# BAB IV

# PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

## A. Deskripsi Data

Paparan data pada penelitian "Peran Kepala Sekolah sebagai Inovator dalam Meningkatkan Kompetensi Guru (Studi Multi Kasus di MAN 1 Blitar dan SMAN 1 Sutojayan Blitar)" berfokus pada inovasi yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi guru. Sedangkan aspek-aspek yang akan dipaparkan adalah konsep kepala sekolah sebagai inovator dalam meningkatkan kompetensi guru, wujud inovasi yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru, dan hasil inovasi tersebut terhadap peningkatan kompetensi guru.

Pada sub bab ini akan dibahas terkait dengan deskripsi data yang diperoleh peneliti selama di lapangan berdasarkan hasil wawancara mendalam, observasi partisipan, dan dokumentasi. Selain itu, pada sub bab ini akan dibahas temuan data terkait dengan pertanyaan penelitian pada kasus 1 dan pada kasus 2. Kemudian disajikan data untuk membuat proposisi dari masing-masing kasus.

Dalam deskripsi data ini, paparan data disajikan dalam dua bagian, yaitu paparan data kasus 1 (MAN 1 Blitar) dan paparan data kasus 2 (SMAN 1 Sutojayan Blitar). Adapun penjelasan dari masing-masng kasus tersebut dijabarkan sebagai berikut:

## 1. Paparan Data kasus 1 (MAN 1 Blitar)

### a. Program kepala sekolah sebagai inovator dalam meningkatkan kompetensi guru di MAN 1 Blitar

Kepala sekolah merupakan pemimpin tertinggi yang menentukan jalannya kegiatan yang ada di sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah menjadi pusat penentu keberhasilan dan keberlangsungan pencapaian tujuan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Sehingga menjadi kepala sekolah harus memiliki suatu karakteristik yang dapat mengayomi seluruh warga yang ada di sekolah. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Khusnul Khuluk, sebagai berikut:[1]

> Sebagai kepala sekolah, memang dituntut untuk memajukan lembaga yang diamanahkan. Dalam hal ini, kepala madrasah memang diwajibkan menjadi seseorang yang bertanggung jawab atas kelangsungan dan segala kegiatan yang ada. Selain itu, kepala madrasah harus mempunyai program-program pengembangan agar tercapai tujuan pendidikan di madrasah ini. Kepala madarasah tidak hanya diam dan memerintah saja, akan tetapi juga ikut bergerak dan mendampingi, memberikan arahan kepada seluruh warga yang ada di lingkup madrasah ini.

Hal serupa juga diungkapkan oleh Habib Ashari yang menyatakan bahwa:[2]

> Sebagai kepala sekolah memiliki kewenangan sepenuhnya terhadap lembaga pendidikan. Kepala sekolah sebagai penggerak yang memberikan motivasi dan senantiasa menjadi panutan dalam setaip langkah kegiatan yang diagendakan. Menjadi kepala sekolah yang tugas utamanya adalah menjadikan lembaga pendidikan siap bersaing dan meraih kesuksesan demi tujuan dan cita-cita yang telah

[1]W/KK/KS/MAN1B/23-7-2018/08.00-.08.50 WIB.
[2]W/HA/WKK/MAN1B/21-7-2018/10.30-10.00 WIB.

> dirumuskan dalam visi misi sekolah ini. Sehingga, kepala sekolah senantiasa selalu menggalakkan sistem kerja sama agar tercipta kesatuan, keutuhan, terhadap seluruh pihak yang ada di sekolah ini.

Dengan demikian peran kepala sekolah dalam menjalankan tugas tambahannya selain menjadi guru, sangat berpengaruh terhadap aktivitas dan kualitas lembaga yang dipimpinya. Tidak hanya semata-mata menjalankan tugas, tetapi juga menciptakan suasana yang harmonis, dan selalu berupaya meningkatkan kerja sama demi tercapainya tujuan yang direncanakan.

Sejalan dengan berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi, maka lembaga pendidikan juga ikut andil dalam hal tersebut. Jika lembaga pendidikan tidak mampu untuk mengejar perkembangan zaman, maka lembaga tersebut akan tertinggal dengan lembaga yang lain. Hal ini juga diuraiakn oleh Khuluk sebagai berikut:[3]

> Tuntutan zaman atas berkembangnya teknologi dan ilmu pengetahuan, tentu juga berimbas pada dunia pendidikan. sehingga kita harus pandai-pandai untuk menyusun rencana yang baru dan menyesuaikan dengan perkembangan zaman agar kita tidak tertinggal. Kebutuhan masyarakat adalah mencari pendidikan yang dapat mengikuti alur dari zaman modern seperti saat ini. Jika kita mampu untuk melakukannya, maka masyarakatpun akan dengan senang hati menerima lembaga ini dalam pilihan mereka. Oleh karena itu, pembaruan perlu dilakukan baik dari segi fisik maksunya bangunan sekolah maupun segala elemen yang ada di sini. Utamanya adalah guru yang memberikan materi pelajaran kepada siswa. Mulai dari pemahaman materi, penyampaian materi, penggunaan metode, dan sistem

[3]W/KK/KS/MAN1B/23-7-2018/08.00-.08.50 WIB.

> penilaiannya perlu diperhatikan. Agar semakin guru dapat memehami kebutuhan siswa, semakin besar pula kepercayaan masyarakat terhadap sekolah ini.

Hal serupa juga disampaikan oleh Agus Nurhadi, yang menyampaikan sebagai berikut:[4]

> Ya memang tidak dapat dihindari lagi perkembangan dunia pendidikan yang serba modern ini. Sudah seharusnya kita mempunyai program-program yang baru, dan agenda-agenda atau kegiatan yang dapat mengembangkan potensi di lembaga ini. Dengan demikian, diharapkan dapat menciptakan suatu *image* yang positif kepada masyarakat bahwa lembaga ini unggul dan memiliki kelebihan tersendiri seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Tentunya semua itu juga tidak lepas dari kebijakan kepala sekolah dan dukungan dari semua pihak.

Selain itu, kepala sekolah yang berperan sebagai inovator selalu memberikan gagasan baru yang kreatif, selalu bersifat delegatif, rasional dan objektif, serta menjadi teladan bagi semua anggotanya. Hal ini sesuai dengan penjelasan Khuluk sebagai berikut:[5]

> Gagasan baru itu memang perlu, dan untuk menghadapi tantangan dan persaingan antar lembaga pendidikan harus berpikir kreatif. Kalau saya punya pendapat atau merencanakan program tertentu, ya selalu saya musyawarahkan kepada waka waka itu, nanti kalau sudah disepakati baru kita membentuk tim untuk pelaksanaannya. Seperti awal tahun ajaran baru ini selalu ada agenda *workshop* terkait dengan pembelajaran. Sehingga saya kan tidak bisa bekerja sendiri, maka dari itu *team work* sangat diperlukan untuk keberhasilan setiap kegiatan.

---

[4]W/AN/WKS/21-7- 2018/10.15-10.40 WIB.
[5]W/KK/KS/MAN1B/23-7-2018/08.00-.08.50 WIB.

Penjelasan ini juga didukung oleh Habib yang menyatakan sebagai berikut:[6]

> Berkaitan dengan peran kepala sekolah sebagai inovator ini, memang kepala sekolah saat ini terus melakukan kegiatan pembaruan. Hal ini dilakukan untuk mewujudkan visi lembaga ini yang membentuk pendidikan karakter. Setiap kegiatan yang akan dilakasnakan, kepala sekolah selalu memandu terlebih dahulu dengan mengadakan rapat bersama waka dan ketika telah disepakati baru diberitahukan kepada staf, guru, dan siswa. Setiap kebijakan yang diambil oleh kepala sekolah selalu melibatkan semua anggotanya. Beliau memang mengutamakan kerja tim. Karena dengan demikian, apa yang menjadi tujuan utama dapat tercapai. Selain itu, kepala sekolah juga mempunyai pribadi yang disiplin, selalu datang setiap hari ke sekolah dan sampai di sekolah pagi-pagi sekali. Memberikan contoh yang baik kepada semua warga sekolah. Mengutamakan shalat berjamaah, dan selalu berjabat tangan ketika bertemu dengan sesama guru.

Hal ini juga didukung dengan dokumen sekolah terkait dengan misi sekolah untuk memiliki peserta didik yang berkarakter, adapun misi MAN 1 Blitar adalah sebagai berikut:[7]

> Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif untuk mengoptimalkan potensi, minat dan keterampilan yang dimiliki peseta didik yang berkarakter dan berwawasan lingkungan dalam upaya ikut serta mencegah pencemaran dan kerusakan lingkungan

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa program kepala sekolah MAN 1 Blitar sebagai inovator dalam meningkatkan kompetensi guru memang sedang dilaksanakan. Hal ini juga terlihat pada visi dan misi sekolah tersebut. Dengan mempertimbangkan segala hal yang terjadi pada lingkungan

---

[6]W/HA/WKK/MAN1B/21-7-2018/10.30-10.00 WIB.
[7]D/MAN1B/23-7-2018.

lembaga pendidikan tersebut. Perlunya pembaruan dengan memunculkan ide-ide kreatif untuk menunjang jalannya pendidikan dan untuk menghadapi tantangan serta persaingan yang ketat dalam dunia pendidikan akibat berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi. Pemikiran kreatif, berupaya selalu melakukan pembangunan, keteladanan, kedisiplinan, sikap yang rasional, serta mementingkan kepentingan bersama yang diterapkan oleh kepala sekolah menjadi karakteristik seorang inovator.

**b. Wujud inovasi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di MAN 1 Blitar**

Peran kepala sekolah untuk membangun dan mengembangkan lembaga pendidikan tidak serta merta dapat dilakukan dengan sendirinya. Segala upaya dalam rangka meningkatkan pendidikan yang berkualitas dilakukan secara bersama-sama dengan guru dan karyawan di lembaga tersebut. Mengingat pentingnya pendidikan dan semakin berkemabngnya ilmu pengetahuan dan teknologi, maka pendidikan harus mampu untuk mengimbanginya. Dalam hal ini, guru sebagai pengajar yang memberikan ilmu kepada anak didiknya tidak hanya sekedar mengajar di kelas. Akan tetapi guru sebagai orang tua peserta didik ketika di sekolah, harus membimbing, mengarahkan, serta mengembangkan potensi yang dimiliki peserta didik tersebut. Oleh karena itu, kepala sekolah dalam hal ini berperan untuk terus meningkatkan dan mengembangkan kompetensi guru dalam rangka

membentuk peserta didik yang berkarakter dan berprestasi. Hal ini juga dijelaskan oleh Khuluk sebagai berikut:[8]

> Dalam hal pengembangan guru itu memang harus dilakukan, kita selalu berprinsip pada 8 standar pendidikan yang berlaku. Dan nanti harapannya kita dapat memberikan *output* yang baik dan tentunya berprestasi. Hal ini tidak lain adalah tugas guru yang mengajar di kelas harus mampu untuk menguasai materi yang diberikan pada peserta didik. Selain itu, karena kita adalah Madrasah yang berlabel keagamaan, maka guru juga harus membina karakter peserta didik yang bersifat agamis. Dari sinilah harapan kita untuk mewujudkan madsarah yang berpresatasi dan berkarakter.

