

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN KOMPETENSI KEPERIBADIAN
DAN LEADERSHIP GURU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM**
(Studi Multisitus di SMAN 3 Malang dan MAN 1 Ngawi)

M. Hanif Satria Budi¹

Email: budisatria1992@gmail.com

Abstract

The management of teacher competence development is a fundamental requirement in educational institutions. The aspects that are related to teachers are still a problem and should be addressed. One of them is the personality and leadership competence of Islamic Education (PAI) / Religious teacher, namely professional, pedagogical, and social competence. Personality competence becomes a very important issue because this competence becomes the basis for every teacher in performing the duties, as well as the leadership competence becomes the basis of PAI / Religious teacher in implementing learning and developing Islamic culture in the school

This research aims at analyzing the management of teacher personality and leadership competency development more broadly and deeply at SMAN 3 Malang and MAN 1 Ngawi, with coverage: (1) the orientation of personality and teacher leadership development of PAI / Religious teacher, (2) the management of Personality competency development planning and teacher leadership of PAI / Religious teacher, (3) the management of implementation of personality and leadership competence development of teacher of PAI / Religious teacher, and (4) the evaluation and sustainable of personality competence and leadership development of teacher of PAI / Religious teacher. The research was conducted in SMAN 3 Malang and MAN 1 Ngawi and used qualitative approach with multisite types. Data collection was done using interviews, observation, and documentation. Data analysis techniques included data reduction, data presentation, and data verification. To check the data validity of the researcher used data triangulation technique. The informants in this research were principals, vice principals, general teachers, and teacher of PAI / religious

The results of this research indicated that: (1) the orientation of the development of teacher personality and leadership competencies at SMAN 3

¹ Dosen Tetap Fakultas Tarbiyah Sekolah Tinggi Ilmu Syari'ah Faqih Asy'ari Kediri

Malang and MAN 1 Ngawi is based on the sub indicators in each competence; (2) the management of development planning of personality competency and teacher leadership at SMAN 3 Malang and MAN 1 Ngawi is the involvement of school principal, vice chairman, UPM chairman, and head of field. The planning stage is the identification of problems, determining the needs of development program dplanning, program implementation, and evaluation. The last of the planning is done in 3 lines namely short-term, long-term, and incidental planning; (3) the developments of personality competence and teacher leadership at SMAN 3 Malang and MAN 1 Ngawi are 2 stages, there are routine and incidental. The sources of development implementation are from the internal that is done by the school, and externally is done by the government and related ministries. the form of development included training, training, workshops, advanced studies, reading, spiritual religious activities, rewards, and motivation; (4) the evaluation and sustainable of the development of teacher personality and leadership competency at SMAN 3 Malang and MAN 1 Ngawi is done by school principal with the teacher performance evaluation, teacher diary, motivation, and guidance of school principal.

Keywords: *Development Management, Personality Competence, Leadership Competence.*

Pendahuluan

Kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Seperti kompetensi kepribadian dan *leadership*. Mengapa kompetensi kepribadian dan *leadership* penting bagi guru? Karena guru sebagai teladan peserta didiknya. Dengan kompetensi ini diharapkan guru merasa bahwa dirinya sebagai pemimpin dan memberikan teladan bagi peserta didik dan orang lain. Selain itu guru diharapkan mampu membuat perubahan kepada peserta didik dari yang kurang baik menjadi baik.

Namun dalam praktiknya, masih banyak guru yang belum bisa mengimplementasikan kompetensi kepribadian dan *leadership* yang seharusnya ada pada pribadi guru tersebut. Seperti yang terjadi di Jeneponto Sulawesi Selatan (10/09/2016), seorang Guru Bahasa Inggris di laporkan ke polisi karena menganiaya empat siswa. Mereka mengaku dipukul gurunya di bagian leher menggunakan tangan dan batang sapu.

Menanggapi peristiwa-peristiwa tersebut Sekjen Komnas Pendidikan, Andreas Tambah mengatakan, "Oknum guru tersebut sudah melanggar Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional yang melarang penggunaan kekerasan dalam mengajar. Selain itu dia juga melanggar HAM."² Tentunya peristiwa-peristiwa tersebut di atas sangat jauh dari guru yang diharapkan. Menurut Isjoni (2008), guru adalah orang yang identik dengan pihak yang memiliki tugas dan tanggung jawab membentuk karakter generasi bangsa. Di tangan gurulah tunas-tunas bangsa ini terbentuk sikap dan moralitasnya, sehingga mampu memberikan yang terbaik untuk anak negeri ini di masa yang akan datang.³

Hal-hal tersebut juga tentunya sangat jauh melenceng dari tujuan pendidikan yang telah dicanangkan oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) melalui lembaga UNESCO (*United Nations, Educational, Scientific and Cultural Organization*) yakni: *learning to think, learning to life, learning to be oneself, learning to do, learning to know, learning to be, learning to live together*.⁴ Ini artinya pendidikan masa depan menurut UNESCO haruslah mengacu pada ke tujuh dasar tersebut. Atau dapat dikatakan, jika tidak mengacu pada keempat dasar tersebut maka pendidikan tidak akan sesuai dengan tantangan kehidupan saat ini dan masa depan.

Menurut Azra dalam pengamatannya menemukan bahwa komitmen dan disiplin guru khususnya dilembaga pendidikan Islam swasta masih minim sekali, sehingga profesi sebagai guru bukanlah dianggap sebagai panggilan hidup. Hal ini mengakibatkan pengelolaan pengajaran tidak maksimal. Demikian juga kesejahteraan yang diberikan kepada guru dilembaga pendidikan Islam masih belum maksimal, karena lebih banyak memikirkan ekonomi keluarga dari pada mengembangkan dan meningkatkan profesionalismenya.⁵

Peningkatan mutu pendidikan berarti peningkatan mutu sumber daya manusia. Sementara mutu pendidikan masih belum baik, hal ini karena masih rendahnya sumber daya manusianya. Apabila sumber daya rendah bagaimana

² <http://www.republika.co.id/berita/koran/news-update/14/03/05/n1yw2e-guru-pukul-murid-langgar-uu-sisdiknas>. Diakses pada tanggal 5 November 2016.

