

# MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI SOSIAL GURU SMP MUARA BATANG EMPU

*by Murni Yanto*

---

**Submission date:** 18-Jan-2023 11:01PM (UTC+0700)

**Submission ID:** 1994808648

**File name:** am\_Meningkatkan\_Kompetensi\_Sosial\_Guru\_Smp\_Muara\_Batang\_Empu.pdf (303.72K)

**Word count:** 9962

**Character count:** 66456

**MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN  
KOMPETENSI SOSIAL GURU SMP MUARA BATANG EMPU**

Murni Yanto  
Institut Agama Islam Negeri Curup

**Abstrak**

Karakteristik guru yang memiliki kompetensi sosial adalah berkomunikasi secara santun dan bergaul secara efektif. Kompetensi sosial mengharuskan guru memiliki kemampuan komunik<sup>53</sup> dengan siswa. Adapun masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana manajemen kepala<sup>6</sup> sekolah dalam meningkatkan kompetensi sosial guru di SMP Muara Batang Empu. Ditinjau dari jenis datanya pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Adapun jenis pendekatan penelitian ini adalah deskriptif. Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data. Hasil penelitian Manajemen Kepala Sekolah Kompetensi Sosial Guru SMP Muara Batang Empu, yaitu dengan mendengarkan ide / saran dari para guru, Sosialisasi, mengemukakan keinginan dan menjelaskan keinginan, memberikan masukan dan berusaha memecahkan masalah guru, Membagi tugas secara bersama, memberikan teladan, bertindak sesuai dengan kemampuan guru, memberikan perhatian yang lebih terhadap yang rajin, dan Mengikuti pelatihan berkaitan dengan kompetensi sosial guru. Secara keseluruhan dan umum kinerja guru yang menjadi kendala adalah cara mengajar guru kurang disukai/bahkan tidak disukai, bimbingan dan penyuluhan dari guru kurang maksimal, penguasaan guru akan ilmu yang harus disampaikan kurang, cara penyampaian materi yang monoton dan kurang variatif, kurangnya pemahaman guru tentang psikologi anak, perhatian guru tentang latar belakang dan kebutuhan anak kurang, kurang adanya konsep perencanaan yang baik dalam penyusunan program-program untuk memajukan lembaga yang ditanganinya, kepribadian guru yang kurang matang, dan minimnya kreatifitas dan inovasi untuk mengatasi berbagai hambatan yang terjadi dalam lembaga.

**Kata Kunci: Manajemen, Kepala Sekolah, Kompetensi Sosial**

### Abstract

Characteristics of teachers who have social competence is to communicate politely and get along effectively. Social competence requires teachers to have communication skills with students. The problem in this study is how the principal's management in improving the social competence of teachers at SMP Muara Batang Empu. Judging from the type of data, the research approach used in this study is a qualitative approach. The type of this research approach is descriptive. Descriptive research is research that seeks to describe current problem solving based on data. The results of the research on Principal Management's Social Competence for Muara Batang Empu Middle School Teachers, namely by listening to ideas / suggestions from teachers, Socialization, expressing wishes and explaining wishes, providing input and trying to solve teacher problems, Sharing tasks together, setting examples, acting in accordance with ability of teachers, paying more attention to those who are diligent, and attending training related to teacher social competence. Overall and in general the performance of teachers who become obstacles are the way teachers teach less favored/even disliked, guidance and counseling from teachers are not optimal, teacher mastery of the knowledge that must be conveyed is lacking, the method of delivering material is monotonous and less varied, lack of understanding of teachers about child psychology, less attention from teachers about the background and needs of children, lack of good planning concepts in the preparation of programs to advance the institutions they handle, immature teacher personalities, and lack of creativity and innovation to overcome various obstacles that occur in institutions.

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

### Pendahuluan

Manusia adalah makhluk sosial, yang tak dapat hidup sendiri tanpa melakukan interaksi dengan individu lainnya. Pada hakikatnya tiap individu tidak ada yang sempurna, masing-masing memiliki kekurangan dan kelebihan. Kekurangan tersebut akan terpenuhi manakala melakukan interaksi sosial.

Dalam melakukan interaksi sosial, seluruh anggota masyarakat menciptakan suatu system nilai dan norma. Sistem nilai dan norma tersebut berfungsi sebagai acuan/pedoman dalam melakukan segala aktivitas di masyarakat. Tanpa adanya norma, warga masyarakat cenderung melakukan peran sosial semanya sendiri. Hal tersebut akan berdampak timbulnya ketidakseimbangan sosial.

Sistem norma yang telah ada tidak serta merta akan membentuk masyarakat yang tertib, seimbang dan harmonis, namun diperlukan adanya kesadaran sosial seluruh anggota masyarakat.<sup>1</sup> Kesadaran sosial ditunjukkan dalam beberapa hal berikut ini :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Kesadaran sosial adalah representasi jiwa seseorang akan dirinya sendiri dan orang lain. Wegner, *Social Awareness*, Jurnal Sheldon. 1982.

<sup>2</sup> Namira Suade kemudian mengemukakan bahwa kesadaran sosial berhubungan dengan kewaspadaan seseorang terhadap situasi sosial yang dialami oleh diri sendiri dan orang lain, sehingga individu dapat menjadi tahu dan menyadari hal-hal yang terjadi di sekelilingnya. Lihat Namira Suade Bachrie, *Hubungan Jenis Sekolah dalam Kesadaran Sosial*, Jurnal FPSI UI, 2009.

1. Adanya kesadaran bahwa manusia tidak dapat hidup sendiri tanpa orang lain.
2. Adanya kesadaran bahwa setiap manusia yang hidup dimasyarakat harus mematuhi system norma dan nilai yang berlaku di masyarakatnya.
3. Adanya kesadaran bahwa seluruh anggota masyarakat memiliki tanggung jawab dalam menciptakan keseimbangan, keserasian dan keharmonisan hidup bermasyarakat.
4. Adanya kesadaran bahwa dimasyarakat multikultur, seluruh anggota masyarakat harus memahami setiap perbedaan yang ada.
5. Adanya kesadaran bahwa dalam memenuhi kebutuhan hidup (primer, sekunder, dan lain-lain) harus memperhatikan beberapa aspek di masyarakat, sehingga tidak menimbulkan benturan kepentingan, peran dan sebagainya.
6. Adanya kesadaran masing-masing individu melaksanakan status dan peran yang disandangnya dengan penuh tanggung jawab dengan memperhatikan kaidah yang berlaku.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kesadaran sosial adalah kesadaran seseorang secara penuh akan hak dan kewajiban sebagai anggota masyarakat.<sup>3</sup> Berdasarkan pengertian ini, konsep kesadaran sosial memiliki dua keutamaan hidup manusia yang tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lain, yakni hak dan kewajiban seorang pribadi manusia sosial.

Dengan kesadaran akan haknya yang seperti itu, seorang pribadi manusia mampu untuk memahami sebuah realitas dalam masyarakat sosial. Pemahaman akan hal ini memungkinkan untuk menyampaikan dan memaparkan kepada orang lain, sehingga kesadaran ini tidak hanya menjadi kesadaran personal melainkan menjadi kesadaran komunal (bersama). Dalam hal ini, setiap pribadi manusialah yang menjadi aktor dalam realitas masyarakat untuk melakukan setiap aktivitas yang mengarah pada penataan hidup masyarakat yang lebih baik.

Setiap pribadi manusia adalah pemegang peranan yang paling utama dalam realitas kehidupan masyarakat sosial. Seperti yang diungkapkan oleh Dr. William Chang, OFM Cap dalam buku *Pengantar Teologi Moral* bahwa seorang manusia adalah subjek hak dan kewajiban, sebab manusia adalah pemegang hak dan kewajiban. Sebagai pemegang hak, manusia mampu melakukan sesuatu bagi pribadinya atau bagi orang lain. Selanjutnya Chang juga memberi pemahaman tentang konsep hak pribadi manusia. Hak itu dipandang sebagai ruang yang menjamin otonomi manusia, hak itu memungkinkan manusia untuk mengambil keputusan dan mengendalikan dirinya.<sup>4</sup>

Manusia dapat menyalahgunakan haknya sehingga tidak memenuhi kewajibannya sebagai pribadi dan dalam hubungan dengan sesama. Dan tidak jarang seseorang menitik beratkan hak pribadinya sehingga melupakan hak dasar orang lain yakni kewajiban untuk menghargai hak-hak orang lain. Dengan demikian, kesadaran

<sup>3</sup> Tim Penyusun KBBI, 1988 : 765

<sup>4</sup> William Chang, *Pengantar Teologi Moral*, (Jakarta: 2001), h. 48.

sosial tidak hanya dimiliki melainkan diterapkan dalam hidup nyata. Kesadaran sosial seseorang akan hak dan kewajiban harus disadarkan dalam hidup bermasyarakat, sehingga tumbuh kehidupan yang lebih baik, aman, tenteram dan sejahtera.

Apabila seluruh anggota masyarakat memiliki tingkat kesadaran sosial yang tinggi maka kehidupan masyarakat yang harmonis akan terwujud. Kenyataan yang sekarang kita jumpai dalam kehidupan sehari-hari, tingkat kesadaran sosial di masyarakat mengalami pemudaran (perlahan sirna).

Tentunya masih banyak lagi kasus penyimpangan sosial yang ada di masyarakat, karena kesadaran sosial yang telah hilang maka setiap anggota masyarakat memiliki kecenderungan untuk berbuat sekehendak hatinya, tanpa lagi mempedulikan kaidah sosial yang berlaku. Dalam kurun waktu berikutnya, apabila kesadaran sosial ini semakin sirna maka dapat mengakibatkan perubahan yang besar dimasyarakat. Perubahan sosial tersebut antara lain norma/kaidah/nilai/pranata “dianggap tidak ada, dianggap tidak perlu, dianggap tidak penting”. Bila hal ini yang terjadi di masyarakat dapat dipastikan bahwa kehidupan masyarakat akan seperti kehidupan di hutan, falsafah yang kuat akan berkuasa, yang pandai akan menguasai yang bodoh, yang kuat akan menguasai yang lemah. Tidak akan ada lagi demokrasi di masyarakat.

Ketentruman hidup yang didambakan akan sirna. Dengan uraian singkat tersebut maka kesadaran sosial sangatlah penting untuk menciptakan keserasian/ keharmonisan/ keseimbangan sosial. Oleh karena itu, seluruh anggota masyarakat, camat, polisi, guru, siswa dan warga masyarakat di tuntut untuk meningkatkan kesadaran sosial.

Bentuk kesadaran sosial yang digunakan seseorang dapat dipengaruhi oleh tiga hal, yaitu kognisi, tujuan, dan motif. Setiap individu memiliki kebiasaan atau gaya tersendiri dalam memperhatikan informasi yang didapat dari lingkungan sosialnya. Hal ini menunjukkan bahwa sistem kognitif yang dimiliki individu berbeda satu sama lain dan dapat mempengaruhi kesadaran sosial mereka dalam berinteraksi sosial. Selain dari sistem kognisi, kesadaran sosial dapat dipengaruhi oleh tujuan dan motif. Tujuan dan motif tersebut merefleksikan informasi sosial yang dibutuhkan oleh seseorang. Contohnya, orang yang seringkali memosisikan dirinya sebagai orang lain demi mengerti apa yang dirasakan oleh orang lain akan memiliki kecendrungan melakukan hal tersebut karena kebutuhan yang tinggi akan keakraban atau keintiman. Sebagai tambahan, berdasarkan hal-hal yang mempengaruhi kesadaran sosial, kesadaran lingkungan sosial dapat membantu seseorang untuk mengumpulkan informasi sosial yang dibutuhkan dalam membangun jembatan antara diri sendiri dan orang lain dalam kehidupan bermasyarakat.

