

## KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEMBANGKAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM BERWAWASAN MULTIKULTURAL

**Nur Fauziah**

Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Kademangan  
e-mail: bu.nurfauziah@gmail.com

---

**Abstract.** *The purpose of this study was to describe and analyze about: 1) Principal planning in developing multicultural Islamic religious education in the 1 Kademangan Vocational High School (SMKN). 2) The process of organizing school principals in applying multicultural Islamic religious education at 1 Kademangan Vocational High School. 3) Implementation Procedure of the principal in developing multicultural Islamic religious education at 1 Kademangan Vocational High School. 4) Control of principals in developing multicultural Islamic religious education in 1 Kademangan Vocational High School. The type of research conducted is qualitative research with a qualitative descriptive approach. This study focuses on managerial competencies of principals in developing multicultural Islamic religious education in 1 Kademangan Vocational High School. For data collection techniques, researchers conduct interviews, documentation and direct observation. While the analysis of the data used in this study is the data analysis technique of the Spradley model or better known as Cyclic mode. The results found by researchers in the field are planning processes, goals must be made clearly because it is used as a guideline for activities that reinforce the direction and effort of activities and facilitate in obtaining the support of resources and competencies in both the organization and the environment. Organizing is organized on the basis of predetermined objectives and formal formal mechanisms in the organizational structure that reflect the needs and optimization of existing resources in a good organization. At the stage of implementing the communication skills of the school principal also determines the course of effective management. The supervision process becomes an important part that is directly related to considering changes in procedures, policies, and even organizational goals.*

**Keywords.** *Strategy, Managerial Competence, Principal*

---

**Abstrak.** Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis tentang: 1) Perencanaan kepala sekolah dalam mengembangkan pendidikan agama Islam berwawasan multikultural di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) 1 Kademangan, 2) Proses pengorganisasian kepala sekolah dalam menerapkan pendidikan agama Islam berwawasan multikultural di SMKN 1 Kademangan, 3) Prosedur Pelaksanaan kepala sekolah dalam mengembangkan pendidikan agama Islam berwawasan multikultural di SMKN 1 Kademangan, 4) Kontrol kepala sekolah dalam mengembangkan pendidikan agama Islam berwawasan multikultural di SMKN 1 Kademangan. Adapun jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kualitatif dengan melakukan pendekatan deskriptif kualitatif. Penelitian ini berfokus kepada kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengembangkan pendidikan agama Islam berwawasan multikultural di SMKN 1 Kademangan. Untuk teknik pengumpulan data, peneliti melakukan wawancara, dokumentasi dan observasi secara langsung. Sedangkan Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisa data model Spradley atau lebih dikenal dengan mode Siklikal. Adapun hasil yang ditemukan peneliti di lapangan adalah proses perencanaan, tujuan harus dibuat dengan jelas karena digunakan sebagai pedoman kegiatan yang mempertegas arah dan usaha kegiatan serta mempermudah dalam mendapatkan dukungan sumber daya dan kompetensi baik

dalam organisasi maupun lingkungan. Pengorganisasian disusun atas dasar tujuan yang telah ditetapkan dan mekanisme formal yang tertuang dalam struktur organisasi yang mencerminkan kebutuhan-kebutuhan dan pengoptimalan sumber daya yang ada dalam organisasi yang baik. Pada tahap pelaksanaan kemampuan komunikasi kepala sekolah turut menentukan jalannya manajemen yang efektif. Proses pengawasan menjadi bagian penting yang terkait secara langsung pada mempertimbangkan perubahan prosedur, kebijakan, bahkan tujuan organisasi.

**Kata Kunci.** Strategi, Kompetensi Manajerial, Kepala Sekolah

**Copyright** © JMPI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam. All Right Reserved.

This is an open access article under the CC BY-NC-ND license

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

## A. PENDAHULUAN

SMK Negeri 1 Kademangan merupakan salah satu sekolah menengah kejuruan di kabupaten Blitar yang terletak di pinggiran kabupaten Blitar berbatasan dengan kabupaten Tulungagung. Tepatnya terletak di jalan Sadewo nomor 1 kelurahan Kademangan kecamatan Kademangan kabupaten Blitar. Akses transportasi terbilang mudah karena terletak berdekatan dengan jalan propinsi jalur Blitar - Tulung Agung.

Sebagaimana sekolah menengah kejuruan, SMK Negeri 1 Kademangan memiliki beberapa jurusan yang menampung berbagai kompetensi yang dimiliki peserta didik. Di tahun awal pendirian, terdapat Jurusan Agribisnis Ternak Unggas dan Jurusan Perikanan. Kemudian disusul berturut-turut dengan Jurusan Agribisnis Tanaman Pangan dan Holtikultura, Jurusan Pemasaran, Jurusan Teknik Kendaraan Ringan dan Jurusan Teknik Komputer Jaringan. Keberadaan beberapa jurusan tersebut, turut mempengaruhi kultur yang berkembang pada kebiasaan peserta didik dalam melaksanakan proses pembelajaran.

Jumlah peserta didik di SMK Negeri 1 Kademangan terbilang besar yang berasal dari berbagai macam latar belakang. Prestasi-prestasi akademik dan non akademik baik tingkat kabupaten maupun propinsi yang berhasil diraih turut meningkatkan animo masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di sekolah ini. Belum lagi harapan orang tua agar anaknya langsung mendapatkan pekerjaan setelah lulus. Besarnya jumlah peserta didik tersebut berbanding lurus dengan tingginya tingkat heterogenitas di dalamnya, baik sosial, ekonomi, budaya dan tingkat keberagaman.

Sebagai sekolah umum tentu latar belakang keagamaan peserta didik berbeda dengan sekolah keagamaan atau madrasah. SMK Negeri 1 Kademangan memiliki peserta didik dari berbagai agama. Jumlah siswa yang banyak memiliki latar belakang agama yang beragam. Hampir 99% memeluk agama Islam. Sisanya 0,005% memeluk agama Kristen, Katholik 0,004%, Budha 0,001% dan Hindu 0,001%. Sedangkan dari latar belakang ekonomi orang tua terdiri dari PNS 9%, TNI/Polri 0,004%, Guru 6%, Tani 27%, Wiraswasta 31%, Buruh 16% dan lain-lain 11%. Latar belakang pendidikan agama pun beragam. Hal ini dilihat dari seraan lulusan dari jenjang sekolah sebelumnya 64% siswa berasal dari Sekolah Menengah Pertama dan 36% berasal dari Madrasah Tsanawiyah. Peserta didik secara langsung menghadapi kondisi yang berbeda dari sisi cara pandang agama.

Berbicara mengenai penerapan pendidikan agama Islam, sekolah sebagai sebuah lembaga pendidikan memiliki peran penting dalam mengupayakan terbentuknya

pemahaman beragama dengan upaya yang sistematis. Melalui berbagai kebijakan dan proses pembelajaran, keberagaman keagamaan yang ada di sekolah menuntut stakeholder dan pemeran utama pembelajaran harus bisa menumbuhkan kesadaran multikultural. Sebuah kesadaran yang menerima adanya perbedaan, mengakui eksistensi setiap kelompok yang ada, serta menjauhkan diri dari dominasi mayoritas, serta menghindarkan diri dari konflik-konflik yang berdasarkan agama, latar belakang budaya, ekonomi dan sosial.

