BAB V

ANALISIS

A. Penerapan Manajemen Pendidikan Islam Berbasis Pesantren yang Dilakukan oleh Kepala SMA Assa'adah Sampurnan Bungah Gresik

1. Tahap *Planning* (Perencanaan)

Kepekaan melihat kondisi global yang bergulir dan peluang masa depan menjadi modal utama untuk mengadakan perubahan paradigma dalam manajemen pendidikan. Modal ini akan dapat menjadi pijakan yang kuat untuk mengembangkan pendidikan Islam berbasis pesantren. Pada titik inilah diperlukan berbagai komitmen untuk perbaikan kualitas. Ketika melihat peluang, dan peluang itu dijadikan modal, kemudian modal menjadi pijakan untuk mengembangkan pendidikan yang disertai komitmen yang tinggi, maka secara otomatis akan terjadi sebuah efek domino (positif) dalam pengelolaan organisasi, strategi, SDM, pendidikan dan pengajaran, biaya, serta marketing pendidikan pada masyarakat.

Untuk menuju *point education change* (perubahan pendidikan) secara menyeluruh, maka manajemen pendidikan adalah hal yang harus diprioritaskan untuk kelangsungan pendidikan sehingga menghasilkan *out-put* yang diinginkan. Namun demikian masih terdapat institusi pendidikan yang belum memiliki manajemen yang bagus dalam pengelolaan pendidikannya. Manajemen yang digunakan masih konvensional, sehingga kurang bisa menjawab tantangan zaman dan terkesan tertinggal dari modernitas. Jika manajemen pendidikan sudah tertata dengan baik dan membumi, niscaya tidak akan lagi terdengar pelayanan sekolah yang buruk,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

minimnya profesionalisme tenaga pengajar, sarana-prasarana tidak memadai, dan sebagainya. Manajemen dalam sebuah organisasi pada dasarnya dimaksudkan sebagai suatu proses (aktivitas) penentuan dan pencapaian tujuan organisasi melalui pelaksanaan empat fungsi dasar: *planning, organizing, actuating,* dan *controlling* dalam penggunaan sumberdaya organisasi. Karena itulah, aplikasi manajemen organisasi hakikatnya adalah juga amal perbuatan SDM organisasi yang bersangkutan.

Dengan demikian, satu-satunya hal yang pasti di masa depan dari organisasi apapun termasuk lembaga pendidikan adalah perubahan, dan perencanaan penting untuk menjembatani masa kini dan masa depan dalam meningkatkan kemungkinan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Selain itu, perencanaan merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya dalam kenyataan. Perencanaan amat penting untuk implementasi strategi dan evaluasi strategi yang berhasil, terutama karena aktivitas pengorganisasian, pemotivasian, penunjukkan staff, dan pengendalian tergantung pada perencanaan yang baik.

Dalam dinamika masyarakat, organisasi beradaptasi dengan perubahan melalui perencanaan. Tanpa perencanaan sistem tersebut tak berubah dan tidak dapat menyesuaikan diri dengan kekuatan-kekuatan lingkungan yang berbeda. Dalam sistem terbuka, perubahan dalam sistem terjadi apabila kekuatan lingkungan menghendaki atau menuntut bahwa keseimbangan baru perlu diciptakan dalam organisasi dan tergantung pada rasionalitas pembuat keputusan dalam organisasi tersebut. Dalam hal ini

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

adalah keputusan kepala sekolah . Bagi sistem sosial, satu-satunya wahana untuk perubahan inovasi dan kesanggupan menyesuaikan diri ialah pengambilan keputusan manusia dan proses perencanaan.

Dalam konteks lembaga pendidikan, untuk menyusun kegiatan lembaga pendidikan, diperlukan data yang banyak dan valid, pertimbangan dan pemikiran oleh sejumlah orang yang berkaitan dengan hal yang direncanakan. Oleh karena itu, kegiatan perencanaan dalam manajemen pendidikan Islam di pesantren ini melibatkan setiap unsur lembaga pendidikan yang ada dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di SMA Assa'adah.

Sejalan dengan fungsi pendidikan Islam yang mengindividualisasi-kan nilai dan ajaran Islam demi terbentuknya derajat manusia yang muttaqin dalam bersikap, berfikir, dan berprilaku, juga untuk mensosialisasikan nilai-nilai ajaran Islam. Dengan kata lain, manajemen pendidikan Islam berupaya untuk mengembangkan pikiran manusia dan penataan tingkah laku serta emosinya berdasarkan agama Islam yang diamalkan dalam realitas kehidupan sehari-hari.

Sesuai dengan tujuan SMA Assa'adah Sampurnan Bungah Gresik, maka sekolah tersebut mempunyai konsep dan perencanaan secara sistematis untuk mengaktualisasikan nilai-nilai Islam yang dituangkan ke dalam perencanaan program sekolah, sebab sekolah mempunyai visi dan misi sebagai jargon sekolah untuk memperjuangkan visi–misi tersebut ke dalam operasionalisasi sekolah sehari-hari. Oleh sebab itu, ada beberapa hal yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

penting dilaksanakan secara terus menerus dalam manajemen pendidikan Islam berbasis pesantren di SMA Assa'adah ini sebagai implementasi perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolahnya adalah:

a. Mengadopsi Konsep Manajemen Sekolah Modern

Salah satu upaya maju kepala SMA Assa'adah dalam menerapkan manajemen berbasis pesantren ini adalah mengkonsep manajemen sekolah ke dalam manajemen sekolah modern. Usaha itu tidak akan bermanfaat jika seluruh *stakeholder* tidak ada kerjasama yang baik. Untuk mewujudkan mimpi besar itu, SMA Assa'adah melalui kepala sekolah mempunyai terobosan-terobosan penting dalam membangun sekolah yang bervisi luas untuk bangkit dari ketertinggalannya di era global.

Langkah awal yang dilakukan oleh kepala SMA Assa'adah telah memberi peluang pada sekolah tersebut untuk menentukan nasibnya sendiri dalam membuat keputusan-keputusan sekolah. Rencana pembuatan keputusan harus dibuat, dikaji secara mendalam, disosialisasikan secara jelas dan diimplementasikan secara efektif dan efisien. Termasuk juga dalam menerapkan manajemen pendidikan Islam berbasis pesantren ini adalah dengan mengkonsep manajemen sekolah ke dalam manajemen sekolah modern. Berikut ini penuturannya.

> "Apa yang saya lakukan dalam menerapkan manajemen pendidikan Islam di sekolah ini yakni dengan cara mengadopsi atau mencari konsep-konsep yang ada dalam filosofi pendidikan modern. Langkah konsep itu antara lain untuk mengkonsep manajemen SMA Assa'adah ke dalam manajemen sekolah modern dilakukan melalui: (1) Melibatkan guru dalam membuat keputusan di bidang kurikulum ; (2) Mengadopsi manajemen modern; (3) Menggunakan metode terstruktur dan pengoprasian yang disiplin; (4) Memberi contoh melalui

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kepemimpinan; (5) Menggunakan "terobosan berfikir" dengan inovasi yang baru; (6) Menekankan pada peningkatan berkelanjutan jangka panjang; (7) Mencegah kesalahan dan menekankan kualitas desain; (8) Menentukan penggunaan fakta; (9) Menggunakan manusia sebagai faktor utama menambah nilai; (10) Memfokuskan pada kepuasan pelanggan; dan (11) Membangun cara hidup baru."[1]

Kecerdasan kepala sekolah dalam membawa gerbong sekolah menjadi modal utama kemajuan sekolah. Berdasarkan penuturan kepala SMA di atas kepala SMA Assa'adah dalam mengambil keputusan dan mengadopsi manajemen modern yang diterapkan di sekolahnya dilakukan dengan melalui teknik yang dijelaskan di atas.

Dengan demikian kepala sekolah pada esensinya seperti sebuah '*lokomitif*" yang membawa 'gerbong-gerbong" organisasi sekolahnya. Modernitas organisasi sekolah akan semakin meningkatkan esensi dan eksistensi kepemimpinan Kepala sekolah, termasuk semakin luas kewenangannya dalam membuat keputusan.

Tuntutan kepala sekolah yang profesional semakin terasa, sejalan dengan berkembangnya konsep manajemen pendidikan modern yang menggariskan bahwa efektifitas manajemen sekolah sangat ditentukan oleh kemampuan manajernya dalam membuat keputusan-keputusan bermutu yang diperoleh melalui langkah-langkah sistematis. Salah satu bentuk keputusan yang bermutu itu adalah dengan mengambil konsep manajemen modern ke dalam sekolah yang dipimpinnya. Oleh sebab itu, manajemen sekolah yang baik adalah yang mampu menghasilkan keputusan sekolah secara bermutu, baik kuantitatif maupun kualitatif yang mampu meraih perubahan positif,

[1]Ibrahim, *Wawancara,* Gresik, 05-05-2013.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

rasional, dan objektif bagi organisasi sekolah di SMA tersebut, sehingga manajemen kepala sekolah dalam mengkonsep manajemen modern untuk diterapkan di SMA Assa'adah tersebut diharapkan memiliki akses yang dinamis dan inovatif. Pada dasarnya perencanaan yang baik dan efektif dimulai dari *top leader* yang baik [2]

b. Melibatkan Semua *Stakeholder* dalam Merencanakan Konsep ke Arah Mana Sekolah ini Dikembangkan

Dalam merumuskan visi, misi, dan nilai-nilai kepemimpinan kepala sekolah melibatkan seluruh komponen sekolah yaitu pimpinan sekolah, guru, karyawan, komite sekolah, wali murid dan pelanggan, sebagaimana dikatakan oleh bapak Ibrahim sebagai berikut:

> "Dalam merumuskan visi, misi, tujuan, program, dan nilai-nilai kepemimpinan sekolah, kami selalu melibatkan semua *stakeholder* yang ada di sekolah ini. Kami juga melibatkan orangtua, komite sekolah, guru, karyawan, pimpinan Yayasan dan semua unsur. Semua kita undang dalam sebuah forum, dalam sebuah diskusi selama tiga di sebuah hotel untuk menggagas untuk sekolah lima tahun ke depan. Apa, bagaimana ke arah mana sekolah ini kita kembangkan. Nah, forum inilah kami menyampaikan konsep visi, misi, tujuan, program dan nilai-nilai kepemimpinan, kemudian dibahas bersama visi, misi, tujuan, program dan nilai-nilai kepemimpinan sekolah termasuk nilai-nilai keunggulan sekolah. Semua hal ini kita bicarakan bersama-sama, sehingga semuanya mempunyai rasa memiliki terhadap sekolah ini. Setelah diskusi selesai menghasilkan suatu draf, kemudian kami membentuk tim perumus yang terdiri dari wakasek dan litbang untuk menyempurnakan / merumuskan visi sekolah, misi sekolah, tujuan sekolah, program sekolah dan nilai-nilai kualitas kualitas sekolah."[3]

Sekolah yang visioner adalah sekolah yang mempunyai tujuan yang jelas kemana sekolah ini dikembangkan. Dalam forum tersebut kepala SMA

---

[2]Lihat Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT.Remaja Rosdakarya, 2011), 34

[3]Ibrahim, *Wawancara,* Gresik, 05-05-2013 dan 26-05-2013.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Assa'adah menyampaikan beberapa visi, misi sekolah kepada semua yang hadir dalam forum diskusi yang dihadiri semua unsur *stakeholder* sekolah tersebut. Semua konsep itu dibicarakan bersama-sama, sehingga semuanya mempunyai rasa memiliki terhadap sekolah ini.

Hal senada juga diungkapkan oleh Ibu Muslihah selaku Wakil Kepala SMA Assa'adah Bidang Kurikulum sebagai berikut:

> "Dalam merumuskan visi, misi, program, dan nilai-nilai kepemimpinan sekolah melibatkan komite sekolah, pimpinan sekolah, guru, karyawan, perwakilan wali murid dan perwakilan *stakeholder* dari pimpinan yayasan dalam forum *workshop* dan diskusi. Khusus nilai-nilai kepemimpinan, visi dan misi sekolah konsepnya dari Bapak Ibrahim (kepala sekolah). Setelah selesai *workshop* dan diskusi bapak kepala sekolah menugaskan tim untuk merumuskan hasil *workshop* dan diskusi, dan tim tersebut terdiri dari wakasek, litbang dan wakil dari komite sekolah."[4]

Pemahaman tujuan sekolah bukan hannya menjadi tanggungjawab kepala sekolah semata, namun juga untuk semua yang terlibat di sekolah, sesuai penuturan Ibu Muslihah di atas. Hal senada juga diungkapkan oleh Ibu Istiqomah (Guru Biologi) sebagai berikut:

> "Saya pernah mengikuti *workshop* dan diskusi di Hotel Pacet selama tiga hari bersama pimpinan sekolah, komite sekolah, seluruh guru, karyawan, wakil wali murid, bahkan waktu itu ada perwakilan kepala SMA Assa'adah dan pimpinan Yayasan untuk membahas program sekolah lima tahun ke depan, dan mendiskusikan visi, misi, tujuan, program dan nilai-nilai kualitas unggul sekolah. Memang betul nilai-nilai kualitas unggul konsepnya dari bapak kepala sekolah,"[5]

Keterlibatan guru dalam mengambil keputusan menjadi ciri khas manajemen modern. Hal yang sama, juga diungkapkan oleh Bapak KH.Muslih (Ketua Komite Sekolah) sebagai berikut:

---

[4]Muslihah, *Wawancara,* Gresik, 08-05-2013 dan 28-05-2013.
[5]Muslihah, *Wawancara,* Gresik, 10-05-2013.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Dalam membangun kualitas manajemen sekolah, komite sekolah dilibatkan secara aktif, baik dalam merumuskan visi, misi, tujuan, program, nilai-nilai kepemimpinan atau nilai kualitas kualitas manajemen yang dikembangkan oleh sekolah, sekaligus anggaran-anggaran yang diperlukannya. Tradisi melibatkan secara aktif komite sekolah tersebut dimulai sejak kepemimpinan bapak Drs.Ibrahim. Sedangkan pada waktu kepemimpinan bapak Khalil Karim, komite sekolah sudah dilibatkan membangun kualitas sekolah, tapi bagian mencari atau menggali dana sekolah terutama dari wali murid untuk memenuhi sarana dan prasarana sekolah"[6]

Keikutsertaan unsur yayasan bagian dari penatan manajemen merupakan hal yang baik, sebagaimana penuturan KH. Muslih di atas dalam keikutsertaan beliau dalam mendiskusikan penataan kualitas manajemen di SMA Assa'adah.

Ungkapan para informan tersebut di atas menunjukkan bahwa dalam persiapan kepala sekolah memaparkan konsep visi, misi, dan nilai-nilai kepemimpinan sekolah kemudian konsep tersebut dibahas bersama melibatkan semua komponen sekolah, yaitu komite sekolah, guru, karyawan, wali murid, Pimpinan Yayasan Pondok Pesantren Qomaruddin.

c. Memahamkan Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah

Visi dan misi Sekolah SMA Assa'adah harus dipahami oleh semua komponen sekolah, yaitu guru, karyawan, siswa, orang tua, dan masyarakat.

[6]Muslih, *Wawancara,* Sekolah SMA Assa'adah Pondok Pesantren Qomaruddin Bungah Gresik, 14-05-2013.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dengan pemahaman dan komitmen yang kuat pada visi dan misi sekolah, maka diharapkan lahir kebersamaan dan tanggungjawab untuk diwujudkan bersama.

Kepala Sekolah dalam memimpin sekolah berupaya untuk memberikan pemahaman mendasar tentang visi dan misi sekolah kepada semua guru, karyawan, siswa, orang tua dan komite sekolah. Visi dan misi inilah yang hendak dihayati dan diimplementasikan kepada semua komponen sekolah, hingga terwujud dalam bentuk kualitas sekolah yang visioner dan baik. Untuk itulah dalam setiap kesempatan kepala sekolah mengingatkan semua komponen sekolah tentang pentingnya visi dan misi sekolah sebagai ikatan moral terhadap SMA Assa'adah.

Tanpa visi dan misi yang kuat sekolah tersebut akan kehilangan arah dalam membangun masa depan organisasi dan anggotanya khususnya siswa dan siswi. Untuk itulah kedua hal tersebut menjadi arah sekolah yang akan dicapai di masa mendatang. Secara tegas dan lugas visi dan misi Sekolah SMA Assa'adah disebutkan dalam dokumen sekolah bahwa visi sekolah adalah "Terwujudnya sekolah yang berprestasi dan Berakhlaqul Karimah, Berwawasan Teknologi dan Lingkungan" sebagai pusat keunggulan dalam kualitas akademik dan non akademik serta *al- akhlāq al-karīmah*. Pada visi tersebut dapat dipahami bahwa sekolah ini mempunyai tanggungjawab untuk mengembangkan siswa dan siswinya menjadi orang yang unggul dalam Iptek dan imtaq serta *al akhlāq al-karīmah*.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sedangkan indikator dari visi tersebut meliputi: (1) Unggul dalam prestasi akademik; (2) Memiliki prestasi dalam kegiatan non akademik; (3) Memiliki kemampuan mengembangkan potensi diri; (4) Memiliki kepribadian yang terpuji dalam kehidupan bermasyarakat; (5) Sopan dalam berperilaku dan santun dalam bertutur kata; (6) Memiliki kepedulian terhadap lingkungan masyarakat; dan (7) Memiliki kesadaran melaksanakan ajaran agama. Sedangkan misinya adalah (1) Menumbuhkan semangat berprestasi dalam bidang akademis kepada seluruh warga sekolah; (2) Mengembangkan bakat dan minat siswa serta meningkatkan prestasi non akademis melalui kegiatan ekstrakurikuler; (3) Menumbuhkan kesadaran terhadap pengamalan ajaran agama; (4) Mengembangkan budaya santun dalam bertutur dan sopan dalam berperilaku; (5) Mendorong warga sekolah dalam mengembangan kreativitas dan idealitasnya untuk mendukung pelaksanaan manajemen yang demokratis dan transparan; (6) Mengembangkan semangat kekeluargaan dalam proses pembelajaran dengan mengutamakan keteladanan.

Selain visi dan misi tersebut di atas, SMA Assa'adah Sampurnan Bungah Gresik juga memiliki tujuan yaitu: (1) Mewujudkan lingkungan sekolah yang dinamis dan bersinergis agar dapat memberikan pelayanan maksimal; (2) Menjadikan lulusan yang beriman, bertaqwa dan berakhlaqul karimah serta mampu mengembangkan potensi dirinya dalam menghadapi tantangan masa depan; (3) Menjadikan warga sekolah sebagai komponen yang mampu memahami dan ikut melaksanakan visi dan misi sekolah; (4) Meningkatkan proses pembelajaran yang efektif agar mampu menghasilkan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

produk yang berprestasi dan berdaya saing; (5) Mengembangkan bakat dan keterampilan siswa dalam bidang bahasa asing; (6) Mengoptimalkan pelaksanaan ekstrakurikuler sebagai media pengembangan bakat siswa; (7) Mengembangkan semangat kekeluargaan dalam proses pendidikan dengan mengutamakan keteladanan; dan (8) Memantapkan eksistensi SMA Assa'adah sebagai salah satu lembaga pendidikan yang berbasis masyarakat pondok pesantren.