Untuk menumbuhkan kesadaran sosial maka bisa dimulai di lingkungan sekolah, baik atau tidaknya sosial dari seorang siswa tergantung dari manajemen kepala sekolah. Kepala sekolah sangat berperan penting di dalam menumbuhkan kesadaran sosial bagi siswanya, dan ini bisa terwujud dengan menggunakan cara dan manajemen yang dibuat oleh kepala sekolah.

Manajemen sebagai salah satu kepemimpinan sangat penting untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Dengan sangat berat seolah-olah kepemimpinan dipaksa

menghadapi berbagai macam faktor seperti: struktur atau tatanan, kondisi lingkungan organisasi, dan kekuasaan. Maju dan mundurnya suatu organisasi sangat berpengaruh pada pemimpinnya.

Sekolah adalah lembaga bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi didalamnya terdapat berbagai dimensi yang saling berkaitan. Dan sifat unik, menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki organisasi-organisasi lain. Sekolah memiliki karakter tersendiri, di mana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan umat manusia. Sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah.

Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Kepala sekolah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan para siswa, kepala sekolah harus mengetahui tugas-tugasnya, dan para kepala sekolah yang menentukan bagi sekolahnya. Betapa penting peranan kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah mencapai tujuan. Kepala sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah dan kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada staf dan siswa.<sup>5</sup>

Kepemimpinan pendidikan ini berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Dalam hal ini, perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku instrumental kepala sekolah merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasi dalam peranan dan tugas-tugas para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku kepala sekolah yang positif dapat mendorong, mengarahkan dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk bekerja sama dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah.

Kinerja kepemimpinan kepala sekolah merupakan upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen sekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien, produktif dan akuntabel. Oleh karena itu, kepala sekolah memiliki posisi yang sangat penting dalam menggerakkan manajemen sekolah agar dapat berjalan sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perkembangan kebutuhan zaman; khususnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, budaya dan seni. Pentingnya kepemimpinan kepala sekolah ini perlu lebih ditekankan lagi, terutama dalam kaitannya dengan kebijakan otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan. Dalam desentralisasi pendidikan yang menekankan pada

---

<sup>5</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: RajaGrafindo, 1995), hal. 83.

manajemen berbasis sekolah, kepala sekolah memiliki otonomi yang tinggi dalam memajukan dan mengembangkan sekolahnya.<sup>6</sup>

Pendidikan sesungguhnya memiliki peranan yang sangat penting dalam upaya meningkatkan kualitas suatu bangsa. Peningkatan taraf hidup, status sosial dan martabat manusia dapat dilakukan melalui jalur pendidikan. Hal ini sangat mungkin karena salah satu fungsi pendidikan adalah proses memanusiakan manusia dalam rangka mewujudkan budayanya. Ishomuddin menyatakan bahwa manusia diciptakan dalam keadaan fitrah. Fitrah dalam al-Qur'an pada dasarnya memiliki arti kesiapan manusia untuk menerima kondisi yang ada di sekelilingnya dan mampu menghadapi tantangan serta dapat mempertahankan dirinya untuk survive dan berkembang selaras dengan al-Qur'an dan al-Sunnah.<sup>7</sup>

Secara spesifik, pendidikan Islam mengharuskan terjadinya proses internalisasi nilai ketuhanan pada diri manusia secara bertahap sesuai tugas perkembangannya.<sup>66</sup> Pada tujuan inilah semestinya akan terbentuk kepribadian manusia yang utuh secara lahir dan batin, yang menampakkan corak wataknya dalam amal perbuatan dan tingkah laku. Ini adalah salah satu pola kehidupan ideal yang hendak dibentuk melalui proses pendidikan yang Islami.<sup>69</sup>

Bahasa<sup>46</sup> Jerman *die Schule*, yang artinya sekolah, yaitu suatu lembaga pendidikan.<sup>8</sup> Jadi sekolah dapat diartikan sebuah lembaga pendidikan formal sebagai tempat belajar siswa atau disebut gedung tempat belajar. Sekolah merupakan lembaga pendidikan yang penting, pada zaman dulu dan terlebih lagi pada zaman sekarang ini. Dewasa ini sekolah merupakan kebutuhan setiap orang untuk mendapatkan pendidikan dari sekolah. Sekolah mempunyai dua aspek penting yaitu aspek individu dan aspek sosial. Disatu pihak, pendidikan sekolah bertugas mempengaruhi dan menciptakan kondisi yang memungkinkan perkembangan secara optimal. Sekolah sebagai pendidikan formal dituntut untuk dapat merekam segala fenomena yang terjadi di masyarakat. Selanjutnya sekolah memberikan informasi dan penjelasan kepada peserta didik terhadap ontologis suatu peristiwa.<sup>9</sup>

Di dalam kehidupan sehari – hari tentunya manusia tidak dapat lepas dari hubungan antara satu dengan yang lainnya, ia akan selalu perlu untuk mencari individu ataupun kelompok lain untuk dapat berinteraksi ataupun bertukar pikiran. Apalagi<sup>70</sup> di dalam lingkungan sekolah, interaksi sangat banyak dilakukan, baik antara siswa dengan siswa, guru dengan<sup>15</sup> guru, maupun siswa dengan guru.

Menurut Prof. Dr. Soerjono Soekamto di dalam pengantar sosiologi, interaksi sosial merupakan kunci semua kehidupan sosial. Dengan tidak adanya komunikasi ataupun interaksi antar satu sama lain maka tidak mungkin ada kehidupan bersama. Jika hanya fisik yang saling berhadapan antara satu sama lain, tidak dapat menghasilkan

<sup>67</sup>  
<sup>6</sup> Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hal.17.

<sup>47</sup> Ishomuddin, *Pendidikan Karakter*, (Jakarta: 1996), h. 11.

<sup>8</sup> Moh. Padil, *Sosiologi Pendidikan*, (Yogyakarta: UIN-Maliki Press, 2007), hal. 145

<sup>9</sup> Damser, *Pengantar Sosiologi Pendidikan*, (Jakarta : Kencana, 2008)

suatu bentuk kelompok sosial yang dapat saling berinteraksi. Maka dari itu dapat disebutkan bahwa interaksi merupakan dasar dari suatu bentuk proses sosial karena tanpa adanya interaksi sosial, maka kegiatan-kegiatan antar satu individu dengan yang lain tidak dapat disebut interaksi.

Fungsi edukatif formal yang diemban oleh sekolah terutama berlangsung dalam kelas. Disini berlangsung interaksi antara guru dengan pelajar yang secara formal diprogramkan dan dilaksanakan paling intensif. Selain interaksi antara guru dengan pelajar, dalam kelas juga terjadi interaksi antar pelajar. Kedua macam hasil interaksi dalam kelas ini berpengaruh besar terhadap prestasi belajar itulah sebabnya interaksi ini akan mendapat perhatian-perhatian khusus.

Interaksi atau saling berhubungan dan saling mempengaruhi antar warga suatu kelompok, dalam hal ini kelas melahirkan apa yang biasa dinamakan iklim atau suasana kelas. Interaksi antar individu dalam kelas ini dilandasi oleh peraturan-peraturan yang berlaku untuk sekolah secara keseluruhan. Akan tetapi peraturan-peraturan mekandasi interaksi itu sama untuk setiap kelas dalam suatu sekolah, diantara kelas-kelas terdapat perbedaan suasana yang kadang-kadang cukup jelas. Ini berarti bahwa interaksi merupakan factor dominan bagi suasana kelas.

Dengan demikian, baik secara mikro maupun makro posisi pendidikan Islam menduduki tempat yang sangat strategis dalam membentuk kepribadian individu yang pada akhirnya akan memberi warna pada karakter suatu bangsa.

### Metode Penelitian

Moleong mengemukakan penelitian kualitatif merupakan penelitian yang dimaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, tindakan, dll secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Maka penelitian ini akan menghasilkan deskripsi tentang gejala-gejala yang diamati yang tidak harus berupa angka. Data yang dianalisis dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan perbuatan manusia, sehingga bukan deskripsi angka, melainkan definisi dan penjelasan secara kualitatif penelitian ini merupakan hal yang dilakukan dengan pendekatan ilmu sosial, dimana penelitian digunakan secara orisinal, penelitian menjadi pelaku utama dalam penelitian sehingga data yang diperoleh menjadi valid dan dapat dipercaya kebenarannya.

### Hasil dan Pembahasan

#### Manajemen Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah meliputi usaha perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan potensi yang ada disekolah. Hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

## a. Perencanaan

Perencanaan merupakan suatu langkah persiapan dalam melaksanakan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam perencanaan yang terpenting adalah pembuatan keputusan yang merupakan proses mempersiapkan segala sesuatu yang diperlukan dalam pembuatan perencanaan. Pola pengambilan keputusan yang dapat dilakukan adalah pengumpulan data yang diperoleh dari pencatat dan peneliti pengembangan data dan penentuan data operasional.<sup>10</sup>

Secara umum perencanaan merupakan usaha sadar dan pengambilan keputusan yang telah diperhitungkan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan dan oleh suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Proses penyusunan rencana yang harus diperhatikan adalah menyiapkan segala sesuatu yang diperlukan dalam mencapai tujuan yaitu dengan mengumpulkan data, mencatat, dan menganalisis data serta merumuskan keputusan.

## b. Pengorganisasian (organizing)

Organisasi adalah aktivitas-aktivitas penyusunan dan membentuk hubungan-hubungan sehingga terbentuk kesatuan usaha dalam mencapai maksud dan tujuan pendidikan.<sup>11</sup> Pada dasarnya organisasi merupakan suatu kerja sama yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

## c. Penggerakan (Actuating)

Penggerakan (actuating) adalah usaha membujuk orang melakukan tugas-tugas yang telah ditentukan dengan penuh semangat untuk mencapai tujuan institusi. Cara terbaik untuk menggerakkan para anggota organisasi adalah dengan cara pemberian komando dan tanggung jawab utama para bawahan terhadap pelaksanaan perintah yang diberikan itu. Penggerakan merupakan usaha yang dilakukan oleh pemimpin kepada para bawahannya dengan jalan mengarahkan dan memberikan petunjuk agar mereka mau melaksanakan tugasnya dengan baik menuju tercapainya tujuan yang telah ditentukan bersama.

## d. Pengawasan/ Supervisi (controlling)

“Supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu bawahan dalam melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif”. Dari pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pemimpin organisasi mempunyai tugas membantu bawahan dalam mengembangkan potensi yang mereka miliki dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari.

29

<sup>10</sup> Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, cet. I., (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), hal. 54.

<sup>11</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, cet. V., (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1992), hal. 17.

