

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Konsep Dasar Strategi

Dierah awalnya istilah strategi lebih identik dalam dunia militer dan dapat dimaknai sebagai cara penggunaan seluruh kekuatan militer untuk memenangkan suatu peperangan. Individu ataupun kelompok yang memiliki kepentingan akan mengatur strategi untuk memenangkan peperangan sebelum melakukan suatu tindakan, mereka akan menimbang bagaimana kekuatan pasukan yang dimilikinya baik dilihat dari kuantitas maupun kualitasnya. Setelah semuanya diketahui, baru kemudian mereka akan menyusun tindakan yang harus dilakukan, baik tentang siasat peperangan yang harus dilakukan, taktik dan teknik peperangan, maupun waktu yang tepat untuk melakukan suatu serangan. Dengan demikian dalam menyusun strategi perlu memperhitungkan berbagai faktor, baik dari dalam maupun dari luar.<sup>1</sup>

Istilah strategi sendiri sering muncul dan digunakan dalam banyak aspek kehidupan dengan pemakna yang tidak selalu sama. Secara etimologi istilah “strategi” berasal dari bahasa Yunani, yakni *strategia* yaitu *stratos* yang bermakna militer, dan *ag* yang bermakna memimpin, dapat diartinya bahwa *strategia* adalah seni atau ilmu untuk menjadi jenderal.<sup>2</sup> Konsep ini merupakan cerminan dari masa Yunani pada era tersebut yang mana perebutan kekuasaan, perebutan wilayah dan tahta antar jenderal sangat erat dengan yang namanya peperangan dan juga adu strategi agar bisa memenangkan konflik tersebut.

Berdasarkan dari penjelasan terkait strategi diatas maka bisa dimaknai bahwa strategi adalah sebuah siasat mencapai, meraih atau memenangkan sesuatu tujuan yang telah ditentukan. Stoner dan Gilbert dalam Tjiptono menjabarkan tentang perseptif strategi bahwa

Dari perspektif apa yang suatu organisasi ingin lakukan (*intends to do*) dan Dari perspektif apa yang organisasi akhirnya ingin lakukan (*eventually does*)<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Ngalimun, *Strategi dan Model Pembelajaran* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), 4.

<sup>2</sup> Tjiptono Fandy, *Strategi Pemasaran* (Yogyakarta: Andi, 1999), 3.

<sup>3</sup> *Ibid.* 8

Berdasarkan dari kedua prespektif diatas dapat dipahami bahwa pada perspektif *pertama* pemaknaan dari strategi adalah sebagai upaya individu atau organisasi dalam merencanakan dan menetapkan program-program guna mencapai tujuannya dan mengimplementasikan misinya. Disini bisa dimaknai bahwa individu ataupun pimpinan organisasi memiliki peran yang aktif dan juga rasional dalam menentukan strategi yang akan dipergunakan guna mencapai tujuan yang diharapkan. Sedangkan persertif yang *Kedua* pemaknaan strategi adalah upaya pengaplikasian terhadap rencana atau gagasan yang telah ada dengan melihat lingkungan sekitar sebagai acuannya, dari hal tersebut strategi bersifat fleksibel yang mana bisa berubah-ubah sesuai dengan situasi alam guna menunjang ketercapaian tujuan yang diharapkan. Bila disederhanakan bahwa perspektif pertama adalah sebuah gagasan sedangkan perspektif kedua adalah melaksanakan.

Selaras dengan hal tersebut Onong menjelaskan dalam bukunya menjelaskan tentang makna dari strategi adalah:

Strategi pada hakikatnya adalah perencanaan (Planning) dan manajemen (Management) untuk mencapai suatu tujuan. Tetapi tidak berfungsi sebagai peta jalanan yang hanya menunjukkan bagaimana taktik operasionalnya.<sup>4</sup>

Pada dasarnya komponen utama dalam sebuah strategi adalah perencanaan dan pelaksanaan atau pengelolaan, hal tersebut mengacu pada apa yang telah dijelaskan oleh Stoner dan Gilbert dalam perspektifnya dan yang telah dijelaskan oleh Onong terkait kedudukan dan makna dari strategi.

Selanjutnya mengenai tahapan strategi menurut Crown dalam Agustinus menjelaskan ada tiga tahapan dalam pelaksanaan strategi yaitu:

#### 1. Formulasi Strategi

Formulasi strategi ialah penentuan aktifitas-aktifitas yang berhubungan dengan pencapaian tujuan. Dimana tahapan ini lebih berfokus pada aktifitas utama antara lain:

- a. Menyiapkan strategi alternatif
- b. Pemilihan strategi
- c. Penetapan strategi yang akan digunakan

---

<sup>4</sup> Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Komunikasi, Teori Dan Praktek*, Cet. 28 (Bandung : PT. Remaja Rosda Karya, 2017.), 32.

Untuk dapat menetapkan formulasi strategi dengan baik, maka ada keterangan yang erat dengan menganalisis lingkungan dimana formulasi memerlukan data dan informasi yang jelas dari analisis lingkungan

## 2. Implementasi Strategi

Tahapan ini merupakan tahapan dimana strategi yang telah diinformasikan itu kemudian diterapkan, yang mana tahapan ini terdapat beberapa aktifitas penekanan, seperti yang jelaskan oleh Crown :

- a. Menetapkan tujuan
- b. Menetapkan kebijakan
- c. Memotifasi karyawan
- d. Mengembangkan budaya yang mendukung
- e. Menetapkan struktur organisasi yang efektif
- f. Menyiapkan budget
- g. Mendayagunakan system informasi
- h. Menghubungkan kompetensi karyawan dengan performa organisasi<sup>5</sup>

Namun ada hal yang perlu diketahui bahwa setiap strategi yang telah diformulasi dengan baik dan matang belum tentu bisa menjamin keberhasilan pada saat pelaksanaannya, karna hal ini berkaitan dengan kesungguhan dan kerja keras dari organisasi ataupun lembaga tersebut.

## 3. Pengendalian strategi

Dalam rangka mengetahui dan melihat seberapa jauh efektifitas dari sebuah pelaksanaan strategi, perlu diperhatikan tahapan selanjutnya, dengan melakukan evaluasi. Dalam tahapan evaluasi adalah sebagai berikut:

- a. Mereview faktor internal dan eksternal yang merupakan dasar strategi yang telah ada.
- b. Menilai performan strategi
- c. Melakukan langkah koreksi

Drucker dalam Agustinus menyatakan bahwa suatu organisasi untuk hidup dan tumbuh harus melaksanakan operasi organisasi dengan efektif dan efisien, maka diperlukan suatu evaluasi terhadap hasil strategi sebagai system pengendalian.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Alben Ambarita, *kepemimpinan kepala sekolah* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015), 83.

