

**MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH  
DALAM PENINGKATAN PROFESIONALISME  
GURU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM (PAI)  
DI SMA NEGERI 1 GEMUH**



**TESIS**

**Diajukan sebagai persyaratan untuk  
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam**

Oleh :  
**MUNAWIR**  
NIM : 085112103

**PROGRAM MAGISTER  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI  
(IAIN) WALISONGO  
2010**

## SINOPSIS

MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM PENINGKATAN  
PROFESIONALISME GURU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM (PAI)  
DI SMA NEGERI 1 GEMUH  
MUNAWIR (NIM: 085112103)

## ABSTRAK

Munawir. 2010. Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Pendidikan Agama Islam (PAI) di SMAN 1 Gemuh. Tesis Program Pasca Sarjana IAIN Walisongo Semarang.

Kompetensi guru sangat mempengaruhi kualitas pelaksanaan pembelajaran siswa di kelas. Untuk meningkatkan kompetensi guru terutama guru PAI di sekolah salah satu caranya adalah melalui manajemen kepala sekolah yang berpihak pada peningkatan kompetensi guru. Keberhasilan manajemen suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Sebagai pemimpin di sebuah lembaga, maka dia harus mampu membawa lembaga tersebut ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Permasalahan dalam penelitian ini ada dua yaitu bagaimana peningkatan profesionalisme guru PAI di SMA Negeri 1 Gemuh dalam melaksanakan proses pembelajaran dan bagaimana manajemen kepala sekolah dalam mempengaruhi peningkatan profesionalisme guru PAI di SMA Negeri 1 Gemuh.

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan peningkatan profesionalisme guru PAI di SMA Negeri 1 Gemuh dalam melaksanakan proses pembelajaran dan manajemen kepala sekolah dalam mempengaruhi peningkatan profesionalisme guru PAI di SMA Negeri 1 Gemuh.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dengan menggunakan pendekatan ilmu manajemen pendidikan. Dengan metode ini diharapkan mendapatkan pemahaman dan interpretasi yang mendalam mengenai makna dari fakta yang relevan. Subjek penelitian adalah Kepala SMAN 1 Gemuh, wakil kepala urusan (kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana dan humas), bendahara sekolah, staf TU dan guru PAI. Data diperoleh melalui observasi, wawancara dan dokumentasi.

Setelah melakukan pengumpulan data, penyajian data, dan analisis data diperoleh data bahwa peningkatan kompetensi guru PAI di SMAN 1 Gemuh dapat diraih melalui dua hal yaitu dengan usaha dari guru PAI dan peran serta kepala sekolah. Upaya guru PAI dalam rangka meningkatkan kompetensinya melalui empat hal, meliputi: kompetensi pedagogik, pribadi, sosial dan profesional. Kepala SMAN 1 Gemuh berperan sebagai edukator, manajer, administrator, leader dan supervisor. Peran manajemen kepala sekolah dalam mempengaruhi peningkatan profesionalisme guru PAI dilakukan melalui tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi terhadap program-program sekolah yang dilaksanakan. Program tersebut dijabarkan dalam bidang kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan dan sarana prasarana.

**Kata Kunci:** manajemen, kepala sekolah, profesionalisme, GPAI.

## **A. PENDAHULUAN**

Sebuah lembaga pendidikan harus mempunyai sistem pendidikan yang baik. Sedangkan sistem pendidikan yang baik adalah ketika suatu lembaga mempunyai tujuan yang jelas, perencanaan yang matang, koordinasi yang teratur, pemimpin yang profesional, kooperatif yang terjaga dan pengawasan serta evaluasi kerja yang berkedisiplinan tinggi. Dalam pelaksanaannya perlu melibatkan semua komponen yang ada di dalamnya, sekecil apapun kapasitasnya tetap mempunyai peranan yang penting dalam rangka menyukseskan pencapaian tujuan.

Keberhasilan manajemen suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Sebagai pemimpin di sebuah lembaga, maka dia harus mampu membawa lembaga tersebut ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, dia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik. Kepala sekolah harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan sekolah secara formal kepada atasannya dan secara informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak didiknya. Kepala sekolah sebagai seorang pendidik, administrator, pemimpin dan supervisor, diharapkan dengan sendirinya dapat mengelola lembaga pendidikan ke arah perkembangan yang lebih baik dan dapat menjanjikan masa depan.

Sementara itu efektivitas kualitas dan perilaku kepala sekolah dapat dinilai dari kinerjanya dalam mengaktualisasikan fungsi dan perannya sebagai kepala sekolah, meliputi: pendidik (edukator), manajer, administrator, supervisor, pemimpin (leader), inovator, motivator dan kewirausahaan, sering disingkat

dengan EMASLIMW . Kepala sekolah memiliki tanggung jawab yang besar di dalam merencanakan, mengorganisir, membina, melaksanakan serta mengendalikan sekolah dan sumber daya manusia yang ada di dalamnya, termasuk guru pendidikan agama Islam (PAI). Guru PAI sebagai motor penggerak dalam membimbing dan membina para siswa terutama dalam hal penanaman akhlak, dipandang secara umum kurang mengembangkan dan mengaplikasikan potensinya secara maksimal. Padahal pengembangan potensi guru PAI adalah sangat berarti guna peningkatan kualitas pendidikan yang islami.

Materi PAI, termasuk bahan ajar akhlak yang lebih terfokus pada pengayaan pengetahuan (kognitif) dan minim dalam pembentukan sikap (afektif), serta pembiasaan (psikomotorik). Selain itu, kurangnya keikutsertaan guru PAI dalam memberikan motivasi kepada peserta didik untuk mempraktikkan nilai-nilai pendidikan agama dalam kehidupan sehari-hari. Lemahnya sumber daya guru dalam pengembangan pendekatan dan metode yang lebih bervariasi, minimnya berbagai sarana pelatihan dan pengembangan, serta rendahnya peran serta orang tua siswa (Majid, 2004: 12).