Sejalan dengan visi tersebut Bapak Ibrahim (Kepala Sekolah) menjelaskan sebagai berikut:

> "Visi Sekolah sebelumnya adalah unggul, Islami dan populis. Karena adanya pengaruh perkembangan Iptek dan kebutuhan *stakeholder*, maka visi sekolah tersebut kita kembangkan menjadi : Terwujudnya sekolah modern sebagai pusat keunggulan dalam kualitas akademik dan non akademik serta akhlaq karimah. Dan kita senantiasa melakukan sosialisasi dan pembinaan kepada semua guru dan karyawan serta siswa-siswi visi ini. Biasanya visi dan misi sekolah disosialisasikan pada awal tahun pelajaran kepada siswa dan siswi baru dan orang tua. Otomatis orangtua yang memasukkan anaknya ke sekolah ini akan mengetahui arah kemana, apa yang dilakukan oleh siswa berupa hak dan kewajibannya. Untuk mereka dituntut untuk memahami visi sekolah."[7]

Sebagai penaggungjawab kegiatan di sekolah bapak kepala sekolah selalu ingin membuat keputusan yang terbaik untuk kepentingan, kemajuan, kemakmuran dan kepentingan yang menyangkut segala sesuatu di SMA Assa'adah. Untuk itu semua hal termasuk perkembangan Iptek dan kepentingan *stakeholder*, sehingga sekolah tersebut dikembangkan menjadi terwujudnya sekolah yang modern yang berbasis IT serta sebagai pusat keunggulan dalam membangun kualitas akademik dan non akademik serta

[7]Ibrahim, *Wawancara,* Gresik, 05-05-2013.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan membangun kualitas *al-akhlaq al-karīmah* dalam segala hal demi terwujudnya untuk kemajuan sekolah yang mandiri serta terbebas dari semua intervensi.

Sejalan dengan visi di atas, sekolah ini berusaha untuk membina siswa dan siswi, guru dan karyawan agar mempunyai jiwa bekerja keras, berkarya, berilmu, bertaqwa, berakhlaq karimah dan berjuang dalam menjadikan sekolah ini memiliki kualitas sekolah yang kuat. Para guru, karyawan, siswa dan siswi serta orangtua diharapkan bahu membahu dan bekerja keras untuk mewujudkan visi sekolah, khususnya melahirkan lulusan yang berakhlak karimah, unggul akademik dan non akademik serta berkualitas, baik tingkat lokal, nasional maupun internasional.

Sedangkan misi sekolah merupakan bagian dari upaya untuk menerjemahkan visi sekolah dalam bentuk yang lebih aplikatif sebagai acuan bagi para guru dan karyawan dalam melaksanakan program sekolah, baik tahunan, jangka pendek dan jangka panjang. Misi sekolah SMA Assa'adah dalam dokumen sekolah disebutkan sebagai berikut: (a) Menumbuhkan semangat berprestasi dalam bidang akademis kepada seluruh warga sekolah; (b) Mengembangkan bakat dan minat siswa serta meningkatkan prestasi non akademis melalui kegiatan ekstrakurikuler; (c) Menumbuhkan kesadaran terhadap pengalaman ajaran agama; (d) Mengembangkan budaya santun dalam bertutur dan sopan dalam berperilaku; (e) Mendorong warga sekolah dalam mengembangkan kreativitas dan idealitasnya untuk mendukung

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pelaksanaan yang demokratis dan tranparan; (f) Mengembangkan semangat kekeluargaan dalam proses pembelajaran dengan mengutamakan

Dokumen tambahan penjelasan misi di atas adalah sebagai berikut: (a) Menyelenggarakan pendidikan yang menghasilkan lulusan berkualitas akademik dan non akademik serta berakhlaq karimah; (b) Membangun kualitas sekolah yang membelajarkan dan mendorong semangat keunggulan; (c) Mengembangkan sumberdaya manusia (SDM) sekolah yang kompeten; (d) Mengembangkan sistem dan management sekolah yang berbasis penjaminan kualitas; (e) Menciptakan dan memelihara lingkungan yang sehat, kondusif, dan harmonis; (f) Meningkatkan peran serta *stakeholder* dalam pengembangan sekolah; (g) Mewujudkan masalah yang memenuhi standar nasional pendidikan; (h) Mewujudkan sekolah yang berorientasi pada standar internasional.

Dari kutipan misi SMA Assa'adah di atas dapat dipahami visi merupakan manifestasi dari misi yang merupakan bentuk nyata yang akan diwujudkan oleh sekolah untuk menghasilkan lulusan-lulusan yang berkualitas baik secara keilmuan, maupun secara moral sosial. Sejalan dengan misi SMA Assa'adah tersebut bapak Ibrahim (kepala sekolah sekarang) menjelaskan sebagai berikut:

> "Misi kami yaitu mendidik anak beraklaq karimah, keseimbangan antara imtaq dan iptek atau keseimbangan antara Iptek dan imtaq. Menerapkan sistem manajemen berbasis kualitas dengan meningkatkan SDM sekolah yang berkompeten dan peran serta *stakeholder* untuk mewujudkan sekolah memenuhi standar nasional pendidikan yang berorientasi nasional. Sebagai kepala sekolah kami bersama guru membangun kualitas belajar dan unggul. Karena memotivasinya menuntut ilmu menurut Islam adalah wajib. Sesuai dengan *Ḥadith* Nabi: Tuntutlah ilmu

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mulai dari dalam kandungan sampai ke liang lahat.Tuntutlah ilmu walau sampai ke negeri China."[8]

Dengan menerapkan sistem manajemen yang berkualitas, maka akan meningkatkan SDM sekolah serta *stakeholder* untuk mewujudkan sekolah memenuhi standar pendidikan yang berorientasi kepentingan mutu secara akademik, sebab mutu sekolah bukan hannya ditentukan hannya pada nilai semata, namun juga karena kualitas SDM yang memadai.

Misi sekolah itu merupakan manifestasi dari harapan kepala sekolah agar semua siswa berakhlaq karimah, unggul akademik dan non akademik, mempunyai kemampuan imtaq dan Iptek yang seimbang. Dengan orientasi pendidikan yang demikian, dan penerapan sistem management berbasis kualitas, mengembangkan SDM sekolah yang kompeten, menciptakan lingkungan yang kondusif sehingga terbangun kualitas sekolah yang membelajarkan dan mendorong semangat keunggulan diharapkan siswa dan siswi SMA Assa'adah menjadi lulusan yang berakhlak mulia, berprestasi yang tinggi baik akademik maupun non akademik, unggul dan berkualitas. Misi ini senantiasa menjadi arah bagi semua komponen sekolah untuk meningkatkan kualitas pendidikan di SMA Assa'adah.

Kepala sekolah selalu memberikan motivasi kepada semua komponen sekolah dengan menggunakan pendekatan keagamaan. Pendekatan ini lebih menyentuh guru, karyawan dan siswa-siswi untuk merealisasikan misi sekolah tersebut. Itulah sebabnya pada saat diwawancarai, kepala sekolah banyak menggunakan atau menyitir kata-kata mutiara keagamaan untuk

[8]Ibrahim, *Wawancara,* Gresik, 05-05-2013 dan 26-05-2013.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memberikan motivasi semangat kepada guru, karyawan, dan siswa-siswi SMA Assa'adah. Menurutnya pendekatan ini lebih menyentuh daripada hukuman atau ancaman dalam memberikan motivasi.

Berdasarkan paparan visi dan misi SMA Assa'adah bahwa upaya menciptakan kualitas manajemen sekolah berangkat dari kuatnya visi dan misi, yang kemudian diterjemahkan dan diimplementasikan oleh kepala sekolah kepada semua komponen sekolah, Kepala sekolah memberikan pemahaman tentang pentingnya visi dan misi sekolah sebagai ikatan moral dalam menciptakan strategi kualitas manajemen di SMA Assa'adah.

d. Memahamkan Nilai-nilai Kepemimpinan yang Dimiliki oleh Kepala Sekolah

Istilah "nilai" merupakan istilah yang tidak mudah untuk didefinisikan dan dibatasi secara pasti, karena nilai merupakan sebuah realitas yang abstrak. Nilai adalah realitas abstrak yang merupakan prinsip-prinsip yang menjadi pedoman hidup seseorang. Nilai adalah suatu tipe kepercayaan yang berada dalam ruang lingkup sistem kepercayaan seseorang bertindak atau menghindari suatu tindakan, atau mengenai sesuatu yang pantas atau tidak pantas dikerjakan.

Nilai juga dapat didefinisikan sebagai ide-ide mendasar yang sesuai dengan yang diinginkan, yang benar, dan yang baik oleh sebagian besar anggota organisasi. Sekolah sebagai organisasi mempunyai nilai-nilai yang diyakini oleh anggota organisasi yang termanifestasi pada cara berpikir, bertindak, dan menyikapi hal-hal yang terkait dengan sekolah. Nilai dan keyakinan dalam kepemimpinan merupakan landasan filosofis semangat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

organisasi (*spirit of organization*) sehingga roda organisasi dapat bergerak sesuai dengan visi dan misi yang diharapakan. Nilai dan keyakinan seorang pemimpin tentang organisasi yang dipimpinnya merupakan dimensi terdalam dari nilai-nilai universal yang diemban sekolah, yang merupakan refleksi dari nilai dan keyakinan warga sekolah.[9]

Nilai dan keyakinan yang dimiliki seorang pemimpin, biasanya termanifestasi dalam diri organisasi. Pemimpin berupaya agar nilai dan keyakinannya dapat menjadi harapan dan milik anggota organisasi. Peran dan tanggung jawab kepala sekolah adalah untuk mentransformasi nilai dan keyakinan agar terwujud dalam perilaku organisasi. Kepala sekolah mengarahkan nilai dan keyakinan untuk membangun budaya sekolah unggul (*culture of excellence school*).

Nilai dan keyakinan dalam organisasi sekolah yang perlu menjadi perhatian untuk mencapai keunggulan sekolah (*excellence school*) yaitu kualitas, keefektifan, persamaan, efisiensi, dan pemberdayaan. Keunggulan sekolah tercapai karena didukung dengan nilai-nilai dasar yang diyakini kepala sekolah dan anggota organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut bersifat laten dan termanifestasi dalam kehidapan sehari-hari, seperti nilai keunggulan, nilai ibadah (pengabdian), nilai tanggung jawab dan sebagainya.

Nilai dan keyakinan dapat memberikan kontribusi dalam roda organisasi sangat tergantung pada peran dan tanggung jawab kepala sekolah. Ia dituntut untuk mengkomunikasikan nilai dan keyakinan

[9]Lihat EM. Kaswardi, *Pendidikan Nilai Memasuki Tahun 2000*, (Jakarta : Gramedia, 1993), 20,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

agar memberikan dampak positif terhadap perilaku anggotanya. Siswa, guru, staf, orang tua, dan masyarakat harus memahami, menghayati, dan mengartikulasikan nilai dan keyakinan sekolah untuk mencapai tujuan.

Kepala sekolah diharapkan dapat membangun nilai dan keyakinan sekolah yang kokoh sebagai landasan untuk membangun sekolah yang baik (*good school*). Nilai dan keyakinan dapat menjadi landasan moral perilaku anggota organisasi sekolah. Kepala sekolah membangun nilai dan keyakinan anggota didasarkan pada visi dan misi sekolah tersebut.

Nilai-nilai pendidikan dapat diperoleh dengan jalan merealisasikan tiga nilai kehidupan yang saling terkait satu sama lainnnya, yaitu: (1) *Creative values* (nilai-nilai kreatif), dalam hal ini berbuat kebajikan dan melakukan hal-hal yang bermanfaat bagi lingkungan termasuk usaha merealisasikan nilai-nilai kreatif; (2) *Experimental values* (nilai-nilai penghayatan); dan menghayati kebenaran, kebajikan, keindahan, keimanan dan nilai-nilai yang dianggap berharga; (3) *Attitudinal values* (nilai-nilai bersikap); menerima dengan tabah dan mengambil sikap yang tepat terhadap penderitaan yang tak dapat dihindari lagi setelah melakukan upaya secara optimal, tetapi tidak berhasil mengatasinya.[10]

Norma dapat dipahami sebagai seperangkat ketentuan yang secara alami dan ditetapkan oleh suatu kelompok untuk ditaati bersama. Norma dapat berupa adat istiadat dan peraturan. Norma menjadi referensi anggota dalam perpikir dan bertindak terhadap tujuan yang akan dicapai.

[10]Ibid, 30

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Itulah sebabnya sekolah yang memiliki norma-norma keagungan akan melahirkan karakteristik budaya yang berkualitas.

Sekolah yang memiliki budaya mutu dapat dilihat dari kemampuan sekolah ini untuk menciptakan seperangkat norma sebagai acuan warga sekolah dalam berprilaku di sekolah. Kepala sekolah, guru, siswa, staf, dan lainnya tanpa norma yang tertanam dalam aktivitas sehari-hari akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Oleh karenanya kepala sekolah dituntut untuk membangun norma sekolah agar tercapai iklim sekolah yang bermutu.

Seperangkat peraturan sekolah merupakan bentuk norma yang terorganisir dalam suatu organisasi sekolah. Peraturan yang tertulis maupun yang tidak tertulis merupakan bagian dari norma sekolah, yang merupakan budaya sekolah. Semakin tinggi norma yang ditetapkan dalam sekolah maka semakin tinggi budaya mutu yang lahir di sekolah.

Kepala sekolah memiliki nilai-nilai yang diyakini sebagai landasan berfikir dan bertindak dalam memimpin sekolah sehingga melahirkan kualitas sekolah yang khas. Atas dasar nilai-nilai tersebut maka roda organisasi berlangsung untuk meningkatkan kualitas kualitas sekolah. Data hasil catatan lapangan peneliti tentang ragam nilai kualitas kualitas manajemen sekolah yang dikembangkan oleh kepala SMA Assa'adah dijelaskan oleh Bapak Ibrahim sebagai berikut:

> "Sebelum saya menjadi kepala sekolah SMA ini, dulu adalah dipegang oleh Bapak Ismail Syarif. Sejak kepemimpinan sekolah dipegang oleh Ismail Syarif, kualitas-kualitas yang dikembangkan disingkat dengan DUIT, yang merupakan kepanjangan dari adalah Dedikasi Tinggi; Usaha

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan berkarya maksimal; ikhlas dalam beramal; dan Tuntas dan tawakkal. Kualitas kualitas tersebut sampai sekarang tetap dipertahankan dan kembangkan (tambah) kualitas unggul, tanggungjawab, kebersamaan, transparansi, berani melakukan inovasi, disiplin dan tertib."[11]

Selogan itu merupkan kuatnya tujuan sekolah untuk membangun sekolah yang benar-benar mempunyai keunggulan tidak hannya secara fisik, namun juga secara non fisik serta kekuatan citra dimata masyarakat. Hal senada juga diungkapkan oleh Bapak A. Mukhatib selaku Wakil Kepala Sekolah bahwa:

"Nilai-nilai kepemimpinan yang dikembangkan oleh kepala sekolah adalah berupa motto atau sebutan istilah yang disebut dengan DUIT, yang mempunyai kepanjangan, huruf D berarti dedikasi yang tinggi, huruf U berarti usaha maksimal, huruf I berarti ikhlas beramal, dan huruf T berarti tuntas, dan tawakkal. Motto yang berkaitan dengan etos kerja ini dimunculkan sejak bapak Ismail Syarif menjadi kepala sekolah. Dan motto ini kemudian dikembangkan oleh bapak Ibrahim dengan nilai kualitas unggul, disiplin dan tertib, berani melakukan inovasi untuk membangun kualitas, kebersamaan, dan tanggungjawab".[12]

Ibu Muslihah mempertegas, bahwa:

"SMA Assa'adah adalah lembaga di bawah naungan Yayasan Pondok Pesantren Qomaruddin sekaligus di bawah naungan Departemen Pendidikan Nasional yang mempunyai motto Tutwuri Handayani. Motto tersebut tidak hanya merupakan dinilai yang menjadikan landasan SMA Assa'adah saja tapi juga merupakan nilai yang menjadi landasan sekolah-sekolah lain. Dari motto ikhas beramal tersebut dikembangkan oleh Ismail Syarif menjadi motto DUIT, yaitu kepanjangan dari dedikasi yang tinggi, usaha yang maksimal, ikhlas beramal dan tuntas, dan tawakkal. Kemudian pada kepemimpinan Ibrahim nilai yang terkandung dalam motto DUIT, ditambah dengan nilai kualitas unggul, disiplin dan tertib, kebersamaan, dan berani melakukan perbaikan terus-menerus untuk kemajuan sekolah, dan tanggungjawab."[13]

---

[11]Ibrahim, *Wawancara,* Gresik, 05-05-2013 dan 26-05-2013.
[12]Muslihah, *Wawancara,* Gresik, 08-05-2013 dan 28-05-2013.
[13]Muslihah, *Wawancara,* Sekolah Terpadu SMA Assa'adah Pondok Pesantren Qomaruddin Bungah Gresik, 10-05-2013.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Ungkapan para informan di atas, menunjukkan bahwa ragam nilai-nilai kepemimpinan yang dikembangkan oleh kepala SMA Assa'adah adalah nilai dedikasi yang tinggi, usaha yang maksimal untuk mencapai visi dan misi sekolah, ikhlas beramal, tuntas dan tawakkal, tertib dan disiplin, tanggungjawab, kebersamaan, kualitas unggul dan kualitas berani melakukan inovasi terus-menerus untuk meningkatkan kualitas manajemen sekolah. Nilai-nilai kepemimpinan tersebut sudah tersosialisasikan dengan baik kepada seluruh warga sekolah, sebab tiga informan yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan guru, semuanya memberikan keterangan yang sama dan jelas. Dengan demikian bahwa kepala sekolah merupakan penanggung jawab terhadap pelaksanaan dan pengembangan pendidikan yang ada di SMA Asssa'adah.

e. Memahamkan Simbol Sekolah

Upaya meningkatkan efektivitas dan produktivitas hidup ini perlu pembiasaan sejak dini, sehingga bisa menjadi budaya yang akan dibawa anak-anak saat mereka dewasa. Pada saatnya nanti, mereka sudah siap menjadi pemimpin di masa mendatang, dengan memiliki target-target tertentu yang menyangkut juga bagaimana menjadi warga sekolah yang baik, dan apa yang bisa dikontribusikan kepada sekolah. Target-target ini secara berkala diperiksa mana yang sudah tercapai dan mana yang belum tercapai. Selanjutnya, setiap murid mulai diajarkan berpikir dan bertindak bagaimana menentukan prioritas hidup agar mereka bisa mencapai apa yang mereka cita-citakan. Mereka mendahulukan yang utama (*first thing first*), hal-hal yang penting dan relevan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam kehidupan mereka. Karena sekolah juga mempunyai visi dan target, masing-masing murid berusaha mengaitkan target pribadi mereka dengan target sekolah. Sistem di sekolah juga membantu mereka untuk menjadi orang yang merasa dihargai dengan kemampuan mereka masing-masing. Semua orang bekerja sama, bergembira, tidak ada yang merasa dikalahkan, karena prinsip solusi menang-menang (*win-win solution)* yang mereka kembangkan.

