

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini memaparkan data hasil temuan di lapangan yang berkaitan dengan (a) gambaran umum lokasi penelitian, (b) paparan data hasil penelitian, dan (c) pembahasan penelitian.

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah Berdirinya SMP Darul Hijrah Puteri

Sepanjang bahasan sejarah SMP Darul Hijrah Puteri yang akan peneliti kemukakan ini selalu terkait dengan pondok pesantren Darul Hijrah Puteri, karena memang keberadaan SMP Darul Hijrah Puteri tidak bisa dipisahkan dari induknya. SMP Darul Hijrah Puteri bukanlah sebuah lembaga yang dalam pengelolaannya terpisah dari pondok pesantren Darul Hijrah Putera. Inilah alasan mengapa sepanjang bahasan ini nama pondok sering muncul. Peneliti juga kadang-kadang menggunakan istilah peserta didik dan kadang-kadang menggunakan istilah santriwati sesuai konteks.

SMP Darul Hijrah Puteri berdiri di atas tanah seluas 4 hektar yang semula direncanakan 7 hektar. Tanah ini diambil dari bagian pondok pesantren Darul Hijrah Putera yang terletak di belakang mesjid pondok putera kemudian dipindahkan ke Batung Cindai Alus dengan persetujuan pewakafnya, yaitu Letnan

H. Edy Syahrani dan H. Bakran Lazim. Dengan demikian, baik keberadaan SMP Darul Hijrah Puteri ataupun pondok pesantren Darul Hijrah Puteri secara umum tidak bisa dilepaskan dari keberadaan pondok pesantren Darul Hijrah Putera.¹

SMP Darul Hijrah Puteri terletak di Desa Batung Cindai Alus RT 002, Kecamatan Martapura, Kabupaten Banjar, Kalimantan Selatan. Tepatnya 10 km dari kota Martapura, 2 km dari jalan raya A. Yani, 6 km dari Kota Madya Banjarbaru dan 35 km dari ibu kota provinsi Kalimantan Selatan, Banjarmasin. Tepatnya terletak di perbatasan antara Kota Madya Banjarbaru dan Kabupaten Banjar. Namun untuk saat ini masih berafiliasi ke Departemen Pendidikan Nasional Kabupaten Banjar. Letaknya yang demikian memungkinkannya menerima akses dari luar dengan cepat sehingga dari segi informasi tidak akan ketinggalan. Namun peraturan yang membatasi para peserta didiknya, yaitu cara perizinan yang ketat, menyebabkan mereka tidak atau kurang mendapatkan informasi dunia luar.²

Pondok Pesantren Darul Hijrah Puteri Martapura merupakan salah satu pondok pesantren di Kalimantan Selatan yang turut mewarnai dunia pendidikan Indonesia sejak tahun 1995. Di bawah naungan Yayasan Pendidikan Darul Hijrah Puteri, pondok pesantren ini mempunyai dua buah lembaga pendidikan, yaitu

¹ Profil SMP Darul Hijrah Puteri, Batung Cindai Alus Martapura Kalimantan Selatan Tahun 2015.

² Profil SMP Darul Hijrah Puteri, Batung Cindai Alus Martapura Kalimantan Selatan Tahun 2015.

Sekolah Menengah Pertama Darul Hijrah Puteri (SMP Darul Hijrah Puteri) dan Sekolah Menengah Atas Darul Hijrah Puteri (SMA Darul Hijrah Puteri).³

Sebagai pondok pesantren modern, mata pelajaran yang ditawarkan pun meliputi mata pelajaran umum dan mata pelajaran pondok. Untuk menunjang proses belajar mengajar, di PP (Pondok Pesantren) Darul Hijrah Puteri juga telah disediakan beberapa fasilitas, salah satunya adalah laboratorium multimedia yang telah terpasang jaringan internet.⁴

Latar belakang berdirinya pondok pesantren Darul Hijrah Putri sendiri berawal dari keinginan alumni Pondok Pesantren Modern Gontor untuk meniru almamaternya dan mendirikan pondok pesantren ala Gontor di Kalsel. Selain itu, Gontor sendiri juga memiliki obsesi untuk menciptakan seribu Gontor di seluruh penjuru Indonesia. Keinginan Gontor tersebut timbul utamanya karena niat yang dilandasi perjuangan Islam. Di samping itu, kondisi lain yang juga memperkuat keinginan tersebut ialah banyaknya calon santri dari seluruh Indonesia yang ingin masuk ke Gontor, namun terpaksa ditolak karena ketidakmampuan Gontor untuk menampungnya.

Pada tahun 1956, sejak kembalinya dari Gontor, KH Gazali Mukhtar sudah bercita-cita mendirikan pondok ala Gontor. Beliau kemudian membangun madrasah di kampung beliau sendiri, Rukam Amuntai. Namun, madrasah yang beliau dirikan tidak dapat dikembangkan menjadi pondok pesantren, karena kondisi saat itu memang belum memungkinkan. Peralnya, mendirikan pondok sendirian tentu terlalu berat. Pada perjalanannya, sekitar tahun 1971, beliau mulai

³ Hasil Observasi Peneliti di SMP Darul Hijrah Puteri tanggal 25 Januari 2015.

⁴ Profil SMP Darul Hijrah Puteri, Batung Cindai Alus Martapura Kalimantan Selatan Tahun 2015.

mengirim kader ke Gontor. Beliau sendiri yang mengantar langsung ke Gontor. Dalam angkatan pertama tersebut, terdapat satu anak beliau dan lima orang keponakan. Pengiriman itu terus berlanjut pada tahun-tahun berikutnya. Sebelum tahun 1980, beliau pernah membuat panitia persiapan pendirian pondok. Pernah pula mencari tanah untuk pondok, diantaranya di Sungkai dan Pelaihari. Namun, cita-cita ini baru terwujud setelah berdirinya PP Darul Hijrah seiring dengan terbentuknya Ikatan Keluarga Pondok Modern (IKPM) Gontor Kalsel.

Di lain pihak, KH Zarkasyi Hasbi Lc yang juga merupakan alumni Gontor, sejak masih mondok di Gontor, sudah diarahkan oleh pimpinan Gontor untuk mendirikan pondok di Kalsel. Pada bulan April 1978, beliau menandatangani perjanjian untuk mendirikan sebuah pondok pesantren di Kalsel. Sebelumnya, terlebih dahulu dibentuk Ikatan Keluarga Pondok Modern (IKPM) Gontor Kalsel dan pelantikan pengurus pada tahun 1983. Pimpinan Gontor waktu itu, KH Imam Zarkasyi mendapat menantu orang Banjarmasin. Kedatangan sejumlah alumni Gontor asal banua seperti KH Saiman Luqmanul Hakim, KH Abdullah Syukri Zarkasyi, KH Hasan Sahal, dan Ustadz Imam Subakir Ahmad ke Banjarmasin untuk menghadiri acara perkawinan yang dihelat di Banjarmasin, dimanfaatkan untuk membentuk IKPM Kalsel. Setelah dibentuk, pengurus yang terpilih antara lain HM Yamin Mukhtar sebagai ketua, H Syahrudi Ramli sebagai wakil ketua, dan M Nasrul Mahmudi sebagai sekretaris Dalam pidatonya, KH Saiman Luqmanul Hakim sebagai utusan dari pimpinan Gontor menekankan pentingnya pendirian pondok ala Gontor di Kalsel. Dari perjalanan rombongan yang dikawal oleh M Nasrul Mahmudi dan A Syaukani Arsyad ke Hulu Sungai sampai

Amuntai, tercetuslah pemikiran Ustadz Imam Subakir dan KH Saiman Luqmanul Hakim bahwa tanah yang cocok untuk pondok itu berlokasi di Banjarbaru. Sekitar satu tahun kemudian, KH Abdullah Syukri Zarkasyi dan Ustadz Imam Subakir datang lagi ke Banjarmasin dalam rangka pelantikan IKPM cabang Balikpapan dan IKPM cabang Kandangan. Keduanya kembali menganjurkan kepada IKPM Kal-Sel agar mengusahakan pendirian pondok di Kal-Sel. Sebelumnya, IKPM sudah pernah mengusahakan pendirian pondok di kawasan Banua Anyar Banjarmasin dan Bentok Pelaihari, tapi tidak membawa hasil.

Dari dua latar belakang dan tiga usaha embrio mendirikan pondok tersebut, semuanya tidak terlepas dari Gontor. Sehingga pada saat membuat akte notaris pendirian pondok, dikehendaki agar pimpinan PP Darul Hijrah haruslah alumni Gontor atau alumni PP Darul Hijrah sendiri.

Diatas tanah wakaf dari H. Ady Syahrani seluas 15 hektar yang akte wakafnya ditanda tangani pada tanggal 14 Maret 1986, akhirnya berdirilah PP Darul Hijrah. Karena luasnya hanya sekitar 11 hektar, maka penambahan wakaf tanah seluas empat hektar sisanya dipenuhi di daerah Batung yang sekarang menjadi PP Darul Hijrah Puteri. Secara umum, pendidikan dan pengajaran di PP Darul Hijrah dimulai pada bulan Agustus 1986. Karena terlambat dari tahun ajaran yang semestinya, yaitu bulan Juli, sehingga santri pertamanya hanya empat orang. Sedangkan PP Darul Hijrah Putri sendiri baru beroperasi pada tahun pelajaran 1997/1998.⁵

⁵ Abdullah Husien, "Gaya Kepemimpinan Kepala SMP Darul Hijrah Puteri Batung Cindai Alus Martapura Kal-Sel", Tesis, IAIN Antasari Program Pascasarjana, Tahun 2014, h. 80.

2. Visi, Misi, Tujuan, dan Strategi Pencapaian Pendidikan

Pondok pesantren Darul Hijrah Puteri dan SMP Darul Hijrah Puteri sebagaimana diuraikan terdahulu memiliki sistem pendidikan yang integratif. Untuk melihat lebih lanjut bagaimana integrasi sistem pendidikan yang diterapkan di pondok pesantren Darul Hijrah Puteri dan SMP Darul Hijrah Puteri sebagai bagian darinya, akan diuraikan visi, misi, tujuan dan strategi pencapaian pendidikan.

Visi pendidikan SMP Darul Hijrah Puteri tentu saja sejalan visi pendidikan pondok pesantren Darul Hijrah Puteri itu sendiri, yaitu terwujudnya insan yang beriman, bertakwa, beramal saleh, beristiqamah, berwawasan luas, unggul dan berprestasi.⁶

Sedangkan misi yang diembannya adalah:

- a. Menyelenggarakan lembaga pendidikan Islam yang bermutu, profesional, berkeseimbangan, asri, sejahtera, dan berorientasi ke depan;
- b. Mengembangkan pola pendidikan kader umat yang mandiri, terampil, berkarakter ilmiah dan uswah, serta mengamalkan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari;
- c. Menyiapkan kader umat yang dapat melanjutkan studinya ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi sesuai dengan bakat dan profesi yang diminati.⁷

⁶ Dokumentasi SMP Darul Hijrah Puteri Tahun 2015.

⁷ Dokumentasi SMP Darul Hijrah Puteri Tahun 2015.

Secara garis besar tujuan didirikannya pondok pesantren Darul Hijrah Puteri adalah:⁸

- a. Menyebarluaskan pengamalan syari'at Islam dalam kehidupan sehari-hari di masyarakat;
- b. Membentuk dan membina kepribadian muslim yang berbudi luhur, sehat jasmani dan rohani, berpengetahuan, terampil dan mandiri serta berkhidmat kepada masyarakat;
- c. Membentuk dan membina santri agar menjadi warga Negara Indonesia yang berjiwa Pancasila.

Menurut direktur pondok pesantren Darul Hijrah Puteri, pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki fungsi untuk mempertahankan, menanamkan, dan mengembangkan kelangsungan nilai-nilai Islam kepada generasi penerus. Santriwati diarahkan untuk mendalami ilmu pengetahuan berdasarkan ajaran Islam dan sekembalinya mereka ke masyarakat dapat menjadi garda terdepan dalam membentuk peradaban masyarakat yang madani. Pondok pesantren Darul Hijrah Puteri dalam melaksanakan pendidikan dan pengajaran berusaha mencapai target yang telah ditentukan.⁹

3. Keadaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Berdasarkan pengamatan peneliti, keadaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di SMP Darul Hijrah Puteri ini dari mulai berdiri pada tahun 1995

⁸M. Gazali, et. al., *Karakteristik Demografi, Sosial, dan Ekonomi Sumber Daya Pimpinan Pondok Pesantren di Kalimantan Selatan*, Penelitian, (Banjarmasin: IAIN Antasari, 2005), h. 53.

⁹Hasil Wawancara Peneliti dengan Direktur pondok pesantren Darul Hijrah Puteri tanggal 25 Januari 2015.

hingga tahun 2015 (penelitian ini dilakukan), sekolah ini sudah beberapa kali mengalami pergantian kepala sekolah yaitu sebanyak 7 kali. Jumlah tenaga pendidik yang berstatus Guru Tetap Yayasan (GTY) ada 5 orang, Pegawai Negeri Sipil (PNS) ada 5 orang, Guru Tidak Tetap (GTT) berjumlah 73 orang sehingga total tenaga pendidik berjumlah 83 orang. Sedangkan tenaga kependidikan seluruhnya berjumlah 6 orang, yaitu terdiri dari 3 orang tenaga administrasi (TU).¹⁰

4. Keadaan Peserta Didik

Keadaan rombongan belajar di SMP Darul Hijrah Puteri ini terdiri dari: kelas VII berjumlah 15 rombongan belajar dari kelas Ia-Io, kelas VIII berjumlah 13 rombongan belajar dari kelas IIa-IIIh dan kelas IX berjumlah 8 rombongan belajar yang terdiri IIIa-IIIg. Dengan demikian keadaan peserta didik pada tahun pelajaran 2015/2016 adalah 1009 peserta didik dengan 36 rombongan belajar.¹¹

5. Kondisi Sarana dan Prasarana

Perkembangan fisik pesantren dan SMP Darul Hijrah Puteri terlihat baik, sarana prasarana selalu ditambah agar dapat memenuhi kebutuhan peserta didik, namun juga disesuaikan dengan kondisi keuangan pesantren berupa *budget* keuangan yang telah direncanakan pihak pesantren. Selain itu, ada juga tambahan keuangan dari bantuan para mitra seperti dari instansi-instansi swasta dan orang

¹⁰ Hasil Observasi Peneliti di SMP Darul Hijrah Puteri tanggal 26 Januari 2015.

¹¹ Dokumentasi SMP Darul Hijrah Puteri Tahun 2015.

tua peserta didik. Perkembangan kondisi sarana dan prasarana tersebut dapat dilihat dari data sebagai berikut:¹²

a. Ruang Kelas

Sampai saat ini jumlah ruangan kelas SMP Darul Hijrah Puteri berjumlah 36 kelas yang dilengkapi dengan meja dan kursi dan perabot penunjang lainnya, juga ditambah dengan ruang keterampilan. Pembangunan sarana pendidikan terus berlangsung sesuai keperluan dan karena banyaknya minat masyarakat yang ingin menyekolahkan putrinya di Darul Hijrah Puteri.

Sejalan dengan animo masyarakat yang timbul, sehingga saat ini perbaikan beberapa buah ruang belajar dari bantuan orang tua dan dari pemerintah berupa ruang kelas baru (RKB) yang berjumlah 12 ruang belajar pada tahun ini. Dengan harapan dapat menunjang keberhasilan pendidikan dan membuka kesempatan yang lebih banyak lagi bagi orang tua yang akan mempercayakan puterinya untuk sekolah di Darul Hijrah Puteri.



GAMBAR 4.4 PEMBANGUNAN RUANG KELAS BARU (RKB) PONDOK PESANTREN DARUL HIJRAH PUTERI

¹²Hasil Observasi Peneliti di SMP Darul Hijrah Puteri tanggal 16 Januari 2015.

b. Asrama Santriwati dan Perumahan *Ustadz* dan *Ustadzah*

Para santriwati pondok pesantren Darul Hijrah Puteri akan disediakan asrama sebagai tempat tinggal kecuali bagi peserta didik yang domisili tempat tinggal di sekitar pondoknya tepatnya di desa Batung Cindai Alus.

Dewasa ini pembangunan asrama terus bertambah karena pada tahun terdahulu hanya memiliki dua asma, yaitu: (1) asrama/*mabna* Maimunah untuk santriwati baru kelas VII dan X Intensif dan (2) asrama/*mabna* Ummi Hani untuk santriwati lama jenjang SMP dimulai dari kelas VIII-IX dan santriwati lama jenjang SMA dimulai dari kelas X-XII. Namun sekarang sudah banyak dibangun asrama baru sesuai dengan keperluan santriwati, sehingga para santriwati merasa nyaman dengan ruangan yang lebih luas dibandingkan dengan asrama Maimunah dan Umi Hani yang cenderung sempit.

Asrama/*mabna* Maimunah, Ummi Hani dan asrama/*mabna* baru lainnya masing-masing terdiri dari 12 kamar yang bertingkat. Jadi masing-masing tingkat memiliki 6 kamar, dan tiap ruang asrama dihuni oleh santri berjumlah kisaran 25 sampai 27 santriwati dilengkapi dengan 2 orang pembimbing dari jenjang SMA kelas XI. Pembimbing kamar disebut juga dengan *mudabbirah*. Tujuan dari pemberian *mudabbirah* di setiap kamar sebagai tempat pelatihan dan pengkaderan sifat kepemimpinan bagi para santriwati karena Pondok Pesantren Darul Hijrah mempunyai motto “siap dipimpin dan siap memimpin”. Jadi masuk Darul Hijrah Puteri berarti siap untuk dipimpin dan pada saat jenjang SMA kelas XI siap menjadi pemimpin yang dikenal dengan sebutan Organisasi Santriwati Darul

Hijrah (OSDA) yang memiliki bagiannya masing-masing seperti: bagian keamanan, kesehatan, bahasa dll yang memiliki tugas berbeda-beda.¹³

Dalam rangka membentuk akhlak dan kepribadian santriwati yang berlandaskan Al-Quran dan hadis, maka seluruh santriwati diwajibkan melaksanakan shalat lima waktu secara berjamaah di mesjid Al-‘Azmu lil Ahli Khair. Banyak kegiatan yang dapat dilaksanakan di mesjid tersebut selain shalat dan tadarus Al-Quran juga sebagai tempat berkumpul santri jika ada acara PHBI, pengumuman dari OSDA untuk menyampaikan peraturan pondok, pemberian *taushiyah* dari para Ustadz/Ustadzah, latihan maulid habsyi, pelantikan dan serah terima jabatan OSDA terdahulu ke OSDA yang baru, dan kegiatan-kegiatan lainnya.¹⁴



GAMBAR 4.5 MESJID AL-AZMU LIL AHLI KHAIR DI PONDOK DARUL HIJRAH PUTERI

¹³ Hasil Observasi Peneliti di SMP Darul Hijrah Puteri tanggal 27 Januari 2015.

