka guru-guru dan pegawai sekolah
7. Tidak bersifat mendesak (otoriter)
8. Tidak boleh didasarkan atas kekuasaan pangkat, kedudukan atau kekuasaan pribadi
9. Tidak boleh bersifat mencari-cari kesalahan dan kekurangan
10. Tidak dapat terlalu cepat mengharap hasil dan tidak boleh lekas kecewa
11. Hendaknya juga bersifat *preventif* (mencegah hal negatif), *korektif* (memperbaiki hal negatif) dan *kooperatif* (melibatkan kerja sama guru dan pegawai sekolah).<sup>84</sup>

Dengan demikian, supervisi adalah suatu bimbingan yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada guru-guru dan para siswa untuk memperbaiki situasi

---

<sup>84</sup> Ngalim Purwanto, *Prinsip-Prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2010. Hlm. 117

belajar mengajar untuk menuju kearah proses belajar mengajar yang lebih efektif dan efisien, sehingga proses belajar mengajar di sekolah meningkat. Dengan kata lain, dilaksanakannya supervisi oleh kepala sekolah adalah untuk membantu para guru yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan permasalahannya yang berkaitan dengan profesi keguruannya.

## 6. Kepala Sekolah Sebagai Pendidik

Pendidik adalah orang yang mendidik, sedangkan mendidik diartikan memberikan pelatihan (ajaran dan pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran sehingga pendidikan dapat diartikan sebagai proses perubahan sikap dan tingkah laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui pengajaran dan pelatihan.

Sebagai seorang pendidik, kepala sekolah harus bertindak sebagai inovator pembelajaran. Menurut Ngalim Purwanto, perkembangan zaman menuntut kepala sekolah untuk selalu mengikuti perubahan yang terjadi, sehingga kepala sekolah harus memiliki inisiatif yang tinggi untuk dapat mengembangkan sekolah yang dipimpinnya.<sup>85</sup> Pendapat tersebut dipertegas oleh Gibson sebagaimana yang dikutip oleh Sudarwan Danim, bahwa kompleksitas tugas sekolah hanya akan teratasi apabila kepala sekolah memiliki jiwa profesional dan inovatif.<sup>86</sup> Kepala sekolah sebagai tokoh sentral penggerak organisasi sekolah harus mampu menciptakan hal-hal yang baru untuk mengembangkan sekolah yang dipimpinnya, karena kepala sekolah juga berperan sebagai

---

<sup>85</sup> *Ibid.*, Hlm. 101

<sup>86</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah; Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003. Hlm. 145

inovator. Dalam rangka melaksanakan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga pendidik di sekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran inovatif.<sup>87</sup>

Lebih lanjut lagi, E. Mulyasa menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-caranya dalam melakukan pekerjaan secara:

1. Konstruktif, yaitu membina setiap tenaga kependidikan untuk dapat berkembang secara optimal dalam melaksanakan tugas yang diembannya.
2. Kreatif, yaitu berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya.
3. Delegatif, yaitu berusaha mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing.
4. Integratif, yaitu berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien dan produktif.
5. Rasional dan objektif, yaitu berusaha bertindak dengan mempertimbangkan rasio dan objektif.
6. Pragmatis, yaitu berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan serta kemampuan sekolah.

---

<sup>87</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional; Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003. Hlm. 118



7. Keteladanan, yaitu kepala sekolah harus menjadi teladan dan contoh yang baik bagi bawahannya.
8. Disiplin, yaitu seorang kepala sekolah harus selalu mampu mentaati disiplin yang ada di sekolah.
9. Adaptabel dan Fleksibel, yaitu mampu beradaptasi dan fleksibel terhadap sesuatu yang inovatif serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan bagi setiap tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.<sup>88</sup>

Dalam menjalankan fungsinya sebagai pendidik, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Fungsi kepala sekolah sebagai pendidik adalah menciptakan iklim yang kondusif, memberi nasihat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada tenaga kependidikan serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class* dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas diatas normal.

Wahjo Sumidjo mengemukakan, bahwa dalam memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Untuk kepentingan tersebut kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, diantaranya:<sup>89</sup>

---

<sup>88</sup> *Ibid.*, Hlm. 118-119

<sup>89</sup> Wahju Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT. Grafindo Persada, 2002. Hlm. 122

1. Pembinaan mental, yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap, batin dan wataknya. Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menciptakan iklim yang kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, proposional dan profesional. Untuk itu, kepala sekolah harus berusaha melengkapi sarana, prasarana dan sumber belajar agar dapat memberikan kemudahan kepada guru dalam melaksanakan tugas utamanya mengajar. Mengajar dalam arti memberikan kemudahan belajar bagi peserta didik.
2. Pembinaan moral, yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk suatu perbuatan, sikap, hak dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan. Kepala sekolah profesional harus berusaha memberikan nasehat kepada seluruh warga sekolah, misalnya, pada setiap upacara bendera atau pertemuan rutin.
3. Pembinaan fisik, yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala sekolah profesional harus mampu memberikan dorongan agar para tenaga kependidikan terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olah raga, baik yang diprogramkan di sekolah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat di sekitar sekolah.
4. Pembinaan artistik, yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan. Hal ini biasanya dilakukan melalui kegiatan karyawisata yang dilaksanakan setiap semester atau tahun ajaran. Dalam hal ini, kepala sekolah dibantu

oleh para pembantunya harus mampu merencanakan berbagai program pembinaan artistik, seperti karyawisata, agar dalam pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran. Lebih daripada itu, pembinaan artistik harus terkait atau merupakan pengayaan dari pembelajaran yang telah dilaksanakan.

Sebagai seorang pendidik, kepala sekolah harus selalu berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini, faktor pengalaman akan sangat mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, wakil kepala sekolah atau anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya, demikian pula halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikuti.

#### 7. Kepala Sekolah Sebagai Wirausahawan

Dalam menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dihubungkan dengan peningkatan kompetensi guru, maka kepala sekolah seyogyanya dapat menciptakan pembaharuan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang. Kepala sekolah dengan sikap kewirausahaan yang kuat akan berani melakukan perubahan-perubahan yang inovatif di sekolahnya, termasuk perubahan dalam hal-hal yang berhubungan dengan proses pembelajaran siswa beserta kompetensi gurunya.

Dalam memulai suatu usaha kepala sekolah, umumnya setiap usaha mengalami banyak permasalahan yang tidak terduga. Banyak kegagalan karena

kurangnya kreativitas, kepemimpinan kepala sekolah dan pembuatan keputusan yang tepat untuk mencari solusi yang baik. Kreativitas seperti, *thinking outbox* atau kemampuan melakukan analisa permasalahan di luar pemahaman yang sudah ada dan mencari alternatif solusi yang kreatif akan sangat membantu usaha kepala sekolah untuk berhasil. Kreativitas juga akan membantu kepala sekolah untuk menyesuaikan program program agar diterima oleh *stake holder* dan melihat berbagai peluang dalam program.

Selain faktor kepemimpinan di atas, juga diperlukan adanya kepemilikan ciri-ciri seorang kepala sekolah yang berjiwa wirausaha sebagai berikut:<sup>90</sup>

#### 1) Optimistis

Ciri utama yang dimiliki kepala sekolah dengan jiwa wirausaha sikap optimis. Walaupun sukses belum tentu terlihat tapi mereka optimis bahwa sukses dapat mereka raih dengan ketekunan dan kerja keras. Optimism ini jugalah yang membuat mereka mampu bertahan dalam menghadapi berbagai kegagalan atau pu hambatan dalam jalan menuju sukses.

#### 2) Keberanian Mengambil Resiko

Ciri utama yang paling menonjol adalah keberanian mengambil risiko untuk memulai implementasi program. Tanpa keberanian ini, tak ada usaha yang bisa terbentuk. Namun, tentu saja keberanian ini bukanlah keberanian yang membabi buta, melainkan keberanian yang disertai dengan perhitungan yang matang sebelum sebuah keputusan yang mengandung risiko diambil.

Contoh tindakan yang mereka ambil antara lain adalah keberanian

---

<sup>90</sup> <http://lppks.kemdikbud.go.id/id/kabar/implementasi-jiwa-wirausaha-kepala-sekolah>. Diakses pada tanggal 01 November 2019 Pukul 09.02 WIB

meninggalkan program sekolah yang sudah tidak efektif atau pekerjaan lama mereka yang sudah memberikan banyak kenyamanan untuk mengejar kesempatan yang lebih besar untuk maju.

### 3) Semangat

Jiwa wirausaha adalah Kepala sekolah yang memiliki semangat juang yang tinggi. Mereka pantang menyerah pada masalah, pantang mundur pada kesulitan, dan pantang putus asa pada hambatan yang menghadang usaha mereka. Jika mereka tidak bisa menembus badai masalah, mereka akan terus maju dan mencari jalan memutar atau jalan alternatif. Semangat ini juga mendorong mereka untuk tekun sampai tujuan mereka tercapai.

### 4) Integritas

Satu lagi ciri utama Kepala sekolah berjiwa wirausaha adalah integritas. Sikap inilah yang membuat mereka dipercaya banyak orang, sehingga program program yang mereka jalani dapat berjalan. Orang lain percaya bahwa apa yang mereka tawarkan adalah kepentingan target untuk peserta didik atau mereka yang menjadi target layanan wirausaha. Dengan demikian lebih mudah lagi para pendidik dengan integritas untuk menjalin kerjasama dengan banyak orang dan untuk meyakinkan hati stake holder sehingga walimurud menjadi lebih loyal terhadap program yang dibuat kepala sekolah.

### 5) Budaya Unggul

Kepala sekolah yang memiliki jiwa wirausaha dan berpotensi untuk sukses adalah Kepala sekolah yang memiliki budaya unggul. Mereka selalu

berusaha untuk mempersembahkan yang terbaik untuk orang lain di sekitar mereka. Kepala sekolah belum puas berusaha, jika yang terbaik yang bisa persembahkan belum terpenuhi. Budaya unggul juga yang membuat, selalu berinisiatif mencari hal-hal baru dengan kualitas yang baik, fitur yang lebih bermanfaat, ataupun keuntungan yang lebih menambah nilai.

#### 6) *Forward Thinking*

Kepala sekolah yang berjiwa wirausaha senang biasa berpikir maju. Kepala sekolah mampu “menciptakan” masa depan di pikiran mereka terlebih dahulu dengan sangat jelas dan terperinci, sehingga lebih mudah bagi mereka untuk menerapkannya atau menjelaskan kepada tim bagaimana meraihnya. Kemampuan ini mendorong kepala sekolah untuk menelurkan inovas-inovasi baru yang lebih maju dari orang-orang lain di sekitar mereka.

#### 7) Sadar Waktu dan Sarana

Selanjutnya, Kepala sekolah yang berjiwa wirausaha umumnya memiliki kesadaran akan pemanfaatan waktu dan sarana yang tinggi. Mereka sadar bahwa waktu perlu dikelola dengan baik karena waktu yang terbuang tak akan pernah kembali. Mereka juga sadar bahwa sarana juga perlu dimanfaatkan dengan optimal dengan cara seefisien mungkin, karena sarana terbatas dan pemanfaatan sarana bisa merupakan faktor penting dalam penghematan biaya operasional. Dengan demikian, mereka sangat efektif dan efisien dalam mempermanfaatkan kedua hal tersebut.

#### 8) Mimpi

Kepala sekolah yang berjiwa wirausaha memiliki mimpi. Inilah yang memicu mereka untuk mengambil risiko meninggalkan segala kenyamanan yang bisa mereka dapatkan untuk memulai program yang baru.

#### 9) Perencanaan

Untuk mewujudkan mimpinya, kepala sekolah melakukan perencanaan yang diperlukan. Perencanaan ini membuat mereka lebih berani dalam mengambil risiko, karena dalam perencanaan berbagai scenario kemungkinan yang telah terjadi telah diperhitungkan, demikian pula dengan langkah yang harus diambil dalam setiap scenario yang menjadi kenyataan. Perencanaan juga melibatkan faktor pengelola waktu, penggalangan dukungan banyak orang di sekitar mereka dan pemanfaatan sarana yang optimal.

#### 10) Strategi Utama

Memiliki kualitas kepala sekolah yang berjiwa wirausaha saja belum cukup, untuk sukses diperlukan juga strategi. Jika kita amati dengan seksama, bahwa kepala sekolah yang telah sukses dalam waktu yang panjang pasti menerapkan berbagai strategi utama.

#### 11) Pembiayaan

Faktor yang selalu menjadi salah satu perhatian bagi kepala sekolah adalah pembiayaan. Mereka akan memperhitungkan faktor pembiayaan dengan seksama. Jika belum memiliki jumlah yang dibutuhkan,

mereka akan mencari strategi yang akurat untuk mendapatkan jumlah yang diperlukan tersebut dengan memperhitungkan pembiayaan yang bijak.

Tugas kepala sekolah adalah meningkatkan mutu pembelajaran dengan mempengaruhi, menggerakkan, memberdayakan dan mengembangkan segala sumber daya yang ada di lingkungannya, salah satunya adalah pembelajaran kewirausahaan. Berdasarkan hasil observasi berbagai jenjang pendidikan di Indonesia sebagian besar jenjang pendidikan belum mengoptimalkan pendidikan kewirausahaan karena sebagian kepala sekolah SD, SMP dan SMA serta guru masih berasumsi bahwa kewirausahaan sebagai kegiatan bisnis murni.

Dengan kompetensi kewirausahaan kepala sekolah secara nyata dapat mengimplementasikan jiwa wirausaha, kepala sekolah sebaiknya memberikan tauladan kepada guru guru karena kepala sekolah juga masih harus mengajar dikelas sehingga mata pelajaran yang diampu oleh kepala sekolah sejak persiapan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan evaluasi pembelajarannya di integrasikan dengan pendidikan kewirausahaan dengan harapan para guru dan siswa dapat mencontoh apa yang dilakukan oleh kepala sekolah sehingga di setiap mata pelajaran juga sudah terintergrasi.

#### 8. Kepala Sekolah Sebagai Penggerak

Fungsi pergerakan yang ada di dalam suatu sekolah akan beranjak membaik saat adanya motivasi dari kepala sekolah yang mendorong kepada para pelaksana dan seluruh jajaran untuk melaksanakan peningkatan mutu



pembelajaran. Selain itu juga diperhatikannya segi kemanusiaan, yaitu dengan membangkitkannya semangat kerja sesuai dengan tugas sendiri-sendiri.

Adanya bimbingan ke arah pencapaian sasaran pembelajaran yang sudah ditetapkan sebelumnya serta para tenaga pendidik yang ada dipacu untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan, kesadaran dan ketrampilan dalam pembelajaran supaya proses penyelenggaraan pembelajaran berjalan secara efektif dan efisien. Penggerakan merupakan inti dari manajemen, karena dalam proses ini semua aktivitas sekolah dilaksanakan. Dalam penggerakan ini, kepala sekolah menggerakkan semua elemen sekolah untuk melakukan semua aktivitas manajemen peningkatan mutu pembelajaran yang telah direncanakan, dan dari sinilah aksi semua rencana sekolah akan terealisasi, di mana fungsi manajemen akan bersentuhan secara langsung dengan para pelaksana pembelajaran.

#### **4. Pengertian Kompetensi Manajerial Kepala Raudhatul Athfal**

Berdasarkan pengertian kompetensi yang dikemukakan oleh Muhibbin Syah, McLeod dan E. Mulyasa pada teori yang telah diutarakan diatas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa kompetensi pada hakikatnya merupakan gambaran tentang apa yang seyogyanya dapat dilakukan seseorang dalam suatu pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku dan hasil yang dapat ditampilkan atau ditunjukkan. Agar dapat melakukan sesuatu dalam pekerjaannya seseorang harus mempunyai kemampuan dalam bentuk pengetahuan, sikap dan keterampilan (*skill*) yang sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Sedangkan dari beberapa fungsi kepala sekolah adalah berfungsi sebagai manajerial, yaitu kemampuan dalam melakukan sebuah perencanaan, melakukan pengorganisasian dengan menggunakan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia, serta kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan.

Dari uraian tersebut diatas penulis dapat menarik kesimpulan bahwa kompetensi manajerial kepala Raudhatul Athfal adalah kemampuan pengetahuan, sikap dan keterampilan kepala Raudhatul Athfal dalam melakukan proses perencanaan, baik perencanaan jangka pendek, menengah, maupun perencanaan jangka panjang dengan menggunakan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia sebaik-baiknya, serta membangun prosedur operasional lembaga pendidikan, memberi contoh bagaimana bekerja, membangun motivasi dan kerjasama, serta selalu melakukan koordinasi dengan berbagai elemen pendidikan.

## **B. Program Pengembangan Guru *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School**

### **1. Pengertian Program Pengembangan Guru *Raudhatul Athfal***

Pengembangan menurut Morris sebagaimana yang dikutip oleh Sudjana adalah *“To expand or realize the potentialities of bring gradually to a fuller, greater or better state”... “To progress from earlier to later or from simpler to more complex stages of evolution”*. (pengembangan merupakan upaya memperluas atau mewujudkan potensi-potensi membawa suatu keadaan secara bertingkat kepada suatu keadaan yang lebih lengkap, lebih besar atau lebih

baik, memajukan sesuatu dari yang awal kepada yang lebih akhir atau dari yang sederhana menuju kepada perubahan yang lebih kompleks).<sup>91</sup> Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia pengembangan memiliki arti proses, cara, perbuatan mengembangkan.<sup>92</sup> Mengembangkan yang dimaksud adalah menjadikan maju (baik, sempurna dan sebagainya).

Penjelasan mengenai makna pengembangan dapat disimpulkan bahwa pengembangan adalah kegiatan, cara atau proses untuk meningkatkan dan memajukan potensi dan keadaan untuk menjadi lebih baik. Sehingga pengembangan yang dimaksud lebih mengarah pada upaya ataupun tindakan yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kompetensi profesional. Adapun pentingnya pengembangan dalam pendidikan khususnya pengembangan kemampuan profesional guru adalah untuk memenuhi tuntutan kebutuhan lembaga, kebutuhan peserta didik, kebutuhan masyarakat dan perubahan yang terjadi dalam lingkungan. Segala bentuk kebutuhan dan tuntutan perubahan zaman, menuntut guru untuk mengembangkan kompetensi profesionalnya agar dapat mengimbangi segala perubahan yang ada.

Menurut Joan Dean sebagaimana yang dikutip oleh Pahrudin mengemukakan bahwa, pengembangan profesionalitas guru (*professional development teacher*) dimaknai sebagai *a process whereby teacher become more professional*, yakni suatu proses yang dilakukan untuk menjadikan guru

---

<sup>91</sup> Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan Untuk Pendidikan Non Formal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: Falah Production, 2004. Hlm. 331

<sup>92</sup> *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2005. Hlm. 538

dapat tampil secara lebih profesional.<sup>93</sup> Dengan kata lain dapat diartikan bahwa, pengembangan profesi guru didefinisikan sebagai upaya yang dilakukan untuk meningkatkan taraf atau derajat profesi seorang guru yang menyangkut kemampuan guru, baik penguasaan materi ajar atau penguasaan metodologi pengajaran serta sikap keprofesionalan guru menyangkut motivasi dan komitmen guru dalam menjalankan tugas sebagai guru.

Pengembangan dan peningkatan profesi guru juga dilakukan dalam rangka menjaga agar kompetensi keprofesiannya tetap sesuai dengan perkembangan zaman yang semakin modern. Pembinaan dan pengembangan profesi guru meliputi pembinaan kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional dan sosial. Sedangkan pembinaan dan pengembangan karier meliputi penugasan, kenaikan pangkat dan promosi. Keduanya disesuaikan dengan jabatan fungsional masing-masing.

Urgensi program pengembangan guru sendiri didasarkan pada sebuah asumsi bahwa tidak semua guru dan tenaga kependidikan yang dihasilkan telah memenuhi kriteria guru profesional. Dengan berdasarkan pada asumsi-asumsi tersebut, agar guru dapat memberikan kontribusinya secara maksimal bagi pencapaian tujuan pendidikan dan peningkatan mutu pendidikan di Indonesia, maka harus ada upaya pengembangan profesi guru yang dilakukan secara bertahap dan berkesinambungan (terus-menerus). Kegiatan pembinaan dan pengembangan profesi guru dilakukan atas prakarsa pemerintah pusat, pemerintah daerah, penyelenggara satuan pendidikan, asosiasi guru dan guru

---

<sup>93</sup> Pahrudin, *Peningkatan Kinerja dan Pengembangan Profesionalitas Guru Sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di Indonesia*, Surakarta: Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, 2015.

secara pribadi. Pemerintah idealnya berperan aktif dalam upaya pengembangan profesi guru seperti dalam UU Nomor 14 tahun 2005 bahwasanya pemerintah berkewajiban untuk memberikan dana dalam rangka membina dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi guru agar terbentuk guru yang profesional dan mumpuni dari segi kompetensi. Secara pribadi, seorang guru seharusnya memosisikan diri sebagai guru pembelajar. Dimana ia akan selalu berusaha meng*upgrade* kapasitas dirinya dengan proses belajar mandiri sehingga pengetahuan dan *skill* yang dimiliki semakin terasah dan memenuhi kriteria sebagai guru yang profesional.

Dari hal-hal tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa kegiatan pengembangan profesi guru dimaksudkan untuk merangsang, memelihara dan meningkatkan kompetensi guru dalam memecahkan masalah pendidikan dan pembelajaran yang berdampak pada peningkatan mutu belajar siswa yang selanjutnya meningkatkan mutu pendidikan, baik dari segi kuantitas maupun kualitas.

## **2. Manfaat Program Pengembangan Guru *Raudhatul Athfal***

Guru adalah jabatan profesi, untuk itu seorang guru harus mampu melaksanakan tugasnya secara profesional. Seseorang dianggap profesional apabila mampu mengerjakan tugasnya dengan selalu berpegang teguh pada etika kerja, independent (bebas dari tekanan pihak luar), cepat (produktif), tepat (efektif), efisien dan inovatif serta didasarkan pada prinsip-prinsip pelayanan prima yang didasarkan pada unsur-unsur ilmu atau teori yang sistematis, kewenangan profesional, pengakuan masyarakat dan kode etik yang

regulatif. Pengembangan wawasan dapat dilakukan melalui forum pertemuan profesi, pelatihan ataupun upaya pengembangan dan belajar secara mandiri.

Sejalan dengan hal di atas, seorang guru harus terus meningkatkan profesionalismenya melalui berbagai kegiatan yang dapat mengembangkan kemampuannya dalam mengelola pembelajaran maupun kemampuan lain dalam upaya menjadikan peserta didik memiliki keterampilan belajar, mencakup keterampilan dalam memperoleh pengetahuan (*learning to know*), keterampilan dalam pengembangan jati diri (*learning to be*), keterampilan dalam pelaksanaan tugas-tugas tertentu (*learning to do*), dan keterampilan untuk dapat hidup berdampingan dengan sesama secara harmonis (*learning to live together*).

Kegiatan program pengembangan bagi guru pada dasarnya merupakan suatu bagian yang integral dari manajemen dalam bidang ketenagaan di sekolah dan merupakan upaya untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan guru sehingga pada gilirannya diharapkan para guru dapat memperoleh keunggulan kompetitif dan dapat memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya. Dengan kata lain, mereka dapat bekerja secara lebih produktif dan mampu meningkatkan kualitas kinerjanya.