## **B. Pengawas Pendidikan Agama Islam**

### **1. Pengertian Pengawas Pendidikan Agama Islam**

Pengawasan dapat diartikan sebagai suatu proses (kegiatan) mengamati, membandingkan, mempengaruhi atau mengarahkan dan menilai pelaksanaan kegiatan agar berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini pengawasan sangat erat kaitannya dengan proses perencanaan (planning), perintah (order), sasaran (objective), dan kebijakan-kebijakan yang telah ditentukan.<sup>7</sup>

Menurut Harold Koontz dan Cyriil O'Donnel yang dikutip oleh M. Amin Thoib menyatakan pengawasan merupakan pengukuran dan koreksi atas pelaksanaan kerja dengan maksud untuk mewujudkan kenyataan dan menjamin bahwa tujuan organisasi dan rencana yang disusun dapat atau telah dilaksanakan.<sup>8</sup>

Bicara mengenai supervisi adalah kegiatan mengamati, membimbing dan merangsang kegiatan orang lain. Dalam pendidikan, supervisi adalah usaha merangsang, mengkoordinasikan dan membimbing guru, pengelola dan staf sekolah lainnya, baik secara individu maupun kelompok.<sup>9</sup>

Menurut Ibrahim Lubis menyatakan bahwa pengawasan adalah kegiatan manajer yang mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang ditetapkan dan atau hasil yang disepakati.<sup>10</sup>

Berdasarkan pendapat Nadjamuddin S. Baropo, pengawas adalah kumpulan jabatan fungsional yang bertugas mengawasi, membimbing, dan membina kehidupan lembaga pendidikan.<sup>11</sup>

Dari pemaparan diatas bisa diketahui mengenai makna dari pengawasan, sebuah kegiatan mengamati, menilai, membimbing dan mengevaluasi kegiatan yang sudah, sedang akan dilaksanakan yang berkaitan

---

<sup>6</sup> Rahman Syah Putra, Strategi Peingkatan Mutu Pedidikan Pada SMA Negeri 3 Meulaboh Kecamatan Johan Pahlawan Kabupaten Aceh Barat, *Jurnal magister Administrasi Pendidikan*, Vol. 5, No. 3, (2017), 161-166.

<sup>7</sup> Iman Khoiri, *Buku Kerja Pengawas Madrasah* (Yogyakarta: Bidang Mapenda Kanwil Kemenag DIY,2012), 5.

<sup>8</sup> M. Amin Thaib, *Profesionalisme Pelaksanaan Pengawasan Pendidikan* (Jakarta: Departemen Agama:2005), 28.

<sup>9</sup> Abdul Rahman Shaleh, *Pendidikan Keagamaan.Visi,Misi,dan Aksi* (Jakarta:Gems Windu Pancaperkasa.2000), 154.

<sup>10</sup> Ibrahim Lubis, *Pengendalian dan Pengawasan Proyek Dalam Manajemen* (Jakarta:Ghalia Indonesia, 1985), 95.

<sup>11</sup> Nadjamuddin S. Baropo, *Supervisi dan kepengawasan Pendidikan* ( Bandung: Bumi Aksara, 2009), 17.

dengan kelembagaan pendidikan, guna memberikan efek yang positif bagi lembaga tersebut. Pengawas juga memiliki wewenang untuk mencegah, mengarahkan, dan memperbaiki kesalahan yang diharapkan bisa sesuai dengan tujuan atau rencana awal.

Setiap kegiatan yang dilaksanakan oleh pengawas mempunyai tujuan yaitu tercapainya tingkat efisiensi dan efektifitas yang baik tentang kegiatan Pendidikan Agama Islam di sekolah umum dan penyelenggaraan di Madrasah baik dari segi yang berhubungan dengan pendidikan maupun administrasi, sehingga kualitas pendidikan Agama Islam akan meningkat sesuai dengan tuntutan peraturan perundang - undangan yang berlaku.<sup>12</sup> Adapun sasaran dari pengawas pendidikan Agama Islam baik di sekolah ataupun di madrasah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kualitas guru Pendidikan Agama Islam di sekolah umum serta guru di Madrasah.
- b. Meningkatkan kualitas kegiatan pembelajaran Pendidikan Agama Islam di sekolah umum dan Madrasah.
- c. Meningkatkan kualitas pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler Pendidikan Agama Islam di sekolah umum maupun Madrasah.
- d. Meningkatkan laporan pengawasan pendidikan Agama Islam di wilayah binaan masing – masing.
- e. Meningkatkan validitas data pendidikan agama Islam di sekolah umum maupun madrasah akhirnya diharapkan meningkatkan kualitas peserta didik dan lulusan

Sasaran tersebut merupakan bagian dalam upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan, dengan adanya guru yang berkompeten dan juga profesional akan bisa memberikan impact yang positif terhadap lembaga nya dan juga siswa itu sendiri.

Berdasarkan dari peraturan pemerintah tersebut yang ada, posisi pengawas sangat strategis dan bisa dipahami keadaannya dapat menciptakan mutu pendidikan. Dengan fungsinya yang strategis tersebut akan mampu meningkatkan proses pembelajaran dan bimbingan yang dilakukan oleh guru,

---

<sup>12</sup> *Ibid.* 17.

sehingga proses pendidikan akan berlangsung secara efektif, dan mendapatkan hasil yang optimal.

## 2. **Tugas Pengawas Pendidikan Agama Islam**

Pengawas memiliki tugas dan tanggung jawab yang cukup signifikan dalam melaksanakan dan mengembangkan pendidikan dan pengajaran. Tugas pengawas dalam melaksanakan kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah, yaitu sebagai supervisi akademik dan manajerial.

Berdasarkan pendapat Nana Sujana, tugas pokok pengawas adalah melakukan penilaian dan pembinaan dengan melaksanakan fungsi - fungsi supervisi, baik supervisi akademik maupun supervisi manajerial. Berdasarkan tugas pokok dan fungsi tersebut ada tiga kegiatan yang harus dilaksanakan bagi pengawas yakni:

- a. Melakukan pembinaan pengembangan kualitas sekolah, kinerja kepala sekolah, kinerja guru, dan kinerja seluruh staf sekolah.
- b. Melakukan evaluasi dan monitoring pelaksanaan program sekolah beserta pengembangannya.
- c. Melakukan penilaian terhadap proses dan hasil program pengembangan sekolah secara kolaboratif dengan stakeholder sekolah<sup>13</sup>

## 3. **Wewenang Pengawas Pendidikan Agama Islam**

Berikut merupakan wewenang yang diemban oleh pengawas adalah sebagai berikut:

- a. Memilih dan menentukan metode kerja untuk mencapai hasil yang optimal dalam melaksanakan tugas dengan sebaik - baiknya sesuai dengan kode etik profesi.
- b. Menetapkan tingkat kinerja guru dan tenaga lainnya yang diawasi beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya.
- c. Menentukan atau mengusulkan program pembinaan serta melakukan pembinaan. Wewenang tersebut menyiratkan adanya otonomi pengawas untuk menentukan langkah dan strategi dalam menentukan prosedur kerja kepengawasan.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Nana Sujana, *Standar Mutu Pengawas* (Jakarta: Depdiknas, 2006), 7.