Membangun kesadaran multikultural peserta didik tidaklah mudah. Dari sisi materi pendidikan agama Islam yang diberikan kepada peserta didik, terdapat beberapa unsur nilai-nilai multikultural. Presentasi materi-materi berwawasan multikultural hendaknya dihubungkan dengan realita multikultural yang ada di sekitar peserta didik. Sehingga nilai-nilai tersebut tidak sebatas ajaran yang bersifat melangit. Hal ini yang menuntut materi Pendidikan Agama Islam di SMK Negeri 1 Kademangan disajikan sesuai dengan konteks kekinian yang dihadapi peserta didik.

Kesadaran multikultural peserta didik dibangun tidak hanya sebatas interaksi mereka di sekolah. Lebih jauh, hal ini juga berkaitan dengan peran mereka dalam masyarakat dan dunia luar sekolah. sebagai sekolah menengah kejuruan tentunya lulusan SMK Negeri 1 Kademangan akan berhadapan dengan dunia kerja yang memiliki keberagaman budaya. Kesadaran multikultural akan meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap lingkungan baru. Kemampuan adaptasi ini akan meningkatkan peluang lulusan dalam dunia kerja.

Di sisi lain, penguasaan teknologi informasi dan komunikasi di kalangan peserta didik di SMK Negeri 1 Kademangan juga memerlukan perhatian khusus. Didukung dengan jaringan internet yang bagus di sekolah mereka bisa mengakses berbagai informasi mengenai beragam paham agama, aliran - aliran agama atau fatwa-fatwa yang mengatas namakan agama yang belum tentu terbukti menuju kepada kemaslahatan kehidupan umat beragama. Menjadi hal yang ironis, ketika teknologi yang berkembang berdasarkan logika justru meniadakan logika beragama. Tumpul karena berita-berita "hoax" yang tidak bisa dipertanggungjawabkan.

Kehadiran pendidikan agama Islam di sekolah perlu didefinisikan dengan menawarkan harapan dan perspektif keagamaan yang baru, memberi fasilitas pada setiap kelompok yang ada, meminimalisir bias namun tidak menghilangkan makna agama. Pelaksanaan proses pembelajaran yang tidak mengarah pada fanatisme. Pembelajaran diberikan oleh guru yang memiliki wawasan luas tidak hanya pada keilmuan agama namun peka terhadap realita sosial yakni menghadapi peserta didik yang merupakan cerminan masyarakat multikultural.

Guru sebagai pihak yang bersentuhan langsung dengan peserta didik berada di bawah tanggung jawab pimpinan lembaga pendidikan. Baik guru maupun pimpinan lembaga diharapkan mampu untuk menjadi figur multikultural yang dengan niscaya harus memiliki pemahaman keberagaman berwawasan multikultural yang lebih baik. Seorang pimpinan memiliki wewenang untuk membuat kebijakan di lembaga yang ia pimpin. Kepala sekolah sebagai nahkoda dituntut untuk memiliki kompetensi manajerial yang memadai. Kemampuan manajerial kepala sekolah merupakan hal yang sangat penting dimiliki oleh kepala sekolah. Dengan kemampuan tersebut, kepala sekolah diharapkan mampu mengelola institusinya secara efektif dan efisien sehingga akan terwujud suatu institusi sekolah sebagai lembaga pendidikan yang

berkualitas. Berdasarkan beberapa hal di atas kaitannya dengan penerapan pendidikan agama Islam berwawasan multikultural dan kemampuan manajerial kepala sekolah Penulis tertarik mengadakan penelitian yang berjudul “ Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Pendidikan Agama Islam Berwawasan Multikultural ( Studi Kasus di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Kademangan Blitar). Penelitian ini diharapkan mampu memberi gambaran mengenai pengelolaan dan proses manajemen kepala sekolah terhadap penerapan Pendidikan Agama Islam berwawasan multikultural di SMK Negeri 1 Kademangan.

## **B. METODE PENELITIAN**

Pada penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Adapun jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kualitatif dengan melakukan pendekatan deskriptif kualitatif. Penelitian ini berfokus kepada kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengembangkan pendidikan agama Islam berwawasan multikultural di SMKN 1 Kademangan. Penelitian ini dilaksanakan di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Kademangan yang terletak di Jalan Sadewo No.01 Kelurahan Kademangan Kecamatan Kademangan Kabupaten Blitar. Subyek penelitian diantaranya para wakil kepala sekolah, ketua komite, beberapa perwakilan murid dan bapak ibu guru yang beragama lain. Untuk teknik pengumpulan data,peneliti melakukan wawancara, dokumentasi dan observasi secara langsung. Sedangkan Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisa data model Spradley atau lebih dikenal dengan mode Siklikal.

## **C. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Paparan Obyek Penelitian**

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 1 Kademangan berdiri pada tahun 2003 terletak di wilayah yang strategis di daerah kabupaten Blitar. Sesuai Surat Keputusan Pendirian yang ditandatangani oleh Bupati Kabupaten Blitar Nomor : 221 Tertanggal Surat Keputusan: 23 September 2003. Sekolah ini berdiri di atas tanah lahan seluas 48.000 m<sup>2</sup> dengan luas bangunan 12.000 m<sup>2</sup>. Tanah merupakan milik pemerintah atau tanah bengkok yang disepakati penggunaannya untuk pembangunan lembaga pendidikan negeri. Secara geografis, SMK Negeri 1 Kademangan terletak di kelurahan Kademangan Kecamatan Kademangan Kabupaten Blitar. Kecamatan Kademangan pada bagian utara berbatasan dengan wilayah kota Blitar, kecamatan Sanankulon dan kecamatan Kanigoro, kemudian di sebelah timur berbatasan dengan kecamatan Sutojayan.

SMK Negeri 1 Kademangan menyadari bahwa persaingan memperebutkan lapangan pekerjaan semakin kompetitif. Spesialisasi dan profesionalismemenjadi tuntutan dunia kerja di masa kini dan masa yang akan datang yaitu era global. Melihat kenyataan itu, SMKN 1 Kademangan siap untuk mendidik, melatih, mengembangan bakat dan minat peserta agar memiliki kemampuan untuk menciptakan dan memperebutkan lapangan pekerjaan sesuai dengan profesi yang diinginkan serta dapat melanjutkan ke Perguruan Tinggi. Dengan komposisi 70% praktek dan 30% teori SMKN 1 Kademangan membuka beberapa Program keahlian, untuk memenuhi tuntutan dunia usaha / dunia industri (DU/DI) maupun pemerintah.

Pada awal berdirinya, SMK Negeri 1 Kademangan hanya memiliki 3 (tiga) jurusan Agribisnis atau dikenal dengan SMK Pertanian. Hal ini mempresentasikan kondisi

topografi masyarakat Kademangan dan sekitarnya yang sebagian besar bermata pencaharian di bidang agraris dan peternakan. Ketiga jurusan tersebut adalah : 1) ATUG (Agribisnis Ternak Unggas); 2) ATPH (Agribisnis Tanaman Pangan dan Hortikultura); 3) API (Agribisnis Perikanan). Namun seiring berkembangnya minat masyarakat, pada akhirnya dikembangkan dua jurusan teknik dan satu jurusan pemasaran. Adapun dua jurusan teknik tersebut adalah: 1) TKR (Teknik Kendaraan Ringan); 2) TKJ (Teknik Komputer dan Jaringan).