³ Isjoni, *Guru Sebagai Motifator Perubahan*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), h. 47

⁴ Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*, (Jakarta; Kencana, 2004), h. 10.

⁵ Azra, Azyumardi. *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*. (Jakarta: Logos, 1999).

akan memberikan pendidikan yang baik dan berkualitas kepada peserta didik. Karena guru merupakan faktor terpenting dalam pendidikan. Guru juga harus mampu menguasai kompetensinya. Di antaranya adalah kompetensi kepribadian dan *leadership*. Di samping guru, faktor *central* dalam pendidikan ini adalah kepala sekolah. Karena segala wewenang ada di kepala sekolah, baik untuk mengembangkan SDM, kompetensi guru dan lainnya. Dengan kemampuan kepala sekolah sebagai *manajer* dapat memberi pengaruh kepada perkembangan guru.

Berdasarkan paparan di atas, maka pengembangan sumber daya manusia guru di Madrasah Aliyah dan SMA sangat penting dalam pengembangan kompetensi guru khususnya kompetensi kepribadian dan *leadership*. Apalagi kenyataannya di lapangan tantangan yang dihadapi madrasah sangat kompleks, tampak sebagian besar madrasah belum dikelola secara memadai, untuk mengadakan perbaikan atau profesionalisme umumnya masih sangat rendah. Menurut Mulyasa krisis lembaga pendidikan terjadi sebenarnya bersumber dari rendahnya kualitas, profesionalisme dan semangat sumber daya manusia⁶. Ketika mengamati madrasah mencatat, bahwa tantangan yang dihadapi terkait kualifikasi akademik.⁷

Lembaga pendidikan yang dijadikan referensi dalam pengembangan kompetensi guru adalah SMA 3 Malang dan MAN 1 Ngawi. Kedua sekolah ini dikatakan berhasil dalam mengembangkan pengembangan guru. SMAN 3 Malang yang notabene sebagai sekolah unggulan di kota Malang pada tahun 2016 memperoleh prestasi yang luar biasa dari Kemendikbud RI. SMAN 3 Malang menjadi sekolah terbaik ke-7 dalam skala nasional. Prestasi tersebut tidak lepas dari mutu pendidikan dan pengajaran yang salah satunya melalui pengembangan guru khususnya pengembangan kompetensi kepribadian dan *leadership*. Karena apabila guru memiliki kepribadian yang baik, maka akan berdampak baik pula kepada peserta didik dan lingkungannya. Begitu juga dengan *leadership* guru akan berpengaruh kepada kegiatan belajar mengajar dan lingkungan sekitar. SMAN 3 Malang juga memiliki unit penjaminan mutu dalam mengembangkan kualitas pendidikan di sekolah tersebut. Sesuai dengan tugasnya, unit penjaminan mutu ini bertugas meningkatkan kualitas layanan

⁶ E. Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002), h. 3

⁷ Fajar Malik. *Madrasah dan Tantangan Modernitas*. (Bandung: Mizan, 1998), h. 42

pendidikan dan pengembangan sekolah. pengembangan sekolah ini berupa pengembangan guru, tenaga pendidik, sarana prasarana, dan mutu.

Begitu juga dengan MAN 1 Ngawi, madrasah unggulan di lingkup Kementerian Agama Kabupaten Ngawi ini sekaligus madrasah percontohan mendapat banyak prestasi baik tingkat Nasional maupun Regional Provinsi/Kabupaten. Berbagai prestasi ini tidak lepas dari kerja keras kepala madrasah dan segenap *civitas* sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan yang baik. Salah satunya melalui pengembangan kompetensi guru. Setiap tahunnya, dari segi peserta didik mengalami kenaikan yang cukup signifikan.

Berdasarkan konteks penelitian di atas maka penelitian ini bertujuan untuk: (1) Menganalisis secara lebih luas dan mendalam tentang orientasi pengembangan kompetensi kepribadian dan *leadership* guru PAI di SMAN 3 Malang dan guru Agama di MAN 1 Ngawi; (2) Menganalisis secara lebih luas dan mendalam tentang perencanaan pengembangan kompetensi kepribadian dan *leadership* guru PAI di SMAN 3 Malang dan guru Agama di MAN 1 Ngawi; (3) Menganalisis secara lebih luas dan mendalam tentang pelaksanaan pengembangan kompetensi kepribadian dan *leadership* guru PAI di SMAN 3 Malang dan guru Agama di MAN 1 Ngawi; (4) Menganalisis secara lebih luas dan mendalam tentang evaluasi dan tindak lanjut pengembangan kompetensi kepribadian dan *leadership* guru PAI di SMAN 3 Malang dan guru Agama di MAN 1 Ngawi.

Metode Penelitian

- Pendekatan dan jenis penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif sebab peneliti ingin mengetahui fenomena yang berkembang sebagai kesatuan yang diketahui secara utuh tanpa terkait oleh suatu variabel atau hipotesis tertentu. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *deskriptif analitis*, yang mana peneliti mempunyai keinginan untuk mengetahui berdasarkan data empiris dengan metode penelitian ini tentu dapat memudahkan peneliti agar lebih dekat dengan subjek yang sedang diteliti oleh peneliti dan lebih peka terhadap berbagai fenomena yang terjadi di lapangan. Jenis penelitian ini adalah penelitian kasus (*case study*) dengan *multisitus* yang sifat utamanya adalah mempertahankan keutuhan dari subyek. Studi kasus/situs adalah penelitian yang bertujuan

untuk mempelajari secara intensif mengenai unit sosial tertentu, yang meliputi individu, kelompok, lembaga dan masyarakat.⁸

- *Kehadiran peneliti*

Dalam penelitian kualitatif, posisi peneliti menjadi *instrument* kunci (*the key istrumen*).⁹ Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menekankan pada hasil pengamatan peneliti, sehingga peneliti menyatu dengan situasi dan fenomena yang diteliti.¹⁰

- *Teknik Pengumpulan Data*

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini antara lain: (a) wawancara, dan ,(b) dokumentasi.