<sup>14</sup> Hendiyat Sutopo, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Bina Aksara, 2003), 10.

Dalam hal tersebut seorang pengawas perlu untuk saling bekerja sama antara kepala sekolah dan juga guru yang ada dalam rangka untuk memenuhi tujuan bersama.

Berdasarkan peraturan Menteri Agama nomor 2 tahun 2012 menjelaskan bahwa wewenang dari pengawas adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan masukan, saran, dan bimbingan dalam penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan dan/atau pembelajaran Pendidikan Agama Islam kepada Kepala sekolah dan instansi yang membidangi urusan pendidikan di Kabupaten/Kota
- b. Memantau dan menilai kinerja Guru PAI serta merumuskan saran tindak lanjut yang diperlukan
- c. Melakukan pembinaan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah dan memberikan pertimbangan dalam penilaian pelaksanaan tugas, dan penempatan kepala sekolah serta guru kepada kepala kantor kementerian Agama kabupaten / kota.
- d. Memberikan pertimbangan dalam penilaian pelaksanaan tugas guru PAI kepada pejabat yang berwenang
- e. Memberikan pertimbangan dalam penilaian pelaksanaan tugas dan penempatan Guru PAI kepada Kepala sekolah dan pejabat yang berwenang.

#### **4. Fungsi Pengawas Pendidikan Agama Islam**

Zainal Aqib menjelaskan bahwa fungsi dan peran pengawas dilihat dari sifat kerjanya ada empat jenis peranan pengawas pendidikan yaitu:

- a. Pengawasan yang bersifat korektif
- b. Pengawasan yang bersifat preventif
- c. Pengawasan yang bersifat konstruktif
- d. Pengawasan yang bersifat kreatif.<sup>15</sup>

#### **5. Peran Pengawas Pendidikan Agama Islam**

Menurut Piet Sahertian mengelompokan peran pengawas menjadi beberapa bagian diantaranya adalah<sup>16</sup>:

- a. Sebagai Koordinator

---

<sup>15</sup> Zainal Aqib, *Peran Pengawas Dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, COPE (Jogjakarta: UNY, 2010), 35.

<sup>16</sup> Piet Sahertian, *Konsep Dasar dan teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 25-26.

Sebagai koordinator, pengawas dapat mengkoordinasi program belajar mengajar, tugas-tugas anggota staf berbagai kegiatan yang berbeda diantara guru-guru. Sebagai Contoh konkrit mengkoordinasi tugas mengajar satu mata pelajaran yang dibina oleh berbagai guru. Pengawas sebagai koordinator dapat juga mengkoordinasikan program belajar mengajar, tugas-tugas staf berbagai kegiatan yang berbeda diantara guru.<sup>17</sup>

Dengan adanya koordinasi yang baik yang dibangun pengawas dengan pendidik yang ada di sekolah maka akan terjalin komunikasi dan hubungan yang baik, maka setiap kegiatan yang dikoordinasikan maka akan menghasilkan hasil kerja yang lebih baik

b. Sebagai Konsultan

Pengawas dapat memberikan bantuan kepada pendidik, bersama mengkoordinasikan masalah yang dialami pendidik baik secara individual maupun secara kelompok. Pengawas perlu memberikan bantuan kepada pendidik yang ada hal ini dikarenakan pada kenyataannya menunjukkan bahwa perkembangan profesi pendidik dibanding dengan perkembangan ilmu dan teknologi tidak seimbang. Perkembangan ilmu dan teknologi informasi dan Komunikasi, termasuk dalam pendidikan, lebih cepat dibanding dengan perkembangan profesi yang dimiliki pendidik pada umumnya.<sup>18</sup>

Sebagai konsultan yang membantu pendidik dalam meningkatkan profesionalitas berkaitan dengan dengan kewajiban yang harus dilengkapi oleh pendidik berupa administrasi-administrasi pembelajaran, keterampilan dalam menyajikan pembelajaran, keterampilan dalam mengelola kelas, dan juga dalam evaluasi pembelajaran yang dilakukan oleh pendidik profesional

c. Sebagai Pimpinan Kelompok

Pengawas dapat memimpin sejumlah staf dalam mengembangkan potensi kelompok, pada saat pengembangan kurikulum, materi pelajaran dan kebutuhan profesional pendidik secara bersama-sama. Sebagai pemimpin kelompok ia dapat mengembangkan keterampilan dan kiat-kiat

---

<sup>17</sup> Jerry H. Makawibang, *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), 82.

<sup>18</sup> Purnomo, *Program Kelompok Kerja Dalam Meningkatkan Profesionalisme Pengawas Di Kabupaten Gunung Kidul* (Yogyakarta: UII, 2008), 32.

dalam bekerja untuk kelompok (*working for the group*), bekerja dengan kelompok (*working with the group*), dan bekerja melalui kelompok (*working through the group*).<sup>19</sup>

Sebagai pemimpin kelompok supervisor dapat memimpin sejumlah staf guru dalam mengembangkan potensi kelompok, pada saat mengembangkan kurikulum, materi pelajaran dan kebutuhan profesional guru secara bersama. Sebagai pemimpin kelompok pengawas harus mampu menggerakkan dan mempengaruhi dan mengarah pendidik agar meningkatkan potensi diri sehingga menjadi pendidik yang profesional.

Kepemimpinan membutuhkan suatu sarana untuk bisa mengaktifkan kepemimpinannya. Salah satu sarana itu ialah kekuasaan dan otoritasnya, tanpa ini seorang pemimpin tidak bisa diikuti pengikutnya.<sup>20</sup> Sehingga sebagai seorang pengawas harus memfungsikan peran kepemimpinan yang dimilikinya dengan menggunakan kekuasaan yang dimiliki maka seorang pengawas akan dipatuhi oleh pendidik sebagai mitranya sekaligus bawahan.

#### d. Sebagai Evaluator

Pengawas sebagai evaluator adalah membantu pendidik dalam menilai hasil dan proses belajar, dapat menilai kurikulum yang sedang dikembangkan. Pengawas dapat membantu guru-guru dalam menilai hasil belajar, dapat menilai kurikulum yang sedang dikembangkan, supervisor juga belajar menatap diri sendiri.<sup>21</sup>

Sebagai seorang pengawas yang profesional dia dapat mengevaluasi kinerja pendidik baik itu secara administrasi pendidik maupun pembelajaran yang dilakukan oleh pendidik di kelas. Serta evaluasi yang dilakukan oleh pengawas bukan hanya menyalahkan tetapi bisa membimbing dan solusi terhadap kekurangan seorang pendidik.