¹⁴ Hasil Observasi Peneliti di SMP Darul Hijrah Puteri tanggal 27 Januari 2015.

Selain itu, untuk mendukung kelancaran proses pendidikan, pondok pesantren menyiapkan perumahan bagi para *ustadz* dan ruangan khusus bagi *ustadzah* berupa perumahan dewan guru yang telah berkeluarga yang berada di luar pagar pondok, kecuali sebuah rumah yang didiami oleh kepala kepengasuhan yang berada di dalam pagar pondok dan 5 buah ruangan khusus juga disediakan bagi para *ustadzah* yang telah lulus SMA kelas XII yang ingin mengabdikan untuk menjadi *ustadzah* demi membantu sistem pengajaran di pondok.

c. Laboratorium IPA, Ruang UKS, Laboratorium Bahasa, dan Ruang Multi Media

SMP Darul Hijrah mempunyai satu ruangan laboratorium IPA yang ditangani oleh tenaga khusus yang dikontrak oleh pihak yayasan. Secara struktural laboratorium IPA ini milik SMP Darul Hijrah Puteri, tetapi SMA juga diberikan kesempatan jika ingin menggunakannya fasilitas Laboratorium IPA tersebut.

Menurut pengamatan peneliti, unit kesehatan santriwati (UKS) juga disediakan dengan tenaga staf ahli 2 orang perawat dan dibantu oleh 1 orang dari staf dari kepengasuhan pondok, serta 2 orang bagian kesehatan (OSDA). Unit kesehatan ini dikelola secara langsung oleh yayasan pondok, dengan maksud, sebagai tempat memeriksa kesehatan santriwati dan tempat rawat untuk santriwati yang sakit menular seperti: penyakit cacar agar segera bisa diberikan pertolongan pertama dan jika perawat tersebut tidak sanggup menanganinya, maka akan dirujuk untuk berobat ke rumah sakit terdekat.¹⁵

¹⁵ Hasil Observasi Peneliti di SMP Darul Hijrah Puteri tanggal 27 Januari 2015.

Laboratorium bahasa telah disumbangkan oleh Dinas Pendidikan kepada SMP Darul Hijrah Puteri yang sekarang telah dikelola dengan baik, walaupun saat ini laboratorium bahasa belum difungsikan secara maksimal. Laboratorium bahasa dapat dimanfaatkan kapan saja yang penanganannya dikelola oleh Wakasek sarana dan prasarana.

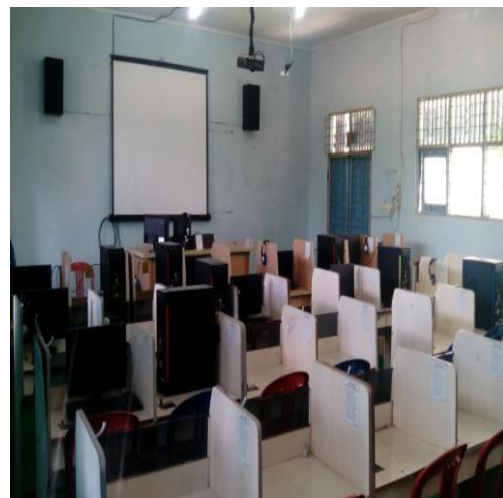
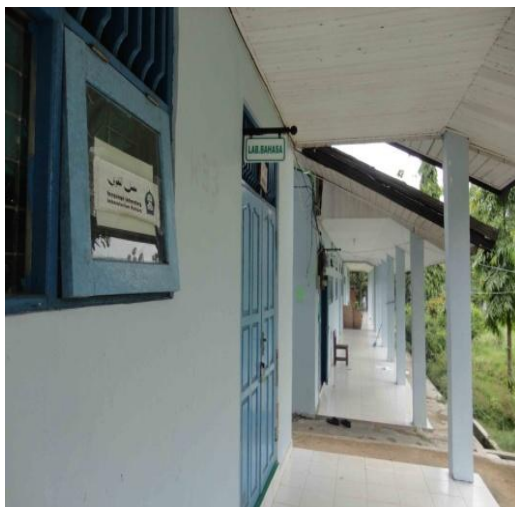
Selain itu, SMP Darul Hijrah Puteri juga punya satu buah ruangan laboratorium komputer dengan 30 unit komputer, yang dapat difungsikan secara maksimal. Fasilitas ini digunakan santriwati terutama untuk pelajaran TIK.¹⁶



(Unit Kesehatan Sekolah)



(Lab.Komputer tampak depan)



¹⁶Profil SMP Darul Hijrah Puteri Tahun 2015.

(Tampak Depan Laboratorium Bahasa)

(Tampak Dalam Lab. Bahasa)



GAMBAR 4.6 FASILITAS PONDOK DARUL HIJRAH PUTERI
(Ruangan Komputer SMP Darul Hijrah Puteri)

GAMBAR 4.6 RUANGAN LAB. BAHASA, LAB. KOMPUTER, RUANG UKS

d. Koperasi, Kantin, dan Laundry

Koperasi dan kantin merupakan kegiatan usaha pondok yang berkembang di pondok pesantren Darul Hijrah Puteri karena konsumennya banyak yaitu dari peserta didik SMP Darul Hijrah Puteri. Selain koperasi dan kantin, unit usaha pondok juga memiliki cabang usaha lainnya seperti: *laundry*. *Laundry* juga berkembang dengan pesat lantaran kuantitas permintaan santriwati yang tinggi, bahkan ada sekitar 100-an nama santri yang menjadi pelanggan tetapnya. Secara keorganisasian, koperasi, kantin dan *laundry* berada di bawah pengelolaan yayasan pondok pesantren Darul Hijrah Puteri.



(Koperasi/Kantin Pondok Pesantren Darul Hijrah Puteri)

GAMBAR 4.7 SALAH SATU JENIS USAHA PONDOK PESANTREN DARUL HIJRAH PUTERI

e. Ruang Keterampilan

SMP Darul Hijrah Puteri mempunyai satu buah ruang keterampilan yang mempunyai fungsi ganda, biasanya digunakan untuk mengadakan bimbingan keterampilan seperti: menjahit, seni dan karya ilmiah, dan terkadang juga digunakan untuk rapat dewan guru atau penyuluhan. Ruang keterampilan ini juga masih dimungkinkan untuk digunakan untuk keperluan-keperluan lain.



GAMBAR 4.8 RUANG KETERAMPILAN DI SMP DARUL HIJRAH PUTERI

f. Perpustakaan

Perpustakaan sebagai sarana yang sangat menunjang perkembangan keilmuan para santriwati tentu mutlak dimiliki sekolah. Saat ini, SMP Darul Hijrah Puteri memiliki 1 ruang perpustakaan dengan 1 orang pustakawan yang sesuai dengan kualifikasinya. Kenyataan ini menunjukkan bahwa SMP Darul Hijrah Puteri sangat memperhatikan dan mendukung perkembangan intelektual para peserta didiknya, dengan cara menyediakan sarana yang paling fundamental dalam sebuah lembaga, yaitu perpustakaan, baik perpustakaan untuk santriwati maupun untuk guru.



(tampak depan)



(tampak dari dalam)

GAMBAR 4.9 PERPUSTAKAAN SMP DARUL HIJRAH PUTERI

g. Mesjid

Mesjid merupakan unsur penting bagi pondok karena sebagai tempat pusat kegiatan di pondok pesantren, sehingga kegiatan para santriwati tidak akan lepas dari masjid. Meskipun, pada hakikatnya tempat pusat kegiatan santriwati tidak mesti melulu harus di mesjid, tetapi bisa juga di dalam kelas atau *outdoor* seperti: di lapangan, namun mesjid telah terlanjur dijadikan tempat beberapa kegiatan inti

santriwati di SMP Darul Hijrah Puteri karena pondok pesantren belum memiliki aula pertemuan.

h. Kantor-kantor

Menurut observasi peneliti, SMP Darul Hijrah Puteri mempunyai dua ruangan kantor, yaitu kantor kepala sekolah beserta staf-stafnya dan kantor khusus dewan guru. Keduanya masih satu atap dengan SMA Darul Hijrah Puteri karena terkadang ada beberapa guru yang mengajar pada SMP dan juga SMA.¹⁷



GAMBAR 4.10 KANTOR SMP DARUL HIJRAH PUTERI

i. Bimbingan dan Konseling

Pondok pesantren Darul Hijrah Puteri mempunyai 1 orang psikolog, yaitu: Drs.H. Humaidi karena dari segi psikologis, peserta didik SMP sebagai santriwati yang masih muda dari segi umur masih sangat perlu bimbingan dan arahan.

¹⁷ Hasil Observasi Peneliti di Kantor SMP Darul Hijrah Puteri tanggal 27 Januari 2015.

Tempat bimbingan dan konseling bertempat di kantor kepengasuhan selaku bagian yang memang mengurus masalah santriwati.

Keberadaan psikolog merupakan tanggung jawab dan di bawah pengelolaan dari bagian pengasuhan. Perlu diketahui bahwa fokus perhatian dari seorang psikolog hanya pada santriwati-santriwati yang bermasalah sementara pengasuhan santriwati lebih luas lagi, yaitu meliputi semua kegiatan yang berada di luar jam belajar, seperti pelaksanaan dan pengawasan disiplin berbahasa, disiplin ke mesjid, disiplin *muhadharah*, *muhadatsah*, pemberian kosa kata, pengaturan waktu kegiatan di luar jam belajar dan kegiatan lainnya. Jadi, segala permasalahan santriwati di luar jam belajar juga merupakan bagian dari tugas bagian pengasuhan. Oleh karena itu, bimbingan dan konseling adalah bagian dari pengasuhan.

j. Kurikulum dan Satuan Pelajaran

Kurikulum yang diterapkan di pondok pesantren ini merupakan kurikulum nasional. dan menerapkan kurikulum pondok Gontor. Hal tersebut dapat dilihat dari materi atau mata pelajaran yang diadopsinya dari pondok Gontor. Namun, ada juga yang diajarkan di Gontor tetapi tidak diajarkan di Darul Hijrah karena disesuaikan dengan kebutuhan dan keadaan pondok. Adapun yang tidak diajarkan di Darul Hijrah seperti: *al-Adyan*, *al-Tarbiyah wa al-Ta'lim*, *Tarikh al-Hadharah al-Islamiyah*, *Tarikh Adab al-Lughah*, *al-Tarbiyah al-'Amaliyah*.¹⁸

¹⁸ Profil SMP Darul Hijrah Puteri Tahun 2015.

Kurikulum pendidikan nasional yang diajarkan di pondok ini adalah kurikulum yang dipaketkan sebagaimana sekolah negeri untuk tingkat SMP/SLTP. Penerapan kurikulum seperti ini bukan tanpa kendala, mengingat jumlah pelajaran yang akhirnya akan berlipat dengan keterbatasan waktu belajar santriwati.

Sistem kurikulum yang memadukan antara dua kurikulum nasional dan pondok merupakan suatu kelebihan dalam konteks dunia pesantren, perkembangan dunia pendidikan yang begitu pesat memotivasi munculnya gairah pondok pesantren untuk meningkatkan mutu dan hasil kerjanya yang telah membuat pondok pesantren berubah. Perubahan tersebut dapat merupakan kemajuan yang memiliki kejelasan visi dan misi tanpa menggusur kultur pondok pesantren yang khas.

STRUKTUR PROGRAM KURIKULUM 2015/2016

No	MATA PELAJARAN	KELAS		
		I	II	III
1	<i>al-Imla</i>	1	1	-
2	<i>al-Insya</i>	-	2	2
3	<i>al-Nahwu</i>	-	2	2
4	<i>al-Sharfu</i>	-	1	1
5	<i>al-Muthala'ah</i>	2	2	2
6	<i>al-Tamrin al-Lughah</i>	7	4	2
7	<i>al-Mahfuzhat</i>	1	1	1
8	al-Qur'an	2	2	2
9	<i>al-Tajwid</i>	1	1	-
10	<i>al-Tafsir</i>	1	-	1
11	<i>al-Hadits</i>	1	1	1
12	<i>al-Fiqh</i>	2	2	2
13	<i>al-Faraidh</i>	-	-	1
14	<i>Ushul al-Fiqh</i>	-	-	2
15	<i>al-Tauhid</i>	2	1	-
16	<i>al-Tarikh al-Islamiy</i>	1	1	2
17	<i>al-Din al-Islamiy</i>			1

18	<i>al-Khath</i>	1	1	1
19	Pendidikan Agama Islam	1	1	1
20	PKn	1	1	1
21	Bahasa Indonesia	4	4	4
22	Bahasa Inggris	2	2	2
23	Penjaskes	2	2	2
24	Matematika	4	4	4
25	IPA	4	4	4
26	IPS	3	3	3
27	BP	-	-	1
28	TIK	1	1	1
29	Seni Budaya	1	1	1
Jumlah		45	45	47

Sumber: Dokumentasi SMP Darul Hijrah Puteri Tahun 2015.

TABEL 4.2 STRUKTUR PROGRAM KURIKULUM 2015/2016 SMP DARUL HIJRAH PUTERI BATUNG CINDAI ALUS

k. Kegiatan Sehari-hari

SMP Darul Hijrah Puteri sebagai lembaga yang berada di bawah naungan pondok pesantren Darul Hijrah Puteri, maka harus mengikuti program dan kegiatan yang telah dibuat oleh pondok. Artinya, seluruh kegiatan sehari-hari tersebut wajib untuk diikuti oleh setiap santriwati karena pondok Darul Hijrah Puteri telah menetapkan aturan dalam kegiatan sehari-hari santriwatinya yang dimulai dari bangun tidur sampai tidur kembali. Berikut ini kegiatan sehari-hari santriwati pondok Darul Hijrah Puteri, yaitu:¹⁹

- a. Bangun tidur, persiapan shalat, shalat subuh dan membaca Q.S. *Yasin*,
- b. MCK, sarapan, dan persiapan masuk kelas,
- c. Masuk kelas,
- d. Persiapan shalat dan shalat zuhur,
- e. Makan siang,
- f. Les siang (Bahasa Inggris),
- g. Persiapan shalat dan shalat Ashar,
- h. Pemberian kosa kata, olah raga, belajar masing-masing, les (bagi yang ada), kegiatan ekstrakurikuler, dan kegiatan-kegiatan lainnya.

¹⁹Dokumentasi Peraturan Kegiatan Sehari-hari Pondok Darul Hijrah Puteri.

- i. MCK
- j. Baca al-Qur'an, shalat Maghrib, membaca baca Q.S. *al-Dukhan*, *al-Waqi'ah*, dan *al-Mulk*.
- k. Makan malam
- l. Persiapan shalat dan shalat Isya
- m. *Muhammadharah* (latihan pidato) bahasa Indonesia, Arab, dan Inggris
- n. Istirahat dan persiapan tidur
- o. Tidur malam.

l. Kegiatan Ekstrakurikuler

SMP Darul Hijrah Puteri memiliki kegiatan ekstrakurikuler yang dapat dibagi menjadi dua kategori kegiatan, yaitu kegiatan wajib dan kegiatan *sunnah*.

Kegiatan wajib, maksudnya harus diikuti oleh seluruh peserta didik SMP Darul Hijrah Puteri, seperti: *muhammadharah* (latihan pidato tiga bahasa/Inggris, Arab, dan Indonesia) yang dilaksanakan pada malam Selasa dan Kamis. Tujuan utama dilaksanakannya latihan pidato untuk membiasakan para peserta didik agar mampu menyampaikan pemikirannya di depan umum sekaligus membina mentalnya serta menambah keterampilan berbahasanya. Kegiatan wajib lainnya adalah Pramuka yang dilaksanakan setiap Sabtu sore dan kegiatan ketiga yang wajib adalah olahraga, seperti: lari dan senam pagi yang dilaksanakan pada pagi minggu. Tentu untuk menjaga kesehatan, sesuai dengan salah satu motto pondok "berbadan sehat". Kegiatan terakhir yang wajib diikuti oleh santriwati adalah kursus bahasa Inggris yang dilaksanakan pada hari Senin, Selasa, dan Kamis.



(Kegiatan Pramuka)

(Kegiatan *muhadharah*)

GAMBAR 4.11 KEGIATAN EKSTRAKURIKULER WAJIB

Selain itu, SMP Darul Hijrah Puteri juga mempunyai kegiatan ekstrakurikuler yang bersifat *sunnah* (hanya diikuti oleh orang-orang yang berminat), seperti pelatihan penelitian karya ilmiah, latihan tari, anggota paskibra dan pasukan khusus (kopasus), drum band, PMR, kursus-kursus keterampilan bertujuan untuk memfasilitasi minat dan bakat santriwati.

m. Prestasi Akademik dan Non Akademik

Prestasi akademik santriwati SMP Darul Hijrah Puteri dapat dikatakan bagus. Hal ini terlihat dari angka kelulusan UN 2014/2015 yang mencapai 100% angka kelulusan dari peserta Ujian Nasional (UN).

Sedangkan prestasi non-akademik yang pernah diraih oleh SMP Darul Hijrah Puteri dari berbagai bidang, seperti: juara pramuka, juara pencak silat, juara kesenian, juara karya ilmiah dll baik pada tingkat kecamatan, kabupaten,

propinsi maupun nasional. Prestasi non akademik tersebut dapat dilihat dari jumlah trofi kejuaraan dan piagam penghargaan yang berada pada lemari tertentu di ruang kepala sekolah SMP Darul Hijrah.



GAMBAR 4.12 PRESTASI AKADEMIK DAN NON AKADEMIK SMP DARUL HIJRAH PUTERI

n. Sistem Penerimaan dan Seleksi Santriwati Baru

Langkah pertama yang dilakukan dalam menerima peserta didik baru adalah dengan membentuk panitia yang biasanya melibatkan alumni tahun itu juga sebagai tenaga operasional atau lapangan. Sementara para guru yang terpilih sebagai panitia bertindak sebagai koordinator dan menangani hal-hal yang bersifat administratif.

Berikut ini beberapa persyaratan pendaftaran di SMP Darul Hijrah Puteri, yaitu:²⁰

- a. Membayar biaya pendaftaran dan pemasukan serta mengisi formulir pendaftaran.
- b. Menyerahkan fotocopy KTP dan kartu keluarga orang tua/wali santriwati sebanyak 2 lembar.
- c. Menyerahkan akte kelahiran sebanyak 2 lembar.

²⁰Dokumen Rekrutmen Peserta Didik SMP Darul Hijrah Puteri Tahun 2015.