### Kepala Sekolah

Faktor terpenting dalam kegiatan menggerakkan orang lain untuk menjalankan administrasi atau manajemen adalah kepemimpinan (*leadership*). Mengapa demikian. Sebab, kepemimpinanlah yang menentukan arah dan tujuan, memberikan bimbingan dan menciptakan iklim kerja yang mendukung pelaksanaan proses administrasi secara keseluruhan. Kesalahan dalam kepemimpinan dapat mengakibatkan gagalnya lembaga dalam menjalankan misinya.<sup>12</sup>

Sebagai pemimpin di lingkungannya, kepala sekolah tidak hanya wajib melaksanakan tugas-tugas administratif tapi juga menyangkut tugas-tugas bagaimana harus mengatur seluruh program sekolah. Dia harus mampu memimpin dan mengarahkan aspek-aspek baik administratif maupun proses kependidikan di sekolahnya, sehingga sekolah yang dipimpinnya menjadi dinamis dan dialektis dalam usaha inovasi. Peranan kepemimpinannya di sekolah harus digerakkan sedemikian rupa sehingga pengaruhnya dapat dirasakan di kalangan staf dan guru-guru langsung atau tidak langsung. Oleh karenanya, perilakunya sebagai orang yang memegang kunci dalam perbaikan administrasi dan pengajaran harus mampu menggerakkan kegiatan-kegiatan dalam rangka inovasi di bidang metode pengajaran, teknik mengajar, dalam mencobakan ide-ide baru dan mencobakan praktek baru, serta dalam bentuk manajemen kelas yang lebih efektif dan sebagainya.<sup>13</sup>

Lebih-lebih di era globalisasi ini, kemenangan ditentukan oleh mutu SDM. Mutu SDM itu sendiri ditentukan oleh pendidikan bermutu baik pada tingkat dasar, menengah maupun tinggi. Pendidikan memegang peranan kunci dalam usaha mencerdaskan kehidupan bangsa. Hal ini sesuai dengan cita-cita dan sumpah dari *founding fathers* kita untuk membangun suatu masyarakat Indonesia yang kuat, demokratis, mandiri, menghayati nilai-nilai untuk bersatu dalam kebhinekaan, menguasai ilmu dan teknologi, dan mampu bersaing dalam era kehidupan domestik dan global.

Bertitik dari hal ini, sebagai pemimpin tunggal di sekolah, seorang kepala sekolah dituntut memiliki tanggung jawab untuk mengajar dan mempengaruhi semua yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di sekolah, untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan sekolah.

Ukuran keberhasilan kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya, adalah dengan mengukur kemampuannya di dalam menciptakan “iklim belajar mengajar”, dengan mempengaruhi, mengajak, dan mendorong guru, siswa dan staf lainnya untuk menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya. Terciptanya iklim belajar mengajar secara tertib, lancar dan efektif ini tidak

29

<sup>12</sup> Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, cet. I., (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), hal. 61.

<sup>13</sup> M. Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan (Islam dan Umum)*, cet. III., (Bandung: Bumi Aksara, 1995), hal. 155.

terlepas dari kegiatan pengelolaan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam kapasitasnya sebagai administrator (baca: supervisor) dan pemimpin pendidikan di sekolah.<sup>14</sup>

Hal ini, dilakukan dalam rangka untuk menciptakan iklim yang kondusif di sekolah, sehingga akan terwujud suatu perubahan dan pengembangan yang akhirnya akan mampu menghasilkan sekolah yang efektif dan produktif. Namun, harus diingat, bahwa upaya ini tidak akan berhasil dan tepat sasaran jika tidak ditunjang dengan pemahaman dan penerapan prinsip-prinsip peningkatan mutu, seperti; keterpaduan, sistem strategis untuk memenuhi kepuasan *stakeholders* (peran serta masyarakat dalam pendidikan), melibatkan administrator (supervisor) serta unsur-unsur sekolah lainnya dalam upaya peningkatan mutu secara berkelanjutan.

Kepala sekolah merupakan administrator pendidikan yang bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolahnya. Oleh karenanya, untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala sekolah hendaknya memahami, menguasai, dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai administrator pendidikan.<sup>15</sup>

Kegiatan administrator pendidikan tersebut yang mana di dalamnya terkandung fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan, kepegawaian, dan pembiayaan. Dengan demikian, kepala sekolah sebagai administrator dituntut untuk mampu mengaplikasikan fungsi-fungsi tersebut ke dalam pengelolaan sekolah yang dipimpinnya.

a. Membuat perencanaan

Salah satu fungsi utama dan pertama yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah adalah membuat atau menyusun perencanaan. Perencanaan merupakan salah satu syarat mutlak bagi setiap organisasi atau lembaga dan bagi setiap kegiatan, baik perorangan dan atau kelompok. Tanpa perencanaan atau *planning*, pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dan bahkan mungkin juga kegagalan.

Oleh karena itu, setiap kepala sekolah paling tidak harus membuat rencana tahunan. Setiap tahun, menjelang dimulainya tahun ajaran baru, kepala sekolah hendaknya sudah siap menyusun rencana yang akan dilaksanakan untuk tahun ajaran berikutnya. Sesuai dengan ruang lingkup administrasi sekolah, maka rencana atau program tahunan hendaklah mencakup bidang-bidang, seperti; a) *program pengajaran*, b) *pertimbangan* kebutuhan tenaga guru sehubungan kepindahan dan lain-lain, c) *pembagian tugas mengajar*, d) *pengadaan buku-buku pelajaran, alat-alat pelajaran, dan alat*

<sup>14</sup> Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*, cet. I., (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004), hal. 125-126.

<sup>15</sup> M. Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, cet. V., (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1992), hal. 106.

17 peraga, pengadaan dan pengembangan laboratorium sekolah, pengadaan atau pengembangan perpustakaan sekolah, sistem penilaian hasil belajar, kegiatan kokurikuler, dan lain-lain, b) *keasiswaan*, seperti syarat-syarat dan prosedur penerimaan siswa baru, pengelompokan siswa dan pembagian kelas, bimbingan atau konseling siswa, pelayanan kesehatan siswa (UKS), dan sebagainya, c) *kepegawaian*, seperti penerimaan dan penempatan guru atau pegawai baru, pembagian tugas guru dan pegawai sekolah, mutasi dan atau promosi guru dan pegawai sekolah, dan sebagainya, d) *keuangan*, yang mencakup pengadaan dan pengelolaan keuangan untuk berbagai kegiatan yang telah direncanakan, baik uang yang berasal dari pemerintah, atau dari BP3, atau sumber lainnya, dan e) *perlengkapan*, yang meliputi perbaikan atau rehabilitasi gedung sekolah, penambahan ruang kelas, perbaikan atau pembuatan pagar pekarangan sekolah, perbaikan atau pembuatan lapangan olah raga, perbaikan atau pengadaan bangku siswa, dan sebagainya.

b. Menyusun organisasi sekolah

Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan perlu menyusun organisasi sekolah yang dipimpinnya, dan melaksanakan pembagian tugas serta wewenangnya kepada guru-guru dan pegawai sekolah sesuai dengan struktur organisasi sekolah yang telah disusun dan disepakati bersama.

Untuk menyusun organisasi sekolah yang baik perlu diperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- 1) Mempunyai tujuan yang jelas,
- 2) Para anggota menerima dan memahami tujuan tersebut,
- 3) Adanya kesatuan arah sehingga dapat menimbulkan kesatuan tindakan, kesatuan pikiran, dan sebagainya,
- 4) Adanya kesatuan perintah (*unity of command*), para bawahan/anggota hanya mempunyai seorang atasan langsung, dan daripadanya ia menerima perintah atau bimbingan, serta kepadanya ia harus mempertanggungjawabkan pekerjaannya,
- 5) Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab seseorang di dalam organisasi tersebut. Sebab, tidak adanya keseimbangan tersebut akan memudahkan timbulnya hal-hal yang tidak diinginkan, seperti: a) jika wewenang lebih besar daripada tanggung jawab, mudah menimbulkan penyalahgunaan wewenang, b) jika tanggung jawab lebih besar daripada wewenang, mudah menimbulkan banyak kemacetan, 36 rasa tidak aman atau ragu-ragu dalam tindakan.
- 6) Adanya pembagian tugas pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian, dan atau bakat masing-masing. 36
- 7) Struktur organisasi hendaknya disusun sesederhana mungkin, sesuai dengan kebutuhan koordinasi, pengawasan, dan pengendalian.
- 8) Pola organisasi hendaknya relatif permanen. Artinya, meskipun struktur organisasi dapat dan memang harus diubah sesuai dengan tuntutan

perkembangan, fleksibilitas dalam penyesuaian itu jangan bersifat prinsip. Oleh karena itu, pola dasar struktur organisasi perlu dibuat sedemikian rupa sehingga sedapat mungkin permanen.

- 9) Adanya jaminan keamanan dalam bekerja (*security of tenure*), bawahan atau anggota tidak merasa gelisah karena takut dipecat, ditindak sewenang-wenang dan sebagainya,
- 10) Garis-garis kekuasaan dan tanggung jawab serta hierarki tata kerjanya jelas tergambar di dalam struktur atau bagan organisasi.

c. Bertindak sebagai koordinator dan pengarah

Adanya koordinasi serta pengarahan yang baik dan berkelanjutan dapat menghindarkan kemungkinan terjadinya persaingan yang tidak sehat antarbagian atau antarpersonal sekolah, dan atau kesimpangsiuran dalam tindakan. Dengan kata lain, adanya pengkoordinasian yang baik memungkinkan semua bagian atau personal bekerjasama saling membantu ke arah satu tujuan yang telah ditetapkan seperti kerjasama antara urusan kurikulum dan pengajaran dengan guru-guru, bimbingan dan konseling dengan para wali kelas, TU dengan wali kelas dan guru-guru, kerjasama antara BP3 dengan bagian bimbingan dan konseling dan para wali kelas, dan sebagainya.

d. Melaksanakan pengelolaan kepegawaian

Tugas-tugas yang menyangkut pengelolaan kepegawaian ini sebagian besar dikerjakan oleh bagian TU sekolah seperti pengusulan guru dan atau pegawai baru, kenaikan pangkat guru, pegawai sekolah, dan sebagainya.

Hal yang termasuk kegiatan pengelolaan kepegawaian ialah masalah kesejahteraan personel. Yang dimaksud kesejahteraan personel bukan sekedar kesejahteraan yang berupa materi atau uang, akan tetapi juga kesejahteraan yang bersifat rohani dan jasmani, yang dapat mendorong para personel sekolah bekerja lebih giat dan bergairah. Banyak cara dan usaha yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kesejahteraan personel sekolah. Di samping pemberian insentif dan atau gaji yang layak, usaha meningkatkan kesejahteraan personel dapat pula dilakukan dengan usaha-usaha lain.

Di samping itu, dalam melaksanakan tugas (baca: usaha) secara umum, kepala sekolah harus berorientasi ke arah “membangun” kepada orang yang dipimpinnya, misalnya, antara lain:

- a. Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya,
- b. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar mengajar,

- c. Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku,
- d. Membina kerjasama yang baik dan harmonis di antara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya,
- e. Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain dengan mengadakan diskusi-diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, dan atau menegirim mereka untuk mengikuti pelatihan, seminar, sesuai dengan bidangnya masing-masing, dan
- f. Membina hubungan kerja sama antara sekolah dengan BP3 dan instansi-instansi lain dalam rangka peningkatan mutu pendidikan para siswa.