Menurut Sondang P. Siagian ada beberapa manfaat dari adanya kegiatan program pengembangan guru, baik bagi sekolah maupun bagi gurunya itu sendiri. Bagi sekolah setidaknya terdapat tujuh manfaat yang dapat dipetik, yaitu: (1) peningkatan produktivitas kerja sekolah sebagai keseluruhan; (2) terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan; (3) terjadinya

proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat; (4) meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi; (5) mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif; (6) memperlancar jalannya komunikasi yang efektif; dan (7) penyelesaian konflik secara fungsional.<sup>94</sup>

Sedangkan manfaat program pengembangan guru bagi guru itu sendiri, diantaranya: (1) membantu para guru membuat keputusan dengan lebih baik; (2) meningkatkan kemampuan para guru menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapinya; (3) terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional; (4) timbulnya dorongan dalam diri guru untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya; (5) peningkatan kemampuan guru untuk mengatasi stress, frustasi dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya pada diri sendiri; (6) tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para guru dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual; (7) meningkatkan kepuasan kerja; (8) semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang; (9) makin besarnya tekad guru untuk lebih mandiri; dan (10) mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan.<sup>95</sup>

### **3. Fungsi Program Pengembangan Guru *Raudhatul Athfal***

Profesionalisme pendidik sangat berhubungan erat dengan mutu pendidikan, sebab proses belajar mengajar sebagai inti dari pendidikan akan

---

<sup>94</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 1991. Hlm. 183

<sup>95</sup> *Ibid.*, Hlm. 184-185

sangat tergantung pada tenaga pendidik yang profesional dan kualitas hasil belajar merupakan ujung tombak kualitas pendidikan. Demikian pula, disisi lain kualitas tenaga kependidikan pada suatu lembaga pendidikan juga sangat menentukan kualitas proses pendidikan yang dilaksanakan. Dengan anggapan semacam itu, maka keberadaan pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional menjadi sangat penting dalam suatu lembaga pendidikan. Tanpa mengurangi keberadaan kurikulum serta lingkungan sosial budaya, keberadaan pendidik dan tenaga pendidikan merupakan faktor kunci keberhasilan dalam upaya meningkatkan dan memelihara kualitas pendidikan.

Tuntutan pembangunan akan sumber daya manusia yang bermutu menuntut juga kemampuan profesional guru yang semakin tinggi. Oleh karena itu, perlu ada sistem pembinaan yang menjamin adanya dukungan profesional bagi guru dalam melaksanakan tugas mengajarnya sehari-hari, sehingga mereka senantiasa dapat meningkatkan mutu pembelajaran. Sistem pembinaan profesional yang dimaksud adalah tidak lain daripada mekanisme bagaimana membantu guru meningkatkan mutu kemampuan profesionalnya terutama dalam mengajar dan membelajarkan murid atau dengan kata lain dalam meningkatkan mutu proses kegiatan belajar-mengajar sehingga mutu hasil belajar murid pun meningkat.

Salah satu fungsi adanya program pengembangan guru di sekolah adalah untuk memperbaiki proses belajar mengajar yang di dalamnya melibatkan guru dan siswa, melalui serangkaian tindakan, bimbingan dan arahan. Perbaikan



proses belajar mengajar yang pencapaiannya melalui peningkatan profesi guru tersebut diharapkan memberikan kontribusi bagi peningkatan mutu pendidikan.

Sudarwan Danim menjelaskan bahwa fungsi pengembangan profesi guru dimaksudkan untuk memenuhi tiga kebutuhan. *Pertama*, kebutuhan sosial untuk meningkatkan kemampuan sistem pendidikan yang efisien dan manusiawi serta melakukan adaptasi untuk penyusunan kebutuhan-kebutuhan yang bersifat sosial. *Kedua*, kebutuhan untuk menemukan cara-cara untuk membantu para staf pendidikan (guru) dalam rangka mengembangkan kepribadiannya secara luas. *Ketiga*, kebutuhan untuk mengembangkan dan mendorong kehidupan pribadinya, seperti halnya membantu siswanya dalam mengembangkan keinginan dan keyakinan untuk memenuhi tuntutan pribadi yang sesuai dengan potensi dasarnya.<sup>96</sup>

Dari beberapa fungsi diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi program pengembangan guru adalah memelihara program pengajaran sebaik-baiknya, menilai dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi hal belajar dan memperbaiki situasi belajar siswa. Oleh karena itu, program pengembangan profesi guru harus mampu menumbuhkan iklim bagi perbaikan proses dan hasil belajar melalui serangkaian upaya pembinaan terhadap guru dalam wujud layanan profesi.

#### **4. Peran Program Pengembangan Guru *Raudhatul Athfal***

Pengembangan profesionalisme guru selalu mendapatkan perhatian secara global, karena guru berperan penting dalam mencerdaskan bangsa dan

---

<sup>96</sup> Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, Bandung: CV. Pustaka Setia, 2002. Hlm. 51

sebagai sentral pendidikan karakter. Tugas mulia yang diemban seorang guru tersebut menjadi berat karena bukan saja guru harus mempersiapkan generasi muda sebagai penerus yang mampu bersaing namun juga unggul dari segi karakter.

Seorang guru mau menerima sebuah pekerjaan sebagai pendidik, jika ia mempersiapkan diri dengan kemampuan untuk melaksanakan tugas tersebut sesuai dengan yang dituntut oleh sekolah. Dalam menjalankan perannya sebagai pendidik, kualitas kinerja mereka merupakan suatu kontribusi penting yang akan menentukan bagi keberhasilan proses pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, perhatian pada pengembangan kinerja guru untuk terus meningkat dan ditingkatkan menjadi hal yang amat mendesak, terlebih apabila memperhatikan tuntutan masyarakat yang terus meningkat berkaitan dengan kualitas pendidikan dan hal ini tentu saja akan berimplikasi pada makin perlunya peningkatan kualitas kinerja guru.

Pada hakikatnya kinerja guru adalah perilaku yang dihasilkan oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar ketika mengajar di depan kelas, sesuai dengan kriteria tertentu. Kinerja seseorang guru akan nampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Kinerja dapat dilihat dalam aspek kegiatan dalam menjalankan tugas dan cara/kualitas dalam melaksanakan kegiatan/tugas tersebut.

Hasil penilaian kinerja guru dijadikan dasar pengembangan profesionalitas guru dan pengembangan karirnya. Pengembangan profesionalitas guru dimaksudkan untuk mengidentifikasi kekuatan setiap guru

dan kebutuhan peningkatannya, merencanakan program pengembangan keprofesian berkelanjutan dan memastikan pengembangan profesional guru searah dengan keinginannya. Sedangkan pengembangan karir guru dimaksudkan bahwa hasil tersebut diperhitungkan sebagai perolehan angka kredit, menilai kesiapan guru untuk menempati jabatan struktural dan untuk membantu guru dalam memenuhi peningkatan karirnya.

Prioritas kegiatan pengembangan profesi guru ditekankan pada: (a) kompetensi yang masih di bawah standar berdasarkan hasil penilaian. (b) kompetensi yang menurut guru perlu ditingkatkan, (c) pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang diperlukan guru untuk pengembangan karir. (d) pengetahuan, keterampilan dan kompetensi yang diperlukan guru untuk melaksanakan tugas lain, misalnya sebagai kepala sekolah, (e) pengetahuan, keterampilan, materi yang dibutuhkan berdasarkan laporan evaluasi diri sekolah atau rencana tahunan pengembangannya, (f) pengetahuan, keterampilan dan kompetensi khusus yang diminati oleh guru.<sup>97</sup>

Dalam konteks Indonesia dewasa ini, nampak kecenderungan makin menguatnya upaya pemerintah untuk terus mengembangkan profesi pendidik sebagai profesi yang kuat dan dihormati sejajar dengan profesi lainnya yang sudah lama berkembang, hal ini terlihat dari lahirnya UU No 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Undang-undang ini jelas menggambarkan bagaimana pemerintah mencoba mengembangkan profesi pendidik melalui perlindungan

---

<sup>97</sup> [https://krjogja.com/web/news/read/16636/Pengembangan\\_Profesi\\_Guru\\_di\\_Indonesia](https://krjogja.com/web/news/read/16636/Pengembangan_Profesi_Guru_di_Indonesia).  
Dikakses pada tanggal 05 November 2019 Pukul 05.45 WIB

hukum dengan standard tertentu yang diharapkan dapat mendorong pengembangan profesi pendidik.

Perlindungan hukum memang diperlukan terutama secara sosial agar *civil effect* dari profesi pendidik mendapat pengakuan yang memadai, namun hal itu tidak serta-merta menjamin berkembangnya profesi pendidik secara individu, sebab dalam konteks individu justru kemampuan untuk mengembangkan diri sendiri menjadi hal yang paling utama yang dapat memperkuat profesi pendidik. Oleh karena itu, upaya untuk terus memberdayakannya merupakan suatu keharusan agar kemampuan pengembangan diri para pendidik makin meningkat.

Dengan demikian, dapatlah difahami bahwa meskipun perlindungan hukum itu penting, namun pengembangan diri sendiri lebih penting dan strategis dalam upaya pengembangan profesi, ini didasarkan beberapa alasan yaitu:

- a. Perlindungan hukum penting dalam menciptakan kondisi dasar bagi penguatan profesi pendidik, namun tidak dapat menjadikan substansi pengembangan profesi pendidik otomatis terjadi.
- b. Perlindungan hukum dapat memberikan kekuasaan legal (*legal power*) pada pendidik, namun akan sulit menumbuhkan profesi pendidik dalam pelaksanaan peran dan tugasnya di bidang pendidikan.
- c. Pengembangan diri sendiri dapat menjadikan profesi pendidik sadar dan terus memberdayakan diri sendiri dalam meningkatkan kemampuan berkaitan dengan peran dan tugasnya di bidang pendidikan.

d. Pengembangan diri sendiri dapat memberikan kekuasaan keahlian (*expert power*) pada pendidik, sehingga dapat menjadikan pendidik sebagai profesi yang kuat dan penting dalam proses pendidikan bangsa.<sup>98</sup>

Oleh karena itu, pendidik mesti terus berupaya untuk mengembangkan diri sendiri agar dalam menjalankan peran dan tugasnya dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia bagi kepentingan pembangunan bangsa yang maju dan bermoral sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.

### **5. Jenis Program Pengembangan Guru *Raudhatul Athfal***

Membicarakan tentang profesionalisme guru, tentu tidak bisa dilepaskan dari kegiatan pengembangan profesi guru itu sendiri. Menurut Allan A. Glatthorn, secara garis besarnya kegiatan pengembangan profesi guru dapat dibagi ke dalam tiga jenis, yaitu: (1) pengembangan intensif (*intensive development*), (2) pengembangan kooperatif (*cooperative development*), dan (3) pengembangan mandiri (*self directed development*).<sup>99</sup>

*Pertama*, Pengembangan intensif (*intensive development*) adalah bentuk pengembangan yang dilakukan pimpinan terhadap guru yang dilakukan secara intensif berdasarkan kebutuhan guru. Model ini biasanya dilakukan melalui langkah-langkah yang sistematis, mulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai dengan evaluasi dan pertemuan balikan atau refleksi. Teknik pengembangan

---

<sup>98</sup> <https://uharsputra.wordpress.com/arsip/pkb-guru/pengembangan-profesi-pendidik-guru/>. Dikakses pada tanggal 05 November 2019 Pukul 05.56 WIB

<sup>99</sup> Alan A. Glatthorn, *Restructing school;: Curriculum Reform. Atrisk Students and School Restructuring*, Glenview, IL: Scott, Foresman and Co, 1991. Hlm. 77

yang digunakan antara lain: melalui pelatihan, penataran, kursus, loka karya dan sejenisnya.

*Kedua*, Pengembangan kooperatif (*cooperative development*) adalah suatu bentuk pengembangan guru yang dilakukan melalui kerja sama dengan teman sejawat dalam suatu tim yang bekerja sama secara sistematis. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kemampuan profesional guru melalui pemberian masukan, saran, nasehat, atau bantuan teman sejawat. Teknik pengembangan yang digunakan bisa melalui pertemuan KKG atau MGMP/MGBK. Teknik ini disebut juga dengan istilah *peer supervision* atau *collaborative supervision*.

*Ketiga*, Pengembangan mandiri (*self directed development*) adalah bentuk pengembangan yang dilakukan melalui pengembangan diri sendiri. Bentuk ini memberikan otonomi secara luas kepada guru. Guru berusaha untuk mampu merencanakan kegiatan, melaksanakan kegiatan dan menganalisis balikan untuk pengembangan diri sendiri. Teknik yang digunakan bisa melalui evaluasi diri (*self evaluation/self supervision*).

Menurut Pasal 11 ayat (c) Permeneg PAN dan RB Nomor 16 Tahun 2009, jenis kegiatan pengembangan profesi guru meliputi pengembangan diri, publikasi ilmiah dan karya ilmiah. Kegiatan pengembangan diri terdiri atas pendidikan latihan fungsional dan kegiatan kolektif guru. Kegiatan yang termasuk publikasi ilmiah adalah presentasi pada forum ilmiah, publikasi ilmiah hasil penelitian atau gagasan ilmu di bidang pendidikan formal dan publikasi buku pelajaran, buku pengayaan, dan pedoman guru. Sedangkan yang termasuk karya ilmiah adalah menemukan teknologi tepat guna,

menciptakan karya seni, membuat atau memodifikasi alat pelajaran/peraga/praktikum, mengikuti pengembangan atau penyusunan standar, pedoman, soal dan sejenisnya.

Fokus pengembangan karir guru di Indonesia didasarkan atas jenjang pangkat dan golongannya. Untuk jenjang pangkat Guru Pratama golongan III/a dan III/b, fokus pengembangan profesi guru pada peningkatan kompetensinya. Bagi jenjang pangkat Guru Muda golongan III/c dan III/d, fokus pengembangan profesi pada peningkatan prestasi peserta didik dan pengelolaan sekolah. Untuk jenjang pangkat Guru Madya golongan IV/a, IV/b, dan IV/c, pengembangan profesi terfokus pada pengembangan sekolah. Sedangkan jenjang pangkat Guru Utama golongan IV/d dan IV/e maka fokusnya pada pengembangan profesinya.

## **6. Program Pengembangan Guru Dalam Meningkatkan Profesionalisme**

### ***Guru Raudhatul Athfal***

Pengembangan profesionalisme guru selalu mendapatkan perhatian secara global, karena guru berperan penting dalam mencerdaskan bangsa dan sebagai sentral pendidikan karakter. Tugas mulia yang diemban seorang guru tersebut menjadi berat karena bukan saja guru harus mempersiapkan generasi muda sebagai penerus yang mampu bersaing namun juga unggul dari segi karakter. Mengembangkan profesi guru bukan sesuatu yang mudah, maka diperlukan strategi yang tepat dalam upaya menciptakan iklim kondusif bagi pengembangan profesi guru. Situasi kondusif ini jelas amat diperlukan oleh

tenaga pendidik untuk dapat mengembangkan diri sendiri ke arah profesionalisme guru.

Guru profesional tidak hanya dituntut untuk dapat menyampaikan informasi kepada anak didik melainkan juga dituntut untuk merencanakan, mengelola, mendiagnosis dan menilai proses hasil belajar mengajar. Untuk itu, seorang guru profesional harus: (1) Memahami anak didik dengan latar belakang dan kemampuannya, (2) Menguasai disiplin ilmu sebagai sumber bahan belajar, (3) Menguasai bahan belajar, (4) Memiliki wawasan kependidikan, (5) Menguasai teknologi pendidikan, (6) Memahami tujuan pendidikan nasional, (7) Berkepribadian.

Untuk mendapatkan guru yang profesional memang sulit, banyak hambatan di dalamnya. Dimulai dari rendahnya kompetensi guru, gajinya yang terlalu kecil, sistem perekrutan guru yang kurang mengutamakan mutu guru itu dan kepribadian guru yang kurang berkualitas. Dalam jurnal ekonomi dan pendidikan yang ditulis Mustofa dijelaskan beberapa strategi yang bisa dilakukan untuk menciptakan situasi yang kondusif bagi pengembangan profesi guru, yaitu:<sup>100</sup>

a. Strategi perubahan paradigma

Strategi ini dimulai dengan mengubah paradigma birokrasi agar menjadi paradigma yang mampu mengembangkan diri sendiri sebagai institusi yang berorientasi pelayanan, bukan dilayani. Strategi perubahan paradigma dapat

---

<sup>100</sup> Mustofa, *Upaya Pengembangan Profesionalisme Guru di Indonesia*, Yogyakarta: Jurnal Ekonomi dan Pendidikan, Vol. 4, No. 1, 2007. Hlm. 4



dilakukan melalui pembinaan guna menumbuhkan kesadaran akan peran dan fungsi birokrasi dalam konteks pelayanan masyarakat.

b. Strategi debirokratisasi

Strategi ini dimaksudkan untuk mengurangi tingkatan birokrasi yang dapat menghambat pada pengembangan diri guru. Strategi tersebut memerlukan metode operasional agar dapat dilaksanakan. Sementara strategi debirokratisasi dapat dilakukan dengan cara mengurangi dan menyederhanakan berbagai prosedur yang dapat menjadi hambatan bagi pengembangan diri guru serta menyulitkan pelayanan bagi masyarakat.

Dari strategi diatas, penulis merumuskan strategi dalam pengembangan profesionalisme guru ke dalam tiga level, yaitu: *Pertama*, upaya-upaya profesionalisasi yang dilakukan oleh guru secara pribadi agar mereka dapat meningkatkan kualitas keprofesionalan, dengan atau tanpa bantuan pihak lain. Dengan kata lain dapat dikatakan sebagai pelatihan mandiri. *Kedua*, pengembangan yang dilakukan oleh manajemen lembaga melalui berbagai kebijakan manajerial yang dilakukan. Kedua level ini dapat dikategorikan dalam strategi mikro pengembangan profesional guru. Sedangkan level *ketiga* adalah upaya pengembangan pada level makro yang menjadi tanggung jawab pemerintah dan masyarakat secara luas dalam kerangka manajemen pendidikan nasional.

Profesionalisme guru dapat ditingkatkan antara lain melalui cara sendiri-sendiri dan secara bersama-sama dengan jalan pendidikan, pelatihan dan pembinaan teknis secara berkelanjutan serta pembentukan wadah pembinaan

profesionalisme guru. Dengan semakin banyaknya guru yang profesional diharapkan pendidikan di Indonesia mengalami peningkatan dan kemajuan.

## **7. Program Pengembangan Guru *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School**

Dari hasil wawancara kepada kepala *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School dan dokumentasi yang diberikan kepada penulis Program Pengembangan Guru *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School antara lain adalah:

1. Pengembangan Kurikulum
  - a. Perbaiki metode pembelajaran dengan menambah sistem area.
  - b. Memantaince dan memfasilitasi pembuatan Administrasi Pembelajaran di setiap pembelajaran
  - c. Memantau pembuatan RKM dan RKH serta ADM kelas secara rutin
2. Pengembangan SDM Guru
  - a. Pelaksanaan supervisi dan penilaian guru secara konsisten dan kontinue
  - b. Mengadakan workshop dan pelatihan guru
  - c. Pemberian penghargaan untuk guru mengabdikan di atas 5 tahun dan guru berprestasi
3. Pengembangan Sarana dan Prasarana serta Kerjasama dengan Komite Sekolah
  - a. Memanfaatkan lahan sesuai dengan kebutuhan
  - b. Bekerjasama dengan perusahaan setempat untuk mendapatkan sponsor
  - c. Mengadakan parenting seminar

d. Mengadakan pengajian rutin dan musyawarah rutin wali murid.<sup>101</sup>

Adapun program pengembangan guru, baik bagi sekolah maupun bagi antara lain, yaitu: (1) peningkatan produktivitas kerja sekolah sebagai keseluruhan; (2) terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan; (3) terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat; (4) meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi; (5) mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif; (6) memperlancar jalannya komunikasi yang efektif; dan (7) penyelesaian konflik secara fungsional.

Dari teori dan dokumentasi diatas penulis menyimpulkan bahwa program pengembangan guru *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School adalah upaya peningkatan produktifitas kerja, peningkatan semangat kerja, komitmen organisasi, keterbukaan manajemen, komunikasi yang efektif, penyelesaian konflik secara fungsional, dalam upaya menunjang keberhasilan pengembangan kurikulum, pengembangan SDM Guru, serta pengembangan sarana dan prasarana serta kerja sama dengan komite *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School.

---

<sup>101</sup> Dokumentasi Program Pengembangan Guru *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School

## C. Kompetensi Pedagogik Guru

### 1. Pengertian Guru

Secara etimologis, istilah guru berasal dari bahasa India yang artinya orang yang mengajarkan tentang melepaskan diri dari sengsara.<sup>102</sup> Dalam bahasa Arab, guru dikenal dengan *al-mu'allim* atau *al-ustadz* yang bertugas memberikan ilmu dalam majelis taklim. Dengan demikian, *al-mu'allim* atau *al-ustadz* mempunyai pengertian orang yang mempunyai tugas untuk membangun spiritualitas manusia.

Menurut Sardiman, guru merupakan salah satu komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan.<sup>103</sup> Dari pengertian tersebut dapat dipahami bahwa seorang guru dengan segala keilmuannya mampu mengembangkan potensi dari setiap anak didiknya. Dalam hal ini, guru dituntut untuk peka dan tanggap terhadap perubahan-perubahan, pembaharuan serta ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berkembang sejalan dengan tuntutan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman.

Pengertian guru kemudian semakin luas, tidak hanya terbatas dalam konteks keilmuan yang bersifat kecerdasan spiritual (*spiritual intelligence*) dan kecerdasan intelektual (*intellectual intelligence*), tetapi juga menyangkut kecerdasan kinestetik jasmaniyah (*body kinesthetic*), seperti guru tari, guru olahraga dan guru musik. Semua kecerdasan itu pada hakikatnya juga menjadi

---

<sup>102</sup> Shambuan, *Republika*, 25 November 1997.

<sup>103</sup> Sardirman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: CV. Rajawali, 1986. Hlm. 123

bagian dari kecerdasan ganda (*multiple intelligence*) sebagaimana dijelaskan oleh pakar psikologi terkenal yaitu Howard Garner.<sup>104</sup> Dengan demikian, guru dapat diartikan sebagai orang yang tugasnya terkait dengan upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dalam semua aspeknya, baik spiritual dan emosional, intelektual, fisik maupun aspek lainnya.

## **2. Peran dan Tugas Guru**

Dalam Islam guru adalah profesi yang sangat mulia, karena guru adalah seorang pemberi ilmu yang bisa membawa menuju generasi yang lebih baik. Seorang guru seharusnya bukan sekedar sebagai tenaga pengajar, akan tetapi sekaligus sebagai seorang pendidik. Karena itu, dalam Islam seorang yang menjadi guru bukan karena ia telah memenuhi kualifikasi keilmuan dan akademis saja, tetapi lebih penting lagi seorang guru harus terpuji akhlaknya. Dengan demikian, seorang guru bukan hanya mengajar ilmu-ilmu pengetahuan saja tetapi lebih berperan pula dalam membentuk watak dan pribadi anak didiknya dengan akhlak dan ajaran-ajaran Islam.