Jika ada yang bertengkar atau berkelahi di kelas, para siswa diajarkan untuk tidak terlebih dahulu menyalahkan orang lain. Mereka diajarkan untuk ber-empati, mendengarkan terlebih dahulu apa yang terjadi sebelum menyalahkan, sehingga persoalannya menjadi lebih mudah untuk diselesaikan. Murid-murid juga diajarkan untuk bekerja sama, bersinergi, membangun kekuatan untuk bersama-sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap orang bisa memberikan kontribusi sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, itulah yang disebut sebagai prinsip "sinergi". Prinsip-prinsip tersebut senantiasa diajarkan di SMA Assa'adah, termasuk halnya dalam memahamkan prinsip simbol sekolah.

Simbol sebagai cerminan nilai-nilai yang dijunjung tinggi kepala sekolah dan warga sekolah pada kehidupan sehari-hari. Organisasi sekolah mempunyai simbol yang memaknai kualitas pada semua aktivitas. Simbol ini merupakan cermin dari kuatnya pencitraan dari organisasi sekolah. Citra diri organisasi merupakan nilai yang diyakini kepala sekolah dan semua komponen

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sekolah dalam gerak organisasi setiap harinya. Sehingga sekolah menjadi organisasi yang memiliki karakteristik kualitas tersendiri.

Berdasarkan temuan pada masalah ini, berikut dipaparkan sistem simbol sekolah yang harus dipahamkan antara lain lambang sekolah dan lagu atau mars SMA Assa'adah. Berikut ini penjelasannya.

(1) Lambang Sekolah

Lambang Sekolah SMA Assa'adah sebagai berikut :

1) Warna dasar biru, bermakna lautan ilmu.
2) Buku dan bulu, bermakna tempat menuntut ilmu.
3) Bola Dunia lambang perjuangan, bagi setiap manusia.
4) Di tengah-tengah ada seperti menara di atas menara ada *lafdul Jalalah* yang bermakna cahaya tauhid karena di situ ada lambang Allah dan setiap orang menuntut ilmu di SMA Assa'adah harus dilandasi tauhid dan perjuangan karena Allah Isya Allah, mereka akan diangkat derajatnya oleh Allah SWT, berpegang teguh enam rukun iman dan melaksanakan lima rukun Islam.
5) Bingkai lima lengkungan, bermakna penyelenggaraan pendidikan Sekolah SMA Assa'adah Pondok pesantren Qomaruddin berazaskan Pancasila atau Rukun Islam ada lima.

Pada paparan tentang lambang di atas dapat dipahami sekolah ini sebagai tempat menuntut ilmu baik ilmu umum maupun ilmu agama. Dalam penyelenggaraan pendidikannya berasaskan Pancasila dan mempunyai pondasi nilai-nilai keislaman yang kuat yang tercermin pada lambang ketauhidan, enam rukun iman dan lima rukun Islam.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(2) Lagu Mars SMA Assa'adah

Lirik lagu mars Sekolah SMA sebagai berikut:

Maju majulah Sekolahku
Susun himpun segala daya
Bersatu nuju tujuan satu
Tegakkan Islam jaya
Rajin tekun berkeyakinan
Beriman kepada Allah
Pantang mundur ditengah jalan
Dalam mencapai tujuan
Reff :
Oh Tuhan berikanlah kami
Bimbingan serta petunjuk Mu
Dalam menegakkan tekat suci
Membela agamamu

Majulah SMA Assa'adah Qomaruddin Gresik
Selama lamanya

Makna lirik lagu mars tersebut, dijelaskan oleh Bapak Ibrahim (kepala sekolah), berikut:

> "Lirik lagu Sekolah SMA Assa'adah ini sama dengan lirik lagu SMK Assa'adah. Lirik lagu tersebut diciptakan bapak Ach.Syakur. Lirik lagu tersebut memiliki makna, yaitu Umat Islam khususnya warga sekolah harus bersatu padu atau kompak dengan menggunakan segala daya untuk memajukan sekolah. Dalam memajukan sekolah sama dengan membela dan menegakkan agama Islam. Dan dalam menggapai cita-cita warga sekolah, termasuk di dalam siswa siswi harus bekerja keras, motivasi tinggi, pantang mundur jangan sampai berhenti di tengah jalan dan selalu berdoa kepada Allah. Dan insya Allah cita-cita akan tercapai apabila kita bekerja kera dan diimbangi berdoa kepada Allah SWT."[14]

Berdasarkan penuturan Bapak Ibrahim Ibrahim di atas lirik lagu SMA Assa'adah ini sama dengan lirik lagu SMK Assa'adah. Lirik lagu tersebut diciptakan Bapak Ach.Syakur. Lirik lagu tersebut memiliki makna, yaitu Umat Islam khususnya warga sekolah harus bersatu padu

[14]Ibrahim, *Wawancara,* Gresik, 05-05-2013 dan 26-05-2013.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan menggunakan segala daya untuk memajukan sekolah. Dalam memajukan sekolah sama dengan membela dan menegakkan agama Islam. Dalam menggapai cita-cita warga sekolah, termasuk di dalam siswa siswi harus bekerja keras, motivasi tinggi, pantang mundur jangan sampai berhenti di tengah jalan dan selalu berdoa kepada Allah. Insya Allah cita-cita akan tercapai apabila kita bekerja keras dan diimbangi berdoa kepada Allah SWT.

Dari paparan di atas sekolah mencerminkan kuatnya pencitraan diri sekolah ini sebagai sekolah yang maju mengembangkan amanah untuk membela agama dan menegakkan Islam dengan menghimpun segala daya untuk bersatu. Membangun putra-putri bangsa menjadi insan yang beriman dan bertaqwa. Putra-putri bangsa dalam menggapai cita-cita hendaknya mempunyai sikap disiplin tinggi, motivasi tinggi, kerja keras, tidak boleh putus di tengah jalan dan selalu berdoa mohon bimbingan dan petunjuk Allah SWT.

f. Memahamkan Motto Sekolah SMA Assa'adah

Setiap individu atau lembaga mempunyai motto hidup, disadari atau tidak. Motto adalah hal yang mendasari seseorang atau kelompok dalam organisasi tertentu dalam melakukan suatu aktivitasnya yang bersifat jangka panjang. Berbagai motto hidup menjadi pijakan dalam bersikap dan memutuskan pilihan hidup seperti "tidak ingin hidup berlebih sebelum berhasil" atau "lebih baik memberi daripada meminta-minta." Demikian juga setiap organisasi, perusahaan maupun lembaga

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pendidikan pasti mempunyai motto kerja untuk mengarahkan anggota, karyawan dan masyarakat-nya mencapai cita-cita lembaga yang dimaksud.

Bagi setiap lembaga pendidikan motto kerja amatlah penting. Melalui motto kerja yang bermutu, maka setiap guru, maupun karyawan yang ada akan ditumbuhkan semangat untuk lebih baik bekerja mencapai tujuan dari lembaga tersebut. Selain itu melalui motto lembaga pendidikan itu akan menjadi daya tarik bagi mayarakat karena mereka merasa dijamin kualitas layanannya. Motto diterima dan dilaksanakan penuh oleh stakeholder yang ada dan menjadi budaya kerja yang menjadi penggerak sekaligus pengawas perilaku kerja semua elemen yang ada di dalamnya, antara lain kepala sekola, guru, karyawan, dan sebagainya, sebagaimana penuturan Bapak Ibrahim (Kepala Sekolah) berikut ini:

> "Motto untuk membangun kualitas sekolah antara lain, yaitu : (1) Unggul unggul unggul, (2) Pelayanan terbaik adalah ibadahku. Kata unggul tiga kali ini menunjukkan tekat yang sangat kuat seluruh sekolah untuk menjadikan Sekolah SMA Assa'adah ini menjadi sekolah unggulan dan ini amanah. Nilai keunggulan Sekolah SMA meliputi keimanan, kebenaran, kebaikan, kecerdasan, kebersamaan dan keindahan. Sedangkan motto "pelayanan terbaik adalah ibadahku", mempunyai makna bahwa kita wajib memberikan pelayanan terbaik terhadap pelanggan, dan pelayanan terbaik itu kita nanti sebagai ibadah."[15]

Hal lain juga diungkapkan oleh Bapak Ahmad Syaiful Hadi (Waka Kesiswaan), bahwa :

> "Secara jelas telah disebutkan bahwa motto sekolah kami, SMA Assa'adah Pondok Pesantren Qomaruddin Bungah Gresik adalah DUIT. Motto tersebut dikualitaskan sejak kepala sekolah dipegang

[15]Ibrahim, *Wawancara,* Gresik, 26-05-2013.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

oleh Ismail Syarif sampai sekarang. DUIT singkatan Dedikasi yang Tinggi, Usaha yang Maksimal, Ikhlas, Taqwa, Tuntas dan Tawakkal."[16]

Paparan para informan di atas menunjukkan bahwa seluruh warga sekolah untuk membangun sekolah unggulan dituntut memberikan pelayanan terbaik terhadap masyarakat dengan niatan ibadah dan ikhlas.

Dalam bekerja maksimal dengan dedikasi yang tinggi, tabah, tekun, teliti, dan harus tuntas atau berhasil. Makna motto sesuai dengan visi SMA Assa'adah Sampurnan Bungah Gresik, yaitu terwujudnya sekolah yang mempunyai manajemen sekolah sebagai pusat keunggulan dan rujukan dalam kualitas akademik dan non akademik serta akhlak karimah.

2. Tahap *Organizing* (Pengorganisasian)

a. Pengorganisasian Secara Profesional dengan Pengelompokan Satuan Kerja

Fungsi dari manajemen berikutnya adalah pengorganisasian (*organizing*). George R. Terry mengemukakan bahwa pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien, dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu, dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu."[17] Pengorganisasian merupakan aktivitas penyusunan, pembentukan hubungan kerja antara orang-orang sehingga terwujud suatu kesatuan usaha dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Akitivitas

[16]Ach, Syaiful Hadi, *Wawancara,* Gresik, 08-05-2013.
[17]Lihat Akhmad Sudrajat, "Konsep Manajemen Sekolah" dalam https://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008 /02/03/konsep-manajemen-sekolah (14 Agustus 2014).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengumpulkan segala tenaga untuk membentuk suatu kekuatan baru dalam rangka mencapai tujuan merupakan kegiatan dalam manajemen, karena pada dasarnya mengatur segala sesuatu yang ada dalam sebuah organisasi maupun suatu lembaga adalah kegiatan pengorganisasian.

Kegiatan menyusun berbagai elemen dalam sebuah lembaga pendidikan maupun instansi merupakan kegiatan manajemen yang secara khusus disebut sebagai pengorganisasian. Hal ini makin memperjelas bahwa di antara fungsi manajemen adalah menyusun dan membentuk berbagai hubungan kerja dari berbagai unit untuk menjadi sebuah tim yang solid, dari tim yang solid akan memberi kekuatan. Apabila terjadi kesatuan kekuatan dari berbagai elemen sistem untuk mencapai tujuan dalam lembaga maupun organisasi, maka manajemen dianggap berhasil.

Pengorganisasian dalam manajemen sebagai upaya mengfungsikan struktur organisasi dengan cara membuat konsep-konsep kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mewujudkan tujuan.[18] Hal ini makin memperjelas posisi pengorganisasin dalam manajemen, konsep pengorganisasian secara jelas memberikan gambaran dalam manajemen ada upaya untuk melakukan peran-peran yang berbeda dalam rangka mewujudkan tujuan bersama, meskipun berbeda-beda dalam peran tetapi kesemua peran dan aktivitas tersebut bermuara kepada satu tujuan yaitu pencapaian target-target yang telah disepakati sebelumnya. Pencapaian target-target tersebut merupakan aktualisasi dari konsep-konsep yang telah direncanakan sebelumnya. Hal

[18]Ibid, 3

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memberi pemahaman bahwa ada semacam gerakan aktif dan berkesinambungan berbagai unsur di dalam lembaga, organisasi maupun institusi untuk melakukan berbagai kegiatan yang terstruktur dan tertata rapi, sehingga terjalin keterkaitan yang saling mendukung untuk mewujudkan hasil akhir, hasil akhir tersebut adalah tujuan.

Fungsi perngorganisasian adalah suatu kegiatan pengaturan pada sumber daya manusia dan sumberdaya fisik lain yang dimiliki perusahaan untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan serta menggapai tujuan perusahaan. Pengoragnisasian yang baik akan tercermin dari stuktur organisasi yang meliputi aspek-aspek sbb: pembagian kerja, departemen mentalisasi, badan organisasi normal, rantai perintah dan kesatuan perintah, tingkat hirarki manajemen, saluran komunikasi, penggunaan komite, dan rentan manajemen dan kelompok-kelompok informal yang tidak dapat dihindarkan.

Dari pendapat di atas, dapat dipahami pengorganisasian pada dasarnya merupakan upaya untuk melengkapi rencana-rencana yang telah dibuat dengan susunan organisasi pelaksananya. Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pengorganisasian adalah bahwa setiap kegiatan harus jelas siapa yang mengerjakan, kapan dikerjakan, dan apa targetnya. Berkaitan dengan pengorganisasian ini kepala SMA Assa'adah menyebutkan bahwa:

> "Saya sebagai Kepala SMA Assa'adah telah melakukan langkah-langkah pengorganisasian terhadap sekolah yang saya pimpin. Karena ada beberapa asas yang saya anut dalam memimpin sekolah ini, di antaranya adalah organisasi sekolah ini harus profesional, yaitu dengan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pembagian satuan kerja yang sesuai dengan kebutuhan, selain itu pengelompokan satuan kerja yang saya lakukan harus menggambarkan pembagian kerja; dan juga mengatur pelimpahan wewenang dan tanggung jawab, harus mencerminkan rentangan kontrol, harus mengandung kesatuan perintah; dan harus fleksibel dan seimbang."[19]

b. Pemerincian Seluruh Pekerjaan yang Harus Dilaksanakan *Stakeholder* untuk Mencapai Tujuan Sekolah

Pengorganisasian merupakan suatu proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya. Dua aspek utama proses penyusunan struktur organisasi adalah departmentalisasi dan pembagian kerja. Departmentalisasi yang dilakukan oleh kepala SMA Asaa'adah merupakan pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja dalam mengorganisasi agar kegiatan-kegiatan yang sejenis dan saling berhubungan dapat di kerjakan bersama. Hal ini telah tercermin pada struktur formal suatu organisasi dan tampak ketika pemerincian tugas pekerjaan yang dilakukan oleh kepala sekolah tersebut. Aspek ini merupakan dasar proses pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala SMA Asaa'adah untuk mencapai tujuan yang telah di lakukan secara efektif dan efesien. sebagaimana penuturan Bapak Ibrahim berikut ini.

"Selain itu, ada beberapa langkah dalam proses pengorganisasian yang saya lakukan, yaitu pemerincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh orang-orang yang terlibat di dalamnya untuk mencapai tujuan sekolah SMA Assa'adah. Semua itu dilakukan agar mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para guru dan karyawan menjadi tepat sasaran."[20]

[19]Ibrahim, *Wawancara,* Gresik, 26-05-2013.
[20]Ibrahim, *Wawancara*, Gresik, 26-05-2013.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Beberapa langkah dalam proses pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala sekolah SMA tersebut, yaitu pemerincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh orang-orang yang terlibat di dalamnya untuk mencapai tujuan sekolah SMA Assa'adah. Semua itu dilakukan agar mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para guru dan karyawan menjadi tepat sasaran sesuai dengan tujuan sekolah.

c. Membagi Beban Pekerjaan Para Anggota Secara Total Menjadi Kegiatan yang Relevan

Sebagaimana di atas telah disebutkan bahwa pengorganisasian dimaksudkan agar masing-masing unit menyadari kedudukan, fungsi, wewenang, dan tanggung jawabnya. Mereka bersatu dalam satu wadah bersama yakni dalam lembaga SMA Assa'adah untuk bekerja sama demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Agar pengorganisasian dapat berlangsung dengan baik, dan mencapai tujuan bersama dalam tata kerja yang baik untuk melakukan prinsip-prinsip kesadaran menerima beban tugas, sebagaimana penuturan Bapak Ibrahim berikut ini.

> "Terkait dengan pemabagian tugas di sekolah ini memang saya pertimbangkan betul. Masing-masing unit mempunyai kesadaran untuk sanggup menerima tujuan yang telah ditetapkan sehingga semua kegiatan setiap unit diarahkan ke tujuan bersama itu. Pembagian organisasi ke dalam bidang atau unit harus diatur sedemikian pas sehingga tidak ada unit atau lebih yang mempunyai tugas yang sama. Pembuatan stuktur organisasi harus menggambarkan adanya satu perintah, adanya keseimbangan tugas antara unit dan sebagai dampak. Adanya kesederhanaan wewenang dan tanggung jawab agar mengurangi. Struktur organisasi harus sederhana agar jalur kerja dan jalur hubungan dapat nampak jelas dan tidak terlalu bayak orang yang terlibat dalam tanggung jawab. Keterlibatan orang yang terlalu akan menghambat kerja dan merupakan suatu pemborosan."[21]

[21]Ibrahim, *Wawancara*, Gresik, 26-05-2013.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Landasan dasar pengorganisasian adalah prinsip pembagian kerja yang memungkinkan bersinergi. Hal itu dilaksanakan secara ekstrim, jika dapat menimbulkan kebosanan, keletihan, monoton, dan kehilangan motivasi yang dapat menghasilkan ketidak efisienan. Karena itu, analisis pembagian pekerjaan mutlak diperlukan. Analisis pekerjaan adalah prosedur untuk menentukan tugas-tugas dan hakikat pekerjaan, serta jenis orang yang perlu diangkat untuk melaksanakannya, atau dengan kata lain analisis pekerjaan menyediakan data tentang syarat pekerjaan yang digunakan untuk menyusun uraian pekerjaan (*job description*) dan spesifikasi pekerjaan (*job specification*). Oleh sebab itu, informasi yang dihasilkan oleh analisis pekerjaan dapat digunakan dalam rekrutmen dan seleksi, kompensasi, penilaian prestasi kerja, pendidikan, dan sebagainya. Oleh sebab itu, dari analisis terhadap pembagian beban pekerjaan diharapkan menjadi kegiatan yang relevan.

d. Mengkoordinasikan Pekerjaan para Guru, Tata Usaha, Karyawan, dan Pihak Lain Menjadi Kesatuan yang Terpadu dan Harmonis

Peranan sekolah sebagai lembaga pendidikan adalah mengembangkan potensi manusiawi yang dimiliki anak-anak agar mampu menjalankan tugas-tugas kehidupan sebagai manuasia, baik secara individual maupun sebagai anggota masyarakat. Kegiatan untuk mengembangkan potensi itu harus dilakukan secara berencana, terarah dan sistematik guna mencapai tujuan tertentu. Pengorganisasian suatu sekolah tergantung pada beberapa aspek antara lain: jenis, tingkat dan sifat sekolah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang bersangkutan. Dalam struktur organisasi terlihat hubungan dan mekanisme kerja antara kepala sekolah, guru, tata usaha sekolah serta lain di luar sekolah, sebagaimana penuturan Bapak Ibrahim berikut ini.