Sedangkan secara khusus dan lebih kongkrit lagi, usaha-usaha yang mungkin dapat dilakukan oleh kepala sekolah sebagai supervisor dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Menghadiri rapat atau pertemuan organisasi-organisasi profesional, seperti PGRI, dan sebagainya,
- b. Mendiskusikan tujuan-tujuan dan filsafat pendidikan dengan guru-guru,
- c. Mendiskusikan metode dan teknik-teknik dalam rangka pembinaan dan pengembangan proses belajar mengajar,
- d. Membimbing guru-guru dalam penyusunan Program Semester dan Program Satuan Pelajaran,
- e. Membimbing guru-guru dalam memilih dan menilai buku-buku untuk perpustakaan sekolah dan buku-buku pelajaran bagi siswa,
- f. Membimbing guru-guru dalam menganalisis dan menginterpretasikan hasil tes dan penggunaannya bagi perbaikan proses belajar mengajar,
- g. Melakukan kunjungan kelas atau *classroom visitation* dalam rangka sipervisi klinis,
- h. Mengadakan kunjungan obeservasi atau *observation visit* bagi guru-guru demi perbaikan cara mengajarnya,
- i. Mengadakan peretemuan-pertemuan individu dengan guru-guru tentang masalah-masalah yang mereka hadapi atau kesulitan-kesulitan yang mereka alami,
- j. Menyelenggarakan manual atau buletin tentang pendidikan dalam ruang lingkup bidang tugasnya, dan
- k. Berwawancara dengan orang tua siswa dan pengurus BP3 tentang hal-hal yang mengenai pendidikan anak-anak mereka.

Jika item-item yang tersebut di atas dapat dijalankan dengan baik oleh semua komponen sekolah, maka tidak mustahil mutu pendidikan dalam rangka mencapai hasil yang maksimal akan bisa tercapai dan direalisasikan.

Mutu dalam pendidikan mempunyai dimensi yang khas, yang membedakannya dengan dunia industri. Dalam pendidikan, mutu menunjuk pada dua hal, yaitu proses dan produk. Mutu proses pendidikan di lembaga pendidikan

dapat diartikan sebagai kemampuan lembaga baik teknis maupun profesional pengelolaan yang mendukung proses belajar siswa agar dapat mencapai prestasi seoptimal mungkin. Sedangkan produk pendidikan termasuk bermutu, jika memenuhi ciri-ciri sebagai berikut; 1) Siswa menunjukkan tingkat penguasaan yang tinggi terhadap tugas belajar sesuai dengan tujuan dan sasaran pendidikan sehingga memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan (*kompetensi*), 2) Hasil pendidikan sesuai dengan kebutuhan lingkungan khususnya dunia kerja (*relevansi*), 3) Hasil pendidikan sesuai dengan kebutuhan peserta didik sehingga dapat melakukan sesuatu untuk keperluan hidupnya dalam rangka penyesuaian diri dengan perubahan yang terjadi dalam kehidupan di masyarakat (*fleksibilitas*), 4) Hasil pendidikan tidak mengakibatkan adanya pemborosan ekonomi maupun pemborosan sosial (*efisiensi*), 5) Hasil pendidikan dapat menghasilkan sesuatu yang produktif (*berdaya hasil*), 6) Hasil pendidikan memberikan kepastian/jaminan mutu, 7) Hasil pendidikan dapat dipertanggungjawabkan (*kredibilitas* dari segi kemampuannya), 8) Hasil pendidikan memberikan sesuatu yang memenuhi spesifikasi dan bernilai tinggi sehingga mengakibatkan justifikasi uang yang dikeluarkan pemakainya, 9) Hasil pendidikan dapat merespon (*responsiveness*) tuntutan kebutuhan masyarakat, 10) Hasil pendidikan dapat dimanfaatkan dalam jangka waktu yang relatif lama (*durability*), 11) Hasil pendidikan dapat memberikan sesuatu yang menarik dan berseni (*estetik*), 12) Hasil pendidikan dapat dilihat dari unjuk kerja (*performance*) dan etos kerja, dan 14) Hasil pendidikan bebas dari bahaya dan resiko atau keraguan (*security*).

Menurut Barnett<sup>16</sup> ada tiga aliran dalam mendekati konsep mutu pendidikan, yaitu aliran obyektivitas, relativitas dan perkembangan. Aliran obyektivitas berangkat dari asumsi bahwa dimungkinkan untuk mengidentifikasi dan menghitung aspek-aspek tertentu dari masukan (*in put*) dan luaran (*out put*) pendidikan yang menggambarkan mutu pendidikan. Sedangkan aliran relativitas berpandangan bahwa tidak ada kriteria yang absolut yang dapat diterapkan untuk menggambarkan mutu pendidikan secara valid karena pada hakekatnya setiap institusi pendidikan itu berbeda baik tujuan, tradisi, maupun kondisi sosialnya. Sedangkan untuk aliran perkembangan lebih mendekati kualitas pendidikan untuk kepentingan peningkatan mutu kinerja dari lembaga pendidikan. Oleh sebab itu, fokus pendekatannya adalah kualitas dalam arti aktivitas yang berkaitan dengan proses pendidikan. Maka dari itu, dalam pendekatan terakhir ini yang dievaluasi adalah prosesnya bukan masukan atau luarannya, dengan menggunakan indikator kualitatif bukan kuantitatif.

Kemudian menurut berbagai literatur yang lain menunjukkan bahwa mutu pendidikan dapat dilihat dari berbagai sisi: masukan, proses, luaran, dan bahkan dampaknya<sup>17</sup>, tetapi dalam kenyataan sehari-hari mutu hanya didekati dari segi

---

<sup>16</sup> Muljani A. Nurhadi, *Paradigma Baru Pengelolaan Pendidikan di Daerah Dalam Rangka Desentralisasi Pendidikan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), hal. 12.

<sup>17</sup> Ace Suryadi Tilaar, *Analisis Kebijakan Pendidikan, Suatu Pengantar*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1993), hal. 159-164.

masukannya instrumental dan luarnya saja dan bersifat ekstrinsik. Bahkan mutu luaran hanya ditafsirkan dengan nilai hasil belajar yang bersifat kognitif saja yang tertera pada hasil nilai indeks prestasi kumulatif akhir. Pendekatan seperti ini mengandungi tiga kelemahan.

*Pertama*, pendekatan mutu pendidikan dari segi masukan instrumental saja ternyata bisa menyesatkan karena berbagai penelitian menunjukkan bahwa bukan masukan instrumental yang menunjang mutu pendidikan, tetapi lebih kepada proses, yaitu bagaimana masukan instrumental itu digunakan dalam proses pendidikan. Begitu pula dengan melihat mutu pendidikan dari luaran yang hanya mengandalkan pengukuran hasil belajar kognitif, sangat menyederhanakan makna mutu pendidikan.

*Kedua*, mengacu mutu pendidikan dari kacamata luar saja, misalnya pengusaha, instansi pemerintah, dan swasta (*stakeholders*) sebagai pengguna lulusan, juga tidak memberikan gambaran yang komplit tentang mutu hasil pendidikan, karena justru orang di dalam sekolah, seperti tenaga pendidik, supervisi dan lain-lain. Yang paling tahu bagaimana mutu pendidikan itu berkembang di dalam proses pendidikan.

*Ketiga*, penelitian terhadap mutu pendidikan secara ekstrinsik, misalnya mengatakan mutu pendidikan rendah karena banyak sarjana yang menganggur, banyak lulusan tidak bisa bekerja dan sebagainya, hanya mampu melihat kulit luarnya saja, bersifat parsial, tidak lengkap dan *bias*.

Penilaian terhadap mutu pendidikan sebaiknya tidak hanya melihat yang ekstrinsik tetapi juga yang intrinsik terkandung di dalamnya. Mutu pendidikan harus ditafsirkan lebih luas yaitu didasarkan kepada efektifitas program pendidikan, yaitu seberapa besar pengaruh pendidikan yang diperoleh oleh siswa dalam bentuk perkembangan pengetahuan, sikap, nilai dan tingkah laku.

### **Kompetensi Sosial Guru**

Kompetensi sosial adalah karakter, sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk membangun simpul-simpul kerja sama dengan orang lain yang relative bersifat stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi atau watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan sosial. Menurut Karl Alberch terdapat lima dimensi kecerdasan sosial<sup>58</sup>, yaitu:<sup>18</sup>

- a. *Situational Awareness*. Kesadaran akan situasi yang dapat membuat orang lain merasa senang dan nyaman.
- b. *Presence*. Yaitu kehadiran yang dapat membuat orang lain merasa senang dan nyaman.
- c. *Authenticity*. Keorisinilan dalam bersikap, dapat menerima keadaan sendiri dan mau menerima keadaan orang lain.

<sup>18</sup> Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung : Refika Aditama, 2010), hlm.202-204.

- d. *Clarity*. Yaitu kejelasan dalam berkomunikasi dan memberikan informasi kepada orang lain.
- e. *Emphaty*. Yaitu dapat turut merasakan kondisi orang lain serta penuh perhatian dalam berinteraksi dengan orang lain.

Dalam Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 tahun 2003 pada Pasal 4 ayat 1, menyatakan "pendidikan diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan Berta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, dan kemajemukan bangsa". Pernyataan -ini menunjukkan bahwa pendidikan diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan, tidak dapat diurus dengan paradigma birokratik. Karena jika paradigma birokratik yang dikedepankan, tentu ruang kreatifitas dan inovasi dalam penyelenggaraan pendidikan khususnya pada satuan pendidikan sesuai semangat UU SPN 2003 tersebut tidak akan terpenuhi. Penyelenggaraan pendidikan secara demokratis khususnya dalam memberi layanan belajar kepada peserta didik mengandung dimensi sosial, oleh karena itu dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik mengedepankan sentuhan sosial.

Artinya kompetensi sosial terkait dengan kemampuan guru sebagai makhluk sosial dalam berinteraksi dengan orang lain. Sebagai makhluk sosial guru berperilaku santun, mampu berkomunikasi dan berinteraksi dengan lingkungan secara efektif dan menarik mempunyai rasa empati terhadap orang lain. Kemampuan guru berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan menarik dengan peserta didik, sesama pendidik dan tenaga kependidikan, orangtua dan wali peserta didik, masyarakat sekitar sekolah dan sekitar di mana pendidik itu tinggal, dan dengan pihak-pihak berkepentingan dengan sekolah. Kondisi objektif ini menggambarkan bahwa kemampuan sosial guru tampak ketika bergaul dan melakukan interaksi sebagai profesi maupun sebagai masyarakat, dan kemampuan mengimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari.

Manusia merupakan makhluk sosial (zoos politicos) menurut Aristoteles adalah makhluk yang senantiasa ingin hidup berkelompok. Pendapat senada menyatakan bahwa manusia adalah homo politicos. Manusia dalam hal ini tidak bisa menyelesaikan segala permasalahannya sendiri, dia membutuhkan orang lain baik untuk memenuhi kebutuhannya maupun untuk menjalankan perannya selaku makhluk hidup. Maka, manusia perlu berinteraksi dengan yang lain dan senantiasa menjaga hubungan agar tetap berlangsung dalam suasana yang kondusif. Melalui proses, komunikasi dengan lingkungan sekitarnya manusia diharapkan mampu bertahan hidup (survive) bahkan berkembang (growth) sesuai dengan potensi yang dimilikinya.<sup>19</sup>

Guru sebagian dari masyarakat merupakan salah satu pribadi yang mendapatkan perhatian khusus di masyarakat. Peranan dan segala tingkah laku yang dilakukan guru senantiasa dipantau oleh masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan sejumlah kompetensi sosial yang perlu dimiliki guru dalam berinteraksi dengan lingkungan masyarakat di tempat dia tinggal.

---

<sup>19</sup> Winarno surakhmad, Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2008), h.182.