Guru bukan hanya sekedar memberi ilmu pengetahuan kepada anak didiknya, tetapi juga merupakan sumber ilmu moral yang akan membentuk seluruh pribadi anak didiknya menjadi manusia yang berakhlak mulia. Karena itu, guru tidak hanya mengajar muridnya saja di lingkungan formal maupun non formal, tetapi sekaligus mempraktekkan ajaran-ajaran dan nilai-nilai pendidikan Islam.<sup>105</sup>

---

<sup>104</sup> Suparlan, *Mencerdaskan Kehidupan Bangsa; Dari Konsepsi Sampai Implementasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002. Hlm. 36

<sup>105</sup> Akhyak, *Profil Pendidikan Sukses*, Surabaya: Elkaf, 2005. Hlm. 1

Menurut Nana Sudjana, ada beberapa peranan guru dalam suatu pengajaran, diantaranya:

- a) Guru sebagai pemimpin belajar, artinya merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengontrol kegiatan belajar para siswa.
- b) Guru sebagai fasilitator belajar, artinya memberikan kemudahan-kemudahan kepada siswa dalam melakukan kegiatan belajarnya.
- c) Guru sebagai moderator belajar, artinya sebagai pengatur urusan kegiatan belajar siswa.
- d) Guru sebagai motivator belajar, artinya pendorong agar siswa mau melakukan kegiatan belajar.<sup>106</sup>

Semua orang yakin bahwa guru memiliki sikap adil yang sangat besar terhadap keberhasilan pembelajaran di sekolah. Guru sangat berperan dalam membentuk perkembangan peserta didik untuk mewujudkan tujuan hidupnya secara optimal. Keyakinan ini muncul karena manusia adalah makhluk lemah yang dalam perkembangannya selalu senantiasa membutuhkan bantuan orang lain. Demikian halnya peserta didik, ketika orang tua mendaftarkan anaknya ke sekolah pada saat itu juga ia menaruh harapan terhadap guru agar anaknya dapat berkembang secara optimal.<sup>107</sup>

Menjadi seorang guru yang berdasarkan tuntutan hati nurani tidaklah semua orang dapat melakukannya, karena seorang guru harus siap merelakan sebagian besar dari hidupnya untuk mengabdikan kepada negara dan bangsa guna

---

<sup>106</sup> Nana Sudjana, *Cara Belajar Siswa Aktif Dalam Proses Belajar Mengajar*, Jakarta: Sinar Baru Algesindo, 1996. Hlm. 33

<sup>107</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional; Menciptakan Pembelajaran yang Kreatif dan Menyenangkan*, Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya, 2008. Hlm. 35

mendidik anak didik menjadi manusia yang cakap, demokratis, bertanggung jawab atas pembangunan dirinya dan pembangunan bangsa dan negara. Oleh karena itu, seorang guru memiliki tugas. Menurut Moh. Uzer Usman, tugas seorang guru dikelompokkan menjadi tiga bagian, yakni:

a) Profesi

Tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan pada siswa.<sup>108</sup>

b) Kemanusiaan

Tugas guru dalam bidang kemanusiaan di sekolah harus dapat menjadikan dirinya sebagai orang tua kedua. Ia harus mampu menarik simpati sehingga ia menjadi idola pada siswanya. Pelajaran apapun yang diberikan, hendaknya dapat menjadi motivasi bagi siswanya dalam belajar. Bila seorang guru dalam penampilannya sudah tidak menarik maka kegagalan pertama adalah ia tidak akan dapat menanamkan benih pengajarannya itu kepada siswanya, sehingga para siswa akan merasa enggan dalam menghadapi guru yang tidak menarik.<sup>109</sup>

c) Kemasyarakatan

Masyarakat menempatkan guru pada tempat yang lebih terhormat di lingkungannya karena dari seorang guru diharapkan masyarakat dapat memperoleh ilmu pengetahuan. Ini berarti bahwa guru berkewajiban

---

<sup>108</sup> Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2001. Hlm. 7

<sup>109</sup> *Ibid.*, Hlm. 7

mencerdaskan bangsa menuju pembentukan manusia Indonesia seutuhnya yang berdasarkan Pancasila.<sup>110</sup>

Selain ketiga tugas diatas, Moh. Roqib menjelaskan bahwa tugas seorang adalah mendidik dengan mengupayakan pengembangan seluruh potensi peserta didik, baik aspek kognitif, afektif maupun psikomotoriknya. Potensi peserta didik harus berkembang secara seimbang sampai ke tingkat keilmuan tertinggi dan mengintegrasikan dalam diri peserta didik. Upaya pengembangan potensi anak didik dapat dilakukan untuk penyucian jiwa mental, penguatan metode berpikir, penyelesaian masalah kehidupan, mentrasfer pengetahuan dan keterampilannya melalui teknik mengajar, memotivasi, memberi contoh, memuji dan mentradisikan keilmuan.<sup>111</sup>

### **3. Kompetensi Guru**

Seseorang dinyatakan kompeten dalam bidang tertentu adalah seseorang yang menguasai kecakapan kerja atau keahlian selaras dengan tuntutan bidang kerja yang bersangkutan, dengan demikian ia mempunyai wewenang dalam pelayanan sosial di masyarakatnya.<sup>112</sup>

Kompetensi guru berarti kemampuan seorang guru dalam mengaplikasikan dan memanfaatkan situasi pembelajaran dengan menggunakan prinsip-prinsip dan teknik penyajian bahan pelajaran yang telah

---

<sup>110</sup> *Ibid.*, Hlm. 7

<sup>111</sup> Moh. Roqib, *Ilmu Pendidikan Islam*, Yogyakarta: LkiS, 2009. Hlm. 50

<sup>112</sup> A. Samana, *Profesionalisme Keguruan*, Yogyakarta: Kanisius, 1994. Hlm. 44



disiapkan secara matang, sehingga dapat diserap peserta didiknya dengan mudah.<sup>113</sup>

Kompetensi guru merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai dan diwujudkan oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya yang ditampilkan melalui unjuk kerja. Kepmendiknas No. 045/U/2002 menyebutkan bahwa kompetensi sebagai seperangkat tindakan cerdas dan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai pekerjaan tertentu. Jadi, kompetensi guru dapat dimaknai juga sebagai kebulatan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang berwujud tindakan cerdas dan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran.<sup>114</sup>

Dalam Undang-Undang Guru dan Dosen No. 14/2005 dan Peraturan Pemerintah No. 19/2005 dinyatakan bahwa kompetensi guru meliputi kompetensi kepribadian, pedagogik, profesional dan sosial. Keempat jenis kompetensi guru beserta sub kompetensinya dan indikator esensialnya diuraikan sebagai berikut:

**a) Kompetensi Kepribadian**

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia. Secara rinci sub kompetensi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

---

<sup>113</sup> M. Arifin dan Aminuddin Rasyad, *Dasar-Dasar Pendidikan*, Jakarta: Universitas Terbuka, 1997. Hlm. 336

<sup>114</sup> Farida Sarimaya, *Sertifikasi Guru; Apa, Mengapa dan Bagaimana?*, Jakarta: Rajawali Press, 2008. Hlm. 17

- a) Sub kompetensi kepribadian yang mantap dan stabil memiliki indikator esensial, bertindak sesuai dengan norma hukum, bertindak sesuai dengan norma sosial, bangga sebagai guru dan memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai dengan norma.
- b) Sub kompetensi kepribadian yang dewasa memiliki indikator esensial, menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai guru.
- c) Sub kompetensi kepribadian yang arif memiliki indikator esensial, menampilkan tindakan yang didasarkan pada kemanfaatan peserta didik, sekolah dan masyarakat serta menunjukkan keterbukaan dalam berfikir dan bertindak.
- d) Sub kompetensi kepribadian yang berwibawa memiliki indikator esensial, memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap peserta didik dan memiliki perilaku yang disegani.

#### **b) Kompetensi Pedagogik**

Menurut Rohmat, kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik. Perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.<sup>115</sup>

---

<sup>115</sup> Rohmat, *Terapan Teori Teknologi Pembelajaran Dalam Pelajaran Agama Islam*, Yogyakarta: Gerbang Media Aksara, 2013. Hlm. 79

Kompetensi pedagogik meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Secara rinci setiap sub kompetensi dijabarkan menjadi indikator esensial sebagai berikut:

- a) Sub kompetensi memahami peserta didik secara mendalam memiliki indikator esensial, memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip perkembangan kognitif, memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip kepribadian dan mengidentifikasi bekal ajar awal peserta didik.
- b) Merancang pembelajaran, termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran. Sub kompetensi ini memiliki indikator esensial, memahami landasan kependidikan, menerapkan teori belajar dan pembelajaran, menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik peserta didik, kompetensi yang ingin dicapai dan materi ajar serta menyusun rancangan pembelajaran berdasarkan strategi yang dipilih.
- c) Sub kompetensi melaksanakan pembelajaran memiliki indikator esensial, menata latar (*setting*) pembelajaran dan melaksanakan pembelajaran yang kondusif.
- d) Sub kompetensi merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran, memiliki indikator esensial, merancang dan melaksanakan evaluasi (*assessment*) proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan berbagai metode, menganalisis hasil evaluasi proses dan hasil belajar untuk

menentukan tingkat ketuntasan belajar (*mastery learning*) dan memanfaatkan hasil penilaian pembelajaran untuk perbaikan kualitas program pembelajaran secara umum.

- e) Sub kompetensi mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensinya, memiliki indikator esensial, memfasilitasi peserta didik untuk pengembangan berbagai potensi akademik dan memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan berbagai potensi non akademik.

### **c) Kompetensi Profesional**

Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya. Setiap sub kompetensi tersebut memiliki indikator esensial sebagai berikut:

- a) Sub kompetensi menguasai sub kompetensi keilmuan yang terkait dengan bidang studi, memiliki indikator esensial, memahami materi ajar yang ada di kurikulum sekolah, memahami struktur, konsep dan metode keilmuan yang menaungi atau koheren dengan materi ajar, memahami hubungan konsep antar mata pelajaran terkait dan menerapkan konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari.
- b) Sub kompetensi menguasai struktur dan metode keilmuan, memiliki indikator esensial, menguasai langkah-langkah penelitian dan kajian kritis

untuk memperdalam pengetahuan atau materi bidang studi secara profesional dalam konteks global.

#### **d) Kompetensi Sosial**

Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua atau wali murid dan masyarakat sekitar. Kompetensi ini memiliki sub kompetensi dengan indikator sebagai berikut:

- a) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik. Sub kompetensi ini memiliki indikator esensial, berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik.
- b) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik dan tenaga kependidikan.
- c) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan orang tua atau wali murid dan masyarakat sekitar.<sup>116</sup>

#### **4. Jenis Kompetensi Pedagogik Guru**

Berdasarkan Undang-Undang No.14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dijelaskan bahwa kompetensi pedagogik merupakan kemampuan seorang guru dalam mengelola proses pembelajaran yang berhubungan dengan peserta didik, meliputi pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, pemahaman terhadap peserta didik, pengembangan kurikulum atau silabus, perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang

---

<sup>116</sup> *Op Cit.*, Hlm. 18-22

mendidik dan dialogis, pemahaman teknologi pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.<sup>117</sup>

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan seorang guru dalam pengelolaan pembelajaran bersama peserta didik sekurang kurangnya meliputi hal-hal sebagai berikut:

a. Pemahaman wawasan dan landasan pendidikan

Guru sebagai tenaga pendidik yang sekaligus memiliki peran penting dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di Negara ini, terlebih dahulu harus mengetahui dan memahami wawasan dan landasan kependidikan sebagai pengetahuan dasar. Disamping itu, seorang guru harus memiliki tehnik yang sesuai dengan sifat pesan dan karakteristik pelajaran yang berorientasi pada pencapaian kompetensi peserta didik.

b. Pemahaman terhadap peserta didik

Peserta didik adalah setiap orang yang menerima pengaruh dari seseorang atau sekelompok orang yang menjalankan kegiatan pendidikan. Tujuan guru mengenal siswa-siswanya adalah agar guru dapat membantu pertumbuhann dan perkembangannya secara efektif, menentukan materi yang akan diberikan, menggunakan prosedur mengajar yang serasi, mengadakan diagnosis atau kesulitan belajar yang dialami oleh siswa, dan kegiatan-kegiatan guru lainnya yang berkaitan dengan individu siswa. Dalam memahami siswa,

---

<sup>117</sup> Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran*, Bandung: Alfabeta, 2009. Hlm. 29

guru perlu memberikan perhatian khusus pada perbedaan individual anak didik, antara lain: tingkat kecerdasan, kreativitas dan kondisi fisik.

c. Pengembangan kurikulum dan silabus

Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pembelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman pelaksanaan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Sedangkan silabus adalah seperangkat rencana dan pengaturan untuk membantu mengembangkan seluruh potensi yang meliputi kemampuan fisik, intelektual, emosional dan moral agama. Dalam proses belajar mengajar, kemampuan guru dalam mengembangkan kurikulum dan silabus harus sesuai dengan kebutuhan peserta didik agar dalam proses belajar mengajar dapat berlangsung secara efektif dan menyenangkan.

d. Perencanaan pembelajaran

Perencanaan pembelajaran merupakan salah satu kompetensi pedagogik yang harus dimiliki seorang guru sebelum melaksanakan kegiatan belajar mengajar di kelas. Menurut E. Mulyasa, perencanaan pembelajaran setidaknya mencakup tiga kegiatan yaitu: identifikasi kebutuhan, identifikasi kompetensi siswa dan evaluasi hasil belajar.<sup>118</sup>

e. Pemanfaatan teknologi pembelajaran

Pemanfaatan dalam teknologi pembelajaran adalah suatu penggunaan atau pengaplikasian bidang ilmu pendidikan yang bertujuan untuk memecahkan masalah pendidikan dan memfasilitasi segala kegiatan yang

---

<sup>118</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional; Menciptakan Pembelajaran Yang Kreatif dan Menyenangkan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007. Hlm. 100

berkaitan dengan pembelajaran. Fasilitas pendidikan pada umumnya mencakup sumber belajar, sarana dan prasarana penunjang lainnya, sehingga peningkatan fasilitas belajar harus ditekankan pada peningkatan sumber-sumber belajar, baik kualitas maupun kuantitasnya yang sejalan dengan perkembangan teknologi pendidikan dewasa ini. Perkembangan sumber-sumber belajar ini memungkinkan peserta didik belajar tanpa batas, tidak hanya di ruang kelas tetapi bisa di laboratorium, perpustakaan, rumah dan tempat-tempat lain. Pola pengajaran berkembang sejalan dengan perkembangan sumber belajar manusia, yakni: pesan, bahan, teknik dan latar.<sup>119</sup>

Selanjutnya, kompetensi pedagogik yang baik dalam mempersiapkan para siswa menjadi siswa yang cerdas berdaya saing adalah mereka harus dibelajarkan untuk membina *habit of mind* dengan sejumlah besar kebiasaan positif yang perlu dikembangkan sebagai berikut:

1. *Persisting*, yakni kemampuan memilih, menganalisis dan memutuskan untuk bekerja dalam wilayah keahlian dan kewenangannya. Tidak mudah menyerah dan mampu menyelesaikan masalah dalam wilayah profesinya.
2. *Managing impulsivity*, yakni mengelola sikap jiwa yang terkadang meledak-ledak, memiliki strategi untuk menyelesaikan masalah, dan memiliki kemampuan untuk mengeksplorasi berbagai cara dalam menghadapi berbagai masalah, serta memiliki kemampuan untuk mengantisipasi konsekwensi dari setiap pilihan.

---

<sup>119</sup> Rohmat, *Terapan Teori Teknologi Pembelajaran Dalam Pelajaran Agama Islam*, Yogyakarta: Gerbang Media Aksara, 2013. Hlm. 93



3. *Listening to others*, yakni kebiasaan mendengar pendapat orang lain, dan mampu memahami pendapat orang lain yang diikuti kemudian dengan sikap empati.
4. *Think flexibility*, yakni berfikir fleksibel, bersikap terbuka, dan selalu memiliki keinginan untuk mengubah pemikiran, dan dengan cara meyakinkan dapat menjelaskan pemikirannya itu pada orang lain.
5. *Thinking about thinking*, yakni membina kompetensi untuk bersikap kritis untuk memikirkan pemikiran sendiri. Inilah kompetensi metakognitif yang merupakan hasil paling ideal dari sebuah proses pembelajaran.
6. *Striving for accuracy and persisting*, selalu berusaha untuk bisa melakukan sesuatu dengan akurat dan sesuai dengan prototipe yang dirancang atau melakukan sesuatu sesuai rencana.
7. *Questioning and posing problems*, yakni kemampuan mengembangkan pertanyaan-pertanyaan yang baik sesuai dengan tema pembelajaran yang mereka sedang kerjakan, dan mampu menyusun pertanyaan yang bisa difahami orang lain atau gurunya.
8. *Applying past knowledge to the new situation*, menggunakan ilmu yang sudah dikuasai untuk situasi baru.
9. *Thinking and Communicating with clarity and precision*, yakni kemampuan untuk berfikir akurat dan berkomunikasi secara efektif, baik komunikasi tertulis maupun lisan, dan selalu berusaha menggunakan bahasa yang tepat menggambarkan ide dan pemikirannya.

10. *Gathering data through all sense*, mengumpulkan data dengan menggunakan semua indra, dengan cicipan, penciuman, atau dengan cara-cara lain yang dimiliki fisik setiap siswa atau mahasiswa.
11. *Creating, Imaging and innovating*, yakni bahwa setiap siswa harus dilatih agar memiliki kemampuan berimajinasi, melaksanakan imajinasinya sehingga menjadi kenyataan dan bahkan setiap siswa harus dilatih untuk bisa mengembangkan inovasi, lewat imajinasi dan mempelajari karya-karya yang sudah ada untuk dimodifikasi.
12. *Responding with wonderment and awe*, yakni kemampuan siswa/mahasiswa untuk merespon sesuatu dengan kekaguman.
13. *Taking Responsible risks*, yakni memiliki kompetensi tanggung jawab terhadap apa yang sudah dia putuskan, dan siap menghadapi risiko yang akan muncul dari keputusannya.
14. *Finding humours*, yakni memiliki kompetensi jiwa yang humoris, periang, antusias, dan mampu menjaga untuk selalu gembira dalam melaksanakan tugas.
15. *Thinking interdependently*, yakni kompetensi untuk berfikir komprehensif, bahwa satu tindakan akan menghasilkan sesuatu yang baik jika didukung oleh banyak kompetensi yang saling ketergantungan satu sama lain.
16. *Learning Continuously*, memiliki kompetensi menjadi pembelajar sepanjang hayat.<sup>120</sup>

---

<sup>120</sup> Dede Rosyada dalam <https://www.uinjkt.ac.id/id/kompetensi-pedagogik-guru/> Diakses pada tanggal 09 November 2019 Pukul 18.57 WIB

Pada akhirnya, pedagogik itu bukan sekedar pembelajaran di dalam kelas. Ia merupakan dimensi yang luas, sejalan dengan semakin kompleksnya persoalan pendidikan untuk menghantarkan para siswa memasuki dunia yang semakin kompetitif. Seorang guru juga harus mampu mengontrol lingkungan sekolah dan lingkungan kelas agar menjadi arena belajar yang sangat kondusif sehingga memungkinkan para siswa menjadi anak-anak yang independen dan dapat mengembangkan komunikasi sosial antar siswa sehingga menghargai keberadaan orang lain. Kemudian, guru juga harus bisa mengelola kelasnya sebagai arena pembelajar sehingga para siswa menjadi pembelajar yang baik dan mampu menjadi pembelajar sepanjang hayat. Inti kompetensi pedagogik adalah setiap guru harus mampu menyusun kurikulum operasional, merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang lebih, banyak mendorong aktifitas belajar siswa, dapat menyusun instrumen evaluasi dengan baik dan dapat mendorong motivasi para siswa untuk belajar dengan serius sehingga menjadi siswa-siswa berprestasi.

## **5. Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi Pedagogik Guru**

Dalam upaya untuk meningkatkan kompetensi guru, khususnya meningkatkan kompetensi pedagogik dalam proses pembelajaran di dalam kelas, maka faktor yang mempengaruhi sekaligus sebagai kendala yang dihadapi adalah sebagai berikut:<sup>121</sup>

---

<sup>121</sup> Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2001. Hlm. 45-47

### 1. Latar belakang pendidikan guru

Latar belakang pendidikan guru merupakan salah satu persyaratan yang diprioritaskan, guru yang memiliki latar belakang pendidikan keguruan mendapatkan bekal pengetahuan tentang pengelolaan kelas, proses belajar mengajar dan sebagainya. Sedangkan guru yang belum mengambil pendidikan keguruan, dia akan merasa kesulitan untuk dapat meningkatkan kualitas keguruannya.

### 2. Pengalaman guru dalam mengajar

Pengalaman guru akan sangat mempengaruhi kemampuan guru dalam menjalankan tugas dan peningkatan kompetensi guru. Bagi guru yang pengalaman mengajarnya baru beberapa tahun atau belum berpengalaman sama sekali akan berbeda dengan guru yang berpengalaman mengajarnya telah bertahun-tahun. Sehingga semakin lama dan semakin banyak pengalaman mengajar, tugasnya akan semakin baik dalam mengantarkan anak didiknya untuk mencapai tujuan belajar sesuai hasil pengalamannya mengajar.

### 3. Kesehatan guru

Kondisi jasmani yang sehat akan menghasilkan proses belajar mengajar sesuai yang diharapkan. Guru yang sehat akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik. Jasmani yang sehat harus didukung dengan rohani yang sehat pula, dengan mental dan jiwanya yang sehat maka guru dapat menjaga keseimbangan kebutuhan jasmani dan rohani.

#### 4. Penghasilan guru

Perbaikan kesejahteraan ekonomi akan menumbuhkan semangat kerja guru, sebaliknya ketika penghasilan atau gaji guru tidak mencukupi maka guru akan berupaya mencari tambahan penghasilan lain. Jika guru melakukan pekerjaan lain maka tugas dan kewajiban guru tidak akan maksimal.

#### 5. Sarana pendidikan

Tersedianya sarana yang memadai akan mempermudah pencapaian tujuan pembelajaran, sebaliknya keterbatasan sarana pendidikan akan menghambat tujuan dalam proses belajar mengajar.

#### 6. Disiplin dalam bekerja

Disiplin dalam lingkungan Sekolah tidak hanya berlaku bagi siswa saja akan tetapi perlu diterapkan bagi kepek dan pegawainya juga. Disinilah fungsi kepek sebagai pemimpin, pembimbing, dan pengawas diharapkan mampu untuk menjadi motivator agar tercipta kedisiplinan di dalam lingkungan sekolah.

#### 7. Pengawasan kepala sekolah

Pengawasan kepala sekolah memiliki tujuan untuk pembinaan dan peningkatan kualitas pembelajaran yang dilakuka oleh guru. Pengawasan ini hendaknya bersikap fleksibel dengan memberikan kesempatan kepada guru mengemukakan masalah yang dihadapinya serta diberi kesempatan kepada guru untuk mengemukakan ide demi perbaikan dan peningkatan hasil pendidikan.

Dari paparan ketujuh faktor yang mempengaruhi kompetensi pedagogik guru diatas, sudah jelas bahwa ada beberapa pengaruh atau faktor yang sangat berperan dalam peningkatan atau penurunan kompetensi pedagogik yang dimiliki oleh seorang guru. Jadi, guru tersebut mau tidak mau harus professional dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik agar dapat mencerdaskan dan dapat memaksimalkan *transfer of knowledge* pada peserta didiknya.