- d. Menyerahkan fotocopy nilai raport terakhir yang telah dilegalisir sebanyak 2 lembar (fotocopy STTB dan daftar nilai UAN/UAS yang telah dilegalisir sebanyak 2 lembar menyusul kemudian).
- e. Menyerahkan pas foto hitam putih ukuran 3 x 4 cm sebanyak 6 lembar.

Semua persyaratan di atas harus dipenuhi setelah calon santriwati bersangkutan telah dinyatakan lulus seleksi tes seperti:²¹

- a. Tes psikologi (psikotes). Tes psikologi bertujuan untuk mengetahui tingkat intelektualitas calon santriwati, bakat dan minat, serta untuk mengetahui kepribadian calon santriwati.
- b. Tes akademik. Materi tes akademik meliputi matematika, keagamaan, dan tes membaca Al-Quran dengan baik dan benar. Tes tersebut dilakukan secara serentak oleh panitia penerimaan santriwati baru. Tes akademik bertujuan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan yang ada pada setiap calon santriwati agar dapat ditindaklanjuti.
- c. Tes kesehatan, bertujuan mengetahui kesehatan jasmani dan rohani calon santriwati bersangkutan sekaligus menepis anggapan bahwa pondok pesantren hanya semacam panti rehabilitasi.

B. Paparan Data

Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh, peneliti akan menguraikan secara deskriptif tentang: (a) peran kepala sekolah sebagai *leader*, *manajer*, pendidik, administrator, wirausahawan, pencipta iklim kerja, penyelia /supervisor, (b) strategi kepala sekolah yang terdiri dari strategi memberi perintah,

²¹ Dokumen Rekrutmen Peserta Didik SMP Darul Hijrah Puteri Tahun 2015.

menegur, menghargai, menerima saran, memelihara identitas, mengenalkan anggota baru, dan menciptakan disiplin kelompok, (c) faktor-faktor penghambat dan pendukung penerapan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kemajuan sekolah SMP Darul Hijrah Puteri.

1. Peran Kepala Sekolah SMP Darul Hijrah Puteri

a. Peran Kepala Sekolah sebagai *Leader*

Berdasarkan wawancara dengan kepala sekolah diketahui bahwa dalam penyusunan perencanaan sekolah yang berkaitan dengan pengembangan visi dan misi sekolah, kepala sekolah tidak mengembangkan visi dan misi, namun beliau hanya menjalankan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh yayasan, dan beliau hanya merinci dalam bentuk indikator-indikator untuk mencapai keberhasilan misi sekolah. Sedangkan untuk program kerja beliau rumuskan dalam bentuk RKS (rencana kerja sekolah) yang dibuat untuk empat tahun dan kemudian dibagi lagi pertahun, dalam bentuk RKAS tahunan (rencana kegiatan dan anggaran sekolah), dan di bagi lagi menjadi triwulan. Untuk pembuatan program kerja akan melibatkan semua pihak warga sekolah dan pihak yayasan.

Berikut ini kutipan wawancara dengan kepala sekolah SMP Darul Hijrah, yaitu:

“Saya tidak mengembangkan visi dan misi, tetapi saya menjalankan visi yang ditetapkan yayasan dengan merinci per indikatornya untuk memudahkan keberhasilan misi yang akan dirumuskan dalam bentuk RKAS tahunan. Perumusannya melalui: evaluasi diri, rapat dengan para wakasek dan guru, dan rapat dengan yayasan.”²²

²²Ansyari, kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri, Wawancara di kantor tanggal 24 Januari 2015 pukul 15.00 WITA.

Dalam mengelola kelembagaan kepala sekolah menyusun struktur organisasi yang beliau sesuaikan dengan kebutuhan program kerja melalui persetujuan pihak yayasan untuk mendapatkan personalia yang berkualitas yang beliau ukur dari kinerjanya.

Dalam wawancara dengan wakil kepala sekolah ini lebih dirincikan lagi penjelasan tentang perencanaan RKAS, yaitu:

“Dalam perencanaan RKAS kami buat bersama tim khusus yang terdiri dari Kepala sekolah sebagai penanggung jawab, wakil-wakil kepala sekolah, bendahara dan guru tertentu, semua yang terlibat sudah mengerti tata cara membuat, melaksanakan RKAS, sehingga dalam perencanaan dan pelaksanaannya tidak mengalami kendala yang begitu berarti. Dari pembuatan rencana RKAS sampai pada pelaksanaannya mengacu pada RKAS yang dibuat setiap 4 tahun pada awal tahun ajaran, dibagi pertahun dan dirinci lagi setiap tri wulannya, sehingga lebih mudah dalam pengawasan dan keterlaksanaan, serta dapat dipantau dengan seksama untuk menghindari terjadinya penyimpangan tujuan. Tim tidak mengalami kesulitan dalam pelaksanaannya, karena tinggal melaksanakan apa yang sudah direncanakan dan dilakukan ditahun sebelumnya. Kepala sekolah sebagai penanggung jawab selalu membantu dan memonitor pelaksanaan RKAS tersebut agar dilaksanakan sesuai rencana sebelumnya demi tercapainya kemajuan sekolah.”²³

Berikut ini wawancara dengan staf TU yang ikut terlibat dalam pembuatan RKAS SMP Darul Hijrah Puteri yaitu:

“RKAS dibuat berdasarkan kepentingan dan keperluan sekolah, sehingga dalam pelaksanaannya dapat terlaksana dengan efektif dan efisien dan menghasilkan kemajuan sekolah sesuai dengan apa yang telah direncanakan bersama.”²⁴

Dalam penyusunan struktur organisasi kepala sekolah menetapkannya berdasarkan berbagai pertimbangan yang disesuaikan dengan keperluan program

²³ Wahidah, Wakil kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri, wawancara di kantor tanggal 25 Januari 2015 pukul 13.30 WITA.

²⁴ Hasan, Guru/TU SMP Darul Hijrah Puteri, wawancara tanggal 24 Januari 2015 pukul 16.00 WITA.

kerja yang sudah dibuat, dan juga melalui persetujuan dari yayasan sehingga dalam penunjukan dan pembuatan struktur organisasi dapat di pertanggungjawabkan dan dievaluasi. Dengan demikian, dalam penunjukan struktur organisasi sekolah tersebut sudah dianggap efektif karena dipilih secara selektif dengan kriterianya masing-masing, sehingga fungsi pembentukan struktur organisasi dapat mendukung kelancaran proses belajar mengajar.

Berikut ini kutipan wawancara dengan kepala sekolah yang berkaitan dengan pengembangan struktur organisasi dan penentuan personalia yang berkualitas, yaitu:

“Struktur sekolah itu disesuaikan dengan program kerja yang penetapannya atas persetujuan saya dan yayasan dengan kriteria khusus seperti: melihat dari kinerja personalianya dan untuk keterlaksanaannya dan ketepatan penempatannya sudah dapat dianggap efektif karena pemilihannya yang selektif.”²⁵

Hal senada juga diungkapkan oleh Bapak Hasan berikut ini:

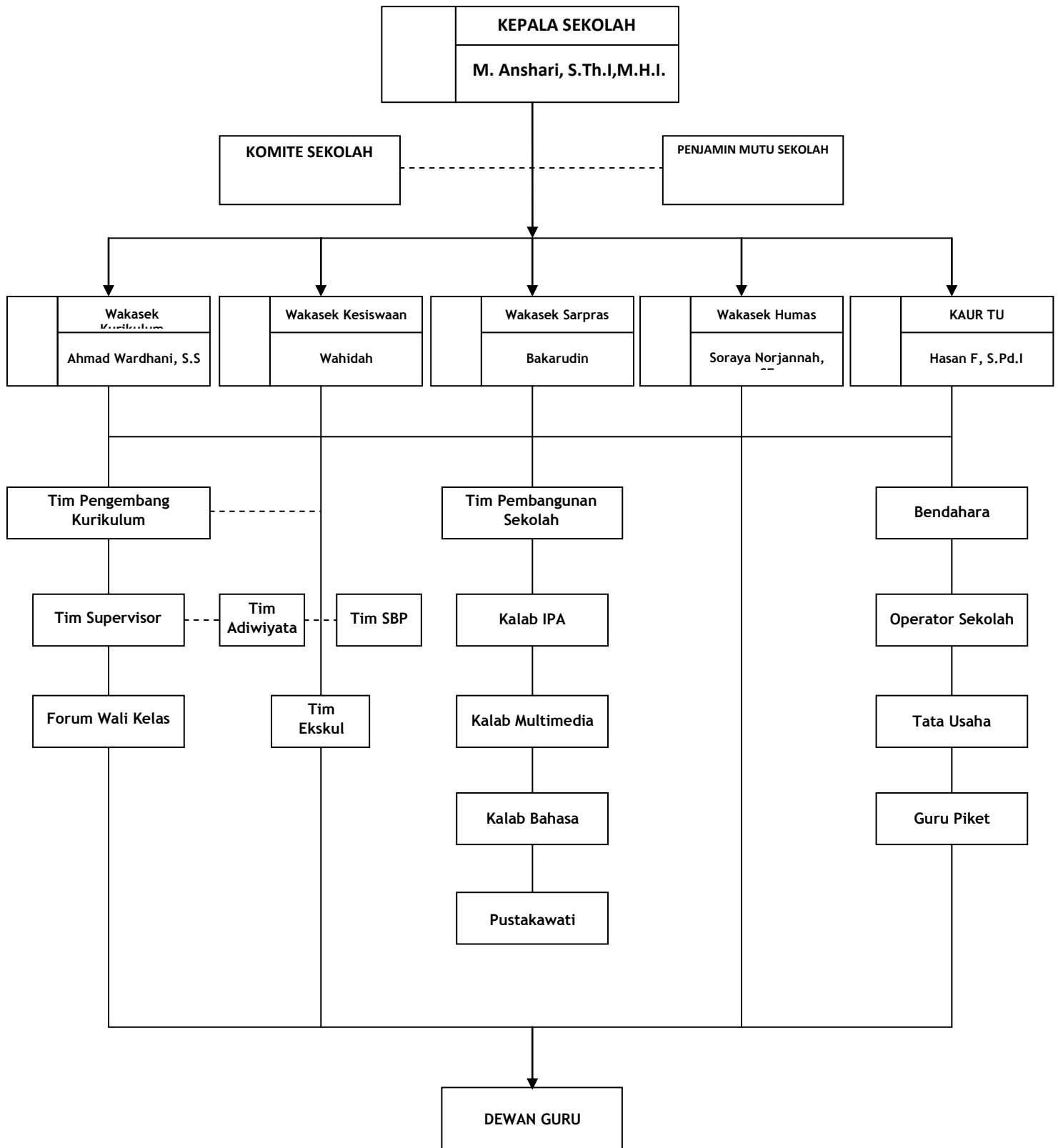
“Bapak Ansyari sangat professional saat memilih personalia yang akan menduduki jabatan struktur sekolah karena tidak sembarangan orang bisa terpilih, beliau memiliki kriteria sendiri yang akan beliau konsultasikan dengan pihak yayasan setelah disetujui pihak yayasan, maka akan dipilihlah orang tersebut untuk menduduki jabatan di setiap bagian pada struktur organisasi.”²⁶

Berikut ini gambaran dari struktur organisasi pada SMP Darul Hijrah Puteri yang telah dipilih kepala sekolah dan disetujui oleh pihak yayasan pondok pesantren Darul Hijrah Puteri yang terdiri dari empat bidang wakasek, dua tim khusus seperti: tim pengembang kurikulum dan tim pembangunan sekolah, bagian tata usaha, dan pemilihan dewan guru.

²⁵Ansyari, kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri, Wawancara di kantor tanggal 24 Januari 2015 pukul 15.00 WITA.

²⁶Hasan, Guru/TU SMP Darul Hijrah Puteri, wawancara tanggal 24 Januari 2015 pukul 16.00 WITA.

STRUKTUR ORGANISASI SMP DARUL HIJRAH PUTERI



GAMBAR 4.13 STRUKTUR ORGANISASI SMP DARUL HIJRAH PUTERI

Dalam menerapkan kepemimpinannya, kepala sekolah telah memberikan pengarahan untuk penugasan yang di susun berdasarkan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) masing-masing dan melakukan komunikasi serta kerjasama (*teamwork*), serta memberikan motivasi secara berkelanjutan. Motivasi tersebut diberikan dalam bentuk penghargaan (*reward*). Beliau selalu menjadi pemimpin rapat dan sebagai pengambil keputusan mutlak dengan cara pengkajian dan pertimbangan secara mendalam, sehingga keputusan yang di ambil tepat berdasarkan skala mayoritas dari peserta rapat.

Berikut ini kutipan wawancara dengan kepala sekolah yang berkaitan dengan penerapan kepemimpinan dalam pekerjaannya, yaitu:

“Saya memberikan pengarahan untuk penugasan itu melalui tupoksi masing-masing yang telah dibuat dengan persetujuan saya sendiri agar dapat dijalankan dengan *teamwork* dengan pemberian evaluasi berkelanjutan dan pembinaan serta *reward*. Pendekatan yang dipakai dalam menjalankan kepemimpinan saya itu dengan cara musyawarah agar keputusan yang didapatkan tepat dan sesuai skala mayoritas peserta rapat.”²⁷

Berikut wawancara dengan wakasek tentang pengarahan tupoksi dari kepala sekolah yaitu:

“Bapak Ansyari itu, memberikan arahan kepada kami tentang apa saja yang menjadi tugas dan tanggung jawab kami masing-masing dan beliau juga memberikan penjelasan secara detail tentang bagaimana pelaksanaannya, baik secara lisan maupun dalam bentuk tulisan dalam bentuk tupoksi masing-masing yang akan di bagikan diatas meja masing-masing tenaga pendidik dan kependidikan.”²⁸

²⁷Ansyari, kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri, Wawancara di kantor tgl 24 Januari 2015 pukul 15.00 WITA.

²⁸Ahmad Wardani, wakasek SMP Darul Hijrah Puteri, wawancara di Kantor tgl 24 Januari 2015 pukul 12.30 WITA.

Berikut ini wawancara dengan guru tentang masing-masing tupoksi dari kepala sekolah yaitu:

“Bapak kepala sekolah memberikan pengarahan di awal tahun ajaran dan membagikan tupoksi masing-masing guru dan tenaga kependidikan berdasarkan jabatan dan fungsinya dalam lisan dan bentuk tulisan yang akan beliau diletakkan di atas meja kami masing-masing.”²⁹

Dari perannya sebagai pemimpin, kepala sekolah telah menjalankan kepemimpinannya dengan baik melalui kewenangannya dan membuktikan bahwa besarnya peranan beliau dalam setiap pengambilan keputusan, namun tetap menjunjung tinggi nilai-nilai demokrasi tanpa otoriter. Hal tersebut dapat dilihat dari setiap keputusan yang diambil selalu berdasarkan hasil keputusan rapat dari setiap peserta rapat dan dan setiap keputusan besar yang menyangkut kepentingan pondok akan di rapatkan terlebih dahulu dengan pihak yayasan.

b. Peran Kepala Sekolah sebagai *Manajer*

Dari wawancara dengan kepala sekolah dapat diketahui bahwa dalam mengelola tenaga kependidikan dilakukan dengan mekanisme berdasarkan SDMnya seperti: melihat latar belakang pendidikannya, profesionalitas dan kinerjanya dalam pekerjaan, serta masa kerjanya. Pembinaan yang diberikan kepala sekolah secara holistik melalui rapat bulanan dan secara khusus yaitu: *face to face* langsung, serta secara musyawarah melalui lembaga yang bernama Al-Ma'arif, yaitu: lembaga khusus untuk memberikan pelatihan kepada guru.

²⁹ Raudatul Jannah, Guru SMP Darul Hijrah Puteri .Wawancara dikantor tgl 24 Januari 2015 pukul 9.45 WITA.

Berikut ini kutipan wawancara bapak Ansyari:

“Mekanisme mengelola tenaga kependidikan atas dasar mekanisme SDM yaitu: lihat latar belakang pendidikannya, profesionalitas, kinerja, dan masa kerja. Pembinaan diberikan secara holistik pada setiap rapat, secara spesifik pada *face to face*, dan secara lembaga (Al-Ma’arif) dalam pelatihan guru.”³⁰



(Rapat *face to face* langsung)



(Al-Ma’arif dalam Pelatihan Guru)

GAMBAR 4.14 MEKANISME PEMBERIAN BINAAN TERHADAP GURU SMP DARUL HIJRAH PUTERI

Dalam mengelola tenaga pendidik ada beberapa mekanisme yang akan dilakukan pihak sekolah yaitu: (1) Mengadakan pendekatan partisipatif terutama dalam hal proses pengambilan keputusan; (2) Menyediakan waktu untuk berkomunikasi secara terbuka, dengan guru, peserta didik, dan warga sekolah; (3) Menekankan kepada guru dan warga sekolah untuk patuh dan taat kepada norma-norma yang telah di buat dan disepakati bersama, dengan disiplin yang tinggi; (4) menyelenggarakan pertemuan secara rutin (satu bulan sekali) baik dengan guru, warga sekolah maupun pihak yang terkait; (5) membimbing dan mengarahkan guru dalam memecahkan masalah kerjanya, dan bersedia memberikan bantuan secara proposional dan professional.

³⁰Ansyari, kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri, Wawancara di kantor tgl 24 Januari 2015 pukul 15.00 WITA.

Berikut ini wawancara dengan kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri tentang mengelola tenaga pendidik yaitu:

“Dalam membimbing dan mengarahkan guru untuk melaksanakan tugasnya, saya merasa perlu untuk melakukan beberapa pendekatan yang diantaranya mengadakan pendekatan partisipatif dalam mengambil keputusan, melakukan komunikasi secara terbuka, baik terhadap guru, santri, maupun warga sekolah lainnya agar dapat menjalankan disiplin dan memiliki ketaatan untuk menjalankan norma-norma yang telah dibuat dan disepakati bersama termasuk menyelenggarakan rapat rutin setiap bulannya. Hal ini saya lakukan untuk membantu warga sekolah dalam menjalankan masing-masing tugasnya.”³¹

Senada dengan penuturan kepala sekolah, berikut ini wawancara dengan salah seorang guru SMP Darul Hijrah Puteri yaitu:

“Sebagai seorang guru saya berterima kasih kepada bapak kepala sekolah, yang apabila memberikan tugas selalu memberi arahan dan petunjuk, sehingga mudah saya dalam melaksanakannya karena arahan beliau yang baik dan santun.”³²

Kepala sekolah dan guru berperan untuk mengembangkan potensi santriwati baru melalui kegiatan ekstrakurikuler dengan mekanisme bahwa: setiap santriwati baru harus mengikuti ekstrakurikuler wajib dan ekstrakurikuler sunnah untuk dapat dipilih dua kegiatan ekstrakurikuler atas dasar minat dan bakatnya masing-masing karena pihak pondok menyediakan empat kategori ekstrakurikuler sunnah seperti: keagamaan, seni, akademik, dan *skill* dengan dua puluh tujuh macam kegiatannya termasuk kegiatan ekstrakurikuler wajib seperti pramuka dan *muhadarah*. Berikut ini diantaranya kegiatan ekstrakurikuler tersebut seperti: ³³

³¹Ansyari, kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri, wawancara di kantor tanggal 24 Januari 2015 pukul 14.00 WITA.