### Pentingnya Kompetensi Sosial

Guru dalam menjalani kehidupannya seringkali menjadi tokoh, panutan dan identifikasi bagi para peserta didik, dan lingkungannya. Abduhzen mengungkapkan bahwa: Imam Al-Ghazali menempatkan profesi guru pada posisi tertinggi dan termulia dalam berbagai tingkat pekerjaan masyarakat. Guru dalam pandangan Al-Ghazali mengemban dua sisi sekaligus, yaitu; *tugas keagamaan*, ketika guru melakukan kebaikan dengan menyampaikan ilmu<sup>49</sup> pengetahuan kepada manusia sebagai makhluk termulia di muka bumi ini. Sedangkan yang termulia dari tubuh manusia adalah hatinya. Guru bertugas menyempurnakan, membersihkan, mensucikan, dan membawa hati itu mendekati Allah Azza Wa Jalla. Yang kedua yaitu *tugas sosiopolitik* (ke-khalifahan), dimana guru membangun, memimpin, dan menjadi teladan yang menegakkan keteraturan, kerukunan, dan menjamin keberlangsungan masyarakat, yang keduanya berujung pada pencapaian kebahagiaan di akhirat. Oleh karena itu, guru harus memiliki standar kualitas pribadi tertentu, yang mencakup tanggung jawab, wibawa, mandiri, dan disiplin.<sup>20</sup>

Berkaitan dengan tanggung jawab, guru harus mengetahui serta memahami nilai, norma moral dan sosial, serta berusaha berperilaku dan berbuat sesuai nilai dan norma tersebut. Guru juga harus bertanggung jawab terhadap segala tindakanya dalam pembelajarn di sekolah, dan dalam kehidupan bermasyarakat.

Berkenaan dengan wibawa, guru harus mempunyai kelebihan dalam merealisasikan nilai spiritual, emosional, moral, sosial dan intelektual dalam pribadinya, serta memiliki kelebihan dalam pemahaman ilmu pengetahuan, teknologi dan seni sesuai dengan mata pelajaran yang menjadi tanggung jawabnya.

Guru juga harus mampu mengambil keputusan secara mandiri (independent), terutama dalam berbagai hal yang berkaitan dengan pembelajaran dan pembentukan kompetensi, serta bertindak sesuai dengan kondisi peserta didik, dan lingkungan. Guru harus mampu bertindak dan mengambil keputusan secara cepat, tepat waktu dan sasaran, terutama yang berkaitan dengan masalah pembelajaran dan peserta didik, tidak menunggu perintah atasan atau kepala sekolah.

Guru sering dijadikan panutan oleh masyarakat, untuk itu guru harus mengenal nilai-nilai yang di anut dan berkembang di masyarakat tempat ia melaksanakan tugas dan tempat tinggalnya. Secara nasional, nilai-nilai tersebut sudah di rumuskan, tetapi barang kali masih ada nilai-nilai yang belum terwadahi dan harus di kenal oleh guru, agar dapat melestarikanya dan berniat untuk tidak berperilaku yang bertentangan dengan nilai tersebut. Jika ada nilai yang bertentangan dengan nilai yang di anutnya, maka dengancara yang tepat ia mengyikapi hal tersebut, sehingga tidak terjadi benturan nilai antara guru dan masyarakat yang berakibat terganggunya proses pendidikan bagi

---

<sup>20</sup> Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2007), h.174.

peserta didik. Untuk kepentingan tersebut, wawasan nasional mutlak di perlukan dalam pendidikan dan pembelajaran.

### Peran Guru di Masyarakat

Guru merupakan kunci penting dalam kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat. Oleh karena itu dia harus memiliki kompetensi untuk melakukan beberapa hal sebagai berikut.

a. Membantu sekolah dalam melaksanakan teknik-teknik Husemas. Meskipun kepala sekolah merupakan orang kunci dalam pengelolaan Husemas, akan tetapi kepala sekolah tidak mungkin melaksanakan program Husemas tanpa bantuan guru-guru. Guru-guru dapat ditugasi kepala sekolah melaksanakan hal-hal yang berkaitan dengan Husemas, disesuaikan dengan jenis dan bentuk kegiatan yang ada. Sebagai contoh, apabila kepala sekolah ingin melaksanakan kunjungan ke rumah siswa, maka kepala sekolah dapat mendelegasikan tugas kepada guru. Guru-guru juga dapat ditugasi kepala sekolah untuk membuat program kerja yang mempunyai dampak terhadap popularitas sekolah.

b. Membuat dirinya lebih baik lagi dalam bernasyarakat. Guru adalah tokoh milik masyarakat. Tingkah laku atau soak terjang yang dilakukan guru di sekolah dan di masyarakat menjadi sesuatu yang sangat penting. Apa yang dilakukan atau tidak dilakukan guru menjadi panutan masyarakat. Dalam posisi yang demikian inilah guru harus memperlihatkan perilaku yang prima. Apabila masyarakat telah mengetahui bahwa guru-guru sekolah tertentu dapat dijadikan suri teladan di masyarakat, kepercayaan masyarakat terhadap sekolah akan menjadi lebih besar yang pada akhirnya bantuan sekolah pun akan menjadi lebih besar.

c. Dalam melaksanakan semua itu guru harus melaksanakan kode etik. Kode etik guru merupakan seperangkat aturan atau rambu-rambu yang diikuti dan tidak boleh dilanggar oleh guru. Kode etik mengatur guru untuk menjadi manusia terpuji di mata masyarakat. Karena kode etik juga merupakan cerminan kehendak masyarakat terhadap guru, maka menjadi suatu kewajiban guru untuk melaksanakan atau mengikutinya.

Kompetensi sosial guru adalah kemampuan guru untuk mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang baik serta kemampuan untuk mendidik, membimbing masyarakat dalam menghadapi kehidupan di masa yang akan datang.

Adapun peran guru di masyarakat dalam kaitannya dengan kompetensi sosial dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Guru sebagai Petugas Kemasyarakatan

Sebagaimana telah dikemukakan di atas bahwa guru memegang peranan sebagai wakil masyarakat yang representative sehingga jabatan guru sekaligus merupakan jabatan kemasyarakatan. Guru bertugas membina

masyarakat agar masyarakat berpartisipasi dalam pembangunan. Untuk melaksanakan tugas itu, guru harus memiliki kompetensi sebagai berikut.

- a) Aspek normatif kependidikan, yaitu untuk menjadi guru yang baik tidak cukup digantungkan kepada bakat, kecerdasan, kecakaoan saja, tetapi juga harus beritikad baik sehingga hal ini menyatu dengan norma yang dijadikan landasan dalam melaksanakan tugasnya.
- b) Pertimbangan sebelum memilih jabatan guru
- c) Mempunyai program meningkatkan kemajuan masyarakat dan kemajuan pendidikan.

## 2) Guru di Mata Masyarakat

Dalam pandangan masyarakat guru memiliki tempat tersendiri karena fakta menunjukkan bahwa ketika seorang guru berbuat senonoh, menyimpang dari ketentuan atau kaidah-kaidah masyarakat dan menyimpang dari apa yang diharapkan masyarakat, langsung saja masyarakat memberikan suara sumbang kepada guru itu. Kenakalan anak yang kini menggenjala di berbagai tempat, sering pula tanggungjawabnya di tudingkan kepada guru sepenuhnya dan sering pula dilupakan apa yang dilihat, didengar anak serta pergaulan anak dalam kehidupan masyarakat sehari-hari.

Dalam kedudukan seperti itu, guru tidak lagi dipandang sebagai pengajar di kelas, tapi darinya diharapkan pula tampil sebagai pendidik, bukan saja terhadap peserta didiknya di kelas, namun juga sebagai pendidik di masyarakat yang seyogyanya memberikan teladan yang baik kepada masyarakat.

Demikianlah atas dasar analisis sepintas ternyata kedudukan guru bukan hanya terbatas pada keempat dinding kelas di sekolah, bergeser jauh menembus batas halaman sekolah dan berada langsung di tengah-tengah masyarakat. Untuk itu, guru harus memiliki kompetensi sebagai berikut.

- a) Mampu berkomunikasi dengan masyarakat
- b) Mampu bergaul dan melayani masyarakat dengan baik
- c) Mampu mendorong dan menunjang kreativitas masyarakat
- d) Menjaga emosi dan perilaku yang kurang baik

### **Karakteristik Kompetensi Sosial**

Karakteristik guru yang memiliki kesadaran sosial adalah berkomunikasi secara santun dan bergaul secara efektif. Suharsimi Arikunto mengemukakan, kompetensi sosial mengharuskan guru memiliki kemampuan komunikasi dengan siswa.<sup>21</sup>

#### a. Berkomunikasi Secara Santun

Mad<sup>22</sup> Pidarta dalam bukunya *Landasan Kependidikan*, menuliskan pengertian komunikasi adalah proses penyampaian pikiran dan perasaan

<sup>21</sup> Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pengajaran Secara Manusiawi*, hal. 239.

22

seseorang kepada orang lain atau sekelompok orang. Ada sejumlah alat yang dapat dipakai mengadakan komunikasi. Alat dimaksud adalah sebagai berikut:

Melalui pembicaraan dengan segala macam nada seperti berbisik-bisik, halus, kasar, dan keras bergantung kepada tujuan pembicaraan dan sifat orang yang berbicara.

Melalui mimik, seperti raut muka, pandangan, dan sikap. Dengan lambang, contohnya ialah bicara isyarat untuk orang tuna rungu, menempelkan telunjuk di depan mulut, menggelengkan kepala, menganggukkan kepala, membentuk huruf "O" dengan tujuan, dengan tangan dan sebagainya.

Dengan alat-alat, yaitu alat-alat elektronik, seperti radio, televisi, telepon dan sejumlah media cetak seperti, buku, majalah, surat kabar, brosur, dan sebagainya.

Empat alat di atas bisa digunakan guru ketika proses pembelajaran berlangsung.

Dengan adanya komunikasi dalam pelaksanaan proses pembelajaran berarti bahwa guru memberikan dan membangkitkan kebutuhan sosial siswa. Siswa akan merasa bahagia karena adanya perhatian yang diberikan guru sehingga dapat meningkatkan motivasi belajar siswa.

b. Bergaul Secara Efektif

Menurut Musaheri, bergaul secara efektif mencakup mengembangkan hubungan secara efektif dengan siswa yang memiliki ciri; mengembangkan hubungan dengan prinsip saling menghormati, mengembangkan hubungan berasakan asah, asih, dan asuh. Sedangkan ciri bekerja sama dengan prinsip ketebukaan, saling memberi dan menerima.

Dari pernyataan di atas, jelas bahwa dalam pelaksanaan proses pembelajaran, guru memang harus memperhatikan pergaulan yang efektif dengan siswa. Hal tersebut dapat memotivasi siswa untuk lebih giat belajar.

Sedangkan menurut Rubin Adi Abraham kompetensi sosial guru memiliki ciri diantaranya, memiliki pengetahuan tentang hubungan antar manusia, menguasai psikologi sosial, dan memiliki keterampilan bekerjasama dalam kelompok.<sup>22</sup>

c. Memiliki Pengetahuan Tentang Hubungan Antar Manusia

Telah disinggung sebelumnya bahwa guru harus memiliki pengetahuan antar manusia. Hal ini terkadang disebut dengan interaksi sosial. Menurut H. Bonner sebagaimana dikutip oleh H. Ahmadi bahwa interaksi sosial adalah suatu hubungan antar dua individu atau lebih dimana kelakuan individu yang satu mempengaruhi, mengubah atau memperbaiki kelakuan individu yang lain dari sebaliknya.