#### **6. Kompetensi Pedagogik Guru RA Mumtaza Islamic School**

Dari uraian teori diatas penulis menyimpulkan bahwa kompetensi pedagogik guru RA Mumtaza Islamic School adalah kemampuan seorang guru RA Mumtaza Islamic School dalam memahami peserta didik, Merancang pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran, mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensinya, serta mengaplikasikan dan memanfaatkan situasi pembelajaran dengan menggunakan prinsip-prinsip dan teknik penyajian bahan pelajaran yang telah disiapkan secara matang.

#### **7. Hasil Penelitian yang Relevan**

Hasil penelitian yang relevan merupakan uraian singkat hasil-hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya tentang masalah yang sejenis, berupa jurnal dan buku yang sudah diterbitkan. Hasil penelitian yang relevan berfungsi untuk menunjukkan orisinalitas (keaslian) dalam penelitian.

Diantara penelitian sejenis yang telah dilakukan baik dalam penelitian sebelumnya maupun dalam penelitian ini terdapat banyak kesamaan, akan tetapi khususnya dalam penelitian ini ada tambahan dari beberapa penelitian yang berbeda, yaitu membahas tentang pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap akhlak siswa. Hal demikian adalah bertujuan sebagai pembanding dalam penelitian ini, diantara penelitian yang relevan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tesis yang berjudul *“Implementasi Supervisi Kepala Sekolah Pada Guru di Raudhatul Athfal Al Furqoon Kecamatan Klaten Tengah Kabupaten Klaten Tahun Pelajaran 2017-2018”* oleh Ari Susilowati. Hasil penelitian tersebut menyebutkan bahwa: 1) Dalam pelaksanaan supervisi kepala sekolah ini, meliputi, antara lain : a) Kepala Sekolah membuat dokumen program supervisi akademik dengan mencantumkan tujuan dan sasaran supervisi akademik, jadwal serta instrumen. Kepala Sekolah membuat surat tugas, jadwal dan, menyiapkan instrumen. b) Kepala sekolah menerapkan prinsip kooperatif, berkesinambungan, dan humanis. c) Kepala sekolah menerapkan teknik kunjungan Kelas, pertemuan individu, dan rapat. d) Hasil supervisi Akademik ini dimanfaatkan sekolah sebagai dasar pertimbangan melaksanakan pembinaan terhadap guru tersebut yaitu mengadakan workshop atau, seminar mengenai pembelajaran dengan mendatangkan narasumber dari Pengawas RA/BA atau para motivator yang di bidang pendidikan. 2) Faktor pendukung pelaksanaan supervisi adalah guru menanggapi secara positif tentang pelaksanaan supervisi, terjalinnya hubungan yang baik antara guru dengan guru

dan kepala sekolah dengan guru dan timbulnya kesadaran guru untuk meningkatkan kemampuannya. Sedangkan hambatannya adalah adanya guru yang tidak hadir waktu pelaksanaan supervisi yang disebabkan karena sakit, izin dan mengikuti pelatihan, adanya guru yang gugup ketika dilakukan supervise, dan kesibukan kepala sekolah dan guru. 3) solusi dalam penelitian ini adalah Kepala sekolah dan guru mengadakan kesepakatan kapan pelaksanaan dilakukannya kunjungan kelas, kepala sekolah mengadakan pembinaan untuk menyadarkan kedisiplinan guru dalam melaksanakan tugasnya serta pembuatan jadwal pelaksanaan supervisi.

Tesis karya Abdul Wahid Ahmadi yang berjudul "*Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Pancasila 8 Slogohimo Wonogiri*". Hasil temuan penelitian tersebut menunjukkan bahwa: (1) Perencanaan kompetensi manajerial yang dilakukan oleh kepala SMK Pancasila 8 Slogohimo Wonogiri meliputi: (a) Perencanaan berdasarkan visi, misi, tujuan sekolah, dan kebutuhan (need assesment); (b) Melibatkan seluruh unsur civitas akademika sekolah; (c) Melakukan rekrutmen guru GTT baru dan melakukan analisis jabatan pekerjaan; (d) dilakukan dalam rapat kerja. (2) Pelaksanaan kompetensi manajerial dalam meningkatkan profesionalisme guru yang dilakukan oleh kepala SMK Pancasila 8 Slogohimo Wonogiri meliputi: (a) Mengikutkan dalam diklat, seminar, maupun workshop; (b) Studi lanjut; (c) Revitalisasi MGMP; (d) Membentuk forum silaturahmi antar guru; (e) Meningkatkan kesejahteraan guru; (f) Penambahan fasilitas penunjang; (g) Mengoptimalkan



bimbingan konseling; (h) Studi banding ke sekolah lain, dan (i) sertifikasi guru. Sedangkan (3) evaluasi yang dilakukan oleh kepala SMK Pancasila 8 Slogohimo Wonogiri meliputi: (a) melakukan supervisi, baik secara personal maupun kelompok; (b) Teknik yang digunakan adalah secara langsung (*directive*) dan tidak langsung (*non directive*); (c) Aspek penilaian dalam supervisi adalah presensi guru, kinerja guru di sekolah, perkembangan siswa, RPP, dan silabus; (d) menggunakan format SKP/DP3.

Tesis karya Evi Nurlaila yang berjudul “*Pengembangan Pedagogik Guru SD Berbasis Self Reflection*”. Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan spesifikasi produk berupa konten pedagogik guru SD berbasis self reflection, dan efektivitas konten pedagogik guru SD berbasis self reflection. Jenis penelitian ini adalah penelitian dan pengembangan (Research and Development) adaptasi dari Borg and Gall. Pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, angket, tes tertulis dan Focus Group Discussion, kemudian dianalisis secara kuantitatif dan kualitatif. Hasil penelitian berupa produk konten pedagogik guru SD berbasis self reflection, analisis data menunjukkan bahwa konten pedagogik guru SD berbasis self reflection efektif dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SD.

Dengan melihat kajian-kajian diatas, kiranya belum ada yang yang menjadikan pengaruh kompetensi manajerial kepala RA sekolah dan program pengembangan guru RA terhadap kompetensi pedagogik guru RA sebagai bahan kajian pokok. Kajian ini menjadi sangat penting, mengingat bahwa

peningkatan kompetensi pedagogik guru merupakan salah satu usaha yang harus diperhatikan oleh para pendidik yang ada di Indonesia.

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School, yang beralamat di jalan Bukit Raya (Komplek Perumahan Bukit Cirendeu) Rt. 016 Rw. 005, Blok A1/7 No. 05, Kelurahan Pisangan, Kecamatan Ciputat Timur, Kota Tangerang Selatan, 15419. Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Juli sampai dengan bulan Desember 2019.

##### **B. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk mencari jawaban tentang pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian berdasarkan keadaan sebenarnya sehingga diperoleh tentang gambaran yang berlaku dalam kaitannya dengan Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School dan Program Pengembangan Guru *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School Kota Tangerang Selatan.

Penelitian ini termasuk penelitian *Ex Post Facto*, yaitu suatu penelitian yang dilakukan untuk meneliti peristiwa yang telah terjadi dan kemudian meruntut kebelakang untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat menyebabkan timbulnya kejadian tersebut. Penelitian ini dapat dikategorikan dalam penelitian menurut tingkat eksplanasi atau tingkat kejelasan.<sup>125</sup> Menurut David Kline penelitian menurut tingkat eksplanasi adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan

---

<sup>125</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*, Bandung: Alfabeta, 2012. Hlm.7

kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain.<sup>126</sup>

### **C. Jenis dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah;

#### **1. Data Primer**

Data Primer yang semuanya bersumber dari keluarga *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School, baik itu guru dan karyawan. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner kepada para responden.

#### **2. Data Sekunder**

Data sekunder merupakan data yang diperlukan dalam rangka melengkapi informasi yang diperoleh dari data primer, data sekunder dapat diperoleh melalui studi pustaka dari buku-buku, internet dan sebagainya yang berkaitan dengan variabel penelitian yaitu kompetensi manajerial kepala *Raudhatul Athfal*, program pengembangan guru *Raudhatul Athfal* dan kompetensi pedagogik guru *Raudhatul Athfal*.

### **D. Variabel Penelitian**

Variabel penelitian adalah sebagai atribut seseorang atau objek, yang mempunyai variasi antara satu orang dengan yang lain, atau satu objek dengan objek yang lain. Adapun menurut Kerlinger, variabel adalah konstruk atau sifat yang akan dipelajari. Bahwa variabel dapat dikatakan sebagai suatu sifat yang

---

<sup>126</sup> *Ibid.*, Hlm. 11

diambil dari suatu nilai yang berbeda (*different values*).<sup>127</sup> Dengan demikian variabel itu merupakan suatu yang bervariasi. Variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini terdiri dari tiga variabel yaitu variabel terkait atau variabel penyebab yaitu kompetensi manajerial kepala *Raudhatul Athfal* (X1) dan program pengembangan guru *Raudhatul Athfal* (X2). Sedangkan variabel terikat yaitu variabel kompetensi pedagogik guru *Raudhatul Athfal* (Y). Adapun definisi konseptual setiap variabel adalah sebagai berikut:

a. *Variabel Terikat Y (kompetensi pedagogik guru Raudhatul Athfal)*

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik.

b. *Variabel Terkait X1 (kompetensi manajerial kepala Raudhatul Athfal)*

Kompetensi manajerial adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha pada anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

c. *Variabel Terkait X2 (program pengembangan guru Raudhatul Athfal)*

Program pengembangan guru *Raudhatul Athfal* adalah kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan taraf atau derajat profesi seorang guru yang menyangkut kemampuan guru dalam penguasaan metodologi pengajaran menyangkut motivasi dan komitmen guru dalam menjalankan tugas sebagai guru.

---

<sup>127</sup> *Ibid.*, Hlm. 39

**Tabel 1**  
**Operasional Variabel dan Indikator Penelitian**

No	Variabel	Dimensi	Indikator
X1	Kompetensi Manajerial Kepala <i>Raudhatul Athfal</i>	Keterampilan melakukan perencanaan	Kemampuan melakukan proses perencanaan, baik perencanaan jangka pendek, menengah, maupun perencanaan jangka panjang.
		Keterampilan melakukan pengorganisasian	Kemampuan menggunakan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dengan sebaik-baiknya.
		Kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan	Kemampuan membangun prosedur operasional lembaga pendidikan, memberi contoh bagaimana bekerja, membangun motivasi dan kerjasama, serta selalu melakukan koordinasi dengan berbagai elemen pendidikan
	Program pengembangan guru <i>Raudhatul Athfal</i> Mumtaza Islamic School	Pengembangan Kurikulum	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Perbaikan metode pembelajaran dengan menambah sistem area.</li> <li>b. Memantaince dan memfasilitasi pembuatan Administrasi Pembelajaran di setiap pembelajaran</li> <li>c. Memantau pembuatan RKM dan RKH serta ADM kelas secara rutin.</li> </ul>
X2		Pengembangan SDM Guru	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pelaksanaan supervisi dan penilaian guru secara konsisten dan kontinue</li> <li>b. Mengadakan workshop dan pelatihan guru</li> <li>c. Pemberian penghargaan untuk guru mengabdikan di atas 5 tahun dan guru berprestasi</li> </ul>
		Pengembangan Sarana dan Prasarana serta Kerjasama dengan Komite Sekolah	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memanfaatkan lahan sesuai dengan kebutuhan</li> <li>b. Bekerjasama dengan perusahaan setempat untuk mendapatkan sponsor</li> <li>c. Mengadakan parenting seminar</li> </ul>

			d. Mengadakan pengajian rutin dan musyawarah rutin wali murid
Y	Kompetensi pedagogik Guru	Kompetensi memahami peserta didik	Memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip perkembangan kognitif, memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip kepribadian dan mengidentifikasi bekal ajar awal peserta didik.
		Merancang pembelajaran	Memahami landasan kependidikan, menerapkan teori belajar dan pembelajaran, menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik peserta didik, kompetensi yang ingin dicapai dan materi ajar serta menyusun rancangan pembelajaran berdasarkan strategi yang dipilih.
		Kompetensi melaksanakan pembelajaran	Menata latar ( <i>setting</i> ) pembelajaran dan melaksanakan pembelajaran yang kondusif.
		Kompetensi merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran	Merancang dan melaksanakan evaluasi ( <i>assesment</i> ) proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan berbagai metode, menganalisis hasil evaluasi proses dan hasil belajar untuk menentukan tingkat ketuntasan belajar ( <i>mastery learning</i> ) dan memanfaatkan hasil penilaian pembelajaran untuk perbaikan kualitas program pembelajaran secara umum
		Kompetensi mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensinya	Memfasilitasi peserta didik untuk pengembangan berbagai potensi akademik dan memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan berbagai potensi non akademik

## E. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

### 1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya.<sup>128</sup> Menurut Suharsimi Arikunto populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Populasi dibatasi penduduk atau individu yang paling sedikit memiliki sifat yang sama. Pengertian tersebut dikandung maksud populasi dalam penelitian ini adalah seluruh individu yang akan dijadikan obyek penelitian dan keseluruhan dari individu itu harus dimiliki paling tidak satu sifat yang sama. Populasi merupakan sekumpulan (keseluruhan) unsur atau individu yang memiliki karakteristik tertentu di dalam suatu penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan *Raudhatul Athfal Mumtaza Islamic School* yang berjumlah 25 orang.

### 2. Sampel

Sampel adalah kumpulan dari unsur atau individu yang merupakan bagian dari populasi. Pengambilan sampel dilakukan karena adanya keterbatasan dana, waktu dan tenaga yang dimiliki oleh peneliti, dan biasanya pada penelitian dengan jumlah populasi besar.<sup>129</sup> Sugiyono menyatakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan

---

<sup>128</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta. 2012. Hlm. 117

<sup>129</sup> Andhita Dhessy Wulansari, *Penelitian Pendidikan*, Ponorogo: STAIN Po Press, 2012. Hlm. 41



sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili).<sup>130</sup> Dari populasi yang berjumlah sebanyak 25 tenaga pendidik dan kependidikan *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School diambil seluruhnya sebagai sampel penelitian.

## **F. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

### **1. Kuesioner**

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tau dengan pasti variabel yang akan diukur dan tau apa yang bisa diharapkan dari responden.<sup>131</sup>

Pada penelitian ini teknik pengumpulan datanya dilakukan dengan kuesioner, dimana peneliti menyusun daftar pertanyaan/pernyataan secara tertulis kemudian dibagikan kepada responden untuk memperoleh data yang berhubungan dengan kegiatan penelitian sebagai sumber data primer dengan memberikan daftar pertanyaan/pernyataan berstruktur yaitu pertanyaan mengenai tanggapan responden terhadap variabel kompetensi manajerial kepala *Raudhatul Athfal*, program pengembangan guru *Raudhatul Athfal* dan kompetensi pedagogik guru *Raudhatul Athfal*.

---

<sup>130</sup> *Op Cit.*, Hlm. 118

<sup>131</sup> *Ibid.*, Hlm. 193

## 2. Observasi

Pengumpulan data dengan metode observasi adalah Pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan secara langsung pada obyek yang diteliti guna melengkapi informasi yang dibutuhkan.

### G. Pengukuran Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono, instrumen penelitian digunakan untuk mengukur nilai variabel yang diteliti, dengan demikian jumlah instrumen yang akan digunakan untuk penelitian akan tergantung pada jumlah variabel yang diteliti. Untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini digunakan alat bantu pengumpulan data berupa kuesioner. Adapun kuesioner dibagi dalam 3 dimensi, yaitu kompetensi manajerial kepala *Raudhatul Athfal*, program pengembangan guru *Raudhatul Athfal* dan kompetensi pedagogik guru *Raudhatul Athfal*. Hasil pengumpulan data primer dari responden berupa jawaban dari kuesioner, selanjutnya dilakukan penentuan nilai atau skor dari alternatif jawaban dengan menggunakan skala Likert skala jenjang 4. Data skala Likert dimana variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen berupa pertanyaan-pertanyaan. Karena Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.<sup>132</sup>

Selanjutnya dalam penelitian ini responden diminta memilih salah satu dari lima alternatif jawaban sebagai berikut :

1. Pilihan jawaban ( SL ) = Selalu, : diberi skor 4

---

<sup>132</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta. 2012, Hlm. 107

2. Pilihan jawaban (SR) = Sering, : diberi skor 3
3. Pilihan jawaban (KK) = Kadang-Kadang, : diberi skor 2
4. Pilihan jawaban (TP) = Tidak Pernah, : diberi skor 1

## H. Teknik Pengujian Instrumen

Pada prinsipnya meneliti adalah melakukan pengukuran, maka harus ada alat ukur yang baik. Alat ukur dalam penelitian biasanya dinamakan instrumen penelitian. Menurut Sugiyono instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Teknik pengujian instrumen dilakukan untuk mengetahui data tersebut valid dan reliabel atau tidak, untuk mengukur harus diuji validitas dan reliabilitasnya terlebih dahulu.<sup>133</sup>

### 1. Uji Validitas

Untuk menguji validitas instrumen penelitian, peneliti menguji validitas dengan menggunakan data yang terkumpul sebanyak 25 responden dengan  $r$  kritis (taraf signifikansi) 0,396. Nilai 0,396 didapat dari tabel penolong nilai  $r$  *Pearson Moment*. Dalam menentukan nilai  $r$  bila harga korelasi  $\leq 0,396$  maka dapat disimpulkan bahwa item pernyataan tersebut tidak valid.

Berdasarkan uji validitas dari ketiga variabel yaitu Kompetensi Manajerial Kepala *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School, Program pengembangan guru *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School, dan Kompetensi pedagogik Guru *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School diperoleh hasil 58 pertanyaan /

---

<sup>133</sup> *Ibid.*, Hlm. 119

pernyataan dinyatakan valid. Adapun rincian hasil untuk pengujian validitas instrumen dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi Manajerial Kepala *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School (X1)**

No	Rhitung	Rtabel	status	No	Rhitung	rtabel	Status
1	0,675	0,396	Valid	11	0,700	0,396	Valid
2	0,825	0,396	Valid	12	0,580	0,396	Valid
3	0,516	0,396	Valid	13	0,787	0,396	Valid
4	0,804	0,396	Valid	14	0,804	0,396	Valid
5	0,668	0,396	Valid	15	0,661	0,396	Valid
6	0,746	0,396	Valid	16	0,512	0,396	Valid
7	0,577	0,396	Valid	17	0,457	0,396	Valid
8	0,648	0,396	Valid	18	0,474	0,396	Valid
9	0,508	0,396	Valid	19	0,634	0,396	Valid
10	0,492	0,396	Valid	20	0,494	0,396	Valid

Berdasarkan perhitungan pada tabel diatas seluruh butir pertanyaan/ pernyataan tersebut dinyatakan valid.<sup>134</sup> Kemudian digunakan untuk menjarang data variabel Kompetensi Manajerial Kepala *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School.

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Program pengembangan guru *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School (X2)**

No	Rhitung	rtabel	status	No	Rhitung	rtabel	Status
1	0,667	0,396	Valid	10	0,488	0,396	Valid
2	0,723	0,396	Valid	11	0,511	0,396	Valid
3	0,568	0,396	Valid	12	0,587	0,396	Valid
4	0,782	0,396	Valid	13	0,568	0,396	Valid

<sup>134</sup> Lampiran 5, Hasil Uji Validitas Variabel X1 dengan menggunakan bantuan program SPSS 20 for windows

<b>5</b>	0,665	0,396	Valid	<b>14</b>	0,782	0,396	Valid
<b>6</b>	0,780	0,396	Valid	<b>15</b>	0,627	0,396	Valid
<b>7</b>	0,524	0,396	Valid	<b>16</b>	0,462	0,396	Valid
<b>8</b>	0,568	0,396	Valid	<b>17</b>	0,490	0,396	Valid
<b>9</b>	0,687	0,396	Valid	<b>18</b>	0,529	0,396	Valid

Berdasarkan perhitungan pada tabel diatas seluruh butir pertanyaan-pernyataan tersebut dinyatakan valid.<sup>135</sup> Kemudian digunakan untuk menjaring data variabel Program pengembangan guru *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School.

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi pedagogik Guru Mumtaza Islamic School (Y)**

<b>No</b>	<b>Rhitung</b>	<b>rtabel</b>	<b>status</b>	<b>No</b>	<b>Rhitung</b>	<b>rtabel</b>	<b>Status</b>
<b>1</b>	0,612	0,396	Valid	<b>11</b>	0,710	0,396	Valid
<b>2</b>	0,903	0,396	Valid	<b>12</b>	0,743	0,396	Valid
<b>3</b>	0,543	0,396	Valid	<b>13</b>	0,482	0,396	Valid
<b>4</b>	0,700	0,396	Valid	<b>14</b>	0,726	0,396	Valid
<b>5</b>	0,682	0,396	Valid	<b>15</b>	0,644	0,396	Valid
<b>6</b>	0,554	0,396	Valid	<b>16</b>	0,676	0,396	Valid
<b>7</b>	0,798	0,396	Valid	<b>17</b>	0,657	0,396	Valid
<b>8</b>	0,726	0,396	Valid	<b>18</b>	0,605	0,396	Valid
<b>9</b>	0,554	0,396	Valid	<b>19</b>	0,599	0,396	Valid
<b>10</b>	0,599	0,396	Valid	<b>20</b>	0,710	0,396	Valid

Berdasarkan perhitungan pada tabel diatas seluruh butir pertanyaan / pernyataan tersebut dinyatakan valid.<sup>136</sup> Kemudian digunakan untuk menjaring data variabel Kompetensi pedagogik Guru Mumtaza Islamic School.

<sup>135</sup> Lampiran 5, Hasil Uji Validitas Variabel X2 dengan menggunakan bantuan program SPSS 20 for windows

<sup>136</sup> Lampiran 5, Hasil Uji Validitas Variabel Y dengan menggunakan bantuan program SPSS 20 for windows

## 2. Uji Reliabilitas

Selanjutnya dilakukan uji validitas agar angket yang digunakan dalam penelitian ini benar-benar dapat dipercaya sebagai alat pengumpul data. Uji reliabilitas berfungsi untuk mengetahui tingkat konsistensi suatu angket yang digunakan oleh peneliti, sehingga angket tersebut dapat diandalkan untuk mengukur variabel penelitian.

Uji reliabilitas dapat dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh butir atau item pertanyaan/ Pernyataan dalam angket (kuesioner) penelitian. Adapun dasar pengambilan keputusan dalam uji reliabilitas adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai Cronbach's Alpha  $> 0,60$  maka kuesioner atau angket dinyatakan reliabel atau konsisten.
2. Jika nilai Cronbach's Alpha  $< 0,60$  maka kuesioner atau angket dinyatakan tidak reliabel atau tidak konsisten.<sup>137</sup>

Hasil Uji Reliabilitas Kompetensi Manajerial Kepala *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School dilakukan pada 20 butir pertanyaan / pernyataan. Perhitungan dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS 20.<sup>138</sup>

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kompetensi Manajerial Kepala *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School (X1)**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.919	20

<sup>137</sup> V. Wiratna Sujarweni, *SPSS Untuk Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Baru Press, 2014. Hlm. 193

<sup>138</sup> Lampiran 8, *Hasil Uji Reliabilitas Variabel X1 dengan menggunakan bantuan program SPSS 20 for windows*

Berdasarkan hasil perhitungan yang diperoleh koefisien reliabilitas instrumen Kompetensi Manajerial Kepala *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School (X1) sebesar 0,919. Hal ini menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha  $0,919 > 0,60$  maka kuesioner atau angket Kompetensi Manajerial Kepala *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School (X1) dinyatakan reliabel atau konsisten.