Untuk menunjang pendidikan karakter utamanya dalam lingkup keagamaan, maka di lembaga ini melakukan beberapa kegiatan yang mengarah pada ketaatan terhadap Allah SWT. misalnya melakukan shalat sunah dhuha secara berjamaah sebelum kegiatan belajar mengajar di mulai, melakukan kajian kitab kuning, melakukan sholat dzuhur dan asyar secara berjamaah. Kegiatan ini bersifat wajib bagi seluruh peserta didik. Karena peserta didik yang mencapai 1100 ini mengahruskan untuk membangun masjid dapat menampung seluruh peserta didik tersebut. Hal ini juga dijelaskan oleh Khuluk sebagai berikut:[9]

> Ya yang saya prioritaskan memang kegiatan agamanya karena kita bernaung di lembaga agama. Sehingga untuk mewujudkan hal itu perlu beberapa kegiatan yang mendukung. Seperti pelaksanaan shalat sunah dhuha, shalat dzuhur dan asyar secara berjamaah di masjid sini. Dan ini dilakukan leh seluruh siswa yang ada. Tidak seperti dulu shalatnya masih gantian perkelas dijadwal. Kalau sekarang ini memang saya maksimalkan pembangunan dan perluasan

[8]W/KK/KS/MAN1B/23-7-2018/08.00-.08.50 WIB.
[9]W/KK/KS/MAN1B/23-7-2018/08.00-.08.50 WIB.

> masjid agar nanti anak-anak bisa tertampung semua. Karena tiap tahun itu peningakatan dan penambahan siswa di lembaga ini meningkat. Sekarang ini sudah mencapai 1000 lebih seluruh siswa yang ada di sini.

Pernyataan tersebut juga didukung dengan dokumentasi terkait jumlah peserta didik yang mengalami peningkatan selama tiga tahun terakhir. Adapaun dokumennya sebagai berikut:[10]

| 2015/2016 | | | | 2016/2017 | | | 2017/2018 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Kelas | L | P | Total | L | P | Total | L | P | Total |
| X | 109 | 282 | 391 | 111 | 257 | 368 | 99 | 284 | 383 |
| XI | 98 | 239 | 337 | 99 | 278 | 377 | 108 | 254 | 362 |
| XII | 90 | 245 | 335 | 95 | 238 | 333 | 91 | 277 | 368 |
| Total | | | 1063 | Total | | 1078 | Total | | 1113 |

Hal serupa juga disampaikan oleh Habib yang menjelaskan bahwa:[11]

> Kebijakan kepala sekolah terkait pendidikan karakter ini memang digalakkan semaksimal mungkin. Karena memingat label lembaga kita yang bersifat agamis dan juga harapan dan tujuan lembaga ini dalam visi sekolah yaitu "*Terwujudnya Insan Berjiwa Islami, Berprestasi, Peduli Lingkungan Dan Siap Berkompetisi Dengan Berbasis Iptek*" dapat terwujud. Sehingga kepala sekolah memang melakukan perlengkapan dan pembangunan sarana prasarana untuk menunjang kegiatan tersebut. Dan di depan itu salah satu contoh pombangunan masjid yang menjadi salah satu sarana untuk mengembangkan pendidikan karakter siswa.

Pernyataan ini juga didukung dengan dokumentasi pembangunan masjid dua lantai yang sedang berlangsung yaitu sebagai berikut:[12]

---

[10]D/MAN1B/23-7-2018.
[11]W/HA/WKK/MAN1B/21-7-2018/10.30-10.00 WIB.
[12]D/MAN1B/23-7-2018.

Guru sebagai pengajar harus memiliki kualifikasi dan kompetensi dalam melaksanakan tugasnya. Sebagaimana yang kita ketahui bahwa terdapat empat kompetensi guru yang minimal melekat pada diri guru tersebut, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial. Berkaitan dengan hal tersebut, maka sudah menjadi tugas kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi guru agar tercapai tujuan pendidikan. beberapa kegiatan yang dapat meningkatkan kompetensi guru di MAN 1 Blitar ini dijelaskan oleh Khuluk sebagai berikut:[13]

[13]W/KK/KS/MAN1B/23-7-2018/08.00-.08.50 WIB.

> Untuk meingkatkan kualitas guru ya memang ada agenda rutin seperti mengadakan *workshop* setiap tahun ajaran baru untuk membahas terkait perangkat pembelajaran, baik berupa penyusunan RPP, sistem penilaian, bahan ajar, media pembelajaran, dan lain-lain. Kemudian guru selalu ikut serta dalam kegiatan MGMP baik di tingkat sekolah, kabupaten, maupun provinsi. Hal ini dimaksudkan agar sesama guru mata pelajaran dapat saling memberikan masukan dan ilmu yang baru untuk diterapakan di dalam kelas. Kemudian setiap tahun juga ada diklat atau pelatihan dan selalu ada utusan yang saya kirimkan untuk mengikuti diklat tersebut.

Pernyataan serupa juga disampaikan oleh Agus yang memberikan penjelasan sebagai berikut:[14]

> Setiap ajaran baru kita rutin melaksanakan *workshop* untuk persiapan pembelajaran. Jadi ya semua guru mempersipakan rencana pembelajarannya mulai dari materi, buku, media, dan penilaian. Kegiatan lain ya ada MGMP itu yang lebih spesifik di mana guru mapel saling *sharing* satu dengan lainnya untuk kepentingan pembelajaran.

Selain agenda atau kegiatan yang rutin dilakukan setiap tahunnya, kepala sekolah juga memberikan fasilitas yang menunjang pengembangan kompetensi guru demi kelancaran proses belajar mengajar. Hal ini dijelaskan oleh Zen Sholihi sebagai berikut:[15]

> Kalau peran kepala sekolah dalam hal pembangungan dan pemberdayaan guru di sini memang luar biasa sekali. Karena setiap agenda yang dilaksanakan selalu berorientasi pada prestasi dan karakter siswa. Kelengakapan perangkat pembelajaran menjadi kunci utama dalam mengajar. Itu prinsip kepala sekolah yang dipesankan kepada semua guru. Kemudian guru memang harus dituntut untuk menguasai perkembangan teknologi. Kalau mengandalkan diklat dari luar saja itu tidak akan maksimal. Oleh karena itu, tak jarang

[14]W/AN/WKS/MAN1B/21-7- 2018/10.15-10.40 WIB.
[15]W/FN/GB/MAN1B/ 23-7-2018/09.00-09.30 WIB.

> kegiatan *workshop* yang dilakukan di sini selalu mengundang narasumber dari luar, seperti dosen dari UIN Malang. Nah selain itu, kelengkapan sarana prasarana untuk menunjang KBM di sini juga di penuhi oleh kepala sekolah, meskipun itu secara bertahap, karena juga terait dengan anggaran. Tetapi saya rasa memang penataan dan pembaruan ini perlu dilakukan. Misalnya di setiap kelas 90% sudah terpasang LCD dan lab komuputer yang memadai untuk menunjang pelaksanaan ujian berbasis CBT (*Computer Based Test*).

Berdasarkan penjelasan tersebut, juga diperoleh dokumentasi yang berkaitan dengan sarana prasarana yang menunjang peningkatan kompetensi guru saat proses belajar mengajar sebagai berikut:[16]

Dalam hal kompetensi profesional, guru memang diharuskan untuk mengembangkan dan meningkatkan di bidang keilmuannya. Menguasai materi yang diajarkan kepada peserta didik, mengembangkan materi pembelajaran secara kreatif, serta melakukan refleksi diri untuk meningkatkan keprofesionalannya. Adapun penjelasan terkait dengan kompetensi profesional guru yang dijelaskan oleh kepala MAN 1 Blitar sebagai berikut:[17]

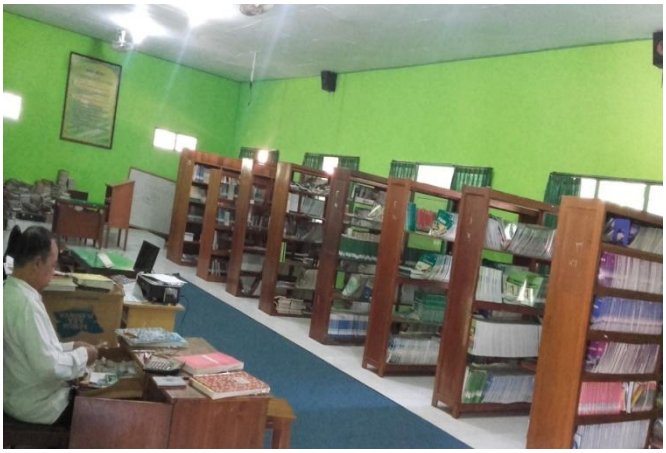
---

[16]D/MAN1B/24-7-2018.
[17]W/KK/KS/MAN1B/23-7-2018/08.00-.08.50 WIB.

> Saya selalu memberikan motivasi dan juga dorongan kepada seluruh guru yang ada di sini untuk terus mengembangkan keilmuannya sesuai dengan masing-masing bidang atau mapel yang diajarkan. Apalagi dengan perubahan kurikulum ini guru semakin dituntut untuk menjadi lebih kreatif dalam proses pembelajaran agar siswa merasa senang dan tidak bosan dengan materi yang diajarkan. Sehingga pemilihan metode dalam pembelajaran juga harus disesuaikan dengan kondisi siswa di kelas. Kemudian selain itu, saya juga memberikan kesempatan bagi guru yang ingin melaksanakan studi lanjut seperti kuliah lagi S-2 akan tetapi juga harus sesuai dengan aturan yang ada. Agar tidak mengganggu kegiatan di sekolah.

Kemudian juga diuraikan oleh Fatati yang menjelaskan bahwa peran kepala sekolah sebagai berikut:[18]

> Untuk peran kepala sekolah sendiri sebagai inovator ya selalu memberikan kebijakan yang diperlukan di lembaga ini. Kalau tentang guru itu, beliau selalu memberikan fasilitas untuk memenuhi kebutuhan guru dan siswa dalam proses belajar mengajar. Kemudian guru juga di bantu dalam program seminar, *workshop*, diklat atau pelatihan yang mendukung profesi guru. Mengikutsertakan guru dalam MGMP yang di dalamnya guru dapat saling berinteraksi dan bertukar pikiran untuk masalah pelajaran. Di sini juga sudah dilengkapi sarana yang cukup memadai, bapak ibu guru dan siswa diberikan layanan internet agar memudahkan pembelajaran. Kemudian perpustakaan yang menyediakann berbagai buku penunjang.



[18]W/FN/GB/MAN1B/ 23-7-2018/09.00-09.30 WIB.