> "Secara sederhana, setiap unit kerja yang saya pimpin telah menduduki posisi menurut tingkat unit kerjanya di dalam keseluruhan unit di sekolah ini. Posisi, tanggung jawab dan wewenang di dalam suatu unit terikat pada struktur dan dibatasi oleh peraturan-peraturan yang mendasari pembentukan unit kerja tersebut. Hubungan kerja yang didasari wewenang dan tanggung jawab, baik secara vertikal maupun horizontal dan diagonal akan menunjjukan pola tertentu sebagai mekanisme kerja. Dengan kata lain pembagian tugas, pelimpahan wewenang dan tanggung jawab serta arus perwujudan tugas, akan menggambarkan tipe atau bentuk unit kerja tersebut. Di sinilah saya menetapkan pengorganisasian itu."

Kepala sekolah sebagai pengelola sekolah mempunyai peranan yang sangat strategis dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Ia diharapkan mampu meningkatkan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksanannya proses belajar-mengajar yang efektif, dan mengaktuaklisasikan sumber daya yang ada di sekolah seoptimal mungkin dalam menunjang proses belajar-mengajar. Oleh karena itu, setiap kepala sekolah harus menguasai kemampuan *organizational* pendidikan yang efektif.

Sebagai seorang manajer, kepala sekolah perlu melakukan pendekatan terhadap strategi global sebagai suatu tuntutan untuk dapat mengelola sebuah organisasi sekolah agar tercapai suatu keberhasilan. Memimpin sebuah organisasi sekolah yang produktif berarti mengetahui dan memahami perilaku individu di dalam organisasi sekolah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tempat kerja para guru dan seluruh staf yang terlibat, dan menjadikannya sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan organisasi sekolah. pengamatan penulis bahwa peranan utama kepala SMA Assa'adah sebagai pemimpin organisasi (*organizational leader*) adalah mengerahkan seluruh staf sekolah untuk bekerja sama sebagai sebuah tim dalam rangka melaksanakan program pertumbuhan dan peningkatan bagi seluruh siswa agar secara akademik tercapai suatu keberhasilan. Sehubungan dengan itu, mengkoordinasikan pekerjaan para guru, tata usaha, karyawan, dan pihak lain menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis merupakan tantangan utama bagi kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi. Ia dapat memadukan antara kepentingan organisasi sekolah dan berbagai potensi, minat dan bakat para anggotanya sebagai aset demi kemajuan SMA Assa'adah.

3. Tahap *Actuating* (Pelaksanaan)

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi tersebut.

Dalam hal ini, George R. Terry mengemukakan bahwa *actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa, hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

organisasi dan sasaran anggota-anggota organisasi tersebut, karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut.[22]

Dari paparan di atas, pelaksanaan (*actuating*) merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya.

Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pelaksanan (*actuating*) ini adalah bahwa seorang anggota organisasi pendidikan, seperti kepala sekolah, para guru, karyawan, dan sebagainya akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika: (1) merasa yakin akan mampu mengerjakan, (2) yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya, (3) tidak sedang dibebani oleh problem pribadi atau tugas lain yang lebih penting, atau mendesak, (4) tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan dan (5) hubungan antar teman dalam organisasi tersebut harmonis. Oleh sebab itu, dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi tersebut. Di bawah ini penulis jelaskan, usaha kepala SMA Assa'adah Sampurnan Bungah Gresik melakukan *actuating.*

a. Menciptakan Komunikasi yang Efektif di Lingkungan SMA Assa'adah

[22]Lihat Akhmad Sudrajat, "Konsep Manajemen Sekolah" dalam https://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008 /02/03/konsep-manajemen-sekolah (14 Agustus 2014).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Manusia adalah makhluk yang dinamis di dalam lingkungan sosialnya. Agar dapat berkembang, manusia melakukan interaksi dengan sesamanya. Hubungan yang baik diperoleh dari komunikasi yang baik pula. Oleh karena itu, manusia melakukan komunikasi untuk mendapatkan hubungan atau ikatan yang dapat meningkatkan kualitas kehidupannya. Komunikasi merupakan sendi dasar terjadinya sebuah interaksi sosial, antara yang satu dengan yang lain saling tolong-menolong, saling ketergantungan, saling memberi dan menerima. Komunikasi sudah menjadi bagian dari kehidupan manusia, seperti halnya manusia membutuhkan untuk bernafas. Karena itu, komunikasi sudah menjadi hal yang lumrah dan biasa terjadi, sehingga tanpa disadari sebagian orang kurang bagaimana seharusnya berkomunikasi dengan baik, dan akibatnya seseorang mengalami kegagalan dalam berinteraksi dengan sesamanya, sehingga menimbulkan kesalahpahaman atau salah pengertian antara satu dengan yang lain.

Sebuah organisasi termasuk organisasi sekolah pasti koordinasi antara satu dengan yang lain agar tercipta keharmonisan, saling pengertian, kesepahaman antara sub kerja yang satu dengan yang lainnya, karena pada dasarnya organisasi dibangun atas dasar interaksi antara satu orang dengan orang lain. Jika kerjasama dalam kelompok dapat terselenggara dengan baik, maka tujuan dari sebuah kelompok (organisasi) akan cepat terwujud. Namun jika terdapat distorsi dalam kerjasama tersebut, maka tujuan yang ingin dicapai akan terasa lebih sulit.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menggerakan organisasi merupakan bagian penting berjalan tidaknya aktivitas organisasi tersebut. Sebaik dan selengkap apapun fasilitas, sarana prasarana yang dimiliki organisasi, tersedianya sumber organisasi (*man, money, material,machine and method*) apabila pemimpin organisasi tidak dapat menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya, maka semua itu tidak akan berarti.

Ada sejumlah aspek yang telah dilakukan oleh kepala SMA Assa'adah dalam menggerakkan organisasi agar semua orang yang dipimpinnya bergerak menuju pencapaian tujuan organisasi, salah satunya adalah aspek komunikasi. Menciptakan komunikasi efektif bagi kepala SMA Assa'adah merupakan keterampilan penting karena perencanaan, pengorganisasian, dan fungsi pengendalian dapat berjalan hanya melalui aktivitas komunikasi.

Perhatian kepala SMA Assa'adah terhadap komunikasi organisasi merupakan hal yang paling relevan untuk menampilkan peranan masing-masing individu dan kelompok. Begitu juga terhadap organisasi formal sebagai usaha untuk menggambarkan karakteristik dari organisasi dan melahirkan kualitas yang bersifat unik sebagai wahana pengelompokan manusia masing-masing. Tidak terbantahkan lagi bahwa komunikasi turut berperan dalam sebuah organisasi termasuk lembaga pendidikan. Dengan komunikasi yang baik, suatu lembaga pendidikan dapat berjalan lancar dan berhasil, sebaliknya kurang atau tidak adanya komunikasi maka roda lembaga pendidikan tidak akan berjalan lancar sebagaimana mestinya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dewasa ini perubahan dan perkembangan peradaban zaman sangat cepat dan begitu canggih. Untuk itulah tuntutan kinerja yang baik dalam sebuah organisasi agar mampu bersaing dan tampil sebagai ciri yang mandiri, serta mampu memenangkan persaingan harus diperhatikan. Efektivitas komunikasi organisasi yang ada di sekolah, diharapkan akan mampu memberikan pengaruh terhadap kinerja guru dan para staf yang ada. Adanya komunikasiyang sehat dan baik antara sub kerja yang satu dengan yang lain, diharapkan akan turut membantu perkembangan kinerja guru di SMA Assa'adah, sebagaimana penuturan Bapak Ibrahim berikut ini.

> "Semua kegiatan di sekolah tidak akan efektif apabila interaksi orang-orang yang tergabung dalam sekolah tersebut tidak pernah ada komunikasi. Komunikasi menjadi sangat penting karena merupakan aktivitas tempat pimpinan mencurahkan waktunya untuk menginformasikan sesuatu dengan cara tertentu kepada seseorang atau kelompok orang. Dengan Komunikasi, maka fungsi manajerial yang berawal dari fungsi perencanaan, implementasi dan pengawasan dapat dicapai. Komunikasi tergantung pada persepsi, dan sebaliknya persepsi juga tergantung pada komunikasi. Persepsi meliputi semua proses yang dilakukan seseorang dalam memahami informasi mengenai lingkungannya. Baik buruknya proses komunikasi tergantung persepsi masing-masing orang yang terlibat di dalamnya. Ketidaksamaan pengertian antara penerima dan pengirim informsi akan menimbulkan kegagalan berkomunikasi."[23]

Komunikasi adalah menjadi sarana yang sangat penting untuk membangun komunikasi dengan staf. Agar terjadi hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan anggota warga sekolah.

b. Komitmen dalam Melaksanakan Visi, Misi, dan Nilai-Nilai Sekolah

Dalam tahap ini kepala SMA Assa'adah membentuk *teamwork* yang terdiri atas para wakil kepala sekolah dan Litbang. Dalam tahap ini

[23]Ibrahim, *Wawancara*, Gresik, 26-05-2013.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

visi, misi, tujuan dan nilai-nilai kepemimpinan sekolah, seperti buku pedoman, brosur, pamflet dan sebagainya telah disosialisasikan Di samping itu melalui pertemuan rutin setiap hari Senin bagi pimpinan setiap hari Sabtu bagi seluruh guru dan karyawan. Hal ini sebagaimana dikatakan kepala sekolah sebagai berikut :

> "Agar visi, misi, tujuan dan nilai kepemimpinan dipahami seluruh komponen sekolah, maka kami melakukan sosialisasi untuk dilaksanakan sebaik mungkin, baik secara kelompok dalam setiap rapat maupun secara personal. Kami membentuk *teamwork* yang dari wakasek dan Litbang. *Teamwork* tersebut kami tugasi menyusun buku pedoman, brosur, pamflet yang berisi visi, misi tujuan dan nilai-nilai kepemimpinan sekolah, termasuk di dalamnya adalah nilai keunggulan sekolah. Di samping itu tugas mereka adalah melakukan sosialisasi untuk dilaksanakan sebaik mungkin secara personal dan kelompok. Misalnya kita setiap minggu pada hari Senin kita rapat pimpinan dan hari Sabtu jam 13.00-14.30 setiap minggu rapat antara pimpinan, seluruh guru, dan karyawan untuk sosialisasi dan implementasi visi, misi, tujuan, nilai-nilai kepemimpinan kualitas dan, program-program sekolah. Sosialisasi tersebut juga melalui media dan komputer/internet."[24]

Ibu Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum juga mengatakan hal yang sama sebagai berikut:

> "Setelah visi, misi, tujuan, program, dan nilai-nilai kepemimpinan kualitas dirumuskan dan supaya dipahami oleh seluruh pimpinan, guru, karyawan, siswa, dan komite sekolah, maka pimpinan sekolah mensosialisasikan melalui brosur, buku saku, pamflet, dan melalui pertemuan pimpinan dan staf pada hari Senin dan hari Sabtu dengan seluruh guru dan karyawan."[25]

Hal ini dipertegas oleh Bapak Syaiful Hadi sebagai berikut.

> "Proses sosialisasi visi, misi, tujuan, program, dan nilai-nilai kepemimpinan melalui rapat hari Senin adalah rapat staf dan rapat hari Sabtu adalah rapat yang melibatkan seluruh guru. Dalam rapat tersebut juga membahas masalah-masalah yang berkaitan dengan pelaksanaan

[24]Ibrahim, *Wawancara,* Gresik, 05-05-2013 dan 26-05-2013.
[25]Muslihah, *Wawancara,* Gresik, 08-05-2013 dan 28-05-2013.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pembelajaran, misalnya masalah kebijakan pelaksanaan kontrak pembelajaran antara guru dengan siswa, pelaksanaan ujian bersama antara guru yang mengajar bidang studi yang sama dan lain-lain. Mengenai kehadiran guru dalam rapat ini antara 90%-95%. Seluruh komputer di sekolah ini juga diisi program yang didalamnya ada visi, misi, dan nilai-nilai kepemimpinan atau nilai kualitas kualitas sekolah."[26]

c. Memotivasi Seluruh Staf dan Menciptakan Lingkungan yang Kondusif

Dalam implementasi visi, misi, tujuan, program, dan nilai-nilai kepemimpinan sekolah, kepala sekolah selalu memotivasi seluruh staf dan menciptakan lingkungan yang kondusif, sebagaimana yang diungkapkan oleh bapak Ibrahim sebagai berikut:

"Agar efektif dalam implementasi visi, misi, tujuan, program dan nilai-nilai kepemimpinan sekolah, maka Pertama kami selalu membangun kebersamaan dengan melakukan komunikasi, memotivasi kepada seluruh guru, karyawan, siswa dalam setiap ada pertemuan untuk berkarya tidak menjadi penonton tapi menjadi pemain dalam memajukan sekolah ini. Kedua memberikan penghargaan kepada guru, karyawan dan siswa. Penghargaan bukan sekedar finansial, tapi bagaimana teman-teman dalam berkarya merasa dihargai, kenyamanan dalam bekerja dan fasilitas yang memadai misalnya ruang kantor dan lingkungan sekolah yang bersih dan asri, buku perpustakaan yang lengkap, semua ruang kelas ada LCD, laboratorium komputer dan lain-lain. Ketiga, penignkatan sumberdaya manusia (guru dan karyawan) melalui studi lanjut S2 maupun melalui pelatihan-pelatihan dan lain-lain. Dengan ketiga tersebut kami berharap seluruh komponen sekolah ini memiliki komitmen untuk mencapai visi, misi, tujuan, nilai-nilai kepemimpinan dan program sekolah demi membangun sekolah yang lebih baik."[27]

Hal yang sama diungkapkan oleh Ibu Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, sebagai berikut.

"Begini bapak, bahwa implementasi visi, misi dan nilai-nilai kepemimpinan agar efektif, maka bapak kepala sekolah menciptakan

[26]Syaiful Hadi, *Wawancara,* Gresik, 10-05-2013.
[27]Ibrahim, *Wawancara,* Gresik, 05-05-2013 dan 26-05-2013.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lingkungan yang kondusif dengan memberi suri tauladan, membangun komitmen, komunikasi, dan memotivasi seluruh warga sekolah, peningkatan sumberdaya manusia melengkapi sarana dan prasarana sekolah."[28]

Hal senada juga diungkapkan ibu Sholihah sebagai berikut:

"Memang Bapak kepala sekolah selalu memberi teladan, membangun komunikasi memberi motivasi kepada guru untuk mencapai visi, misi, dan implementasi nilai-nilai kualitas kualitas yang dikembangkan sekolah."[29]

Dengan demikian ungkapan tiga informan tersebut, menunjukkan dalam sosialisasi visi, misi, dan nilai-nilai kepemimpinan sekolah melalui media pertemuan, baik pertemuan antar pimpinan maupun pertemuan pimpinan dengan seluruh guru dan karyawan. Sedangkan implementasi visi, misi, dan nilai-nilai kepemimpinan sekolah, kepala sekolah menciptakan lingkungan yang kondusif dengan membangun komunikasi dan memotivasi kepada seluruh warga sekolah, mengembangkan sumber daya sekolah dan menyediakan sarana dan prasarana yang dibutuhkan oleh sekolah.

d. Mengeliminir Resistensi

Resistensi menunjukan pada posisi sebuah sikap untuk berperilaku bertahan, berusaha melawan, menentang atau upaya oposisi pada umumnya dan sikap ini tidak berdasarkan atau merujuk pada paham yang jelas. Resistensi terjadi karena pimpinan dan staf memandang perubahan yang terjadi di sekolah dari sudut pandang yang berbeda. Resistensi guru dan karyawan di Sekolah SMA Assa'adah setiap terjadi perubahan sangat kecil,

[28]Muslihah., *Wawancara,* Gresik, 08-05-2013 dan 28-05-2013.
[29]Muslihah., *Wawancara,* Gresik, 08-05-2013.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

hal ini sebagaimana dikatakan Bapak Ibrahim (Kepala Sekolah) sebagai berikut.

> "Kami sadar kalau ada seratus orang, maka ada seratus keinginan, seratus masalah, seratus perbedaan, begitu seterusnya. Maka perlu strategi untuk mengatasi hal tersebut dan untuk menyatukan perbedaan tersebut. Oleh karena itu dalam merumuskan visi, misi, tujuan, program, dan nilai-nilai kualitas sekolah, kami melibatkan seluruh komponen sekolah termasuk seluruh guru dan karyawan dalam suatu forum *workshop* sehingga sangat kecil terjadi resistensi dan ada biasanya yang merasa senior tidak mau dilibatkan dalam kepanitiaan atau kegiatan-kegiatan sekolah di luar jam mengajar sehingga beliau dapat mengajar di luar sekolah sini walaupun aturan disiplin kerja guru tetap tidak boleh mengajar di luar sekolah pada jam-jam kerja kantor, yaitu dimulai jam 6.30 s/d jam 13.30."[30]

Hal senada diungkapkan Ibu Muslihah, bahwa:

> "Resistensi guru atau karyawan terhadap kebijakan sekolah ini sangat kecil dan bentuk resistensi yang terjadi di sekolah ini, biasanya perbedaan pendapat berupa penawaran dari guru. Hal ini disikapi dengan diadakan rapat dengan guru untuk membahas perbedaan tersebut. Kami kira hal ini sangat positif, karena dengan pendekatan akan menambah dinamika wawasan dan pikiran dalam kaitannya mengembangkan kualitas sekolah. Tentunya kami akan selalu mengontrol perbedaan tersebut agar menjadi hal yang positif dan tidak menimbulkan perpecahan…. Iya memang satu tahun yang lalu ada seorang guru yang melanggar aturan disiplin kerja guru yang tidak boleh mengajar di luar sekolah pada jam-jam kerja kantor tapi guru tersebut sudah dimutasi".[31]

Berdasarkan penjelasan dari dua informan tersebut bentuk resistensi guru dan karyawan di SMA Assa'adah Gresik adalah bersifat individual. Upaya kepala sekolah dalam mengeliminir resistensi pengembangan sekolah bersifat preventif maupun kuratif, sebagaimana diungkapkan oleh bapak Ibrahim, sebagai berikut.