Pengembangan pendidikan guru PAI berdasarkan kompetensi, memerlukan ketekunan dalam mengelola komponen profesional yang mendasar, sekurang-kurangnya meliputi tiga hal yakni upaya guru dalam pengembangan kemampuan guru, penguasaan materi dan keterampilan mengajar guru. Selain itu, diperlukan proses persiapan program pendidikan dan pengajaran, program pembentukan kepribadian, program pelatihan dan program pengalaman lapangan (Saleh, 2000: 105).

Usaha perbaikan dan peningkatan profesionalisme guru PAI di SMA Negeri 1 Gemuh sangat penting dilakukan dalam rangka mempersiapkan guru yang mampu menjadi subyek dan bisa berperan di lingkungan masyarakat sekaligus menampilkan keunggulan dirinya yang tangguh, kreatif, mandiri dan profesional pada bidang masing-masing.

## **B. RUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut maka permasalahan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana peningkatan profesionalisme guru PAI di SMA Negeri 1 Gemuh dalam melaksanakan proses pembelajaran ?
2. Bagaimana manajemen kepala sekolah dalam mempengaruhi peningkatan profesionalisme guru PAI di SMA Negeri 1 Gemuh?

## **C. METODE PENELITIAN**

### **1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif. Dengan metode ini diharapkan dapat diperoleh pemahaman dan penafsiran yang mendalam mengenai makna dari kenyataan dan fakta yang relevan terhadap data yang ada di lapangan. Untuk menajamkan kajian, penelitian ini dilakukan di lokasi SMA Negeri 1 Gemuh. Alasan dipilihnya lokasi penelitian tersebut karena di sana terdapat permasalahan yang dijadikan fokus penelitian.

## **2. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan ilmu manajemen pendidikan. Dengan pendekatan ini penulis menyampaikan data-data hasil penelitian sesuai dengan kaidah-kaidah ilmu manajemen pendidikan, sehingga dapat dijadikan acuan dalam proses penelitian.

## **3. Sumber Data**

Sumber data yang dimaksud adalah dari mana data penelitian diperoleh. Menurut Lofland dan Lofland seperti yang dikutip oleh Moleong (2002: 112), sumber data ini meliputi data utama terdiri dari kata-kata dan tindakan yang bersumber dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah (bagian kurikulum, kesiswaan, sarana dan prasarana dan hubungan masyarakat), bendahara sekolah, guru umum, guru PAI, karyawan (tata usaha). Data utama tersebut didukung dengan data tambahan seperti dokumen atau arsip-arsip sekolah dan pihak-pihak yang lain yang dapat memberikan informasi yang berhubungan dengan penelitian.

## **4. Data**

Data yang akan digali meliputi manajemen kepala sekolah secara umum, kemudian akan difokuskan kepada manajemen yang lebih spesifik terkait dengan peningkatan profesionalisme guru PAI. Selain itu juga akan menggali tentang profesionalisme guru PAI, faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi peningkatan profesionalisme guru PAI, upaya apa saja yang dilakukan dalam peningkatan profesionalisme guru PAI.

## **5. Metode Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data yang sesuai dengan keperluan penelitian, penulis menggunakan teknik observasi, wawancara, dokumentasi dan gabungan atau triangulasi data.

## **D. LANDASAN TEORI**

### **1. Profesionalisme Guru PAI**

Kata profesi dan profesional, melahirkan istilah "Profesionalisme" yang berarti mutu, kualitas, dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi atau orang yang profesional (Poerwadarminta, 2006: 608). Profesionalisme adalah paham yang mengajarkan bahwa setiap pekerjaan harus dilakukan oleh orang yang profesional (Tafsir, 1994:107). Menurut Satori (2008: 1.4), profesionalisme menunjuk kepada komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan terus menerus mengembangkan strategi-strategi yang digunakannya dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan profesinya.

Terkait dengan profesionalisme guru PAI sebagaimana yang diuraikan sebelumnya bahwa seorang guru dapat dikatakan profesional apabila ia telah memenuhi persyaratan akademik dan memiliki kualifikasi. Sehubungan dengan hal tersebut, maka guru PAI pun harus memiliki kualifikasi atau kriteria profesional. Untuk itu guru agama sebagai tenaga profesi memerlukan dukungan semua perangkat akademik dan teoritik selain keterampilan metodologis.

Agar menjadi guru yang sesuai dengan harapan masyarakat maka yang dibutuhkan adalah perlu adanya pembekalan terhadap seorang guru

sebelum terjun ke dunia pendidikan dalam sebuah lembaga formal. Bekal yang harus dimiliki seorang guru meliputi kompetensi pribadi, kompetensi sosial dan kompetensi profesional mengajar (Uno, 2009: 18). Menurut Sanjaya (2005: 146) bahwa sebagai suatu profesi terdapat sejumlah kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru, yaitu kompetensi pribadi, kompetensi profesional dan kompetensi sosial kemasyarakatan.

a. Kompetensi Kepribadian.

Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat (3) butir b, dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Kompetensi kepribadian sebagaimana dimaksud pada ayat (3) tersebut merupakan kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan bijaksana, berwibawa, berakhlak mulia, menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat (Sembiring, 2009: 38).

b. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan pengelolaan peserta didik yang meliputi: pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, pemahaman terhadap peserta didik, pengembangan kurikulum/silabus, perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya (Surya, 2006: 176).