Selanjutnya dari segi kompetensi sosial, kepala sekolah juga berperan aktif untuk meningkatkan tali silaturahmi kepada semua anggota lembaga yang dipimpinnya, baik dengan pihak inti atau anggota di dalam lembaga maupun pihak luar lembaga. Hal ini diuraikan sebagai berikut:[19]

> Kalau di bidang sosial, kita melaksanakan program tahunan yang banyak sekali dan rutin untuk kita laksanakan sejak dulu. Seperti halnya mengadakan anjangsana dengan anggota dan keluarga guru setiap 3 bulan sekali. Tujuannya agar kita saling mengenal dan menumbuhkan rasa kekeluargaan satu dengan yang lainnya. Kemudian mengadakan bakti sosial. Kan di sini kita sudah berlabel adiwiyata di mana kita berupaya untuk selalu cinta lingkungan. Sehingga baik kegiatan guru atau siswa juga berhubungan dengan lingkungan sekitar. Pada acara tertentu kita biasanya keliling untuk membersihkan lingkungan yang ada di luar sekolah. Dan ini juga bertujuan untuk merekatkan tali silaturahmi kepada masyarakat sekitar dan juga ras kepedulian kita terhadap lingkungan. Ada lagi yang tidak boleh terlupakan bahwa saya di sini menerapkan 6S yaitu senyum, salam, salaman, sapa, sopan, dan santun.

Senada dengan pendapat kepala sekolah, Habib menambahakan pernyataan sebagai berikut:[20]

[19]W/KK/KS/MAN1B/23-7-2018/08.00-.08.50 WIB.
[20]W/HA/WKK/MAN1B/21-7-2018/10.30-10.00 WIB.

> Dalam hal kompetensi sosial, banyak sekali kegiatan yang diagendakan. Misalnya khusus untuk ibu-ibu guru dibentuk kelompok Dharma wanita di mana kegiatan yang dilaksanakan terkait dengan kegiatan usaha ibu guru dalam mengembangkan potensinya. Kemudian kegiatan khataman yang rutin dilaksanakan sebulan sekali. Selanjutnya untuk kegiatan yang bersifat umum yaitu mencakup seluruh guru di sekolah ini, kepala sekolah mempunyai agenda anjangsana ke rumah bapak ibu guru setiap 3 bulan sekali. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan sikap kekeluargaan antar sesama guru dan keluarganya. Ada lagi program yang meningkatkan kompetensi sosial yaitu dengan mengadakan kerja sama dengan pondok sekitar. Lalu ada juga program adiwiyata yang di dalamnya dibentuk kelompok kerja dengan tanggung jawab dan tugas yang berbeda.

Selain itu, hal serupa juga disampaikan oleh Fatati yang menjelaskan sebagai berikut:[21]

> Di sini ya kepala sekolah biasanya memberikan contoh yang baik untuk kita semua. Misalnya dengan selalu berangkat pagi dan berjabat tangan ketika bertemu dengan sesama guru, tebarkan senyum, salam, dan sapa. Kemudian juga ada agenda seperti anjangsana dari rumah ke rumah guru yang lain setiap 3 bulan sekali. Mengadakan rapat baik secara formal maupun non formal. Ada juga kalau dibidang elektronik pastinya tidak ketinggalan adalah pembuatan grup WA. Selanjutnya kalau di bulan puasa juga tidak melupakan acara rutinan berbuka puasa dengan masyarakat sekitar sekolah ini.

Kompetensi yang mendasar dari seorang guru dan selalu melekat dalam dirinya adalah kompetensi kepribadian. Di mana seorang guru harus menjadi pribadi yang dapat menjadi panutan bagi peserta didik. Selain itu, pengembangan kepribadian dapat dilakukan dengan terus berupaya memperbaiki diri dan senantiasa menjalankan tugas yang diberikan dengan penuh tanggung jawab.

[21]W/FN/GB/MAN1B/ 23-7-2018/09.00-09.30 WIB.

Demikian pula pendapat Khuluk terkait kompetensi kepribadian guru sebagai berikut:[22]

> Semua guru mempunyai karakter yang berbeda-beda dan berasal dari latar belakang yang berbeda pula. Oleh karena itu, saya selalu berupaya untuk mengingatkan dan memotivasi kepada semua guru untuk menjalankan tugas dan kewajibannya dengan penuh keikhlasan dan tanggung jawab bukan karena saya yang menyuruh, tetapi semata-mata karena Allah agar segala pekerjaan yang dilakukan dapat menjadi berkah. Kemudian untuk melihat kepribadian masing-masing guru memang dapat dilihat dari kesehariannya. Bagaimana kinerjanya. Bagaimana tutur katanya, bagaimana penampilannya, dan kesopanannya. Melalui pendekatan dan motivasi yang tinggi saya berharap terjadi perubahan jika terdapat seorang guru yang di rasa mempunyai kepribadian yang tidak baik. Dengan melaksanakan berbagai kegiatan secara tim, saya yakin pasti semua guru dapat menyadari tugas dan keajibannya secara ikhlas.

Berdasarkan uraian yang telah dijabarkan di atas, maka dalam meningkatkan kompetensi guru di MAN 1 Blitar ini ada beberapa kegiatan yang telah dilaksanakan antara lain yaitu untuk kompetensi pedagogik, kepala sekolah melakukan kegiatan pelaksanaan MGMP, mengadakan *workshop*, mengirimkan guru dalam pelatihan dan diklat, serta melengkapi fasilitas yang dibutuhkan untuk menunjang pelaksanaan pembelajaran. Selanjutnya untuk kompetensi profesional, kepala sekolah memberikan kesempatan yang luas kepada guru untuk memanfaatkan keilmuannya dalam proses belajar mengajar. Seperti pembuatan rencana pembelajaran, melengkapi bahan ajar, membuat

[22]W/KK/KS/MAN1B/23-7-2018/08.00-.08.50 WIB.

media pembelajaran, dan menggunakan metode pembelajaran yang sesuai dengan situasi di kelas. Selain itu, kepala sekolah juga memberikan kesempatan dan selalu mendukung bagi guru yang berniat untuk melaksanakan studi tingkat lanjut. Dalam aspek kompetensi sosial banyak sekali program yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu, menerapakan 6S (senyum, slam, salaman, sapa, sopan, dan santun) kepada seluruh warga di sekolah, membentuk kelompok Dharma wanita, membentuk grup WA, mengadakan rapat, melakukan anjangsana setiap 3 bulan sekali, membentuk kerja sama dengan pondok pesantren sekitar sekolah, pembentukan kelompok kerja dalam program adiwiyata, dan melibatkan seluruh guru dan warga sekitar dalam hal kegiatan sosial dan keagamaan. Selanjutnya dari segi kompetensi kepribadian, kepala sekolah selalu memberikan motivasi dan arahan kepada semua guru yang ada di sekolah untuk melaksanakan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab dan ikhlas semata-mata karena Allah. Selalu memberikan pendekatan dan membentuk tim dalam setiap kegiatan dengan tujuan agar semua guru dapat menyadari tugas dan kewajibannya sebagai guru.

**c. Hasil inovasi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di MAN 1 Blitar**

Setelah kegiatan dan program dari kepala sekolah dijalankan. Maka akan dihasilkan suatu perubahan yang dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi untuk pelaksanaan program berikutnya. Hal

ini dapat memberikan suatu gambaran untuk kepala sekolah terkait inovasi atau pembaruan yang telah dilakukannya. Sehingga kepala sekolah dapat menyikapi, menilai, dan mengambil tindak lanjut dari hasil yang diperolehnya. Sebagaimana yang disampaikan oleh Khuluk sebagai berikut:[23]

> Tugas pokok saya sebagai kepala di sini meliputi peningkatan karakter, peningkatan IPTEK, peningkatan bahasa, peningkatan *life skill*, dan peningkatan ekstrakurikuler. Jadi setiap kegiatan yang menunjang pengembangan tugas tersebut harus saya evaluasi di kemudian hari. Tujuannya agar saya dapat mengetahui keberhasilan program dan ketercapaian tujuan yang ada di sekolah ini. Berkaitan dengan kompetensi guru, saya selalu melakukan supervisi untuk menilai kinerjanya. Jika ada beberapa guru yang dirasa kurang mampu untuk mengemban tugasnya, maka akan saya tindaklanjuti dan saya rencanakan program selanjutnya. Kemudian jika dengan adanya program yang telah terlaksana untuk kepentingan guru dapat meningkatkan kompetensinya, maka saya akan tetap melanjutkan program tersebut. Akan tetapi sebenarnya saya cukup sederhana saja untuk menyadarkan tugas guru. Saya hanya minta kepada mereka untuk tidak membiarkan kelas kosong. Sebisa mungkin kelas harus ada gurunya. Dan jika guru berhalangan hadir, harus ada tugas yang dapat dikerjakan oleh anak-anak. Itu yang saya mau dan saya berharap guru-guru dapat dengan sadar dan tanggung jawab dengan tugas-tugasnya.

Penyataan tersebut juga didukung oleh Zen Sholihi selaku guru mata pelajaran yang merasakan hasil dari kebijakan yang telah dijalankan oleh kepala sekolah di MAN 1 Blitar. Berikut penjelasannya adalah:[24]

> Kalau di sini memang kepala sekolah sangat memberikan contoh yang baik kepada guru-guru. Beliau disiplin dan bertanggung jawab. Selalu mengingatkan kepada semua guru

[23]W/KK/KS/MAN1B/23-7-2018/08.00-.08.50 WIB.
[24]W/ZS/GBA/MAN1B/24-7-2018/09.00-030 WIB.

> untuk tidak meninggalkan kelas di saat jam mengajar berlangsung. Tidak membiarkan kelas kosong dan selalu memberikan tugas kepada siswa jika terpaksa tidak hadir. Demikian pula kehadiran guru yang dipantau melalui *cek clock* juga memberikan efek positif terhadap kedisiplinan guru dan karyawan. Kepala sekolah juga melakukan supervisi terkait kelengkapan administrasi guru dalam hal pemebelajaran. Kemudian dari segi sosial kami selaku guru juga merasakan adanya rasa kekeluargaan dengan seluruh anggota yang ada di sini. Memang dalam hal pembagungan untuk menunjang kegiatan pembelajaran sedang dilakukan. Menata ruang kelas dan fasilitas lainnya untuk kelancaran proses KBM.

Beberapa perubahan yang terlihat secara nyata dari lembaga pendidikan ini adalah penetapan sebagai MAN 1 di kabupaten Blitar menjadi nilai plus dan kebanggan seluruh peserta didik yang menuntut ilmu di lembaga ini. Seperti halnya Nova Auliatul Azizah yang memberikan beberapa penjelasan tentang perubahan yang terjadi di sekolah kebanggaannya sebagai berikut:[25]

> Alasan saya memilih untuk sekolah di sini memang banyak prestasi yang diraih oleh MAN 1 Blitar baik di bidang akademik maupun keterampilan dan juga dukungan dari orang tua saya. Perubahan yang terjadi selama saya belajar di sini mulai dari pergantian kepala sekolah yaitu bapak Slamet diganti dengan bapak Khuluk yang tegas dan disiplin menjadikan semua siswa tertib dan taat pada aturan. Selain itu, guru yang mengajar di sekolah ini hampir semuanya bertanggung jawab. Tidak pernah ada kelas yang kosong. Meskipun gurunya tidak ada tetapi tetap ada tugas yang diberikan untuk dikerjakan. Kemudian dengan cara mengajarnya ya tergantung dari masing-masing guru. Beda guru ya beda cara ngajarnya. Tapi lebih sering menggunakan diskusi atau kelompok.