Evaluasi merupakan usaha untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan staf dalam melaksanakan tugasnya. Hasil evaluasi biasanya digunakan untuk<sup>22</sup>:

---

<sup>19</sup> Purnomo, *Program Kelompok Kerja Dalam Meningkatkan Profesionalisme Pengawas Di Kabupaten Gunung Kidul* (Yogyakarta: UII, 2008), 34.

<sup>20</sup> Miftah Thoha, *Birokrasi Pemerintah dan Kekuasaan di Indonesia* (Yogyakarta: Matapena Institut, 2012), 171.

<sup>21</sup> Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual* (Jakarta: Rena Cipta, 2009), 58.

<sup>22</sup> *Ibid*, 58

- 1) Memperkecil ketidakmampuan staf dalam melaksanakan pembelajaran.
- 2) Bahan mengadakan inservice
- 3) Mengidentifikasi siapa yang harus dibantu dan bagaimana cara membantu, untuk kemudian memberi penghargaan.

Sehingga peran evaluator yang dilakukan pengawas terhadap kinerja pendidik dapat membantu pendidik dalam pelaksanaan tugas profesionalnya sebagai pendidik, dan kemudian evaluasi yang dilakukan oleh seorang pengawas dapat membantu pengawas mengambil cara yang tepat dalam membantu seorang pendidik dan juga mempunyai data pendidik yang mempunyai kinerja rendah yang memerlukan bantuan dari seorang pengawas serta pendidik yang perlu diberikan penghargaan atas kontribusi terbaiknya.

e. Sebagai supervisor

Ia harus meninggalkan metode lama, yaitu mencari- cari kesalahan, tetapi memberi bimbingan dan pembinaan agar lebih baik. Dalam iklim demokrasi ini seorang supervisor adalah membantu, memberi support, dalam arti profesional. bukan mengarahkan terus menerus. Karena kalau hal ini dilaksanakan terus, guru tidak akan bisa mandiri.

## 6. Tujuan Pengawas Pendidikan Agama Islam

Pada prinsipnya pengawas adalah memberikan layanan dan bantuan kepada guru - guru, maka tujuan kepengawasan adalah memberikan layanan dan bantuan untuk mengembangkan situasi pembelajaran. Dengan demikian jelas bahwa tujuan kepengawasan adalah memberikan layanan dan bantuan untuk meningkatkan kualitas mengajar yang pada ujungnya adalah meningkatkan kualitas belajar siswa. Bukan saja memperbaiki kemampuan mengajar, tetapi juga untuk pengembangan potensi dan kualitas guru. Sebagaimana dikatakan oleh Ngalm Purwanto, bahwa tujuan supervisi adalah:

“Perbaikan dan perkembangan proses belajar mengajar secara total, ini berarti bahwa tujuan supervisi tidak hanya untuk memperbaiki mutu mengajar guru, tetapi juga membina pertumbuhan profesi guru dalam arti luas termasuk didalamnya fasilitas yang menunjang kelancaran proses belajar mengajar, peningkatan mutu pengetahuan dan keterampilan guru-guru, pemberian

bimbingan dalam implementasi kurikulum, pemilihan dan penggunaan metode mengajar, alat-alat pelajaran, prosedur dan alat evaluasi pengajaran.”<sup>23</sup>

Dari pendapat diatas dapat diambil pengertian bahwa pengawas tugasnya tidak hanya membina dan membimbing guru dalam proses pembelajaran, akan tetapi lebih dari yaitu bagaimana guru mampu mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan pengembangan diri, baik secara akademik maupun non akademik.

#### **7. Lingkup Kerja Pengawas Pendidikan Agama Islam**

Ruang lingkup tugas pengawas PAI adalah melaksanakan supervisi akademik dan manajerial pendidikan serta penelitian dan pengembangan pendidikan Agama Islam. Pengawasan manajerial terdiri dari pembinaan, pemantauan (standar pengelolaan, standar pembiayaan, standar sarana dan sarana, standar pendidik dan tenaga kependidikan PAI pada sekolah) dan penilaian kinerja sekolah pada satuan pendidikan sekolah yang menjadi binaannya, sedangkan pengawasan akademik meliputi pembinaan, pemantauan pelaksanaan standar Nasional pendidikan bidang PAI pada sekolah di satuan pendidikan yang menjadi binaannya.<sup>24</sup>

Adapun secara rinci lingkup kerja pengawas PAI pada sekolah sebagai berikut :

##### **a. Penyusunan program pengawasan PAI**

Penyusunan program pengawasan PAI adalah sebagai berikut :

- 1) Setiap pengawas PAI baik secara kelompok maupun individu wajib menyusun rencana program kepengawasan. Program kepengawasan terdiri dari :
  - a) program pengawasan tahunan
  - b) Program pengawasan semester
  - c) rencana pengawasan manajerial dan akademik
- 2) Program pengawasan tahunan pengawas PAI disusun oleh kelompok pengawas PAI di Kabupaten/kota melalui diskusi terprogram.

---

<sup>23</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan*, 77.

<sup>24</sup> Kemenag RI, *Pedoman Pelaksanaan Tugas Pengawas Pendidikan Agama Islam* (Jakarta : Dirjen Pendidikan Islam, Inspektorat PAI pada Sekolah, 2010), 3.

- 3) Program pengawasan semester adalah perencanaan teknis operasional kegiatan yang dilakukan oleh setiap pengawas PAI pada setiap satuan pendidikan sekolah binaannya
- b. Melaksanakan Pembinaan, Pemantauan, Penilaian, dan penelitian
    - 1) Kegiatan supervisi akademik dan supervisi manajerial meliputi pembinaan, pemantauan atau penelitian terhadap pelaksanaan standar nasional pendidikan yang relevan dengan aspek PAI. Kegiatan ini diharapkan terjadi komunikasi yang baik antara pengawas, guru dan kepala sekolah.
    - 2) Melaksanakan penilaian yaitu menilai kinerja guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan menili proses pembelajaran, yang dilakukan di sekolah binaan, sesuai dengan uraian kegiatan dan jadwal yang tercantum dalam RKA dan RKM.
    - 3) Pelaksanaan pembinaan, pemantauan, dan penilian atau penelitian dapat menggunakan pola format dan instrumen yang telah disusun sesuai aspek yang akan dinilai
  - c. Melaksanakan pembinaan, pembimbingan, dan pelatihan profesional guru Pendidikan Agama Islam
    - 1) Kegiatan pembinaan, pembimbingan, dan pelatihan guru dilaksanakan paling sedikit 2 (dua) kali dalam satu semester secara berkelompok melalui MGMP maupun individu di sekolah binaan masing- masing
    - 2) Kegiatan pembinaan, pembimbingan, dan pelatihan dijadwalkan baik waktu maupun materinya, yang sebelumnya sudah dikomunikasikan dengan guru binaannya
    - 3) Kegiatan pembimbingan dan pelatihan profesional guru dilaksanakan melalui workshop, seminar, observasi kelompok maupun individual, maupun melalui observasi kelas
    - 4) Melaksanakan penelitian pengelolaan PAI pada suatu pendidikan. Kegiatan penelitian dilaksanakan dalam rangka menyiapkan data dan informasi secara akurat dan komprehensif tentang penyelenggaraan PAI pada satuan pendidikan yang menjadi wilayah binaannya.
  - d. Menyusun laporan pelaksanaan program pengawasan