---

[30]Ibrahim, *Wawancara*, Gresik, 05-05-2013 dan 26-05-2013.
[31]Muslihah., *Wawancara*, Gresik, 08-05-2013 dan 28-05-2013.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Sebagaimana yang kami katakan tadi bahwa untuk mencegah resistensi pengembangan sekolah kami melibatkan seluruh komponen sekolah termasuk seluruh guru dan karyawan dalam membahas mengembangkan sekolah lima tahun ke depan, agar mereka semua memahami, merasa memiliki dan komitmen terhadap pengembangan sekolah kedepan lebih baik. Tapi apabila ada seorang atau dua orang apatis (resistensi) pengembangan sekolah, kami adakan pendekatan personal terhadap mereka atau minta bantuan terhadap orang lain yang mereka sungkani agar mereka memiliki komitmen bersama untuk membangun sekolah ke depan lebih baik dan apabila masih terjadi resistensi, maka kami menggunakan pendekatan formal dengan tahapan yaitu teguran tertulis, hukuman dalam bentuk mutasi".[32]

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibu Muslihah sebagai berikut :

> "Untuk mengatasi resistensi tersebut, maka kami selalu mengadakan rapat rutin dan kami juga mengadakan pendekatan personal untuk melakukan pembinaan kepada guru, misalnya guru tersebut kita panggil untuk *sharing* atau mendiskusikan masalah-masalah yang berkaitan dengan sumber resistensi. Kalau jalan pembinaan personal guru sudah tidak mampu mengatasi resistensi, maka pembinaan selanjutnya kami limpahkan kepada sekolah bahkan ada guru yang dilimpahkan kepada Kakandepag untuk dimutasi."[33]

Hal senada juga diungkapkan oleh ibu Istiqomah sebagai berikut.

> "Selama ini saya mengamati bahwa bapak Ibrahim berupaya untuk mengeliminir resistensi tersebut dengan cara merangkul staf yang ada atau dengan melakukan pendekatan secara personal kepada staf apatis. Walaupun begitu, terkadang beliau sedikit kurang dapat mengontrol emosi. Oleh sebab itu, kita saling memberi masukan, agar segala resistensi tersebut dapat diselesaikan dengan bijak dan baik".[34]

Berdasarkan ungkapan tiga informan tersebut, kepala sekolah dalam mengeliminir resistensi warga sekolah terutama guru dan karyawan dengan menggunakan dua pendekatan, yaitu, pertama pendekatan kuratif dengan melibatkan seluruh komponen sekolah dalam merumuskan kebijakan sekolah khususnya dalam merumuskan visi, misi, tujuan,

---

[32]Ibrahim, *Wawancara*, Gresik, 05-05-2013 dan 26-05-2013.
[33]Muslihah, *Wawancara*, Gresik, 08-05-2013 dan 28-05-2013.
[34]Istiqomah, *Wawancara*, Gresik, 10-05-2013.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan nilai-nilai kualitas kualitas yang dikembangkan sekolah. Kedua, pendekatan preventif, yaitu dengan pendekatan formal sesuai dengan peraturan sekolah dan pendekatan informal kepada yang melakukan resistensi (penolakan) terhadap kebijakan sekolah.

e. Meningkatkan Prestasi Kerja Guru

Memasuki abad ke 21 dalam era globalisasi bangsa Indonesia menyadari pentingnya peningkatan kualitas pendidikan dan kepedulian terhadap masyarakat dengan menata kembali negara dan bangsa berdasarkan Pancasila dan UUD 1945. Untuk itu dibutuhkan sumber daya manusia yang cerdas, jujur, terampil, dan profesional dalam menguasai ilmu pengetahuan, teknologi, serta manajemen. Dengan demikian, sumber daya manusia yang diharapkan dan didambakan pada abad ke 21 menjadi tantangan bagi dunia pendidikan. Kualitas sumber daya manusia sangat menentukan maju mundurnya dunia pendidikan, khususnya dalam managemen kepemimpinan di kepala sekolah, dan metode pengelolaan di dalam kelas.

Kepemimpinan yang diperankan oleh kepala sekolah haruslah dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif dalam pelaksanaan belajar mengajar di sekolah antar guru dan siswa. Selanjutnya, dengan kepemimpinan tersebut diharapkan dapat mengarahkan guru menjadi seorang guru yang profesional dan efektif guna menjamin proses pembelajaran menjadi berkualitas dan dapat mencapai keberhasilan. Berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

maka peran guru sangat menentukan dalam usaha peningkatan mutu pendidikan.

Tidak dapat dipungkiri bahwa peranan guru sangat signifikan bagi setiap keberhasilan proses pembelajaran. Hal ini sangatlah rasional, karena ketika terjadi proses belajar mengajar guru bisa melakukan apa saja yang dia kehendaki terhadap peserta didik. Untuk itu, guru sebagai agen pembelajaran dituntut untuk mampu menyelenggarakan proses pembelajaran dengan penuh tanggung jawab, dalam kerangka pembangunan pendidikan. Guru dalam proses belajar mengajar mempunyai fungsi ganda, sebagai pendidik dan pengajar. Secara otomatis guru mempunyai tanggung jawab yang besar dalam mencapai kemajuan pendidikan. Tugas pokok guru sebenarnya sangat luas, dan sekurang-kurangnya mencakup kegiatan mendidik, mengajar, melatih dan membimbing siswa.

Selain itu, dalam keseluruhan kegiatan pendidikan, baik dalam sekolah maupun luar sekolah guru memegang posisi yang paling strategis. Kebijakan-kebijakan di bidang pendidikan harus ditopang oleh pelaku pendidikan yang berada di lapis paling depan yaitu guru melalui interaksinya dengan peserta didik. Keberhasilan pendidikan sesungguhnya akan terjadi bila ada interaksi antara pendidik dengan peserta didik. Dalam kondisi inilah guru memegang peranan strategis. Semua kebijakan pendidikan bagaimanapun bagusnya tidak akan memberi hasil optimal, sepanjang guru belum atau tidak mendapatkan kesempatan untuk mewujudkan otonomi pedagogisnya, yaitu kemandirian guru dalam

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memerankan fungsinya secara proporsional dan profesional. Kemandirian guru akan tercermin dalam perwujudan kinerja guru sebagai pribadi, warga masyarakat, sebagai pegawai dan sebagai pemangku jabatan profesional guru, sebagaimana ungkapan kepala SMA Assa'adah berikut ini.

> "Memang tingginya motivasi kerja guru dipengaruhi oleh persepsi mereka atas kemampuan melaksanakan tugas. Faktor yang berpengaruh terhadap motivasi kerja sebagaimana dikemukakan oleh kepala SMA Assa'adah bahwa sistem kenaikan pangkat berdasarkan angka kredit, karena prestasi kerja guru dihargai dalam bentuk angka kredit, yang nantinya dapat dipergunakan dalam kenaikan pangkat di yayasan. Dengan sistem kenaikan pangkat berdasarkan angka kredit, guru juga diberi tanggung jawab atas profesi yang disandangnya. Tanggung jawab tersebut pada gilirannya akan memberikan kepuasan dan merupakan faktor motivasi untuk berprestasi."[35]

Hal ini dijelaskan oleh Ibu Muslihah berikut ini.

> "Begini Pak, motivasi merupakan salah satu faktor yang turut menentukan prestasi kerja. Motivasi adalah tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah tujuan Mengacu pada pendapat tersebut bahwa motivasi merupakan suatu bagian yang sangat penting dalam suatu aktifitas. Para guru akan bekerja dengan sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi yang tinggi. Apabila guru memiliki motivasi positif, maka ia akan memperlihatkan minat, mempunyai perhatian, dan ingin ikut serta dalam suatu tugas atau kegiatan. Dengan kata lain bahwa para guru akan melakukan semua pekerjaannya dengan baik apabila ada faktor pendorong atau motivasi."[36]

Selain itu, motivasi merupakan unsur penentu yang mempengaruhi perilaku yang terdapat dalam setiap individu. Motivasi adalah daya penggerak yang telah menjadi aktif, yang terjadi pada saat tertentu, terutama bila kebutuhan untuk mencapai tujuan sempat dirasakan atau mendesak.

---

[35]Ibrahim, *Wawancara*, Gresik, 05-05-2013 dan 26-05-2013.
[36]Istiqomah, *Wawancara*, Gresik, 10-05-2013.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kebutuhan manusia menurut Ibu Istiqomah terpusat pada satu kebutuhan yakni kebutuhan berprestasi. Kebutuhan berprestasi merupakan kebutuhan manusia untuk melakukan sesuatu karya yang berprestasi atau yang lebih baik dari karya orang lain. Kebutuhan berprestasi adalah salah satu faktor yang menimbulkan motivasi yang merupakan unsur terpenting dalam menentukan prestasi seseorang atau produktifitas kerja.[37] Dengan demikian, para guru akan berprestasi dan melakukan pekerjaannya dengan baik apabila ada motivasi dalam dirinya yang berupa kebutuhan untuk meningkatkan prestasinya. Sebagai realisasi dari itu adalah misalnya dalam proses pembelajaran terkandung beberapa komponen, antara lain tujuan pembelajaran, metode pembelajaran, alat dan media pembelajaran serta evaluasi pembelajaran. Untuk dapat mengembangkan semua komponen tersebut secara baik, seorang guru dituntut untuk mempunyai berbagai kemampuan dan kompetensi profesional.[38] Kompetensi pada dasarnya menunjuk pada kecakapan atau kemampuan untuk mengerajakan suatu pekerjaan. Kompetensi guru adalah kemampuan melaksanakan sesuatu diperoleh seorang guru melalui pendidikan dan latihan. Lebih jauh dikatakan oleh Ibu Istiqomah berikut ini.

> "Dalam usaha peningkatan prestasi kerja guru itu, maka penekanan peningkatan prestasi kerja guru itu harus: (a) Seorang guru yang profesional harus menguasai bidang ilmu pengetahuan yang akan diajarkan dengan baik. Ia benar-benar seorang ahli dalam bidang ilmu yang diajarkan; (b) Seorang guru yang profesional harus memiliki kemampuan menyampaikan atau mengajarkan ilmu yang dimilikinya kepada para siswa secar efektif dan efisien, untuk itu seorang guru harus

[37]Istiqomah, *Wawancara*, Gresik, 10-05-2013.
[38]Ibrahim, *Wawancara*, Gresik, 05-05-2013 dan 26-05-2013.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memiliki ilmu keguruan; (c) Seorang guru yang profesional harus berpegang teguh kepada kode etik profesional."[39]

Namun demikian seluruh operasionalnya, ciri tersebut belum dimiliki secara kokoh (sempurna) oleh para guru, sebab masih ada anggapan masyarakat bahwa setiap orang bisa menjadi pendidik, atau setiap orang bisa mendidik. Memang dalam masalah ini sukar dihindari, walaupun telah ada batas yang jelas antara pendidikan formal dengan pendidikan informal, atau antara pendidikan profesional dengan non profesional, tetapi orang-orang yang tidak memiliki profesi tersebut dalam bidang pendidikan juga melaksanakan tugas-tugas pendidikan formal profesional dan menganggap dirinya telah memiliki profesi tersebut.

Selain itu, berkenaan dengan kemampuan atau kompetensi yang perlu dimiliki oleh seorang guru, maka kepala SMA Assa'adah mengemukakan bahwa kompetensi[40] yang harus dimiliki guru antara lain: kompetensi pribadi, kompetensi profesional, kompetensi sosial/ kemasyarakatan.[41]

Tiga kompetensi tersebut dapat dipisah-pisahkan, tetapi secara praktis sesungguhnya ketiga kompetensi tersebut tidak mungkin dapat dipisahkan. Di antara ketiga jenis kompetensi tersebut saling menjalin

---

[39]Istiqomah, *Wawancara*, Gresik, 10-05-2013.

[40]Kemampuan atau kompetensi yang harus dimiliki guru dalam 10 kemampuan yaitu: (1) Penguasaan bahan pelajaran beserta konsep-konsep dasar keilmuannya; (2) Pengelolaan program belajar-mengajar; (3) Pengelolaan kelas; (4) Penggunaan media dan sumber pembelajaran; (5) Penguasaan landasan-landasan kependidikan; (6) Pengelolaan interaksi sumber belajar-mengajar; (7) Penilaian prestasi siswa; (8) Pengenalan fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan; (9) Pengenalan dan penyelenggaraan administrasi sekolah; (10) Pemahaman prinsip-prinsip dan pemanfaatan hasil penelitian pendidikan untuk kepentingan peningkatan mutu pengajaran (Lihat Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, "Materi Kurikulum 2013" Makalah Diklat Guru di Malang Jawa Timur, 2013).

[41]Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

secara terpadu dalam diri guru, guru yang terampil mengajar harus pula memiliki pribadi yang baik dan mampu melakukan pengembangan dalam masyarakat.

Penerapan kompetensi tersebut menekankan penting adanya kinerja terpadu oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya. Keterpaduan itu tercermin dari adanya integritas antar penguasaan bahan ajar, proses, fondasi profesional kependidikan, penyesuaian diri tehadap suasana kerja dan kepribadian. Kompetensi profesional merupakan sesuatu yang sangat penting dalam menunjang fungsi dan peranan guru dalam melaksanakan kegiatan belajar-mengajar. Sejalan dengan hal tersebut, kompetensi adalah mutlak dimiliki dan dikuasai oleh setiap guru dalam menciptakan proses pembelajaran yang berkualitas. Dengan demikian, maka semakin jelas bahwa faktor kompetensi dan faktor motivasi merupakan hal yang sangat penting dalam menciptakan prestasi kerja guru. Prestasi kerja guru merupakan perkalian antara kemampuan guru dalam mengajar dan motivasi. Jika guru rendah pada salah satu komponen, maka prestasi kerjanya akan rendah pula. Prestasi kerja guru yang rendah merupakan hasil dari kemampuan yang rendah dan motivasi yang rendah, sehingga dalam peningkatan prestasi guru harus diikuti pula peningkatan dalam kemampuan dan peningkatan motivasi.

f. Bersikap Dinamis dalam Pelaksanaan Berbagai Macam Program Pendidikan.

Kepala SMA Assa'adah merupakan unsur vital bagi efektifitas lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Kepala SMA Assa'adah bersikap

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dinamis untuk menyiapkan berbagai macam program pendidikan. Keberhasilan kepala SMA Assa'adah adalah keberhasilan bersama apabila memahami keberadaan sekolah tersebut sebagai organisasi yang kompleks, serta mampu melaksanakan peranan dan tanggung jawab untuk memimpin SMA Assa'adah.

Jika dicermati secara seksama bahwa semua organisasi merupakan bagian dari sistem sosial yang hidup di tengah-tengah masyarakat. Masyarakat itu sendiri memiliki sifat dinamis, selalu mengalami perubahan dan perkembangan. Karakteristik masyarakat seperti itu menuntut organisasi untuk juga memiliki sifat dinamis. Tanpa dinamika yang sejalan dengan dinamika masyarakat, organisasi tidak akan *survive* apalagi berkembang. Ini berarti bahwa perubahan dalam suatu organisasi merupakan kebutuhan yang tidak dapat dihindari. Secara terus menerus organisasi harus menyesuaikan diri dengan tuntutan dan perubahan yang terjadi di lingkungannya. Proses penyesuaian dengan lingkungan merupakan salah satu permasalahan besar yang dihadapi organisasi modern.

Dalam kepemimpinan yang dilakukan kepala SMA Assa'adah untuk meningkatkan prestasi kerja, perlu diadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi kondusif dan peranan kepala SMA Assa'adah untk mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bekerja sama dengan kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan lembaga pendidikan. Oleh sebab itu, kepala SMA Assa'adah sebagai pemimpin lembaga pendidikan memiliki andil besar dalam menciptakan suasana kondusif yang ada dalam lingkungan kerjanya. Suasana kondusif tersebut merupakan faktor yang terpenting dalam menciptakan guru yang berprestasi. Guru sebagai pendidik memiliki peran yang sangat penting terhadap kemajuan bangsa, guru juga sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan pendidikan. Tenaga pendidikan terutama guru merupakan jiwa dari sekolah tersebut.

Dengan demikian, peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja sampai pada imbal jasa, merupakan garapan penting bagi seorang kepala SMA Assa'adah. Guru sangat berperan dalam menentukan kualitas lulusan SMA Assa'adah. Artinya untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas diperlukan guru dengan kualitas dan prestasi maksimal. Guru dengan kualitas dan prestasi maksimal dapat diperoleh bila ditunjang oleh kepemimpinan yang baik.

Selain itu, prestasi kerja guru yang berkualitas ditentukan oleh banyak faktor, di antaranya adalah peranan atasan dalam memimpin bawahan, yang demikian ini terdapat pada kepemimpinan seorang pemimpin di SMA Assa'adah. Peran pemimpin sangat penting dalam organisasi, tanpa adanya pemimpin suatu organisasi hanya merupakan perkumpulan orang-orang yang bekerja tanpa nahkoda.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, memantau dan kalau perlu memaksa orang lain agar menerima pengaruh itu. Selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian sesuatu maksud dan tujuan tertentu. Kepala SMA Assa'adah mempunyai tugas untuk mengatur dan menggerakkan sejumlah besar orang-orang (guru) yang mempunyai berbagai sikap, tingkah laku dan latar belakang yang berbeda-beda. Untuk mendapatkan guru yang dapat membantu tugas pimpinan secara optimal, maka diperlukan seorang pemimpin yang mampu mengarahkan dan merubah tingkah laku bawahannya kepada tercapainya tujuan organisasi secara maksimal. Hal ini diungkapkan Ibu Istiqomah sebagai berikut:

> "Saya melihat bahwa Bapak Kepala SMA Assa'adah merupakan sosok yang pemimpin yang bersikap efektif dalam kepemimpinannya. Sebab pemimpin yang efektif selalu menyadari bahwa anggota organisasinya merupakan sumber daya manusia yang sangat berharga karena atau memiliki otak dan akal fikiran, sehingga pemimpin selalu berupaya menggali, memanfaatkan dan meningkatkan kreatifitas anggotanya mencapai prestasi yang tinggi. Tidak hanya itu saja, bahwa prestasi guru yang tinggi merupakan perwujudan dari kualitas guru. Hal ini penting dalam rangka mencapai tujuan madrasah. Dengan prestasi kerja yang tinggi berarti para guru benar-benar dapat berfungsi sebagai pendidik yang tepat guna dan berhasil guna sesuai dengan sasaran-sasaran organisasi yang hendak dicapainya dalam aspek kualitas pendidikan, merujuk kepada makna kualitas dan hasil belajar siswa, suatu pendidikan dikatakan bermutu apabila proses pembelajaran berlangsung dengan baik, kemudian output atau hasil akhir yang dicapai memperoleh nilai yang memuaskan. Output sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berhubungan dan berpengaruh satu sama lain, diantaranya guru sebagai pelaksana pendidikan dan kepala sekolah sebagai pengelola atau manajer pendidikan. Dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, kompetensi guru merupakan faktor penting.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kompetensi guru adalah kompetensi pedagogik, kompetensi personal, kompetensi sosial dan kompetensi profesional.'[42]

Upaya untuk meningkatkan kompetensi guru dilakukan melalui optimalisasi peran kepala SMA Assa'adah, sebagai seorang *leader* (pemimpin). Kepemimpinan Kepala SMA Assa'adah telah memberikan iklim yang sejuk bagi bawahan (guru) untuk dapat bekerja dengan nyaman dan mampu memotivasi guru agar terus berupaya meningkatkan kompetensinya. Kepala SMA Assa'adah sebagai pimpinan di sekolah memang dituntut memiliki kreativitas, memotivasi, dan kepemimpinan yang efektif, sehingga dapat menggerakkan seluruh guru sesuai peran dan fungsinya secara efektif dan efisien. Kepemimpinan mempunyai fungsi menggerakkan yang pada hakikatnya merupakan kegiatan manajemen untuk membuat orang lain mau dan suka bekerja. Dalam hal ini diperlukan seni dan kemampuan untuk mempengaruhi, sehingga orang lain (guru) termotivasi untuk berbuat sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

Dengan demikian, penyelenggaraan pendidikan akan dapat berlangsung secara baik, tertata dan sistematis sehingga dapat menjadi sumbangan besar bagi dunia pendidikan, kebudayaan, sosial dan masyarakat. Dalam hal ini sekolah sebagai institusi pendidikan dalam skala mikro menempati posisi penting, karena dalam lembaga inilah setiap anggota masyarakat dapat mengikuti proses pendidikan dengan mempersiapkan guru sebagai tenaga pendidik yang kompeten menguasai

[42]Istiqomah, *Wawancara*, Gresik, 10-05-2013.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berbagai ilmu dan teknologi agar mampu berperan dalam kemajuan bangsa dan negara ini.

