

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Keterampilan atau *skill* dapat diartikan kemampuan yaitu kemampuan dari seseorang untuk melakukan berbagai jenis kegiatan kognitif atau diperlukan dengan satu cara yang efektif.¹

“Manajerial berasal dari kata manajer yang berarti orang yang menjadi pimpinan atau orang yang mengatur jadwal, membuat rencana.”² Manajer juga dapat diartikan sebagai orang yang bertanggungjawab atas hasil kerja orang-orang yang ada di dalam organisasi.³ Fattah menjelaskan bahwa “Praktek manajerial adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer.”⁴ Selanjutnya Sebagian mengemukakan bahwa “Manajerial skill adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik.”⁵ Keterampilan manajerial juga dapat disebut dengan kecakapan manajerial yaitu “suatu keterampilan atau karakteristik personal yang membantu tercapainya kinerja yang tinggi dalam tugas manajernen.”⁶ Adapun menurut Siagian, “Keterampilan manajerial adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik.”⁷

¹ Gary Yulk, *Leadership in Organization*, (Jakarta: Prenhalindo, 1998)

² W.J.S. Poerwodarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2006), 742

³ Suprapro, *Dasar Manajemen*, (Bandung: Pusat Pengembangan Bahan Ajar-UMB), 5.

⁴ Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan Remaja*, (Bandung: Rosda Karya, 1999), 13.

⁵ Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Bandung: Irama Widya), 63

⁶ Suprpto. *Dasar manajemen*, (Bandung: Pusat Pengembangan bahan Ajar UMB), 9

⁷ Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, (Jakarta: bumi aksara, 1992), 36

Keterampilan manajerial adalah kecakapan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas⁸ manajerial yaitu merencanakan, mengatur, memimpin, dan mengendalikan pelaksanaan organisasi untuk mencapai sasaran tertentu.⁹

Dari pengertian yang dikemukakan para tokoh di atas dapat diungkapkan secara singkat bahwa keterampilan atau *skill* merupakan kemampuan baik secara konsep, teknik, maupun manusiawi untuk menerjemahkan pengetahuan ke dalam praktek sehingga tercapai hasil kerja yang diinginkan.

Adapun Kepala Sekolah terdiri dari dua kata yaitu Kepala dan sekolah. Kata kepala dapat diartikan “ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga”¹⁰ sedangkan “sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.”¹¹ Menurut Wahjo Sumidjo, secara sederhana Kepala Sekolah adalah “seorang tenaga fungsional memimpin guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar.”¹² Kepala Sekolah sebagai manajer pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali.”¹³

Berdasarkan definisi tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa Kepala Sekolah merupakan seorang yang diberi tugas oleh bawahannya untuk

⁸ Depdiknas, *Kamus Besar bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), 247

⁹ Surayin, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Bandung: Yrama Widya, 2001), 219

¹⁰ Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan Republic Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Perum balai pustaka, 1988), 420

¹¹ *Ibid*, 796

¹² Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.2003), 83

¹³ *Ibid*, 95

memimpin suatu madrasah. Kepala Sekolah sebagai *top manager* bertanggung jawab terhadap kualitas mutu pendidikan di lembaganya.

Kepala Sekolah adalah manajer puncak di madrasah. Pola pemikirannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan madrasah. Oleh karena itu, harus mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa orang tua siswa dan pihak lain yang terkait untuk bekerja atau berperan serta guna mencapai tujuan organisasi.

Atmodiwiro mengemukakan bahwa ada lima ketrampilan administrasi dan dua belas kompetensi yang diperlukan untuk menjadi seorang Kepala Sekolah yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Lima ketrampilan yang dimaksud adalah: (1) ketrampilan teknis, (2) ketrampilan hubungan manusia, (3) ketrampilan konseptual, (4) ketrampilan pendidikan dan pengajaran, dan (5) ketrampilan kognitif. Sedang dua belas kompetensi yaitu: (1) Komitmen terhadap misi Sekolah dan ketrampilan untuk menjadi gambaran bagi sekolahnya, (2) orientasi kepemimpinan proaktif, (3) ketegasan, (4) sensitif terhadap hubungan yang bersifat interpersonal dan organisasi, (5) mengumpulkan informasi, menganalisis pembentukan konsep, (6) fleksibilitas intelektual, (7) persuasif dan manajemen interaksi, (8) kemampuan beradaptasi secara taktis, (9) motivasi dan perhatian terhadap pengembangan, (10) manajemen kontrol, (11) kemampuan berorganisasi dan pendelegasian, dan (12) komunikasi.¹⁴

¹⁴ Atmodiwiro Soebagio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Ardadzya Jaya, 2006), 63

Adapun tugas Kepala Sekolah Dirawat menyatakan bahwa “tugas dan tanggung jawab Kepala Sekolah digolongkan atas dua bidang yaitu: (1) tugas Kepala Sekolah dalam bidang organisasi dan (2) tugas Kepala Sekolah dalam bidang supervisi.”¹⁵