[25]W/NAA/PDXIIIPA/MAN1B/26-7-2018/10.40-11.00 WIB.

Demikian pula Mariyam yang menambahkan penjelasan sebagai barikut:[26]

> Kalau saya menilai program yang setiap hari dilaksanakan itu bagus. Seperti sholat dhuha berjamaah dan kegiatan agama lainnya itu perlu sekali untuk mematuhi ajaran agama. Dari pembangunan yang saya lihat ini ya pembangunan masjid yang diperluas dan dijadikan dua lantai. Untuk cara mengajar guru dikelas lebih banyak diskusi dan guru juga menerangkan dengan LCD, tetapi ada juga yang hanya diterangkan sedikit terus disuruh langsung mengerjakan.

Selain itu, guru juga memberikan modul atau bahan ajar yang lain untuk menunjang proses belajara peserta didik. Seperti yang disampaikan Nawawi Sobroni sebagai berikut:[27]

> Perubahan yang ada selama ini ya terus ada pembangunan seperti masjid, ruang kelas, laboratorium dan lain-lain. Selain itu, ketika ulangan sekarang menggunakan komputer jadi sudah sistem *CBT* tidak manual lagi pakai kertas. Kalau aturan di sini memang ketat karena saya harus berangkat pagi biar tidak terlambat. Kemudian wajib untuk sholat dhuha berjamaah, ada mengaji juga. Guru yang mengajar dikelas itu ya kadang-kadang ada yang menulis di papan, ada yang menerangkan dengan LCD, ada juga yang menyuruh kerja kelompok. Selain LKS biasanya juga diberikan materi yang seperti ringkasan itu dari guru.

Penyataan tersebut juga didukung dengan dokumentasi bahan ajar sebagai berikut:[28]

---

[26]W/M/PD XII IPA/MAN1B/26-7-2018/11.00-11.20 WIB.
[27]W/NS/PDXIIAG/MAN1B/26-7-2018/12.30-12.45 WIB.
[28]D/BA/MAN1B/26-7-2018/12.30-12.45 WIB.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kegiatan guru dalam mengajar di kelas juga memperhatikan kebutuhan peserta didiknya. Penguasaan materi, dan pemilihan metode pengajaran yang tepat juga diterapkan. Selain itu, pemanfaatan teknologi seperti LCD dan internet juga dilakukan. Kemudian dari kegiatan sosial yang telah berjalan, membuahkan hasil dan menciptakan rasa solidaritas dan kekeluargaan yang tinggi. Sehingga tujuan untuk pembentukan karakter peserta didik dapat terlaksana. Selain itu, kepribadian kepala sekolah yang disiplin dan tegas juga ditularkan kepada seluruh guru, karyawan, dan peserta didik. Sehingga dapat tercipta lembaga yang tertib dan kondusif. Serta membiasakan guru untuk dapat bertugas dengan rasa tanggung jawab dan penuh kesadaran.

## 2. Paparan Data Kasus 2 (SMAN 1 Sutojayan Blitar)

### a. Program kepala sekolah sebagai inovator dalam meningkatkan kompetensi guru di SMAN 1 Sutojayan Blitar

Kepala sekolah mempunyai peran yang sangat penting dalam lingkup pendidikan. Setiap kegiatan yang berlangsung di lembaga pendidikan tidak terlepas dari peran kepala sekolah. Oleh karena itu, berjalannya program kegiatan dan seluruh rencana yang diagendakan untuk mewujudkan tujuan pendidikan bergantung pada kebijakan yang ditentukan kepala sekolah. Dengan demikian, pengambilan keputusan didasarkan pada pemikiran yang kreatif serta berorientasi pada kebutuhan lembaga tersebut. Pembaruan yang inovatif sangat diperlukan untuk kemajuan lembaga pendidikan. Hal ini juga disampaikan oleh Murdiono yang berpendapat bahwa:[29]

> Peran kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap berjalannya proses pembelajaran serta menentukan kualitas sekolah sendiri. Oleh karena itu, setiap keputusan yang diambil selalu didasari pada beberapa pertimbangan di berbagai pihak. Utamanya seperti waka yang selalu siap untuk diajak rapat demi mencapai visi misi sekolah.

Hal itu juga didukung oleh pendapat Sumari yang menjelaskan tentang tugas kepala sekolah sebagai berikut:[30]

> Ya dalam menjalankan tugas sebagai kepala sekolah, memang sudah menjadi kewajiban untuk membuat program yang inovatif sehingga dapat mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Segala keputusan yang diambil dalam penentuan kebijakan di sini itu dilaksanakan secara

[29]W/M/KS/SMAN1SB/20-7-2018/09.30-10.00 WIB.
[30]W/S/WKK/SMAN1SB/21-7-2018/13.30-14.00 WIB.

> musyawarah. Saya sudah terbiasa jika ada rapat mendadak dan harus pulang sampai sore. Semua dilakukan semata-mata untuk kepentingan bersama.

Pembuatan program yang disesuaikan dengan kondisi lembaga yang ada tidak serta merta bisa langsung jadi dan diputuskan oleh satu pihak. Hal ini diperlukan adanya pemikiran yang mendalam dan kesepakatan bersama agar dapat diterima dan dijalankan oleh semua anggota yang ada di lembaga tersebut. Suatu gagasan yang baru sangat diperlukan untuk menghadapi persaingan antar lembaga yang semakin hari semakin berkembang. Selain itu, perkembangan teknologi yang tidak dapat dipungkiri juga mempengaruhi masyarakat akan kebutuhan pendidikan yang memadai untuk anaknya. Demikian pula pendapat dari Murdiono sebagai berikut:[31]

> Untuk tujuan utama dari sekolah ini ya memang sudah jelas terdapat dalam visi dan misi sekolah. Pembuatan program itu sudah menjadi tugas dan kewajiban saya. Akan tetapi saya tidak dapat menjalankannya sendiri. Oleh karena itu setiap minimal seminggu sekali saya mengadakan rapat dengan waka. Inisiatif tentang gagasan baru untuk menghadapi persaingan antar lembaga itu ya selalu saya utarakan kepada waka terlebih dahulu sebelum diumumkan kepada yang lainnya. Karena ini penting, dan agar semua guru, karyawan, maupun siswa dapat melaksanakan setiap kebijakan yang ada.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa peran kepala sekolah sebagai inovator sangat diperlukan untuk menghadapi persaingan anatar lembaga dan untuk mengimbangi

[31]W/M/KS/SMAN1SB/20-7-2018/09.30-10.00 WIB.

perkembangan teknologi. Ide atau gagasan yang diambil selalu dimusyawarahkan terlebih dahulu dengan waka sebelum disampaikan kepada warga sekolah. Jika telah terjadi kesepakatan bersama baru kemudian pelaksanaan. Dan tidak lupa selalu ada evaluasi dari setiap kegiatan agar dapat dijadikan sebagai bahan rujukan dan perbaikan di masa mendatang.

**b. Wujud inovasi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SMAN 1 Sutojayan Blitar**

Kompetensi adalah hal yang sudah seharusnya dimiliki oleh setiap orang. Seperti halnya guru yang juga memiliki kompetensi yang harus dipenuhi. Kompetensi tersebut adalah kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi sosial, dan kompetensi kepribadian. Setiap kompetensi memiliki standar yang menjadi dasar seorang guru. Sehingga dengan kompetensi tersebut dapat membantu dan mempermudah guru untuk menjalankan tugasnya demi mewujudkan tujuan pendidikan. dengan demikian pengembangan dan peningkatan kompetensi guru juga perlu diperhatikan agar guru mampu untuk menjalankan tugasnya dengan baik. Beberapa pendapat terkait inovasi yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru dijelaskan sebagai berikut:[32]

> Kita selalu melaksanakan program rutin kita yaitu mengadakan workshop setiap awal tahun ajaran baru dengan tujuan untuk menyusun perangkat pembelajaran. Kegiatan ini

[32]W/M/KS/SMAN1SB/20-7-2018/09.30-10.00 WIB.

> biasanya dihadiri oleh pengawas dari Dinas Pendidikan. Selain itu, kita juga mengikutkan guru-guru dalam MGMP agar mereka dapat mengambangkan materi pelajaran dengan guru lainnya baik tingkat sekolah maupun kabupaten. Kegiatan lainnya kita biasanya mengundang narasumber untuk mengisi dan mengarahkan kita yang berkaitan dengan kurikulum atau pembelajaran.

Hal serupa juga di sampaikan oleh Nur Kholis yang menyampaikan bahwa:[33]

> Kegiatan yang selalu dan sudah dilaksanakan untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi guru itu setiap awal tahun ajaran baru selalu ada *workshop* dan juga ada perwakilan guru yang dikirim untuk melaksanakan diklat. Dengan harapan setelah pulang dari diklat dapat menerapkan ilmu yang diperoleh untuk kepentingan proses pembelajaran.

Pernyataan tersebut juga didukung dengan dokumentasi sebagai berikut:[34]

Demikian pula untuk meningkatkan dan mengembangkan keilmuan sesuai dengan bidang masing-masing, maka kepala sekolah juga memberikan dukungan dan memberikan kesempatan

[33]W/NK/WKS/SMAN1SB/21-7-2018/ 14.00-14.30 WIB.
[34]D/SMAN1SB/21-7-2018.

seluas-luasnya kepada semua guru. Penyataan tersebut dijelaskan sebagai berikut:[35]

> Saya menjadi kepala sekolah di sini selalu memberikan kesempatan kepada semua guru untuk mengembangkan keprofesinalannya demi kepentingan pembelajaran dan juga peningkatan kualitas guru itu sendiri. Jadi saya selalu memberikan motivasi untuk mereka agar mengembangkan baik dari segi keilmuan, media, ataupun metode pembelajaran yang digunakan saat mengajar. Dan ini di sini banyak juga yang sudah melanjutkan kuliah S-2. Ada juga tahun ini yang masih akan memulai studi lanjut. Selain itu, kita juga membebaskan guru untuk mengikuti kegiatan di luar sekolah yang dapat menunjang keilmuannya. Seperti halnya penulisan karya ilmiah yang dapat dikompetisikan.

Pernyataan serupa juga ditambahkan oleh Sumari sebagai berikut:[36]

> Memang betul, kita sebagai guru tidak hanya diam dan pasrah cukup dengan ilmu yang dimiliki saat ini. Akan tetapi juga harus mengembangkannya dan menggali lagi agar dapat mengikuti perkembangan zaman. Kalau program studi lanjut saya sangat mendukung juga bagi mereka yang muda-muda pasti masih *fresh* untuk mencari ilmu yang lebih tinggi lagi. Kalau yang sudah tua seperti saya ini ya tetap berupaya mengembangkan melalui materi, metode dan media pembelajaran.