4. Tahap Pengawasan (*Controlling*)

Tahap pengawasan (*controlling*) merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Semua fungsi terdahulu, tidak akan efektif tanpa disertai fungsi pengawasan. Dalam hal ini, Louis E. Boone dan David L. Kurtz memberikan rumusan tentang pengawasan sebagai: "… *process by which manager determine wether actual operation are consistent with plans.*" Sementara itu, Robert J. Mocker mengemukakan, bahwa: "Pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematik untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan."[43]

Dengan demikian, pengawasan merupakan suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan agar tujuan organisasi tercapai, jika terjadi penyimpangan di mana letak penyimpangan itu dan tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya.

[43]Lihat Leidman, M., Bruer, R., and Maki, B., *Succession Management: The Next Generation of Succession Planning*, (Human Resource Planning, 1998), 16-18.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Jika penulis amati secara seksama sesuatu yang dilakukan oleh kepala SMA Assa'adah tentu melakukan pengawasan manajemen yang dilakukan secara simultan dan berkelanjutan. Hal-hal penting yang menjadi pengawasannya, berikut ini penuturannya.

> "Sebenarnya, kami ini jauh-jauh hari melakukan pengawasan terhadap manajemen yang saya jalankan. Sebenarnya saya ini mengikuti model-model pengawasan organiosasi yang sudah ada misalnya pada proses pengawasan memiliki lima tahapan, yaitu (a) penetapan standar pelaksanaan; (b) penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan; (c) pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata; (d) pembandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-dan (e) pengambilan tindakan koreksi, bila diperlukan. Fungsi-fungsi manajemen ini diharapkan berjalan saling berinteraksi dan saling kait mengkait antara satu dengan lainnya, sehingga menghasilkan apa yang disebut dengan proses manajemen. Dengan demikian, proses manajemen sebenarnya merupakan proses interaksi antara berbagai fungsi Dalam perspektif persekolahan, agar tujuan pendidikan di sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien, maka proses manajemen pendidikan memiliki peranan yang amat vital. Karena bagaimana pun sekolah merupakan suatu sistem yang di dalamnya melibatkan berbagai dan sejumlah kegiatan yang perlu dikelola secara baik dan tertib. Sekolah tanpa didukung proses manajemen yang baik, boleh jadi hanya akan menghasilkan kesemrawutan lajunya organisasi, yang pada gilirannya tujuan pendidikan pun tidak akan pernah tercapai secara semestinya. Dengan demikian, setiap kegiatan pendidikan di sekolah harus memiliki perencanaan yang jelas dan realisitis, pengorganisasian yang efektif dan efisien, pengerahan dan pemotivasian seluruh personil sekolah untuk selalu dapat meningkatkan kualitas kinerjanya, dan pengawasan secara berkelanjutan."[44]

Sebagai ilustrasi dari pengawasan di atas, misalnya terhadap pelaksanaan visi, misi dan nilai-nilai kepemimpinan sekolah melalui pertemuan rutin bagi para pimpinan setiap hari Senin dan rapat rutin bagi guru dan karyawan setiap hari Sabtu. Pengawasan juga dilaksanakan setiap semester yang melibatkan

[44]Ibrahim, *Wawancara*, Gresik, 10-05-2013.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pimpinan sekolah dengan komite sekolah. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Ibrahim sebagai berikut.

> "Jadi begini pak, sekolah punya visi, misi, tujuan, program, dan nilai-nilai kepemimpinan sekolah yang harus dipahami dilaksanakan oleh seluruh warga sekolah, maka kami sebagai kepala sekolah menugaskan waka sekolah dan Litbang sebagai tim evaluator. Kami melakukan evaluasi rutin mingguan, setiap hari Senin dan hari Sabtu, evaluasi semesteran maupun evaluasi tahunan untuk mengetahui permasalahan dan mencari solusinya serta sejauhmana keberhasilan pencapaian visi dan misi sekolah serta implementasi nilai-nilai kualitas kualitas yang dikembangkan sekolah."[45]

Hal senada diungkapkan Ibu Istiqomah sebagai berikut.

> "Betul bapak, waka sekolah dan bagian Litbang diberi tugas bapak kepala untuk menjadi tim evaluator. Sebelum tim ini melaksanakan tugasnya bapak kepala memberi pengarahan dan hasil pengarahan beliau kami jadikan acuan untuk merumuskan dan melaksanakan evaluasi pencapaian visi dan misi nilai-nilai kepemimpinan kualitas yang sudah menjadi jargon sekolah ini sudah diimplementasikan oleh seluruh warga sekolah atau belum. Begini, dalam pelaksanaan evaluasi, bisa melalui observasi, diskusi atau tanya jawab dalam pertemuan rutinan mingguan, semesteran maupun tahunan. Dan kami juga menganalisis pelaksanaan program sekolah, prestasi sekolah dan hasil ujian siswa untuk mengetahui pencapaian visi dan misi sekolah."[46]

Ungkapan bapak kepala dan waka sekolah, bahwa dalam melaksanakan evaluasi visi, misi dan nilai-nilai kepemimpinan sekolah, kepala sekolah melibatkan wakil kepala sekolah dan Litbang. Evaluasi dilaksanakan secara rutin melalui observasi, diskusi atau tanya jawab dalam pertemuan rutin tiap mingguan, triwulan, semesteran dan tahunan. Evaluasi dengan menganalisis keberhasilan program sekolah, hasil prestasi sekolah maupun menganalisis hasil ujian siswa-siswi sekolah.

---

[45]Ibrahim, *Wawancara*, Gresik, 10-05-2013.
[46]Istiqomah, *Wawancara*, Gresik, 10-05-2013.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan penuturan para informan di atas bahwa tahapan evaluasi dilakukan melalui antara lain: (a) penetapan standar pelaksanaan; (b) penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan; (c) pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata; (d) pembandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan; dan (e) pengambilan tindakan koreksi, bila diperlukan.

Dengan demikian penerapan manajemen pendidikan Islam berbasis pesantren yang dilakukan oleh Kepala SMA Assa'adah Sampurnan Bungah Gresik meliputi empat tahapan yaitu tahap *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *contolling*.

Dalam tahap *planning* (perencanaan), kepala Kepala SMA Assa'adah melakukan hal-hal antara lain: (1) Mengadopsi konsep manajemen sekolah modern; (2) Melibatkan semua *Stakeholder* dalam merencanakan konsep ke arah mana sekolah ini dikembangkan; (3) Memahamkan visi, misi, dan tujuan sekolah; (4) Memahamkan nilai-nilai kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah; (5) Memahamkan simbol sekolah; (6) Memahamkan motto SMA Assa'adah,

Pada tahap *organizing* (pengorganisasian) ini, kepala Kepala SMA Assa'adah melakukan hal-hal antara lain: (1) Pengorganisasian secara profesional dengan pengelompokan satuan kerja; (2) Pemerincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan *stakeholder* untuk mencapai tujuan sekolah; (3) Membagi beban pekerjaan para anggota organisasi secara total agar menjadi kegiatan yang relevan; (4) Mengkoordinasikan pekerjaan para guru, tata usaha, karyawan, dan pihak lain menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis. Pada tahap *actuating*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(pelaksanaan), kepala Kepala SMA Assa'adah melakukan hal-hal antara lain: (1) Menciptakan komunikasi yang efektif di lingkungan SMA Assa'adah; (2) Komitmen dalam melaksanakan artikulasi, visi, misi, dan nilai-Nilai Sekolah; (3) Memotivasi seluruh staf dan menciptakan lingkungan yang kondusif; (4) Mengeliminir resistensi; (5) Bersikap dinamis dalam pelaksanaan berbagai program pendidikan.

Pada tahap tengawasan (*controlling*) ini, kepala SMA Assa'adah melakukan hal-hal antara lain: (1) Penetapan standar pelaksanaan; (2) Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan; (3) Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata; (4) Pembandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan; dan (5) Pengambilan tindakan koreksi, bila diperlukan.

B. Karakteristik Manajemen Pendidikan Islam Berbasis Pesantren di SMA Assa'adah Sampurnan Bungah Gresik

1. Memiliki Keikhlasan dalam Beramal

Menjadi seorang guru adalah sebuah pengabdian. Pengabdian adalah perbuatan baik untuk kepentingan umat manusia itu sendiri. Pengabdian adalah perbuatan baik yang berupa pikiran, pendapat ataupun tenaga sebagai perwujudan dan kesetiaan, cinta, dan kasih sayang atau satu ikatan semua itu dilakukan dengan ikhlas.

Peranan seorang guru dalam pendidikan anak didik berawal dari penyerahan orang tua ke guru dan lembaga pendidikan. Dalam koridor upaya pendidikan orang tua bagi anaknya, orang tua saat menyerahkan anaknya ke guru mengharapkan agar anaknya dididik, dibina, diajar, diberi bekal

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengetahuan agar kelak menjadi orang yang berguna dan bermanfaat. Kepercayaan orang tua kepada guru berawal dari pengetahuan mereka bahwa guru memiliki kompetensi pendidikan dan keilmuan yang memadai. Guru kemudian memiliki andil yang signifikan dalam mendidik peserta didik, membentuk karakternya, membina bakat dan kemampuannya, membekalinya dengan ilmu yang bermanfaat, membimbing peserta didik dengan kasih sayang dan harapan. Tentunya tidak lupa menanamkan norma-norma kesusilaan, keagamaan, dan sebagainya. Semua itu tentu saja harus dengan rasa ikhlas yang tinggi dalam bekerja.

Keikhlasan merupakan nilai bathiniah yang menjadi landasan kerja dalam setiap orang. Ikhlas mengandung makna, segala pekerjaan itu tujuan utamanya adalah untuk mendapatkan ridla dari Allah SWT. Kepala sekolah dalam memajukan sekolah, tujuan utamanya bukan untuk mendapatkan popularitas, pujian, atau untuk mencari keuntungan materiil, namun adalah mencari ridha Allah. Hal ini seperti diungkapkan oleh Bapak Ibrahim sebagai berikut:

> "Tujuan hidup harus ditata dan meningkatkan pengabdian pada profesi guru. Harus memberi contoh dalam membangun sarana fisik sekolah mengambil fee satu persenspun dari dana pembangunan tersebut. Oleh karena itu maka kita tata tujuan hidup kita dengan jaminan surga. Sudah sering kami katakan kepada teman-teman guru kala kita sudah menginfaqkan tenaga untuk menjadi guru harus ikhlas. Jika ikhlas akan memperoleh kekayaan di akhirat dan Insya Allah mendapat jaminan Tetapi jika jadi guru dengan tujuan ingin kaya adalah salah alamat. Kalau ingin kaya jadilah pengusaha. Ketika jadi guru harus menerima kondisi Kalau ikhlas insya Allah kita kaya di akhirat, sebaliknya jika tidak ikhlas, kaya tidak jaminan surga juga tidak sehingga rugi dua kali. Oleh karena tujuan hidup harus ditata agar dapat meningkatkan pengabdian pada profesi. Bagi kami yang terpenting adalah beribadah dengan ikhlas tetap

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dikedepankan. Alhamdulillah berdasarkan pengamatan kami teman-teman guru dan karyawan di sekolah ini juga melakukan seperti itu,"[47]

Ungkapan itu menunjukkan, bahwa dalam hidup setiap orang harus mempunyai tujuan hidup. Baginya yang terpenting adalah beribadah dengan ikhlas tetap dikedepankan. Ia mengamati bahwa berdasarkan pengamatan teman-teman guru dan karyawan di sekolah ini juga melakukan seperti itu. Hal ini diperkuat juga oleh pernyataan dari Ibu Istiqomah (Guru Biologi) sebagai berikut :

"Sebagai lembaga di bawah naungan Departemen Pendidikan Nasional dan Yayasan Pondok Pesantren Qomaruddin, maka profesi guru harus dilandasi rasa keikhlasan, karena tanpa keikhlasan maka guru dan karyawan akan sulit dan berat hati bila diajak bekerja melebihi jam kantor dan cenderung menuntut. Tetapi dengan keikhlasan, rasa memiliki pada lembaga sekolah maka guru dan karyawan akan mempunyai kesadaran yang tinggi pada lembaga sekolah. Keikhlasan, rasa memiliki dan kesadaran, dan tanggungjawab ini harus selalu dipupuk pada diri guru dan karyawan, sehingga para guru tidak hanya datang mengajar lalu pulang dan karyawan, tidak hanya bekerja sesuai jam kantor. Sebagian besar guru-guru dan karyawan dalam bekerja dilandaskan nilai-nilai keikhlasan, karena guru karyawan di sini kalau bekerja semangatnya tinggi dan tidak menuntut besarnya insentif yang diberikan oleh lembaga sekolah ini."[48]

Penjelasan dari kedua informan di atas, menunjukkan ikhlas beramal adalah untuk memperbaiki niat pengabdian di SMA Assa'adah merupakan karakteristik khusus yang dimiliki dalam penerapan manajemen pendidikan Islam berbasis pesantren di SMA Assa'adah. Pemerintah menjamin profesi guru dan dosen dengan memberikan gaji dua kali lipat bagi guru dan dosen PNS dan satu kali gaji pokok bagi guru dan dosen swasta.[49] Khususnya di

[47]Ibrahim, *Wawancara*, Gresik, 05-05-2013 dan 26-05-2013.
[48]Istiqomah, *Wawancara*, Gresik, 05-05-2013 dan 26-05-2013.
[49] Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *UU Guru dan Dosen*, (Jakarta; PT. Bumi Aksara, 2005),5

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lembaga pondok pesantren Qomaruddin, terutama di SMA Assa'adah kalimat yang menjadi landasan dalam berjuang adalah nilai keikhlasan dalam berjuang dan beramal. Semboyan ini merupakan ciri khas nilai perjuangan yang selalu ajarkan di dunia pondok pesantren, utamanya di SMA Assa'adah sebagai pijakan bagi setiap guru yang akan berjuang di lembaga tersebut. Hal ini dengan firam Allah swt sebagai berikut:

و ما أ مر و ا الا ليعبد وا الله مخلصين له الد ين حنفا ء و يقيمو ا الصلا ة و يؤ تو ا الز كا ة

و ذ لك د ين القيمة (سو رة البينة : ٥)

"Padahal mereka hannya diperintah menyembah Allah dengan ikhlas menaati-Nya karena (menjalankan) agama dan juga agar melaksanakan salat dan menunaikan zakat: dan yang menyampaikan itulah agama yang lurus (benar)", Surah (98) Al Bayyinah: 5)[50]

2. Berdedikasi yang Tinggi dalam Berjuang

Kepemimpinan kepala sekolah yang baik dapat membuat anggota menjadi percaya, loyal, dan termotivasi untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi secara optimal. Untuk itu, keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dapat dilihat dari penampilan anggota. Salah satu faktor yang menunjukkan penampilan anggota adalah semangat kerjanya.

Semangat kerja bisa juga diartikan kegairahan kerja. Semangat kerja merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan tugas. Bila seseorang memiliki semangat kerja yang tinggi akan melaksanakan tugas secara optimal. Sebaliknya, bila seseorang kurang memiliki semangat kerja yang baik, tidak akan bisa melaksanakan tugas secara optimal. Semangat

[50]Depag RI, *al-Qur'an dan Terjemahannya*……,1084

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kerja merupakan suatu daya juang kelompok secara teguh dan konsisten untuk mencapai tujuan. Semangat kerja adalah kondisi mental yang penuh kemauan, kesungguhan, kedisiplinan, dan keteguhan dalam menghadapi tantangan untuk mencapai tujuan dan ini merupakan sikap dedikasi yang tinggi dalam Dengan demikian dedikasi tinggi merupakan kondisi mental yang penuh kesungguhan, kedisiplinan, daya juang, dan keteguhan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan secara optimal. Berdedikasi tinggi juga berarti kondisi mental guru yang berupa reaksi emosional yang penuh kesungguhan, kedisiplinan, daya juang, dan keteguhan dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai guru untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal.

Seorang guru yang memiliki dedikasi yang tinggi merasa kebutuhan individunya sesuai dengan tujuan organisasi. Seorang akan berusaha secara optimal dalam melaksanakan tugas bila memiliki semangat kerja yang tinggi. Dedikasi yang tinggi dalam pengabdian seorang guru pada sekolah yang menjadi tempat pengabdiannya merupakan jihad dalam bidang pendidikan. Jihad secara harfiah berarti bekerja atau berjuang dengan sungguh-sungguh. Nilai jihad atau dedikasi menjadi landasan kualitas organisasi sekolah. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan bapak Ibrahim sebagai berikut.