- *Teknik Analisis Data*

Analisis data adalah rangkaian kegiatan penelaahan, pengelompokan, sistematisasi, penafsiran dan verifikasi data agar sebuah fenomena memiliki nilai sosial, akademis, dan ilmiah.¹¹ Analisis data untuk penelitian kualitatif dimulai sudah sejak di lapangan.¹²Data-data yang dianalisis melalui beberapa tahapan-tahapan, sebagaimana yang dikemukakan Miles & Huberman (1984) bahwa aktivitas dalam analisa data, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.

- *Pengecekan Keabsahan Data*

Keabsahan data penelitian adalah kegiatan penting bagi peneliti dalam upaya jaminan dan meyakinkan pihak lain bahwa temuan penelitian tersebut benar-benar valid. Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknis pemeriksaan atas sejumlah kriteria tertentu. Ada empat kriteria yang digunakan, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), ketergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).¹³

⁸ Yatim Riyanto, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Jakarta; SIC, 2001), h. 24

⁹Sugiono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 223.

¹⁰ Nana Syaudih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), h. 95.

¹¹Rulam Ahmadi, *Memahami Metodologi Penelitian Kualitatif*. h. 114.

¹² Imam Suprayogo dan Tobroni, *Metodologi Penelitian Sosial Agama*. h. 191.

¹³Lexy J. Moleong. *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011), h. 324.

Hasil dan Pembahasan

Orientasi Pengembangan Kompetensi Kepribadian dan Leadership Guru PAI

Kompetensi adalah kecakapan, kemampuan, dan memiliki wewenang. Guru yang dinyatakan kompeten dibidang tertentu adalah guru yang menguasai kecakapan dan keahlian. Menurut Charles, kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.¹⁴ Sedangkan menurut Inch dan Crunkilton yang dikutip Mulyasa mendefinisikan kompetensi adalah penguasaan terhadap suatu tugas, ketrampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan.¹⁵

Mengutip dari jurnal Warsiyah bahwa kompetensi tidak dapat dimiliki seorang guru dengan begitu saja tanpa adanya proses pembentukan dan pemerolehan kompetensi yang cukup lama. Hal ini karena untuk memiliki kompetensi guru, seorang guru harus memiliki berbagai pengetahuan dan ketrampilan untuk mendukung tugasnya sebagai guru. Pengetahuan dan ketrampilan tersebut tidak bisa dimiliki tanpa adanya proses belajar dan latihan yang membutuhkan waktu tertentu.¹⁶

Orientasi pengembangan kompetensi guru disekolah meliputi kompetensi profesional, pedagogik, sosial, dan kepribadian. Namun untuk guru Pai ditambah satu yaitu kompetensi *leadership* atau kepemimpinan. Dalam penelitian ini hanya ada dua pembahasan kompetensi antara lain kompetensi kepribadian dan *leadership*. Peneliti menemukan orientasi pengembangan kompetensi kepribadian berorientasi pada sub indikator kompetensi kepribadian yakni memiliki akhlak mulia, bertanggung jawab, disiplin, mantap dan stabil, arif dan bijaksana, berwibawa, dan jujur.

Hasil penelitian di atas sesuai dengan teori yang disampaikan Sudarwan Danim, menyatakan bahwa orientasi pembinaan dan pengembangan kompetensi kepribadian adalah terdiri dari lima subkompetensi, yaitu kepribadian yang mantap dan stabil, dewasa, arif,

¹⁴ Mulyasa, E. *Standart Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), h. 5.

¹⁵ Mulyasa, E. *Kurikulum Berbasis Kompetensi; Konsep, Karakteristik, dan Implementasi*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), h. 38.

¹⁶ Warsiyah. "Manajemen Mutu Dalam Pengembangan Kompetensi Guru (Studi pada Madrasah Aliyah Negeri di Kota Sragen)". *Jurnal Wahana Akademika*. Volume 3 Nomor 1, (April 2016), h. 82.

berwibawa, dan berakhlak mulia. Subkompetensi kepribadian yang mantap dan stabil memiliki indikator yaitu bertindak sesuai norma hukum, sosial, bangga menjadi guru, dan memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai dengan norma. Subkompetensi kepribadian yang dewasa memiliki indikator yaitu menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai guru. subkompetensi yang arif memiliki indikator yaitu menampilkan tindakan yang didasarkan pada kemanfaatan peserta didik, sekolah/madrasah, masyarakat serta menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak. Subkompetensi berwibawa memiliki indikator yaitu memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap peserta didik dan memiliki perilaku yang disegani. Subkompetensi akhlak mulia dan dapat menjadikan teladan memiliki indikator yaitu bertindak sesuai dengan norma religius (iman dan takwa, jujur, ikhlas, suka menolong), memiliki perilaku yang diteladani peserta didik. Kepribadian guru akan sangat mewarnai kinerjanya dalam mengelola kelas dan berinteraksi dengan peserta didik.¹⁷

Diperkuat lagi dengan tesis penelitian Munji Jakfar sekaligus sebagai orisinalitas dalam penelitian ini memaparkan bahwa pengembangan kompetensi kepemimpinan guru agama Islam di Madrasah Aliyah Negeri sek-Kulon Progo yang telah dilakukan oleh guru agama Islam dalam pengembangan kompetensi yang telah dilakukan oleh pihak madrasah berdasarkan indikator-indikator pengembangan kompetensi yang telah ditentukan, secara umum dalam kategori baik.¹⁸

Sedangkan hasil temuan dari orientasi pengembangan kompetensi *leadership* guru pai yaitu mampu mengembangkan budaya Islam disekolah, mampu mengorganisasikan potensi sekolah, sebagai inovator, motivator, fasilitator, pembimbing dan konselor, dan mampu menjaga, mengendalikan dan mengarahkan budaya islami disekolah

Indikator kompetensi kepribadian dan leadership guru PAI

Pengembangan SDM sangat diperlukan dalam dunia pendidikan. Dalam ilmu manajemen semua itu harus adanya perencanaan yang matang. Namun sebelum itu, harus adanya orientasi dan tujuan dari perencanaan tersebut.