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya (Mulyasa, 2008: 75).

c. Kompetensi Profesional.

Kompetensi profesional guru PAI adalah sejumlah kewenangan dan kemampuan guru PAI dalam rangka melaksanakan tugas profesinya, meliputi kompetensi sebagai berikut:

- 1) Menguasai landasan pendidikan, antara lain mengetahui pendidikan (pencapaian kompetensi dasar dan hasil belajar), mengenai fungsi sekolah dalam masyarakat, mengenal prinsip-prinsip psikologi pendidikan yang sangat diperlukan dalam proses pembelajaran.
- 2) Menguasai bahan ajar; menguasai kurikulum pendidikan agama tahun 2007 (KTSP).
- 3) Menyusun silabus dan program pembelajaran; menetapkan pencapaian kompetensi dan tujuan pembelajaran, memilih bahan ajar, memilih dan mengembangkan strategi pembelajaran, memilih media pengajaran, memilih dan memanfaatkan berbagai sumber belajar.
- 4) Melaksanakan acara (program) pembelajaran; menciptakan suasana belajar yang kondusif, mengatur ruang belajar, mengelola interaksi belajar mengajar,

5) Menilai hasil belajar dengan menggunakan sistem penilaian berbasis kelas (Surya, 2006: 176).

d. Kompetensi Sosial Kemasyarakatan

Kompetensi sosial merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk: berkomunikasi lisan dan tulisan; menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional; bergaul secara efektif dengan peserta didik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik dan bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar (Surya, 2006: 176).

## **2. Manajemen Kepala Sekolah**

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Bengge (1994 :14) manajemen ialah proses mengintegrasikan sumber-sumber yang tidak berhubungan menjadi sistem total untuk menyelesaikan tujuan. Sumber-sumber dalam manajemen mencakup orang-orang, alat-alat, bahan-bahan, uang, dan sarana. Semua diarahkan dan dikoordinasi agar terpusat dalam rangka menyelesaikan tujuan.

Kepala sekolah merupakan mesin penggerak dalam memotivasi bawahannya, mengelolah sumber daya manusia dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkannya. Sekalipun demikian, bukan berarti bahwa kepala sekolah yang menentukan segalanya, akan tetapi keberhasilan sebuah

lembaga pendidikan atau organisasi sekolah juga ditentukan oleh yang lainnya, termasuk guru PAI (Terry, 1986: 9).

Sementara menurut George R. Terry (1986: 9) menyatakan bahwa fungsi manajemen itu mencakup; Planning, Organizing, Actuating dan Controlling.

#### **a. Perencanaan**

Perencanaan dapat diartikan sebagai proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan cara pencapaiannya. Setiap rencana yang dihasilkan akan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Subardi, 1997: 50).

Syamsi (1994: 74) berpandangan bahwa perencanaan itu mengandung beberapa aspek;

- 1) Perencanaan itu merupakan proses yang berkesinambungan
- 2) Perencanaan itu akan melibatkan semua pimpinan dalam organisasi itu
- 3) Perencanaan itu disusun secara bertingkat
- 4) Perencanaan itu menyangkut kegiatan organisasi untuk waktu yang akan datang
- 5) Perencanaan merupakan jawaban keadaan status quo dari organisasi yang bersangkutan.

Suatu perencanaan dapat dikatakan baik apabila memenuhi kriteria sebagai berikut;

- 1) Jelas, serta dapat dimengerti dan dapat menjawab pertanyaan what, which, why, when, where dan how.

- 2) Pragmatis, yaitu didasari perhitungan-perhitungan yang kongkrit, berdasarkan asumsi yang logis
- 3) Operasional, yaitu dapat dilaksanakan dengan kemampuan yang ada
- 4) Ambisius tetapi tetap realistis
- 5) Berlangsung melalui pentahapan waktu yang konsisten
- 6) Fleksibel dalam arti sewaktu-waktu dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang berubah dari asumsi semula, sedapat mungkin tanpa mengurangi sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.
- 7) Adanya skala prioritas, rencana yang baik sesuai dengan kemampuan bukan berdasarkan kemauan (Widjaya, 1987: 36).

#### **b. Pengorganisasian**

Pengorganisasian dapat dipahami sebagai keseluruhan aktifitas manajemen dalam pengelompokan orang-orang serta penetapan tugas, fungsi, wewenang serta tanggung jawab masing-masing dengan tujuan terciptanya aktifitas-aktifitas yang berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Manulang, 2002: 10).

Berkaitan dengan hal ini, Ulbert Silalahi (1996: 156) menjelaskan bahwa dalam melaksanakan proses pengorganisasian, harus dilakukan langkah-langkah sebagai berikut;

- 1) Menjabarkan tujuan-tujuan umum yang akan dicapai oleh organisasi dan tujuan-tujuan spesifik atau tujuan-tujuan setiap unit organisasi.

- 2) Menjabarkan dan menetapkan kegiatan-kegiatan atau tugas-tugas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.
- 3) Mengelompokkan kegiatan-kegiatan atau tugas-tugas secara fungsional dalam unit kerja yang praktis.
- 4) Menentukan tugas masing-masing unit, kelompok dan individu dan sumber-sumber fisik yang diperlukan.
- 5) Menentukan otoritas tiap-tiap unit organisasi dan sistem hubungan kerja sehingga terdapat koordinasi dalam pelaksanaan tugas.