³²Raudatul Jannah, Guru SMP Darul Hijrah Puteri, wawancara di kantor tanggal 16 februari 2015 pukul 14.30 WITA.

³³Ansyari, kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri, Wawancara di kantor tanggal 24 Januari 2015 pukul 15.00 WITA.

- 1) Kategori keagamaan yang kegiatannya berupa: habsy, *jamiatur qura* (mengaji pakai lagu), dan forum diskusi kewanitaan.
- 2) Kategori seni yang kegiatannya berupa: karate, silat, tapak suci, nasyid, rebana, menari, dan *marching band*.
- 3) Kategori akademik yang kegiatannya berupa: KIR (karya ilmiah remaja), *English club*, dan *Arabic club*.
- 4) Kategori skill yang kegiatannya berupa: pidato, menjahit, desain grafis, dll.

Sedangkan dalam mengelola kesiswaan melalui: (1) Pembentukan P3DB (Panitia Penerimaan Peserta Didik Baru) yang di bentuk untuk mempermudah penyingkiran siswa yang akan dites melalui ujian lisan seperti: tes baca tulis Al-Qur'an (tes keagamaan) dan ujian tertulis seperti: tes akademik dalam bentuk menjawab soal-soal pertanyaan oleh calon santriwati baru; (2) Mempromosikan sekolah melalui media masa seperti: Koran dan brousur yang dibagikan kepada santriwati lama pada saat liburan yang kemudian akan dibagikannya di sekitar lingkungan santriwati lama tersebut berasal.

Dengan demikian, promosi pondok dapat dilakukan secara langsung dan tidak langsung. Mempromosikan pondok sebagai pilihan utama untuk mengenalkan pondok kepada khalayak ramai untuk dapat berpartisipasi dalam menempuh jalur pendidikan yang berintegrasi antara keilmuan umum dan keagamaan; (3) *input*: melalui tes akademik dan keagamaan bagi para calon santriwati baru dapat diketahui penyeleksiannya baik yang diterima atau yang belum diterima bagi calon santriwati baru. Berikut wawancara dengan kepala sekolah:

“Kami kalau menerima calon santriwati baru itu akan membentuk dulu P3DB yang sebelumnya telah di promosikan oleh santriwati lamadengan cara membagikan brousur ke daerah mana mereka berasal masing-masing, kemudian

ada *input* melalui tes akademik dan keagamaan bagi para calon pendaftar sebagai tahapan seleksi.”³⁴

Perkembangan setiap siswa melalui rapot yang akan dibagikan pada setiap semesternya, yang dilaporkan terdiri dari: rapot untuk pelajaran pondok dan rapot untuk pelajaran umum, seperti sekolah menengah pertama umumnya. Berikut ini wawancara dengan kepala sekolah tentang sistem pelaporan perkembangan peserta didik, yaitu:

“Dalam pengisian rapot, baik pondok maupun umum di buat sama, yang penilaiannya di ambil dari nilai harian, bulanan, dan semesteran, sehingga dalam hasil akhirnya, dimasukkan dalam penelitian rapot. Pada akhir semester akan di bagikan kepada masing-masing santri.”³⁵

Wawancara dengan wakasek tentang pengisian rapot pondok dan umum, yaitu:

“Pengisian rapot pondok dan umum di isi oleh masing-masing wali kelas, namun sebelumnya nilai akhir yang akan di masukkan dalam rapot di rapatkan di forum wali kelas terlebih dahulu sampai ditemukan hasilnya. dan pembagian rapot dibagikan diakhir semesteran.”³⁶

Wawancara dengan wali kelas IX mengenai pengisian rapot, yaitu:

“Mengenai pengisian rapot, kami para wali kelas mengumpulkan nilai-nilai dari guru mata pelajaran kemudian di jadikan satu dan dibawa kedalam rapat FORWAL untuk di bicarakan apabila ada kendala terhadap nilai maupun pertimbangan lain terhadap santri tertentu dan setelah mendapat kata sepakat dari hasil rapat barulah di masukkan ke dalam rapot yang selanjutnya dibagikan kepada masing-masing santri di akhir semesternya.”³⁷

³⁴Ansyari, kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri, Wawancara di kantor tanggal 24 Januari 2015 pukul 15.00 WITA.

³⁵Ansyari, kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri, Wawancara di kantor tanggal 16 Februari 2015 pukul 15.00 WITA.

³⁶Wahidah, wakasek SMP Darul Hijrah Puteri, Wawancara di Kantor tanggal 16 Februari 2015 pukul 14.00 WITA.

³⁷Retno, guru/wali kelas SMP Darul Hijrah Puteri, wawancara di kantor tanggal 16 Februari 2015 pukul 11.30 WITA.



GAMBAR 4.15 KEGIATAN RAPAT FORWAL (FORUM WALI KELAS)
SMP DARUL HIJRAH PUTERI

c. Peran Kepala Sekolah sebagai Pendidik

Peran kepala sekolah sebagai pendidik yaitu sebagai pengembang kurikulum dan pengelola kegiatan pembelajaran. Dalam pengembangan kurikulum dilakukan dengan cara mekanisme pembentukan tim pengembangan kurikulum (TPK) yang tugasnya adalah menyusun dan mengevaluasi dokumen satu KTSP, serta menyusun instrumen supervisi akademik dengan evaluasi dari kepala sekolah pada setiap akhir semester. Semua guru akan difasilitasi dalam membuat perangkat pembelajaran yang bentuk kegiatannya seperti: mengadakan bimbingan teknis (BIMTEK) di setiap awal tahun ajaran, rapat setiap awal semester untuk mengingatkan tujuan awal dari pendidikan di SMP Darul Hijrah Puteri, sehingga dalam pelaksanaannya tidak akan melenceng dari tujuan yang telah dirumuskan, memberikan contoh-contoh perangkat pembelajaran yang dapat dijadikan sumber untuk mempermudah setiap guru dalam pembuatan perangkat pembelajaran, serta memberikan uang ganti untuk pembuatan perangkat

pembelajaran sebesar Rp. 50.000 per mata pelajaran. Berikut ini kutipan wawancaranya:

“Awalnya dibentuk TPK kemudian diberdayakan dengan tugasnya yaitu: menyusun dan mengevaluasi dokumen satu KTSP, menyusun instrumen supervisi akademik. Semua guru akan diberikan fasilitas dalam pembuatan perangkat pembelajaran seperti: mengadakan bimtek, rapat untuk mengingatkan kembali tujuan pendidikan di pondok kami dan untuk mengembalikan semangat mengajar para guru, pemberian contoh perangkat pembelajaran, dan uang ganti untuk pembuatan RPP dan silabus dan perangkat penunjang pembelajaran lainnya.”³⁸

Sedangkan dalam mengelola kegiatan pembelajaran, peran kepala sekolah sebagai pendidik, yaitu:³⁹

- 1) Mengkoordinasikan jadwal waktu belajar dan evaluasi pada setiap awal semester dengan diadakan rapat pembagian jadwal yang disusun sistematis agar antara mata pelajaran umum dan mata pelajaran pondok tidak tertumpuk dan pembagian tugas mengajar guru juga *disetting*, agar tidak tertumpang tindih dalam satu hari mengajar.
- 2) Memfasilitasi guru-guru untuk membantu dalam pembuatan perangkat pembelajaran melalui kegiatan bimbingan teknis (BIMTEK) tentang bahan dan perangkat pembelajaran di setiap awal semesternya yang pematerinya adalah guru-guru senior yang dilihat dari lama dan pengalaman bekerjanya di pondok tersebut.
- 3) Memfasilitasi guru-guru untuk membantunya dalam menyusun instrumen evaluasi belajar melalui kerjasama TPK dengan para guru mata pelajaran dan dari hasil musyawarah guru mata pelajaran (MGMP).

³⁸Ansyari, kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri, Wawancara di kantor tanggal 24 Januari 2015 pukul 15.00 WITA.

³⁹Ansyari, kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri, Wawancara di kantor tanggal 24 Januari 2015 pukul 15.00 WITA.

- 4) Mengkoordinasikan kegiatan pembelajaran guru yang berpanduan pada dokumen kurikulum satuan pendidikan, baik itu dokumen KTSP satu dan dua yang kemudian akan disosialisasikan dokumen KTSP satu dan dua tersebut kepada guru di setiap awal tahun ajaran. Setiap akhir semester seluruh guru mata pelajaran akan dikumpulkan untuk kegiatan evaluasi KBM yang telah dilaksanakan. Evaluasi juga dilakukan secara personal (diri sendiri) secara *online* melalui program padamu negeri.

Wawancara dengan kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri yaitu:

“Dalam memfasilitasi berbagai kegiatan di pondok, saya mengkoordinasikan dengan wakasek bidang kurikulum yang kemudian di rapatkan dengan para guru dan yang diantaranya rapat pembentukan panitia P3DB, panitia ulangan semester maupun rapat pembagian tugas mengajar, rapat tersebut membicarakan tentang beberapa hal diantaranya: pengaturan jam mengajar, memfasilitasi guru-guru dalam pembuatan RPP dan perangkat penunjang pembelajaran lainnya, membantu para guru dalam membuat evaluasi pembelajaran dalam sebuah tim khusus, dan mensosialisasikan dokumen KTSP satu dan dua kepada para guru di awal tahun ajaran, kemudian akan dievaluasi skembali e jauh mana keterlaksanaanya agar diketahui sejauh mana keberhasilan dan kegagalannya.”⁴⁰

Wawancara dengan wakasek bidang kurikulum yaitu:

“Kepala sekolah selalu mengkoordinasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan sekolah seperti: pembagian jadwal mengajar agar tidak ada tumpang tindih antara pelajaran pondok dan umum dan pembagian tugas guru lainnya. Kepala sekolah juga dalam memfasilitasi dalam pembuatan RPP dan perangkat penunjang pembelajaran lainnya dengan memberikan penggantian berupa uang lelah. Beliau juga membentuk tim khusus termasuk saya sebagai wakasek kurikulum untuk mengatur segala sesuatu yang berhubungan dengan kurikulum di pondok kami.”⁴¹

⁴⁰ Ansyari, Kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri, wawancara di kantor tanggal 24 Januari 2015 pukul 15.00 WITA

⁴¹ Wahidah, wakasek SMP Darul Hijrah Puteri, wawancara di Kantor tanggal 16 Februari 2015 pukul 14.00 WITA.

d. Peran Kepala Sekolah sebagai Administator

Peran kepala sekolah sebagai administrator adalah pengelola ketatausahaan sekolah dengan mekanisme tata kelola persuratan oleh personil TU yang tugasnya untuk membuat form surat-menyurat berdasarkan SOP SMP Darul Hijrah Puteri. Berikut wawancara dengan kepala sekolah, yaitu:

“Tata kelola persuratan itu orangnya ditunjuk dari personil TU untuk melaksanakan pembuatan form surat-menyurat berdasarkan SOP SMP Darul Hijrah Puteri.”⁴²

Adapun mengenai pengelolaan keuangan kepala sekolah memberikan tanggung jawab kepada bendahara pondok untuk mengatur segala sesuatu yang berhubungan dengan keuangan. Pondok Darul Hijrah Puteri memiliki sumber keuangan dari dana BOS yang digunakan untuk kesejahteraan santriwatinya, sedangkan SPP digunakan untuk keperluan santriwati seperti: makan dan minum, biaya kesehatan dan keperluan lainnya. Adapun keuangan yang diterima dari pihak yayasan digunakan sesuai dengan usulan yang dari kepala sekolah, seperti: digunakan untuk keperluan gaji guru, rehab mesjid dan kebutuhan pembangunan sarana prasarana yang kurang.

Berikut kutipan wawancara dengan kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri yaitu:

“Saya mempercayakan masalah keuangan pondok dengan bendahara. Keuangan bersumber bisa dari dana BOS yang dikelola untuk kepentingan setiap santriwati yang mana sebagian digunakan untuk pembelian buku pelajaran, alat peraga, alat bantu belajar seperti: mesin jahit, alat kesenian, alat olah raga dan perlengkapan kelas dll. Sedangkan dana dari yayasan diperuntukan dalam hal gaji guru, pembangunan gedung dan masjid

⁴²Ansyari, kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri, Wawancara di kantor tanggal 24 Januari 2015 pukul 15.00 WITA.

seperti: rehab mesjid dan keperluan penambahan sarana prasarana yang kurang memadai.”⁴³

Wawancara dengan wakasek tentang sarana dan prasarana SMP Darul

Hijrah Puteri yaitu:

“Di awal tahun ajaran bapak Ansyari akan mengadakan rapat kecil dengan tim yang ditunjuk untuk membuat rancangan anggaran keperluan dalam pertahunnya yang kemudian beliau mempelajarinya dan menyetujui sebagian dari RAB tersebut jika memang masuk akal, dan an untuk dana BOS seluruhnya akan dikelola oleh bendahara sekolah yang menangani dan mengelola keperluan belajar santriwati seperti: pembelian buku pelajaran, dan alat-alat lain yang pendukung terhadap KBM santriwati di SMP Darul Hijrah Puteri ini.”⁴⁴

e. Peran Kepala Sekolah sebagai Wirausahawan

Kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri wirausahawan yaitu: bertindak dengan kreatif dan inovatif dalam pembaharuan pendidikan yang berdasarkan pada hasil evaluasi sekolah, sehingga ada yang akan diperbaharui dan ditinggalkan jika tidak relevan lagi untuk diterapkan, namun ada yang masih dipertahankan dan dikembangkan jika masih relevan untuk diterapkan. Metode yang dipakai dalam pembaharuan sekolah adalah *top down* dan *bottom up* dengan manajemen transisi yang dilakukan melalui sosialisasi, pendampingan, monitoring dan evaluasi. Berikut ini wawancara dengan kepala sekolah, yaitu:

“Kalau menciptakan pembaharuan itu kami tergantung dari hasil evaluasi diri sekolah. Jadi ada yang ditinggalkan, dikembangkan, dipertahankan, dan diperbaharui. Metode yang dipakai itu *top down* dan *bottom up* dengan manajemen transisi yang kegiatannya seperti: sosialisasi, pendampingan, monitoring dan evaluasi.”⁴⁵

⁴³Ansyari, kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri, Wawancara di kantor tanggal 24 Januari 2015 pukul 15.00 WITA.

⁴⁴Ahmad Wardani, wakasek sekolah SMP Darul Hijrah Puteri, Wawancara di kantor tanggal 25 Januari 2015 pukul 11.00 WITA.

Tujuan sekolah dirumuskan berpedoman pada undang-undang pendidikan, permendiknas tahun: 2003/2006 tentang SKL, dan peraturan gubernur yang mewajibkan bagi siswa-siswi untuk khatam Al-Qur'an. Dengan dibuatnya peraturan gubernur tersebut, membawa keserasian terhadap AD/ART yayasan yang memiliki visi dan misi dalam mengembangkan sekolah dengan menggunakan analisis SWOT yang lebih memperhatikan peluang, sehingga jika ada peluang, maka dibuat program untuk memanfaatkan peluang tersebut. Berikut ini wawancara dengan kepala sekolah:

“Tujuan sekolah kami berpedoman pada UU Pendidikan, permendiknas, PerGub, AD/ART yayasan. Dalam pengembangan sekolah tentunya menggunakan analisis SWOT, ketika mempunyai peluang besar, maka dibuat program untuk dimanfaatkan, dapat dicontohkan dengan peraturan gubernur yang mewajibkan bagi siswa siswi untuk khatam Al-Qur'an, sehingga pondok dapat memanfaatkannya sebagai sebuah peluang dengan mengagendakan khataman Al-Qur'an di setiap tahunnya.”⁴⁶



GAMBAR 4.16 KEGIATAN RUTIN “KHATAM AL-QUR’AN”
SANTRIWATI PONDOK DARUL HIJRAH PUTERI

⁴⁵Ansyari, kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri, Wawancara di kantor tanggal 24 Januari 2015 pukul 15.00 WITA.

⁴⁶Ansyari, kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri, Wawancara di kantor tanggal 24 Januari 2015 pukul 15.00 WITA.

Berikut ini bentuk program inovasi dan kreativitas yang telah diciptakan oleh kepala sekolah untuk para guru sebagai berikut:

- 1) Memberikan *reward* pada guru yang berprestasi.
- 2) Membuat perpustakaan guru sebagai tempat referensi mengajar.
- 3) Membuat sumber belajar berbasis teknologi informatika dan internet.
- 4) Membuat forum musyawarah kerja wali kelas (FORWAL).
- 5) Penilaian hasil belajar santri rapot pondok maupun, rapot umum keduanya berbasis aplikasi, agar guru mudah dalam pengisian nilai.

Sedangkan program inovasi dan kreativitas yang juga diciptakan oleh kepala sekolah untuk para santriwati, sebagai berikut:

- 1) Memberikan beasiswa *full* satu semester bagi santriwati yang nilainya paling tinggi di seluruh tingkatannya (juara umum).
- 2) Mengembangkan ekstrakurikuler dalam beberapa kegiatan, sehingga santriwati dapat memilih sesuai dengan minat dan bakatnya.
- 3) Mengadakan pemilihan santriwati teladan yang diukur dari prestasi dan akhlaknya.

f. Peran Kepala Sekolah sebagai Pencipta Iklim Kerja

Kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja memiliki otoritas sebagai pemimpin yang berkewajiban untuk menciptakan iklim dan suasana sekolah yang kondusif, seperti: memberikan rasa aman dan nyaman bagi para santriwati dan guru-guru dalam proses belajar mengajar. Selain itu, mampu memberikan sarana dan prasarana yang cukup memadai dengan sumber-sumber belajar yang memadai bagi guru dan para santri di lingkungan pondok.