Pelaporan merupakan data tertulis yang diperoleh dari hasil pemantauan, supervisi dan evaluasi. Data dalam bentuk report tersebut menjadi dasar bagi pengawas untuk melakukan perbaikan dan peningkatan proses pendidikan yang dilaksanakan di sekolah, meliputi :

- 1) Pengawas PAI membuat laporan per sekolah dan seluruh sekolah binaan.
  - 2) Laporan pengawas merupakan satu upaya untuk menkomunikasikan atau keterlaksanaan program yang sudah maupun yang belum terlaksana
- e. Tindak Lanjut

Tindak lanjut merupakan lingkup terakhir dalam pengawasan, dalam pelaksanaannya memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- 1) Tindak lanjut hasil pelaksanaan pengawasan berupa pelaksanaan tugas, tanggung jawab, dan kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan..
- 2) Pelaksanaan tindak lanjut diserahkan kepada pejabat yang memiliki kewenangan.
- 3) Mendistribusikan dan mengkoordinasikan kegiatan - kegiatan yang berada diluar batas kewenangannya kepada unit lain atau kepada atasan yang lebih tinggi untuk didistribusikan kepada unit kerja yang lain.
- 4) Pelaksanaan tindak lanjut harus tetap dievaluasi dan dikontrol secara berkala.

## 8. **Kelompok Kerja Pengawas**

Disebutkan dalam AD dan ART Kelompok Kerja Pengawas Pendidikan Agama Islam adalah sebuah organisasi yang bernama Kelompok Kerja Pengawas Pendidikan Agama Islam Kementerian Agama RI disingkat dengan POKJAWAS-PAI Kementerian Agama RI.<sup>25</sup> Pokjawas sendiri merupakan organisasi yang berada dinaungan kementerian Agama yang

---

<sup>25</sup> AD dan ART Kelompok Kerja Pengawas PAI tahun 2017 pasal 1

didirikan dan untuk pengawas itu sendiri baik itu pengawas madrasah sataupun pengawas PAI.

Tujuan dari POKJAWAS sebagai suatu organisasi profesi yang menaungi pengawas adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kompetensi Pengawas Pendidikan Agama Islam yang Profesional.
- b. Membangun jati diri Pengawas Pendidikan Agama Islam yang bermartabat.
- c. Memfasilitasi profesi Pengawas pendidikan Agama Islam yang sejahtera.
- d. Menjadi garda terdepan dalam penjaminan dan peningkatan mutu pendidikan Agama Islam pada sekolah.<sup>26</sup>

POKJAWAS-PAI berfungsi sebagai Wadah untuk menampung dan menyalurkan aspirasi pengawas Pendidikan Agama Islam, menjadi organisasi untuk memfasilitasi Pengawas Pendidikan Agama Islam dalam meningkatkan kompetensi dan profesionalisme, dan juga sebagai pemberi pertimbangan lisensi terhadap rekrutmen calon pengawas Pendidikan Agama Islam.

Sesuai dengan AD dan ART Kelompok Kerja Pengawas PAI tahun 2017 menjelaskan mengenai peran Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) adalah sebagai berikut<sup>27</sup>:

- a. Penyambung kebijakan pemerintah di bidang pendidikan kepada seluruh Pengawas Pendidikan Agama Islam.
- b. Fasilitator bagi Pengawas Pendidikan Agama Islam dalam mengembangkan karir, kenaikan pangkat, dan memperoleh penghargaan serta apresiasi yang relevan.
- c. Pelindung Pengawas Pendidikan Agama Islam dalam menjalankan tugas keprofesian

Selanjutnya pada AD dan ART Kelompok Kerja Pengawas PAI tahun 2017 pada bab XI menyebutkan tentang kegiatan dan usaha POKJAWAS PAI adalah sebagai berikut<sup>28</sup>:

- a. Menyelenggarakan rapat secara berkesinambungan baik tingkat pusat, tingkat provinsi maupun tingkat Kabupaten/Kota.

---

<sup>26</sup> AD dan ART Kelompok Kerja Pengawas PAI tahun 2017 pasal 2

<sup>27</sup> *Ibid*, 3,

<sup>28</sup> AD dan ART Kelompok Kerja Pengawas PAI tahun 2017 pasal 27

- b. Menyelenggarakan Pendidikan dan Pelatihan untuk meningkatkan kompetensi pengawas Pendidikan Agama Islam.
- c. Memberikan bantuan profesional bagi pengawas Pendidikan Agama Islam dalam menjalankan tugas dan pengembangan karier.
- d. Meningkatkan kesejahteraan anggota dengan membentuk badan usaha

Selanjutnya guna melaksanakan kegiatan POKJAWAS PAI tersebut perlunya membentuk badan-badan kegiatan meliputi: badan pendidikan dan pelatihan, badan usaha, lembaga bantuan hukum, dan lembaga sejenis lainnya.

Menurut KMA No. 381 tahun 1999 Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas) madrasah – PAI adalah wadah kegiatan pembinaan profesi untuk meningkatkan hubungan kerja sama secara koordinatif dan fungsional antar pengawas madrasah – PAI yang bertugas di sekolah pada lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota. Untuk lebih mengoptimalkan koordinasi dan persamaan persepsi antar Pokjawas dalam menterjemahkan kebijakan-kebijakan pendidikan yang terus berkembang dan dinamis, perlu dibentuk Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas) pada tingkat Provinsi dan tingkat Nasional.

Tujuan penyelenggaraan Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) madrasah – PAI adalah menciptakan tenaga yang kompeten dan profesional sesuai bidang pengawasannya sekaligus sebagai sarana memaksimalkan aktivitas tugas dan kinerja dengan produktivitas kerja agar pelaksanaan tugas kepengawasan menjadi optimal dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan yang maksimal.

Berdasarkan pedoman penyelenggaraan Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas) di lingkungan Kementerian Agama RI secara detail tujuan dari POKJAWAS adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan peluang untuk memiliki wadah sarana pengembangan kompetensi dan profesi bagi para pengawas madrasah-PAI melalui organisasi profesi sehingga mendukung dalam pelaksanaan tugas, fungsi dan tanggung jawab kepengawasannya.
- b. Memberikan kesempatan untuk mengakomodir aktivitas tugas dan kegiatan pengembangan profesi kepengawasan yang tertuang dalam program organisasi sehingga mendukung terhadap kualitas tugas kepengawasannya.