Hasil Uji Reabilitas Program pengembangan guru *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School dilakukan pada 18 butir pertanyaan / pernyataan. Perhitungan dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS 20.<sup>139</sup>

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Reliabilitas Program pengembangan guru *Raudhatul Athfal***  
**Mumtaza Islamic School (X2)**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.900	18

Berdasarkan hasil perhitungan yang diperoleh koefisien reliabilitas instrumen Program pengembangan guru *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School (X2) sebesar 0,900. Hal ini menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha  $0,900 > 0,60$  maka kuesioner atau angket Program pengembangan guru *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School (X2) dinyatakan reliabel atau konsisten.

<sup>139</sup> Lampiran 9, Hasil Uji Reliabilitas Variabel X2 dengan menggunakan bantuan program SPSS 20 for windows

Hasil Uji Reabilitas Kompetensi pedagogik Guru Mumtaza Islamic School dilakukan pada 20 butir pertanyaan / pernyataan. Perhitungan dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS 20.<sup>140</sup>

**Tabel 7**  
**Hasil Uji Reliabilitas Kompetensi pedagogik Guru Mumtaza Islamic School (Y)**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.932	20

Berdasarkan hasil perhitungan yang diperoleh koefisien reliabilitas instrumen Kompetensi pedagogik Guru Mumtaza Islamic School (Y) sebesar 0,932. Hal ini menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha  $0,932 > 0,60$  maka kuesioner atau angket Kompetensi pedagogik Guru Mumtaza Islamic School (Y) dinyatakan reliabel atau konsisten.

## I. Teknik Analisis Data

### 1. Uji Homogenitas

Uji homogenitas adalah pengujian mengenai sama tidaknya variansi-variansi dua buah distribusi atau lebih, dilakukan untuk mengetahui apakah data dalam variabel X dan Y bersifat homogen atau tidak.

Dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas sebagai berikut :

- 1) Jika nilai Signifikansi (Sig.)  $>$  dari 0,05 berarti  $H_0$  diterima, maka varian populasi adalah homogen.

<sup>140</sup> Lampiran 9, Hasil Uji Reliabilitas Variabel Y dengan menggunakan bantuan program SPSS 20 for windows



- 2) Jika nilai Signifikansi (Sig.) < dari 0,05 berarti  $H_0$  ditolak, maka varian populasi adalah tidak homogen.

**Tabel 8**  
**Hasil Uji Homogenitas Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School (X1) terhadap Variabel (Y)**

**Test of Homogeneity of Variances**

Y			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.429	4	16	0.090

Berdasarkan *output test of homogeneity of variances* diperoleh nilai  $\alpha$  variabel Kompetensi Manajerial Kepala *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School adalah  $0,090 > 0,05$ , berarti  $H_0$  diterima atau varians populasi adalah homogen.<sup>141</sup>

**Tabel 9**  
**Hasil Uji Homogenitas Program Pengembangan guru *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School (X2) terhadap Variabel (Y)**

**Test of Homogeneity of Variances**

Y			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.890	3	16	0.068

Berdasarkan *output test of homogeneity of variances* diperoleh nilai  $\alpha$  variabel Program Pengembangan guru *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School adalah  $0,068 > 0,05$ , berarti  $H_0$  diterima atau varians populasi adalah homogen.<sup>142</sup>

<sup>141</sup> Lampiran 11, Hasil Uji homogenitas X1 dengan menggunakan bantuan program SPSS 20 for windows

<sup>142</sup> Lampiran 11, Hasil Uji homogenitas X1 dengan menggunakan bantuan program SPSS 20 for windows

## 2. Uji Normalitas

Dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas sebagai berikut :

- 1) Jika nilai Signifikansi (Sig.) > dari 0,05 maka data penelitian berdistribusi normal.
- 2) Sebaliknya, jika nilai Signifikansi (Sig.) < dari 0,05 maka data penelitian tidak berdistribusi normal.<sup>143</sup>

**Tabel 10**  
**Hasil Uji Normalitas dengan Regresi Berganda**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test					
		Variabel_X 1	Variabel_X 2	Variabel_ Y	Unstandardiz ed Residual
N		25	25	25	25
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	72.72	65.28	73.00	0E-7
	Std. Deviation	7.368	6.491	7.741	4.86279547
Most Extreme Differences	Absolute	.381	.403	.340	.186
	Positive	.248	.203	.219	.186
	Negative	-.381	-.403	-.340	-.147
Kolmogorov-Smirnov Z		1.905	2.014	1.700	.932
Asymp. Sig. (2-tailed)		.001	.001	.006	.350

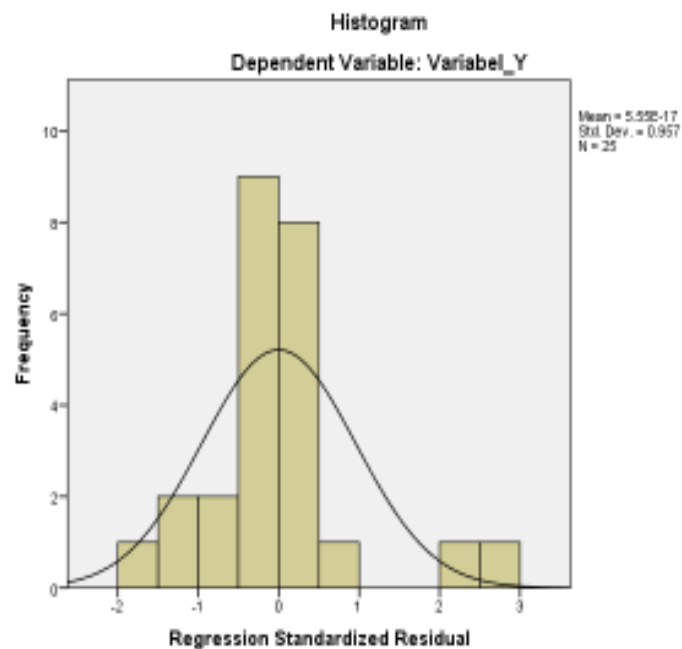
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan hasil uji normalitas pada regresi linear berganda diatas dengan menggunakan bantuan program SPSS 20 diperoleh nilai signifikansi Kolmogorov Smirnov sebesar 0,350. Hal ini menunjukkan bahwa  $0,350 > 0,05$  berarti  $H_0$  diterima atau data penelitian berasal dari sampel yang berdistribusi normal.

<sup>143</sup> Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2012, Hlm. 193

Distribusi normal juga tergambar pada output SPSS, dimana diagram histogram membentuk lengkung kurve normal yang menggambarkan asumsi normalitas terpenuhi.



Gambar 3  
Diagram histogram hasil uji normalitas dengan regresi berganda

## J. Pengujian Hipotesis

### 1. Uji Linearitas Multiples atau Berganda

Dalam penelitian ini dikarenakan variabel bebas terdiri dari dua variabel (Kompetensi Manajerial Kepala *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School dan Program Pengembangan guru *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School), maka digunakan regresi linear berganda, yaitu analisis peramalan nilai pengaruh dua variabel bebas atau lebih terhadap variabel terikat untuk membuktikan ada atau tidaknya hubungan fungsi atau hubungan kausal antar dua variabel atau lebih.

Manfaat dari hasil analisis regresi adalah untuk membuat keputusan apakah naik dan menurunnya variabel dependen dapat dilakukan melalui peningkatan variabel independen atau tidak.<sup>144</sup> Secara konseptual analisis regresi linear berganda mempunyai hubungan kausal dengan rumus sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

**Tabel 11**  
**Hasil Uji Linearitas Multiples atau Berganda**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-12.821	14.625		-.740	.467
Variabel_X1	.652	.141	.620	4.633	.000
Variabel_X2	.558	.160	.468	3.493	.002

a. Dependent Variable: Variabel\_Y

Dari data diatas menunjukkan bahwa harga  $a = -12.821$ ,  $b_1 = 0,652$  dan  $b_2 = 0,558$ . Jadi persamaan regresinya =  $Y' = -12.821 + 0,652X_1 + 0,558X_2$ . Nilai Kompetensi Manajerial Kepala *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School dan Program Pengembangan guru *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School dioptimalkan (  $X_1 = 80$  dan  $X_2 = 72$  ), maka Kompetensi pedagogik Guru Mumtaza Islamic School menjadi  $Y' = -12.821 + (0,652)(80) + (0,558)(72) = 79.51$

<sup>144</sup> Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2012, Hlm. 260

Jadi bila Kompetensi Manajerial Kepala *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School dan Program Pengembangan guru *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School ditingkatkan sampai optimal (80) dan (72) maka Kompetensi pedagogik Guru Mumtaza Islamic School menjadi = 79.51 ( maksimum = 80 ). Hal ini terjadi karena tingkat korelasinya yang tinggi.

## **2. Uji t Parsial Dalam Analisis Regresi**

Uji t merupakan salah satu uji hipotesis penelitian dalam analisis regresi linear sederhana maupun analisis regresi linear multiples (berganda). Uji t bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas atau variabel independen (X) secara parsial (sendiri-sendiri) berpengaruh terhadap variabel terikat atau variabel dependen (Y).

Dasar pengambilan keputusan Uji t parsial dalam analisis regresi terdapat dua acuan yang dapat kita pakai sebagai dasar pengambilan keputusan, pertama dengan melihat nilai signifikansi (Sig.), dan kedua membandingkan antara t hitung dengan t table.

Berdasarkan nilai signifikansi (Sig.)

1. Jika nilai signifikansi (Sig). < probabilitas 0,05 maka ada pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) atau hipotesis diterima.
2. Jika nilai signifikansi (Sig). > probabilitas 0,05 maka tidak ada pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) atau hipotesis ditolak.

Berdasarkan perbandingan nilai t hitung dengan t table

- 1) Jika nilai t hitung > t table, maka ada pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) atau hipotesis diterima.

- 2) Jika nilai  $t$  hitung  $< t$  table, maka tidak ada pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) atau hipotesis ditolak.

**Tabel 12**  
**Hasil Uji t Parsial dalam Analisis Regresi**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-12.821	14.625		-.740	.467
Variabel_X1	.652	.141	.620	4.633	.000
Variabel_X2	.558	.160	.468	3.493	.002

a. Dependent Variable: Variabel\_Y

Data diatas menunjukkan bahwa nilai Sig untuk X1 adalah  $0,000 < 0,05$ , maka dari itu hipotesis diterima, artinya variabel Kompetensi Manajerial Kepala *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School (X1) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kompetensi pedagogik Guru Mumtaza Islamic School (Y).

Selanjutnya nilai Sig untuk X2 adalah  $0,002 < 0,05$ , maka dari itu hipotesis diterima, artinya variabel Program Pengembangan guru *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kompetensi pedagogik Guru Mumtaza Islamic School (Y).

Jika dibandingkan dengan nilai  $t$  table, maka ditentukan nilai  $t$  table dengan rumus:

$$t \text{ tabel} = (\alpha/2 ; n-k-1 \text{ atau df residual})$$

$$t \text{ table} = (0,05/2 ; 25-2-1)$$

$$t \text{ table} = (0,025 ; 22)$$

Maka  $t$  tabel = angka 0,025 ; 22 ini kemudian dicari pada distribusi nilai  $t$  tabel statistik maka ditemukan nilai  $t$  table sebesar 2,073.

Berdasarkan nilai output SPSS di atas diketahui nilai  $t$  hitung variabel Kompetensi Manajerial Kepala *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School (X1) adalah sebesar 4,633. Karena nilai  $t$  hitung  $4,633 > t$  table 2,073, maka dapat disimpulkan hipotesis diterima, artinya terdapat pengaruh variabel Kompetensi Manajerial Kepala *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School (X1) terhadap Kompetensi pedagogik Guru Mumtaza Islamic School (Y).

Begitu pula pada variabel Program Pengembangan guru *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School (X2) diketahui nilai  $t$  hitung sebesar 3,493. Karena nilai  $t$  hitung  $3,493 > t$  tabel 2,073, maka dapat disimpulkan hipotesis diterima, artinya terdapat pengaruh variabel Program Pengembangan guru *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School (X2) terhadap Kompetensi pedagogik Guru Mumtaza Islamic School (Y).

### **3. Uji F Simultan**

Uji F dilakukan untuk menguji apakah ada pengaruh kompetensi manajerial kepala *Raudhatul Athfal* dan program pengembangan guru *Raudhatul Athfal* secara simultan terhadap kompetensi pedagogik guru *Raudhatul Athfal*, artinya pengaruh gabungan dari variabel kompetensi manajerial kepala *Raudhatul Athfal*, program pengembangan guru *Raudhatul Athfal* dan kompetensi pedagogik guru *Raudhatul Athfal*.

Dasar pengambilan keputusan dalam Uji F Simultan ada dua cara yang bisa digunakan sebagai acuan atau pedoman untuk melakukan uji hipotesis dalam Uji

F. pertama adalah membandingkan nilai signifikansi (Sig.) atau nilai probabilitas hasil output Anova. Kedua adalah membandingkan nilai F hitung dengan F table.

Berdasarkan nilai signifikansi (Sig.) dari output Anova :

- 1) Jika nilai (Sig.)  $< 0,05$ , maka hipotesis diterima. Maka artinya Kompetensi manajerial kepala *Raudhatul Athfal* (X1) dan program pengembangan guru *Raudhatul Athfal* (X2) secara simultan berpengaruh terhadap kompetensi pedagogik guru *Raudhatul Athfal* (Y)
- 2) Jika nilai (Sig.)  $> 0,05$ , maka hipotesis ditolak. Maka artinya Kompetensi manajerial kepala *Raudhatul Athfal* (X1) dan program pengembangan guru *Raudhatul Athfal* (X2) secara simultan tidak berpengaruh terhadap kompetensi pedagogik guru *Raudhatul Athfal* (Y)

Berdasarkan perbandingan nilai F hitung dengan F table :

- 1) Jika nilai F hitung  $> F$  tabel, maka hipotesis diterima. Maka artinya Kompetensi manajerial kepala *Raudhatul Athfal* (X1) dan program pengembangan guru *Raudhatul Athfal* (X2) secara simultan berpengaruh terhadap kompetensi pedagogik guru *Raudhatul Athfal* (Y)
- 2) Jika nilai F hitung  $< F$  tabel, maka hipotesis ditolak. Maka artinya Kompetensi manajerial kepala *Raudhatul Athfal* (X1) dan program pengembangan guru *Raudhatul Athfal* (X2) secara simultan tidak berpengaruh terhadap kompetensi pedagogik guru *Raudhatul Athfal* (Y)



**Tabel 13**  
**Hasil Uji F Simultan dalam Analisis Regresi**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	870.477	2	435.239	16.872	.000 <sup>b</sup>
	Residual	567.523	22	25.796		
	Total	1438.000	24			

a. Dependent Variable: Variabel\_Y

b. Predictors: (Constant), Variabel\_X2, Variabel\_X1

Berdasarkan data diatas didapatkan nilai Sig F sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka disimpulkan bahwa hipotesis diterima, artinya Kompetensi Manajerial Kepala *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School (X1) dan Program Pengembangan guru *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School (X2) secara simultan berpengaruh terhadap Kompetensi pedagogik Guru Mumtaza Islamic School (Y).

Kemudian jika dilakukan perbandingan dengan F hitung, maka harus ditentukan terlebih dahulu F tabel dengan menggunakan rumus :

$$df1 = k-1 \quad (3-1) = 2$$

$$df2 = n-k \quad (25-3) = 22$$

Jika pengujian dilakukan pada  $\alpha = 5\%$ , maka nilai F dapat dilihat pada  $N1 = 2$  dan  $N2 = 22$  pada tabel. Diperoleh nilai F tabel adalah 3,44. Kemudian dibandingkan dengan nilai F hitung pada hasil output SPSS diatas adalah 16.872. Karena F hitung  $16,872 >$  dari F tabel 3,44 maka hipotesis diterima, artinya Kompetensi Manajerial Kepala *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School (X1) dan Program Pengembangan guru *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School

(X2) secara simultan berpengaruh terhadap Kompetensi pedagogik Guru Mumtaza Islamic School (Y).

#### 4. Uji Koefisien Determinasi (KD)

Koefisien Determinasi (R Square atau R Kuadrat) atau disimbolkan dengan “R<sup>2</sup>” yang bermakna sebagai sumbangan pengaruh yang diberikan variabel bebas atau variabel independen (X) terhadap variabel terikat atau variabel dependen (Y), atau dengan kata lain, nilai koefisien determinasi atau R Square ini berguna untuk memprediksi dan melihat seberapa besar kontribusi pengaruh yang diberikan variabel X secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel Y.

**Tabel 14**  
**Hasil Uji r hitung dalam Analisis Regresi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.778 <sup>a</sup>	.605	.569	5.079	.605	16.872	2	22	.000

a. Predictors: (Constant), Variabel\_X2, Variabel\_X1

b. Dependent Variable: Variabel\_Y

Dari data diatas diketahui bahwa nilai R Square atau nilai r hitung sebesar 0,605. Ini menandakan bahwa besaran koefisien determinasi adalah 0,605 atau 60 %. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School dan Program Pengembangan guru *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School terhadap Kompetensi pedagogik

Guru Mumtaza Islamic School sebesar 60 %. Faktor keterkaitan yang diberikan dalam kategori tinggi.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Data Hasil Penelitian**

##### **1. Deskripsi Data**

Penelitian ini dilaksanakan di *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School pada guru *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School. Data yang dikumpulkan pada penelitian ini adalah data yang diperoleh dari kuesioner atau angket Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School (variabel X1), Program Pengembangan Guru RA Mumtaza Islamic School (variabel X2) dan Kompetensi Pedagogik Guru RA Mumtaza Islamic School Kota Tangerang Selatan (variabel Y) pada tahun ajaran 2019/2020.

Pembahasan variabel dilakukan dengan menggunakan data kuantitatif, maksudnya data yang diolah berbentuk angka atau skor yang kemudian ditafsirkan secara kualitatif. Berikut adalah penjelasan secara rinci mengenai deskripsi data hasil penelitian untuk masing-masing variabel.

##### 1) Gambaran Variabel Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School (X1)

Hasil penelitian penulis terkait Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School adalah sebagai berikut : Mengembangkan RKS dengan program lainnya berdasarkan data hasil evaluasi dalam pemenuhan 8 standar nasional pendidikan, merumuskan visi sebagai arah pengembangan program RKAS, menyusun perencanaan pengembangan tenaga pendidik, menggunakan hasil supervisi untuk mengetahui ketercapaian program

sebagai siklus berikutnya, menciptakan suasana kebersamaan di lingkungan sekolah, memfasilitasi efektivitas tim kerja tenaga pendidik dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran, mengembangkan pelayanan belajar yang inovatif melalui pengembangan sumber belajar yang terbarukan, dan mencari jalan keluar bersama setiap terjadi permasalahan di sekolah.

Pada angket Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School terdapat 3 indikator yang dijadikan pedoman untuk membuat angket sebagai instrumen penelitian, kemudian indikator-indikator tersebut disusun kedalam butir-butir pertanyaan / pernyataan. Setelah itu angket disebar kepada responden sebagai sampel penelitian.

Hasil angket sebelum dijadikan sebagai instrument penelitian resmi maka dilakukan uji validitas dan reliabelitas terlebih dahulu. Dari hasil dan analisis statistik angket Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School memiliki 20 butir pertanyaan / pernyataan yang valid dengan nilai reliabelitas sebesar 0,919. Hasil angket yang telah dinyatakan valid dan reliabel, kemudian dijadikan sebagai intrumen resmi penelitian untuk dilakukan uji hipotesis penelitian.

Untuk melihat gambaran tentang hasil angket Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School, peneliti menganalisis hasil pengisian angket Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School dengan menghitung jumlah skor masing-masing item (skoring). selanjutnya dilakukan tabulasi data jawaban yang telah diberikan ke dalam bentuk

tabel.<sup>145</sup> Hasil data angket kemudian dilakukan uji homogenitas untuk mengetahui apakah data dalam variabel X1 dan Y bersifat homogen atau tidak.

Berdasarkan *output test of homogeneity of variances* diperoleh nilai  $\alpha$  variabel Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School adalah  $0,090 > 0,05$ , berarti  $H_0$  diterima atau varians populasi adalah homogeny.

## 2) Gambaran Program Pengembangan Guru RA Mumtaza Islamic School (X2)

Adapun Program Pengembangan Guru RA Mumtaza Islamic School adalah sebagai berikut : mengadakan program perbaikan metode pembelajaran, program pembuatan rencana kerja sekolah, supervisi guru dilakukan secara rutin sesuai program sekolah, mengadakan workshop dan pelatihan guru secara terprogram, memberikan penghargaan kepada guru berprestasi, memberikan keleluasaan kepada tenaga pendidik untuk menggunakan saran dan prasarana yang tersedia, mengadakan kegiatan seminar parenting, dan menjalankan program parent teaching sesuai jadwal.

Dari hasil dan analisis statistik angket Program Pengembangan Guru RA Mumtaza Islamic School memiliki 18 butir pertanyaan / pernyataan yang valid dengan nilai reliabelitas sebesar 0,900. Hasil angket yang telah dinyatakan valid dan reliabel, kemudian dijadikan sebagai instrumen resmi penelitian untuk dilakukan uji hipotesis penelitian.

---

<sup>145</sup>Lampiran 2, Tabulasi data hasil angket Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School (variabel X1)

Selanjutnya dilakukan tabulasi data jawaban yang telah diberikan ke dalam bentuk tabel.<sup>146</sup> Hasil data angket kemudian dilakukan uji homogenitas untuk mengetahui apakah data dalam variabel X2 dan Y bersifat homogen atau tidak.

Berdasarkan *output test of homogeneity of variances* diperoleh nilai  $\alpha$  variabel Program Pengembangan Guru RA Mumtaza Islamic School adalah  $0,068 > 0,05$ , berarti  $H_0$  diterima atau varians populasi adalah homogen.

### 3) Gambaran Variabel Kompetensi Pedagogik Guru RA Mumtaza Islamic School (Y)

Pada angket Kompetensi Pedagogik Guru RA Mumtaza Islamic School terdapat 5 indikator yang dijadikan pedoman untuk membuat angket sebagai instrumen penelitian, antara lain adalah kompetensi memahami peserta didik, kompetensi merancang pembelajaran, kompetensi melaksanakan pembelajaran, kompetensi merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran, serta kompetensi mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensinya. Kemudian indikator-indikator tersebut disusun kedalam butir-butir pertanyaan / pernyataan. Setelah itu angket disebar kepada responden sebagai sampel penelitian.

Dari hasil dan analisis statistik angket Kompetensi Pedagogik Guru RA Mumtaza Islamic School memiliki 18 butir pertanyaan / pernyataan yang valid dengan nilai reliabelitas sebesar 0,932. Hasil angket yang telah

---

<sup>146</sup> Lampiran 3, Tabulasi data hasil angket Program Pengembangan Guru RA Mumtaza Islamic School (variabel X2)

dinyatakan valid dan reliabel, kemudian dijadikan sebagai instrumen resmi penelitian untuk dilakukan uji hipotesis penelitian.