## **2. Perencanaan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Pendidikan Agama Islam Berwawasan Multikultural**

Pengembangan Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 1 Kademangan disesuaikan dengan kebutuhan lingkungan sekitar. Kondisi yang majemuk kemudian dijadikan salah satu alasan dipilihnya program pengembangan Pendidikan agama Islam berwawasan multikultural. Pengembangan ini dilakukan melalui proses manajemen berhubungan erat dengan kompetensi manajemen kepala sekolah. Diawali dengan langkah perencanaan yang meliputi beberapa tahapan yakni : a) Menetapkan tujuan, b) Menetapkan orang dan tugas, c) menentukan prosedur dan kegiatan, d) Menentukan alur koordinasi, e) Menentukan pembiayaan, f) penentuan sistem kontrol dan evaluasi.

Dalam menetapkan tujuan kepala sekolah berpegang pada visi-misi sekolah yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat pelanggan lembaga pendidikan sekolah menengah kejuruan yakni orang tua dan dunia usaha atau industri. Visi membangun generasi yang berkarakter yang berlandaskan iman dan taqwa dicapai dengan beberapa upaya, salah satunya melalui pengembangan pendidikan agama Islam berwawasan multikultural.

Penetapan tujuan di awal proses perencanaan oleh kepala sekolah dalam mengembangkan pendidikan agama Islam berwawasan multikultural merupakan bagian dari manajemen modern yang oleh George R. Terry (1977) (dalam Winardi, 2000: 51) yang lebih berorientasi pada hasil dan kepuasan pekerja dicapai berdasarkan motivasi prestasi. Pada langkah awal kepala sekolah atau manajer menentukan tujuan kemudian manajer akan menentukan cara untuk mencapai tujuan tersebut. Kemudian Terry menjelaskan bahwa intisari manajemen adalah pencapaian suatu tujuan. Tujuan yang ditetapkan harus jelas, tidak bermakna ganda yang akan menimbulkan bermacam-macam penafsiran. Dengan tujuan yang jelas seorang manajer akan bekerja lebih efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Tujuan yang telah dirangkum oleh Arthur G. Bedeian (1980) dalam Handoko (2016: 110) dikatakan bahwa tujuan merupakan pedoman kegiatan yang digunakan untuk mempertegas arah kegiatan dan penyaluran usaha - usaha sehingga akan menjadi jelas apa yang harus dilakukan. Tujuan akan menjadi sumber legitimasi atas pelaksanaan kegiatan tersebut sehingga akan meningkatkan kemampuan organisasi. Dengan hal ini SMK Negeri 1 Kademangan untuk mendapatkan berbagai sumberdaya dan dukungan dari lingkungan sekitar untuk mengembangkan pendidikan agama Islam berwawasan multikultural.

Lebih lanjut, tujuan merupakan standar pelaksanaan sehingga bisa dijadikan sebagai pedoman penilaian kegiatan sekaligus bisa dijadikan sebagai sumber motivasi bagi para anggota organisasi terutama yang memiliki sistem *reward* jelas dalam pencapaian sebuah tujuan organisasi. Dengan demikian tujuan merupakan dasar yang rasional dalam sebuah pengorganisasian. Tujuan tersebut akan berinteraksi dengan

segala komponen untuk mencapai tujuan (Handoko, 2016:111). Dalam kaitannya dengan pengembangan pendidikan agama Islam berwawasan multikultural kepala sekolah menentukan personil-personil kegiatan dimulai dengan *rekrutmen* guru. Rekrutmen guru di SMK Negeri 1 Kademangan meliputi 2 sumber yakni dengan menerima *dropping* guru pendidikan agama Islam yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan pengangkatan Guru Tidak Tetap (GTT) yang dilakukan oleh lembaga sekolah.

Pola rekrutmen atau penentuan pegawai dengan mengandalkan *dropping* pegawai dari pemerintah memberi beberapa kelebihan yakni *budget* penggajian pegawai dalam anggaran sekolah yang tidak terlalu tinggi karena hanya menganggarkan gaji pegawai untuk Guru Tidak Tetap dan Pegawai Tidak Tetap. Akan tetapi, persoalan ideologi dan peningkatan pekerja tidak bisa dikontrol secara leluasa oleh pihak sekolah. Terkait hal ini, kepala sekolah mengharuskan bimbingan bagi para Pegawai Negeri Sipil yang baru untuk mendapatkan bimbingan dari senior untuk proses adaptasi dan pengendalian kerja. Pengangkatan Guru Tidak Tetap (GTT) khususnya untuk guru pendidikan agama Islam kepala sekolah meminta pertimbangan kepada guru senior agama Islam dengan menetapkan beberapa kriteria penerimaan, salah satunya tingkat keilmuan serta kemampuan bersosialisasi yang baik.

Menurut Terry (1977) dalam (Winardi, 2012: 121) untuk lembaga dalam hal ini sekolah harus memeberikan informasi yang jelas mengenai kebutuhan dan kepentingan yang sudah dimuat dalam visi misi sekolah dan tujuan program atau kegiatan. Sehingga dengan demikian baik guru atau karyawan bisa menterjemahkan tujuan tersebut dalam pelaksanaan tugas dan usaha masing-masing. Sedangkan pada penetapan kegiatan dan prosedur, kepala sekolah mendasarkan pada relevansi dengan program pengembangan dan beberapa masalah yang timbul. Terry (1977) dalam Winardi, (2000: 121) menghubungkan penilaian dengan proses pengambilan keputusan. Apabila resiko sebuah kegiatan bisa diraba pada tahap perencanaan berkaitan dengan keterangan dan data yang cukup maka sebuah keputusan dengan mudah diambil tanpa adanya penilaian. Namun jika resiko tidak bisa diprediksi dan lembaga tidak memiliki data yang cukup maka penilaian mutlak diperlukan.

Kegiatan pengembangan pendidikan agama Islam berwawasan multikultural di SMK Negeri 1 Kademangan berupa :