- c. Menjadi forum konsultasi dan komunitas yang terkoordinasi antara pengawas madrasah-PAI.
- d. Meningkatkan rasa kebersamaan dan tanggung jawab dalam pengawasan pelaksanaan akademik dan manajerial di madrasah/sekolah.
- e. Menyatukan kesamaan berpikir dan bertindak dalam pelaksanaan tugas pengawasan dan supervisi.
- f. Meningkatkan motivasi pengawas madrasah-PAI dan menambah wawasan, meningkatkan keterampilan dan kemampuan dalam menjalankan tugasnya.
- g. Menginventarisasi segala masalah yang dihadapi pengawas madrasah-PAI, mendiskusikannya dan memecahkannya sesuai dengan situasi kondisi tempat kerjanya masing-masing.
- h. Memberikan informasi kepada guru madrasah yang berminat menjadi pengawas PAI sesuai ketentuan yang berlaku.
- i. Memberikan dorongan kepada kelompok kerja guru dalam melaksanakan program kegiatan secara optimal.<sup>29</sup>

Dengan adanya POKJAWAS PAI diharapkan pengawas bisa meningkatkan kompetensi dan juga profesionalitas mereka, selain dengan bantuan dari organisasi bentukan pemerintah para pengawas juga bisa meningkatkan kompetensi dan profesionalitas melalui organisasi lainya seperti: Asosiasi Pengawas Sekolah Indonesia (APSI), Kelompok Kerja Pengawas Sekolah (KPPS), Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah (MKPS).

Dalam segala kegiatan yang akan diselenggarakan oleh POKJAWAS memiliki beberapa rentetan mulai dari identifikasi masalah, menyusun program POKJAWAS, menyusun program tahunan, bulanan dan mingguan.

#### **9. Kompetensi Pengawas Pendidikan Agama Islam**

Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh seseorang untuk melaksanakan tugas-tugas profesionalnya. Sesuai dengan Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 1 ayat 10 menyatakan bahwa, “kompetensi adalah seperangkat pengetahuan ketrampilan dan perilaku

---

<sup>29</sup> Kemenag RI, *pedoman penyelenggaraan Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas) di lingkungan Kementerian Agama RI*. (Jakarta: Kementerian Agama, 2011), 5-6.

yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya”.<sup>30</sup>

Dari pengertian tersebut dapat dimaknai juga bahwa kompetensi merupakan perpaduan antara pengetahuan, ketrampilan, sikap, perilaku yang harus dimiliki seseorang dalam menjalankan tugasnya guna mencapai standar dengan disebut sebagai profesional. Selanjutnya, mengenai kompetensi pengawas sekolah telah ditetapkan dalam Permendiknas RI Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah dan Permenag No 31 tahun 2013 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah. Dari kedua permen tersebut menjelaskan bahwa ada enam dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh pengawas sekolah yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi supervisi manajerial, kompetensi supervise akademik, kompetensi evaluasi pendidikan, kompetensi penelitian dan pengembangan, dan kompetensi sosial.<sup>31</sup>

Secara singkat keenam kompetensi tersebut memiliki dimensi sesuai dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 2 tahun 2012 Tentang Pengawas Madrasah Dan Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah, yang tergambar sebagai berikut:

- a. Kompetensi kepribadian
  - 1) Memiliki akhlak mulia dan dapat diteladani
  - 2) Memiliki tanggung jawab terhadap tugas
  - 3) Memiliki kreativitas dalam bekerja dan memecahkan masalah yang berkaitan dengan tugas jabatan
  - 4) Memiliki keinginan yang kuat untuk belajar hal-hal yang baru tentang pendidikan dan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang menunjang tugas pokok dan tanggung jawabnya
  - 5) Memiliki motivasi yang kuat kerja pada dirinya dan pada pihak-pihak pemangku kepentingan
- b. Kompetensi supervise akademik

---

<sup>30</sup> Departemen Pendidikan Nasional Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah, 84.

<sup>31</sup> Departemen Pendidikan Nasional, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah. 3-4

- 1) Mampu memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan perkembangan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah dan atau PAI pada sekolah.
  - 2) Mampu memahami konsep, prinsip, teori atau teknologi, karakteristik, dan perkembangan proses pembelajaran atau bimbingan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah dan atau pai pada sekolah
  - 3) Mampu membimbing guru dalam menyusun silabus tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah dan atau pai pada sekolah berlandaskan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan kurikulum
  - 4) Mampu membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi, metode, teknik pembelajaran atau bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi siswa melalui bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah dan atau pai pada sekolah
  - 5) Mampu membimbing guru dalam menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (rpp) untuk tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah dan atau pai pada sekolah
  - 6) Mampu membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran atau bimbingan (di kelas, laboratorium, dan atau di lapangan untuk mengembangkan potensi siswa pada tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah dan atau pai pada sekolah
  - 7) Mampu membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran atau bimbingan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah dan atau pai pada sekolah
  - 8) Mampu memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran atau bimbingan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah dan atau pai pada sekolah.
- c. Kompetensi supervise manajerial
- 1) Mampu menerapkan teknik dan prinsip supervise dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan madrasah
  - 2) Mampu menyusun program kepengawasan berdasarkan visi, misi tujuan dan program pendidikan madrasah

- 3) Mampu menyusun metode kerjadan instrument yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pengawas madrasah.
- 4) Mampu menyusun laporan hasil pengawsan dan menindaklanutinya untuk perbaikan program pengawas selanjunya.
- 5) Mampu membina kepala madrasah dalam mengelola dan administrasi madrasah berdasarkan menejemen peningkatan mutu.
- 6) Mampu membina guru dan kepala madrasah
- 7) Mampu memotivasi guru dan kepala madrasah dalam merefleksikan hasil yang telah dicapai untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokok.
- 8) Memahami standar nasional pendidikan dan memanfaatkannya untuk membantu kepala madrasah dala mempersiapkan akreditasi.

d. Kompetensi evaluasi pendidikan

- 1) Mampu menyusun kriteria dan indikator keberhasilan pendidikan dan pembelajaran atau bimbingan madrasah dan atau pai pada sekolah
- 2) Mampu membimbing guru dalam menentukan aspek-aspek yang penting dinilai dalam pembelajaran atau bimbingan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah dan atau pai di sekolah
- 3) Mampu menilai kinerja kepala madrasah, guru, staf madrasah dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pembelajaran atau bimbingan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah dan atau pai pada sekolah
- 4) Mampu memantau pelaksanaan pembelajaran atau bimbingan dan hasil belajar siswa serta menganalisisnya untuk perbaikan mutu pembelajaran atau bimbingan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah dan atau pai pada sekolah
- 5) Mampu membina guru dalam memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan mutu pendidikan dan pembelajaran atau bimbingan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah dan atau pai pada sekolah
- 6) Mampu mengolah dan menganalisis data hasil penilaian kinerja kepala, kinerja guru dan staf madrasah.