Untuk melihat gambaran tentang hasil angket Kompetensi Pedagogik Guru RA Mumtaza Islamic School, peneliti menganalisis hasil pengisian angket Kompetensi Pedagogik Guru RA Mumtaza Islamic School dengan menghitung jumlah skor masing-masing item (skoring). selanjutnya dilakukan tabulasi data jawaban yang telah diberikan ke dalam bentuk tabel.<sup>147</sup>

Setelah dinyatakan valid, reliabel dan homogen, kemudian data penelitian tersebut dilakukan uji normalitas untuk mengetahui kenormalan distribusinya. Berdasarkan hasil uji normalitas pada regresi linear berganda dengan menggunakan bantuan program SPSS 20 diperoleh nilai signifikansi Kolmogorov Smirnov sebesar 0,350. Hal ini menunjukkan bahwa  $0,350 > 0,05$  berarti  $H_0$  diterima atau data penelitian berasal dari sampel yang berdistribusi normal.

## **2. Hasil Pengujian Hipotesis**

### **1. Hasil Uji Linearitas Multiples atau Berganda**

Regresi linear berganda, digunakan untuk menganalisis peramalan nilai pengaruh dua variabel bebas atau lebih terhadap variabel terikat untuk membuktikan ada atau tidaknya hubungan fungsi atau hubungan kausal antar dua variabel atau lebih. Selain itu juga untuk membuat keputusan

---

<sup>147</sup> Lampiran 4, *Tabulasi data hasil angket Kompetensi Pedagogik Guru RA Mumtaza Islamic School (variabel Y)*



apakah naik dan menurunnya variabel dependen dapat dilakukan melalui peningkatan variabel independen atau tidak.

Dari data diatas menunjukkan bahwa harga  $a = -12,821$ ,  $b_1 = 0,652$  dan  $b_2 = 0,558$ . Jadi persamaan regresinya  $Y' = -12,821 + 0,652X_1 + 0,558X_2$ . Nilai Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School dan Program Pengembangan guru RA Mumtaza Islamic School dioptimalkan ( $X_1 = 80$  dan  $X_2 = 72$ ), maka Kompetensi pedagogik Guru Mumtaza Islamic School menjadi  $Y' = -12,821 + (0,652)(80) + (0,558)(72) = 79.51$

Jadi bila Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School dan Program Pengembangan guru RA Mumtaza Islamic School ditingkatkan sampai optimal (80) dan (72) maka Kompetensi pedagogik Guru Mumtaza Islamic School menjadi = 79.51 ( maksimum = 80 ). Hal ini terjadi karena tingkat korelasinya yang tinggi.

## 2. Uji t Parsial dalam Analisis Regresi

Uji t dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas atau variabel independen (X) secara parsial (sendiri-sendiri) berpengaruh terhadap variabel terikat atau variabel dependen (Y).

Hasil uji t parsial melalui bantuan SPSS 20 menunjukkan bahwa nilai nilai Sig untuk  $X_1$  adalah  $0,000 < 0,05$ , maka dari itu hipotesis diterima, artinya variabel Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kompetensi pedagogik Guru Mumtaza Islamic School (Y).

Selanjutnya nilai Sig untuk X2 adalah  $0,002 < 0,05$ , maka dari itu hipotesis diterima, artinya variabel Program Pengembangan guru RA Mumtaza Islamic School (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kompetensi pedagogik Guru Mumtaza Islamic School (Y).

Berdasarkan perbandingan nilai t hitung dengan t tabel, diketahui nilai t hitung variabel Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School (X1) adalah sebesar 4,633. Karena nilai t hitung  $4,833 > t \text{ table } 2,073$ , maka dapat disimpulkan hipotesis diterima, artinya terdapat pengaruh variabel Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School (X1) terhadap Kompetensi pedagogik Guru Mumtaza Islamic School (Y).

Begitu pula pada variabel Program Pengembangan guru RA Mumtaza Islamic School (X2) diketahui nilai t hitung sebesar 3,493. Karena nilai t hitung  $3,493 > t \text{ tabel } 2,073$ , maka dapat disimpulkan hipotesis diterima, artinya terdapat pengaruh variabel Program Pengembangan guru RA Mumtaza Islamic School (X2) terhadap Kompetensi pedagogik Guru Mumtaza Islamic School (Y).

### 3. Uji F Simultan

Uji F dilakukan untuk menguji apakah ada pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School dan Program Pengembangan guru RA Mumtaza Islamic School secara simultan terhadap Kompetensi pedagogik Guru Mumtaza Islamic School.

Berdasarkan hasil uji hipotesis dengan bantuan SPSS 20, didapatkan nilai Sig F sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka disimpulkan bahwa hipotesis diterima, artinya Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School (X1) dan Program Pengembangan guru RA Mumtaza Islamic School (X2) secara simultan berpengaruh terhadap Kompetensi pedagogik Guru Mumtaza Islamic School (Y).

Kemudian jika dilakukan perbandingan dengan F hitung pada  $\alpha = 5\%$ , maka nilai F dapat dilihat pada  $N1 = 2$  dan  $N2 = 22$  pada tabel. Diperoleh nilai F tabel adalah 3,44. Kemudian dibandingkan dengan nilai F hitung pada hasil output SPSS diatas adalah 16.872. Karena F hitung  $16.872 >$  dari F tabel 3,44 maka hipotesis diterima, artinya Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School (X1) dan Program Pengembangan guru RA Mumtaza Islamic School (X2) secara simultan berpengaruh terhadap Kompetensi pedagogik Guru Mumtaza Islamic School (Y).

#### 4. Uji Koefisien Determinasi (KD)

Uji Koefisien Determinasi dilakukan untuk memprediksi dan melihat seberapa besar kontribusi pengaruh yang diberikan variabel X secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel Y.

Dari hasil uji hipotesis dengan bantuan SPSS 20 pada tabel model summary diketahui bahwa nilai R Square atau nilai r hitung sebesar 0,605. Ini menandakan bahwa besaran koefisien determinasi adalah 0,605 atau 60%. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School dan Program Pengembangan guru RA

Mumtaza Islamic School terhadap Kompetensi pedagogik Guru Mumtaza Islamic School sebesar 60 %. Faktor keterkaitan yang diberikan dalam kategori tinggi.

## **B. Pembahasan**

### **1. Analisis Pengaruh Variabel X1 terhadap Variabel Y (Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru Mumtaza Islamic School)**

Berdasarkan uji hipotesis pertama didapatkan bahwa Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School berpengaruh secara signifikan terhadap Kompetensi pedagogik Guru Mumtaza Islamic School. Hal ini ditunjukkan dari hasil nilai Sig untuk X1 adalah  $0,000 < 0,05$ , maka dari itu hipotesis diterima, artinya variabel Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School (X1) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kompetensi pedagogik Guru Mumtaza Islamic School (Y). Diperkuat pula dengan diketahui nilai t hitung variabel Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School (X1) adalah sebesar 4,633. Karena nilai t hitung  $4,633 > t \text{ table } 2,073$ , maka dapat disimpulkan hipotesis diterima, artinya terdapat pengaruh variabel Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School (X1) terhadap Kompetensi pedagogik Guru Mumtaza Islamic School (Y).

Terdapatnya pengaruh positif antara kompetensi manajerial kepala RA terhadap kompetensi pedagogik guru RA Mumtaza Islamic School, sejalan dengan pendapat E. Mulyasa bahwa diantara fungsi manajerial kepala

sekolah adalah dapat meningkatkan profesionalisme guru. Senada yang dikemukakan Sondang P. Siagian, bahwa manajerial yang baik dapat mendorong bawahannya bekerja dengan baik.

Begitupula fakta dilapangan bahwa kepala RA Mumtaza Islamic School telah menjalankan fungsi manajerial kepala sekolah dengan baik, hal ini terbukti bahwa kepala RA Mumtaza Islamic School memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama, memberi kesempatan yang sama dalam peningkatan kompetensi, dan menjalin kebersamaan dengan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan untuk tercapainya tujuan.

## **2. Analisis Pengaruh Variabel X2 terhadap Variabel Y (Program Pengembangan Guru RA Mumtaza Islamic School Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru Mumtaza Islamic School)**

Berdasarkan uji hipotesis kedua diketahui nilai Sig untuk X2 adalah  $0,002 > 0,05$ , maka dari itu hipotesis diterima, artinya variabel Program Pengembangan guru RA Mumtaza Islamic School (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kompetensi pedagogik Guru Mumtaza Islamic School (Y). Diperkuat pula dengan perbandingan t hitung dengan t tabel dimana pada variabel Program Pengembangan guru RA Mumtaza Islamic School (X2) diketahui nilai t hitung sebesar 3,493. Karena nilai t hitung  $3,493 > t$  tabel 2,073, maka dapat disimpulkan hipotesis diterima, artinya terdapat pengaruh variabel Program Pengembangan guru RA Mumtaza

Islamic School (X2) terhadap Kompetensi pedagogik Guru Mumtaza Islamic School (Y).

Program pengembangan guru sebagaimana dikemukakan oleh Joan Dean adalah suatu proses yang dilakukan untuk menjadikan guru dapat tampil secara lebih profesional. Menurut UU Nomor 14 tahun 2005, agar terbentuk guru yang profesional dan mumpuni dari segi kompetensi.

Adapun program pengembangan guru di RA Mumtaza Islamic School adalah sebagai berikut: Pengembangan Kurikulum, pengembangan SDM Guru, pengembangan Sarana dan Prasarana serta Kerjasama dengan Komite Sekolah, pengembangan Kompetensi memahami peserta didik, dan Merancang pembelajaran.

Program-program tersebut diatas berjalan dengan baik di RA Mumtaza Islamic School, sehingga memperkuat analisis hipotesis yang memberikan kesimpulan bahwa program pengembangan guru RA Mumtaza Islamic School berpengaruh positif terhadap kompetensi pedagogik guru RA Mumtaza Islamic School.

### **3. Analisis Pengaruh Variabel X1 dan X2 terhadap Variabel Y (Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School dan Program Pengembangan Guru RA Mumtaza Islamic School Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru Mumtaza Islamic School)**

Berdasarkan uji hipotesis ketiga didapatkan nilai Sig F sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka disimpulkan bahwa hipotesis diterima, artinya Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School (X1) dan Program

Pengembangan guru RA Mumtaza Islamic School (X2) secara simultan berpengaruh terhadap Kompetensi pedagogik Guru Mumtaza Islamic School Kota Tangerang Selatan (Y). Diperkuat dengan nilai F tabel adalah 3,44. Kemudian dibandingkan dengan nilai F hitung pada hasil output SPSS adalah 16,872. Karena F hitung  $16,872 >$  dari F tabel 3,44 maka hipotesis diterima, artinya Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School (X1) dan Program Pengembangan guru RA Mumtaza Islamic School (X2) secara simultan berpengaruh terhadap Kompetensi pedagogik Guru Mumtaza Islamic School Kota Tangerang Selatan (Y).

Hasil analisis hipotesis diatas berdasarkan perhitungan output SPSS. 20, baik membandingkan dengan taraf signifikansi maupun menggunakan perbandingan t hitung, memberikan kesimpulan bahwa hipotesis diterima yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School (X1) dan Program Pengembangan guru RA Mumtaza Islamic School (X2) secara simultan berpengaruh terhadap Kompetensi pedagogik Guru Mumtaza Islamic School Kota Tangerang Selatan (Y). Sehingga dapat penulis simpulkan bahwa Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School dan Program Pengembangan guru RA Mumtaza Islamic School secara bersama-sama memberikan pengaruh positif terhadap Kompetensi pedagogik Guru Mumtaza Islamic School Kota Tangerang Selatan.

Adapun tingkat korelasi dengan hasil r hitung pada model summary output SPSS 20, 0,605. Ini menandakan bahwa besaran koefisien

determinasi adalah 0,605 atau 60 %. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School dan Program Pengembangan guru RA Mumtaza Islamic School terhadap Kompetensi pedagogik Guru Mumtaza Islamic School sebesar 60 %. Faktor keterkaitan yang diberikan dalam kategori tinggi.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Setelah dilakukan penelitian di *Raudhatul Athfal Mumtaza Islamic School* Kota Tangerang Selatan mengenai “Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School dan Program Pengembangan Guru RA Mumtaza Islamic School Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru RA Mumtaza Islamic School Kota Tangerang Selatan” dapat disimpulkan bahwa;

1. Terdapat pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School terhadap Kompetensi Pedagogik Guru RA Mumtaza Islamic School Kota Tangerang Selatan. Hal ini terlihat dengan kemampuan pengetahuan, sikap dan keterampilan kepala Raudhatul Athfal Mumtaza Islamic School dalam melakukan proses perencanaan, baik perencanaan jangka pendek, menengah, maupun perencanaan jangka panjang dengan menggunakan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia sebaik-baiknya, serta membangun prosedur operasional lembaga pendidikan, memberi contoh bagaimana bekerja, membangun motivasi dan kerjasama, serta selalu melakukan koordinasi dengan berbagai elemen pendidikan. Hal ini ditunjukkan dari hasil nilai Sig pada variabel X1 = 0,000 < 0,05 dan nilai t hitung = 4,633 > t table 2,073 yang menyatakan hipotesis diterima.
2. Program pengembangan guru *Raudhatul Athfal Mumtaza Islamic School* sangatlah menunjang terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru dengan upaya peningkatan produktifitas kerja, peningkatan semangat kerja,

komitmen organisasi, keterbukaan manajemen, komunikasi yang efektif, penyelesaian konflik secara fungsional, dalam upaya menunjang keberhasilan pengembangan kurikulum, pengembangan SDM Guru, serta pengembangan sarana dan prasarana serta kerja sama dengan komite *Raudhatul Athfal* Mumtaza Islamic School. Sehingga menghasilkan sebuah kesimpulan bahwa Terdapat pengaruh Program Pengembangan Guru RA Mumtaza Islamic School terhadap Kompetensi Pedagogik Guru RA Mumtaza Islamic School Kota Tangerang Selatan. Hal ini ditunjukkan dari hasil nilai Sig pada variabel  $X_2 = 0,002 < 0,05$  dan nilai t hitung  $= 3,493 > t \text{ table } 2,073$  yang menyatakan hipotesis diterima.

3. Terdapat pengaruh yang signifikan Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School dan Program Pengembangan Guru RA Mumtaza Islamic School terhadap Kompetensi Pedagogik Guru RA Mumtaza Islamic School Kota Tangerang Selatan. Diketahui dari nilai Sig F sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka disimpulkan bahwa hipotesis diterima, artinya Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School ( $X_1$ ) dan Program Pengembangan Guru RA Mumtaza Islamic School ( $X_2$ ) secara simultan berpengaruh terhadap Kompetensi Pedagogik Guru RA Mumtaza Islamic School ( $Y$ ). Diperkuat dengan nilai F tabel adalah 3,44. Kemudian dibandingkan dengan nilai F hitung pada hasil output SPSS adalah 16,872. Karena F hitung  $16,872 >$  dari F tabel 3,44 maka hipotesis diterima, artinya Kompetensi Manajerial Kepala RA Mumtaza Islamic School ( $X_1$ ) dan Program Pengembangan Guru RA Mumtaza Islamic School ( $X_2$ ) secara

simultan berpengaruh terhadap Kompetensi Pedagogik Guru RA Mumtaza Islamic School (Y).

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan maka peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut:

1. Intropeksi diri dalam suatu lembaga sangatlah penting agar mampu meningkatkan kinerja dari para anggota lembaga tersebut dalam menghadapi berbagai macam perubahan dimensi.
2. Kepala sekolah perlu mengembangkan dan meningkatkan kemampuan manajerialnya sebagai kepala sekolah dengan cara menguasai berbagai metode dan teknik manajerial sehingga dapat menentukan strategi pendekatan yang cocok untuk menyelesaikan suatu permasalahan yang dihadapi sekolah.
3. Para guru RA Mumtaza Islamic School Kota Tangerang Selatan hendaknya terus meningkatkan kualitas profesionalisme dan kinerjanya dengan mengikuti berbagai macam program pengembangan guru di sekolah.
4. Guru sebagai faktor penentu tumbuh kembangnya para siswa dapat memahami peserta didik secara keseluruhan serta mampu memberikan suasana yang harmonis dan kondusif dalam menjalankan berbagai macam kegiatan yang ada di sekolah.
5. Dalam kegiatan belajar mengajar seorang guru dituntut untuk mampu membangun *image* positif bagi siswanya dengan cara meningkatkan kompetensi pedagogik guru, sehingga tujuan pendidikan sesuai dengan tugas dan fungsi guru di sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akhyak, *Profil Pendidikan Sukses*, Surabaya: Elkaf, 2005.
- Al Qur'an dan Terjemahannya*, Madinah: Lembaga Percetakan Al Qur'an Raja Fahd, 2002.
- Alamsya, Zulkifli. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Alma, Buchari. *Guru Profesional*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Amirudin, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru*, Al-Idarah; Jurnal Kependidikan Islam, Vol. 7 No. 2, 2017.
- Arifin, M. dan Rasyad, Aminuddin. *Dasar-Dasar Pendidikan*, Jakarta: Universitas Terbuka, 1997.
- Arikunto, Suharsimi. *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001.
- Azhari, Ahmad. *Supervisi Rencana Program Pembelajaran*, Jakarta: Rian Putra, 2004.
- Baedlowi. *Tantangan Pendidikan Masa Depan Dan Kiat Menjadi Guru Profesional*. Makalah Seminar Nasional dan Launching Klub Guru Indonesia Wilayah Yogyakarta di Yogyakarta 14 Juni 2009.
- Chomzanah, Nunung dan Atingtedjasutisna, *Dasar-Dasar Manajemen*, Bandung: Armico, 1994.
- Cowling, Alan and James, Phillips. *The Essence of Personal Management and Industrial Relations*, Terj. Xavier Quentin Pranata, Yogyakarta: ANDI 1996.
- Danim, Sudarwan. *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, Bandung: CV. Pustaka Setia, 2002.
- \_\_\_\_\_, *Visi Baru Manajemen Sekolah; Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003.

- \_\_\_\_\_, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Panduan Manajemen Pendidikan*, Jakarta: 2000.
- Dimeck, *The Executive in Action*, New York: Harpen and Bross, 1954.
- Dirawat, dkk. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1986.
- Dirjen Dikdasmen, *Manajemen Mutu Pendidikan*, Jakarta: 2013.
- Djamarah, Syaibul Bahri. *Guru dan Anak Didik Dalam Interaksi Edukatif; Suatu Pendekatan Teoritis Psikologis*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2005.
- Efendy, Onong Uchjana. *Human Relation dan Public Relation*, Bandung: Mandar Maju, 1993.
- Effendy, Mochtar. *Manajemen; Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, Jakarta: PT. Bantara Karya Aksa, 1986.
- Glatthorn, Alan A. *Restructing school;: Curriculum Reform. Atrisk Students and School Restructuring*, Glenview, IL: Scott, Foresman and Co, 1991.
- Handoko, H. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BBPE, 1998.
- Hasibuan, Malayu SP. *Manajemen; Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001.
- Hidayatun, M. Fajria. dkk. *Peran Tugas Dan Tanggung Jawab*, Jakarta: Mutiara, 2012.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2005.
- Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008.

- Kusnan, *Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dan Implikasinya Terhadap Kinerja Guru*, Jakarta: Jurnal IQRA Vol. 3, Januari 2007.
- Lazaruth, Soewadji. *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, Yogyakarta: Kanisius, 1994.
- Modjiono, Imam. *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, Yogyakarta: UII Press, 2002.
- Mondy, RW. Sharplin . A. and Flippo, E.B. *Management; Concept and Practice*, Boston: Allyn and Bacon, Inc. 1988.
- Mufarokah, Anisatul. *Strategi Belajar Mengajar*, Yogyakarta: TERAS, 2009.
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional; Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.
- \_\_\_\_\_, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- \_\_\_\_\_, *Menjadi Guru Profesional; Menciptakan Pembelajaran yang Kreatif dan Menyenangkan*, Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya, 2008.
- \_\_\_\_\_, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- \_\_\_\_\_, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.
- Musfah, Jejen. *Peningkatan Kompetensi Guru; Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik*, Jakarta: Kencana, 2011.
- Mustofa, *Upaya Pengembangan Profesionalisme Guru di Indonesia*, Yogyakarta: Jurnal Ekonomi dan Pendidikan, Vol. 4, No. 1, 2007.
- Nata, Abuddin. *Paradigma Pendidikan Islam*, Jakarta: Grasindo, 2001.
- Purwanto, Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1998.

- \_\_\_\_\_, *Psikologi Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007.
- \_\_\_\_\_, *Prinsip-Prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2010.
- Robbins, Stephen R. *Essentials of Organizational Behavior*, Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc, 1984.
- Rohiat, *Manajemen Sekolah*, Bandung: PT. Refika Aditama, 2008.
- Rohmat, *Terapan Teori Teknologi Pembelajaran Dalam Pelajaran Agama Islam*, Yogyakarta: Gerbang Media Aksara, 2013.
- Roqib, Moh. *Ilmu Pendidikan Islam*, Yogyakarta: LkiS, 2009.
- Sagala, Syaiful. *Konsep dan Makna Pembelajaran*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Samana, A. *Profesionalisme Keguruan*, Yogyakarta: Kanisius, 1994.
- Sanjaya, Wina. *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, Jakarta: Kencana, 2008.
- Sardirman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: CV. Rajawali, 1986.
- Sarimaya, Farida. *Sertifikasi Guru; Apa, Mengapa dan Bagaimana?*, Jakarta: Rajawali Press, 2008.
- Sergiovanni, *Educational Govertmance and Administration*, New Jersey: Prentice Hall Inc, 1987.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 1991.
- \_\_\_\_\_, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, Jakarta: Bumi Aksara, 1992.
- \_\_\_\_\_, *Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung, 2002.

- Silalahi, Ulbert. *Studi Tentang Ilmu Administrasi; Konsep, Teori dan Dimensi*, Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2002.
- Spencer, M. Lyle Jr. and Spencer, Signe M. *Competency at Works Models for Superior Performance*, New York: John Wiley & Sons Inc, 1993.
- Stoner, James A.F. *Management; Second Edition*, Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc, 1982.
- Sudarmo, Indriyo Gito. *Prinsip Dasar Manajemen*, Jakarta: Salemba, 2002.
- Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan Untuk Pendidikan Non Formal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: Falah Production, 2004.
- Sudjana, Nana. *Cara Belajar Siswa Aktif Dalam Proses Belajar Mengajar*, Jakarta: Sinar Baru Algesindo, 1996.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*, Bandung: Alfabeta, 2012.
- Sujarweni, V.Wiratna. *SPSS Untuk Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Baru Press, 2014.
- Sulistiyorini, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Sekolah Dasar*, Jember: CSS, 2008.
- Sumidjo, Wahjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002.
- Suparlan, *Mencerdaskan Kehidupan Bangsa; Dari Konsepsi Sampai Implementasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002.
- Sutermeister, Robert A. *People and Productivity*, New York: McGraw Hill Book Company, 1976.
- Sutopo, *Administrasi, Manajemen dan Organisasi*, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 1999.
- Sutrisno, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Rajawali Press, 2008.