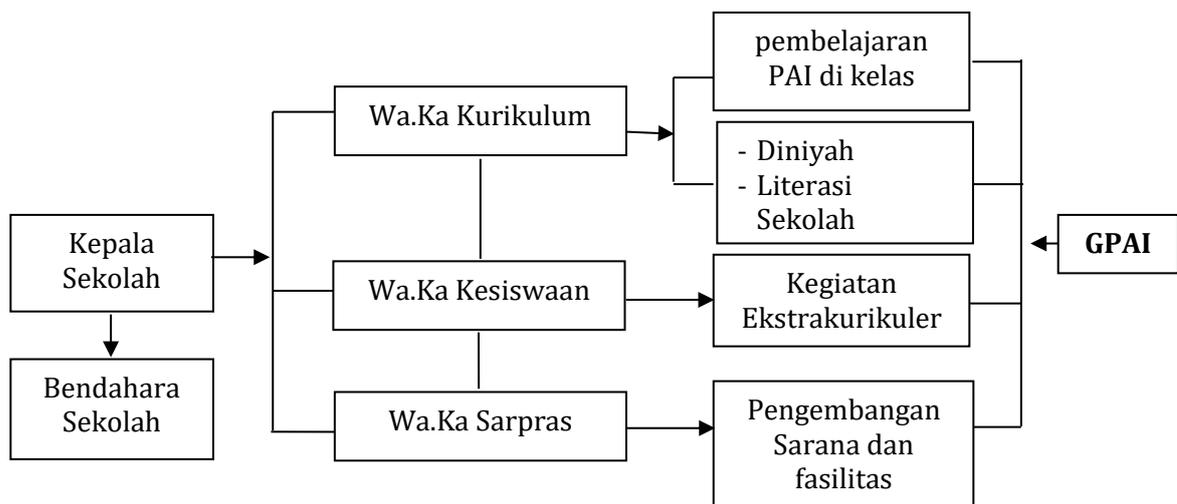
1. Kegiatan pembelajaran Pendidikan Agama Islam dan Budi Perekti di dalam kelas.
2. Kegiatan Diniyah, kegiatan ini diselenggarakan dengan melihat latar pemahaman siswa diadakan tambahan kegiatan berupa Diniyah.
3. Kegiatan ekstrakurikuler agama Islam atau ROHIS, didalamnya ditampung beberapa divisi yang melayani pengembangan minat dan bakat siswa, seperti Seni Hadrah dan Baca Tulis Al Qur'an
4. Kegiatan literasi yang turut mendukung pengembangan wawasan siswa terhadap berbagai hal.
5. Pemenuhan sarana dan prasarana penunjang pembelajaran dan pengembangan pendidikan agama Islam.

Setiap kegiatan yang dilaksanakan dipantau secara langsung maupun tidak langsung melalui koordinasi. Untuk kegiatan pembelajaran dalam kelas, program

literasi dan Diniyah dibawah tanggungjawab guru sebagai pelaksana dan wakil kepala sekolah bidang kurikulum sebagai koordinator. Sedangkan kegiatan ekstrakurikuler. Untuk pemenuhan sarana dan prsarana di bawah tanggung jawab wakil kepala sekolah bidang Sarana dan prasarana. Alur koordinasi digambarkan pada skema berikut:

Gambar 2.1

Skema alur Koordinasi pengembangan pendidikan agama Islam berwawasan multikultural di SMK Negeri 1 Kademangan



Pada tahap perencanaan ini ditentukan pula besaran anggaran yang diperlukan untuk setiap kegiatan. Sumber pembiayaan SMK Negeri 1 Kademangan berasal dari 2 (dua) sumber yakni : 1. Sumber pendanaan dari pemerintah atau Biaya Operasional Sekolah (BOS), 2. Penarikan biasa SPP. Kemudian sumber dana tersebut akan dibagi pada masing-masing pos anggaran yang telah disusun sebelumnya dalam RKAS (Rencana Anggaran dan Kegiatan Sekolah). Sebelum proses penggunaan anggaran, kepala sekolah akan mensosialisasikan besaran anggaran, termasuk prioritas anggaran dalam sebuah rapat besar. Penggunaan anggaran ini juga tidak lepas dari pengawasan pihak Komite. Bendahara akan mengatur di bawah kendali kepala sekolah. Sebagai laporan formal sumber keuangan yang digunakan untuk melaksanakan kegiatan dalam periode tertentu, anggaran memiliki keterkaitan antara proses perencanaan dan kepengawasan. Setelah anggaran direncanakan, pengukuran dilakukan dan dibandingkan dengan jumlah yang dianggarkan secara periodik (dalam Handoko, 2016:375).

Masih menurut Handoko (2016:376) anggaran merupakan alat utama pengkoordinasian kegiatan-kegiatan organisasi. Interaksi yang sudah dilakukan antara kepala sekolah sebagai manajer dan guru atau tenaga kependidikan selaku bawahan pada proses penentuan anggaran membantu dalam penentuan dan integrasi kegiatan pengembangan pendidikan agama Islam berwawasan multikultural.

Kepala sekolah dengan kegiatan dan jadwal yang padat maka hanya melakukan pengawasan pada beberapa hal pokok. SMK Negeri 1 Kademangan merupakan sekolah dasar dengan jumlah tenaga pendidik dan kependidikan yang tidak sedikit serta aktif menyelenggarakan serta berpartisipasi pada berbagai macam kegiatan maka pengawasan yang dilakukan kepala sekolah terbatas pada hal-hal pokok. Apabila

kemungkinan untuk diwakilkan atau didelegasikan maka wewenang pengawasan akan diberikan kepada wakil kepala sekolah sesuai dengan bidang masing-masing. Dalam proses pengawasan dikenal dua tipe pengawasan, sebagaimana diungkapkan Terry (1977) (dalam Handoko, 2016:373) yakni : 1. Pengawasan tipe non kuantitatif atau pengawasan kualitatif. Kepala sekolah menerapkan dua tipe tersebut dalam menyusun rencana pengawasan dan evaluasi.

Dari seluruh hasil temuan yang ditemukan pada proses perencanaan yang dilakukan kepala sekolah terhadap upaya mengembangkan pendidikan agama Islam berwawasan multikultural di SMK Negeri 1 Kademangan cukup bagus, karena setiap tahapan dalam proses perencanaan dilaksanakan dengan melibatkan seluruh komponen manajemen sekolah. Proses perencanaan rencana strategis yang dilakukan oleh kepala sekolah belum bisa berjalan optimal. Sehingga rencana operasional yang merupakan jabaran dari rencana strategis lebih banyak berfokus pada memperbaiki kekurangan sebelumnya. Dengan demikian kepala sekolah perlu menyusun rencana strategis dalam rangka panjang yang mempertimbangkan dengan baik kondisi lingkungan yang lebih luas, tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tingkat regional namun berusaha mencapai standart nasional bukan internasional.

### **3. Pengorganisasian Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Pendidikan Agama Islam Berwawasan Multikultural**

Perencanaan yang telah dilaksanakan telah mengurai tahapan-tahapan yang harus dilaksanakan dalam setiap kegiatan di sebuah organisasi. Proses tersebut kemudian dilanjutkan dengan pengorganisasian yang merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimiliki serta lingkungan yang melingkupi (dalam Handoko, 2016 : 167).

Pengorganisasian pengembangan pendidikan agama Islam berwawasan multikultural oleh kepala sekolah SMK Negeri 1 Kademangan dirangkum dalam beberapa tahapan, yaitu : 1. Pembagian tugas, 2. Pemilihan staff, 3. Pelimpahan wewenang. Mengenai struktur organisasi dan alur koordinasi telah dimasukkan dalam tahapan perencanaan. Setelah kegiatan pengembangan pendidikan agama Islam ditetapkan, kemudian kepala sekolah mulai membagi tugas dengan berdasarkan bobot kegiatan serta kinerja. Kemudian tugas tersebut disesuaikan dengan bidang atau wilayah kerja masing-masing. Lebih lanjut beliau menjelaskan ketentuan koordinator untuk masing-masing kegiatan adalah para wakil kepala sekolah terkait dengan relevansi kegiatan dengan tugas secara umum.

Tujuan dalam organisasi tidak bisa dicapai dengan hanya mengandalkan partisipasi salah satu anggota. Berkaitan dengan tujuan yang ingin dicapai maka kerja organisasi harus dilakukan bersama-sama. Pembagian kerja (*division of labour*) merupakan tiang organisasi yang memungkinkan sinergi terjadi. (dalam Handoko, 2016: 171). Tahapan awal pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala sekolah sesuai dengan pendapat Ernest Dale (1967) tentang prosedur pengorganisasian yang memiliki keterkaitan dengan pembagian kerja (dalam Handoko, 2016: 168).