Untuk mewujudkan pengorganisasian yang baik dan efektif dengan pencapaian tujuan perlu menerapkan beberapa azas antara lain: (a) organisasi harus fungsional, (b) pengelompokan satuan kerja harus menggambarkan pembagian kerja, (c) organisasi harus mengatur pelimpahan wewenang dan tanggung jawab, (d) organisasi harus mencerminkan rentangan kontrol, (e) organisasi harus mengandung kesatuan perintah, (f) organisasi harus seimbang dan berfikir (Manulang: 62-72).

### **c. Penggerakan**

Penggerakan dapat dipahami sebagai keseluruhan usaha, cara, teknik dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien, efektif dan ekonomis (Siagian, 1992: 128).

Bila dilihat dari makna penggerakan di atas, maka prinsip-prinsip dalam penggerakan menunjukkan pada ;

- 1) Keterpaduan antara tujuan perorangan dan tujuan organisasi

- 2) Keterpaduan antara tujuan kelompok dan tujuan organisasi
- 3) Kerja sama antara pimpinan
- 4) Partisipasi dalam pembuatan keputusan
- 5) Pelimpahan wewenang yang cukup memadai
- 6) Terjalannya komunikasi yang efektif, dan
- 7) Pengawasan yang efektif dan efisien (Syamsi, 1988: 125).

#### **d. Pengawasan**

Fungsi kontrol atau pengawasan setidaknya mencakup empat kegiatan, yakni (1) menentukan standar prestasi; (2) mengukur prestasi yang telah dicapai selama ini; (3) membandingkan prestasi yang telah dicapai dengan standar prestasi ;(4) melakukan perbaikan jika terdapat penyimpangan dari standar prestasi yang telah ditetapkan (Amirullah: 13).

Syamsi (1988: 149) menjelaskan bahwa agar pengawasan yang dilakukan dapat berjalan dengan efektif, maka harus mencerminkan kondisi berikut ;

- 1) Pengawasan yang dimaksud harus direncanakan tentang, apa, siapa, mengapa, kapan, dimana dan bagaimana
- 2) Pengawasan harus dilakukan dengan sungguh-sungguh tanpa ragu-ragu
- 3) Pengawasan harus mencerminkan kebutuhan karyawan yang perlu diawasi
- 4) Harus segera dilaporkan hasil pengendaliannya
- 5) Pengawasan harus bersifat fleksibel namun tetap tegas

- 6) Pengawasan harus mengikuti pola organisasinya
- 7) Pengawasan harus dilakukan seefisien mungkin, dan mempertimbangkan segi ekonominya antara hasil dan pengorbanannya
- 8) Pengawasan harus disertai dengan perbaikannya.

Kepala Sekolah merupakan mesin penggerak dalam memotivasi bawahannya, mengelolah sumber daya manusia dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkannya. Sekalipun demikian, bukan berarti bahwa kepala sekolahlah yang menentukan segalanya, akan tetapi keberhasilan sebuah lembaga pendidikan atau organisasi sekolah juga ditentukan oleh yang lainnya, termasuk guru PAI.

## **E. ANALISA HASIL PENELITIAN**

### **1. Profesionalisme Guru PAI di SMAN 1 Gemuh dalam Pembelajaran**

Guru dikatakan profesional bila memiliki kompetensi atau kemampuan mengembangkan dirinya ke arah yang lebih baik. Sedikitnya terdapat dua kategori kompetensi yang dimiliki guru Pendidikan Agama Islam (PAI), yakni; (1) kompetensi profesional yaitu kemahiran merancang, melaksanakan, dan menilai tugas sebagai guru, meliputi penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi, (2) kompetensi personal, meliputi etika, moral, pengabdian, kemampuan sosial dan spiritual.

Semuanya itu dimiliki oleh guru di SMAN 1 Gemuh, diwujudkan dalam bentuk standar dan sertifikasi kompetensi guru. Kompetensi pertama ditumbuhkan dan ditingkatkan melalui proses pendidikan akademik dan profesi suatu lembaga pendidikan. Sedangkan kompetensi kedua

merupakan kristalisasi pengalaman dan pergaulan seorang guru, yang terbentuk dalam lingkungan keluarga, masyarakat dan sekolah tempat melaksanakan tugas.

Berdasarkan hasil observasi penulis, guru PAI di SMAN 1 Gemuh terkait dengan kompetensinya memiliki lima hal; (1) mempunyai komitmen pada peserta didik dan proses belajarnya; (2) menguasai secara mendalam bahan/mata pelajaran yang diajarkan kepada peserta didik; (3) bertanggung jawab memantau hasil belajar peserta didik melalui berbagai cara evaluasi, (4) mampu berfikir sistematis tentang apa yang dilakukannya dan belajar dari pengalamannya, (5) seyogyanya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya. Kelima hal tersebut dibuktikan dengan kualitas maupun kuantitas kehadiran guru PAI pada proses belajar mengajar, mempunyai kualifikasi pendidikan yang sesuai, pengisian daftar penilaian siswa dan dapat bersosialisasi serta beradaptasi dengan semua komponen sekolah.

Untuk merealisasikan berbagai kompetensi tersebut guru PAI SMA Negeri 1 Gemuh memiliki kemampuan, baik dalam hal teori maupun praktek manajemen, karena secara esensial keberadaan guru PAI mempunyai dua fungsi utama dalam proses pembelajaran, yakni; pertama, sebagai administrator yang bertugas melaksanakan fungsi administrasi kelas yang di dalamnya mencakup pengelolaan yang bersifat administratif dan operatif. Kedua, sebagai edukator yang bertugas menjalankan fungsi edukatif dalam proses pembelajaran di kelas.