- Suyanto dan Jihad, Asep. *Menjadi Guru Profesional; Strategi Meningkatkan Kualifikasi dan Kualitas Guru di Era Global*, Jakarta: Esensi, 2013.
- Suyuthi, Jalauddin. *al-Jami' as- Shagir fi Ahadits al-Basyir an-Nadzir*, Libanon: Dar Al-Kutub Al-'Ilmiyah, 2012.
- Syah, Muhibbin. *Psikologi Pendidikan; Dengan Pendekatan Baru*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2010.
- Tanthowi, Jawahir. *Unsur-Unsur Manajemen Menurut Ajaran Al Qur'an*, Jakarta: Pustaka Al-Husna, 1983.
- Taylor W, Fridreck. *Scientific Management*, New York: Harpen and Bross, 1974.
- Usman, Moh. Uzer. *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2001.
- Widjaya, AW. *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*, Jakarta: PT. Bina Aksara, 1987.
- Winardi, *Dasar-Dasar Ilmu Manajemen*, Bandung: Alfabeta, 1983.
- Wulansari, Andhita Dhessy. *Penelitian Pendidikan*, Ponorogo: STAIN Po Press, 2012.

## RIWAYAT HIDUP PENULIS



**HERMAN**, dilahirkan di Sumenep, pada tanggal, 15 Juli 1979. Penulis menyelesaikan pendidikan dasar di SD Negeri Kebon Agung Sumenep tahun 1993. Kemudian melanjutkan pendidikan ke MTsN Terate Pandian Sumenep, lulus pada tahun 1997. Kemudian melanjutkan pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN 1) Jember lulus tahun 2000. Kemudian penulis melanjutkan pendidikan tinggi di Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah (UIN) Jakarta lulus pada tahun 2005. Selanjutnya penulis melanjutkan pendidikan di Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Jakarta. Saat ini, penulis memiliki seorang istri yang bernama Siti Marwati, S.Sos dan 3 orang anak yang bernama, Aqila Ameera Herman, Alike Nayara Herman, Ayra Shaqueena Herman.

Dalam penyelesaian studi akhir ini penulis melakukan penelitian dan menulis tesis dengan judul “ **PENGARUH KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA RA DAN PROGRAM PENGEMBANGAN GURU TERHADAP KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU ( STUDI RA MUMTAZA ISLAMIC SCHOOL KOTA TANGERANG SELATAN )** ”.

## KUESIONER /ANGKET GURU

### Petunjuk Pengisian Angket

1. Isilah daftar identitas pada kolom yang telah disediakan
2. Bacalah setiap pertanyaan / pernyataan dengan teliti
3. Jawablah pertanyaan / pernyataan dngan memilih salah satu dari 4 alternatif jawaban
4. Berilah tanda centang (√) pada salah satu jawaban pada kolom yang telah disediakan sesuai dengan pendapat anda

### Keterangan Alternatif Jawaban

SL : Selalu

SR : Sering

KD : Kadang-Kadang

TP : Tidak Pernah

<b>NAMA</b>	
<b>NAMA KELAS</b>	

### 1. SKALA KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH

No	Pertanyaan / Pernyataan	SL	SR	KD	TP
<b>a. Keterampilan melakukan perencanaan</b>					
1	Kepala sekolah mengembangkan RKS dengan program lainnya berdasarkan data hasil evaluasi dalam pemenuhan 8 SNP				
2	Kepala sekolah merumuskan visi sebagai arah pengembangan program RKAS				
3	Kepala sekolah merumuskan misi sebagai arah pengembangan program RKAS				
4	Kepala sekolah dapat menentukan langkah-langkah strategis untuk mencapai tujuan dengan indikator pencapaian yang terukur				
5	Kepala sekolah menyusun perencanaan pengembangan tenaga pendidik				

6	Kepala sekolah menggunakan instrumen supervisi berdasarkan kesepakatan Bersama				
7	Kepala sekolah menggunakan hasil supervisi untuk mengetahui ketercapaian program sebagai dasar perencanaan siklus berikutnya				
<b>b. Keterampilan Melakukan Pengorganisasian</b>					
8	Kepala sekolah menciptakan suasana kebersamaan di lingkungan sekolah				
9	Kepala sekolah senantiasa mencari solusi untuk menciptakan kenyamanan dalam membina hubungan kerjasama dengan tenaga pendidik				
10	Kepala sekolah memfasilitasi efektivitas tim kerja tenaga pendidik dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran.				
11	Kepala sekolah membuat susunan struktur organisasi sekolah				
12	Kepala sekolah membuat kepanitian setiap mengadakan kegiatan di sekolah				
13	Kepala sekolah mengembangkan pelayanan belajar yang inovatif melalui pengembangan sumber belajar yang Terbarukan				
14	Kepala sekolah memonitor perkembangan kualitas tenaga pendidik				
15	Kepala sekolah mengarahkan secara efektif dalam menerapkan prinsip-prinsip pengembangan KTSP/ K13 dalam kegiatan Rapat Koordinasi				
16	Kepala sekolah mencari jalan keluar bersama setiap terjadi permasalahan di sekolah				
<b>c. Kemampuan Melaksanakan Pekerjaan Sesuai Dengan Perencanaan Yang Telah Ditetapkan</b>					
17	Kepala sekolah menggunakan hasil evaluasi kinerja untuk melakukan perbaikan berkelanjutan				
18	Kepala sekolah mampu menyusun pelaporan evaluasi sekolah tepat waktu				
19	Kepala sekolah mengidentifikasi masalah yang dihadapi guru berdasarkan hasil pemantauan perencanaan				
20	Kepala sekolah mengadakan pembinaan berdasarkan hasil evaluasi supervisi				

**2. SKALA PROGRAM PENGEMBANGAN GURU RA MUMTAZA  
ISLAMIC SCHOOL**

No	Pertanyaan / Pernyataan	SL	SR	KD	TP
<b>a. Pengembangan Kurikulum</b>					
1	Sekolah mengadakan program perbaikan metode pembelajaran				
2	Sekolah menambah program pembelajaran dengan menambah sistem area				
3	Sekolah memfasilitasi pembuatan administrasi pembelajaran setiap pelajaran				
4	Sekolah memfasilitasi pembuatan Rencana Kerja Sekolah				
5	Sekolah memfasilitasi pembuatan rencana kerja harian dan administrasi kelas				
<b>b. Pengembangan SDM Guru dan Karyawan</b>					
6	Kegiatan supervisi guru dilakukan secara rutin sesuai program sekolah				
7	Tindak lanjut hasil supervisi guru dilakukan secara berkelanjutan				
8	Sekolah mengadakan workshop dan pelatihan guru secara terprogram				
9	Sekolah memberikan penghargaan kepada guru berprestasi				
10	Program pemberian penghargaan guru diatas 5 tahun mengabdikan dilaksanakan sesuai program				
<b>c. Pengembangan Sarana dan Prasarana</b>					
11	Sekolah menyediakan sarana dan prasarana yang dibutuhkan guru dalam kegiatan pembelajaran				
12	Sekolah bekerjasama dengan pihak lain untuk pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana pembelajaran				
13	Guru diberikan kebebasan memanfaatkan sarana dan prasarana pembelajaran				
14	Guru memanfaatkan sarana dan prasarana yang ada dalam menjalankan program pembelajaran				
15	Sekolah memperbaiki sarana dan prasarana yang sudah tidak layak guna				
<b>d. Pengembangan Kerjasama dengan Komite</b>					
16	Sekolah menjalankan program pengajian wali murid sesuai jadwal				

17	Sekolah mengadakan seminar parenting sesuai jadwal				
18	Sekolah menjalankan program parent teaching sesuai jadwal				

### 3. SKALA KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU

No	Pertanyaan / Pernyataan	SL	SR	KD	TP
<b>a. Kompetensi Memahami Peserta Didik</b>					
1	Saya menggunakan berbagai metode untuk memotivasi kemauan belajar peserta didik				
2	Saya menyampaikan tujuan yang ingin dicapai di setiap awal pembelajaran dimulai				
3	Saya melakukan tanya jawab kepada peserta didik untuk menilai tingkat pemahaman peserta didik terhadap materi yang diajarkan				
<b>b. Merancang Pembelajaran</b>					
4	Saya menganalisis SK, KD/Ki, KD dalam menentukan alokasi waktu berdasarkan silabus				
5	Saya menganalisis silabus untuk menyusun indikator-indikator pencapaian ke dalam RPP				
6	Saya membuat pengembangan RPP sendiri				
<b>c. Kompetensi Melaksanakan Pembelajaran</b>					
7	Saya memberikan pemahaman materi berdasarkan tingkat kemampuan peserta didik				
8	Saya melakukan pemetaan kemampuan peserta didik berdasarkan tingkat daya serap peserta didik				
9	Saya mengembangkan sendiri media/alat pembelajaran pada materi yang diajarkan				
<b>d. Kompetensi Merancang Dan Melaksanakan Evaluasi Pembelajaran</b>					
10	Saya membuat catatan perkembangan kemajuan peserta didik untuk memudahkan melihat maju mundurnya peserta didik				
11	Saya mengembalikan jawaban ulangan harian yang sudah diberi nilai kepada peserta didik untuk diperlihatkan kepada orang tua peserta didik				
12	Saya memberikan tugas terstruktur kepada peserta didik di akhir pertemuan pembelajaran				

13	Saya memberikan penilaian keterampilan kepada peserta didik pada materi tertentu				
<b>e. Kompetensi Mengembangkan Peserta Didik Untuk Mengaktualisasikan Berbagai Potensinya</b>					
14	Saya memberikan kebebasan kepada siswa untuk memilih kegiatan ekstrakurikuler				
15	Saya mendorong siswa untuk meningkatkan potensi yang dimiliki				
16	Saya melakukan pembiasaan kepada siswa untuk berbicara di depan kelas				
17	Saya mengadakan pembelajaran diluar kelas untuk melihat kecenderungan bakat siswa				
18	Saya menggunakan berbagai metode untuk memotivasi kemauan belajar peserta didik				
19	Saya memberikan penghargaan kepada siswa yang berani tampil di depan kelas				
20	Saya bermusyawarah dengan siswa dalam menentukan peraturan di kelas				

### Hasil Instrumen Variabel X1

No. Responden																					Skor Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	76
2	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	75
3	1	1	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	3	3	2	3	42
4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	74
5	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	72
6	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	73
7	2	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	73
8	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	74
9	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	74
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	79
11	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	74
12	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	77
13	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	75
14	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	74
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	76
16	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	75
17	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	75
18	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	75
19	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	75
20	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	75
21	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	74
22	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	75
23	3	4	4	4	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	72
24	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	76
25	3	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	58
	80	92	92	94	90	92	94	92	81	91	93	90	91	94	91	93	93	91	91	93	1818



## Hasil Instrumen Variabel X2

No. Responden	Skor Untuk Item No :																		Skor Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	66
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	71
3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	66
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	69
5	2	3	2	3	3	2	4	2	2	2	3	3	2	3	3	4	3	2	48
6	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	67
7	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	67
8	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	67
9	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	67
10	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	67
11	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	66
12	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	67
13	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	67
14	1	2	3	2	2	2	2	3	1	3	3	2	3	2	2	2	3	3	41
15	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	67
16	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	66
17	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	65
18	1	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	65
19	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	67
20	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	66
21	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	69
22	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	67
23	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	66
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	70
25	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	68
	78	93	92	94	90	92	94	92	78	91	94	90	92	94	91	93	93	91	1632

### Hasil Instrumen Variabel Y

No. Responden	Skor Untuk Item No :																				Skor Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	78
2	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	75
3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	46
4	2	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	2	4	4	70
5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	75
6	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	76
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	78
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	77
9	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	76
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	79
11	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	73
12	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	75
13	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	75
14	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	51
15	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	75
16	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	75
17	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	76
18	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	75
19	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	75
20	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	73
21	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	74
22	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	75
23	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	2	4	3	69
24	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	76
25	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	78
	89	93	92	90	91	89	93	93	89	92	91	91	93	91	91	93	92	89	92	91	1825



Butir_1 1	Pearson Correlation	.370	.642**	.243	.489*	.560**	.584**	.489*	.658**	.216	.179	1	.293	.492*	.489*	.471*	.574**	.175	.420*	.299	.175	.700**
	Sig. (2-tailed)	.069	.001	.241	.013	.004	.002	.013	.000	.299	.393		.155	.012	.013	.018	.003	.404	.037	.146	.404	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Butir_1 2	Pearson Correlation	.306	.606**	.104	.497*	.500*	.322	.497*	.493*	.169	.045	.293	1	.351	.497*	.432*	.426*	.504*	.158	.158	.031	.580**
	Sig. (2-tailed)	.137	.001	.622	.011	.011	.116	.011	.012	.419	.830	.155		.086	.011	.031	.034	.010	.449	.449	.881	.002
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Butir_1 3	Pearson Correlation	.488*	.700**	.761**	.551**	.351	.581**	.551**	.440*	.315	.258	.492*	.351	1	.551**	.394	.492*	.322	.351	.444*	.452*	.787**
	Sig. (2-tailed)	.013	.000	.000	.004	.086	.002	.004	.028	.125	.214	.012	.086		.004	.052	.012	.116	.085	.026	.023	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Butir_1 4	Pearson Correlation	.586**	.586**	.298	1.000**	.497*	.518**	.390	.584**	.459*	.355	.489*	.497*	.551**	1	.398*	.341	.403*	.355	.480*	.403*	.804**
	Sig. (2-tailed)	.002	.002	.148	0.000	.011	.008	.054	.002	.021	.082	.013	.011	.004		.049	.095	.045	.082	.015	.045	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Butir_1 5	Pearson Correlation	.394	.543**	.147	.398*	.685**	.481*	.258	.542**	.265	.432*	.471*	.432*	.394	.398*	1	.200	.237	.202	.547**	.237	.661**
	Sig. (2-tailed)	.051	.005	.482	.049	.000	.015	.213	.005	.200	.031	.018	.031	.052	.049		.337	.255	.332	.005	.255	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Butir_1 6	Pearson Correlation	.370	.530**	.105	.341	.293	.216	.783**	.520**	.216	-.063	.574**	.426*	.492*	.341	.200	1	.007	-.063	.179	.007	.512**
	Sig. (2-tailed)	.069	.006	.617	.095	.155	.300	.000	.008	.299	.766	.003	.034	.012	.095	.337		.975	.766	.393	.975	.009
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Butir_1 7	Pearson Correlation	.180	.495*	.287	.403*	.346	.545**	.230	.124	.104	.068	.175	.504*	.322	.403*	.237	.007	1	.211	.068	.206	.457*
	Sig. (2-tailed)	.389	.012	.164	.045	.090	.005	.270	.554	.622	.745	.404	.010	.116	.045	.255	.975		.311	.745	.322	.022
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Butir_1 8	Pearson Correlation	.074	.485*	.483*	.355	.385	.533**	-.020	.131	.018	.283	.420*	.158	.351	.355	.202	-.063	.211	1	.180	.354	.474*
	Sig. (2-tailed)	.725	.014	.014	.082	.058	.006	.924	.531	.934	.171	.037	.449	.085	.082	.332	.766	.311		.388	.083	.017
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Butir_1 9	Pearson Correlation	.444*	.390	.249	.480*	.385	.325	.230	.249	.346	.898**	.299	.158	.444*	.480*	.547**	.179	.068	.180	1	.496*	.634**
	Sig. (2-tailed)	.026	.054	.230	.015	.058	.113	.269	.230	.091	.000	.146	.449	.026	.015	.005	.393	.745	.388		.012	.001
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Butir_2 0	Pearson Correlation	.309	.363	.451*	.403*	.031	.400*	.056	.124	.256	.496*	.175	.031	.452*	.403*	.237	.007	.206	.354	.496*	1	.494*
	Sig. (2-tailed)	.133	.074	.024	.045	.881	.047	.792	.554	.217	.012	.404	.881	.023	.045	.255	.975	.322	.083	.012		.012
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Total_S kor	Pearson Correlation	.675**	.825**	.516**	.804**	.668**	.746**	.577**	.648**	.508**	.492*	.700**	.580**	.787**	.804**	.661**	.512**	.457*	.474*	.634**	.494*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.008	.000	.000	.000	.003	.000	.009	.012	.000	.002	.000	.000	.000	.009	.022	.017	.001	.012	
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



Butir_1 1	Pearson Correlation	.197	.409*	.185	.285	.430*	.469*	.285	.529**	.197	.126	1	.099	.185	.285	.309	.409*	.067	.426*	.511**
	Sig. (2-tailed)	.344	.042	.375	.167	.032	.018	.167	.007	.344	.549		.637	.375	.167	.132	.042	.751	.034	.009
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Butir_1 2	Pearson Correlation	.277	.560**	.104	.497*	.500*	.322	.497*	.363	.277	.045	.099	1	.104	.497*	.432*	.426*	.504*	.158	.587**
	Sig. (2-tailed)	.180	.004	.622	.011	.011	.116	.011	.075	.180	.830	.637		.622	.011	.031	.034	.010	.449	.002
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Butir_1 3	Pearson Correlation	.266	.381	1.000**	.298	.104	.530**	.155	.328	.266	.366	.185	.104	1	.298	.147	.105	.287	.483*	.568**
	Sig. (2-tailed)	.199	.060	0.000	.148	.622	.006	.461	.109	.199	.072	.375	.622		.148	.482	.617	.164	.014	.003
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Butir_1 4	Pearson Correlation	.547**	.489*	.298	1.000**	.497*	.518**	.390	.441*	.547**	.355	.285	.497*	.298	1	.398*	.341	.403*	.355	.782**
	Sig. (2-tailed)	.005	.013	.148	0.000	.011	.008	.054	.027	.005	.082	.167	.011	.148		.049	.095	.045	.082	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Butir_1 5	Pearson Correlation	.359	.471*	.147	.398*	.685**	.481*	.258	.411*	.359	.432*	.309	.432*	.147	.398*	1	.200	.237	.202	.627**
	Sig. (2-tailed)	.078	.018	.482	.049	.000	.015	.213	.041	.078	.031	.132	.031	.482	.049		.337	.255	.332	.001
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Butir_1 6	Pearson Correlation	.262	.432*	.105	.341	.293	.216	.783**	.243	.262	-.063	.409	.426*	.105	.341	.200	1	.007	-.063	.462*
	Sig. (2-tailed)	.205	.031	.617	.095	.155	.300	.000	.241	.205	.766	.042	.034	.617	.095	.337		.975	.766	.020
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Butir_1 7	Pearson Correlation	.201	.510**	.287	.403*	.346	.545**	.230	.124	.201	.068	.067	.504*	.287	.403*	.237	.007	1	.211	.490*
	Sig. (2-tailed)	.336	.009	.164	.045	.090	.005	.270	.554	.336	.745	.751	.010	.164	.045	.255	.975		.311	.013
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Butir_1 8	Pearson Correlation	.163	.540**	.483*	.355	.385	.533**	-.020	.249	.163	.283	.426*	.158	.483*	.355	.202	-.063	.211	1	.529**
	Sig. (2-tailed)	.436	.005	.014	.082	.058	.006	.924	.230	.436	.171	.034	.449	.014	.082	.332	.766	.311		.007
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Total_S kor	Pearson Correlation	.687**	.723**	.568**	.782**	.665**	.780**	.524**	.568**	.687**	.488*	.511**	.587**	.568**	.782**	.627**	.462*	.490*	.529**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.007	.003	.000	.013	.009	.002	.003	.000	.001	.020	.013	.007	
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



Butir_1 1	Pearson Correlation	.342	.535**	.942**	.272	.613**	.131	.654**	.741**	.131	.279	1	.432*	.077	.317	.485*	.741**	.279	.313	.279	1.000**	.710**
	Sig. (2-tailed)	.094	.006	.000	.188	.001	.533	.000	.000	.533	.177		.031	.715	.122	.014	.000	.177	.128	.177	0.000	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Butir_1 2	Pearson Correlation	.406*	.690**	.291	.648**	.547**	.341	.583**	.540**	.341	.366	.432*	1	.354	.693**	.317	.540**	.483*	.371	.366	.432*	.743**
	Sig. (2-tailed)	.044	.000	.158	.000	.005	.096	.002	.005	.096	.072	.031		.083	.000	.122	.005	.014	.068	.072	.031	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Butir_1 3	Pearson Correlation	.408*	.599**	-.046	.169	.077	.299	.450*	.175	.299	.124	.077	.354	1	.211	.237	.342	.941**	.501*	.124	.077	.482*
	Sig. (2-tailed)	.043	.002	.828	.419	.715	.146	.024	.404	.146	.554	.715	.083		.311	.255	.094	.000	.011	.554	.715	.015
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Butir_1 4	Pearson Correlation	.205	.583**	.154	.951**	.547**	.341	.583**	.540**	.341	.601**	.317	.693**	.211	1	.317	.420*	.366	.371	.601**	.317	.726**
	Sig. (2-tailed)	.326	.002	.463	.000	.005	.096	.002	.005	.096	.001	.122	.000	.311		.122	.037	.072	.068	.001	.122	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Butir_1 5	Pearson Correlation	.793**	.535**	.480*	.272	.613**	.382	.415*	.471*	.382	.279	.485*	.317	.237	.317	1	.200	.279	.313	.279	.485*	.644**
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.015	.188	.001	.059	.039	.018	.059	.177	.014	.122	.255	.122		.337	.177	.128	.177	.014	.001
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Butir_1 6	Pearson Correlation	.109	.506**	.608**	.381	.336	.121	.882**	.574**	.121	.381	.741**	.540**	.342	.420*	.200	1	.520**	.208	.381	.741**	.676**
	Sig. (2-tailed)	.605	.010	.001	.060	.101	.563	.000	.003	.563	.060	.000	.005	.094	.037	.337		.008	.320	.060	.000	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Butir_1 7	Pearson Correlation	.400*	.702**	.069	.325	.279	.318	.580**	.381	.318	.328	.279	.483*	.941**	.366	.279	.520**	1	.576**	.328	.279	.657**
	Sig. (2-tailed)	.047	.000	.743	.113	.177	.121	.002	.060	.121	.109	.177	.014	.000	.072	.177	.008		.003	.109	.177	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Butir_1 8	Pearson Correlation	.554**	.660**	.182	.326	.313	.317	.279	.208	.317	.366	.313	.371	.501*	.371	.313	.208	.576**	1	.366	.313	.605**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.384	.111	.128	.122	.178	.320	.122	.072	.128	.068	.011	.068	.128	.320	.003		.072	.128	.001
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Butir_1 9	Pearson Correlation	.170	.458*	.069	.672**	.279	.190	.458*	.381	.190	1.000**	.279	.366	.124	.601**	.279	.381	.328	.366	1	.279	.599**
	Sig. (2-tailed)	.416	.021	.743	.000	.177	.363	.021	.060	.363	0.000	.177	.072	.554	.001	.177	.060	.109	.072		.177	.002
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Butir_2 0	Pearson Correlation	.342	.535**	.942**	.272	.613**	.131	.654**	.741**	.131	.279	1.000**	.432*	.077	.317	.485*	.741**	.279	.313	.279	1	.710**
	Sig. (2-tailed)	.094	.006	.000	.188	.001	.533	.000	.000	.533	.177	0.000	.031	.715	.122	.014	.000	.177	.128	.177		.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Total_S kor	Pearson Correlation	.612**	.903**	.543**	.700**	.682**	.554**	.798**	.726**	.554**	.599**	.710**	.743**	.482*	.726**	.644**	.676**	.657**	.605**	.599**	.710**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.005	.000	.000	.004	.000	.000	.004	.002	.000	.000	.015	.000	.001	.000	.000	.001	.002	.000	
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