Setiap kegiatan yang ada di sekolah selalu berhubungan dengan interaksi satu dengan lainnya. Baik kepala sekolah dengan guru, karyawan, siswa maupun guru dengan guru dan lain sebagainya. Pada intinya semua anggota warga sekolah saling melakukan kegiatan yang dapat menciptakan interaksi soasial. Berkaitan dengan hubungan satu dengan yang lainnya atau

---

[35]W/M/KS/SMAN1SB/20-7-2018/09.30-10.00 WIB.
[36]W/S/WKK/SAMN1SB/21-7-2018/13.30-14.00 WIB.

dibidang kompetensi sosial kepala sekolah SMAN 1 Sutojayan juga memberikan ulasan sebagai berikut:[37]

> Dalam hal sosial, ini banyak sekali kegiatan yang dilakukan antara lain adalah anjangsana keluarga yang dilakukan setiap 3 bulan sekali, ada kegiatan di luar sekolah seperti *outbond* bersama guru dan keluarganya. Ada juga study banding di sekolah lain dan juga kunjungan kampus. Untuk kegiatan peningkatan kompetensi sosial, saya lebih melakukan pendekatan dengan guru-guru dan selalu memberikan pembinaan setiap pagi.

Pernyataan demikian juga disampaikan oleh Moh. Yasin yang menjelaskan sebagai berikut:[38]

> Peran kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi sosial itu banyak sekali. Misalkan, adanya kegiatan di luar sekolah melakukan *refreshing* bersama semua guru dan keluarganya. Melakukan sholat dzuhur berjamaah, mengadakan bakti sosial. Dan melakukan kunjungan ke kampus atau sekolah lain untuk kepentingan pendidikan.

Pernyataan tersebut juga didukung dengan dokumentasi sebagai berikut:[39]

[37]W/M/KS/SMAN1SB/20-7-2018/09.30-10.00 WIB.
[38]W/MY/GK/SMAN1SB/25-7-2018/10.30-11.00 WIB.
[39]D/SMAN1SB/21-7-2018.

Selanjutnya untuk meningkatkan kompetensi kepribadian, sebagai kepala sekolah melakukan berbagai kegiatan yang dapat menilai kerpibadian setiap guru. Karena setiap orang mempunyai karakter dan pribadi berbeda, sehingga kepala sekolah juga harus memahami dan menyikapi hal tersebut dengan bijak. Sebagaimana yang dijelaskan berikut:[40]

> Untuk maslah kepribadian memang tidak bisa disamakan satu orang dengan yang lainnya. Tetapi biasanya saya melihat dari sisi cara berbicara, berperilaku, dan cara berkomunikasi dengan orang lain. Saya selalu memberikan arahan kepada seluruh guru untuk menjaga perilaku dan etika baik di dalam sekolah maupun di luar sekolah. Selain itu, menumbuhkan tanggung jawab akan tugas sebagai guru dan sikap disiplin terhadap waktu.

Berdasarkan uaraian tersbut dapat disimpulkan bahwa inovasi yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru adalah dengan cara mengadakan workshop setiap tahun ajaran baru, mengadakan pelatihan yang mengundang

[40]W/M/KS/SMAN1SB/20-7-2018/09.30-10.00 WIB.

narasumber dari luar, mengirimkan guru menjadi peserta diklat baik tingkat kabupaten maupun provinsi, serta mengikutsertakan guru dalam kegiatan MGMP. Sedangkan untuk meningkatkan kompetensi profesional guru, maka tindakan kepala sekolah adalah mendukung dan memberikan motivasi kepada guru untuk melaksanakan studi lanjut, memberikan kesempatan untuk mengembangkan keilmuannya dapat melalui karya tulis ilmuah guru. Selanjutnya untuk kompetensi sosial, kepala sekolah selalu mengadakan agenda rutin anjangsana guru beserta keluarga untuk dapat saling mengenal dan melakukan kegiatan di luar sekolah seperti *outbond*, kunjungan kampus, study banding, dan bakti sosial. Dan yang terakhir berkaitan dengan peningkatan kompetensi kepribadian guru, kepala sekolah melakukan pendekatan dan selalu memberikan pembinaan untuk memperbaiki diri dan menumbuhkan sikap tanggung jawab dengan tugas yang diberikan, bersikap disiplin dan senantiasa memperhatikan etika sebagai guru.

**c. Hasil inovasi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SMAN 1 Sutojayan Blitar**

Serangkaian kegiatan atau program yang telah direncanakan tentu memberikan hasil yang dapat dijadikan sebagai acauan atau bahan pertimbangan terkait tingkat keberhasilan yang dicapai. Dengan demikian kegiatan yang telah dilakukan tersebut dapat dilanjutkan untuk masa mendatang atau harus diganti dengan kegiatan yang lain untuk mewujudkan tujuan yang diharapkan.

Oleh karena itu, kepala sekolah juga harus mengetahui tingkat keberhasilan dan peningkatan yang telah dicapai dari hasil kegiatan atau pembaruan yang dilakukan. Sebagaimana penjelasan Murdiono berikut:[41]

> Untuk melihat peningkatan kometensi guru yang saya lakukan adalah mengamati secara langsung proses pembelajaran di kelas. Meskipun tidak secara resmi saya masuk di dalam kelas. Kemudian melakukan supervisi terkait dengan kelengkapan perangkat pembelajaran.

Pernyataan yang sama juga disampaikan oleh Sulton, yang menjelaskan bahwa:[42]

> Kepala sekolah selalu melakukan supervisi terhadap guru untuk mengetahui peningkatan kompetensi guru tersebut. Supervisi biasanya dilakukan dengan melihat kelengkapan perangkat pembelajaran dan proses berlangsungnya KBM di kelas. Supervisi ini tidak hanya dilakukan oleh kepala sekolah sendiri, melainkan juga dibantu oleh tim ahli yang biasanya diambil dari guru senior atau waka kurikulum. Selain itu, hasil yang dapat dirasakan dari inovasi kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi guru adalah tersedianya saran prasarana utnk membantu guru dalam kegiatan belajar mengajar seperti penyediaan LCD dan layanan internet.

Selain itu, hasil dari inovasi yang di lakukan oleh kepala sekolah di SMAN 1 Sutojayan ini juga dirasakan oleh peserta didik. Seperti halnya Vicky Natalia yang memberikan penjelasan sebagai berikut:[43]

> Program yang ada di sekolah ini memang cukup bagus, karena saya sendiri merasakan program tersebut. Mislanya adanya program BINSUS (kelas binaan khusus) yang mengarahkan siswa berprestasi untuk dapat melanjutkan ke

[41]W/M/KS/SMAN1SB/20-7-2018/09.30-10.00 WIB.
[42]W/S/GG/SMAN1SB/25-7-2018/11.30-12.00 WIB.
[43]W/VN/PDXIIPA/SMAN1SB/26-7-2018/19.15-19.50 WIB.

> jenjang yang lebih tinggi setelah lulus dari SMA. Dalam pelaksanaan program ini siswa diberi jam pelajaran tambahan yang dimulai pukul 06.00 pagi setiap hari. Jadi ya guru mapel tambahan juga harus datang lebih pagi dan memberikan materi. Untuk guru sendiri dalam hal penyampaian materi memang telah memanfaatkan media teknologi seperti LCD, jadi guru dapat menerangkan dengan menggunakan *power point*. Selain itu, biasanya guru juga lebih sering melakukan diskusi atau berkelompok sehingga dapat melatih siswa agar lebih aktif dan percaya diri untuk berpendapat.

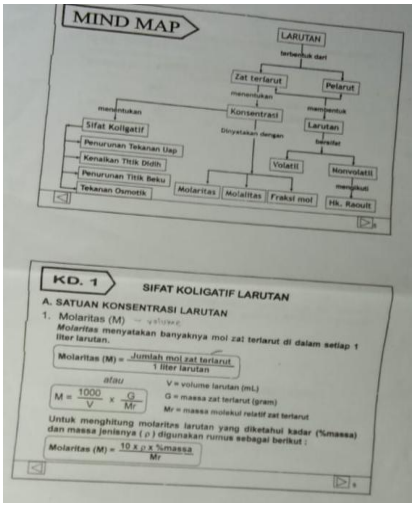
Hal serupa juga disampaikan oleh Fatma salah satu peserta didik di SMAN 1 Sutojayan Blitar yang berpendapat bahwa:[44]

> Guru mempunyai cara yang berbeda untuk mengajar. Kadang ada guru yang disiplin masuk kelas dan selalu memberikan tugas untuk didiskusikan. Akan tetapi ada juga yang hanya menggunakan cara hanya dijelaskan dan dan tidak menimbulkan rasa tertarik terhadap pelajaran tersebut. Ya bisa dikatakan saya dan teman-teman bosan dengan cara mengajar yang tidak bervariasi. Selain itu, biasanya kebanyakan guru juga memanfaatkan LCD untuk menjelaskan materi, jika buku penunjang belum ada, guru biasanya juga memberikan fotocopy materi untuk dipelajari dan sering-sering melakukan diskusi agar melatih keaktifan siswa.

Pernyataan tersebut juga didukung dengan dokumentasi ringkasan materi yang diberikan karena belum ada buku penunjang sebagai berikut:[45]

---

[44]W/FNB/PDXIIIPA/SMAN1SB/25-7-2018/19.20-20.00 WIB.
[45]D/RM/SMAN1SB/25-7-2018/19.20-20.00 WIB.




Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai inovator memiliki peran yang sangat berpengaruh terhadap kegiatan dan segala aktivitas yang berlangsung di sekolah tersebut. Semakin berkembangnya teknologi maka akan timbul persaingan antar sekolah yang tidak dapat dihindari. Kemudian kebutuhan masyarakat terkait pendidikan yang bermutu juga mempengaruhi alasan untuk melakukan pembaruan atau inovasi. Berkaitan dengan kualitas sekolah, maka dapat dilihat dari seberapa besar tingkat kelulusan dan juga seberapa banyak peserta didik yang diterima di perguruan tinggi. Hal ini tidak lepas dari pembinaan guru yang bertugas sebagai pengajar sekaligus pembimbing bagi peserta didik. Begitu besar tanggung jawab seorang guru dengan tugas yang diembannya maka kepala sekolah perlu melakukan inovasi untuk meningkatkan kompetensi guru demi mencapai kualitas pendidikan.