- a) Pemerincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b) Pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logis dapat dilaksanakan oleh satu orang. Pembagian kerja sebaiknya tidak terlalu

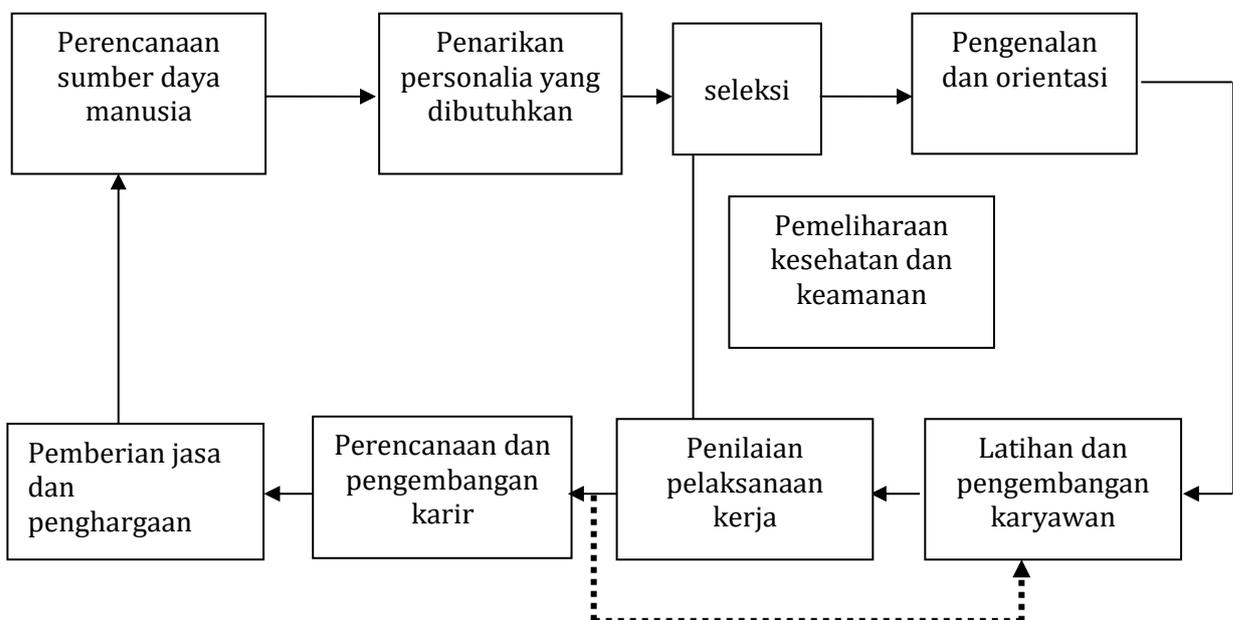
berat atau terlalu ringan sehingga ada waktu menganggur, tidak efisien dan menghindari biaya yang tidak perlu.

- c) Pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota organisasi menjadi satu kesatuan yang terpadu dan harmonis. Mekanisme pengkoordinasian ini akan membuat para anggota organisasi menjaga perhatiannya pada tujuan organisasi dan mengurangi ketidakefisienan dan konflik-konflik yang merusak.

Tugas pengembang pendidikan agama Islam berwawasan multikultural di SMK Negeri 1 Kademangan dilimpahkan sesuai dengan kapasitas dan kapabilitas staff dipilih dengan berbagai pertimbangan. Pemilihan staff dilakukan dengan lebih terperinci pada tahapan pengorganisasian setelah sebelumnya dilakukan pada tahap perencanaan. Pada tahap perencanaan menunjukkan cara dan perkiraan bagaimana penggunaan sumber daya tersebut untuk mencapai efektifitas yang paling tinggi (Handoko, 2016:82).

Pemilihan personel dilakukan dengan detail untuk pengendalian proses pelaksanaan kegiatan pengembangan pendidikan agama Islam berwawasan multikultural agar sesuai dengan tujuan. Anggota yang dipilih kemudian disusun menyesuaikan kemampuan yang dimiliki di waktu dan tempat yang tepat dalam organisasi. Langkah-langkah kepala sekolah dalam menyusun personalia sesuai dengan langkah-langkah proses penyusunan personalia yang dikemukakan dalam Handoko (2016: 232). Langkah langkah dalam penyusunan personalia tersebut digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.2 Fungsi penyusunan personalia



Sumber : Handoko (2016:233)

Proses pelimpahan wewenang dilakukan kepala sekolah SMK Negeri 1 Kademangan untuk beberapa urusan yang bisa didelegasikan kepada para staff. Disesuaikan dengan level permasalahan yang ada di sekolah. Kepala sekolah tidak terlibat secara langsung pada semua kegiatan. Tugas dan wewenang

dipercayakan kepada para wakil kepala sekolah sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing.

Secara khusus, kepala sekolah memiliki perhatian terhadap kinerja bawahannya. Kinerja tersebut yang menjadi dasar pemilihan staff. *Persons* atau anggota yang dilibatkan dalam upaya pengembangan pendidikan agama Islam berwawasan multikultural dipastikan terlebih dahulu wawasan keberagamannya serta latar belakang pendidikan agama. Kepala sekolah melibatkan pihak terkait guna melakukan penyeleksian. Misalnya dalam menerima guru baru pendidikan agama Islam maka kepala sekolah melimpahkan ke tim pembelajaran agama Islam untuk menyeleksi calon guru dengan kriteria yang telah ditetapkan.

Pelimpahan atau pendelegasian wewenang merupakan proses ketika seorang manajer mengalokasikan wewenang ke bawah atau kepada orang-orang yang melapor kepadanya. Pada proses pendelegasian wewenang di SMK Negeri 1 Kademangan muncul kegiatan yang diperinci oleh Handoko (2016:222) menjadi 4 (empat) kegiatan. Pelimpahan wewenang yang dilakukan oleh kepala sekolah sesuai dengan pendapat Stoner (1982) dalam Handoko, (2016: 223) saat mengemukakan prinsip-prinsip klasik yang dijadikan dasar untuk delegasi yang efektif.

Berdasarkan uraian di atas, tahap pengorganisasian kepala sekolah terhadap pengembangan pendidikan agama Islam berwawasan multikultural disusun dengan berlandaskan tujuan program dan mekanisme-mekanisme formal yang tercermin dalam struktur organisasi mencerminkan kebutuhan-kebutuhan dan mengoptimalkan sumber daya yang ada dalam organisasi. Pengembangan pendidikan agama Islam berwawasan multikultural merupakan bagian dari program yang ada di SMK Negeri 1 Kademangan, maka secara organisatoris kepala sekolah tidak menhandel secara langsung. Namun, pelaksanaan kegiatan yang termasuk dalam program pengembangan pendidikan agama Islam berwawasan multikultural diserahkan wewenangnya kepada wakil kepala sekolah sesuai dengan bidang masing-masing dan guru pendidikan agama Islam yang terlibat secara langsung dalam kegiatan tersebut.