47

<sup>22</sup> Abu Ahmadi, *Sosiologi Pendidikan*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), hal. 44

d. Menguasai Psikologi Sosial

Proses pembelajaran berkaitan erat dengan psikologi sosial. Dalam kehidupan sehari-hari, di lingkungan belajar mengajar terjadi interaksi sosial. Interaksi dilakukan oleh guru dan siswa baik di dalam atau luar kelas. Interaksi tersebut akan mendukung terhadap kelancaran proses pembelajaran di sekolah.

Perubahan pada tingkah laku dipengaruhi oleh interaksi sosial. Dan hal ini juga berlangsung dalam proses pembelajaran. Sehingga pembelajaran dapat terlaksana secara efektif dan menarik dari adanya interaksi guru dan siswa.

e. Memiliki Keterampilan Bekerjasama dalam Kelompok.

Berkaitan dengan pemberian pemahaman kepada siswa, guru juga dituntut untuk memiliki keterampilan bekerja sama dalam kelompok. Sehingga guru dapat mengembangkan keterampilannya dalam pembelajaran. Kemampuan guru tersebut dapat meningkatkan semangat belajar siswa dan membangun rasa percaya diri bagi siswa.

Pernyataan di atas sesuai dengan pendapat Robert E. Slavin yang mengatakan bahwa akibat positif yang dapat mengembangkan hubungan antar kelompok adalah adanya penerimaan terhadap teman sekelas yang lemah dalam bidang akademik, dan meningkatkan rasa harga diri.<sup>23</sup>

Demikianlah kriteria yang harus dimiliki oleh guru yang memiliki kompetensi sosial. Selain karakteristik yang disebutkan oleh Musaheri dan Rubin Adi, guru juga harus memiliki kemampuan memberikan umpan balik kepada siswa dan turun tangan langsung ketika siswa mengalami masalah.<sup>24</sup>

## Guru

Guru adalah pendidik, yaitu orang dewasa yang bertanggung jawab memberi bimbingan atau bantuan kepada anak didik dalam perkembangan jasmani dan rohaninya agar mencapai kedewasaannya, mampu berdiri sendiri dapat melaksanakan tugasnya sebagai makhluk Allah khalifah di muka bumi, sebagai makhluk sosial dan individu yang sanggup berdiri sendiri.

Menurut Peraturan Pemerintah Guru adalah jabatan fungsional, yaitu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang PNS dalam suatu organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan keahlian atau keterampilan tertentu serta bersifat mandiri.

Menurut Keputusan Men.Pan Guru adalah Pegawai Negeri Sipil yang diberi tugas, wewenang dan tanggung jawab oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan pendidikan di sekolah.

<sup>23</sup> Robert E. Slavin, *Cooperative Learning: Teori Riset dan Praktik*, penerjemah: Nurulita (Bandung: Nusa Media, 2008), hal. 5.

<sup>24</sup> Muhammad Ali, *Guru dalam Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Sinar Baru al-Gensindo, 2008), hal. 7.

<sup>2</sup> Menurut Undang-undang No. 14 tahun 2005 Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Para pakar pendidikan di Barat telah melakukan penelitian tentang peran guru yang harus dilakoni. Peran guru yang beragam telah diidentifikasi dan dikaji oleh Pullias dan Young, Manan serta Yelon dan Weinstein.

Adapun peran-peran tersebut adalah sebagai berikut :

a. <sup>26</sup> Guru Sebagai Pendidik

Guru sebagai penanggung jawab pendisiplinan anak harus mengontrol setiap aktivitas anak-anak agar tingkat laku anak tidak menyimpang dengan norma-norma yang ada.

b. <sup>19</sup> Guru Sebagai Pengajar

Peranan guru sebagai pengajar dan pembimbing dalam kegiatan belajar peserta didik dipengaruhi oleh berbagai factor, seperti motivasi, kematangan, hubungan peserta didik dengan guru, kemampuan verbal, tingkat kebebasan, rasa aman dan keterampilan guru dalam berkomunikasi. Jika factor-factor di atas dipenuhi, maka melalui pembelajaran peserta didik dapat belajar dengan baik. Guru harus berusaha membuat sesuatu menjadi jelas bagi peserta didik dan terampil dalam memecahkan masalah.

Ada beberapa hal yang harus dilakukan oleh seorang guru dalam pembelajaran, yaitu: Membuat ilustrasi, Mendefinisikan, Menganalisis, Mensintesis, Bertanya, Merespon, Mendengarkan, Menciptakan kepercayaan, Memberikan pandangan yang bervariasi, Menyediakan media untuk mengkaji materi standar, Menyesuaikan metode pembelajaran, Memberikan nada perasaan.

Agar pembelajaran memiliki kekuatan yang maksimal, guru-guru harus senantiasa berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan semangat yang telah dimilikinya ketika mempelajari materi standar.

c. <sup>5</sup> Guru Sebagai Pembimbing

Guru dapat diibaratkan sebagai pembimbing perjalanan, yang berdasarkan pengetahuan dan pengalamannya bertanggung jawab atas kelancaran perjalanan itu. Dalam hal ini, istilah perjalanan tidak hanya menyangkut fisik tetapi juga perjalanan mental, emosional, kreatifitas, moral dan spiritual yang lebih dalam dan kompleks.

Sebagai pembimbing perjalanan guru memerlukan kompetensi yang tinggi untuk melaksanakan empat hal berikut:

- 1) Guru harus merencanakan tujuan dan mengidentifikasi kompetensi yang hendak dicapai.
- 2) Guru harus melihat keterlibatan peserta didik dalam pembelajaran, dan yang paling penting bahwa peserta didik melaksanakan kegiatan

belajar itu tidak hanya secara jasmaniah, tetapi mereka harus terlibat secara psikologis.

- 3) Guru harus memaknai kegiatan belajar.
- 4) Guru harus melaksanakan penilaian.

d. Guru Sebagai Pemimpin

Guru diharapkan mempunyai kepribadian dan ilmu pengetahuan. Guru menjadi pemimpin bagi peserta didiknya. Ia akan menjadi imam.

e. Guru Sebagai Pengelola Pembelajaran

Guru harus mampu menguasai berbagai metode pembelajaran. Selain itu, guru juga dituntut untuk selalu menambah pengetahuan dan keterampilan agar supaya pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya tidak ketinggalan jaman.

f. Guru Sebagai Model dan Teladan

Guru merupakan model atau teladan bagi para peserta didik dan semua orang yang menganggap dia sebagai guru. Terdapat kecenderungan yang besar untuk menganggap bahwa peran ini tidak mudah untuk ditentang, apalagi ditolak. Sebagai teladan, tentu saja pribadi dan apa yang dilakukan guru akan mendapat sorotan peserta didik serta orang disekitar lingkungannya yang menganggap atau mengakuinya sebagai guru. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh guru: sikap dasar, bicara dan gaya bicara, kebiasaan bekerja, sikap melalui pengalaman dan kesalahan, pakaian, hubungan kemanusiaan, proses berfikir, perilaku neurotis, selera, keputusan, kesehatan, gaya hidup secara umum.

Perilaku guru sangat mempengaruhi peserta didik, tetapi peserta didik harus berani mengembangkan gaya hidup pribadinya sendiri.

Guru yang baik adalah yang menyadari kesenjangan antara apa yang diinginkan dengan apa yang ada pada dirinya, kemudian menyadari kesalahan ketika memang bersalah. Kesalahan harus diikuti dengan sikap merasa dan berusaha untuk tidak mengulanginya.

g. Sebagai Anggota Masyarakat

Peranan guru sebagai komunikator pembangunan masyarakat. Seorang guru diharapkan dapat berperan aktif dalam pembangunan disegala bidang yang sedang dilakukan. Ia dapat mengembangkan kemampuannya pada bidang-bidang dikuasainya. Guru perlu juga memiliki kemampuan untuk berbaur dengan masyarakat melalui kemampuannya, antara lain melalui kegiatan olah raga, keagamaan dan kepemudaan. Keluwesan bergaul harus dimiliki, sebab kalau tidak pergaulannya akan menjadi kaku dan berakibat yang bersangkutan kurang bisa diterima oleh masyarakat.

h. Guru sebagai administrator

Seorang guru tidak hanya sebagai pendidik dan pengajar, tetapi juga sebagai administrator pada bidang pendidikan dan pengajaran. Guru akan dihadapkan pada berbagai tugas administrasi di sekolah. Oleh karena itu

seorang guru dituntut bekerja secara administrasi teratur. Segala pelaksanaan dalam kaitannya proses belajar mengajar perlu diadministrasikan secara baik. Sebab administrasi yang dikerjakan seperti membuat rencana mengajar, mencatat hasil belajar dan sebagainya merupakan dokumen yang berharga bahwa ia telah melaksanakan tugasnya dengan baik.

i. Guru Sebagai Penasehat

Guru adalah seorang penasehat bagi peserta didik juga bagi orang tua, meskipun mereka tidak memiliki latihan khusus sebagai penasehat dan dalam beberapa hal tidak dapat berharap untuk menasehati orang.

Peserta didik senantiasa berhadapan dengan kebutuhan untuk membuat keputusan dan dalam prosesnya akan lari kepada gurunya. Agar guru dapat menyadari perannya sebagai orang kepercayaan dan penasihat secara lebih mendalam, ia harus memahami psikologi kepribadian dan ilmu kesehatan mental.

j. Guru Sebagai Pembaharu (Inovator)

Guru menerjemahkan pengalaman yang telah lalu ke dalam kehidupan yang bermakna bagi peserta didik. Dalam hal ini, terdapat jurang yang dalam dan luas antara generasi yang satu dengan yang lain, demikian halnya pengalaman orang tua memiliki arti lebih banyak daripada nenek kita. Seorang peserta didik yang belajar sekarang, secara psikologis berada jauh dari pengalaman manusia yang harus dipahami, dicerna dan diwujudkan dalam pendidikan.

Tugas guru adalah menerjemahkan kebijakan dan pengalaman yang berharga ini kedalam istilah atau bahasa moderen yang akan diterima oleh peserta didik. Sebagai jembatan antara generasi tua dan generasi muda, yang juga penerjemah pengalaman, guru harus menjadi pribadi yang terdidik.

k. Guru Sebagai Pendorong Kreatifitas

Kreativitas merupakan hal yang sangat penting dalam pembelajaran dan guru dituntut untuk mendemonstrasikan dan menunjukkan proses kreatifitas tersebut. Kreatifitas merupakan sesuatu yang bersifat universal dan merupakan ciri aspek dunia kehidupan di sekitar kita. Kreativitas ditandai oleh adanya kegiatan menciptakan sesuatu yang sebelumnya tidak ada dan tidak dilakukan oleh seseorang atau adanya kecenderungan untuk menciptakan sesuatu.