Adapun pembaruan yang dilakukan kepala SMAN 1 Sutojayan Blitar dalam rangka meningkatkan kompetensi pedagogik adalah melaksanakan kegiatan *workshop* setiap tahun ajaran baru, mengikut sertakan guru untuk menghadiri acara diklat dan pelatihan baik tingkat sekolah, kabupaten, maupun provinsi. Sedangkan untuk meningkatkan kompetensi profesional, kepala sekolah memberikan motivasi dan memberikan kesempatan yang luas untuk guru yang berkenan melanjutkan studinya. Selain itu guru juga diperbolehkan mengembangkan keilmuannya melalui karya ilmiah guru. Untuk meningkatkan kompetensi sosial, kepala sekolah mengadakan anjangsana guru dan keluarga setiap 3 bulan sekali, melakukan kegiatan di luar sekolah seperti *outbond*, dan kunjungan di kampua atau balai pelatihan kerja. Selain itu, kegiatan sosial yang lainnya seperti galang dana untuk korban bencana juga dilakukan untuk meringankan beban mereka. Dan yang terakhir untuk meningkatkan kompetensi kepribadian, kepala sekolah selalu melakukan pendekatan dan melakukan pembinaan setiap hari kepada guru untuk meningkatkan etos kerja dan tanggung jawab sebagai guru serta sikap disiplin terhadap waktu.

## B. Temuan Penelitian

### 1. Temuan Kasus 1 (MAN 1 Blitar)

a. Program kepala sekolah sebagai inovator dalam meningkatkan kompetensi guru

1) Melihat kondisi lembaga dan juga perkembangan ilmu pengetahuan yang terjadi pada lingkungan lembaga pendidikan tersebut. Menyusun program kegiatan yang berlandaskan 8 standar pendidikan yaitu standar isi, proses, kompetensi lulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian dengan melakukan rapat kerja dengan waka setiap tiga kali dalam seminggu.

2) Kesadaran tentang perlunya pembaruan dengan memunculkan ide-ide kreatif untuk menunjang jalannya pendidikan dan untuk menghadapi tantangan serta persaingan yang ketat dalam dunia pendidikan akibat berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi.

3) Melakukan berbagai pembangunan untuk melengkapi sarana prasarana yang dibutuhkan untuk kelancaran kegiatan mengajar dan pembentukan karakater yang islami, penerapan keteladanan, kedisiplinan, sikap yang rasional, serta mementingkan kepentingan bersama.

b. Wujud inovasi kepala sekolah dalam meningakatkan kompetensi guru

1) Kompetensi pedagogik, kepala sekolah melakukan kegiatan pelaksanaan MGMP, mengadakan *workshop*, mengirimkan guru dalam pelatihan dan diklat, serta melengkapi fasilitas yang dibutuhkan untuk menunjang pelaksanaan pembelajaran.

2) Kompetensi profesional, kepala sekolah memberikan kesempatan yang luas kepada guru untuk memanfaatkan keilmuannya dalam proses belajar mengajar. Seperti pembuatan rencana pembelajaran, melengkapi bahan ajar, membuat media pembelajaran, dan menggunakan metode pembelajaran yang sesuai dengan situasi di kelas. Selain itu, kepala sekolah juga memberikan kesempatan dan selalu mendukung bagi guru yang berniat untuk melaksanakan studi tingkat lanjut.

3) Kompetensi sosial banyak sekali program yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu, menerapakan 6S (senyum, slam, salaman, sapa, sopan, dan santun) kepada seluruh warga di sekolah, membentuk kelompok Dharma wanita, membentuk grup WA, mengadakan rapat, melakukan anjangsana setiap 3 bulan sekali, membentuk kerja sama dengan pondok pesantren sekitar sekolah, pembentukan kelompok kerja

dalam program adiwiyata, dan melibatkan seluruh guru dan warga sekitar dalam hal kegiatan sosial dan keagamaan.

4) Kompetensi kepribadian, kepala sekolah selalu memberikan motivasi dan arahan kepada semua guru yang ada di sekolah untuk melaksanakan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab dan ikhlas semata-mata karena Allah. Selalu memberikan pendekatan dan membentuk tim dalam setiap kegiatan dengan tujuan agar semua guru dapat menyadari tugas dan kewajibannya sebagai guru.

c. Hasil inovasi kepala sekolah dalam meningkatakan kompetensi guru

1) Kegiatan guru dalam mengajar di kelas memperhatikan kebutuhan peserta didiknya. Penguasaan materi, dan pemilihan metode pengajaran yang tepat juga diterapkan. Selain itu, pemanfaatan teknologi seperti LCD dan internet juga dilakukan.

2) Kegiatan sosial yang telah berjalan, membuahkan hasil dan menciptakan rasa solidaritas dan kekeluargaan yang tinggi. Sehingga tujuan untuk pembentukan karakter peserta didik dapat terlaksana.

3) Kepribadian kepala sekolah yang disiplin dan tegas juga ditularkan kepada seluruh guru, karyawan, dan peserta didik. Sehingga dapat tercipta lembaga yang tertib dan kondusif.

Serta membiasakan guru untuk dapat bertugas dengan rasa tanggung jawab dan penuh kesadaran.

**2. Temuan Kasus 2 (SMAN 1 Sutojayan Blitar)**

a. Program kepala sekolah sebagai inovator dalam meningkatkan kompetensi guru

1) peran kepala sekolah sebagai inovator sangat diperlukan untuk menghadapi persaingan anatar lembaga dan untuk mengimbangi perkembangan teknologi.

2) Ide atau gagasan yang diambil selalu dimusyawarahkan terlebih dahulu dengan waka sebelum disampaikan kepada warga sekolah. Jika telah terjadi kesepakatan bersama baru kemudian dilaksanakan. Dan tidak lupa selalu ada evaluasi dari setiap kegiatan agar dapat dijadikan sebagai bahan rujukan dan perbaikan di masa mendatang.

b. Wujud inovasi kepala sekolah dalam meningakatkan kompetensi guru

1) Inovasi yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru adalah dengan cara mengadakan workshop setiap tahun ajaran baru, mengadakan pelatihan yang mengundang narasumber dari luar, mengirimkan guru menjadi peserta diklat baik tingkat kabupaten maupun provinsi, serta mengikutsertakan guru dalam kegiatan MGMP.

2) Untuk meningkatkan kompetensi profesional guru, maka tindakan kepala sekolah adalah mendukung dan memberikan motivasi kepada guru untuk melaksanakan studi lanjut, memberikan kesempatan untuk mengembangkan keilmuannya dapat melalui karya tulis ilmiah guru.

3) Untuk meningkatkan kompetensi sosial, kepala sekolah selalu mengadakan agenda rutin anjangsana guru beserta keluarga untuk dapat saling mengenal dan melakukan kegiatan di luar sekolah seperti *outbond*, kunjungan kampus, study banding, dan bakti sosial.

4) Untuk meningkatan kompetensi kepribadian guru, kepala sekolah melakukan pendekatan dan selalu memberikan pembinaan untuk memperbaiki diri dan menumbuhkan sikap tanggung jawab dengan tugas yang diberikan, bersikap disiplin dan senantiasa memperhatikan etika sebagai guru.

c. Hasil inovasi kepala sekolah dalam meningkatakan kompetensi guru

1) Kelengkapan bahan ajar yang dipenuhi oleh setap guru mulai dari Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), buku penunjang, materi pembelajaran, metode yang digunakan dalam mengajar, dan media yang digunakan selama kegiatan pembelajaran. Meningkatkan interaksi dengan peserta didik di dalam kelas dengan melakukan kegiatan diskusi untuk

melatih keaktifan peserta didik dan untuk menumbuhkan rasa percaya diri.

2) Rasa kekeluargaan dan tanggung jawab yang tinggi dalam segala kegiatan dilaksanakan secara bersama dan saling membantu satu dengan yang lainnya untuk mencapai tujuan yang sama.

3) Perbaikan dan peningkatan sikap disiplin yang dibiasakan oleh kepala sekolah menjadikan guru senantiasa ikut bersikap disiplin dan bertanggung jawab dengan segala tugas yang diembannya. Berperilaku sesuai dengan etika dan peraturan yang berlaku.

## C. Analisis Data

### 1. Analisis Kasus Individu

#### a. Kasus 1 (MAN 1 Blitar)

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan dalam temuan penelitian, maka dapat diketahui temuan pokok yang disajikan sebagai berikut:

1) Program kepala sekolah sebagai inovator dalam meningkatkan kompetensi guru dicerminkan dengan pelaksanakan tugas pokok kepala sekolah yang berlandaskan pada 8 standar pendidikan yang ada, sehingga kepala sekolah menyusun beberapa program yang di dapat dari hasil

pengamatan, dan kesusaian kebutuhan sekolah. Penyusunan program ini tidak terlepas dari kerja sama kepala sekolah dengan waka yang diselenggarakan melalui rapat. Kesadaran akan tuntutan zaman dan perkembangan teknologi yang mengharuskan untuk menuangkan ide atau gagasan inovatif sehingga dapat memenuhi kebutuhan dan menumbuhkan rasa kepercayaan masyarakat terhadap sekolah tersebut.

2) Wujud inovasi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru adalah melakukan berbagai kegiatan yang dapat menunjang pengembangan profesi guru. Seperti pelaksanaan pelatihan, diklat, dan studi tingkat lanjut. Pembangunan sarana prasarana yang memadai, peningkatan sikap kekeluargaan, kedisiplinan, keramahan, tanggung jawab terhadap tugas yang dibebankan. Dalam hal ini, kepala sekolah juga selalu memberikan motivasi dan keteladanan kepada semua guru di sekolah. Dengan harapan dapat menciptakan karakter yang positif bagi guru dan peserta didik.

3) Hasil inovasi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru dapat dilihat dari kelengkapan perangkat pemebelajaran, penggunaan media pembelajaran, pemilihan metode pembelajaran yang disesuaikan dengan materi dan kondisi siswa di kelas. Sikap disiplin dan tanggung jawab

yang diterapkan menghasilkan suasana sekolah yang tertib dan kondusif. Perilaku guru terhadap semua warga di sekolah juga sesuai dengan keteladanan yang diberikan kepala sekolah.

**b. Kasus 2 (SMAN 1 Sutojayan Blitar)**

1) Program kepala sekolah sebagai inovator dalam meningkatkan kompetensi guru adalah tercermin pada sikap dan kepedulian kepala sekolah terhadap perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan, sehingga perlunya pembaruan yang sesuai dengan kebutuhan. Ide atau gagasan yang diambil selalu dimusyawarahkan terlebih dahulu dengan waka sebelum disampaikan kepada warga sekolah. Jika telah terjadi kesepakatan bersama baru kemudian dilaksanakan. Dan tidak lupa selalu ada evaluasi dari setiap kegiatan agar dapat dijadikan sebagai bahan rujukan dan perbaikan di masa mendatang.

2) Wujud inovasi yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatakan kompetensi guru terdapat pada berbagai kegiatan diantaranya adalah pelaksanaan workshop, diklat, pelatihan, dan karya ilmiah. Selain itu, kepala sekolah senantiasa memberikan motivasi kepada semaua guru untuk menjalankan studi lanjut agar menunjang profesinya. Memberikan dan melengkapi fasilitas di sekolah untuk

menunjang proses pembelajaran. Kegiatan yang bersifat sosial seperti anjangsana yang dilakukan setiap 3 bulan sekali, kegiatan di luar sekolah yang dapat meningkatkan kekompakan dan kekelurgaan antar sesama warga sekolah. Penerapan sikap disiplin dan tanggung jawab untuk memberikan kesadaran kepada semua guru terhadap tugas yang diberikan serta pendekatan yang dilakukan untuk mengetahui karakter setiap guru.