#### **4. Pelaksanaan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Pendidikan Agama Islam Berwawasan Multikultural**

Pelaksanaan pengembangan pendidikan agama Islam berwawasan multikultural merupakan upaya SMK Negeri 1 Kademangan untuk membentuk karakter peserta didik. Dilaksanakan oleh pihak-pihak yang memiliki kapabilitas di pendidikan agama, yakni guru pendidikan agama Islam dibawah tanggung jawab kepala sekolah dan para wakil kepala sesuai dengan bidangnya. Dari sisi penggunaan anggaran, seluruh kegiatan pengembangan pendidikan agama Islam berwawasan multikultural di SMK Negeri 1 Kademangan masuk dalam rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS). Adapun dana bersumber dari dana Biaya Operasional sekolah (BOS) dan dana SPP yang besarnya telah disepakati oleh komite. Sebanyak 65% dana tersebut dialokasikan untuk meningkatkan pelayanan kepada siswa. Sisanya untuk pengembangan sekolah lebih lanjut.

Penggunaan anggaran mengacu pada standart pembiayaan yang menurut Mulyasa (2016:32) mencakup pembiayaan pendidikan yang meliputi a) Biaya infestasi, yakni biaya pembelian sarana dan pra sarana, pengembangan sumber daya manusia dan modal kerja tetap; b) Biaya operasi, yakni berupa gaji pendidik dan tenaga kependidikan, bahan peralatan habis pakai, biaya operasi pendidikan tak langsung; dan c) biaya

operasional, yang mencangkup biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh murid untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan.

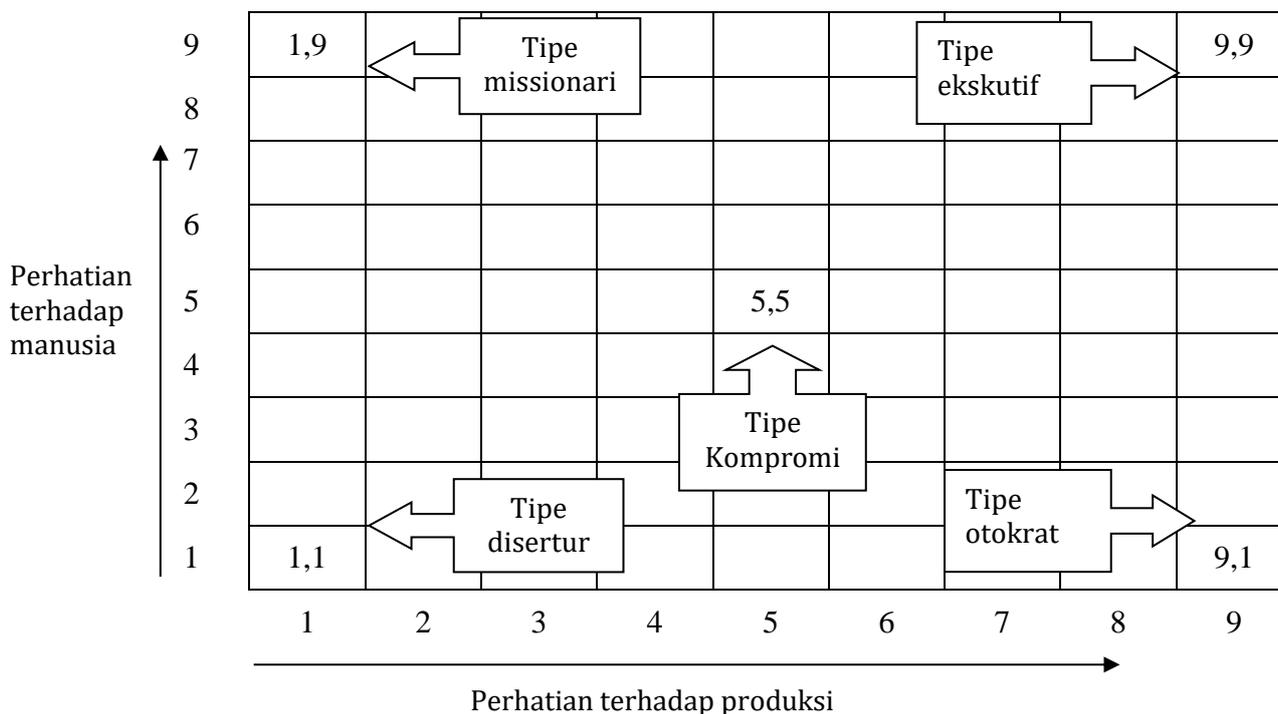
Penggunaan anggaran kegiatan di SMK Negeri 1 Kademangan untuk pengembangan pendidikan agama Islam berwawasan multikultural sesuai dengan SKB Mendikbud dan Menkeu No. 0595.1997 dan No. 590/kmk.03/03/1978 ditetapkan bahwa pemanfaatan SPP dan DPP mencangkup antara lain untuk pembiayaan pelaksanaan kegiatan pembelajaran, pengadaan sarana dan prasarana, pemeliharaan sarana dan prasarana, kesejahteraan pegawai, pelaksanaan ujian, pengiriman sarana dan prasarana, kesejahteraan pegawai, pelaksanaan ujian pengiriman dan penulisan STTB/NEM, perjalanan dinas supervise, pengelolaan pelaksana pendidikan dan pendataan (Werang, 2015:154).

Pengendalian kinerja dalam pengembangan dilakukan dengan melakukan penilaian terhadap pegawai atau dalam pengembangan pendidikan agama Islam berwawasan multikultural adalah guru agama Islam. Penilaian ini untuk mengetahui kesesuaian kinerja pegawai dengan standart yang telah ditetapkan. Sebagaimana diungkapkan oleh Simamora (2009) dalam Werang (2015:136) bahwa penilaian prestasi kerja penting untuk dilakukan untuk dijadikan alat yang tidak hanya mengevaluasi kerja setiap anggota organisasi, tapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi anggota menuju titik pencapaian optimal. Lebih lanjut Samsudin (2009) (masih dalam Werang, 2015: 132) faktor-faktor dalam penilaian prestasi kerja meliputi observasi atau pengamatan sistem pekerjaan; mengukur prestasi kerja atau kinerja pegawai dengan job description atau pembagian tugas sebagai faktor pembanding; upaya pengembangan dimana organisasi berusaha mendorong karyawan untuk mengembangkan potensinya dan mengatasi kekurangannya.

Terry (1977) menjelaskan bahwa penilaian prestasi kerja harus dilaksanakan secara rutin dengan periode 6 bulan sekali atau 1 tahun sekali. Prestasi pegawai layak diperhatikan dengan frekuensi sesering mungkin. Kepala sekolah bisa memberikan bantuan, intruksi-intruksi atau dorongan-dorongan dan memastikan bahwa pegawai memiliki kinerja yang baik dengan tolak ukur bisa menyelesaikan pekerjaan yang telah ditetapkan (Winardi, 2000:373). Kinerja pegawai di lembaga pendidikan seperti sekolah dipengaruhi oleh model kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah SMK Negeri 1 Kademangan menerapkan gaya kepemimpinan dengan filosofi yang diambil dari Ki Hajar Dewantara Ing ngarsa sung Tuladha, Ing madya mangun karsa, Tut wuri Handayani. Semboyan ini memiliki arti ketika di depan memberi teladan, di tengah membangun niat atau kemauan dan di belakang memberi semangat.