Berikut wawancara dengan kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri:

“Dalam masa jabatan saya, sebagai kepala sekolah saya memiliki tugas dan tanggung jawab, termasuk menciptakan iklim kerja yang kondusif, dapat memberikan rasa aman dan nyaman bagi para santriwati saat mengikuti pelajaran, dan juga bagi para guru dalam menjalankan tugasnya mengajar. Selain itu, saya juga berusaha untuk menyediakan sarana dan prasarana yang cukup memadai agar dapat mendukung suksesnya pembelajaran. Salah satu cara saya, yaitu dengan

menjadikan SMP ini menjadi sekolah yang berbasis cinta lingkungan (sekolah adiwiyata)⁴⁷

Pondok Darul Hijrah Puteri termasuk sekolah berbasis cinta lingkungan yang memiliki program kerja yang bernama “tim Hijau” yang bekerja untuk menjaga lingkungan agar nyaman, bersih, tertib dan aman. program adiwiyata ini dilakukan dengan cara membentuk tim hijau dan tim kebersihan untuk mengelola dan pengolahan sampah, membersihkan kelas, asrama dan lingkungan sekitar pondok yang dilakukan santriwati secara bergantian dengan dibina oleh wakasek bidang kesiswaan dan OSDA yang mengatur pergantian jadwal kebersihan dari tim hijau dan tim kebersihan tersebut.



GAMBAR 4.17 KEGIATAN TIM HIJAU BERLANGSUNG

⁴⁷Ansyari, kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri, Wawancara di kantor tanggal 24 Januari 2015 pukul 15.00 WITA.



GAMBAR 4.18 KEGIATAN ADIWIYATA “PENGHIJAUAN LINGKUNGAN PONDOK PESANTREN” BERSAMA PARA GURU DAN ANGGOTA ABRI

Pengelolaan kebersihan bagi santriwati ini dimulai dari mengadakan lomba kebersihan kelas dan asrama, untuk memacu semangat bersih para santri dengan cara saling berlomba untuk mendapatkan juara bagi kelas dan asrama terbersih. Adapun hadiah yang akan diberikan bagi para juara yaitu: berupa perlengkapan kelas atau asrama seperti: kipas angin, LCD, dan juga perlengkapan kebersihan lainnya seperti: sapu, kain pel dll. Pemenang akan dipilih berdasarkan pada kelas atau asrama yang paling bersih, rapi dan paling tertib diantara kelas atau asrama yang lainnya.

Berikut wawancara dengan kepala SMP Darul Hijrah Puteri:

“Hadiah dari lomba kebersihan yang biasanya kami laksanakan itu berupa kipas angin, LCD dan perlengkapan kebersihan dengan maksud agar para santri memiliki semangat dan jiwa bersih dan patut berbangga diri apabila mendapatkan hadiah tersebut sehingga setiap santri punya rasa tanggung jawab untuk memelihara dan menjaga kebersihan kelas dan asramanya dengan baik. Walaupun sebenarnya kalau diberikan langsung kepada semua kelas tanpa ada lomba bisa saja saya lakukan, tetapi saya ingin menumbuhkan kompetisi dan kekompakkan diantara para santriwati untuk menjaga apa yang menjadi miliknya.”⁴⁸

⁴⁸ Ansyari, kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri, wawancara di Kantor tanggal 24 januari 2015 pukul 15.00 WITA.

g. Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor (Penyelia)

Dalam perannya sebagai supervisor kepala sekolah akan mengadakan kunjungan kelas untuk mensupervisi para guru dengan cara memberikan pembinaan, saran maupun pengarahan kepada guru agar tujuan dari pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik. Dalam hal ini kepala sekolah mensupervisi guru secara terjadwal karena dalam satu semester setiap guru akan mendapat jadwal supervisi dari kepala sekolah.

Berikut hasil wawancara dengan kepala sekolah dan guru SMP Darul Hijrah Puteri:

“Saya mengadakan kunjungan kelas untuk mensupervisi guru dengan memberikan pembinaan, saran dan arahan agar guru dapat melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan tujuannya.”⁴⁹

Hal senada dikatakan oleh ibu Retno bahwa kepala sekolah melakukan supervisi selama satu kali dalam satu semester untuk membantu permasalahan-permasalahan yang dialami oleh para guru.

“Saya telah mengajar di SMP Darul Hijrah ini selama 12 tahun, dan sejak kepemimpinan ustadz Ansyari (kepala sekolah yang sekarang ini), saya mendapat jadwal supervisi dalam satu semester itu satu kali, begitu pula dengan guru yang lainnya dan walaupun beliau masih muda, saya merasa terayomi karena segala keperluan menyangkut kegiatan pembelajaran dan proses belajar mengajar akan beliau coba penuhi bila kita melapor kepada beliau.”⁵⁰

Dalam menindak lanjuti hasil dari supervisi, kepala sekolah akan memberikan bimbingan langsung dengan cara memberikan klasifikasi berdasarkan nilai setelah kunjungan berlangsung yang dikumpulkan beliau dan

⁴⁹Ansyari, kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri, Wawancara di kantor tanggal 18 Januari 2015 pukul 15.00 WITA.

⁵⁰ Retno, Guru dan sebagai wali kelas IX F, Wawancara di Kantor Kepala Sekolah, tanggal 18 Februari 2015, pukul 12:30 WITA.

kemudian yang mendapat nilai rendah, maka akan dibina dan diberikan contoh bagaimana proses pengajaran yang seharusnya, biasanya disebut dengan sistem modeling, yaitu: dengan membuat kelompok guru percontohan yang berperan sebagai siwa dan sebagai guru, sehingga guru-guru yang mendapatkan nilai rendah saat supervisi akan ditargetkan oleh kepala sekolah dapat benar-benar memahami tujuan dan cara terbaik dari proses pengajaran agar dapat tepat sasaran. Berikut hasil wawancara dengan kepala sekolah:

“Dalam menindak lanjuti hasil supervisi, saya mengklasifikasikan nilai hasil supervisi guru bersangkutan, kemudian saya melihat dan menilai sejauh mana pencapaian dari kegiatan belajar mengajarnya dan kemudian memberikan pembinaan terhadap guru yang bersangkutan dengan memberikan contoh (sistem modeling), yaitu: bagaimana seharusnya kegiatan belajar mengajar yang seharusnya dilaksanakan agar tepat sasaran dan tujuannya.”⁵¹

Dari hasil pengamatan yang dilakukan peneliti dengan melihat secara langsung bagaimana peran kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya, baik itu, dalam hal memimpin rapat beliau selalu memberi kesempatan kepada para wali kelas ataupun guru untuk bertukar pikiran maupun mengungkapkan permasalahan kelas dan memecahkan dengan bermusyawarah, beliau juga selalu memberikan arahan kepada para guru agar selalu memperbaiki dan memperbaharui metode pembelajaran dengan kreatif dan inovatif.⁵²

Kepala sekolah dalam kesehariannya melaksanakan perannya sebagai seorang manajer, beliau selalu memperhatikan kebutuhan guru seperti media belajar maupun kelengkapan perangkat pembelajaran seperti: RPP dan silabus

⁵¹Ansyari, Kepala Sekolah SMP Darul Hijrah Puteri, wawancara dikantor kepala sekolah tanggal 18 Februari 2015, pukul 11.00 WITA.

⁵² Hasil Observasi Peneliti di SMP Darul Hjrjah Puteri, 22 Februari 2015.

maupun keperluan pendukung lainnya. Selain memperhatikan kebutuhan guru beliau juga memberikan kesempatan dan peluang bagi guru yang ingin mengembangkan diri dengan melanjutkan pendidikannya maupun mengikuti pelatihan-pelatihan, dan beliau mengaturnya secara bergantian. Kepala sekolah juga selalu memberikan contoh teladan kepada para guru dan pegawai lainnya dalam hal kedisiplinan, contohnya seperti: beliau datang lebih awal dan pulang paling akhir, beliau membuat tata tertib yang disepakati bersama para guru dan staf dan berlaku untuk seluruh warga sekolah tanpa terkecuali, sehingga bagi yang melanggar tata tertib dan peraturan akan mendapatkan sanksi sesuai dengan bentuk pelanggarannya. Tata tertib dibuat dan di sosialisasikan secara terbuka dan di tempel secara tertulis ditempat-tempat yang mudah terlihat seperti: di papan pengumuman sekolah.⁵³

2. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah SMP Darul Hijrah Puteri

Dalam beberapa kali kesempatan, peneliti melakukan pengamatan di tempat penelitian, peneliti menemukan beberapa strategi yang dipakai kepala sekolah dalam kepemimpinannya agar keputusan-keputusan yang telah diambil dapat terintegrasi dengan baik dalam bingkai manajemen berupa: pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian.

Dalam hal ini, kepala sekolah mengambil keputusan-keputusan strategisnya berdasarkan perumusan strategis yang telah dirumuskan di dalam rapat yayasan, sehingga kepala sekolah tinggal mengimplementasikan saja yang

⁵³ Hasil Observasi Peneliti di SMP Darul Hjrjah Puteri, 22 Februari 2015.

hasil evaluasi dan pengendaliannya akan dirapatkan kembali dengan pihak yayasan untuk dapat dipertimbangkan dengan objektif.

Dalam pengambilan keputusan kepala sekolah selalu memulainya dengan rapat untuk menghasilkan kata “mufakat” dari para personil sekolah yang ada dan pihak yayasan, baik itu dalam pada rapat bulanan dan tahunan. Semua keputusan yang diambil telah disahkan/disetujui dalam rapat bersama dan hasil yang didapatkan sesuai dengan keinginan bersama dan tidak berdasarkan keinginan kepala sekolah sendiri.

Dalam menjalankan misi strategi sebagai seorang kepala sekolah, ada beberapa strategi yang dilakukan beliau seperti: merumuskan strategi dari yayasan yang diantaranya: strategi memberi perintah, strategi menegur, strategi menghargai, strategi menerima saran, strategi memelihara identitas, strategi mengenalkan anggota baru, dan strategi menciptakan disiplin kelompok.

a. Strategi Memberi Perintah

Strategi memberi perintah, dilakukan kepala sekolah sebagai cara baik dan patut dalam memberikan perintah kepada para dewan guru, baik kepada guru yang lebih tua maupun yang muda daripada kepala sekolah agar mampu melaksanakan tugas sebagai guru yang profesional. Berikut ini hasil wawancara dengan kepala sekolah dan beberapa dewan guru SMP Darul Hijrah, yaitu:

“Dalam menjalankan tugas sebagai kepala sekolah, saya ingin keputusan yang sudah disepakati dalam rapat dapat dilaksanakan oleh seluruh guru dan staf sesuai dengan aturan yang ada dan saya dalam memberi perintah tidak menemukan kendala yang begitu berarti karena semua keputusan

yang akan dan harus dilaksanakan para tenaga pendidik sudah disepakati bersama dalam rapat, dan saya akan mengawasi dalam pelaksanaannya.”⁵⁴

Hal tersebut ditegaskan juga oleh ibu Retno bahwa strategi kepala sekolah dalam memberikan perintah selalu memulainya dengan musyawarah untuk mendapatkan kata “mufakat” yang akan dilaksanakan pada rapat bulanan dan tahunan.

“Sebagai seorang guru, saya tidak merasa di perintah, dalam membuat keputusan atau pun diperintah saat menjalankan tugas saya sebagai seorang guru SMP karena kepala sekolah itu selalu membri perintah dengan sopan dan akan membawa permasalahan-permasalahan yang dihadapi SMP dalam rapat bulanan dan tahunan, sehingga kami para guru juga ikut menyetujui segala keputusan yang akan dilaksanakan dan tinggal masing-masing guru saja menjalankannya lagi.”⁵⁵

Hal senada juga dikatakan oleh ibu Marina, yaitu:

“Saya tidak pernah merasa diberi perintah karena semua tugas guru akan disepakati bersama pada forum rapat dan tinggal dilaksanakan oleh masing-masing guru, tetapi bila tidak sesuai saat implementasi di lapangan, maka kepala sekolah itu akan memberi perintah dengan sopan dan santun”⁵⁶

b. Strategi Menegur

Dalam strateginya memberi teguran kepada orang lain, kepala sekolah tentu saja harus memiliki cara agar dalam memberikan teguran tidak ada yang merasa tersinggung dan merasa disakiti perasaanya, sehingga menyebabkan suasana kerja yang tidak nyaman.

⁵⁴ Ansyari, kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri, Wawancara di kantor tanggal 18 Januari 2015 pukul 15.00 WITA.

⁵⁵ Retno, Guru dan wali kelas IX F, Wawancara di ruang kantor kepala sekolah, tanggal 15 Februari 2015, pukul 12:30 WITA.

⁵⁶ Marina, Guru Mata Pelajaran, Wawancara di ruang kantor kepala sekolah, tanggal 18 Februari 2015, pukul 13:00 WITA.

Dalam memberi teguran baik itu secara langsung maupun tidak, kepala sekolah akan memberikan pilihan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi saat itu.

Teguran disampaikan secara langsung kepada guru yang bersangkutan (*face to face*) untuk menghindari terjadinya penyebaran berita (gosip) yang kurang baik yang bisa mengakibatkan orang yang tadinya tidak tahu menjadi tahu permasalahannya. Teguran yang bersifat langsung juga menghindari terjadinya fitnah karena penyebaran pesan yang disampaikan bisa saja berubah isinya tergantung siapa yang menyampaikannya. Tentu saja, teguran yang bersifat langsung ini diberikan tidak di tempat umum untuk menjaga perasaan guru yang diberikan teguran.

Teguran yang sifatnya tertutup ini diharapkan akan memberikan efek yang baik yang dapat menyadarkan bawahannya tentang kesalahan yang telah diperbuatnya dan dengan sendirinya akan memperbaiki diri ke arah yang lebih baik lagi demi kemajuan SMP Darul Hijrah Puteri.

Berikut hasil wawancara dengan kepala sekolah dan salah satu guru di SMP Darul Hijrah Puteri.

“Dalam memberikan teguran, yang pertama kali saya lakukan adalah memberikan teguran langsung dan tertutup: melalui surat peringatan yang langsung diserahkan kepada yang bersangkutan karena pertimbangan saya dengan memberi surat peringatan itu supaya yang bersangkutan tidak merasa malu. Apabila masih belum taat maka, saya beri peringatan kedua, selanjutnya apabila masih saja belum memperbaiki diri, maka saya panggil secara empat mata dengan teguran langsung yang masih pada proporsinya atau tidak berlebih-lebihan dengan kata-kata yang sopan dan tidak menyakiti hati guru yang bersangkutan.”⁵⁷

⁵⁷Ansyari, Kepala Sekolah SMP Darul Hijrah Puteri, Wawancara di kantor tanggal 18 Januari 2015 pukul 15.00 WITA.

Hal senada diutarakan oleh ibu Marina bahwa strategi menegur kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri dengan cara layak dan sopan, sehingga tidak ada guru yang merasa tersinggung dengan kata-kata sopan dan tidak menyakit hati, yaitu:

“Sepengetahuan saya, saya tidak pernah mendengar bahwa guru misalkan saja si A, mendapat teguran dari kepala sekolah. Beliau kalau menegur tidak pernah di depan orang banyak dan walaupun ada kabar guru si A mendapat surat peringatan dari kepala sekolah, kabarnya pun setelah beberapa bulan berlalu dan informasinya pun bukan berasal dari kepala sekolah.”⁵⁸

c. Strategi Menghargai

Selain memberi perintah dan menegur kepala sekolah juga harus memperhatikan para guru dan staf tenaga kependidikan agar mereka merasa dihargai dalam pekerjaannya dan terus termotivasi untuk lebih giat lagi dalam menjalankan tugasnya sebagai tenaga pendidik dan kependidikan. Seorang pemimpin harus memberikan penghargaan kepada bawahannya, baik itu berupa materi seperti: uang melalui gaji yang diberikan per bulannya dan non materi seperti: pujian maupun ucapan terima kasih, jika tenaga pendidik dan kependidikan mampu bekerja dengan baik dan benar.

Penghargaan akan diberikan kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri kepada guru yang berprestasi yang dilakukan secara terbuka/ di depan umum dengan tujuan untuk memberikan motivasi pada para guru lain agar dapat meneladani prestasi guru yang berprestasi, sehingga menimbulkan rasa percaya diri bagi yang lain dalam menjalankan profesinya.

⁵⁸ Marina, Guru Mata Pelajaran, Wawancara di kantor kepala sekolah tanggal 24 Januari 2015 pukul 13:00 WITA.

Berikut hasil wawancara dengan kepala sekolah dan salah satu dewan guru.

”Penghargaan diberikan kepada guru yang berprestasi, seperti: guru yang memiliki dedikasi tinggi terhadap pendidikan dan guru yang bersedia memberi pelajaran tambahan dengan tulus ikhlas serta memiliki kelengkapan komponen perangkat pembelajaran seperti: silabus, RPP, LKS dll.”⁵⁹

Hal tersebut ditegaskan pula oleh ibu Masitah dalam hal strategi menghargai yang pernah dilakukan kepala sekolah, beliau pernah mendapatkan penghargaan dari kepala sekolah sebagai guru berprestasi, yaitu:

“Saya menerima penghargaan sebagai guru berprestasi dan patut diteladani, sebenarnya saya belum merasa bahwa apa yang saya lakukan itu melebihi guru yang lain. Namun, saya sangat terkesan dapat menerima penghargaan dari beliau untuk memotivasi guru-guru yang lain agar bisa lebih baik dari saya.”⁶⁰

d. Strategi Menerima Saran

Sebagai kepala sekolah sekaligus pimpinan, menerima saran dari bawahannya baik itu secara langsung, maupun tidak langsung seperti: melalui kotak saran, merupakan sesuatu hal yang patut untuk dipertimbangkan karena kepala sekolah dalam hal menerima saran tentunya juga harus memiliki strategi, semua saran yang masuk biasanya disaring, dipertimbangkan terlebih dahulu oleh kepala sekolah. Apabila saran tersebut berkaitan dengan kemajuan pondok, maka akan dibicarakan dan didiskusikan dalam rapat seperti: pada rapat bulanan. Selanjutnya kepala sekolah beserta bawahannya dan pihak yayasan memberikan

⁵⁹Ansyari, Kepala Sekolah SMP Darul Hijrah Puteri, Wawancara di kantor tanggal 18 Januari 2015 pukul 15.00 WITA.