Kepala sekolah selalu memberikan kepercayaan kepada guru untuk melaksanakan tugasnya melakukan proses belajar mengajar dengan baik. Kepada guru selalu diberikan dorongan dan suasana yang kondusif untuk menemukan berbagai alternatif metode dan cara mengembangkan proses pembelajaran sesuai dengan perkembangan jaman. Agar dapat meningkatkan keterlibatannya dalam melaksanakan tugas sebagai guru, dia harus memahami, menguasai dan terampil menggunakan sumber-sumber belajar baru pada dirinya. Sumber belajar bukan hanya guru, apabila guru tidak mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan perubahan. Maka guru tersebut akan mudah ditinggalkan oleh muridnya.

Profesionalisme guru PAI di SMAN 1 Gemuh dalam pembelajaran dilaksanakan melalui peningkatan beberapa kompetensi yang dimiliki dan melekat pada dirinya, sehingga tercermin dalam pelaksanaan proses belajar mengajar.

Agar kemampuan seorang guru meningkat maka diperlukan upaya-upaya dalam rangka menyempurnakan profesionalismenya, tidak terkecuali guru Pendidikan Agama Islam. Tuntutan aplikasi nilai-nilai ajaran Islam selalu berkembang, apabila guru PAI tidak meningkatkan kemampuannya, dia tidak dapat menjawab tuntutan dan permasalahan yang berkembang di masyarakat. Peningkatan mutu profesionalisme guru PAI yang diterapkan di SMAN 1 Gemuh dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut:

a. Peningkatan Kualifikasi Pendidikan.

Salah satu prinsip pelaksanaan profesi keguruan yang dijabarkan dalam pasal 7 UU 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen adalah memiliki

kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat. Hal ini memiliki pengertian bahwa seorang guru jangan sampai hanya puas dengan ilmu yang sudah dimiliki saja, merasa cukup dengan apa yang sudah dikuasai sekarang. Dalam rangka memberikan pengajaran guru juga harus melakukan pembelajaran dari proses itu, agar menyempurnakan segala kekurangan yang ada.

Selain itu dalam rangka meningkatkan kualitas keprofesionalannya guru juga dituntut untuk meningkatkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi, saat sekarang yang disyaratkan oleh pemerintah kualifikasi keguruan adalah apabila seseorang sudah mempunyai ijazah dari LPTK (setara S1) atau mempunyai sertifikat akta mengajar. Tidak hanya berhenti sampai jenjang itu saja guru harus dituntut melanjutkan pendidikannya ke jenjang S2 ataupun S3. Fenomena yang terjadi dalam keilmuan pendidikan, terutama permasalahan guru dan murid adalah kurangnya motivasi guru untuk mengadakan kajian ataupun penelitian ilmiah dalam konteks pendidikan. Lebih mengena jika guru sendiri yang mengangkat permasalahan-permasalahan pendidikan yang terjadi dalam proses pembelajaran menjadi sebuah kajian ilmiah.

Saat ini, berbagai cara dilakukan oleh guru-guru yang mengajar di SMAN 1 Gemuh untuk meningkatkan kualitasnya dalam mengajar. Usaha ini dilakukan dengan cara mengikuti setiap pelatihan maupun seminar tentang pendidikan, baik yang diadakan oleh sekolah, Dikpora maupun LPTK, dari yang tingkat kabupaten maupun tingkat nasional. Dalam hal pendidikan formal guru SMAN 1 Gemuh selalu berusaha untuk

mengikuti pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi (S2). Pada saat ini guru yang ada di SMAN 1 Gemuh rata-rata berkualifikasi sarjana (S1) baru satu guru yang berkualifikasi Magister (S2) yaitu guru olah raga. Sedangkan yang masih dalam proses pendidikan untuk jenjang Magister (S2) ada tiga guru, meliputi guru olah raga, kepala sekolah dan guru PAI. Rencananya untuk tahun ajaran yang akan datang ada dua guru lagi yang akan mendaftarkan untuk mengikuti studi Magister (wawancara waka. Kurikulum, 29 Maret 2010).

b. Aktif dalam Organisasi Keguruan

Saat ini organisasi yang dapat menampung aspirasi guru dan meningkatkan kualitas guru adalah forum musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), baik ditingkat sekolah maupun ditingkat kabupaten. Setiap awal tahun ajaran baru guru yang bersangkutan termasuk guru PAI selalu membuat program MGMP di tingkat sekolah maupun di tingkat kabupaten. Ditingkat sekolah tentunya dilakukan oleh guru yang mengajar mata pelajaran yang serumpun seperti PAI dengan Bahasa Arab. Diprogramkan ditingkat sekolah sebanyak dua kali dalam sebulan, sedangkan di tingkat kabupaten setiap hari rabu diadakan acara MGMP.

Dengan mengikuti kegiatan dalam forum MGMP tersebut akan menambah wawasan dalam pengetahuan tentang pembelajaran maupun pengetahuan pendukung dan tahu akan kekurangannya untuk berusaha mengejar ketinggalan dalam rangka meningkatkan kualitasnya. Di samping itu dapat mempermudah dalam melakukan pekerjaan terkait dengan masalah pembelajaran.

c. Uji Kompetensi Guru.

Sesuai dengan pendapat Mulyasa (2009: 187) bahwa untuk meningkatkan kualitas guru, perlu dilakukan suatu sistem pengujian terhadap kompetensi guru. Secara nasional dapat dilakukan oleh pemerintah pusat untuk mengetahui kualitas dan standar kompetensi guru, terkait dengan pembangunan pendidikan secara keseluruhan. Begitu halnya yang dilakukan oleh guru PAI di SMAN 1 Gemuh setiap tiga tahun selalu aktif mengikuti uji kompetensi dalam rangka kenaikan pangkat atau golongan. Persiapan yang dilakukan adalah membuat perangkat pembelajaran secara rutin dan tertib, melaksanakan penilaian beserta analisisnya, mengikuti kegiatan-kegiatan pendidikan, membuat modul dan media pembelajaran, membuat power point dan membuat contoh praktek pembelajaran dan sebagainya (wawancara guru PAI, 25 Maret 2010).

d. Peningkatan Kesejahteraan.