## Hasil Uji Reliabelitas Variabel X1

**Case Processing Summary**

		N	%
Valid		25	100.0
Cases Excluded <sup>a</sup>		0	.0
Total		25	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.919	20

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir_1	69.52	47.760	.617	.915
Butir_2	69.04	46.373	.792	.910
Butir_3	69.04	50.373	.457	.918
Butir_4	68.96	48.373	.776	.912
Butir_5	69.12	48.943	.621	.915
Butir_6	69.04	47.790	.705	.912
Butir_7	68.96	50.123	.526	.917
Butir_8	69.04	49.290	.600	.915
Butir_9	69.48	50.177	.444	.918
Butir_10	69.08	50.077	.422	.919
Butir_11	69.00	49.000	.659	.914
Butir_12	69.12	49.693	.524	.917
Butir_13	69.08	46.660	.747	.911
Butir_14	68.96	48.373	.776	.912
Butir_15	69.08	49.077	.614	.915
Butir_16	69.00	50.500	.455	.918
Butir_17	69.00	51.417	.406	.919
Butir_18	69.08	50.243	.403	.920
Butir_19	69.08	48.743	.578	.916
Butir_20	69.00	51.167	.445	.918

## Hasil Uji Reliabelitas Variabel X2

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	25	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	25	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.900	18

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir_1	62.16	35.390	.610	.894
Butir_2	61.56	37.340	.679	.891
Butir_3	61.60	38.333	.505	.896
Butir_4	61.52	37.093	.747	.889
Butir_5	61.68	37.477	.611	.893
Butir_6	61.60	36.167	.738	.888
Butir_7	61.52	38.843	.462	.897
Butir_8	61.60	38.333	.505	.896
Butir_9	62.16	35.390	.610	.894
Butir_10	61.64	38.490	.408	.899
Butir_11	61.52	39.427	.459	.897
Butir_12	61.68	38.060	.524	.895
Butir_13	61.60	38.333	.505	.896
Butir_14	61.52	37.093	.747	.889
Butir_15	61.64	37.823	.569	.894
Butir_16	61.56	39.173	.392	.899
Butir_17	61.56	39.423	.433	.898
Butir_18	61.64	38.157	.452	.898

## Hasil Uji Reliabilitas Variabel Y

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	25	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	25	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.932	20

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir_1	69.44	54.173	.555	.931
Butir_2	69.28	51.710	.887	.924
Butir_3	69.32	56.143	.497	.931
Butir_4	69.40	53.333	.654	.928
Butir_5	69.36	54.240	.639	.929
Butir_6	69.44	55.257	.498	.931
Butir_7	69.28	52.710	.766	.926
Butir_8	69.28	54.127	.690	.928
Butir_9	69.44	55.257	.498	.931
Butir_10	69.32	55.060	.550	.930
Butir_11	69.36	53.990	.671	.928
Butir_12	69.36	52.990	.702	.927
Butir_13	69.28	56.710	.434	.932
Butir_14	69.36	53.157	.683	.928
Butir_15	69.36	54.573	.598	.930
Butir_16	69.28	54.543	.635	.929
Butir_17	69.32	54.560	.614	.929
Butir_18	69.44	53.757	.542	.931
Butir_19	69.32	55.060	.550	.930
Butir_20	69.36	53.990	.671	.928

### Hasil Uji Homogenitas Variabel X1 dengan Variabel Y

#### Test of Homogeneity of Variances

Y

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.429	4	16	.090

### Hasil Uji Homogenitas Variabel X2 dengan Variabel Y

#### Test of Homogeneity of Variances

Y

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.890	3	16	.068

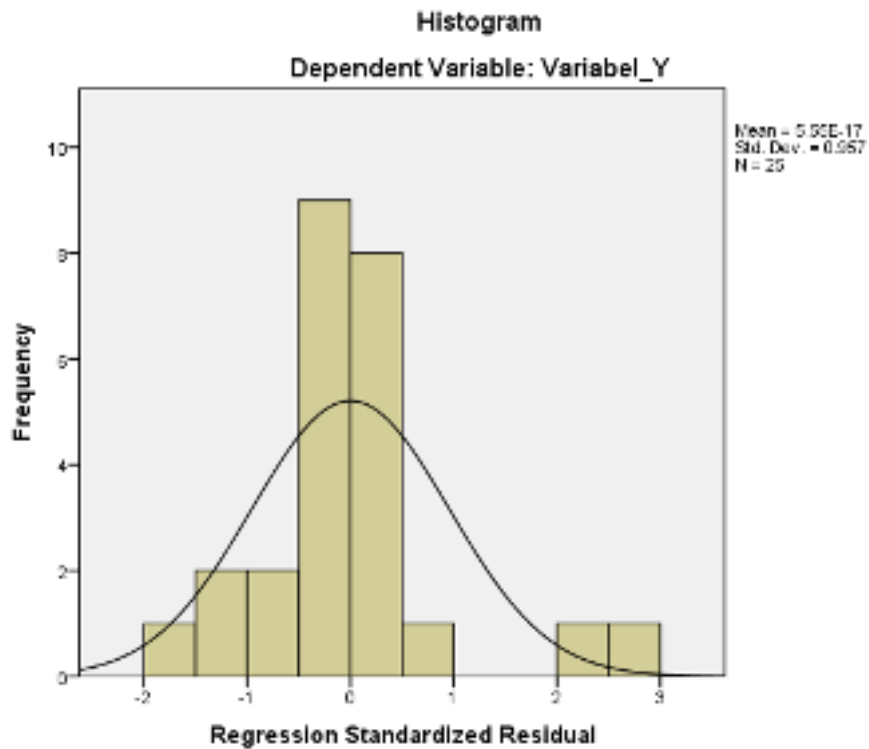
## Hasil Uji Normalitas Variabel

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Variabel_X 1	Variabel_X 2	Variabel_ Y	Unstandardiz ed Residual	
N	25	25	25	25	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	72.72	65.28	73.00	0E-7
	Std. Deviation	7.368	6.491	7.741	4.86279547
Most Extreme Differences	Absolute	.381	.403	.340	.186
	Positive	.248	.203	.219	.186
	Negative	-.381	-.403	-.340	-.147
Kolmogorov-Smirnov Z	1.905	2.014	1.700	.932	
Asymp. Sig. (2-tailed)	.001	.001	.006	.350	

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



## Hasil Uji Linearitas Multiples Berganda

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-12.821	14.625			
	Variabel_X1	.652	.141	.620	4.633	.000
	Variabel_X2	.558	.160	.468	3.493	.002

a. Dependent Variable: Variabel\_Y

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	870.477	2	435.239	16.872	.000 <sup>b</sup>
	Residual	567.523	22	25.796		
	Total	1438.000	24			

a. Dependent Variable: Variabel\_Y

b. Predictors: (Constant), Variabel\_X2, Variabel\_X1

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.778 <sup>a</sup>	.605	.569	5.079	.605	16.872	2	22	.000

a. Predictors: (Constant), Variabel\_X2, Variabel\_X1

b. Dependent Variable: Variabel\_Y

## **HASIL WAWANCARA / DOKUMENTASI SEKOLAH**

- 1. 1. Pengembangan Kurikulum - perbaikan metode pembelajaran dg menambah sistem area- Memantaince dan memfasilitasi pembuatan APE disetiap pembelajaran- Memantau pembuatan RKM dan RKH serta adm kelas secara rutin**
- 2. 2. Pengembangan SDM, guru dan kary.- Pelaksanaan supervisi dan penilaian guru dan kary secara konsisten dan kontinue- Mengadakan workshop dan pelatihan di dalam sekolah untuk guru dan karyawan sesuai kebutuhan- mengikutkan guru dan kary dalam workshop dan training di luar sekolah- Pemberian penghargaan untuk guru dan kary yg sdh mengabdikan min 5 th - Pemberian reward utk guru ter baik setiap 3 bulan sekali dan per semester**
- 3. 3. Pengembangan sarpras - Memanfaatkan lahan sedemikian rupa sesuai dg kebutuhan- Bekerjasama dg perusahaan sekitar untuk mendapatkan sponsor dan bantuan permainan atau alat pembelajaran di kelas**
- 4. 4. Pengembangan kerjasama dg komite- mengadakan parenting seminar - mengadakan pengajian orangtua- mengadakan parents teaching di kelas**

Kepala sekolah menciptakan suasana kebersamaan di lingkungan sekolah
Kepala sekolah senantiasa mencari solusi untuk menciptakan kenyamanan dalam membina hubungan kerjasama dengan tenaga pendidik
Kepala sekolah memfasilitasi efektivitas tim kerja tenaga pendidik dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran.
Kepala sekolah membuat susunan struktur organisasi sekolah
Kepala sekolah membuat kepanitian setiap mengadakan kegiatan di sekolah
Kepala sekolah mengembangkan pelayanan belajar yang inovatif melalui pengembangan sumber belajar yang Terbarukan
Kepala sekolah memonitor perkembangan kualitas tenaga pendidik
Kepala sekolah mengarahkan secara efektif dalam menerapkan prinsip-prinsip pengembangan KTSP/ K13 dalam kegiatan Rapat Koordinasi
Kepala sekolah mencari jalan keluar bersama setiap terjadi permasalahan di sekolah

Kepala sekolah menggunakan hasil evaluasi kinerja untuk melakukan perbaikan berkelanjutan
Kepala sekolah mampu menyusun pelaporan evaluasi sekolah tepat waktu
Kepala sekolah mengidentifikasi masalah yang dihadapi guru berdasarkan hasil pemantauan perencanaan
Kepala sekolah mengadakan pembinaan berdasarkan hasil evaluasi supervise

Kepala sekolah mengembangkan RKS dengan program
---



lainnya berdasarkan data hasil evaluasi dalam pemenuhan 8 SNP
Kepala sekolah merumuskan visi sebagai arah pengembangan program RKAS
Kepala sekolah merumuskan misi sebagai arah pengembangan program RKAS
Kepala sekolah dapat menentukan langkah-langkah strategis untuk mencapai tujuan dengan indikator pencapaian yang terukur
Kepala sekolah menyusun perencanaan pengembangan tenaga pendidik
Kepala sekolah menggunakan instrumen supervisi berdasarkan kesepakatan Bersama
Kepala sekolah menggunakan hasil supervisi untuk mengetahui ketercapaian program sebagai dasar perencanaan siklus berikutnya

<b>a. Pengembangan Kurikulum</b>	
1	Sekolah mengadakan program perbaikan metode pembelajaran
2	Sekolah menambah program pembelajaran dengan menambah sistem area
3	Sekolah memfasilitasi pembuatan administrasi pembelajaran setiap pelajaran
4	Sekolah memfasilitasi pembuatan Rencana Kerja Sekolah
5	Sekolah memfasilitasi pembuatan rencana kerja harian dan administrasi kelas
<b>b. Pengembangan SDM Guru dan Karyawan</b>	
6	Kegiatan supervisi guru dilakukan secara rutin sesuai program sekolah
7	Tindak lanjut hasil supervisi guru dilakukan secara berkelanjutan
8	Sekolah mengadakan workshop dan pelatihan guru secara terprogram
9	Sekolah memberikan penghargaan kepada guru berprestasi
10	Program pemberian penghargaan guru diatas 5 tahun mengabdikan dilaksanakan sesuai program
<b>c. Pengembangan Sarana dan Prasarana</b>	

11	Sekolah menyediakan sarana dan prasarana yang dibutuhkan guru dalam kegiatan pembelajaran
12	Sekolah bekerjasama dengan pihak lain untuk pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana pembelajaran
13	Guru diberikan kebebasan memanfaatkan sarana dan prasarana pembelajaran
14	Guru memanfaatkan sarana dan prasarana yang ada dalam menjalankan program pembelajaran
15	Sekolah memperbaiki sarana dan prasarana yang sudah tidak layak guna
<b>d. Pengembangan Kerjasama dengan Komite</b>	
16	Sekolah menjalankan program pengajian wali murid sesuai jadwal
17	Sekolah mengadakan seminar parenting sesuai jadwal
18	Sekolah menjalankan program parent teaching sesuai jadwal

## **SURAT IZIN PENELITIAN KAMPUS**

**SURAT IZIN PENELITIAN SEKOLAH**

**Tabel Pearson Product Moment**

n	Taraf Signifikan		n	Taraf Signifikan		n	Taraf Signifikan	
	5%	1%		5%	1%		5%	1%
3	0,997	0,999	27	0,381	0,487	55	0,266	0,345
4	0,950	0,990	28	0,374	0,478	60	0,254	0,330
5	0,878	0,959	29	0,367	0,470	65	0,244	0,317
6	0,811	0,917	30	0,361	0,463	70	0,235	0,306
7	0,754	0,874	31	0,355	0,456	75	0,227	0,296
8	0,707	0,834	32	0,349	0,449	80	0,220	0,286
9	0,666	0,798	33	0,344	0,442	85	0,213	0,278
10	0,632	0,765	34	0,339	0,436	90	0,207	0,270
11	0,602	0,735	35	0,334	0,430	95	0,202	0,263
12	0,576	0,708	36	0,329	0,424	10	0,195	0,256
13	0,553	0,684	37	0,325	0,418	12	0,176	0,230
14	0,532	0,661	38	0,320	0,413	15	0,159	0,210
15	0,514	0,641	39	0,316	0,408	17	0,148	0,194
16	0,497	0,623	40	0,312	0,403	20	0,138	0,181
17	0,482	0,606	41	0,308	0,398	30	0,113	0,148
18	0,468	0,590	42	0,304	0,393	40	0,098	0,128
19	0,456	0,575	43	0,301	0,389	50	0,088	0,115
20	0,444	0,561	44	0,297	0,384	60	0,080	0,105
21	0,433	0,549	45	0,294	0,380	700	0,074	0,097
22	0,423	0,537	46	0,291	0,376	800	0,070	0,091
23	0,413	0,526	47	0,288	0,372	900	0,065	0,086
24	0,404	0,515	48	0,284	0,368	000	0,062	0,081
25	0,396	0,505	49	0,281	0,364			
26	0,388	0,496	50	0,279	0,361			

Tabel Distribusi Uji t

df	Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
		0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
1	1.00000	3.07768	6.31375	12.70620	31.82052	63.65674	318.30884	
2	0.81650	1.88562	2.91999	4.30265	6.96456	9.92484	22.32712	
3	0.76489	1.63774	2.35336	3.18245	4.54070	5.84091	10.21453	
4	0.74070	1.53321	2.13185	2.77645	3.74696	4.60409	7.17318	
5	0.72689	1.47588	2.01505	2.57058	3.36493	4.03214	5.89343	
6	0.71756	1.43976	1.94318	2.44691	3.14267	3.70743	5.20763	
7	0.71114	1.41492	1.89458	2.36462	2.99795	3.49948	4.78529	
8	0.70639	1.39682	1.85955	2.30600	2.89646	3.35539	4.50079	
9	0.70272	1.38303	1.83311	2.26216	2.82144	3.24984	4.29681	
10	0.69981	1.37218	1.81246	2.22814	2.76377	3.16927	4.14370	
11	0.69745	1.36343	1.79588	2.20099	2.71808	3.10581	4.02470	
12	0.69548	1.35622	1.78229	2.17881	2.68100	3.05454	3.92963	
13	0.69383	1.35017	1.77093	2.16037	2.65031	3.01228	3.85198	
14	0.69242	1.34503	1.76131	2.14479	2.62449	2.97684	3.78739	
15	0.69120	1.34081	1.75305	2.13145	2.60248	2.94671	3.73283	
16	0.69013	1.33676	1.74588	2.11991	2.58349	2.92078	3.68615	
17	0.68920	1.33338	1.73961	2.10982	2.56693	2.89823	3.64577	
18	0.68836	1.33039	1.73406	2.10092	2.55238	2.87844	3.61048	
19	0.68762	1.32773	1.72913	2.09302	2.53948	2.86093	3.57940	
20	0.68695	1.32534	1.72472	2.08596	2.52798	2.84534	3.55181	
21	0.68635	1.32319	1.72074	2.07961	2.51765	2.83136	3.52715	
22	0.68581	1.32124	1.71714	2.07387	2.50832	2.81876	3.50499	
23	0.68531	1.31946	1.71387	2.06866	2.49987	2.80734	3.48496	
24	0.68485	1.31784	1.71088	2.06390	2.49216	2.79694	3.46678	
25	0.68443	1.31635	1.70814	2.05954	2.48511	2.78744	3.45019	
26	0.68404	1.31497	1.70562	2.05553	2.47863	2.77871	3.43500	
27	0.68368	1.31370	1.70329	2.05183	2.47266	2.77068	3.42103	
28	0.68335	1.31253	1.70113	2.04841	2.46714	2.76326	3.40816	
29	0.68304	1.31143	1.69913	2.04523	2.46202	2.75639	3.39624	
30	0.68276	1.31042	1.69726	2.04227	2.45726	2.75000	3.38518	
31	0.68249	1.30946	1.69552	2.03951	2.45282	2.74404	3.37490	
32	0.68223	1.30857	1.69389	2.03693	2.44868	2.73848	3.36531	
33	0.68200	1.30774	1.69236	2.03452	2.44479	2.73328	3.35634	
34	0.68177	1.30695	1.69092	2.03224	2.44115	2.72839	3.34793	
35	0.68156	1.30621	1.68957	2.03011	2.43772	2.72381	3.34005	
36	0.68137	1.30551	1.68830	2.02809	2.43449	2.71948	3.33262	
37	0.68118	1.30485	1.68709	2.02619	2.43145	2.71541	3.32563	
38	0.68100	1.30423	1.68595	2.02439	2.42857	2.71156	3.31903	
39	0.68083	1.30364	1.68488	2.02269	2.42584	2.70791	3.31279	
40	0.68067	1.30308	1.68385	2.02108	2.42326	2.70446	3.30688	

## Tabel Distribusi Uji F

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilitas = 0,05

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	161	159	218	225	230	234	237	238	241	242	243	244	245	245	246
2	16.51	16.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.35	19.37	19.38	19.40	19.41	19.41	19.42	19.42	19.43
3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.86	8.81	8.78	8.76	8.74	8.73	8.71	8.70
4	7.71	6.94	6.52	6.39	6.25	6.16	6.09	6.04	6.00	5.98	5.94	5.91	5.89	5.87	5.86
5	6.61	5.79	5.41	5.29	5.15	5.06	4.98	4.92	4.87	4.74	4.70	4.68	4.66	4.64	4.62
6	5.99	5.14	4.78	4.53	4.39	4.20	4.21	4.15	4.10	4.05	4.03	4.00	3.98	3.96	3.94
7	5.58	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.64	3.60	3.57	3.55	3.53	3.51
8	5.32	4.48	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.35	3.31	3.28	3.26	3.24	3.22
9	5.12	4.26	3.85	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.14	3.10	3.07	3.05	3.03	3.01
10	4.95	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.98	2.94	2.91	2.89	2.88	2.86
11	4.81	3.95	3.58	3.35	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.85	2.82	2.78	2.75	2.74	2.72
12	4.70	3.83	3.46	3.23	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80	2.75	2.72	2.68	2.66	2.64	2.62
13	4.62	3.75	3.38	3.15	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71	2.67	2.63	2.60	2.58	2.56	2.54
14	4.56	3.74	3.34	3.11	2.99	2.88	2.79	2.73	2.68	2.63	2.60	2.57	2.55	2.53	2.51
15	4.51	3.68	3.28	3.05	2.93	2.82	2.73	2.67	2.62	2.57	2.54	2.51	2.48	2.46	2.44
16	4.46	3.63	3.24	3.01	2.89	2.78	2.69	2.63	2.58	2.54	2.49	2.46	2.43	2.41	2.39
17	4.42	3.59	3.20	2.97	2.85	2.74	2.65	2.59	2.54	2.49	2.45	2.42	2.39	2.37	2.35
18	4.38	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.57	2.51	2.46	2.41	2.37	2.34	2.31	2.29	2.27
19	4.34	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.43	2.38	2.34	2.31	2.28	2.26	2.24
20	4.31	3.48	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35	2.31	2.28	2.25	2.22	2.20
21	4.28	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.48	2.42	2.37	2.32	2.28	2.25	2.22	2.20	2.18
22	4.25	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30	2.26	2.23	2.20	2.17	2.15
23	4.23	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32	2.27	2.24	2.20	2.18	2.15	2.13
24	4.21	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.25	2.22	2.18	2.15	2.13	2.11
25	4.19	3.38	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28	2.24	2.20	2.16	2.14	2.11	2.09
26	4.17	3.37	2.98	2.74	2.58	2.47	2.38	2.32	2.27	2.22	2.18	2.15	2.12	2.09	2.07
27	4.15	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46	2.37	2.31	2.25	2.20	2.17	2.13	2.10	2.08	2.06
28	4.13	3.34	2.95	2.71	2.55	2.45	2.36	2.29	2.24	2.19	2.15	2.12	2.09	2.06	2.04
29	4.11	3.33	2.93	2.70	2.54	2.43	2.34	2.28	2.22	2.18	2.14	2.10	2.08	2.05	2.03
30	4.10	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16	2.13	2.09	2.06	2.04	2.01
31	4.08	3.30	2.91	2.68	2.52	2.41	2.32	2.25	2.20	2.15	2.11	2.08	2.05	2.03	2.00
32	4.07	3.29	2.90	2.67	2.51	2.40	2.31	2.24	2.19	2.14	2.10	2.07	2.04	2.01	1.99
33	4.05	3.28	2.89	2.66	2.50	2.39	2.30	2.23	2.18	2.13	2.09	2.06	2.03	2.00	1.98
34	4.04	3.27	2.88	2.65	2.49	2.38	2.29	2.22	2.17	2.12	2.08	2.05	2.02	1.99	1.97
35	4.02	3.27	2.87	2.64	2.48	2.37	2.28	2.22	2.16	2.11	2.07	2.04	2.01	1.99	1.96
36	4.01	3.26	2.87	2.63	2.47	2.36	2.27	2.21	2.15	2.11	2.07	2.03	2.00	1.98	1.95
37	4.00	3.25	2.86	2.63	2.47	2.36	2.27	2.20	2.14	2.10	2.06	2.02	2.00	1.97	1.95
38	3.99	3.24	2.85	2.62	2.46	2.35	2.26	2.19	2.14	2.09	2.05	2.02	1.99	1.96	1.94
39	3.98	3.24	2.85	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.13	2.08	2.04	2.01	1.98	1.95	1.93
40	3.97	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.08	2.04	2.00	1.97	1.95	1.92
41	3.96	3.23	2.83	2.60	2.44	2.33	2.24	2.17	2.12	2.07	2.03	2.00	1.97	1.94	1.92
42	3.95	3.22	2.83	2.59	2.44	2.33	2.24	2.17	2.11	2.05	2.03	1.99	1.96	1.94	1.91
43	3.94	3.21	2.82	2.59	2.43	2.32	2.23	2.16	2.11	2.05	2.02	1.99	1.96	1.93	1.91
44	3.93	3.21	2.82	2.58	2.43	2.31	2.22	2.15	2.10	2.05	2.01	1.98	1.95	1.92	1.90
45	3.92	3.20	2.81	2.58	2.42	2.31	2.22	2.15	2.10	2.05	2.01	1.97	1.94	1.92	1.89