Akibat dari fungsi ini, guru senantiasa berusaha untuk menemukan cara yang lebih baik dalam melayani peserta didik, sehingga peserta didik akan menilainya bahwa ia memang kreatif dan tidak melakukan sesuatu secara rutin saja. Kreativitas menunjukkan bahwa apa yang akan dikerjakan oleh guru sekarang lebih baik dari yang telah dikerjakan sebelumnya.

l. Guru Sebagai Emansipator

Dengan kecerdikannya, guru mampu memahami potensi peserta didik, menghormati setiap insan dan menyadari bahwa kebanyakan insan

merupakan “budak” stagnasi kebudayaan. Guru mengetahui bahwa pengalaman, pengakuan dan dorongan seringkali membebaskan peserta didik dari “self image” yang tidak menyenangkan, kebodohan dan dari perasaan tertolak dan rendah diri. Guru telah melaksanakan peran sebagai emansipator ketika peserta didik yang dicampakkan secara moril dan mengalami berbagai kesulitan dibangkitkan kembali menjadi pribadi yang percaya diri.

m. Guru Sebagai Evaluator

Evaluasi atau penilaian merupakan aspek pembelajaran yang paling kompleks, karena melibatkan banyak latar belakang dan hubungan, serta variable lain yang mempunyai arti apabila berhubungan dengan konteks yang hampir tidak mungkin dapat dipisahkan dengan setiap segi penilaian. Teknik apapun yang dipilih, dalam penilaian harus dilakukan dengan prosedur yang jelas, yang meliputi tiga tahap, yaitu persiapan, pelaksanaan dan tindak lanjut.

n. Guru Sebagai Kulminator

Guru adalah orang yang mengarahkan proses belajar secara bertahap dari awal hingga akhir (kulminasi). Dengan rancangannya peserta didik akan melewati tahap kulminasi, suatu tahap yang memungkinkan setiap peserta didik bisa mengetahui kemajuan belajarnya. Di sini peran kulminator terpadu dengan peran sebagai evaluator.

### **Kendala-Kendala Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Sosial Guru**

Pendidikan di Indonesia kini terus dikembangkan, terutama sejak reformasi bergulir tahun 1998. Hal ini ditandai dengan lahirnya Undang-Undang (UU) Nomor 22 tahun 1999, yang belakangan direvisi oleh UU Nomor 32 tahun 2004, dan kini direvisi lagi dengan UU Nomor 23 tahun 2014. Dan, salah satu agenda reformasinya adalah pendelegasian kewenangan pengelolaan pendidikan pada pemerintah daerah. Hanya saja, kewenangan pemerintah daerah terbatas pada aspek pembiayaan, sumber daya manusia dan sarana prasarana. Sementara untuk aspek-aspek menyangkut kurikulum, pembelajaran, evaluasi dan pengukuran, sarana dan alat pembelajaran, metode dan waktu belajar, buku teks serta alokasi belanja dan penggunaan anggaran, semuanya menjadi kewenangan sekolah. Dalam hal ini, maka kepala sekolah dan para guru dituntut bertanggung jawab terhadap kualitas proses dan hasil belajar guna meningkatkan mutu pendidikan secara nasional.<sup>25</sup>

Guru memperoleh prioritas pertama untuk ditingkatkan mutunya karena guru merupakan variabel utama yang paling berpengaruh terhadap hasil belajar peserta didik/siswa, dan disisi lain kualitas guru masih terbilang rendah. Fungsi guru memang sentral dalam proses pendidikan, utamanya di sekolah. Akan tetapi kenyataannya posisi guru masih diselimuti oleh banyak masalah, misalnya

<sup>25</sup> Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis, Sebuah Model pelibatan Masyarakat dalam Pendidikan*, (Jakarta: Prenada Media, 2013), h. xi

profesionalitas dan jaminan penghasilan. Oleh karena itu, peningkatan profesionalitas dan pemberdayaan guru merupakan kebutuhan mendesak.

Kelayakan mengajar yang didasarkan pada pendidikan formal saja tidak cukup. Kemampuan mengajar di dalam kelas sangat diperlukan. Disamping itu, tingkat penguasaan materi bidang studi masih merupakan kriteria kualitas guru yang belum banyak terungkap. Padahal kualitas guru yang tampak paling berpengaruh adalah kemampuan menguasai bahan yang diajarkan. Penguasaan materi pengajaran memberikan efek positif dan berarti terhadap prestasi belajar murid.

Secara keseluruhan dan umum kinerja guru yang menjadi kendala adalah sebagai berikut:

- a. Cara mengajar guru kurang disukai/bahkan tidak disukai
- b. Bimbingan dan penyuluhan dari guru kurang maksimal
- c. Penguasaan guru akan ilmu yang harus disampaikan kurang
- d. Cara penyampaian materi yang monoton dan kurang variatif
- e. Kurangnya pemahaman guru tentang psikologi anak
- f. Perhatian guru tentang latar belakang dan kebutuhan anak kurang
- g. Kurang adanya konsep perencanaan yang baik dalam penyusunan program-program untuk memajukan lembaga yang ditanganinya.
- h. Kepribadian guru yang kurang matang
- i. Minimnya kreatifitas dan inovasi untuk mengatasi berbagai hambatan yang terjadi dalam lembaga.

Kendala dari orang tua sendiri terlihat dari:

- a. Kurang komunikasi, perhatian dan motivasi belajar dari orang tua
- b. Tidak ada bimbingan sewaktu belajar, sehingga orang tua tidak mengetahui kesulitan anaknya
- c. Suasana di rumah tidak mendukung untuk belajar
- d. Kondisi ekonomi keluarga yang pas-pasan

Partisipasi masyarakat yang tergolong rendah menunjukkan bahwa masih ada kendala dalam melaksanakan program hubungan sekolah-masyarakat. Wujud kendala yang dialami dapat diidentifikasi sebagai berikut: (1) kurang berfungsinya wadah organisasi orang tua untuk berpartisipasi dalam aktivitas di sekolah, (2) kurang adanya inisiatif dari kedua pihak, terutama orang tua/masyarakat, (3) kurang pro aktifnya sekolah dalam mengembangkan program hubungan sekolah-masyarakat, (4) terbatasnya waktu kepala sekolah atau guru yang ditugasi melaksanakan program, (5) relatif rendahnya kondisi sosial ekonomi orang tua, dan (6) berkembangnya anggapan bahwa program itu dapat dilakukan lebih belakangan daripada program sekolah yang lain.

### **Kesimpulan**

Manajemen Kepala Sekolah Dalam Menimbulkan Kompetensi Sosial Guru SMPN Muara Batang Empu, yaitu mendengarkan ide/saran dari para guru, sosialisasi, mengemukakan keinginan dan menjelaskan keinginan, memberikan masukan dan berusaha memecahkan masalah guru, membagi tugas secara bersama, memberikan

teladan, bertindak sesuai dengan kemampuan guru, memberikan perhatian yang lebih terhadap yang rajin, dan mengikuti pelatihan berkaitan dengan kompetensi sosial guru.

Karakteristik guru yang memiliki kompetensi sosial adalah berkomunikasi secara santun dan bergaul secara efektif. Kompetensi sosial mengharuskan guru memiliki kemampuan komunikasi dengan siswa.

Secara keseluruhan dan umum kinerja guru yang menjadi kendala adalah cara mengajar guru kurang disukai/bahkan tidak disukai, bimbingan dan penyuluhan dari guru kurang maksimal, penguasaan guru akan ilmu yang harus disampaikan kurang, cara penyampaian materi yang monoton dan kurang variatif, kurangnya pemahaman guru tentang psikologi anak, perhatian guru tentang latar belakang dan kebutuhan anak kurang, kurang adanya konsep perencanaan yang baik dalam penyusunan program-program untuk memajukan lembaga yang ditanganinya, kepribadian guru yang kurang matang, dan minimnya kreatifitas dan inovasi untuk mengatasi berbagai hambatan yang terjadi dalam lembaga.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, Abu. *Sosiologi Pendidikan*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004.
- Ali, Muhammad. *Guru dalam Proses Belajar Mengajar*, Bandung: Sinar Baru al-Gensindo, 2008.
- Alma, Buchari. *Guru Professional (Menguasai Metode dan Terampil Mengajar)*, Bandung, Alfabeta, 2009.
- Arifin, M. *Kapita Selekta Pendidikan (Islam dan Umum)*, cet. III., Bandung: Bumi Aksara, 1995.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta, 2002.
- Bachrie, Namira Suade, *Hubungan Jenis Sekolah dalam Kesadaran Sosial*, Jurnal FPSI UI, 2009.
- Burhan. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT Rahagrafindo Persada, 2003.
- Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, cet. I., Jakarta: Bumi Aksara, 1994.
- Chang, William. *Pengantar Teologi Moral*, Jakarta: 2001.
- Colby, Jeanette and Miske Witt, *Defining Quality in Education*, Working paper of Education Section, program division, UNICEF, New York 2000.
- Damser, *Pengantar Sosiologi Pendidikan*, Jakarta : Kencana, 2008.

- Fattah, Nanang. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*, cet. I.,(Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004).
- Hariandja, Marihot T. E, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta 2005.
- Harvey, James. *the school principal as leader: guiding schools to better teaching and learning*, the Wallace Foundation, 2013.
- [http://www.kompasiana.com/mustaqim.ode/menghalau-premanisme-dengan-menumbuhkan-kesadaran-sosial\\_5528ea62f17e61c31d8b4592](http://www.kompasiana.com/mustaqim.ode/menghalau-premanisme-dengan-menumbuhkan-kesadaran-sosial_5528ea62f17e61c31d8b4592)
- <http://mahdiannur.blogspot.com/2009/03/kopetensi-sosial-kemampuan-beradaptasi.html>. di akses 9 Agustus 2016
- Imam Muslim, *Shahih Muslim*.
- Ishomuddin, *Pendidikan Karakter*, Jakarta: 1996.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Remaja Rosda Karya, Bandung, 2002.
- Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta:Penerbit Bumi Aksara, 2011.
- Moleong. Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.
- Musaheri, *ke-PGRI-an*, Jogjakarta, DIVA Press, 2009.
- Nauli, Lidia. *Kesadaran Sosial Membentuk Solidaritas Sosial*, Jurnal. Undip. 2015.
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Cetakan Ke-4, Gajah Mada Univercity Press, Yogyakarta,2005.
- Nurhadi, Muljani A. *Paradigma Baru Pengelolaan Pendidikan di Daerah Dalam Rangka Desentralisasi Pendidikan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002.
- Padil, Moh. *Sosiologi Pendidikan*, Yogyakarta: UIN-Maliki Press, 2007.
- Purwanto, M. Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, cet. V., Bandung: Remaja Rosda Karya, 1992.
- Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta: Muria Kencana, 2004.

Rosyada, Dede. *Paradigma Pendidikan Demokratis, Sebuah Model pelibatan Masyarakat dalam Pendidikan*, Jakarta: Prenada Media, 2013.

\_\_\_\_\_, *Creative Thinking*, Kolom Rector UIN Syarif Hidayatullah, jakarta, Edisi 3 Mei 2015.

Sarwoto, *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*, Ghalia, Jakarta Indonesia, 2000.

Slavin, Robert E. *Cooperative Learning; Teori Riset dan Praktik*, penerjemah: Nurulita. Bandung: Nusa Media, 2008.

Sugiyono. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta, 2007.

Sudijono, Anas. *Evaluasi Pendidikan*. Jakarta : Raja Grafindo, 1996.

Saydam, Gouzali. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource) Suatu Pendekatan Mikro*, Djanbatan, Jakarta, 2000.

Tilaar, Ace Suryadi. *Analisis Kebijakan Pendidikan, Suatu Pengantar*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1993.

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta:Penerbit PT RajaGrafindo, 1995.

# MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI SOSIAL GURU SMP MUARA BATANG EMPU

## ORIGINALITY REPORT

16%

SIMILARITY INDEX

10%

INTERNET SOURCES

10%

PUBLICATIONS

3%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

- 1 Submitted to LL DIKTI IX Turnitin Consortium Part IV  
Student Paper <1 %
- 2 Erik Estrada, Dian Pujianto, Arwin Arwin. "PERSEPSI KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU PJOK SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI DI KOTA BNGKULU", KINESTETIK, 2019  
Publication <1 %
- 3 Submitted to Institute of International Studies  
Student Paper <1 %
- 4 [ejournal.uniks.ac.id](http://ejournal.uniks.ac.id)  
Internet Source <1 %
- 5 Lisye Salamor. "PENGEMBANGAN MODEL PEMBELAJARAN JURISPRUDENTIAL PADA MATA PELAJARAN PKn", PEDAGOGIKA: Jurnal Pedagogika dan Dinamika Pendidikan, 2020  
Publication <1 %
- 6 Ricky Ishadi, Johannes Johannes, Husni Hasbullah. "Analisis potensi dan tantangan

dalam memajukan wisata di rawa bento  
Kecamatan Gunung Tujuh, Kabupaten Kerinci,  
Provinsi Jambi", Jurnal Dinamika Manajemen,  
2020

Publication

7

Khairunnisak Khairunnisak, Mislan Mislan,  
Syamsuddin Syamsuddin. "Kenaikan Jabatan  
Fungsional Pustakawan di Lingkungan Dinas  
Perpustakaan dan Arsip Daerah Provinsi  
Jambi", Baitul 'Ulum: Jurnal Ilmu Perpustakaan  
dan Informasi, 2020

Publication

<1 %

8

[kelompok5bgr.wordpress.com](http://kelompok5bgr.wordpress.com)

Internet Source

<1 %

9

Sukarmen Sukarmen. "Pelaksanaan supervisi  
akademik oleh kepala sekolah dalam  
meningkatkan kompetensi profesional guru",  
JRTI (Jurnal Riset Tindakan Indonesia), 2018

Publication

<1 %

10

[eudl.eu](http://eudl.eu)

Internet Source

<1 %

11

[kabar-pendidikan.blogspot.com](http://kabar-pendidikan.blogspot.com)

Internet Source

<1 %

12

[ririindrayanti.blogspot.com](http://ririindrayanti.blogspot.com)

Internet Source

<1 %

13

[jurnal.ustjogja.ac.id](http://jurnal.ustjogja.ac.id)

Internet Source

<1 %

14

Erostika Yoland, H. Anwar. "PENINGKATAN HASIL BELAJAR SEJARAH MELALUI PENERAPAN MODEL PEMBELAJARAN TALKING STICK PADA SISWA KELAS XI IPS II SMAN 9 TANA TORAJA", Jurnal Penelitian Pendidikan Sejarah UHO, 2019

Publication

<1 %

15

Muhammad Taufik. "NILAI SOSIO-RELIGIUS MASYARAKAT STUDI INTERAKSI ANTARUMAT BERAGAMA DI YOGYAKARTA", Khazanah: Jurnal Studi Islam dan Humaniora, 2018

Publication

<1 %

16

[journal.formosapublisher.org](http://journal.formosapublisher.org)

Internet Source

<1 %

17

[journal.wima.ac.id](http://journal.wima.ac.id)

Internet Source

<1 %

18

[dinastirev.org](http://dinastirev.org)

Internet Source

<1 %

19

[mantovanny.wordpress.com](http://mantovanny.wordpress.com)

Internet Source

<1 %

20

Imam Subekti. "PENGORGANISASIAN DALAM PENDIDIKAN", TANJAK: Journal of Education and Teaching, 2022

Publication

<1 %

21

[ibnu-khazin.blogspot.com](http://ibnu-khazin.blogspot.com)

Internet Source

<1 %

22

[noveawan19.wordpress.com](https://noveawan19.wordpress.com)

Internet Source

&lt;1 %

23

Ervina Anatasya, Karina Cahyani, Zakiah Ulfiah, Husen Windayana. "Pengembangan Mutu Pendidikan Ditinjau dari Pemenuhan Kebutuhan Sarana dan Prasarana Pendidikan", *Aulad: Journal on Early Childhood*, 2022

Publication

&lt;1 %

24

Nany Librianty. "Studi Tentang Peran Kepemimpinan Kepala PAUD", *Aulad : Journal on Early Childhood*, 2019

Publication

&lt;1 %

25

[repository.unwira.ac.id](https://repository.unwira.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

26

Friyansyah. "Peran Guru PAI Dalam Meningkatkan Minat Belajar Siswa Pada Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam Di SDN 2 Way Muli Kecamatan Rajabasa Lampung Selatan", *An Naba*, 2022

Publication

&lt;1 %

27

Marhan Hasibuan, Azhar Azhar. "Analisis Kompetensi Kepribadian Guru PAI Dalam Memberikan Keteladanan Moral pada Siswa di SMP Swasta Bangun Mulia Pangkalan Berandan", *Tarbiatuna: Journal of Islamic Education Studies*, 2021

Publication

&lt;1 %

---

28 Moch. Kabibul Asro, Nailal Muna. "Pengaruh Kompetensi Pedagogik Guru Dan Pemanfaatan Media Pembelajaran Terhadap Hasil Belajar Fiqih Di MA Darussalam Krempyang Nganjuk", Jurnal Intelektual: Jurnal Pendidikan dan Studi Keislaman, 2019  
Publication <1 %

---

29 Nur Arifah. "Manajemen Pembelajaran Ekstrakurikuler dalam Meningkatkan Mutu Madrasah", Tafáqquh: Jurnal Penelitian Dan Kajian Keislaman, 2016  
Publication <1 %

---

30 [repository.uksw.edu](https://repository.uksw.edu)  
Internet Source <1 %

---

31 Submitted to Konsorsium Perguruan Tinggi Swasta Indonesia  
Student Paper <1 %

---

32 Miftahul Jannah, Na'imah Na'imah. "Kajian Sistem Penilaian Portofolio Berdasarkan Kompetensi Pedagogik Guru", Aulad: Journal on Early Childhood, 2022  
Publication <1 %

---

33 Ria Sandi. "Pendidikan islam dan kebijakan kepemimpinan di MI Muhammadiyah 14 Talang Ulu", Al-Madrasah: Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah, 2022  
Publication <1 %

---

34	<a href="http://herrystw.wordpress.com">herrystw.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
35	<a href="http://jurnal.untad.ac.id">jurnal.untad.ac.id</a> Internet Source	<1 %
36	Submitted to Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia Jawa Timur Student Paper	<1 %
37	<a href="http://sslstrategy.wordpress.com">sslstrategy.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
38	Marya Ulfa Q, Haryadi Haryadi, Muhammad Gowon. "PENGARUH PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD), DAN DANA ALOKASI UMUM (DAU) TERHADAP FISCAL STRESS DI PROVINSI JAMBI", Jurnal Akuntansi & Keuangan Unja, 2021 Publication	<1 %
39	Mukhroji Mukhroji. "Kepemimpinan Kyai Dalam Pengasuhan Pesantren", INSANIA : Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan, 2018 Publication	<1 %
40	<a href="http://data.uinkhas.ac.id">data.uinkhas.ac.id</a> Internet Source	<1 %
41	<a href="http://rusmanhaji.wordpress.com">rusmanhaji.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
42	<a href="http://yasiniarahmah.blogspot.com">yasiniarahmah.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %

43	<a href="https://adekhaerudin.files.wordpress.com">adekhaerudin.files.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
44	<a href="https://aditnantra1991.blogspot.com">aditnantra1991.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
45	<a href="http://ejournal3.undip.ac.id">ejournal3.undip.ac.id</a> Internet Source	<1 %
46	<a href="http://linkguru.net">linkguru.net</a> Internet Source	<1 %
47	<a href="https://wahyuniningsismiat.blogspot.com">wahyuniningsismiat.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
48	Siti Sutarsih. "PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI DI SMP NEGERI PULAU LEBAR MUSI RAWAS UTARA", Jurnal Perspektif Pendidikan, 2020 Publication	<1 %
49	<a href="https://arinahahmad.blogspot.com">arinahahmad.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
50	Mukhlis Mukhlis. "Manajemen Eksternal Stakeholders Dalam Penyelenggaraan Pendidikan", Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan, 2022 Publication	<1 %
51	<a href="https://pdfs.semanticscholar.org">pdfs.semanticscholar.org</a> Internet Source	<1 %
52	<a href="http://www.got-blogger.com">www.got-blogger.com</a> Internet Source	<1 %

<1 %

53

[www.opac.iaisambas.ac.id](http://www.opac.iaisambas.ac.id)

Internet Source

<1 %

54

Citro W. Puluhulawa. "Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Meningkatkan Kompetensi Sosial Guru", Hubs-Asia, 2014

Publication

<1 %

55

Rahma Dewi Liputo, Jullie J Sondakh, Jessy Warongan. "Analisis Potensi Penerimaan Retribusi Daerah pada Pemerintah Kabupaten Gorontalo", JURNAL RISET AKUNTANSI DAN AUDITING "GOODWILL", 2017

Publication

<1 %

56

[e-jurnal.iainsorong.ac.id](http://e-jurnal.iainsorong.ac.id)

Internet Source

<1 %

57

Elsinora Mahanangingtyas, Ariantjie Lesnussa, Hasan Nussy. "PERAN MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU DI SD INPRES 19 AMBON", PEDAGOGIKA: Jurnal Pedagogika dan Dinamika Pendidikan, 2021

Publication

<1 %

58

Marselus Ruben Payong. "Adaptasi Nilai-nilai Budaya Lokal dalam Pendidikan: Studi Penggunaan Go'et dalam Pendidikan Agama

<1 %

# Katolik", DUNAMIS: Jurnal Teologi dan Pendidikan Kristiani, 2022

Publication

59

[aliminiaincirebon.blogspot.co.id](http://aliminiaincirebon.blogspot.co.id)

Internet Source

<1 %

60

[dspace.uii.ac.id](http://dspace.uii.ac.id)

Internet Source

<1 %

61

Maria Hastuti, Martinis Yamin, Lukman Hakim. "Manajemen Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah SMA Negeri 10 Tanjung Jabung Timur", INNOVATIO: Journal for Religious Innovation Studies, 2018

Publication

<1 %

62

[jurnal.uindatokarama.ac.id](http://jurnal.uindatokarama.ac.id)

Internet Source

<1 %

63

[komstar.wordpress.com](http://komstar.wordpress.com)

Internet Source

<1 %

64

[propionagreat.wordpress.com](http://propionagreat.wordpress.com)

Internet Source

<1 %

65

[download.atlantis-press.com](http://download.atlantis-press.com)

Internet Source

<1 %

66

[firmansyam22.blogspot.com](http://firmansyam22.blogspot.com)

Internet Source

<1 %

67

[ardin1.blogspot.com](http://ardin1.blogspot.com)

Internet Source

<1 %

---

68	<a href="http://jurnal.iainambon.ac.id">jurnal.iainambon.ac.id</a> Internet Source	<1 %
69	<a href="http://ppws-end.blogspot.com">ppws-end.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
70	Janatut Dahlia. "Penerapan Budaya Toleransi dalam Kegiatan- Kegiatan Keagamaan di Sekolah Menengah Atas", <i>EDUKATIF : JURNAL ILMU PENDIDIKAN</i> , 2022 Publication	<1 %
71	<a href="http://ravii.staff.gunadarma.ac.id">ravii.staff.gunadarma.ac.id</a> Internet Source	<1 %
72	<a href="http://repository.unhas.ac.id">repository.unhas.ac.id</a> Internet Source	<1 %
73	<a href="http://wanit-ta.blogspot.com">wanit-ta.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %

---

Exclude quotes  Off  
Exclude bibliography  On

Exclude matches  < 10 words