¹⁷ Sudarwan Danim. *Profesionalisasi dan Etika Profesi Guru* (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 23.

¹⁸ Munji Jakfar. “*Kompetensi Kepemimpinan Guru Agama Islam di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kulon Progo.*” (Yogyakarta: Tesis Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, 2014), h. 110.

Orientasi dari pengembangan kompetensi kepribadian dan *leadership* guru PAI ini adalah berorientasi pada indikator dari kompetensi kepribadian dan *leadership*. Indikator dari kompetensi kepribadian antara lain akhlak mulia, bertanggung jawab, disiplin, berwibawa, arif dan bijaksana. Sedangkan dalam kompetensi *leadership* adalah mampu mengembangkan budaya islami disekolah.

Seperti yang dipaparkan Surwan Danim, menyatakan bahwa orientasi pembinaan dan pengembangan kompetensi kepribadian adalah terdiri dari lima subkompetensi, yaitu kepribadian yang mantap dan stabil, dewasa, arif, berwibawa, dan berakhlak mulia.¹⁹ Diperkuat lagi dengan tesis penelitian Munji Jakfar sekaligus sebagai orisinalitas dalam penelitian ini memaparkan bahwa pengembangan kompetensi kepemimpinan guru agama Islam di Madrasah Aliyah Negeri sek-Kulon Progo yang telah dilakukan oleh guru agama Islam dalam pengembangan kompetensi yang telah dilakukan oleh pihak madrasah berdasarkan indikator-indikator pengembangan kompetensi yang telah ditentukan, secara umum dalam kategori baik.²⁰

Tujuan orientasi pengembangan kompetensi kepribadian dan leadership guru PAI

Sedangkan tujuan dari orientasi pengembangan kompetensi kepribadian dan *leadership* guru PAI di SMAN 3 Malang dan MAN 1 Ngawi ini adalah untuk Tujuan dari orientasi pengembangan ini adalah untuk meningkatkan kualitas guru. Kualitas guru sendiri salah satunya adalah kompetensi. Kompetensi yang baik harus dimiliki oleh seorang guru. Dalam penelitian ini tujuan dari pengembangan kompetensi kepribadian dan *leadership* guru PAI adalah untuk memberikan keteladanan bagi siswa, guru menjadi idola siswa, dan guru mampu menjadi pemimpin yang baik. Sesuai dengan tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa lembaga pendidikan memiliki orang-orang yang berkualitas untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan. Secara lebih rinci, tujuan pengembangan SDM dapat dijabarkan antara lain: (1) meningkatkan kemampuan individual, (2) meningkatkan kompetensi

¹⁹ Danim. *Profesionalisasi*, h. 23.

²⁰ Jakfar. "*Kompetensi*", h. 110.

secara tidak langsung, (3) meningkatkan kualitas hasil, dan (4) meningkatkan produktivitas organisasi.²¹

Orientasi pelaksanaan pengembangan kompetensi kepribadian dan leadership guru PAI

Pembinaan dan pengembangan guru dilakukan secara demokratis untuk memberikan keteladanan dan dilaksanakan secara ilmiah, fleksibel, dan terus konsisten. Selain itu peneliti juga menemukan program orientasi dalam pengembangan kompetensi kepribadian dan *leadership* guru yaitu: program internal dan program eksternal. Sedangkan untuk tujuan dari orientasinya sendiri antara lain: guru mampu memberikan keteladanan bagi siswa, menjadi idola siswa dan memiliki jiwa kepemimpinan yang baik

Perencanaan Pengembangan Kompetensi Kepribadian dan Leadership Guru PAI

Perencanaan adalah langkah awal merumuskan strategi dengan mempertimbangkan kemampuan sumber daya organisasi untuk meramalkan kesuksesan dimasa mendatang. Perencanaan pada dasarnya dipahami sebagai gerbang bagi setiap organisasi untuk menganalisis berbagai kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang yang dapat mempengaruhi organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan²².

Dalam proses perencanaan terhadap program pendidikan yang akan dilaksanakan, khususnya dalam lembaga pendidikan Islam, maka prinsip perencanaan harus mencerminkan terhadap nilai-nilai islami yang bersumber pada Al-Qur'an dan al-Hadis. Dalam perencanaan ini Allah mengajarkan kepada manusia:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اٰرْكَعُوْا وَاَسْجُدُوْا وَاَعْبُدُوْا رَبَّكُمْ وَاَفْعَلُوْا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ

تُفْلِحُوْنَ

²¹Michael Armstrong, *The Art Of HRD; Strategic Human Resource Management, A guide to action; Manajemen Sumber Daya manusia Strategik, Panduan Praktis Untuk Bertindak*. Jakarta: PT. Gramedia, 2003), h. 507.

²²Onisimus Amtu. *Manajemen Pendidikan di Era Otinomi Daerah; Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 30.

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, ruku'lah kamu, sujudlah kamu, sembahlah Tuhanmu dan perbuatlah kebajikan, supaya kamu mendapat kemenangan.* (Q.S. Al-Hajj: 77)

Ayat tersebut merupakan suatu hal yang sangat prinsipil yang tidak boleh ditawar dalam proses perencanaan pendidikan, agar tujuan yang ingin dicapai dapat tercapai dengan sempurna. Di samping itu pula, inti sari ayat tersebut merupakan suatu pembeda antara manajemen secara umum dengan manajemen dalam perspektif Islam yang sarat dengan nilai.