Pemerintah mulai tahun 2007 berusaha mensejahterakan para guru dan tenaga pendidikan sesuai dengan Undang-undang nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, dinyatakan bahwa setelah guru dinyatakan lolos dalam uji kompetensi dan mendapatkan sertifikat guru profesional dari lembaga yang ditunjuk pemerintah, maka guru berhak mendapatkan tunjangan yang besarnya satu kali gaji pokok. Dana sertifikasi bersumber dari dana APBN ataupun APBD. Pelaksanaan sertifikasi sesuai dengan peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 18 tahun 2007, bagi guru prajabatan dilakukan melalui pendidikan profesi di LPTK yang terakreditasi dan ditetapkan pemerintah diakhiri dengan uji

kompetensi. Sedangkan untuk sertifikasi guru dalam jabatan dilakukan dalam bentuk portofolio.

Kebijakan kepala SMAN 1 Gemuh selalu berusaha untuk mensejahterakan guru dan karyawannya dengan tidak terlalu membanjiri orang tua peserta didik. Terutama bagi guru dan karyawan yang statusnya masih GTT atau PTT, karena mereka hanya mendapatkan gaji dari sekolah saja ditambah sedikit dari pemerintah daerah. Bagi guru yang sudah PNS kepala sekolah tetap memberikan tambahan sesuai dengan kapasitasnya dengan syarat seperti yang sudah diatur dan tidak menyalahi aturan dari pemerintah. Seperti guru akan mendapatkan kesejahteraan tambahan apabila mengajar lebih dari jumlah jam yang diwajibkan yaitu 24 jam pelajaran atau disebut kelebihan jam mengajar (KJM). Selain itu guru yang sudah PNS akan mendapatkan tunjangan apabila melaksanakan tugas tambahan seperti: wakil kepala sekolah, staf dan pembina kegiatan yang lain (wawancara kep.sek, 22 Maret 2010).

## **2. Manajemen Kepala Sekolah di SMA Negeri 1 Gemuh**

Peran utama kepala sekolah di SMAN 1 Gemuh yaitu, sebagai: (1) *educator* (pendidik); (2) *manajer*; (3) *administrator*; dan (4) *supervisor* (penyelia). Merujuk kepada empat peran kepala sekolah di atas, di bawah ini akan diuraikan secara ringkas hubungan antara peran kepala sekolah dengan peningkatan kompetensi guru.

### **a. Kepala Sekolah sebagai Edukator**

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan di SMAN 1 Gemuh, guru berperan sebagai pelaksana dan pengembang

utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

Kepala SMAN 1 Gemuh sebagai *educator*, selalu berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, menjadi wakil kepala sekolah atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya, demikian halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikutinya. Kepala SMAN 1 Gemuh sebelum menjabat sebagai kepala sudah berpengalaman mengajar selama 30 tahun. Dalam jangka waktu itu sudah banyak jabatan yang diembannya, baik sebagai kepala di sekolah swasta maupun menjabat sebagai wakil kepala sekolah. Di masyarakat beliau juga berperan dalam organisasi keagamaan maupun organisasi sosial kemasyarakatan (wawancara kep.sek., 22 Maret 2010).

b. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala SMAN 1 Gemuh adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti: MGMP/MGP tingkat sekolah, *in house training*, diskusi profesional dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti: kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

Kepala SMAN 1 Gemuh secara efektif melaksanakan fungsinya sebagai manajer, selalu memahami dan mewujudkannya ke dalam tindakan atau perilaku nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga keterampilan sesuai pendapat Wahjosumidjo (1999: 101) yaitu:

- 1) *Technical skills* merupakan kemampuan kepala sekolah dalam menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik melaksanakan kegiatan khusus. Kepala SMAN 1 Gemuh selalu memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus.
- 2) *Human skills* yaitu kepala sekolah memahami seluruh kejiwaan anggota organisasinya yang terpancar dalam perilaku dan proses kerjanya. Di samping itu kepala SMAN 1 Gemuh berkomunikasi

secara efektif dan menciptakan kerja sama yang berkualitas serta menunjukkan perilaku yang dapat diterima.

3) *Conceptual skills* yaitu Kepala SMAN 1 Gemuh memiliki kemampuan analisis, berpikir rasional, ahli dalam berbagai macam konsep, mampu menganalisis permasalahan dan mencari solusi yang bijaksana. Sehingga setiap program yang direncanakan selalu dapat dipahami dan dilaksanakan dengan mudah oleh bawahannya dan meminimalisir adanya kegagalan.

c. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Secara spesifik, kepala SMAN 1 Gemuh memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktifitas sekolah.

Peran kepala SMAN 1 Gemuh sebagai administrator dibantu oleh pelaksana program di bawahnya, meliputi wakil kepala sekolah, para guru dan tenaga administrasi lainnya. Kemampuan manajerial kepala sekolah diwujudkan dalam bentuk pelaksanaan administrasi segala urusan yang ada di sekolah, perwujudan tersebut merupakan indikasi penguasaan kemampuan kepala sekolah. Kemampuan kepala sekolah dalam hal administrasi juga menunjukkan adanya keteraturan dalam pelaksanaan program di sekolah sehingga akan mempermudah dalam pelaksanaan program tersebut.

d. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala SMAN 1 Gemuh melaksanakan kegiatan supervisi, hal ini 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.