Gaya kepemimpinan yang dijalankan bapak Wahyudiono Kokomarsono, S.Pd, M.Pd secara keseluruhan merupakan gaya kepemimpinan demokratis yang mengacu pada semangat Ki Hajar Dewantara yang meningkatkan kinerja dan memberikan keleluasaan untuk mengembangkan kemampuan diri dan kreatifitas. Sehingga prestasi dan kemajuan sekolah bisa dicapai dengan baik. Ditinjau dari kompetensi manajerial gaya kepemimpinan Wahyudiono Jokomarsono S. Pd, M.Pd merupakan tipe manajer yang memiliki perhatian sama antara memperhatikan manusia dan produksi. Sebagaimana yang telah digambarkan oleh psikolog industri Blake and Mouton dalam Winardi, (2000: 349) dengan The Managerial Grid kerangka manajerial. Gaya kepemimpinan digambarkan dengan memberi angka pada dua variabel yakni perhatian manusia pada garis vertical dan perhatian terhadap produksi atau hasil atau karya.

Gambar 2.3 Kerangka Manajerial Blake dan Mouton



Sumber : Winardi (2000: 350)

Blake dan Mouton dalam (Winardi, 2000: 350) mengemukakan 5 (lima) gaya kepemimpinan berdasarkan kerangka tersebut. Dalam sebuah matrik keduanya memberi penjelasan.

Filosofi kepemimpinan Wahyudiono Jokomarsono selaku kepala sekolah SMK Negeri 1 Kademangan terkandung dalam prespektif Morgan (1997) (dalam Kompri, 2015: 62) tentang peran pemimpin yang ia sebut 3 A :

- 1) *Alighting*, menyalakan semangat pekerja dengan tujuan individu.
- 2) *Aligning*, menggabungkan tujuan individu dengan tujuan organisasi sehingga setiap orang menuju ke arah yang sama.
- 3) *Allowing*, memberikan keleluasaan kepada para pekerja untuk menantang dan mengubah cara kerja mereka

Handoko (2016:194) menjelaskan bahwa kebutuhan akan koordinasi tergantung pada sifat dan kebutuhan komunikasi dalam pelaksanaan tugas dan derajat saling ketergantungan yang bermacam-macam satuan pelaksanaannya. Koordinasi sangat dibutuhkan untuk organisasi yang menetapkan tujuan yang tinggi. Melihat derajat ketergantungan dari proses koordinasi pengembangan pendidikan agama Islam berwawasan multikultural di SMK Negeri 1 Kademangan, James D. Thompson (1967) (dalam Hamdoko, 2016:194) menyebutkan sebagai *pooled interdependenced* atau saling ketergantungan yang menyatu dimana satuan-satuan dalam organisasi tidak saling bergantung dalam melaksanakan kegiatan harian akan tetapi bergantung pada pelaksanaan kerja di setiap satua yang memuaskan demi mendapatkan hasil akhir.

Pengarahan dan pembinaan kepala sekolah SMK Negeri 1 Kademangan kerap kali berhubungan dengan permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan kegiatan. Melihat

bobot masalah, kepala sekolah tidak selalu terjun langsung menyelesaikan masalah akan tetapi menyerahkan sebagian wewenang kepada wakil kepala sekolah untuk menyelesaikan masalah sesuai dengan bidangnya. Selain untuk memberikan kepercayaan, hal ini dimaksudkan untuk membengun semangat kebersamaan dan kepedulian terhadap segala sesuatu yang terjadi di sekolah . dan untuk permasalahan yang sudah menyangkut kebijakan kepala sekolah terkait dengan keuangan atau kegiatan yang mengharuskan kepala sekolah untuk menyelesaikan maka kepala sekolah dengan sigap memberi tindakan.

Menurut Handoko (2016: 269) Komunikasi merupakan kunci koordinasi dan pengarahan yang efektif karena pada dasarnya merupakan tugas pemrosesan informasi. Komunikasi membantu pelaksanaan manajerial secara efektif, baik perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan maupun pengawasan. Terry dalam Winardi, (2000: 357) mengklarifikasikan 5 tipe komunikasi. Komunikasi dalam bentuk lain yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu pemberian motivasi kepada bawahan. Bapak Wahyudiono Jokomarsono selaku kepala sekolah senantiasa memotivasi para guru dan karyawan baik dalam bentuk moril maupun materiil dan juga kesempatan untuk mengembangkan karir. Secara moril, kepala sekolah senantiasa menekankan bahwa bekerja baik mengajar atau melaksanakan tugas harus diniatkan ibadah. Motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Menurut Terry (1967) dalam Winardi (2000: 328), faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi antara lain: kebutuhan-kebutuhan pribadi; tujuan-tujuan dan persepsi orang atau kelompok; cara untuk merelisasikan kebutuhan dan tujuan.

Motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah kepada guru dan karyawan jika dilihat dari teori motivasi Abraham Maslow dalam Winardi (2000: 332), berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan masing-masing guru dan karyawan . maslow adalah seorang ahli ilmu jiwa yang mengemukakan 5 kebutuhan dasar manusia yang membentuk suatu hirarki kebutuhan. Bila salah satu dari kebutuhan tersebut telah terpenuhi maka akan berhenti menjadi motivasi seseorang dalam bekerja. Orang cenderung termotivasi bekerja apabila tingkat kepuasannya terhadap pekerjaan tinggi dan dia bisa memenuhi kebutuhan dan keinginannya dengan pekerjaan tersebut. Pelaksanaan pengembangan pendidikan agama Islam di SMK Negeri 1 Kademangan cukup bagus, dengan melibatkan seluruh personel organisasi karena kemampuan manajer atau kepala sekolah yang bisa mengoptimalkan potensi-potensi atau sumber daya yang ada di sekolah dengan baik.

## **5. Pengawasan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Pendidikan Agama Islam Berwawasan Multikultural**

Pada tahap akhir proses manajerial kepala sekolah yakni pengawasan, maka ditetapkan beberapa hal terkait dengan pelaksanaan pengawasan itu sendiri. Mengawali proses pengawasan dibutuhkan perencanaan yang berupa menetapkan standart pengawasan. Standart pengawasan yang ditetapkan oleh kepala sekolah SMK Negeri 1 Kademangan mengacu pada petunjuk teknis atau petunjuk pelaksanaan kegiatan sekolah, standart yang ditetapkan tersebut disesuaikan dengan jenis kegiatan pengembangan Pendidikan Agama Islam berwawasan multikultural yang telah ditetapkan.

Untuk jenis kegiatan pembelajaran Pendidikan Agama Islam berwawasan multikultural da dalam kelas pengawasan kepala sekolah berpatokan kepada kelengkapan administrasi pembelajaran guru, ketersediaan sarana dan prasarana

pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran di dalam kelas berjalan dengan baik, guru melaksanakan pembelajaran sesuai dengan kurikulum. Bahan ajar dan media pembelajaran tidak mengandung unsur-unsur yang bermuatan ujaran kebencian pada kelompok atau golongan lain. Perilaku guru dalam proses pembelajaran benar-benar memahami karakter dan latar belakang siswa. Sedangkan pada pembelajaran diniyah disesuaikan dengan kondisi umum siswa-siswi SMK Negeri 1 Kademangan yang memiliki pemahaman agama dan latar belakang sosial ekonomi yang beragam. Sejak awal penerimaan peserta didik baru, calon siswa-siswi telah dipetakan berdasarkan kemampuan baca tulis Al Qur'an.