Keterlibatan pihak terkait

Dalam perencanaan ada beberapa pihak yang terlibat antara lain Peneliti juga menemukan pihak yang terlibat di dalamnya, bahwa perencanaan dipimpin langsung oleh 1) kepala sekolah, 2) wakil kepala sekolah, 3) ketua UPM, 4) ketua bidang, dan 5) Bendahara. Sudah jelas bahwa dalam melaksanakan perencanaan tidak lepas dari peran seorang kepala sekolah dan jajarannya. Hal tersebut tidak jauh berbeda dengan teori yang di paparkan Made Pidarta bahwa dalam mengembangkan profesi tenaga pendidik, adakalanya tenaga pendidik dibantu *supervisor*, baik *supervisor* dari dalam/pimpinan lembaga maupun supervisi dari luar. Pengembangan ini boleh atas inisiatif pendidik sendiri, boleh juga atas prakarsa *supervisor*, tergantung pada kebutuhan pendidik dan situasi pendidikan²³. Selain itu di tuntut pula adanya pemahaman terhadap kepribadian tenaga pendidik mengingat setiap pendidik membutuhkan teknik pembinaan sesuai dengan karakteristiknya.

Tahap perencanaan

Selanjutnya tahapan perencanaan dalam pengembangan kompetensi kepribadian dan *leadership* guru PAI antara lain 1) identifikasi masalah, untuk mengetahui permasalahan yang ada di sekolah/madrasah, dilakukan sebelum menentukan kebutuhan, 2) penentuan kebutuhan, ditentukan berdasarkan identifikasi masalah di lapangan, 3) perencanaan program pengembangan, menentukan program yang tepat untuk pengembangan kompetensi kepribadian dan *leadership* guru, 4) pelaksanaan program pengembangan, dilaksanakan sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat, 5) evaluasi, dilakukan di akhir program untuk melihat sejauh mana perubahan yang terjadi.

²³ Made Pidarta, *Landasan Kependidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2007), h. 295.

Hal tersebut tidak jauh berbeda dengan teori yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagian mengatakan bahwa untuk meningkatkan kemampuan para guru termasuk di dalamnya kompetensi kepribadian dan *leadership* perlu dilakukan tujuh langkah pengembangan antara lain, 1) penentuan kebutuhan, 2) penentuan sasaran, 3) penetapan isi program, 4) identifikasi prinsip-prinsip belajar, 5) pelaksanaan program, 6) identifikasi manfaat, 7) penilaian pelaksanaan program²⁴.

Pendapat lain dari Anwar Prabu Mangkunegara mengatakan bahwa tahapan-tahapan yang dilakukan dalam penyusunan program pengembangan sumber daya manusia yang termasuk di dalamnya pengembangan kompetensi kepribadian, adalah 1) mengidentifikasi kebutuhan dan sasaran pengembangan, 2) menetapkan tujuan dan sasaran pengembangan, 3) menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya, 4) mengadakan percobaan dan revisi, 5) mengimpletasikan dan mengevaluasi.²⁵

Dalam teori pengembangan SDM, ada beberapa proses atau tahapan dalam pengembangan SDM antara lain (1) menentukan kebutuhan, (2) menentukan sasaran, (3) menetapkan isi program, (4) mengidentifikasi prinsip-prinsip belajar, (5) melaksanakan program, (6) menilai keberhasilan program.²⁶

Menurut Sjabri Mangkuprawira, Model atau pola pelatihan pengembangan harus didasarkan pada misi, tujuan, strategi dan program lembaga pendidikan. Selain itu perlu didasarkan pada kebutuhan, lembaga pendidikan, tugas pekerjaan, dan kebutuhan tenaga pendidik sebagai peserta pelatihan itu sendiri. Semuanya dilakukan secara terintegrasi. Prinsip-prinsip yang digunakan dalam pelatihan dan pengembangan meliputi partisipasi, pendalaman, relevansi, pengalihan, umpan balik dan suasana nyaman.²⁷

Dalam perencanaan pengembangan kompetensi kepribadian dan *leadership* teori di atas yang disampaikan Sondang P. Siagian dan Anwar Prabu Mangkunegara tepat untuk melihat permasalahan dan bagaimana memenuhi kebutuhan/program yang direncanakan untuk mengembangkan kompetensi kepribadian dan *leadership* guru.

²⁴ Sondang P. Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h. 185-186.

²⁵ A. A. Anwar Prabu Mangkunegara. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Bandung: Refika Aditama, 2011), h. 1.

²⁶ Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan..* h. 143.

²⁷ Sjabri Mangkuprawira. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik.* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003), h. 157.

Pelaksanaan pengembangan kompetensi kepribadian dan leadership guru PAI

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, mengembangkan Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, mengembangkan kompetensi kepribadian dan *leadership* guru merupakan salah satu faktor yang amat penting. Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai guru dalam melaksanakan tugas profesional. Menurut Spencer kompetensi adalah suatu sifat yang berhubungan dengan kriteria keefektifan dan kinerja yang sangat baik dalam suatu pekerjaan. Kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.²⁸

Setelah melakukan perencanaan pengembangan kompetensi kepribadian dan *leadership* guru, maka ke tahap selanjutnya yaitu pelaksanaan program yang telah direncanakan. Pelaksanaan adalah usaha untuk menggerakkan orang-orang yang telah disertai tugas atau tanggung jawab terhadap suatu pekerjaan.

- tahap pelaksanaan pengembangan

Pelaksanaan pengembangan dilaksanakan ada 2 tahap yaitu 1) secara rutin, yaitu setiap pagi, setiap akhir semester, dan tahunan, 2) secara insidental, tergantung kebutuhan sesuai perencanaan. Pelaksanaan pengembangan kepribadian dan *leadership* guru setiap pagi berupa kegiatan keagamaan mengaji bersama. Mengaji sangat berpengaruh terhadap kepribadian guru, karena memiliki nilai spiritual yang tinggi.

Berdasarkan orientasi pengembangan kepribadian dan *leadership*, sekolah lebih menekankan kepada akhlak mulia guru, karena guru sebagai contoh dan teladan bagi siswa. Guru memiliki peran dan tanggung jawab yang besar terhadap keberhasilan siswa. Kompetensi kepribadian guru dalam al-Qur'an sebagai berikut dalam al-Qur'an Surat Ali-Imran ayat 79 :

²⁸Uus Ruswandi, Pengembangan Kepribadian Guru, (Bandung: CV. Insan Mandiri, 2010), h. 45.