3) Hasil inovasi kepala sekolah terhadap peningkatan kompetensi guru dapat dilihat dari kebiasaan, perilaku, dan kegiatan pembelajaran guru. Kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan guru di kelas pada umumnya telah dilakukan supervisi oleh kepla sekolah maupun tim yang membantu tugas kepala sekolah tersebut dengan melihat kelengapan perangkat pembelajaran. Selain itu, supervisi juga dilakukan ketika guru mengajar di kelas. Hal ini dilakukan untuk menilai, mengevaluasi dan mengukur keberhasilan program yang telah dilaksanakan.

**2. Analisis Lintas Kasus**

Dari hasil analisis kasus individu tersebut maka dilanjutkan dengan analisis lintas kasus dari setiap pertanyaan penelitian yang dijabarkan sebagai berikut:

a. Program kepala sekolah sebagai inovator dalam meningkatkan kompetensi guru

Dari hasil analisis kasus 1, diperoleh temuan bahwa konsep kepala sekolah sebagai inovator dalam meningkatkan kompetensi guru dicerminkan dengan pelaksanakan tugas pokok kepala sekolah yang berlandaskan pada 8 standar pendidikan yang ada, sehingga kepala sekolah menyusun beberapa program yang di dapat dari hasil pengamatan, dan kesusaian kebutuhan sekolah. Penyusunan program ini tidak terlepas dari kerja sama kepala sekolah dengan waka yang diselenggarakan melalui rapat. Kesadaran akan tuntutan zaman dan perkembangan teknologi yang mengharuskan untuk menuangkan ide atau gagasan inovatif sehingga dapat memenuhi kebutuhan dan menumbuhkan rasa kepercayaan masyarakat terhadap sekolah tersebut.

Sedangkan dari hasil analisis kasus 2 diperoleh temuan, bahwa konsep kepala sekolah sebagai inovator dalam meningkatkan kompetensi guru tercermin pada sikap dan kepedulian kepala sekolah terhadap perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan, sehingga perlunya pembaruan yang sesuai dengan kebutuhan. Ide atau gagasan yang diambil selalu dimusyawarahkan terlebih dahulu dengan waka sebelum disampaikan kepada warga sekolah. Jika telah terjadi kesepakatan bersama baru kemudian dilaksanakan. Dan tidak lupa selalu ada

evaluasi dari setiap kegiatan agar dapat dijadikan sebagai bahan rujukan dan perbaikan di masa mendatang.

Berdasarkan dari kedua temuan tersebut terdapat persamaan, bahwa konsep kepala sekolah sebagai inovator dalam meningkatkan kompetensi guru tercermin pada perilaku kepala sekolah dalam menyikapi perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan. Serta kesadaran terhadap pentingnya melakukan pembaruan dengan menuangkan ide atau gagasan yang inovatif untuk menghadapi tantangan dan persaingan dalam dunia pendidikan.

Berdasarkan persamaan temuan di atas, maka analisis lintas kasus untuk pertanyaan pertama adalah konsep kepala sekolah sebagai inovator dalam meningkatkan kompetensi guru tercermin pada perilaku dan kesadaran kepala sekolah untuk melakukan pembaruan dengan menuangkan ide atau gagasan yang inovatif dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan dan untuk menghadapi tantangan dan persaingan dalam dunia pendidikan.

b. Wujud inovasi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru

Dari hasil analisis kasus 1 diperoleh temuan, bahwa wujud inovasi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru dapat dilihat dari berbagai kegiatan yang dapat menunjang pengembangan profesi guru. Seperti pelaksanaan pelatihan, diklat,

dan studi tingkat lanjut. Pembangunan sarana prasarana yang memadai, peningkatan sikap kekeluargaan, kedisiplinan, keramahan, tanggung jawab terhadap tugas yang dibebankan. Dalam hal ini, kepala sekolah juga selalu memberikan motivasi dan keteladanan kepada semua guru di sekolah. Dengan harapan dapat menciptakan karakter yang positif bagi guru dan peserta didik.

Sedangkan dari hasil analisis kasus 2 diperoleh temuan, bahwa kepala sekolah melakukan berbagai kegiatan diantaranya adalah pelaksanaan workshop, diklat, pelatihan, dan karya ilmiah. Selain itu, kepala sekolah senantiasa memberikan motivasi kepada semaua guru untuk menjalankan studi lanjut agar menunjang profesinya. Memberikan dan melengkapi fasilitas di sekolah untuk menunjang proses pembelajaran. Kegiatan yang bersifat sosial seperti anjangsana yang dilakukan setiap 3 bulan sekali, kegiatan di luar sekolah yang dapat meningkatkan kekompakan dan kekelurgaan antar sesama warga sekolah. Penerapan sikap disiplin dan tanggung jawab untuk memberikan kesadaran kepada semua guru terhadap tugas yang diberikan serta pendekatan yang dilakukan untuk mengetahui karakter setiap guru.

Berdasarkan dari kedua temuan tersebut terdapat persamaan, bahwa wujud inovasi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru antara lain dari kompetensi pedagogik kepala sekolah melakukan kegiatan *workshop*, diklat, dan mengirim guru

dalam pelatihan baik tingkat sekolah, kabupaten, maupun provinsi, mengundang narasumber untuk kepentingan pengembangan pembelajaran, serta mengikut sertakan guru dalam kegiatan MGMP. Melengkapi sarana prasaran yang dibutuhkan untuk menunjang kegiatan pembelajaran. Kompetensi profesional dilakukan dengan cara memberikan motivasi dan kesempatan seluas-luasnya untuk mengembangkan keilmuannya sesuai dengan bidangnya masing-masing. Kompetensi sosial kepala sekolah melakukan kegiatan yang dapat menciptakan rasa kekeluargaan dengan sesama guru, dengan melaksanakan kegiatan anjangsana setiap 3 bulan sekali, kegiatan sosial yang melibatkan seluruh guru dengan harapan untuk meningkatkan rasa kerja sama dalam tim, serta kegiatan yang melibatkan warga sekitar untuk menjalin kekerabatan. Kompetensi kepribadian dicerminkan oleh kepala sekolah dengan memberikan keteladanan kepada semua guru baik dengan sikap disiplin, tanggung jawab, sopan dalam bertutur kata, dan senantiasa memberikan pembinaan, arahan, dan pendekatan kepada semua guru.

Berdasarkan temuan persamaan di atas, maka analisis lintas kasus untuk pertanyaan kedua adalah wujud inovasi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru yaitu anatra lain dalam meningkatkan kompetensi pedagogik kepala sekolah melakukan kegiatan *workshop*, diklat, dan mengirim guru dalam pelatihan baik

tingkat sekolah, kabupaten, maupun provinsi, mengundang narasumber untuk kepentingan pengembangan pembelajaran, serta mengikut sertakan guru dalam kegiatan MGMP. Kompetensi profesional dilakukan dengan cara memberikan motivasi dan dukungan kepada guru untuk selalu mengembangkan keilmuannya sesuai dengan bidangnya masing-masing. Serta memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi guru yang berkenan untuk melanjutkan studi. Kompetensi sosial kepala sekolah melakukan kegiatan yang dapat menciptakan rasa kekeluargaan dengan sesama guru, dengan melaksanakan kegiatan anjangsana setiap 3 bulan sekali, kegiatan sosial yang melibatkan seluruh guru dengan harapan untuk meningkatkan rasa kerja sama dalam tim, serta kegiatan yang melibatkan warga sekitar untuk menjalin kekerabatan. Kompetensi kepribadian dicerminkan oleh kepala sekolah dengan memberikan keteladanan kepada semua guru baik dengan sikap disiplin, tanggung jawab, sopan dalam bertutur kata, dan senantiasa memberikan pembinaan, arahan, dan pendekatan kepada semua guru.

c. Hasil inovasi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru

Dari hasil analisis kasus 1 diperoleh temuan, bahwa hasil inovasi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru dapat dilihat dari kelengkapan perangkat pembelajaran, penggunaan media pembelajaran, pemilihan metode pembelajaran yang

disesuaikan dengan materi dan kondisi siswa di kelas. Sikap disiplin dan tanggung jawab yang diterapkan menghasilkan suasana sekolah yang tertib dan kondusif. Perilaku guru terhadap semua warga di sekolah juga sesuai dengan keteladanan yang diberikan kepala sekolah.

Sedangkan hasil analisis kasus 2 diperoleh temuan, bahwa hasil inovasi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru dapat dilihat dari kebiasaan, perilaku, dan kegiatan pembelajaran guru. Kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan guru di kelas pada umumnya telah dilakukan supervisi oleh kepala sekolah maupun tim yang membantu tugas kepala sekolah tersebut dengan melihat kelengkapan perangkat pembelajaran. Selain itu, supervisi juga dilakukan ketika guru mengajar di kelas. Hal ini dilakukan untuk menilai, mengevaluasi dan mengukur keberhasilan program yang telah dilaksanakan.

Berdasarkan dari kedua temuan tersebut terdapat persamaan, bahwa kegiatan yang dilakukan kepala sekolah untuk mengetahui hasil dari inovasi yang telah dilakukan adalah dengan melakukan penilaian terhadap kelengkapan perangkat pembelajaran, materi yang diajarkan, metode yang digunakan dalam proses pemebelajaran, dan juga pemanfaatan media pembelajaran yang disediakan. Kepala sekolah juga melakukan kunjungan di kelas untuk melihat langsung proses kegiataan mengajar. Dengan

demikian akan dapat diketahui hasil dari program inovasi yang telah dilakukan. Sehingga dapat dijadikan sebagai pedoman untuk pelaksanaan program selanjutnya. Selain itu, hasil yang dapat dilihat adalah perilaku dan interaksi guru dengan kepala sekolah, guru dengan karyawan, guru dengan guru, dan guru dengan peserta didik. Hal ini dapat menunjukkan peningkatan kompetensi sosial dan kepribadian guru tersebut. Sehingga dari hasil yang telah diperoleh dapat dilakukan tindak lanjut terhadap inovasi yang telah dilaksanakan.

Berdasarkan persamaan temuan di atas, maka analisis lintas kasus untuk pertanyaan ketiga adalah hasil inovasi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru adalah dengan melakukan penilaian terhadap kelengkapan perangkat pembelajaran, materi yang diajarkan, metode yang digunakan dalam proses pemebelajaran, dan juga pemanfaatan media pembelajaran yang disediakan. Selain itu, perubahan perilaku, sikap yang positif, dan juga interaksi guru dengan semua anggota di sekolah juga menjadi penilaian terkait dengan peningkatan kompetensi guru.