> "Jihad atau dedikasi yang tinggi terhadap tugas menjadi landasan organisasi sekolah ini karena dedikasi merupakan suatu perintah agama yang ditujukan kepada setiap orang yang beriman. Al-Qur'an memerintahkan untuk berjuang dengan harta dan jiwa. (Q.S. Al-Baqarah:189-192). Sekolah sebagai lembaga pendidikan Islam secara umum sangat tertinggal dibanding sekolah umum dan ini harus dibalik bahwa sekolah harus lebih baik kualitasnya dengan sekolah umum. Hal ini

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bisa dicapai apabila keseluruh komponen sekolah memiliki dedikasi yang tinggi untuk membangun sekolah."[51]

Hal yang sama diungkapkan oleh Ibu Muslihah berikut:

"Dedikasi yang tinggi merupakan komitmen seluruh pimpinan, para guru dan karyawan untuk mencapai visi, misi dan tujuan sekolah karena tanpa adanya dedikasi yang tinggi visi, misi dan tujuan sekolah tidak bisa dicapai maksimal".[52]

Ungkapan Bapak Ibrahim dan Ibu Muslihah tersebut sebagai jawaban mengenai pertanyaan yang penulis tanyakan, ketika terjadi wawancara tentang pemahaman masalah pengimplementasian nilai-nilai dedikasi di tempat kerja. Ungkapan berjuang dalam mencapai segala sesuatu tujuan yang sangat mulia, sesuai dengan Firman Allah sebagai berikut:

يأ يها الذ ين أ منو ا هل ا د لكم على تجا رة تنجيكم من عذ ا ب أ ليم (١٠) تؤ منو ن با الله و ر سو له و تجا هد و ن في سبيل الله بأ مو ا لكم و أ نفسكم ذ ا لكم خير لكم ان كنتم تعلمو ن (سو رة الصفا ت : ١١)

"Dia-lah yang mengutus Rasul-Nya dengan membawa petunjuk dan agama yang benar agar Dia memenangkannya di atas segala agama-agama meskipun orang-orang musyrik benci. Hai orang-orang yang beriman, sukakah kamu tunjukkan suatu perniagaan yang dapat menyelamatkan kamu dari azab yang pedih, (yaitu) kamu beriman kepada Allah dan Rasul-Nya dan berjihad di jalan Allah dengan harta dan jiwamu. Itulah yang lebih baik bagi kamu jika kamu mengetahuinya", (Surah (28) Ash Shaff: 9-11)[53]

3. Memiliki Disiplin Tinggi

Disiplin mulai dirintis kepala sekolah dengan melakukan pembinaan disiplin kepada semua komponen sekolah yaitu guru, karyawan dan siswa. Hal ini seperti dijelaskan oleh bapak Ibrahim (Kepala Sekolah) sebagai berikut :

---

[51]Ibrahim, *Wawancara*, Gresik, 05-05-2013 dan 26-05-2013.
[52]Muslihah, *Wawancara*, Gresik, 05-05-2013 dan 26-05-2013.
[53] Depag RI, *al-Qur'an dan Terjemahannya,* 929

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Disiplin sangat penting bagi pimpinan, guru, karyawan dan siswa untuk mencapai visi, misi dan tujuan sekolah, tanpa kedisiplinan semua sekolah, maka visi, misi tujuan sekolah tidak akan tercapai maksimal. Oleh karena saya membagi tugas dengan wakil kepala sekolah untuk membina dan mengontrol secara rutin kedisiplinan guru, karyawan dan siswa-siswa baik dengan pendekatan formal maupun informal.'[54]

Penjelasan kepala sekolah tersebut, diperkuat dengan pernyataan Ibu Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, bahwa:

> "Saya sebagai waka kurikulum bertugas membina dan mengontrol kedisiplinan guru dan waka kesiswaan bersama guru bimbingan dan konseling membina dan mengontrol kedisiplinan siswa. Walaupun bapak kepala sekolah sering ngontrol kedisiplinan guru dalam mengajar dan kedisiplinan karyawan. Guru, karyawan dan siswa di Sekolah SMA Assa'adah ini memiliki disiplin tinggi. Hal ini dapat dilihat dari kehadiran dan pada waktu mereka bekerja/mengajar".[55]

Hal yang sama diungkapkan oleh bapak Nur Amin (karyawan) sebagai berikut:

> "Kualitas disiplin dimulai sejak zamannya bapak Ismail Syarif. Awal saya masuk disini kedisiplinan masih kurang. Karyawan ada yang masuk jam sembilan. Pada zamannya bapak Ismail Syarif sebagai kepala sekolah, menerapkan trik-trik untuk kedisiplinan ini dan sampai sekarang bapak Ibrahim sebagai kepala sekolah kedisiplinan sudah tertata. Karena bapak Ibrahim setiap hari pada jam enam pagi sudah berada di depan pintu, sehingga kalau kita telatkan sungkan. Meskipun bapak Ibrahim ngak pernah negur, tapi lama-lama kalau kita telat ya sungkan sendiri. Mugkin ini bapak Ibrahim mungkin ini triknay bapak Ibrahim. Selain itu kita ada semacam *check lock* tapi pakai *finger print.* Dengan begitu akan ketahuan kita datang jam berapa dan pulangnya jam berapa. Dengan begitu keberadaan guru dan karyawan di sekolah ini terpantau. Soalnya kita kan disoroti pak. Kalau tidak dimulai dari karyawan dan gurunya, bagaimana nanti untuk mulai kepada siswanya. Siswanya dikencengin, maka guru dan karyawannya harus dikencengin juga. Istilahnya kita mentauladani Pak."[56]

Dengan demikian berdasarkan dari penjelasan beberapa informan di atas, kemudian pengamatan pada konteks di atas dapat dipahami bahwa pembentukan

---

[54]Ibrahim, *Wawancara*, Gresik, 05-05-2013 dan 26-05-2013.
[55]Muslihah., *Wawancara*, Gresik, 08-05-2013 dan 28-05-2013.
[56]Nur Amin, *Wawancara*, Gresik, 05-05-2013.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

disiplin kepada guru dan karyawan merupakan aspek yang selalu diperhatikan oleh kepala sekolah. Demikian juga guru dan karyawan memiliki tingkat disiplin yang tinggi di lingkungan Sekolah SMA Assa'adah.

Tugas harian kepala sekolah adalah : memeriksa sarana prasarana penunjang pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, memeriksa keaktifan guru dan karyawan, memeriksa agenda dan jurnal guru, menyelesaikan hambatan KBM, menyelesaikan kasus siswa baru dan lama, mencegah perbuatan negatif sewaktu dan sesudah KBM, berkeliling sekolah ketika istirahat dan pulang.

Dalam pembinaan disiplin juga tercermin bahwa siswa memperhatikan kewajiban tata tertib masuk sekolah seperti dijelaskan dalam buku laporan penilaian non akademis pada peraturan yang berhubungan dengan kewajiban siswa sebagai berikut:

Sebagaimana tata tertib sekolah yang di ungkapkan dengan kalimat disiplin, seperti: (1) Semua siswa masuk paling lambat 5 menit sebelum pelajaran dimulai, (2) terlambat tidak diperbolehkan masuk, (3) Selama pelajaran berlangsung semua siswa tidak boleh meninggalkan sekolah. Penjelasan tersebut menunjukkan dokumentasi peraturan sekolah tentang pembinaan disiplin dilakukan kepada semua siswa di Sekolah SMA Assa'adah. Kewajiban siswanya untuk datang tepat waktu merupakan bentuk kualitas disiplin sekolah yang dikembangkan kepala sekolah. Peningkatan disiplin siswa merupakan bentuk penerapan nilai dalam rangka menerapkan kualitas manajemen pendidikan di sekolah.

4. Menjalankan Amanah dengan Baik

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Amanah adalah kata yang sering dikaitkan dengan kekuasaan dan materi. Namun sesungguhnya kata "amanah" tidak hanya terkait dengan urusan-urusan seperti itu. Secara syar'i, amanah merupakan salah satu mandat atau tanggung jawab yang dititipkan kepada seseorang untuk menjalaninya dengan rasa tanggung jawab. Amanah tidak melulu menyangkut urusan material dan hal-hal yang bersifat fisik. Kata-kata amanah, seperti:Menunaikan hak Allah adalah amanah. Memperlakukan sesama insan secara baik adalah amanah. Apapun yang diberikan Allah Swt adalah amanah yang akan menjadi beban di akhirat nanti. Nilai amanah mengandung pengertian bahwa setiap orang akan dipandang baik manakala ia dapat menjaga atau mempertanggungjawabkan beban (kesanggupan) yang telah diterimanya dari pihak lain. Nilai amanah memiliki dua dimensi yaitu vertikal (kepada Allah) dan horisontal (kepada sesama manusia).

Amanah merupakan nilai yang diyakini kepala sekolah memimpin organisasi sekolah. Rasa tanggungjawab yang tinggi atas jabatan kepala sekolah tentu akan mempengaruhi kepemimpinan kepala sekolah di SMA Assa'adah Gresik. Oleh karena itu, kepala sekolah mengembangkan tugas selama empat tahun dan melaksanakan tanggungjawab untuk memimpin sekolah dengan tanggungjawab yang tinggi. Kepala sekolah berupaya keras meningkatkan kualitas pendidikan di SMA Assa'adah dari tahun ke tahun. Wawancara dengan bapak Ibrahim menunjukkan rasa tanggungjawab yang tinggi sebagai kepala sekolah sebagai berikut :

> "Memang dalam bekerja di sekolah dibutuhkan sifat amanah. Kepala sekolah dituntut bersifat amanah atas jabatan yang diberikan kepada wakil kepala sekolah harus amanah atas jabatannya. Guru harus amanah pada tugas pembelajaran di sekolah. Karyawan hendaknya amanah pada

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tugas-tugasnya; artinya bagaimana kami melaksanakan tugas sebaik-untuk mencapai tujuan sekolah. Sikap amanah semua pihak akan mendukung peningkatan sekolah".[57]

Ungkapan bapak Ibrahim, tersebut diperkuat oleh Ibu Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum yang menyatakan bahwa :

"Di Sekolah ini, memang dibutuhkan sikap amanah, saya menekankan pada guru-guru bahwa tugas guru membimbing dan mengajar adalah amanah dan yang memberikan amanah itu kan Allah, akhirnya guru-guru di sini ada pimpinan atau tidak begitu berpengaruh".[58]

Hal senada juga diungkapkan ibu Istiqomah (Guru biologi) sebagai berikut:

"Bersikap amanah dalam bertugas sebagai suatu keharusan. Jadi kami berupaya seoptimal mungkin terhadap tugas-tugas yang diberikan kepada kami. Dengan demikian kami dapat saling mempercayai dalam melaksanakan kegiatan setiap hari".[59]

Dari hasil wawancara di atas dapat dipahami bahwa nilai amanah menjadi keyakinan pimpinan sekolah dan guru dalam mengembangkan sekolah dengan berupaya keras meningkatkan kualitas pendidikan di Sekolah SMA Assa'adah.

Untuk mewujudkan tanggungjawab yang tinggi kepada sekolah dalam mengelola sekolah dilakukan dengan program kerja tahunan kepala sekolah untuk tahun 2013/2014. Program kerja tahunan tersusun secara sistematis seperti : kegiatan harian, mingguan, bulanan, semester, awal tahun, kegiatan akhir tahun. Semua program ini tersusun secara baik bagi kepala sekolah.

Hal tersebut di atas sesuai dengan program yang digariskan oleh kepala sekolah untuk memahami dan mengimplementasikan nilai-nilai amanah di tempat kerja, yaitu SMA Assa'adah sebagai jawaban, jika sewaktu-waktu

[57]Ibrahim, *Wawancara*, Gresik, 05-05-2013 dan 26-05-2013.
[58]Muslihah., *Wawancara*, Gresik, 08-05-2013 dan 28-05-2013.
[59]Istiqomah, *Wawancara*, Gresik, 10-05-2013.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

publik ingin mengetahui atas program yang dimiliki oleh SMA Assa'adah. Sesuai dengan firman Allah swt sebagai berikut:

ان الله يأ مر كم ا ن تؤ د و ا الأ ما نا ت الى ا هلها واذ ا حكمتم بين النا س ان تحكمو ا با لعد ل ان الله

نعما يعظكم به ان الله كا ن سميعا بصير ا (سو رة النسا ء : ٥٨)

"Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada orang yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pelajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.", (Surat (4)An Nisa'a :58)[60]

5. Memiliki Keberanian Melakukan Inovasi

Kepala Sekolah selalu melakukan sebuah inovasi dalam memperbaiki kualitas manajemen pendidikan di SMA Assa'adah. Nilai keberanian melakukan inovasi yang diyakini dan diterapkan dalam rangka menciptakan perbaikan telah dilakukan dan dapat menciptakan kemajuan sekolah dari tahun ke tahun. Kepala sekolah dalam melakukan inovasi pendidikan telah memberikan hasil nyata untuk peningkatan dan perbaikan kualitas pendidikan khususnya di SMA Assa'adah.

Kepala Sekolah menerapkan nilai keberanian untuk melakukan inovasi dengan membuka terobosan kelas IT (Sekolah SMA yang berorientasi pada IT) bekerjasama dengan ITS Surabaya serta dalam pembelajaran guru yang diwajibkan untuk melakukan pembelajaran dengan siswa. Hal ini sebagaimana diungkapkan Bapak Ibrahim sebagai berikut.

> "Sekolah SMA Assa'adah secara berkesinambungan terus berpacu dalam peningkatan kualitas pelayanan dan pelaksanaan pendidikan agar peserta

[60] Depag RI, *al-Qur'an dan Terjemahannya*, 128

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

didik memiliki kemantapan akidah, kekhusu'an dalam beribadah, Iptek dan keluhuran akhlak, sehingga dapat berprestasi dalam rangka mengemban tugas sebagai pemimpin atau khalifah Allah di muka bumi". Dalam rangka mewujudkan tujuan tersebut, dan sejalan dengan program *full day school,* maka kami menyediakan klas berorientasi IT (Sekolah SMA yang berorientasi IT) terutama kerjasama dengan ITS. Keberadaan kelas IT tersebut sangat strategis, sebagai jawaban atas masih banyaknya anggapan bahwa lembaga sekolah sebagai lembaga nomor 2 yang tidak mampu bersaing dan berprestasi secara nasional, apalagi internasional. Padahal Sekolah SMA Assa'adah sendiri sudah mulai membuktikan diri dan mampu bersaing dengan sekolah diluar Pondok Pesantren dalam banyak hal kegiatan, baik di lingkup kota, nasional maupun internasional. Dalam pembelajaran kami melakukan inovasi dengan mengharuskan guru membuat kontrak pembelajaran dengan siswa, dan para guru di sekolah kami diwajibkan untuk menjadi guru pembimbing atau kepenasehatan akademik agar siswa dapat berkembang dengan optimal dan agar masalah siswa dapat terpecahkan."[61]

Beberapa hasil wawancara di atas menunjukkan kepala sekolah maupun guru telah melakukan inovasi dalam rangka mengembangkan kualitas sekolah. Salah satunya guru dan siswa sama-sama menggunakan IT sebagai jawaban bagi masyarakat yang ingin menyekolahkan anaknya di SMA Assa'adah Sampurnan Bungah Gresik, agar wali murid tidak salah dalam memilihkan sekolah anaknya, jika mengiginkan mempunyai anak yang tidak hannya unggul di dunia dan apalagi di akherat.

6.Memiliki Nilai Unggul

Nilai keunggulan *(excellent)* merupakan nilai universal yang menjadi tujuan banyak orang termasuk lembaga pendidikan. Sekolah SMA Assa'adah merupakan lembaga pendidikan Islam, memiliki nilai keunggulan sebagaimana yang dikatakan oleh Bapak Ibrahim sebagai berikut :

"SMA Assa'adah telah ditetapkan sebagai salah satu SMA Model di Indonesia dan sekaligus sebagai Sekolah yang terdiri dari MI Assa'adah,

[61]Ibrahim, *Wawancara*, Gresik, 05-05-2013 dan 26-05-2013.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

MTs Assa'adah, dan SMA,SMK Assa'adah Pondok Pesantren Qomaruddin Bungah Gresik, secara berkesinambungan terus-menerus berpacu dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan kualitas pendidikan. SMA Assa'adah mendapatkan mandat untuk mengembangkan amanah sebagai sekolah umum yang berciri khas Islam, mengemban amanah sebagai sekolah model, dan mengemban amanah sebagai sekolah yang mengembangkan aspek akademik, non akademik dan *al akhlāq al karimāh. karimāh*. Sedangkan nilai-nilai keunggulan yang dikembangkan oleh SMA SMA Assa'adah ini adalah: nilai keunggulan manajemen, keimanan, kebenaran, kebaikan, kecerdasan, kebersamaan dan keindahan."[62]

Hal yang sama juga diungkapkan Ibu Istiqomah sebagai berikut:

"Kalau dari sisi pemahaman tentang keunggulan sekolah, semua guru dan karyawan sudah pasti memahami bahwa SMA Assa'adah memiliki keunggulan nilai keimanan, kebenaran, kebaikan, kecerdasan, kebersamaan dan keindahan. Tapi dari sisi implementasinya, belum semua guru dan karyawan mampu bekerja optimal untuk mencapai keunggulan tersebut. ini tidak terlepas dari karakter individu masing-masing guru dan karyawan tersebut. Menyikapi hal tersebut, pimpinan sekolah sekarang merancang sebuah program dalam rangka untuk mewujudkan keunggulan tersebut."[63]

Beberapa penjelasan informan di atas menunjukkan bahwa seluruh komponen yang ada di Sekolah SMA Assa'adah telah mengimplementasikan kualitas manajemen pendidikan yang mengacu pada tipologi manajemen modern secara baik dan benar.

7.Memiliki Keteladanan

Hubungan sosial dan emosional di sekolah merupakan aspek penting yang dapat menciptakan keefektifan manajemen kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah melakukan hubungan sosial dan emosional dalam rangka menciptakan kualitas dan iklim sekolah yang lebih baik guna tercapainya visi, misi dan tujuan sekolah. Hubungan kepala sekolah untuk

[62]Ibrahim, *Wawancara*, Gresik, 05-05-2013 dan 26-05-2013.
[63]Istiqomah., *Wawancara*, Gresik, 10-05-2013.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

saling menghargai memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja guru dan karyawan.

Keteladanan adalah sebagai bentuk perilaku kepemimpinan untuk mempengaruhi semua komponen sekolah dalam menjalankan tugasnya secara efektif. Sikap ketauladanan Sekolah SMA Assa'adah merupakan bentuk hubungan sosial dan emosional dengan guru, karyawan dan siswa-siswi. Hal ini sebagaimana yang dikatakan bapak Ibrahim, (Kepala Sekolah) :

> "Ketauladanan bagi saya nomor satu. Kepala harus menjadi panutan dan wibawa bukan karena pemimpin keras, tapi ketauladanan dari pimpinan. Misalnya kehadiran, saya datang lebih awal dan pulang paling akhir. Dan akhirnya wakil kepala sekolah dan staf lain mengikuti apa yang saya lakukan".[64]

Keteladanan kepala sekolah merupakan hal utama dalam memimpin sekolah. Hal ini dituturkan oleh Ibu Waka Bidang Kurikulum sebagai berikut :

> "Dan kalau beliau (kepala sekolah) memberikan contoh langsung. Misalnya kita dan guru belum datang, pak.Ibrahim, sudah di kantor. Dan biasanya Ibrahim, sudah di kantor. Dan biasanya pak Ibrahim, datang jam 5.60 dan pulang jam 17.00".[65]

Demikian juga diungkapkan oleh Ibu Istiqomah :

> "Beliau (Bapak Ibrahim) itu suka memberikan teladan kepada semua guru, karyawan dan siswa. Dalam kesehariannya beliau mesti datang lebih awal dan pulang paling akhir. Bahkan kalau beliau menemukan sampah di jalan, beliau mengambilnya lalu dimasukkan ke keranjang sampah".[66]

Dari kutipan wawancara tersebut dapat dipahami bahwa kepala sekolah sebagai hubungan sosial dan emosional dirasakan semua komponen sekolah. Melalui ketauladanan itu, maka guru, karyawan dan siswa terdorong untuk melaksanakan tugas secara maksimal.