مَا كَانَ لِبَشَرٍ أَنْ يُؤْتِيَهُ اللَّهُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَ وَالنُّبُوَّةَ ثُمَّ يَقُولَ لِلنَّاسِ كُونُوا عِبَادًا لِي مِنْ دُونِ اللَّهِ وَلَكِنْ كُونُوا رَبَّيْنَ بِمَا كُنْتُمْ تُعَلِّمُونَ الْكِتَابَ وَبِمَا كُنْتُمْ تَدْرُسُونَ

Artinya: “ Tidak wajar bagi seseorang manusia yang Allah berikan kepadanya Al Kitab, Hikmah dan kenabian, lalu Dia berkata kepada manusia: "Hendaklah kamu menjadi penyembah-penyembahku bukan penyembah Allah." akan tetapi (dia berkata): "Hendaklah kamu menjadi orang-orang rabbani, karena kamu selalu mengajarkan Al kitab dan disebabkan kamu tetap mempelajarinya”.

Dari ayat di atas seorang guru harus memiliki sifat yang Rabbani yaitu orang yang sempurna ilmunya dan takwanya kepada Allah. Karena seorang guru menjadi contoh bagi peserta didik, maka dituntut untuk memiliki akhlak yang baik, ilmu yang luas, dan bertakwa kepada Allah SWT.

- *Sumber pelaksanaan pengembangan*

Sumber pelaksanaan pengembangan kompetensi kepribadian dan *leadership* dari 1) *internal*, bersumber dari sekolah sendiri, sekolah mengadakan pelatihan, *training*, *workshop*, kegiatan kerohanian/keagamaan, dan memberikan beasiswa study lanjut. 2) *eksternal*, dari pemerintah baik Kemendiknas, Kemenag, atau pihak lain juga memberikan pelatihan.

Adapun bentuk pengembangan kompetensi kepribadian dan *leadership* guru berupa 1) pelatihan, 2) *training*, 3) *workshop*, 4) study lanjut, 5) *ngaji*, 6) kegiatan keagamaan/spiritual, 7) *reward*, 8) motivasi. Tidak jauh berbeda dengan teori yang disampaikan Udin Syaefudin Saud tentang model pengembangan guru ada 5, 1) pengembangan guru yang dipadu secara individual, yaitu guru dapat menilai kebutuhan belajar mereka dan mampu belajar aktif serta mengarahkan diri sendiri. Para guru harus dimotivasi saat menyeleksi tujuan belajar berdasarkan penilaian personil dari kebutuhan mereka. 2) observasi/penilaian, yaitu Observasi dan penilaian dari instruksi menyediakan guru dengan data yang dapat direfleksikan dan dianalisis untuk tujuan peningkatan belajar siswa. Refleksi oleh guru pada praktiknya dapat ditingkatkan oleh observasi lainnya. 3) keterlibatan dalam suatu

proses pengembangan/peningkatan, yaitu Pembelajaran orang dewasa lebih efektif ketika mereka perlu mengetahui atau perlu memecahkan suatu masalah. Guru perlu untuk memperoleh pengetahuan atau ketrampilan melalui keterlibatan pada proses peningkatan sekolah atau pengembangan kurikulum. 4) *Training*/pelatihan yaitu perilaku-perilaku yang pantas untuk ditiru guru dalam kelas. Guru-guru dapat mengubah perilaku mereka dan belajar meniru perilaku dalam kelas mereka. 5) pemeriksaan, yaitu Pengembangan profesional adalah studi kerja sama oleh para guru sendiri untuk permasalahan dan isu yang timbul dari usaha untuk membuat praktik mereka konsisten dengan nilai-nilai bidang pendidikan.²⁹

Pengembangan model *training* merupakan model pengembangan yang banyak dilakukan oleh lembaga pendidikan. Pada lembaga pendidikan, cara yang populer untuk pengembangan profesional guru adalah dengan melakukan penataran baik dalam rangka penyegaran maupun peningkatan kemampuan. Cara lain baik dilakukan sendiri-sendiri (*informal*) atau bersama-sama seperti : *on the job training*, *workshop*, seminar, diskusi panel, rapat-rapat, simposium, konferensi, dan sebagainya.³⁰

Dalam pengembangan kepribadian dan *leadership* guru ini, guru juga lebih dimatangkan kegiatan keagamaan seperti mengaji, pengajian, *halaqah*, dan kegiatan keagamaan lainnya supaya lebih dekat dengan Allah swt. Kegiatan seperti ini akan memunculkan kepribadian yang baik. Guru mengadakan kegiatan keagamaan dilaksanakan setiap pagi dengan mengaji bareng siswa-siswa dan setiap minggu mengadakan semacam *halaqah* sendiri dan mengundang *ustadz* untuk memberikan ceramah.

Seperti yang disampaikan KH. Hasyim Asy'ari bahwa guru harus memiliki dua kepribadian yaitu kepribadian yang terkait dirinya sendiri (kepribadian internal) dan kepribadian berinteraksi dengan murid (kepribadian eksternal). Kepribadian internal guru meliputi, 1) selalu mendekati diri kepada Allah dalam setiap situasi dan kondisi, 2) tidak materialisme, 3) menghindari tempat yang dapat menimbulkan fitnah, 4) selalu berusaha mempertajam ilmu pengetahuan, 5) tidak merasa segan dalam mengambil faedah dari orang lain atas apa pun yang belum dimengerti. Sedangkan kepribadian berinteraksi dengan murid dalam pembelajaran antara lain, 1) mendatangi kelas dengan keadaan suci,

²⁹Saud, Udin Syaefudin. *Pengembangan Profesi Guru.* (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 103

³⁰ Udin Syaefudin Saud. *Pengembangan Profesi Guru.* h. 103.

memakai parfum, dan menggunakan pakaian yang layak, 2) menyapa murid dengan sapaan yang penuh kasih sayang, 3) menghadapi murid dengan penuh perhatian dan menjaga kelas dari keramaian dan kegaduhan, 4) membaca al-Qur'an atau doa sebelum memulai dan mengakhiri pembelajaran, 5) memulai dengan materi yang lebih penting, 6) mengatur volume suara sehingga tidak terlalu keras atau pelan, 7) memberi peringatan terhadap siswa yang melampaui batas atau melanggar peraturan, 8) mengakui ketidaktahuannya terhadap permasalahan yang tidak bisa dijelaskan, 9) mengajar secara profesional sesuai dengan bidangnya.³¹