Kepala SMAN 1 Gemuh sebagai manajer merupakan pencerminan dari kepemimpinan. Kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki kewenangan untuk mencapai tujuan sekolah. Dalam rangka mencapai tujuan sekolah, kepala sekolah memiliki wewenang mengatur dan mengelola empat hal pokok yaitu: manajemen kurikulum, manajemen personalia, manajemen kesiswaan, manajemen keuangan dan manajemen sarana prasarana sekolah. Keempat hal ini menurut penulis terkait langsung dengan peningkatan profesionalisme guru PAI.

a. Manajemen Kurikulum

Salah satu tugas utama sekolah adalah melaksanakan kegiatan pembelajaran berdasarkan kurikulum yang berlaku. Dengan demikian pemahaman terhadap kurikulum sampai dengan strategi pelaksanaan

adalah sangat penting. Meskipun kegiatan pembelajaran di kelas/laboratorium/ lapangan dilaksanakan oleh guru, tetapi peran kepala SMAN 1 Gemuh sangatlah penting mulai dari perencanaan, koordinasi pelaksanaan, sampai evaluasi.

Perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional pada umumnya telah dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional pada tingkat pusat. Karena itu di level sekolah yang paling penting adalah bagaimana merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran. Di samping itu, sekolah juga bertugas dan berwenang untuk mengembangkan kurikulum sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan lingkungan setempat. Kurikulum yang berlaku sekarang yaitu KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan), dalam kurikulum ini terbuka kesempatan kepada pihak sekolah untuk mengembangkan kurikulum standar dari pemerintah sesuai dengan kebutuhan dan keadaan siswa setempat.

b. Manajemen Personalia

Peranan personalia (sumber daya manusia) dalam suatu organisasi, termasuk sekolah, sangat penting. Namun sumber daya manusia akan optimal jika dikelola dengan baik. Kepala SMA Negeri 1 Gemuh memiliki peran sentral dalam mengelola personalia di sekolah, sehingga sangat penting bagi kepala sekolah untuk memahami dan menerapkan pengelolaan personalia dengan baik.

Dalam menerapkan manajemen personalia ada 4 prinsip dasar yang dipedomani atau dipegang oleh kepala SMA Negeri 1 Gemuh, yaitu:

- 1) Dalam mengembangkan sekolah, kepala sekolah menganggap bahwa sumber daya manusia adalah komponen paling berharga.
- 2) Sumber daya manusia akan berperan secara optimal jika dikelola dengan baik, sehingga mendukung tercapainya tujuan institusional.
- 3) Kultur dan suasana organisasi di sekolah, serta perilaku manajerial kepala sekolah mempengaruhi pencapaian tujuan pengembangan sekolah.
- 4) Manajemen personalia di kepala sekolah pada prinsipnya mengupayakan agar setiap warga (guru, staf administrasi, siswa orang tua siswa, dan yang terkait) dapat bekerja sama dan saling mendukung untuk mencapai tujuan sekolah.

c. Manajemen Kesiswaan

Tolok ukur keberhasilan suatu proses pendidikan dapat dilihat dari out put yang dihasilkan, yaitu melekat pada kualitas lulusan siswa yang dihasilkan dari lembaga tersebut. Agar siswa yang masuk dalam sebuah lembaga pendidikan dapat menguasai kompetensi yang diinginkan oleh orang tua sebagai konsumen dan peningkatan kualitas lembaga pendidikan sebagai produsen, maka diperlukan manajemen kesiswaan yang aplikatif dan dapat memenuhi tuntutan siswa dan orang tua serta sesuai dengan standar sebuah lembaga pendidikan.

Semua kegiatan di SMA Negeri 1 Gemuh pada akhirnya ditujukan untuk membantu siswa mengembangkan dirinya. Upaya itu akan optimal jika siswa sendiri secara aktif berupaya mengembangkan diri, sesuai dengan program-program yang dilakukan sekolah. Oleh

karena itu, sangat penting untuk menciptakan kondisi agar siswa dapat mengembangkan diri secara optimal. Sebagai pemimpin di sekolah, kepala SMA Negeri 1 Gemuh memegang peranan penting dalam menciptakan kondisi tersebut.

c. Manajemen Keuangan

Masalah keuangan sangat erat hubungannya dengan pembiayaan, sedangkan masalah pembiayaan itu sendiri merupakan faktor yang sangat penting dan menentukan kehidupan suatu organisasi seperti halnya di SMA Negeri 1 Gemuh. Manajemen keuangan sekolah merupakan bagian dari kegiatan pembiayaan pendidikan, secara keseluruhan menuntut kemampuan sekolah untuk merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan secara akuntabel dan transparan.

Dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan. Komponen keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan-kegiatan proses belajar mengajar (pembelajaran) di sekolah bersama komponen lain. Dengan kata lain, setiap kegiatan yang dilakukan sekolah memerlukan biaya, baik itu disadari maupun tidak disadari. Komponen keuangan dan pembiayaan ini perlu di kelola sebaik-baiknya, agar dana-dana yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan.

#### d. Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah

Kegiatan manajemen kepala SMA Negeri 1 Gemuh di bidang sarana dan prasarana yakni mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Secara riil kegiatan kepala sekolah meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi, dan penataan.

Manajemen sarana prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan SMA Negeri 1 Gemuh yang bersih, rapi, indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun siswa untuk berada di sekolah. Di samping itu juga diharapkan tersedianya alat-alat atau fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitatif dan relevan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan dan pengajaran, baik oleh guru sebagai pengajar maupun murid sebagai pelajar.