⁶⁰Masitah, Guru Mata Pelajaran SMP Darul Hijrah Puteri, Wawancara di kantor kepala sekolah tanggal 23 Januari 2015 pukul 13:00 WITA.

tanggapan dari saran yang dapat dipertimbangkan. Berikut ini kutipan wawancara dengan kepala sekolah, yaitu:

“Saran atau masukan dari para guru /staf, selalu saya dengarkan namun saya harus menyaringnya lebih dahulu dan tidak langsung saya tanggapi saran karena saya perlu mempertimbangkan segala sesuatunya, apakah memungkinkan atau tidak untuk diwujudkan? atau apakah saran itu baik untuk dilaksanakan bagi pondok atau tidak?. Hal tersebut dilakukan untuk mencegah terjadinya kesalahan pahaman antara pemberi saran dan penerima saran. Apabila permasalahan ini menyangkut pondok, maka saya harus membawa saran tersebut ke dalam forum rapat bulanan ataupun rapat dengan pihak yayasan. Selanjutnya akan disimpulkan dan diberikan tanggapan lebih lanjut mengenai saran tersebut.”⁶¹

Menurut ibu Marina, bahwa kepala sekolah selalu menerima saran dari guru dan staf, namun tidak secara langsung ditanggapi dan harus dibicarakan secara bersama melalui forum rapat bulanan agar mendapatkan hasil kata “mufakat”. Berikut ini kutipan wawancaranya:

“Saya sering memperhatikan, bapak kepala sekolah apabila ada yang menyarankan sesuatu, beliau selalu menerimanya walaupun tidak beliau langsung tanggapi karena beliau harus membicarakannya melalui rapat agar hasil yang didapatkan dapat disepakati secara bersama-sama untuk kemajuan pondok pesantren kami ini.”⁶²

e. Strategi Memelihara Identitas

Dalam memelihara identitas kepala sekolah sudah melakukan usaha seperti: membuat kekhasan pada pondok darul hijrah (ciri khas dalam hal pendidikan, metode pembelajaran, atribut, nama lambang, kostum, bendera

⁶¹ Ansyari, Kepala Sekolah SMP Darul Hijrah Puteri, Wawancara di kantor kepala sekolah tanggal 18 Januari 2015 pukul 15.00 WITA.

⁶² Marina, Guru Mata Pelajaran SMP Darul Hijrah Puteri, Wawancara di kantor kepala sekolah tanggal 23 Januari 2015 pukul 13:00 WITA.

pondok, logo serta semboyan dan mars pondok). Memelihara nama baik pondok dari tahun ketahun yang sudah dikenal baik oleh masyarakat.

Identitas dalam kaitannya dengan keberadaan pondok menimbulkan rasa memiliki terhadap pondok, memperkuat rasa solidaritas dalam lingkungan sekolah, ada rasa keterikatan dan saling membantu satu sama lain. Kepala sekolah dan warga sekolah memelihara identitas tersebut secara bersama-sama, agar tidak tercemar dari perbuatan yang tidak baik. Seperti: perbuatan asusila, pidana atau perdata dan apabila terjadi hal demikian maka, pihak sekolah memberikan hukuman berupa sanksi berat kepada pelakunya. Adapun hasil wawancara dengan kepala sekolah dan guru di SMP Darul Hijrah Puteri yang berkaitan dengan strategi memelihara identitas, sebagai berikut:

“Saya selaku kepala sekolah juga harus mampu menciptakan rasa aman dan nyaman di lingkungan sekolah karena itu merupakan tanggung jawab saya, seperti juga menjaga identitas pondok/ sekolah. Selama ini, Alhamdulillah tidak pernah terjadi hal-hal yang mengakibatkan tercemarnya identitas/nama baik pondok, tentu saja itu semua karena kesadaran warga sekolah yang bersedia mentaati peraturan yang telah dibuat dan disepakati bersama dan akan ada sanksinya bila peraturan itu dilanggar.”⁶³

f. Strategi Mengenalkan Anggota Baru

Dalam mengenalkan anggota baru, kepala sekolah merasa perlu menggunakan strategi khusus agar anggota baru tersebut dapat dengan cepat beradaptasi dengan anggota yang lain yang telah lebih dulu berada di lingkungan sekitar pondok, sehingga saat menjelaskan tugas dan tanggung jawabnya dapat dilakukan secara profesional.

⁶³ Ansyari, Kepala Sekolah SMP Darul Hijrah Puteri, Wawancara di kantor tanggal 18 Januari 2015 pukul 15.00 WITA.

Pengenalan anggota baru dengan strategi khusus bisa dilakukan kepala sekolah melalui rapat anggota, pertemuan non formal, pertemuan rutin dan saat pelaksanaan upacara bendera yang dikenalkan di depan para guru dan santriwati. Berikut ini kutipan wawancara dengan kepala sekolah, yaitu:

“Pengenalan anggota baru, biasanya saya mulai dengan memperkenalkan tentang lingkungan, ruangan-ruangan yang ada di pondok sampai kepada struktur organisasi sekolah. Kemudian memberitahukan tentang tata tertib, visi dan misi pondok. Cara perkenalannya biasanya saat dalam upacara bendera atau dalam rapat yang juga menyesuaikan dengan situasi dan kondisi.”⁶⁴

g. Strategi Menciptakan Disiplin Kelompok

Disiplin kelompok dalam lingkungan sekolah harus dipatuhi oleh seluruh warga sekolah tanpa terkecuali. Sebagai pemimpin, kepala sekolah memberikan contoh keteladanan yang baik bagi para guru dan staf yang dimulai dari dirinya sendiri. Kedisiplinan yang telah disepakati secara bersama-sama untuk dipatuhi secara bersama pula agar terciptanya kondisi aman, tentram, dan nyaman bagi seluruh warga sekolah. Apabila terjadi pelanggaran, maka akan diberikan sanksi untuk memberikan efek jera kepada siapapun yang melakukan pelanggaran sehingga tidak akan terulangi lagi kesalahannya.

Kepala sekolah, para guru dan staf karyawan selaku warga sekolah memiliki hak dan kewajiban yang sama dalam menaati semua disiplin yang telah dibuat bersama-sama. Berikut wawancara dengan kepala sekolah:

“Disiplin dalam lingkungan pondok diterapkan dengan baik oleh semua warga sekolah walau pun ada pelanggaran-pelanggaran kecil misalkan dari pihak santri, yaitu: terlambat pergi ke mesjid, ketiduran di ruang belajar,

⁶⁴ Ansyari, Kepala Sekolah SMP Darul Hijrah Puteri, Wawancara di kantor tanggal 18 Januari 2015 pukul 15.00 WITA.

dll. Namun, kami selalu memberikan sanksi jika disiplin tidak dijalankan. Dari pihak guru pun demikian, seperti: ada beberapa guru yang sesekali juga datang terlambat, namun keterlambatan itu tidak disengaja, maka akan dimaafkan tetapi jika pelanggaran tersebut terus diulangi, maka saya akan memberikan sanksi pada guru tersebut secara langsung melalui surat peringatan.⁶⁵

Hal senada dikatakan oleh ibu Marina yang mengatakan bahwa dalam menciptakan disiplin kelompok kepala sekolah memiliki strategi, yaitu: selalu memberikan keteladanan terlebih dahulu, seperti: selalu datang lebih awal ke kantor setiap harinya. Berikut ini kutipan wawancaranya, yaitu:

“Kepala sekolah, sudah menjalankan disiplinnya dan meneladkannya kepada kami seperti: selalu datang lebih awal. Saya setuju saja bila disiplin kelompok tersebut diterapkan di pondok ini, soalnya demi kebaikan dan kenyamanan semuanya, dan apabila terjadi pelanggaran, maka yang melakukan pelanggaran harus menerima sanksi yang diberikan oleh kepala sekolah.”⁶⁶

Dari pengamatan yang peneliti temukan di lapangan bahwa kepala sekolah dalam melaksanakan perannya sebagai pemimpin sekaligus *manajer* lebih kepada mengatur, mengelola dan merancang strategi. Strategi tersebut akan digunakan sebagai usahanya untuk mencapai tujuan sekolah. Dengan strategi, seperti: memberi perintah, menegur, menghargai, menerima saran, memelihara identitas, mengenalkan anggota baru, menciptakan kelompok. Peneliti melihat secara langsung dimana strategi tersebut di jalankan beliau dalam memberikan perintah dengan cara tidak menggurui kepada guru yang lebih *senior* dalam menegur. Selain itu, beliau juga menggunakan cara yang bijak seperti yang pernah peneliti

⁶⁵ Ansyari, Kepala Sekolah SMP Darul Hijrah Puteri, Wawancara di kantor tanggal 18 Januari 2015 pukul 15.00 WITA.

⁶⁶ Marina, Guru Mata Pelajaran SMP Darul Hijrah Puteri, Wawancara di kantor kepala sekolah tanggal 23 Januari 2015 pukul 13:00 WITA.

lihat di lapangan dengan tata karma yang santun, menggunakan kata-kata yang baik, dan memberikan contoh yang secara tidak sengaja membuat pelanggar yang bersangkutan sadar akan kekelirunya dserta berjanji tidak akan mengulanginya kembali.⁶⁷

Kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri juga menggunakan strategi mengenalkan anggota baru, dimana beliau memilih salah seorang guru senior untuk membantu mengenalkan kepada lingkungan dan tempat kerja yang baru dan memperkenalkannya pada saat apel senin dihadapan santriwati dan pegawai lainnya.⁶⁸

3. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah SMP Darul Hijrah Puteri

a. Faktor Pendukung

Dalam mengelola sebuah organisasi selain menemukan faktor hambatan tentu saja kepala sekolah juga menemukan faktor pendukung dalam menjalankan strateginya, sehingga dalam pelaksanaanya terasa mudah untuk dilaksanakan jika faktor pendukungnya telah terpenuhi.

Sebagaimana kepala sekolah yang berpikiran maju, kepala sekolah SMP Darul Hjarah Puteri yang dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang sangat ulet dan bijaksana, walaupun umur beliau masih muda dan baru menjabat selama satu tahun sepuluh bulan, tetapi beliau mampu membawa SMP Darul Hijrah Puteri menjadi sekolah yang disiplin dan mampu melanjutkan keberhasilan yang diraih

⁶⁷ Hasil Observasi Peneliti di SMP Darul Hijrah Puteri tanggal 05 April 2015.

⁶⁸ Hasil Observasi Peneliti di SMP Darul Hijrah Puteri tanggal 05 April 2015

oleh pemimpin sebelumnya. Pondok pesantren ini menjadi sekolah yang unggul baik dalam bidang akademik maupun non akademik.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh beberapa orang guru diantaranya ibu Retno sebagai berikut:

“Untuk tahun ini saya akui memang lebih baik dari sebelumnya, sejak kepemimpinan bapak Ansyari dari guru-guru dan santriwati terlihat kemajuannya terutama ketaatan terhadap kedisiplinan, yang mana dahulu guru-guru banyak yang datang terlambat dan pulang sebelum waktunya, sehingga sering terjadi konflik antara beberapa guru karena behirian, sejak dibuatnya peraturan dan tata tertib dan di tempel di meja masing-masing, secara perlahan banyak terjadi perubahan yang terlihat. Walaupun di tahun sebelumnya ada sebagian guru yang benar-benar menjalankan kewajibanya sesuai ketentuan yang dibuat, namun ditahun ini terlihat banyak perubahan, untuk hubungan keluar sekolah juga sudah lebih baik kelihatannya. Walupun beliau sering keluar karena tugas, tapi para wakil-wakilnya membantu sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Ya mungkin tinggal secara perlahan menata dan memperbaiki kinerja guru dan TU agar lebih baik lagi.”⁶⁹

Pernyataan ini sama halnya dengan yang diungkapkan oleh ibu Marina yaitu sebagai berikut:

“Sejak kepemimpinan beliau ini ya alhamdulillah semua berjalan lancar dan banyak kemajuan. Meskipun beliau banyak aktivitas dan kegiatan yang harus dilaksanakan diluar sekolah, beliau meminta wakil-wakilnya untuk menangani dan memantau kegiatan disekolah, jadi ya tetap lancar-lancar saja.”⁷⁰

Adapun faktor yang pendukung bagi kepala sekolah dalam menjalankan strateginya ini antara lain:

- a. Adanya lingkungan yang mendukung, nyaman, dan sarana dan prasarana yang lengkap.

⁶⁹Retno, Guru Senior Sekolah SMP Darul hijrah puteri, wawancara dikantor tanggal 18 Januari 2015 pukul 12.30 WITA.

⁷⁰Marina, Guru Sekolah SMP Darul Hijrah Puteri, wawancara dikantor tanggal 18 Januari 2015 pukul 11.00 WITA.

- b. Terjalannya kerjasama (*time work*) baik dari guru dan kepala sekolah serta yayasan, sehingga hambatan-hambatan tersebut dapat diselesaikan dengan baik secara musyawarah karena prinsip dari semua tenaga pendidik dan kependidikan bahwa semua masalah itu pasti ada jalan keluarnya asalkan dibicarakan dengan baik-baik dan hasil yang didapatkan berdasarkan putusan musyawarah.

b. Faktor Penghambat

Dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan yang kemudian dikuatkan lagi dengan aturan dari undang-undang SISDIKNAS bahwa tujuan pendidikan nasional adalah mencerdaskan kehidupan bangsa melalui peningkatan kualitas pendidikan.

Sehubungan dengan hal di atas tersebut, kepala sekolah telah melakukan berbagai cara untuk meningkatkan mutu pendidikan, diantaranya dengan mengikutkan para guru dalam kelompok kerja guru (KKG), musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), kelompok kerja kepala sekolah (K3S) yang bertujuan sebagai wadah untuk meningkatkan disiplin, membahas tentang pembuatan dan penyempurnaan komponen perangkat pembelajaran, membentuk kelompok diskusi apabila ada hal-hal yang tidak dipahami sesama guru, meningkatkan layanan perpustakaan bagi staf kependidikan bidang perpustakaan, dan kegiatan pendukung lainnya.

Dalam kepemimpinannya kepala sekolah menggunakan analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, dan threat*) yang menurut beliau sangat membantu dalam melihat kekuatan, peluang maupun hambatan/tantangan dan

kelemahan yang terjadi dari dalam, sehingga dengan analisis SWOT tersebut dapat diketahui hal-hal apa saja yang harus dilakukan untuk menghindari faktor penghambat tersebut.

Berikut hasil wawancara dengan kepala sekolah, yaitu:

“Dalam organisasi manapun sudah pasti terdapat faktor penghambat dan juga pendukung. Kalau faktor yang pengambatnya, seperti: masih kurangnya SDM (sumber daya manusia) profesional, yaitu: sedikit saja yang mengerti dan memiliki dedikasi tinggi, serta loyalitas, terhadap pendidikan. Selain masalah SDM, budaya dan mutu juga perlu terus ditingkatkan terus.”⁷¹

Adapun faktor-faktor yang dapat menghambat strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, yaitu:

- a. Masih kurangnya sumber daya manusia yang profesional dalam hal ini adalah guru yang berperan sebagai pendidik. Besar harapan kepala sekolah untuk dapat meningkatkan SDM para guru dengan cara memberikan kesempatan kepada para guru secara bergantian untuk mengikuti pelatihan-pelatihan dan seminar tentang profesionalisme guru dan mengikut sertakan guru dalam organisasi-organisasi yang menunjang peningkatan profesionalnya. Dengan harapan, para guru tersebut mendapatkan pencerahan dalam meningkatkan kinerjanya sebagai guru profesional.
- b. Masih kurangnya peningkatan budaya mutu sebagai salah satu usaha kepala sekolah dalam memberikan pemahaman kepada guru agar selalu berusaha dalam meningkatkan pelayanan mutu dalam pendidikan, baik itu melalui prestasi-prestasi sekolah maupun dari pencerminan perilaku yang baik

⁷¹ Ansyari, Kepala Sekolah SMP Darul Hijrah Puteri, Wawancara di kantor tanggal 18 Januari 2015 pukul 15.00 WITA.

sebagai warga sekolah pondok pesantren yang didukung oleh kerjasama yang baik antara warga sekolah secara bersama-sama dalam menaati dan mematuhi tata tertib/disiplin maupun sanksi yang harus diterima apabila terjadi pelanggaran.

Atas dasar pengamatan peneliti di lapangan. maka peneliti menemukan beberapa alasan yang membuat pondok pesantren modern ini maju pesat dalam beberapa tahun ini, salah satu penyebabnya adalah sistem afiliasi pondok dan umum. Ponpes Darul Hijrah Puteri ini banyak menyedot perhatian masyarakat karena prestasi santrinya baik di bidang kegiatan keagamaan seperti: menjuarai lomba-lomba bernuansa Islami, lomba olimpiade fisika, kimia, dan matematika baik ditingkat Provinsi maupun Kabupaten. Namun keberhasilan yang diperoleh itu karena keterlibatan semua warga sekolah seperti: para antriwati, guru-guru, staf TU, kepala sekolah dan yayasan yang bersedia bekerja sama, saling mendukung antara satu dengan yang lainnya dalam menjalankan aktivitas sekolah kearah yang lebih baik lagi.⁷²

Peneliti juga menemukan beberapa permasalahan yang ternyata menjadi kendala seperti masih kurang mengertinya warga sekolah tentang bagaimana meningkatkan pelayanan mutu kepada pelanggan pendidikan dalam hal ini orang tua dan anak didik , dimana kepuasan pelanggan pendidikan lebih diutamakan dan memelihara nama baik dan prestasi yang sudah diraih oleh pondok , karena masih kurangnya sosialisasi tentang bagaimana meningkatkan budaya mutu. Dan faktor penghambatlainnya yang ditemukan dilapangan adalah masing kurangnya tenaga

⁷² Hasil Observasi Peneliti di SMP Darul Hjrah Puteri, 22 Februari 2015.

pengajar yang profesional, dimana tenaga pendidik masih banyak yang masih kuliah dan sebagian juga berlatar belakang SLTA yang mengabdikan diri membantu pondok.⁷³

C. PEMBAHASAN

1. Peran Kepala SMP Darul Hijrah Puteri

Dalam mengelola sekolah, kepala sekolah SMP Darul Hijrah adalah seorang yang ulet dan bijaksana yang terbukti dari prestasi-prestasi yang diraih oleh para santriwati dan ustadz-ustadzahnya pada bidang akademik dan non akademik.

Berdasarkan seluruh paparan data pada bab sebelumnya ditemukan bahwa peran kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala SMP Darul Hijrah Puteri dalam melaksanakan tugasnya untuk mengelola sekolah, yaitu ada tujuh peran, seperti: peran sebagai *leader*, manajer, pendidik, administrator, wirausahawan, pencipta iklim kerja, dan supervisor/penyelia.

a. Peran sebagai *leader*

Data di lapangan menunjukkan bahwa peran kepala sekolah SMP Darul Hijrah sebagai *leader* dimulai dengan tugas: (1) mengembangkan visi dan misi, (2) mengelola kelembagaan dengan cara menyusun struktur organisasi dan program kerja berupa RKS, dan (3) menerapkan kepemimpinan dalam pekerjaan.

⁷³ Hasil Observasi, di SMP Darul Hijrah Puteri, tanggal 25 Agustus 2015 .