Diperkuat dengan hasil penelitian tesis yang dilakukan Sandi Aji Wahyu Utomo yang juga sebagai orisinalitas dalam penelitian ini memaparkan bahwa peran strategi manajemen yang diterapkan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SMA 6 Muhammadiyah 7 Yogyakarta antara lain 1) mengikutsertakan para guru untuk mengikuti pelatihan, 2) melaksanakan model pembelajaran yang menarik, 3) membina mental guru tentang hal-hal yang berkaitan dengan etos kerja, komitmen, dan tanggung jawab tugas pendidik, 4) menerapkan waktu belajar secara efektif dan efisien bahwa guru harus berada disekolah baik mengajar maupun tidak, 5) melakukan penilaian kinerja guru, 6) memberikan *reward*. Lanjut hasil penelitian dalam kompetensi kepribadian dan *leadership* guru memaparkan bahwa keberhasilan, 1) kompetensi kepribadian yang dicapai adalah para guru berkepribadian santun, berbudi luhur serta bersikap sebagai suri tauladan yang baik terhadap peserta didik maupun masyarakat, 2) kompetensi kepemimpinan/*leadership* keagamaan yang dicapai adalah bahwa guru selain mengajarkan ilmu pengetahuan umum, para guru juga membimbing dan mengedepankan ilmu keagamaan sebagai dasar akhlak mulia bagi peserta didik.³²

Observasi yang dilakukan peneliti bahwa para guru memiliki kompetensi kepribadian yang baik seperti disiplin, bertanggungjawab, berwibawa sebagai guru, bijaksana, sabar, rapi dalam berpakaian, mampu menjadi teladan bagi peserta didik. Tidak jauh berbeda dengan Zakiah Drajat dalam bukunya Syaiful Sagala disebut bahwa kepribadian sesuatu yang abstrak, sukar dilihat secara nyata, hanya dapat diketahui lewat

³¹ Hasyim Asy'ari. *Etika Pendidikan Islam*. Terj, h. 55-70.

³² Sandi Aji Wahyu Utomo, "Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Di SMA Muhammadiyah 7 Yogyakarta." (Yogyakarta: Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, 2015), h. 129-131.

penampilan, tindakan, dan ucapan ketika menghadapi suatu persoalan atau melalui atasannya.³³

Diperkuat dengan hasil penelitian Haidir bahwa peran strategis guru dalam melahirkan siswa yang memiliki karakter yang baik diperlukan pembiasaan dan contoh teladan yang dilakukan guru. dengan demikian dapat dimaklumi bahwa peran dan tugas guru dalam pembelajaran sangat strategis, dan mungkin tidak tergantikan oleh apa pun.³⁴

Tidak jauh berbeda dengan yang disampaikan oleh Al-Ghazali mengemukakan kepribadian yang harus dimiliki seorang guru antara lain, 1) bersikap lemah lembut, 2) tidak menuntut upah pada murid-muridnya, 3) tidak menyembunyikan ilmu yang dimilikinya sedikit pun, 4) menjauhkan muridnya dari akhlak yang tercela, 5) tidak mewajibkan kepada pelajar agar mengikuti guru tertentu dan kecenderungannya, 6) memperlakukan murid sesuai dengan kesanggupannya, 7) kerja sama dengan para pelajar di dalam membahasa dan menjelaskan suatu pelajaran, 8) guru harus mengingatkan muridnya, agar tujuannya dalam menuntut ilmu bukan untuk kebanggaan dirinya atau mencari keuntungan pribadi tapi untuk mendekatkan diri kepada Allah.³⁵

Evaluasi dan Tindak Lanjut Pengembangan Kompetensi Kepribadian dan Leadership Guru PAI

Pelaksanaan evaluasi dan tindak lanjut di sekolah, bukan hanya untuk mengetahui hasil akhir dari sebuah kegiatan akan tetapi kegiatan tersebut berlangsung, guna untuk menghindari terjadinya penyimpangan, kesalahan, dan lain sebagainya. Evaluasi dilaksanakan semua unsur yang berkaitan, mulai dari wakil kepala madrasah dan para guru dalam rangka mencapai tujuan yang di inginkan.

Evaluasi yang dilakukan sekolah lebih kepada pembinaan langsung dan monitoring kepala sekolah/madrasah. seperti yang disampaikan kepala sekolah/madrasah bahwa kita sebagai kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi kepribadian dan *leadership* tidak hanya memberikan pelatihan tapi juga memberi contoh, maka dari itu pembinaan dan mentoring dirasa penting.

³³ Syaiful Sagala. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. h. 39.

³⁴ Haidir. "Standar Kompetensi dan Kompetensi Kepribadian Guru Dalam Pendidikan (Instrumen Untuk Menjawab Salah Satu Persoalan Guru di Indonesia)". *Jurnal احياء العربية*. Vol. II Januari-Juni (2012), h. 55.

³⁵ Al-Ghazali. *Ihya' Ulumuddin*, Terj. Ismail Yakub. (Semarang: C.V. Faizan, 1979), h. 55-58

Tidak jauh berbeda dengan teori dari Mulyani Sumantri berpendapat bahwa, keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di sekolah/madrasah sangat tergantung pada kualifikasi, kecakapan, serta kemampuan kepala sekolah/madrasah dalam membina, memimpin, dan mengarahkan setiap personil yang terlibat dalam usaha penyelenggaraan pendidikan di sekolah/madrasah.

Menurut Hendyat Soetopo bahwa tanpa evaluasi terus menerus oleh lembaga yang bersangkutan, tidak akan diperoleh informasi yang berguna untuk memastikan titik berangkat dan titik akhir yang dituju dalam pengembangannya.³⁶ Menekankan pada pemberian bantuan kepada manajemen dalam mengidentifikasi sekaligus merekomendasikan masalah inefisiensi maupun potensi kegagalan sistem dan program. Pengawasan dilakukan kepala sekolah/madrasah.³⁷

Evaluasi juga dilakukan dengan adanya penilaian kinerja guru dan buku harian. Penilaian kinerja guru ini dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah, sedangkan buku harian diisi sendiri oleh guru apa yang dilakukan pada hari itu, kemudian di setor untuk dilihat kepala sekolah.