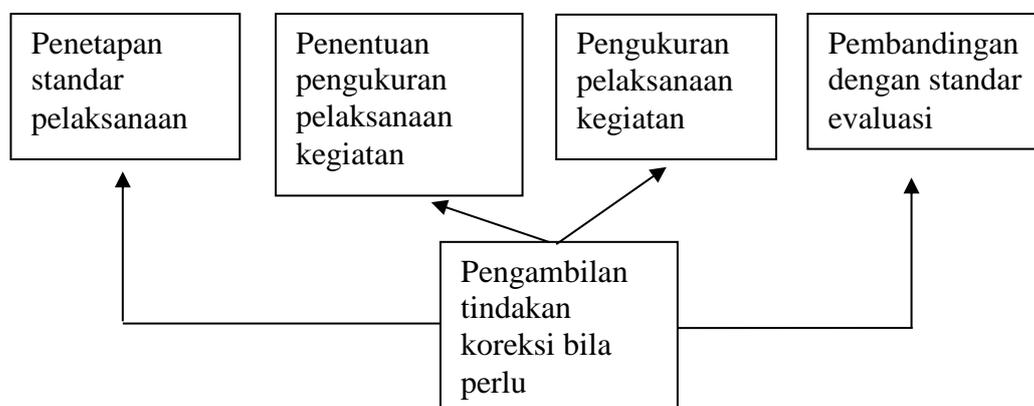
Untuk kegiatan literasi di dalam kelas, standarnya masih berdasarkan menumbuhkan pembiasaan setiap hari. Kepala sekolah melalui wakil kepala sekolah bidang kurikulum belum menargetkan secara teratur kegiatan ini. Sedangkan dalam standart pengawasan pada pemenuhan sarana prasarana disesuaikan dengan standart pemenuhan sarana prasarana sekolah secara umum. Kepala sekolah mengupayakan ketersedian sarana dan prasarana yang memadai dalam pelaksanaan pengembangan pendidikan agama Islam berwawasan multikultural yang baik. Begitu juga dengan kegiatan ekstrakurikuler keagamaan. Standart pengawasan untuk Rohis yakni mengembangkan dan mewadahi minat peserta didik dalam hal keagamaan tidak terkecuali dalam bidang seni yakni dengan dibentuknya grup hadrah dan sub ekstra Rohis yakni Baca Tulis Al Qur'an. Ditunjukkan dengan bisa diadakannya kegiatan secara rutin serta adanya pelaporan kegiatan

Menurut Handoko (2015: 361) penetapan standart merupakan bagian awal dari proses pengawasan. Standart sebagai satuan pengukur yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil. Tujuan, sasaran, kuota dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar. Lebih lanjut, Handoko menjabarkan 3 bentuk standar yang umum yakni : standart fisik, standart moneter dan standart waktu. Secara umum kepala sekolah SMK Negeri 1 Kademangan melakukan pengawasan secara global dan parsial. Teknik pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah bersifat parsial dan global. Pengawasan parsial merupakan tindakan kontrol terhadap kegiatan-kegiatan dengan jangka waktu pendek. Evaluasi dilaksanakan secepatnya tepat setelah kegiatan selesai. Kontrol terhadap kegiatan tersebut dilakukan sejak dari proses perencanaan seperti dalam penetapan personil, waktu, tempat bentuk kegiatan dan anggaran. Pada waktu pelaksanaan kegiatan, kepala sekolah melakukan pengawasan secara tidak langsung yang dilakukan oleh wakil kepala dengan bidang sesuai dengan bidang kegiatan yang dilaksanakan. Sedangkan pengawasan secara global atau menyeluruh berkaitan dengan keterserapan anggaran dan pelaksanaan kegiatan sekolah yang saling berkaitan. Pengawasain ini dilakukan 2 (dua) kali dalam satu tahun pada pergeseran 1 (satu) semester. Pengawasan global sendiri dilakukan secara langsung oleh kepala sekolah bila terkait dengan penggunaan anggaran.

Memperhatikan pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap kegiatan pengembangan pendidikan agama Islam berwawasan multikultural. Prosesnya meliputi dua metode yakni pengawasan kualitatif dan kuantitatif. Handoko (2015: 374) merinci 5 teknik metode pengawasan kualitatif, yang mencakup: (1) Pengamatan (*control by observation*); (2) Inspeksi teratur dan langsung (*control by regular and spot inspection*); (3) pelaporan lisan dan tertulis (*control by report*); (4) evaluasi pelaksanaan; dan (5) diskusi antara manajer dan bawahan tentang pelaksanaan kegiatan.

Sedangkan dalam metode kuantitatif sederhana menggunakan data khusus dan metoda kuantitatif untuk mengukur dan memeriksa kuantitas dan kualitas keluaran (output). Metode ini terdiri dari: anggaran (*budget*); audit baik internal, eksternal atau manajemen; analisis break-event; analisis rasio; bagan dan teknik yang berhubungan dengan waktu pelaksanaan kegiatan. Setelah pengawasan dilaksanakan maka masalah-masalah yang timbul, ketidaksesuaian antara pelaksanaan dengan standart yang telah ditetapkan akan dilakukan revisi serta tindak lanjut. Hasil dari masing-masing proses dikembalikan pada tujuan yang ditetapkan di awal manajemen. Kepala sekolah melakukan pengawasan terkait dengan kontrol program, kontrol pelaksanaan dan kontrol alat evaluasi. Kepala sekolah akan memberikan catatan-catatan khusus pada setiap program atau kegiatan yang telah terlaksana, kemudian melakukan inventarisir kendala dan merumuskan pemecahan. Dan kemudian pada tahapan selanjutnya melakukan revisi. Rangkaian pengawasan digambarkan pada skema berikut :

Gambar 2.4 Proses Pengawasan



Sumber: Handoko (2015:361)

#### D. KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini antara lain:

1. Proses perencanaan yang matang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengembangkan pendidikan agama Islam berwawasan multikultural di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Kademangan.
2. Pengorganisasian dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengembangkan pendidikan agama Islam berwawasan multikultural di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Kademangan.
3. Pelaksanaan kegiatan pengembangan pendidikan agama Islam berwawasan multikultural berkaitan kompetensi manajerial kepala sekolah.
4. Tahap manajerial terakhir dalam kegiatan pengembangan pendidikan agama Islam berwawasan multikultural yaitu pengorganisasian..

#### REFERENSI

- Handoko, Hani. (2016). *Manajemen*. Cet XXVIII. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Creswell, John W., (2015). *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset: Memilih Diantara Lima Pendekatan*. Cet. I. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Hidayat, Komaruddin. Dkk. (2009). *Mereka Bicara Pendidikan Islam: Sebuah Bunga Rampai*. Cet. I. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Moleong, Lexy. (2006), *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi, Cet. XXII, Bandung: Rosda Karya.
- Mulyasa, E. (2016). *Pengembangan Implementasi Kurikulum 2013*. Cet VII. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Winardi, J. (2000). *Motivasi dan Pemasalahan dalam Manajemen*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Kompri. (2015). *Motivasi Pembelajaran Perspektif Guru dan Siswa*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Werang, Basilius Redan. (2015). *Pendekatan Kuantitatif Dalam Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Calpulis.