## **F. PENUTUP**

Berdasarkan paparan data dan temuan penelitian di lapangan serta hasil pembahasan penelitian yang difokuskan pada manajemen kepala sekolah dalam peningkatan profesionalisme guru pendidikan agama Islam (PAI) di SMAN 1 Gemuh Kendal menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Peningkatan profesionalisme guru PAI di SMAN 1 Gemuh dilaksanakan melalui empat kompetensi guru, yaitu kompetensi pribadi, kompetensi pedagogik, kompetensi sosial dan kompetensi profesional. Keempat kompetensi tersebut dilaksanakan secara bersinergi, saling menyempurnakan

dalam semua aktifitas guru di sekolah. Namun demikian, kompetensi yang dimiliki guru PAI SMAN 1 Gemuh saat ini masih belum sampai dalam taraf sempurna, masih perlu adanya pembenahan dan peningkatan kompetensi tersebut. Karena pada dasarnya kompetensi guru selalu dinamis, berkembang sesuai dengan kebutuhan, kondisi dan tuntutan pendidikan, terlebih guru PAI dengan permasalahan keagamaan yang selalu berkembang.

2. Peningkatan profesionalisme guru PAI di SMAN 1 Gemuh tidak dapat dilakukan dengan sendirinya, butuh dukungan dan kesempatan dari kepala sekolah dan beberapa pihak yang terkait. Manajemen Kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI di SMAN 1 Gemuh tidak terlepas dari kegiatan manajemennya baik dalam bidang kurikulum, personalia, kesiswaan, keuangan dan sarana prasarana. Hal ini terlihat dalam proses manajemen, dimana kepala sekolah telah berusaha melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan supervisi (evaluasi) kepada guru-guru termasuk guru PAI, dengan melibatkan wakil-wakilnya (kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana dan humas). Kepala SMAN 1 Gemuh, baik sebagai edukator, manajer, administrator dan supervisor telah menunjukkan fungsi dan perannya secara nyata dalam upaya meningkatkan profesionalisme guru PAI SMA N 1 Gemuh, seperti memberikan tauladan dalam proses pembelajaran pada siswa, arahan dan pembinaan terhadap pelaksanaan program serta mengadakan supervisi dan evaluasi terhadap pelaksanaan pembelajaran dan program yang telah dilaksanakan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Benge, Eugene J., 1994, *Pokok-pokok Manajemen Modern*, Terj. Rochmulyati Hamzah, Jakarta: Pustaka Benama Pressindo.
- Majid, Abdul, 2008, *Perencanaan Pembelajaran: Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*, cet. Ke-4, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Manulang, M., 2002, *Dasar-Dasar Manajemen*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Moleong, Lexy. J., 2002, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_, E., 2009, *Menjadi Guru Profesional: Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E., 2008, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Poerwadarminta, W. J. S., *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, cetakan ke-3, Jakarta: Balai Pustaka.
- Sanjaya, Wina, 2005, *Pembelajaran dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Satori, Djam'an, dkk., *Profesi Keguruan*, Universitas Terbuka, Jakarta, 2008.
- Sembiring, M. Gorky, 2009, *Mengungkap Rahasia dan Tips Manjur Menjadi Guru Sejati*, Yogyakarta: Percetakan Galangpress.
- Shaleh, Abdul Rahman, 2000, *Pendidikan Agama dan Keagamaan*, Cet. I, Jakarta: Gemawindu Pancaperkasa.
- Siagian, Sondang P., 1980, *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Mas Agung.
- Subardi, Agus, 1997, *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta: UUP AMP YPKN.
- Surya, Mohammad, 2006, *Percikan Perjuangan Guru Menuju Guru Profesional, Sejahtera, dan Terlindungi*, Bandung: Pustaka Bani Quraisy.
- Syamsi, Ibnu, 1994, *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*, Jakarta: Rieneka Cipta.

- Tafsir, Ahmad, 1994, *Ilmu Pendidikan Dalam Prespektif Islam*, Bandung: Rosda Karya.
- Terry, G.R. dan L.W Rue, 1986, *Azaz-Azaz Manajemen* (terj.) Winardi, Bandung: Alumni Press.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Bandung: Citra Umbara.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Uno, Hamzah B., 2008, *Orientasi Baru dalam Psikologi Pembelajaran*, cet. Ke-2, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_, Hamzah B., 2009, *Profesi Kependidikan: Problema, Solusi dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo, 1999, *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)*, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Wawancara dengan Kepala SMA Negeri 1 Gemuh, pada tanggal 22 Maret 2010 di ruang kerjanya SMA Negeri 1 Gemuh.
- Wawancara dengan Guru Pendidikan Agama Islam SMAN 1 Gemuh, di Masjid SMA Negeri 1 Gemuh, tanggal 15 Maret 2010.
- Wawancara dengan Guru Pendidikan Agama Islam SMAN 1 Gemuh, tanggal 25 Maret 2010.
- Wawancara dengan Guru Pendidikan Agama Islam SMAN 1 Gemuh, tanggal 29 Maret 2010.
- Wawancara dengan staf TU SMAN 1 Gemuh, tanggal 29 Maret 2010.
- Wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum SMAN 1 Gemuh, pada tanggal 18 Maret 2010 di ruang kerja bidang kurikulum.
- Wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum, kesiswaan, humas dan sarpras SMAN 1 Gemuh, pada tanggal 29 Maret 2010 di ruang kerja wakil kepala sekolah.
- Wawancara dengan Kepala SMA N 1 Gemuh, pada tanggal 15 Maret 2010.

Widjaya, A. W., 1987, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*, Jakarta: Bina Aksara.