Setelah adanya evaluasi maka kepala sekolah/madrasah berhak memutuskan apa kegiatan pengembangan ini akan dilanjutkan apa tidak. Tindak lanjut yang dilakukan sekolah/madrasah untuk terus meningkatkan pengembangan kompetensi kepribadian dan *leadership*, terutama banyak sekali program keagamaan yang dibuat, karena dengan kegiatan keagamaan itu kepribadian guru terbentuk. Dan dengan banyaknya kegiatan keagamaan disekolah/madrasah maka guru agama/pai di sekolah lebih berperan aktif sehingga menjadi contoh juga bagi guru lainnya.

³⁶ Hendyat Soetopo Dan Wasty Sumanto. *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 2002), h. 40.

³⁷ Ibid.

Kesimpulan

Orientasi dari pengembangan kompetensi kepribadian dan *leadership* Guru PAI adalah berdasarkan pada indikator kompetensi kepribadian dan *leadership*. Sedangkan tujuan dari orientasi pengembangan ini untuk memberikan teladan kepada siswa. Karena bagaimanapun juga tugas guru adalah memberi contoh dengan akhlak yang baik. Pelaksanaan orientasi ini dilakukan secara demokratis dan objektif.

Selanjutnya perencanaan pengembangan ini melibatkan; 1) kepala sekolah, 2) wakil kepala sekolah, 3) Ketua UPM/bidang unit. 4) Bendahara. Strategi perencanaan yang digunakan meliputi 1) perencanaan jangka pendek, 2) jangka panjang, 3) insidental. Proses yang digunakan antara lain; 1) identifikasi masalah, 2) analisis kebutuhan, 3) program pengembangan, 4) pelaksanaan program pengembangan, 5) evaluasi.

Setelah perencanaan, maka dilaksanakan program yang sudah direncanakan, yaitu program jangka pendek dan jangka panjang. Pelaksanaan kegiatan pengembangannya meliputi program seperti pelatihan, *workshop*, *training*, program keagamaan, *ngaji*, motivasi dan pemberian *reward*. Pelaksanaan tersebut dilaksanakan oleh pihak internal dan eksternal sekolah

Setelah dilaksanakan program, maka tahap selanjutnya adalah evaluasi. Evaluasi yang dilakukan dalam pengembangan ini antara lain; 1) rapat setiap seminggu sekali, 2) pembinaan dari kepala sekolah, 3) mentoring, 4) supervisi rutin kepala sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, Rulam. 2005. *Memahami Metodologi Penelitian Kualitatif*. Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim..
- Al-Ghazali. 1979. *Ihya' Ulumuddin*, Terj. Ismail Yakub. Semarang: C.V. Faizan
- Amtu, Onisimus. 2011. *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah; Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Alfabeta
- Armstrong, Michael. 2003. *The Art Of HRD; Strategic Human Resource Management, A guide to action; Manajemen Sumber Daya manusia Strategik, Panduan Praktis Untuk Bertindak*. Jakarta: PT. Gramedia

- Asy'ari, Hasyim. 2007. *Etika Pendidikan Islam. Terj.* Yogyakarta:Penerbit Titian
- Azra, Azyumardi. 1999. *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru.* Jakarta: Logos
- Danim, Sudarwan. 2020 *Profesionalisasi dan Etika Profesi Guru.* Bandung: Alfabeta.
- Danim, Sudarwan. 2010. *Profesionalisasi dan Etika Profesi Guru.* Bandung: Alfabeta
- Daulay, Haidar Putra. 2004. *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia.* Jakarta; Kencana
- Fajar, Malik. *Madrasah dan Tantangan Modernitas.* Bandung: Mizan, 1998.
- Haidir. “Standar Kompetensi dan Kompetensi Kepribadian Guru Dalam Pendidikan (Instrumen Untuk Menjawab Salah Satu Persoalan Guru di Indonesia)”. *Jurnal احياء العربية* . Vol. II Januari-Juni (2012)
- Isjoni. 2008. *Guru Sebagai Motifator Perubahan.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Jakfar, Munji. 2014. “Kompetensi Kepemimpinan Guru Agama Islam di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kulon Progo.” Yogyakarta: Tesis Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga.
- Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Panduan Praktis Untuk Bertindak.* Jakarta: PT. Gramedia
- Mangkuprawira. Sjabri. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi.* Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Moleong. Lexy J. 2011 *Metode Penelitian Kualitatif.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya..
- Mulyasa, E. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- _____. 2008. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru.* Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Pidarta, Made. 2007. *Landasan Kependidikan.* Jakarta: Rineka Cipta.

- Saud, Udin Syaefudin. 2011. *Pengembangan Profesi Guru*. Bandung: Alfabeta.
- Siagian, Sondang P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soetopo, Hendyat Dan Wasty Sumanto. 2002. *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Sugiono, 2008. *Metode Penelitian Kualitatif-Kuantitatif dan R & D*. Bandung: alfabeta.
- Sukmadinata, Nana Syaudih. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Suprayogo, Imam dan Tobroni. 2001. *Metodologi Penelitian Sosial Agama*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Ulfatin, Nurul. dan Teguh Triwiyanto. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Utomo, Sandi Aji Wahyu. 2015. “*Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Di SMA Muhammadiyah 7 Yogyakarta.*” Yogyakarta: Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga.
- Ruswandi, Uus. 2010. *Pengembangan Kepribadian Guru*, Bandung: CV. Insan Mandiri, 2010.
- Warsiyah. 2016. “*Manajemen Mutu Dalam Pengembangan Kompetensi Guru (Studi pada Madrasah Aliyah Negeri di Kota Sragen)*”. *Jurnal Wahana Akademika*. Volume 3 Nomor 1, (April 2016)