- a. Dalam mengembangkan visi dan misi sekolah, kepala sekolah berperan sebagai perinci indikator keberhasilan misi melalui perumusan RKS tahunan dengan cara evaluasi diri, rapat dengan para wakasek dan guru dan rapat dengan yayasan.
- b. Dalam mengelola kelembagaan, kepala sekolah berperan sebagai perencana RKS dengan membentuk TIM khusus yang terdiri dari kepala sekolah sebagai penanggung jawab dan wakasek, bendahara serta guru sebagai pelaksana. Pemilihan tersebut bersifat objektif agar dalam pelaksanaan pembelajaran dapat berjalan dengan efektif dan efisien.
- c. Dalam menerapkan kepemimpinannya, kepala sekolah berperan sebagai pengarah/supervisor melalui (1) penugasan yang disusun berdasarkan tugas pokok dan fungsi (tupoksi), (2) melakukan komunikasi dan *teamwork* dan (3) memberikan motivasi secara berkelanjutan dalam bentuk *reward*.

Hal senada diungkapkan wahjosumijo bahwa peran kepala sekolah sebagai *leader*, yaitu: harus memiliki pemahaman terhadap visi dan misi sekolah, sehingga tercermin dari kemampuannya untuk: (1) mengembangkan visi sekolah (2) mengembangkan misi sekolah, dan (3) melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi kedalam tindakan.⁷⁴

Menurut Kaplan, Norton dan Barrows menyatakan sebuah visi terdiri dari pernyataan yang isinya mendefinisikan tujuan jangka menengah atau jangka panjang dalam sebuah sekolah. Visi juga harus dapat mengekspresikan aspirasi agar dapat diterima oleh masyarakat terlebih lagi dunia pendidikan, visi juga harus

⁷⁴Wahjosumijo, *Menjadi Kepala Sekolah Professional*, (Bandung: PT Rosda Karya, 2013), h.116.

jelas atau tidak samar-samar.⁷⁵ Sedangkan misi harus dapat menginspirasi orang-orang untuk bekerja lebih baik, misi juga harus menampilkan produk dan tujuan yang diinginkan, bertanggung jawab baik terhadap lingkungan maupun kegiatan yang dilakukan dan digunakan dalam jangka panjang.⁷⁶

Kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tugas untuk memimpin sekolah tentunya memiliki bertanggung jawab yang besar dan penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan di lingkungan sekolah yang dipimpinnya.

Adapun tugas kepala sekolah sebagai pemimpin adalah

- 1) Menyusun perencanaan sekolah meliputi: (a) menganalisis komponen-komponen pengembangan sekolah; (b) mengembangkan visi dan misi sekolah; (c) mengembangkan tujuan dan sasaran pengembangan sekolah; (d) merumuskan rencana tahunan sekolah.
- 2) Mengelola kelembagaan sekolah, meliputi: (a) mengembangkan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan program; (b) menentukan personalia yang berkualitas; dan (c) mengatur sekolah yang berkaitan dengan kualifikasi, spesifikasi, serta pedoman prosedur kerja.
- 3) Menerapkan kepemimpinan dalam pekerjaan, meliputi (a) memberikan pengarahan untuk penugasan; (b) menerapkan komunikasi dan kerja sama

⁷⁵ Senja Nilasari, *Manajemen Strategi itu Gampang*, (Jakarta: Dunia Cerdas, 2014), h. 30.

⁷⁶ Fred R David, *Manajemen Strategis*, (Jakarta: Salemba Empat, 2009), h. 93.

dalam pekerjaan; (c) memberikan motivasi kepada staf dan karyawan; (d) memimpin rapat; dan (e) melakukan pengambilan keputusan dengan tepat.⁷⁷

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa kepala sekolah Darul Hijrah Puteri sudah melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya, dalam hal membantu, membina, memberikan arahan, memotivasi sampai kepada memberikan penghargaan terhadap para guru, staf dan santriwati yang pantas mendapatkan penghargaan. Namun dalam pembuatan visi dan misi SMP Darul Hijrah Puteri, beliau tidak membuat visi dan misi akan tetapi beliau mengembangkan visi dan misi yang sudah ada dan pengembangan visi dan misi tersebut akan dibawa dalam forum rapat bersama pihak yayasan untuk dapat ditetapkan kembali penyempurnaan dari visi dan misi yang telah ada sehingga tujuan sekolah dapat tercapai dengan baik dan mudah.

b. Peran sebagai Manajer

Berdasarkan hasil di lapangan ditemukan bahwa peran kepala sekolah sebagai manajer, yaitu: (1) mengelola tenaga pendidik dan tenaga kependidikan melalui pemberian bimbingan dan arahan dalam melaksanakan masing-masing tugasnya. Pendekatan yang diterapkan kepala sekolah, yaitu: pendekatan partisipatif. Pendekatan partisipatif seperti: melibatkan semua SDM sekolah dalam pengambilan keputusan dan melakukan komunikasi secara *team work* dan terbuka terhadap para guru, staf, santriwati dan warga sekolah lainnya. (2)

⁷⁷Pustaka Yustisia, *Standar Kompetensi Kepala Sekolah; TK, SD, SMP, SMA, SMK dan SLB* (Jakarta: Pustaka Yustisia, 2007), h. 11-15.

mengembangkan potensi peserta didik baru melalui dua kegiatan ekstrakurikuler (wajib dan sunnah) untuk mengasah minat dan bakat para santriwati.

Pihak sekolah SMP Darul Hijrah Puteri menyediakan empat kategori kegiatan ekstrakurikuler, yaitu: keagamaan, seni, akademik dan *skill* dengan dua puluh tujuh macam kegiatan seperti: *habsy*, karate, *marching band*, pramuka, *English* dan *Arabic club*, *mudharah*, menjahit dan desain grafis.

Hal serupa dikatakan Syaiful Sagala bahwa dalam kegiatan manajemen peran kepala sekolah sebagai manajer, yaitu: bagaimana pimpinan atau manajer mengatur personel, menggunakan sarana dan prasarana, perlengkapan pembelajaran seperti buku-buku pelajaran, media dan alat peraga.⁷⁸

Dari penelitian yang peneliti lakukan ditemukan bahwa kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri sudah melaksanakan perannya dengan sangat baik, tentu saja salah satu usahanya dengan menjalin komunikasi yang baik terhadap para guru, staf maupun para santriwati, menjalin kerjasama yang baik (*team work*) dan selanjutnya memberikan motivasi, arahan dan bimbingan. Dari peran yang telah diterapkannya tersebut dapat dibuktikan keberhasilannya melalui prestasi para santriwati yang telah diraih pada kejuaraan berbagai kegiatan lomba dari mulai tingkat kabupaten, provinsi bahkan di tingkat nasional.

c. Peran sebagai Pendidik

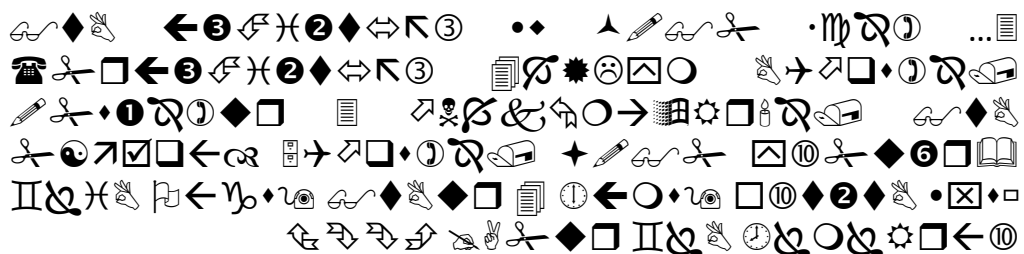
Dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa peran kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri sebagai pendidik, yaitu: (1) pengembang kurikulum dengan mekanisme pembentukan TPK (tim pengembangan kurikulum) yang tugasnya

⁷⁸ Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesionalisme Guru dan Tenaga Kependidikan (Pemberdayaan Guru, Tenaga Kependidikan dan Masyarakat dalam Manajemen Sekolah)*, (Bandung: Alfabet: 2011), h. 77.

adalah menyusun dokumen satu KTSP dan mengevaluasi, menyusun instrument supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah pada setiap akhir semester dan pendidik difasilitasi dalam pembuatan perangkat pembelajaran melalui kegiatan BIMTEK. (2) mengelola kegiatan pembelajaran tugas kepala sekolah adalah mengkoordinasikan jadwal waktu belajar dan evaluasi setiap awal semester, memfasilitasi pendidik untuk menyusun instrument evaluasi pembelajaran, mengkoordinasikan kegiatan pembelajaran berdasarkan dokumen satu dan dua KTSP.

Kepemimpinan kepala sekolah sebagai pendidik, lebih mengarah pada perilaku moral yang harus dicontohkan kepada semua personil pendidikan. Sebagai *top leader* dalam institusi pendidikan, fungsi pendidik menjadi panutan bagi para pengikut. Perilaku moral yang baik akan membuat sikap respek yang lebih kepada pemimpin pendidikan. Pemimpin pendidikan harus dapat menunjukkan sikap yang memberi inspirasi para pengikut.⁷⁹

Manakala seorang pemimpin harus memberikan teladan /contoh yang baik terhadap guru, agar mereka bersedia mengikuti langkah pemimpinnya. Allah swt, berfirman dalam Q.S. ar-Ra'd/13:11, sebagai berikut:



Dari ayat diatas mengandung arti bahwa sebuah perubahan akan berhasil apabila dilakukan dengan sungguh-sungguh, meningkatkan kualitas

⁷⁹Rochmat, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta :Refika Aditama, 1998), h.103.

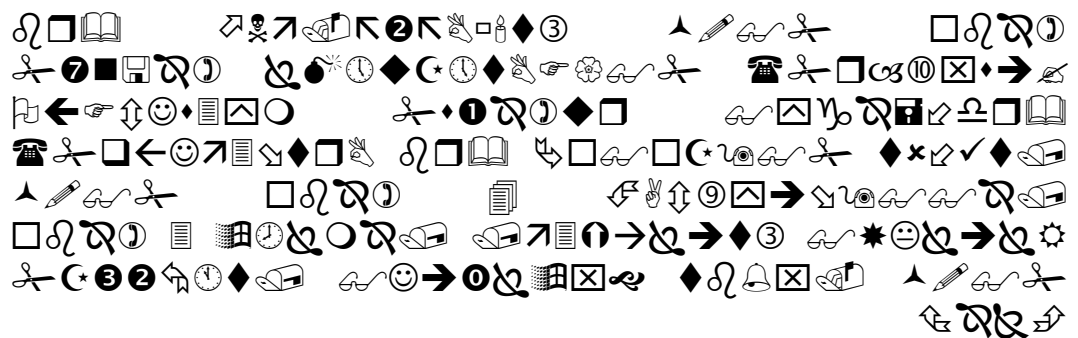
kepemimpinan yang disertai upaya meningkatkan kemampuan, kualifikasi, dan kompetensi kepala sekolah untuk menjadi seorang pemimpin yang dapat menjadi teladan bagi orang lain.

Dari hal tersebut ditemukan bahwa kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri sebagai pendidik telah memberikan teladan yang baik, sehingga dapat dijadikan contoh bagi para warga sekolah, terutama guru sebagai tenaga pendidik.

d. Peran sebagai Administrator

Peran kepala sekolah sebagai administrator di SMP Darul Hijrah, yaitu: (1) pengelola ketatausahaan sekolah dengan mekanisme tata kelola persuratan oleh personil TU yang tugasnya membuat form surat-menyurat berdasarkan SOP SMP Darul Hijrah Puteri. (2) pengelola keuangan, tetapi dalam hal ini kepala sekolah mendelegasikan perannya kepada bendaharawan sekolah untuk mengatur segala sesuatu yang berhubungan dengan keuangan.

Sebagaimana firman Allah swt. Pada Q.S. an-Nisa: 4/58 sebagai berikut:



Berdasarkan ayat di atas seorang pemimpin berkewajiban memahami terhadap kapasitas tenaga pendidik, berusaha memilih tenaga pendidik dan

kependidikan yang kompeten serta dapat diandalkan, sehingga pendelegasian merupakan salah satu bentuk kepercayaan pimpinan kepada bawahan.

Berkaitan dengan peran kepala sekolah sebagai administrator menurut Veithzal Rivai dan Sylvianna Murni memberikan pengertian peran administrator sebagai berikut: administrator biasanya didefinisikan sebagai suatu proses dengan cara mempergunakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. Administrator bertanggung jawab sebagai pencapai tujuan tertentu secara efisien dan administrasi dipandang sebagai suatu seni dan ilmu untuk mencapai sesuatu/tujuan dengan efektif efisien.⁸⁰

Dari yang peneliti amati di lapangan, sebagai administrator kepala SMP Darul Hijrah Puteri telah melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik. Hal ini dilihat dari pemberian tugas secara tertulis yang dibagikan dan ditempel di atas meja masing-masing guru, serta dalam mendelegasikan tugas beliau selalu melibatkan SDM yang ada dengan memberikan bimbingan dan arahan agar tujuan yang diinginkan SMP Darul Hijrah Puteri tercapai sesuai harapan.

e. Peran sebagai Wirausahawan

Data di lapangan menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sebagai wirausahawan, yaitu: pencipta program inovasi dan kreativitas untuk guru dan siswa. Adapun program inovasi dan kreativitas untuk guru seperti: memberi *reward* pada guru berprestasi, memberikan kesempatan kepada para guru untuk mengembangkan diri melalui kegiatan seperti MGMP, pelatihan-pelatihan dan

⁸⁰Veithzal Rivai dan Sylvianna Murni , *Educational Manajemen*(Jakarta: Rajawali pers, 2009) h. 318)

kegiatan pendukung lainnya, menyediakan perpustakaan khusus guru sebagai tempat mencari referensi mengajar, menyediakan sumber belajar berbasis IT dan akses internet, membuat forum musyawarah kerja wali kelas (FURWAL) dan penilaian hasil belajar santri berupa rapot, baik itu rapot pondok maupun rapot umum.

Sedangkan program inovasi dan kreativitas untuk siswa seperti: pemberian beasiswa *full* satu semester, pengembangan ekstrakurikuler menjadi 27 kegiatan sesuai dengan minat dan bakat siswa, serta pemilihan santriwati teladan.

Salah satu dimensi kompetensi kepala sekolah adalah kewirausahaan. Kewirausahaan dalam hal ini bermakna untuk kepentingan pendidikan yang bersifat sosial bukan untuk kepentingan bisnis yang mengkomersilkan sekolah.⁸¹

Kewirausahaan dalam bidang pendidikan yang diambil adalah karakteristiknya (sifatnya) seperti inovatif, bekerja keras, motivasi yang kuat, pantang menyerah, kreatif untuk mencari solusi, dan memiliki naluri kewirausahaan. Semua karakteristik tersebut bermanfaat bagi kepala sekolah dalam mengembangkan sekolah, mencapai keberhasilan sekolah, melaksanakan tugas pokok dan fungsi, menghadapi kendala sekolah, dan mengelola kegiatan sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.⁸²

Dalam menjalankan perannya sebagai wirausahawan kepala SMP Darul Hijrah Puteri telah melakukan berbagai pembaharuan diantaranya memberikan

⁸¹Pustaka Yustisia, *Standar Kompetensi Kepala Sekolah; TK, SD, SMP, SMA, SMK dan SLAB*, h. 19.

⁸² Kementerian Pendidikan Nasional, *Kewirausahaan Suplemen Materi Pelatihan Penguatan Kemampuan Kepala Sekolah* (Jakarta: Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan (BPSDMP) dan Penjaminan Mutu Pendidikan (PMP), 2011), h. 4.

kesempatan seluas-luasnya kepada guru untuk mengembangkan diri, meningkatkan pengetahuan, dan menambah pengalaman di bidang pendidikan dengan melanjutkan pendidikan maupun mengikutsertakan dalam berbagai pelatihan dan kegiatan lainnya. Selain itu juga, kepala sekolah telah melakukan pembinaan kepada para santriwati untuk menggali minat dan bakat mereka melalui berbagai kegiatan ekstrakurikuler yang diminati para santriwati dan pada akhirnya menobatkan santriwati teladan dalam setiap tahunnya.

f. Peran sebagai Pencipta Iklim Kerja

Data di lapangan menunjukkan bahwa peran kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri, yaitu: pencipta iklim kerja yang memiliki otoritas untuk mampu menciptakan iklim dan suasana sekolah yang kondusif dengan rasa aman dan nyaman bagi santriwati dalam pelaksanaan proses pembelajaran.

Sekolah ini dinobatkan sebagai sekolah Adiwiyata Bakti, yaitu sekolah berbasis lingkungan dengan program kerja yaitu TIM Hijau dan TIM Kebersihan. Tugas TIM Hijau dan TIM Kebersihan mengelola sampah dan menjaga kebersihan lingkungan sekolah, kelas dan asrama.

Menurut Pustaka Yustisia bahwa kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja bertugas:⁸³

- 1) Menata lingkungan fisik sekolah, meliputi: (1) menciptakan lingkungan kerja yang nyaman; (2) menggerakkan semua warga sekolah untuk menciptakan kebersihan, ketertiban, keamanan, dan kerindangan.

⁸³Pustaka Yustisia, *Standar Kompetensi Kepala Sekolah; TK, SD, SMP, SMA, SMK dan SLAB*, h. 22-23.

- 2) Membentuk suasana dan iklim kerja, meliputi: (1) menciptakan suasana kerja yang kondusif; (2) menerapkan dan mengembangkan nilai-nilai kehidupan sekolah yang demokratis; (3) menciptakan iklim sekolah yang kondusif-akademis.
- 3) Menumbuhkan budaya kerja, meliputi: (1) membentuk budaya kerjasama yang kuat; (2) menumbuhkan budaya profesional warga sekolah; dan (3) menghargai dan mengembangkan keragaman budaya dalam kehidupan sekolah.

Dari pengamatan yang peneliti telah amati di lapangan bahwa kepala sekolah SMP Darul Hijrah puteri telah menciptakan iklim kerja yang baik dan nyaman dengan memberikan teladan dengan cara sebagai berikut: (1) ikut terlibat langsung dalam setiap apapun kegiatan yang dilaksanakan SMP Darul Hijrah Puteri, (2) memberikan motivasi, arahan dan bimbingan kepada setiap guru, staf dan santriwati serta warga sekolah lainnya, (3) memberikan penghargaan terhadap setiap usaha yang telah dikerjakan dengan baik oleh guru, staf, maupun santriwati berprestasi.

g. Peran sebagai Supervisor/Penyelia

Data di lapangan menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sebagai supervisor, yaitu: mengadakan kunjungan kelas, mensupervisi guru, memberikan pembinaan dan pengarahan kepada guru agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai dengan baik demi peningkatan kinerja sekolah ke arah yang lebih baik dari tahun sebelumnya.