e. Kompetensi penelitian dan pengembangan

- 1) Mampu menguasai berbagai pendekatan, jenis, dan metode penelitian dalam pendidikan

- 2) Mampu menentukan masalah kepengawasan yang penting diteliti, baik untuk keperluan tugas pengawasan maupun untuk pengembangan karier
  - 3) Mampu menyusun proposal penelitian pendidikan baik proposal penelitian kualitatif maupun penelitian kuantitatif
  - 4) Mampu melaksanakan penelitian pendidikan untuk pemecahan masalah pendidikan yang bermanfaat bagi tugas pokok dan tanggung jawabnya
  - 5) Mampu mengolah dan menganalisis data hasil penelitian pendidikan baik data kualitatif maupun data kuantitatif
  - 6) Mampu menulis karya tulis ilmiah dalam bidang pendidikan dan atau bidang kepengawasan dan memanfaatkannya untuk perbaikan mutu pendidikan
  - 7) Mampu menyusun pedoman, panduan, buku, dan atau modul yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pengawasan di madrasah dan atau pai pada sekolah
  - 8) Mampu memberikan bimbingan kepada guru tentang penelitian tindakan kelas, baik perencanaan maupun pelaksanaannya di madrasah dan atau pai pada sekolah
- f. Kompetensi social
- 1) Mampu bekerja sama dengan berbagai pihak dalam rangka meningkatkan kualitas diri untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
  - 2) Aktif dalam kegiatan organisasi profesi pengawas satuan pendidikan dalam rangka mengembangkan diri. Madrasah dan atau pai pada sekolah.

## **C. Kompetensi Kepala Sekolah**

### **1. Pengertian Kepala Sekolah**

Fattah mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai seorang yang bertugas membina lembaganya agar berhasil mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan, harus mampu mengarahkan dan mengkoordinasikan segala kegiatan.<sup>32</sup> Pengertian lain mengenai kepala sekolah adalah personil sekolah yang bertanggung jawab dan seorang tenaga profesional yang diberi tugas memimpin sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau

---

<sup>32</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Rosdakarya, 2008), 89.

tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>33</sup>

Dua pendapat di atas menjelaskan bahwa kepala sekolah adalah tenaga profesional dalam hal ini adalah guru yang diberi tugas memimpin dan membina sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan dengan mengarahkan dan melakukan koordinasi kepada warga sekolah seperti guru dan peserta didik.

Kepala sekolah mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan disekolah. Berkembangnya semangat kerja, kerja sama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesional diantara guru banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Sebagai pemimpin pendidikan kepala sekolah harus menolong stafnya untuk memahami tujuan bersama yang akan dicapai. Ia harus memberi kesempatan kepada staf untuk saling bertukar pendapat dan gagasan sebelum menetapkan tujuan. Disamping itu kepala sekolah juga harus mampu membangkitkan semangat kerja yang tinggi, menciptakan suasana kerja yang tinggi, serta mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, aman dan penuh semangat.<sup>34</sup>

## 2. Klasifikasi Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan pejabat formal di sekolah, dikarenakan pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Hal ini dapat ditunjukkan dengan adanya kualifikasi dan kompetensi yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah, diantaranya :

- a. Klasifikasi umum kepala sekolah atau madrasah sebagai berikut:
  - 1) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (DIV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
  - 2) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.

---

<sup>33</sup> M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), 80.

<sup>34</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Rosdakarya, 2003), 106.

- 3) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA.
  - 4) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.
- b. Klasifikasi khusus kepala sekolah atau madrasah sebagai berikut:
- 1) Berstatus sebagai guru SD/MI.
  - 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI.
  - 3) Memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.

### **3. Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Sekolah**

Menurut Permendiknas No 28 Tahun 2010 Pasal 12 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah, kepala sekolah adalah seorang guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah yang kinerjanya dinilai secara kumulatif selama 4 tahun dan menjadi dasar promosi maupun demosi. Dengan penerapan 8 standar nasional itulah mengharuskan kepala sekolah bekerja secara profesional agar berdampak pada peningkatan mutu pendidikan itu sendiri. Oleh karena itu, penting untuk diketahui tentang rincian tugas kepala sekolah menurut Permendikbud.

Berdasarkan Permendiknas No 28 Tahun 2010, pada pasal 12 ayat 4 disebutkan penilaian kinerja kepala sekolah meliputi 3 aspek:

- a. Usaha pengembangan sekolah/madrasah dilakukan selama menjabat sebagai kepala sekolah/madrasah.
- b. Peningkatan kualitas sekolah/madrasah berdasarkan 8 standar nasional pendidikan di bawah kepemimpinan kepala sekolah yang bersangkutan.
- c. Usaha pengembangan profesionalisme sebagai kepala sekolah/madrasah.

Dengan memperhatikan Peraturan Menteri tersebut, maka penjabaran tupoksi kepala sekolah mengacu pada ketiga poin di atas. Selain itu tupoksi kepala sekolah juga harus mengacu pada Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang standar pengelolaan sekolah, meliputi (1) perencanaan program, (2)

pelaksanaan rencana kerja, (3) pengawasan dan evaluasi, (4) kepemimpinan sekolah, (5) sistem informasi sekolah. Berikut ini tugas pokok kepala sekolah:

a. Merencanakan program

- 1) Merumuskan, menetapkan, dan mengembangkan visi sekolah.
- 2) Merumuskan, menetapkan, dan mengembangkan misi sekolah.
- 3) Merumuskan, menetapkan, dan mengembangkan tujuan sekolah.
- 4) Membuat Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS).
- 5) Membuat perencanaan program induksi.

b. Melaksanakan program

- 1) Menyusun program kerja sekolah
- 2) Menyusun struktur organisasi
- 3) Menyusun jadwal pelaksanaan kegiatan sekolah per semester maupun tahunan
- 4) Menyusun manajemen kesiswaan yang meliputi:
  - a) melaksanakan penerimaan peserta didik baru (PPDB);
  - b) memberikan layanan konseling kepada peserta didik;
  - c) melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dan kokurikuler untuk peserta didik;
  - d) melakukan pembinaan prestasi unggulan;
  - e) melakukan kegiatan pelacakan terhadap alumni;
- 5) Menyusun kurikulum, kalender pendidikan, dan kegiatan pembelajaran;
- 6) Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan
- 7) Manajemen sarana dan prasarana
- 8) Membimbing guru pemula
- 9) Mengelola keuangan sekolah dan pembiayaannya
- 10) Mengelola lingkungan dan budaya sekolah
- 11) Memberdayakan peran serta masyarakat dan kemitraan sekolah;
- 12) Melaksanakan program induksi

c. Melaksanakan pengawasan

- 1) Melaksanakan program supervisi.
- 2) Melaksanakan Evaluasi Diri Sekolah (EDS)
- 3) Melaksanakan evaluasi dan pengembangan kurikulum