---

[64]Ibrahim, *Wawancara*, Gresik, 05-05-2013 dan 26-05-2013.
[65]Muslihah., *Wawancara*, Gresik, 08-05-2013 dan 28-05-2013.
[66]Istiqomah, *Wawancara*, Gresik, 10-05-2013.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

8.Menjalin Silaturrahmi

Silaturrahmi adalah sebagai salah satu bentuk hubungan sosial kepada sekolah dengan guru, karyawan, siswa, dan orang tua siswa. Kepala sekolah melakukan silaturrahmi ini sebagai sarana untuk meningkatkan keharmonisan organisasi sekolah. Dengan adanya program silaturrahmi maka kepala sekolah akan lebih efektif dan efisien untuk mencapai visi, misi dan tujuan sekolah. Hal ini diungkapkan bapak Ibrahim ketika wawancara di rumahnya sebagai berikut :

> "Sebagai kepala sekolah, saya melakukan silaturrahmi. Dan silaturrahmi ini merupakan ajaran agama untuk membangun hubungan antar sesama. Dengan melakukan silaturrahmi, maka masalah-masalah yang muncul di sekolah dapat diselesaikan atau dipecahkan dengan baik. Silaturrahmi ini yang kita lakukan dalam bentuk pertemuan-pertemuan rutin setiap pada hari Senin kepada staf, dan setiap satu minggu sekali setiap Sabtu jam 13.00 kepada semua guru-guru dan karyawan. Disamping itu kami mengadakan pengajian dan arisan keluarga guru dan karyawan serta komite sekolah setiap dua bulan minggu pertama. Bentuk lain adalah rekreasi bersama setiap akhir semester, berkunjung ke guru atau karyawan yang sakit, melakukan halal bihalal dan lain sebagainya".[67]

Dalam konteks wawancara tersebut, bahwa kepala sekolah menempatkan hubungan silaturrahmi sebagai bentuk hubungan sosial kepada sekolah dengan komponen-komponen sekolah khususnya guru dan karyawan. Hal ini dapat meningkatkan keefektifan kepemimpinan kepala sekolah. Sedangkan hubungan silaturrahmi yang dilakukan kepala sekolah ini dituturkan oleh karyawan yang menjabat sebagai Kabag TU Sekolah SMA Assa'adah dan wawancara sebagai berikut :

> "Bapak kepala sekolah dalam melakukan pendekatan kepada guru dan karyawan yaitu dengan menjalin komunikasi dengan para guru dan

[67]Ibrahim, *Wawancara*, Gresik, 05-05-2013.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karyawan baik secara formal maupun informal, misalnya pengajian dan arisan guru dan karyawan, rekreasi bersama, halal-bihalal setiap hari raya idul fitri dan lain-lain".[68]

Upaya kepala sekolah untuk meningkatkan hubungan sosial dan emosional melalui silaturrahmi dengan orangtua dilakukan pada setiap akhir semester pada waktu penerimaan rapor. Hal ini sesuai dengan ungkapan yang dikatakan orangtua, yaitu (bapak Misdi):

"Saya sebagai orangtua diundang kepala sekolah setiap akhir semester pada waktu penerimaan raport. Tapi saya bersama keluarga setiap hari raya Idul Fitri berkunjung ke rumah bapak Ibrahim, untuk halal bihalal dan sekaligus titip-titip anak saya supaya selalu diawasi dan dibimbing."[69]

Beberapa penjelasan informan di atas menunjukkan bahwa Kepala Sekolah SMA Assa'adah selalu membina hubungan silaturrahmi dengan stafnya. Silaturrahmi ini adalah dalam rangka meningkatkan kebersamaan di Sekolah SMA Assa'adah. Langkah kepala sekolah tersebut sesuai dengan Sabda Nabi Muhammad saw. sebagai berikut:

من ا حب ان يبسط له في رز قه و ا ن ينشا ه في ا ثر ه فليصل ر حمه (متفق عليه)[70]

"Barangsiapa yang ingin dibeber (diberi kemudahan) rizqinya dan dipanjangkan umurnya, maka bersilaturrahmilah".

9. Menjalin Hubungan Baik Kesejawatan

Kemampuan manajerial kepala sekolah adalah kemampuan seorang Kepala Sekola dalam mengelola, menata dan memimpin sekolah sebagai lembaga pendidikan. Kepala sekolah yang memiliki kemampuan manajerial yang baik

---

[68]Nur Amin., *Wawancara*, Gresik, 12-05-2013.
[69]Misdi., *Wawancara*, Gresik, 17-05-2013.
[70] Syaikhul al-Islami Muhyiddin Abi Zakariya Yahya bin Musrifun an-Nawawi, *Riyadhūs al-Shalīhin*……., 164

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mempengaruhi terhadap kinerja guru. Oleh karena itu, manajerial kepala sekolah berhubungan erat dengan kinerja guru di SMA Assa'adah Sampurnan Bungah Gresik.

Penulis melihat bahwa kepala SMA Assa'adah Sampurnan Bungah Gresik memiliki kemampuan manajerial. Hal ini terlihat dari adanya perencanaan yang baik dari kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Perencanaan tersebut juga dilaksanakan bersama guru dan staf yang sudah dirancang di dalam struktur organisasi. Selain pelaksanaan perencanaan kepala sekolah juga selalu melakukan evaluasi terhadap kinerja yang dilakukan guru-guru, sekaligus meningkatkan kualitas guru serta melakukan diskusi dengan guru dan staf terhadap persoalan yang dihadapi. Kinerja guru menunjukkan adanya kinerja yang baik. Hal ini terlihat dari sikap dan cara kerja guru yang melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai tenaga pendidik dan pengajar. Tanggung jawab penuh terhadap tugas dan kewajiban guru tidak terlepas dari perhatian kepala sekolah terhadap kebutuhan dan kepentingan guru. Kemampuan manajerial kepala sekolah memiliki hubungan yang erat terhadap kinerja guru dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Hubungan ini terlihat dari tingginya kinerja guru di sekolah dengan adanya pengelolaan manajerial yang baik dari kepala sekolah.

Selain itu, bentuk lain hubungan sosial dan emosional kepala sekolah merupakan hubungan kesejawatan. Hubungan kesejawatan kepala sekolah merupakan hubungan profesi untuk meningkatkan kualitas sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah memberikan bimbingan kepada guru dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karyawan untuk mencapai visi, misi dan tujuan sekolah. Berikut ini gambaran hubungan kesejawataan kepala sekolah kepada guru sebagaimana yang bapak Ibrahim :

> "Saya selalu memeriksa presensi guru dan karyawan, jurnal guru dan memeriksa sarana penunjang pelaksanaan proses belajar mengajar. Disamping itu saya bertukar pikiran dengan wali kelas, pembina OSIS,. Guru bimbingan konseling".[71]

Demikian juga upaya kepala sekolah dalam menciptakan hubungan kesejawatan dengan para guru adalah dengan melaksanakan supervisi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Hal ini dituturkan oleh Ibu Waka Bidang Kurikulum sebagai berikut :

> "Kepala sekolah memang memberikan supervisi kepada guru sekalipun tidak ada jadwal yang telah ditetapkan. Hal ini untuk meningkatkan profesional guru dalam pembelajaran. Beliau memberikan supervisi manakala seorang guru bersangkutan belum mampu untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik. Hal ini biasanya terjadi pada guru baru di sekolah ini".[72]

Paparan di atas dapat dipahami bahwa upaya kepala sekolah untuk membangun hubungan kesejawatan sekolah berlangsung dalam bentuk pemberian supervisi untuk meningkatkan profesionalisme guru.

10. Memiliki Atensi yang Tinggi dalam Membangun Komunikasi dengan Staf

Nilai-nilai yang dianut oleh semua lembaga tentu tidak akan terlepas dari peran para pemimpinnya. Berdasarkan hasil angket terhadap pertanyaan apakah responden merasa bahwa kepala sekolah adalah orang yang penuh perhatian

---

[71]Ibrahim, *Wawancara*, Gresik, 05-05-2013 dan 26-05-2013.
[72]Muslihah., *Wawancara*, Gresik, 08-05-2013 dan 28-05-2013.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terhadap staf. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Ibrahim, (Kepala Sekolah):

> "Kami sangat memperhatikan guru dan karyawan di sekolah ini, terutama berkaitan dengan karir dan kesejahteraannya dan kami juga membangun komunikasi dengan staf untuk membangun kebersamaan untuk mencapai visi dan misi sekolah".[73]

Hal sama juga diungkapkan oleh Istiqomah sebagai berikut:

> "Yang saya ketahui bapak kepala sekolah ini orangnya sangat memperhatikan staf, mudah dihubungi, terbuka dan beliau itu selalu membangun komunikasi dengan staf".[74]

Dari hasil pengamatan peneliti juga sependapat dengan hasil wawancara tersebut, sebagaimana dari hasil catatan lapangan peneliti berikut:

> "Siang jam 11.30. ketika peneliti berada di ruang tunggu kantor sekolah, peneliti melihat kepala sekolah keluar dari ruangannya hendak jamaah di masjid, namun dalam perjalanannya menuju masjid masih menyempatkan bercakap-cakap dengan guru dan karyawan. Gaya bicaranya sangat akrab bahkan kadang-kadang menggunakan bahasa Jawa".[75]

Setelah dilakukan pengamatan di lapangan selanjutnya peneliti mengamati sebagai berikut :

> Pada kegiatan pertemuan rutin setiap hari Sabtu jam 13.00, memang kepala sekolah terlihat sangat terbuka untuk urusan-urusan yang berkaitan dengan guru dan karyawan. Dalam pertemuan tersebut beliau mengatakan kalau bapak-bapak dan ibu-ibu guru serta karyawan punya masalah yang dengan tugas-tugas kantor dapat menghubungi kami melalui telepon, sms atau menghadap kami langsung di kantor".[76]

Catatan lapangan tersebut di atas juga dikemukakan oleh Ibu Muslihah (Waka Bidang Kurikulum) sebagai berikut:

> "Menurut saya bapak kepala sekolah sangat mudah ditemui dan kalau soal terbukanya, beliau sangat terbuka karena beliau mengajak pimpinan

---

[73]Ibrahim, *Wawancara*, Gresik, 05-05-2013 dan 26-05-2013.
[74]Istiqomah, *Wawancara*, Gresik, 10-05-2013.
[75]Hasil Observasi, Gresik, 15-07-2013.
[76]Hasil Observasi, Gresik, 15-07-2013.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mulai dari Waka dan KTU harus menciptakan suasana keakraban dengan staf dan tamu-tamu yang datang di sekolah ini".[77]

Bahkan dalam wawancara dengan KTU, terungkap adanya keterbukaan (*open managemen*) tersebut juga berpengaruh dalam proses pengambilan keputusan, dengan keterbukaan pengambilan keputusan dapat dilakukan secara bersama-sama. Pengambilan keputusan secara bersama itu pun diakui oleh Ibu Muslihah (Waka Bidang Kurikulum) sebagai berikut:

> "Sebagian besar memang begitu pak… tapi kalau berkaitan dengan hal-hal eksternal, sepertinya masih sangat tergantung dengan kepala sekolah… namun jika berkaitan dengan operasional unit sebagian besar kebijakan internal selalu ada proses rapat-rapat untuk mengambil keputusan… jadi mungkin jika ada kesalahan dapat ditanggung bersama begitu…

Berdasarkan penuturan Ibu Muslihah di atas hal-hal eksternal, sepertinya masih sangat tergantung dengan kepala sekolah. Namun jika berkaitan dengan operasional unit sebagian besar kebijakan internal selalu ada proses rapat-rapat untuk mengambil keputusan jika mungkin ada kesalahan dapat ditanggung bersama. Dengan demikian perhatian penuh dan membangun komunikasi dengan staf sangat tinggi implementasinya.

11. Memberikan Penghargaan yang Tinggi Terhadap Prestasi Kerja yang Cakap

Kepemimpinan kepala sekolah terhadap guru, karyawan dan siswa-siswi untuk menciptakan kualitas manajemen yang lebih baik. Hal itu tidak lepas dari sistem penghargaan yang diterapkan di sekolah SMA Assa'adah, sebab penghargaan terkait dengan program kepala sekolah yang menciptakan sistem rangsangan yang baik. Baik berupa materi maupun immaterial kepada guru dan

[77]Muslihah., Wawancara, Gresik, 08-05-2013 dan 28-05-2013.
[78]Muslihah., *Wawancara*, Gresik, 08-05-2013 dan 28-05-2013.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karyawan, jika mereka melakukan tugasnya dan mempunyai prestasi di sekolah dengan baik. Wujud penghargaan di Sekolah Assa'adah SMA Gresik dipaparkan melalui kenaikan karir.

Peran kepala sekolah untuk membuka kesepakatan kepada semua guru untuk meningkatkan karirnya sangat terbuka di SMA Assa'adah. Hal ini dapat dilihat dari tingkat kompetisi guru yang sehat untuk mencapai golongan kepangkatan yang lebih tinggi. Keterbukaan kepala sekolah dalam seleksi jabatan tertentu seperti wakil kepala sekolah dilakukan melalui mekanisme yang disepakati bersama secara profesional. Untuk merekrut seorang wakil kepala sekolah terlebih dahulu dilakukan melalui seleksi guru yang berprestasi melibatkan guru sejawat dan kepala sekolah.

Selain itu, pemberian gaji dan intensif pada guru dan karyawan di Sekolah SMA Assa'adah Gresik merupakan sesuatu masalah penting yang menjadi perhatian kepala sekolah. Pemberian gaji guru dan karyawan berstatus GTY, GTT berlangsung sebagaimana hasil kesepakatan Yayasan Pondok Pesantren Qomaruddin. Bagi guru dan karyawan negeri mendekatkan gaji sesuai dengan golongan dan masa kerja kepegawaian dalam peraturan yang berlaku. Perlu diketahui sistem pengajian guru dan karyawan di SMA Assa'adah melalui yayasan Pondok Pesantren Qomaruddin dengan mempertimbangkan masa pengabdian dan masa kerja.

> "Oh ya kami sebagai pelayan, guru-guru dan karyawan juga sebagai pelayan, oleh karena itu kami sebagai kepala sekolah memiliki komitmen yang tinggi untuk memberi pelayanan yang sebaik-baiknya kepada staf maupun pelanggan internal sekolah. Kami selalu mengingat kepada seluruh guru dan karyawan untuk memiliki komitmen dan profesional dalam

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada siswa-siswi, orangtua maupun masyarakat".[79]

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibu Muslihah (Waka Bidang Kurikulum) berikut:

"Memang semua pimpinan, guru dan karyawan disini menurut pengamatan kami telah memiliki komitmen dan profesional untuk memberi pelayanan sebaik mungkin kepada seluruh pelanggan khususnya siswa-siswa, wali siswa-siswi dan masyarakat. Dan komitmen ini harus berlangsung terus-menerus bahkan kalau perlu ditingkatkan. Komitmen ini merupakan kebijakan sekolah dan merupakan kesepakatan bersama".[80]

Hal ini juga diperkuat oleh Ibu Istiqomah (Guru Biologi) :

"Menurut saya semua guru di sekolah ini sudah punya kesepakatan bersama berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik dan profesional kepada siswa-siswi. Dan ini amanah yang harus dilakukan semua guru".[81]

Proses pelayanan di Sekolah SMA Assa'adah terhadap siswa-siswi oleh guru memang sangat baik, sebagai terlihat dari catatan lapangan hasil observasi berikut :

"Ketika peneliti sedang mengikuti proses pembelajaran bidang studi Matematika (Kelas XI C) yang dilakukan oleh ibu Istiqomah, bahwa pembelajarannya menarik dan Ibu Istiqomah dengan sabar memberi bimbingan kepada siswa-siswi sampai siswa-siswi memahami betul materi yang dijelaskan. Siswa-siswi tidak segan-segan bertanya sampai faham materi yang dipelajarinya".[82]

Pelayan terbaik tersebut kemudian dipertahankan dan diupayakan untuk ditingkatkan dengan menggunakan sistem, sehingga berbagai pekerjaan tersebut dapat menjadi kepuasan pelanggan, maka diaturlah suatu prosedur. Untuk melakukan pelayanan terbaik dibutuhkan sumberdaya manusia dan anggaran memadai sesuai dengan ukuran yang diinginkan. Berkaitan dengan program

[79]Ibrahim, *Wawancara,* Gresik, 3 Juni 2010.
[80]Muslihah., *Wawancara,* Gresik, 8 Juni 2013.
[81]Ibrahim, *Wawancara,* Gresik, 05-05-2013 dan 26-05-2013.
[82]Ibrahim, *Wawancara,* Gresik, 05-05-2013 dan 26-05-2013.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

penting itu penting untuk disiapkan secara terencana dan sistematis, jika ada pertanyaan di lingkungan masyarakat, SMA Assa'adah dapat menjawab melalu data yang sudah terkonsep dan lebih tranparan lagi jika data itu mampu dipaparkan lewat website SMA Assa'adah Gresik.

Dengan demikian karakteristik manajemen pendidikan Islam berbasis pesantren di SMA Assa'adah Sampurnan Bungah Gresik dapat diketahui sebagai berikut: (1) Memiliki keikhlasan yang tinggi dalam beramal; (2) Berdedikasi yang tinggi dalam berjuang; (3) Memiliki disiplin yang tinggi; (4) Menjalankan amanah dengan baik; (5) Memiliki keberanian dalam melakukan Inovasi; (6) Memiliki nilai unggul; (7) Memiliki keteladanan; (8) Menjalin silaturrahmi; (9) Menjalin baik hubungan kesejawatan; (10) Memiliki atensi yang tinggi dalam membangun komunikasi dengan staf; dan (11) Memberikan penghargaan yang tinggi terhadap prestasi kerja yang cakap.

Dengan dipaparkannya karakteristik manajemen pendidikan Islam berbasis pesantren di atas, maka memberikan gambaran bahwa yang dibangun fondasi manajemen di SMA Assa'adah adalah memberikan inspirasi kepada seluruh *stakeholder* sekolah dan lembaga-lembaga yang ada, utamanya yang di bawah naungan Yayasan pondok pesantren Qomaruddin.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id