Menurut Pustaka Yustisia bahwa tugas kepala sekolah sebagai supervisor/penyelia adalah merencanakan dan melakukan evaluasi serta pelaporan. Dalam melakukan supervisi tersebut meliputi:⁸⁴

- 1) Merencanakan supervisi meliputi: (1) merumuskan arti, tujuan dan teknis supervisi pembelajaran; dan (b) menyusun program supervisi pembelajaran lengkap dengan program dan perangkat supervisi, antara lain: data, informasi, instrumen, jadwal dan lain-lain.
- 2) Melaksanakan supervisi meliputi: (1) melaksanakan program revisi pembelajaran; (2) membimbing guru, staf, dan peserta didik; (3) melaksanakan umpan balik dari hasil supervisi, dan (4) mendokumentasikan hasil supervisi secara aktif.
- 3) Menindaklanjuti hasil supervisi, meliputi: (1) menyusun rencana program tindak lanjut bersama dengan pihak terkait sesuai dengan kebijakan sekolah; dan (2) mensosialisasikan hasil supervisi kepada seluruh warga sekolah dan pihak lain yang terkait sesuai dengan tugas fungsi pokoknya.

Dari perannya sebagai supervisor, kepala sekolah telah menjalankan tugasnya dengan baik, mensupervisi guru secara bergantian, melakukan kunjungan kelas dengan terjadwal sehingga semua guru secara bergantian akan disupervisi. Namun, terkadang praktik di lapangannya bahwa ada dalam satu semester guru yang tidak sempat disupervisi dikarenakan jumlah banyaknya guru dan hari liburnya sehingga akan dilanjutkan semester berikutnya. Kemudian kepala sekolah akan menindaklanjuti hasil supervisinya tersebut dengan cara

⁸⁴Pustaka Yustisia, *Standar Kompetensi Kepala Sekolah; TK, SD, SMP, SMA, SMK dan SLAB*, h. 23.

memberikan penilaian dan evaluasi apabila dianggap masih ada yang perlu diperbaiki.

2. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah SMP Darul Hijrah Puteri

Strategi merupakan kiat atau cara atau taktik kepala sekolah yang dibuat baik itu dalam jangka panjang maupun jangka pendek, strategi digunakan untuk mengarahkan segala usaha sekolah kepada tujuan dan cita-cita sekolah yang ingin dicapainya.

Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mengajak orang lain agar dapat bekerjasama, secara sukarela untuk mencapai tujuan bersama. Jadi strategi kepemimpinan adalah segala kiat dan usaha yang dibuat seorang pemimpin agar kegiatan organisasi terarah dan dapat berjalan baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek, sehingga dapat membawa orang lain untuk bekerjasama dengan sukarela dan semangat untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut H. Hadari Nawawi bahwa strategi adalah cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang terarah kepada tujuan strategik organisasi.⁸⁵

Senada dengan H. Koontz dan O'Donnel mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu seni atau proses mempengaruhi sekelompok orang, sehingga mereka mau bekerja sama dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan bersama.

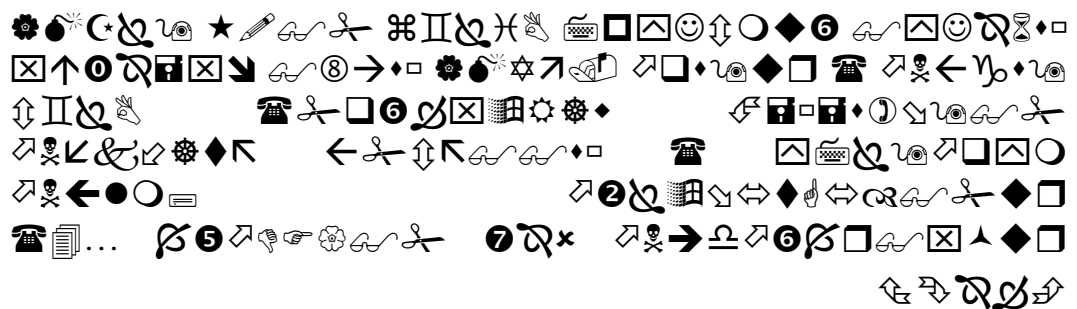
⁸⁵Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik (Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan)*, (Jakarta: PT. Pustaka Setia, 2009), h. 50.

Dalam kepemimpinan kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri ada beberapa strategi yang diterapkan, diantaranya: strategi memberi perintah, strategi menegur, strategi menghargai, strategi menerima saran, strategi memelihara identitas dan strategi mengenalkan anggota baru dan strategi menciptakan disiplin kelompok.

a. Strategi Memberi Perintah

Dalam memberi perintah, kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri selalu memulainya dengan bertanya dan bermusyawarah kepada setiap guru agar tercapai kata mufakat, sehingga para pendidik tidak merasa diperintah saat melakukan tugasnya karena mereka selalu dilibatkan dalam pengambilan keputusan-keputusan sekolah.

Pembahasan tentang musyawarah ini diterangkan oleh Allah dalam Q.S. ali-Imran/3: 159 yang berbunyi:



Dari ayat di atas, Allah menganjurkan musyawarah merupakan sebuah pilihan seorang pemimpin dalam menentukan keputusan yang akan diambil. Dengan bermusyawarah sebuah keputusan akan dihasilkan dengan baik tanpa harus melukai perasaan orang lain dan kata mufakat pun akan tercapai.

Dalam penelitian ini peneliti menemukan bahwa kepala sekolah selalu membawa segala urusan ke dalam forum rapat dan diputuskan secara bersama

dengan kata mufakat baik itu rapat dengan para guru maupun dengan pihak yayasan.

b. Strategi Menegur

Dalam memberi teguran kepada para bawahannya kepala sekolah memiliki strategi tersendiri yaitu: secara langsung (*face to face*) menyesuaikan dengan situasi dan kondisi, seperti: memanggil langsung bawahannya yang melakukan kesalahan untuk dimintai klarifikasi. Teguruan yang bersifat tertutup ini diharapkan mampu memberikan efek baik yang dapat menyadarkan bawahannya atas kesalahan yang telah dilakukannya dan berjanji tidak akan mengulanginya kembali, sehingga para bawahannya merasa terjaga perasaannya tanpa ada yang sakit hati.

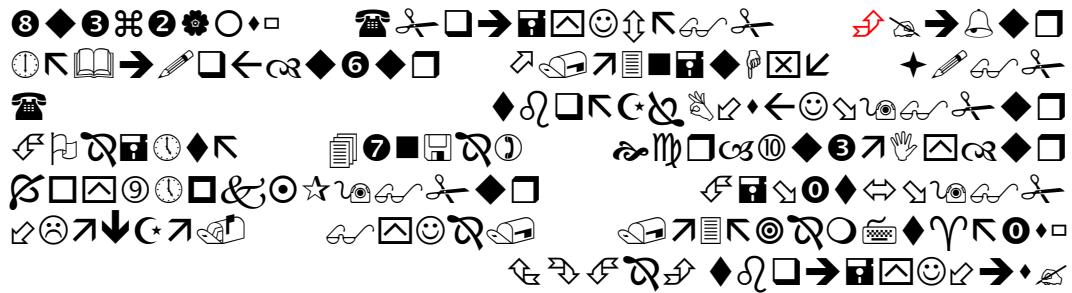
Dari yang peneliti temukan di lapangan, kepala sekolah dalam memberi teguran pertama kali dengan memberikan surat peringatan yang langsung diberikan kepada orang yang dimaksud dan apabila belum ada perubahan beliau memanggil secara langsung.

c. Strategi Menghargai

Strategi menghargai yang dilakukan kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri bertujuan untuk memperhatikan bawahannya agar merasa dihargai pekerjaannya dan terus termotivasi untuk lebih giat lagi dalam menjalankan tugasnya.

Sebagaimana kita ketahui setiap individu membutuhkan penghargaan dan penghormatan dari sesamanya. Dalam perspektif islam setiap individu melakukan

segala sesuatu dengan mengharapkan keridhaan Allah sebelum manusia yang menilainya. Allah berfirman dalam Q.S. at-Taubah: 9/105 sebagai berikut:



Pemahaman ayat di atas tidak bertentangan dengan kepentingan seseorang untuk bisa dihargai oleh sesamanya. Penghargaan akan diberikan kepala sekolah kepada guru-guru berprestasi karena dedikasinya tinggi terhadap pendidikan dan pondok karena guru tersebut bersedia memberi pelajaran tambahan dengan tulus, ikhlas serta memiliki kelengkapan komponen perangkat pembelajaran, seperti: silabus, RPP, LKS dan lain-lain.

Hal senada diungkapkan Ambar Teguh bahwa strategi menghargai bawahan juga harus diperhatikan seorang pemimpin, mengingat bahwa dalam rangka memotivasi bawahan kadang-kadang seorang pemimpin harus memberikan penghargaan kepada bawahannya tersebut. Orang akan senang jika dihargai. Oleh karena itu, untuk menumbuhkan semangat kerja bawahan, maka pemimpin perlu memberikan penghargaan kepada bawahannya. Penghargaan tersebut dapat bersifat materi atau non materi. Pemberian penghargaan berbeda strateginya dengan penyampaian teguran. Jika penyampaian teguran dilakukan secara tertutup, maka sebaliknya pemberian penghargaan dilakukan secara terbuka

atau di depan umum agar ada kebanggaan tersendiri bagi penerimanya dan yang belum dapat penghargaan agar dapat mencontohnya.⁸⁶

Dari yang peneliti amati di lapangan, terlihat bahwa kepala sekolah melakukan segala sesuatunya dengan penuh perhitungan baik dalam memberikan perintah, teguran maupun menghargai bawahan karena beliau beranggapan bahwa apapun yang menjadi tujuan sekolah tidak dapat terwujud tanpa kerjasama (*team work*) yang baik antara kepala sekolah, guru, orang tua/ wali murid, para santriwati dan pihak yayasan.

d. Strategi Menerima Saran

Strategi yang diterapkan kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri yaitu semua saran yang masuk akan diterima kemudian disaring dan dipertimbangkan demi kemajuan pondok. Saran yang telah dipertimbangkan kepala sekolah akan dibicarakan dan didiskusikan kembali dengan bawahannya dan pihak yayasan dalam forum rapat bulanan. Dengan demikian, semua personil sekolah yang terkait ikut dimintai tanggapannya tentang saran yang telah diberikan demi kemajuan bersama pondok pesantren.

Begitu pula halnya, kepala sekolah dalam menerima saran baik itu secara langsung atau tidak langsung (melalui kotak saran) yang alangkah baiknya apabila seorang pemimpin menerima saran, tidak memberikan reaksi spontan namun dipertimbangkan terlebih dahulu dengan baik.⁸⁷

⁸⁶Ambar Teguh Sulistiyani, *Kepemimpinan Profesional: Pendekatan Games*, h. 155.

⁸⁷Ambar Teguh Sulistiyani, *Kepemimpinan Profesional*, (Yogyakarta: Gava Media, 2008), h. 60.

Dalam menerima saran, kepala sekolah menerima dengan menyaringnya kemudian mempertimbangkannya dengan matang. Jika dianggap perlu, maka beliau akan membawanya ke dalam forum rapat sehingga dapat dibahas lebih lanjut saran dan masukan dari para warga sekolah tersebut.

e. Strategi Memelihara Identitas

Strategi kepala sekolah dalam memelihara identitas dengan cara membuat kekhasan pada pondok pesantren Darul Hijrah yang dijadikan sebagai ciri khas, seperti: dalam hal pembelajaran santriwati wajib berkomunikasi dengan dua bahasa (bahasa Arab dan bahasa Inggris), atribut-atribut pondok (bendera, logo, semboyan dan mars), bahkan dari tahun ke tahun identitas pondok pesantren selalu terpelihara nama baiknya.

Dengan pemeliharaan identitas ini, akan membuat semua personil pondok memiliki rasa memiliki terhadap pondok sehingga terus memperkuat rasa solidaritas di lingkungan pondok, dan memiliki rasa keterkaitan serta saling membantu satu sama lainnya. Dengan demikian, menurut Ambar Teguh komitmen anggota terhadap lembaga menjadi kuat.

Identitas yang dimaksudkan dalam hal ini adalah yang mencirikan suatu kelompok dan membedakan dengan kelompok lain seperti: atribut, nama, lambang, kostum, bendera, logo serta semboyan. Identitas ini fungsinya sebagai pemersatu kelompok. Orang yang berada di bawah naungan lembaga tertentu merasa punya kebanggaan atas lembaganya sendiri dan akan menjunjung tinggi identitasnya.

Identitas sifatnya sangat khusus, sehingga mampu membedakan suatu organisasi atau kelompok yang satu dengan kelompok yang lainnya. Apabila berhadapan dengan kelompok lain, maka biasanya seseorang akan membela dan menjaga agar identitasnya tidak ternodai agar supaya orang memiliki keyakinan tentang kebaikan identitas kelompoknya, maka seorang pemimpin harus mampu menginternalisasikan dan mensosialisasikan identitas kelompok atau lembaga kepada segenap anggotanya.⁸⁸

Dari yang peneliti amati di lapangan bahwa kepala sekolah telah dengan baik memelihara identitas pondok yang dapat dibuktikan dari tahun ke tahun, semakin banyak orang tua yang mempercayakan pendidikan anaknya di pondok Darul Hijrah puteri.

f. Strategi Mengenalkan Anggota Baru

Dalam mengenalkan anggota baru kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri memiliki strategi terbuka, yaitu: bisa mengenalkan anggota baru di saat rapat, pertemuan tidak resmi, pertemuan rutin, dan saat pelaksanaan upacara bendera. Tujuan mengenalkan anggota baru secara terbuka agar mampu cepat beradaptasi dengan anggota lama di lingkungan pondok pesantren.

Setelah mengenalkan anggota baru, sebaliknya kepala sekolah bertugas kepada anggota baru untuk dikenalkan, yaitu: (1) struktur formal, seperti jumlah dan nama-nama pimpinan. (2) organisasi, jumlah jenjang, unit dan subunit, tugas setiap unit, dan hubungan antar unit. (3) pekerjaan untuk anggota baru (4) Peraturan-peraturan (5) tujuan, visi dan misi organisasi. Strategi mengenalkan

⁸⁸ Ambar Teguh Sulistiyani, *Kepemimpinan Profesional: Pendekatan*, h.157.

anggota baru ini sangat penting demi menuntut kinerja anggota untuk organisasinya dan untuk memotivasi anggotanya.⁸⁹

Adapun cara yang dilakukan kepala sekolah dalam mengenalkan anggota pendidik baru, dilakukan dengan menunjuk salah satu guru senior atau wakamad yang menjadi pembimbing yang bertanggungjawab memberikan penjelasan tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan sekolah dan pekerjaan yang akan dijalani guru baru yang bersangkutan.

g. Strategi Menciptakan Displin Kelompok

Dalam menciptakan disiplin kelompok kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri menerapkan strategi keteladan sebagai strategi jitu untuk menciptakan disiplin bagi para pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik.

Aturan-aturan yang telah disepakati akan dipatuhi agar disiplin tercipta, sehingga terciptanya kondisi aman, tenang dan nyaman bagi seluruh warga sekolah.

Menurut Wahjosumidjo keberadaan sebuah peraturan harus disertai dengan sanksi yang jelas. Tanpa adanya sanksi maka kewibawaan peraturan akan tidak berarti. Juga keteladan seorang pemimpin dalam mentaati peraturan tersebut tidak akan memberikan contoh yang baik bagi pegawainya. Jika pemimpin taat pada peraturan, maka pegawai akan merasa tidak enak melanggar peraturan. Untuk itu, diharapkan pada seorang pemimpin untuk tetap menjunjung tinggi

⁸⁹Ambar Teguh Sulistiyani, *Kepemimpinan Profesional: Pendekatan Games*, h. 158.

peraturan yang telah diciptakan atau dibuat karena dapat mempengaruhi secara psikologis atas sikap dan respon pegawai terhadap peraturan-peraturan tersebut.⁹⁰

Dalam menciptakan disiplin kelompok, kepala sekolah terlebih dahulu memulai atau mencontohkan bagaimana mentaati peraturan dengan diawali contoh, seperti: datang ke sekolah tepat waktu bahkan lebih awal sehingga para guru merasa perlu untuk datang tepat waktu dan contoh-contoh yang baik lainnya yang dapat menjadi teladan untuk diikuti pegawainya.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah SMP Darul Hijrah Puteri

Dalam mengelola sebuah organisasi pasti lah seorang kepala sekolah menemukan kendala sebagai faktor penghambat dan faktor pendukung untuk memudahkannya dalam menjalankan tugasnya dengan strategi kepemimpinan yang telah diterapkan. Berikut ini faktor pendukung dan penghambat strategi kepemimpinan kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri.

1. Faktor Pendukung

Adapun faktor pendukung bagi kepala sekolah SMP Darul Hijrah Puteri dalam menjalankan strateginya ini antara lain:

- a. Adanya lingkungan yang mendukung, nyaman, dan sarana dan prasarana yang lengkap.
- b. Terjalannya kerjasama (*time work*) baik dari guru dan kepala sekolah serta yayasan, sehingga hambatan-hambatan tersebut dapat diselesaikan dengan baik secara musyawarah.

⁹⁰ Wahjosumidjo, *Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, h.25.

2. Faktor Penghambat

Adapun faktor-faktor yang dapat menghambat strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, yaitu:

- a. Kurangnya sumber daya manusia yang profesional dan handal dalam hal ini adalah guru yang berperan sebagai pendidik. Besar harapan kepala sekolah untuk dapat meningkatkan lagi SDM para guru dengan cara memberikan kesempatan kepada para guru secara bergantian untuk mengikuti pelatihan-pelatihan dan seminar tentang profesionalisme dan melakukan hal-hal yang dapat meningkatkan motivasi kerjanya dan mengikut sertakan guru dalam organisasi-organisasi yang menunjang peningkatan profesionalnya. Dengan harapan, para guru tersebut mendapatkan pencerahan dalam meningkatkan kinerjanya sebagai guru professional.
- b. Kurangnya kesadaran akan pentingnya budaya mutu sebagai salah satu usaha kepala sekolah dalam memberikan pemahaman kepada guru agar selalu berusaha dalam meningkatkan pelayanan mutu dalam pendidikan, baik itu melalui prestasi-prestasi sekolah maupun dari pencerminan perilaku yang baik sebagai warga sekolah pondok pesantren, serta didukung oleh kerjasama yang baik antara warga sekolah secara bersama-sama dalam menaati dan mematuhi tata tertib/disiplin maupun sanksi yang harus diterima apabila terjadi pelanggaran.