Tabel 4.1
Pemetaan Temuan Penelitian tentang Konsep Kepala Sekolah sebagai Inovator dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MAN 1 Blitar dan SMAN 1 Sutojayan Blitar

| Temuan | | |
|---|---|---|
| Pertanyaan | Kasus 1 | Kasus 2 |
| Bagaimana program kepala sekolah sebagai inovator dalam meningkatkan kompetensi guru di MAN 1 Blitar dan SMAN 1 Sutojayan Blitar? | 1. Program kepala sekolah sebagai inovator dalam meningkatkan kompetensi guru dicerminkan dengan pelaksanakan tugas pokok kepala sekolah yang berlandaskan pada 8 standar pendidikan. kemudian dituangkan dalam visi dan misi sekolah.<br>2. Kesadaran akan tuntutan zaman dan perkembangan teknologi yang mengharuskan untuk menuangkan ide atau gagasan inovatif.<br>3. Melakukan berbagai pembangunan untuk melengkapi sarana prasarana yang dibutuhkan untuk kelancaran kegiatan mengajar dan pembentukan karakater yang islami, penerapan keteladanan, kedisiplinan, sikap yang rasional, serta mementingkan kepentingan bersama. | 1. Program kepala sekolah sebagai inovator dalam meningkatkan kompetensi guru tercermin pada sikap dan kepedulian kepala sekolah terhadap perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan, sehingga perlunya pembaruan yang sesuai dengan kebutuhan untuk mencapai tujuan bersama yang tercantum dalam visi dan misi sekolah.<br>2. Menetapkan ide atau gagasan baru yang diambil melalui musyawarah dengan waka dan disampaikan kepada warga sekolah. Jika telah terjadi kesepakatan bersama baru kemudian dilaksanakan. Dan tidak lupa selalu ada evaluasi dari setiap kegiatan agar dapat dijadikan sebagai bahan rujukan dan perbaikan di masa mendatang. |

Tabel 4.2
Pemetaan Temuan Penelitian tentang Wujud Inovasi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MAN 1 Blitar dan SMAN 1 Sutojayan Blitar

| Temuan | | |
|---|---|---|
| Pertanyaan | Kasus 1 | Kasus 2 |
| Bagaimana wujud inovasi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di MAN 1 Blitar dan | 1. Kompetensi pedagogik, kepala sekolah melakukan kegiatan pelaksanaan MGMP, mengadakan *workshop*, mengirimkan guru dalam pelatihan dan diklat, serta | 1. Inovasi yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru adalah dengan cara mengadakan workshop setiap tahun |

| | | |
|---|---|---|
| SMAN 1 Sutojayan Blitar? | melengkapi fasilitas yang dibutuhkan untuk menunjang pelaksanaan pembelajaran.<br>2. Kompetensi profesional, kepala sekolah memberikan kesempatan yang luas kepada guru untuk memanfaatkan keilmuannya dalam proses belajar mengajar. Seperti pembuatan rencana pembelajaran, melengkapi bahan ajar, membuat media pembelajaran, dan menggunakan metode pembelajaran yang sesuai dengan situasi di kelas. Selain itu, kepala sekolah juga memberikan kesempatan dan selalu mendukung bagi guru yang berniat untuk melaksanakan studi tingkat lanjut.<br>3. Kompetensi sosial kepala sekolah, menerapakan 6S (senyum, salam, salaman, sapa, sopan, dan santun) kepada seluruh warga di sekolah, membentuk kelompok Dharma wanita, membentuk grup WA, mengadakan rapat, melakukan anjangsana setiap 3 bulan sekali, membentuk kerja sama dengan pondok pesantren sekitar sekolah, pembentukan kelompok kerja dalam program adiwiyata, dan melibatkan seluruh guru dan warga sekitar dalam hal kegiatan sosial dan keagamaan.<br>4. Kompetensi kepribadian, kepala sekolah selalu memberikan motivasi dan arahan kepada semua guru yang ada di sekolah untuk melaksanakan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab dan ikhlas semata-mata karena Allah. Selalu memberikan pendekatan dan membentuk tim dalam setiap kegiatan | ajaran baru, mengadakan pelatihan yang mengundang narasumber dari luar, mengirimkan guru menjadi peserta diklat baik tingkat kabupaten maupun provinsi, serta mengikutsertakan guru dalam kegiatan MGMP.<br>2. Untuk meningkatkan kompetensi profesional guru, maka tindakan kepala sekolah adalah mendukung dan memberikan motivasi kepada guru untuk melaksanakan studi lanjut, memberikan kesempatan untuk mengembangkan keilmuannya dapat melalui karya tulis ilmiah guru.<br>3. Untuk meningkatkan kompetensi sosial, kepala sekolah selalu mengadakan agenda rutin anjangsana guru beserta keluarga untuk dapat saling mengenal dan melakukan kegiatan di luar sekolah seperti *outbond*, kunjungan kampus, study banding, dan bakti sosial.<br>4. Untuk meningkatan kompetensi kepribadian guru, kepala sekolah melakukan pendekatan dan selalu memberikan pembinaan untuk memperbaiki diri dan menumbuhkan sikap tanggung jawab dengan tugas yang diberikan, bersikap disiplin dan senantiasa memperhatikan etika sebagai guru. |

| | | |
|---|---|---|
| | dengan tujuan agar semua guru dapat menyadari tugas dan kewajibannya sebagai guru. | |

Tabel 4.3
Pemetaan Temuan Penelitian tentang Hasil Inovasi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MAN 1 Blitar dan SMAN 1 Sutojayan Blitar

| Temuan | | |
|---|---|---|
| Pertanyaan | Kasus 1 | Kasus 2 |
| Bagaimana hasil inovasi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di MAN 1 Blitar dan SMAN 1 Sutojayan Blitar? | 1. Kegiatan guru dalam mengajar di kelas memperhatikan kebutuhan peserta didiknya. Penguasaan materi, dan pemilihan metode pengajaran yang tepat juga diterapkan. Selain itu, pemanfaatan teknologi seperti LCD dan internet juga dilakukan.<br>2. Kegiatan sosial yang telah berjalan, membuahkan hasil dan menciptakan rasa solidaritas dan kekeluargaan yang tinggi. Sehingga tujuan untuk pembentukan karakter peserta didik dapat terlaksana.<br>3. Kepribadian kepala sekolah yang disiplin dan tegas juga ditularkan kepada seluruh guru, karyawan, dan peserta didik. Sehingga dapat tercipta lembaga yang tertib dan kondusif. Serta membiasakan guru untuk dapat bertugas dengan rasa tanggung jawab dan penuh kesadaran. | 1. Kelengkapan bahan ajar yang dipenuhi oleh setap guru mulai dari Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), buku penunjang, materi pembelajaran, metode yang digunakan dalam mengajar, dan media yang digunakan selama kegiatan pembelajaran. Meningkatkan interaksi dengan peserta didik di dalam kelas dengan melakukan kegiatan diskusi untuk melatih keaktifan peserta didik dan untuk menumbuhkan rasa percaya diri.<br>2. Rasa kekeluargaan dan tanggung jawab yang tinggi dalam segala kegiatan dilaksanakan secara bersama dan saling membantu satu dengan yang lainnya untuk mencapai tujuan yang sama.<br>3. Perbaikan dan peningkatan sikap disiplin yang dibiasakan oleh kepala sekolah menjadikan guru senantiasa ikut bersikap disiplin dan bertanggung jawab dengan segala tugas yang diembannya. Berperilaku sesuai dengan etika dan peraturan yang berlaku. |

### 3. Proposisi Penelitian

Berdasarkan hasil analisis lintas kasus di atas, maka dapat disusun proposisi penelitian sebagai berikut:

a. Jika kepala sekolah dapat memahami permasalahan yang ada di lingkungan pendidikan, membuat program pembaruan dengan ide atau gagasan yang baru, serta menentukan keputusan tersebut dengan cara musyawarah dengan berbagai pihak, dan menggerakkan seluruh guru dalam pelaksanaan program pembaruan tersebut, maka konsep kepala sekolah sebagai inovator dapat terlaksana dengan baik.

b. Jika kepala sekolah dapat mewujudkan inovasi yang sesuai dengan kebutuhan lembaga, dapat mengimplementasikan inovasi secara menyeluruh, melibatkan guru dalam berbagai kegiatan, menerima saran dan masukan yang konstruktif dari semua pihak, mengupayakan peningkatakan profesi guru, memberikan kesempatan kepada guru untuk mengembangakan keilmuannya, dan selalu memberikan motivasi kepada guru agar dapat menyadari tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru, maka dengan demikian inovasi yang dilaksanakan dapat meningkatkan kompetensi guru.

c. Jika dilihat dari hasil inovasi yang telah dilakukan dapat meningkatakan kompetensi guru, serta dapat memberikan kontribusi yang efektif, maka akan dihasilkan peserta didik yang berpresatasi. Dengan demikian kepala sekolah harus selalu

melakukan pengamatan dan pengawasan serta menindak lanjuti terkait perkembangan kompetensi guru.

**4. Temuan Akhir Penelitian**

Dari hasil analisis lintas kasus dan proposisi di atas, maka di dapatkan temuan akhir penelitian sebagai berikut:

a. Program kepala sekolah sebagai inovator dalam meningkatkan kompetensi guru tercermin pada perilaku dan kesadaran kepala sekolah untuk melakukan pembaruan dengan menuangkan ide atau gagasan yang inovatif dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan dan untuk menghadapi tantangan dan persaingan dalam dunia pendidikan.

b. Wujud inovasi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru yaitu antara lain dalam meningkatkan kompetensi pedagogik kepala sekolah melakukan kegiatan *workshop*, diklat, dan mengirim guru dalam pelatihan baik tingkat sekolah, kabupaten, maupun provinsi, mengundang narasumber untuk kepentingan pengembangan pembelajaran, serta mengikut sertakan guru dalam kegiatan MGMP. Kompetensi profesional dilakukan dengan cara memberikan motivasi dan dukungan kepada guru untuk selalu mengembangkan keilmuannya sesuai dengan bidangnya masing-masing. Serta memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi guru yang berkenan untuk melanjutkan studi. Kompetensi sosial kepala sekolah melakukan kegiatan yang dapat menciptakan rasa

kekeluargaan dengan sesama guru, dengan melaksanakan kegiatan anjangsana setiap 3 bulan sekali, kegiatan sosial yang melibatkan seluruh guru dengan harapan untuk meningkatkan rasa kerja sama dalam tim, serta kegiatan yang melibatkan warga sekitar untuk menjalin kekerabatan. Kompetensi kepribadian dicerminkan oleh kepala sekolah dengan memberikan keteladanan kepada semua guru baik dengan sikap disiplin, tanggung jawab, sopan dalam bertutur kata, dan senantiasa memberikan pembinaan, arahan, dan pendekatan kepada semua guru.

c. Hasil inovasi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru adalah dengan melakukan penilaian terhadap kelengkapan perangkat pembelajaran, materi yang diajarkan, metode yang digunakan dalam proses pemebelajaran, dan juga pemanfaatan media pembelajaran yang disediakan. Selain itu, perubahan perilaku, sikap yang positif, dan juga interaksi guru dengan semua anggota di sekolah juga menjadi penilaian terkait dengan peningkatan kompetensi guru.