- 4) Mengevaluasi pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan (PTK)
  - 5) Menyiapkan seluruh kelengkapan akreditasi sekolah
- d. Melaksanakan kepemimpinan
- 1) Menjabarkan visi ke dalam misi target mutu;
  - 2) Merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai;
  - 3) Menganalisis tantangan, peluang, kekuatan, dan kelemahan sekolah/madrasah
  - 4) Membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu
  - 5) Bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran sekolah/madrasah;
  - 6) Melibatkan guru, komite sekolah dalam pengambilan keputusan penting sekolah/madrasah. Dalam hal sekolah/madrasah swasta, pengambilan keputusan tersebut harus melibatkan penyelenggara sekolah/madrasah
  - 7) Berkomunikasi untuk menciptakan dukungan intensif dari orang tua peserta didik dan masyarakat;
  - 8) Menjaga dan meningkatkan motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan menggunakan sistem pemberian penghargaan atas prestasi dan sanksi atas pelanggaran peraturan dan kode etik;
  - 9) Menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif bagi peserta didik
  - 10) Bertanggung jawab atas perencanaan partisipatif mengenai pelaksanaan kurikulum
  - 11) Melaksanakan dan merumuskan program supervisi, serta memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja sekolah/madrasah;
  - 12) Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya;
  - 13) Memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah/madrasah;
  - 14) Membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan sekolah/madrasah dan program pembelajaran yang kondusif bagi

proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan tenaga kependidikan;

- 15) Menjamin manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah/madrasah untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien, dan efektif;
- 16) Menjalin kerja sama dengan orang tua peserta didik dan masyarakat, dan komite sekolah/madrasah menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat;
- 17) Memberi contoh/teladan/tindakan yang bertanggung jawab;
- 18) Mendelegasikan sebagian tugas dan kewenangan kepada wakil kepala sekolah sesuai dengan bidangnya;
- 19) Merencanakan pelaksanaan program induksi guru pemula (pign) di sekolah/madrasah;
- 20) Menyiapkan buku pendoman pelaksanaan program induksi di sekolah dan dokumen terkait seperti ktsp, silabus, peraturan dan tata tertib sekolah baik bagi guru maupun bagi siswa, prosedur-prosedur p3k, prosedur keamanan sekolah;
- 21) Melakukan analisis kebutuhan guru pemula;
- 22) Menunjuk pembimbing dari guru yang dianggap layak (profesional)
- 23) Membuat surat keputusan pengangkatan guru menjadi pembimbing bagi guru pemula;
- 24) Menjadi pembimbing, jika pada satuan pendidikan yang dipimpinnya tidak terdapat guru yang memenuhi kriteria sebagai pembimbing;
- 25) Mengajukan pembimbing dari satuan pendidikan lain kepada dinas pendidikan terkait jika tidak memiliki pembimbing dan kepala sekolah/madrasah tidak dapat menjadi pembimbing;
- 26) Memantau secara reguler proses pembimbingan dan perkembangan guru pemula;
- 27) Memantau kinerja guru pembimbing dalam melakukan pembimbingan;
- 28) Melakukan observasi kegiatan mengajar yang dilakukan guru pemula dan memberikan masukan untuk perbaikan;
- 29) Memberi penilaian kinerja kepada guru pemula;

- 30) Menyusun laporan hasil penilaian kinerja untuk disampaikan kepada kepala dinas pendidikan dengan mempertimbangkan masukan dan saran dari pembimbing, pengawas sekolah/ madrasah, dan memberikan salinan laporan tersebut kepada guru pemula;
  - 31) Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya;
  - 32) Memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah/madrasah;
  - 33) Membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan sekolah/madrasah dan program pembelajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan tenaga kependidikan;
  - 34) Menjamin manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah/madrasah untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien, dan efektif;
  - 35) Menjalin kerja sama dengan orang tua peserta didik dan masyarakat, dan komite sekolah/madrasah menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat;
  - 36) Memberi contoh/teladan/tindakan yang bertanggung jawab;
  - 37) Mendelegasikan sebagian tugas dan kewenangan kepada wakil kepala sekolah sesuai dengan bidangnya
- e. Menerapkan system informasi sekolah
- 1) Menciptakan atmosfer akademik yang kondusif dengan membangun budaya sekolah untuk menciptakan suasana yang kompetitif bagi siswa, rasa tanggung jawab bagi guru dan karyawan, menimbulkan rasa nyaman dalam bekerja dan belajar, menumbuhkan kesadaran tentang arti penting kemajuan, dan menumbuhkan kedisiplinan tinggi;
  - 2) Melakukan penataan tugas dan tanggung jawab yang jelas bagi warga sekolah berbasis kinerja;
  - 3) Menjalinkan kerjasama dengan pihak lain;
  - 4) Didukung oleh penerapan tik dalam manajemen sekolah;

Didukung oleh kepemimpinan/manajerial yang kuat, dan memiliki tingkat sustainabilitas tinggi;

#### **4. Kompetensi Kepala Sekolah**

Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh seseorang untuk melaksanakan tugas-tugas profesionalnya. Sesuai dengan Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 1 ayat 10 menyatakan bahwa, “kompetensi adalah seperangkat pengetahuan ketrampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya”.<sup>35</sup>

Dari pengertian tersebut dapat dimaknai juga bahwa kompetensi merupakan perpaduan antara pengetahuan, ketrampilan, sikap, perilaku yang harus dimiliki seseorang dalam menjalankan tugasnya guna mencapai standar dengan disebut sebagai profesional. Selanjutnya, mengenai kompetensi kepalasekolah atau madrasah telah tercantum dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah sebagai berikut:

##### **1. Kompetensi kepribadian**

- a. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.
- b. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- c. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
- d. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- e. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/ madrasah.
- f. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

##### **2. Kompetensi manajerial**

- a. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.

---

<sup>35</sup> Departemen Pendidikan Nasional Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah, 84.

- b. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- c. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal.
- d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
- e. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- f. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- g. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- h. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah.
- i. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- j. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- k. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- l. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah.
- m. Mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
- n. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- o. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
- p. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

### 3. Kompetensi kewirausahaan

- a. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
  - b. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
  - c. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
  - d. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
  - e. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
4. Kompetensi supervise
- a. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
  - b. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
  - c. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
5. Kompetensi social
- a. Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah
  - b. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
  - c. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.