Tugas Kepala Sekolah dalam bidang administrasi digolongkan dalam manajemen yang berhubungan dengan pengelolaan pengajaran, kepegawaian, kesiswaan, gedung dan halaman, keuangan, dan pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat. Tugas kepala dalam bidang supervise yaitu hal-hal bidang yang berhubungan dengan masalah-masalah teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.¹⁶

Menurut Lazarut, “kompetensi manajerial Kepala Sekolah pada dasarnya merupakan kemampuan kognitif, kemampuan afektif dan kemampuan psikomotorik.”¹⁷ Kepala Sekolah mengelola pendidikan melalui sumber-sumber manajemen dengan memanfaatkan semua sumber-sumber daya sekolah termasuk manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan pendidikan yang bermutu.

Jadi keterampilan manajerial Kepala Sekolah adalah kemampuan Kepala Sekolah menjalankan sebagai manajer yang menjalankan fungsi-fungsi manajemen yaitu: (a) kemampuan merencanakan dengan indikator yaitu mampu menyusun dan menerapkan strategi, dan mampu mengefektikan

¹⁵ Dirawat, dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Usaha Nasional, 1986), 43

¹⁶ *Ibid*

¹⁷ www.scribd.com.02 Juni 2009

perencanaan, (b) kemampuan mengorganisasikan dengan indikator mampu melakukan departementalisasi, membagi tanggung jawab dan mampu mengelola personil, (c) kemampuan dalam pelaksanaan dengan indikator yaitu mampu mengambil keputusan, dan mampu menjalin komunikasi, (d) kemampuan mengadakan pengawasan dengan indikator mampu mengelola, dan mampu mengendalikan operasional serta mampu menjalankan peranannya sebagai manajer agar tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Adapun peranan para manajer ada tiga, yaitu:¹⁸

- a. Peran antar pribadi (*Interpersonal Roles*); peran ini memusatkan perhatian pada hubungan-hubungan antar perorangan.
- b. Peran infomiasional (*Informational Roles*); peran ini menyebabkan manajer menjadi fokus sentral untuk menerima dan mengirimkan informasi yang bersifat non-rutin.
- c. Peran keputusan (*Decisional Roles*); setelah dikembangkan hubungan antar pribadi dan dikumpulkannya informasi, maka perlu adanya sebuah keputusan.

Menurut Paul Hersey Cs “ dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manjerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu Technical, human, dan Conceptual”¹⁹

¹⁸ Wanardi, *Sejarah Perkembangan Pemikiran Dalam Bidang Manajemen*, (Bandung: Mundur Maju, 2002), 91-92

¹⁹ Hersev, Paul, Et. Al, *Managemen Of Organisation Behavior & Utilizing Human Recaurses*. Third Editsun, 1997). by Prentice-Hall, Inch, Englewood (lifts. New Jersey 07832), 6-7

Robbin juga mengemukakan bahwa “Tugas manajerial paling tiadak diperlukan tiga macam bidang keterampilan yaitu : keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknis”²⁰

Robert L. Katz dalam sebuah penelitian di tahun 1970 an, juga mengemukakan hal yang sama bahwa manajer-manajer membutuhkan tiga keahlian atau keterampilan hakiki yaitu keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknis”²¹.

Paul Harsey membedakan tiga macam jenjang manager, yaitu Top Manager, Middle Manager dan Supervisory Manager. Untuk Top Manager keterampilan yang paling dominan adalah *Human skill* adapun *technical skills* sangat diperlukan manager tingkat *supervisory*.²²

Berikut gambar tingkatan manajerial.

Kepemimpinan Kepala Sekolah

<i>Management level</i>	<i>Skill Needed</i>
<i>Top Management</i>	<i>Conceptual</i>
<i>Middle Management</i>	<i>Human</i>
<i>Supervisory Management</i>	<i>Technical</i>

Gambar 2.1 : Tiga keterampilan manajerial sesuai dengan

Tingkat kedudukan manager dalam organisasi.²³

²⁰ Robbins P. Stepter, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Gramedia, 2003),7

²¹ Robbins And Coneter, manager. Edisi Bhs. Indonesia (Jakarta: PT. Prenhallindo, 1999). 15

²² *Ibid*

²³ *Ibid*

Demikian pula peranan kepala sekolah sebagai manajer sangat memerlukan ketiga macam keterampilan tersebut. Dari ketiga bidang keterampilan tersebut, *human skill* merupakan keterampilan yang memerlukan perhatian khusus dari para kepala sekolah, sebab melalui *human skills* seorang kepala madrasah dapat memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa orang lain tersebut berkata dan berperilaku.

Agar seorang kepala sekolah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus dan mampu mewujudkan ke dalam tindakan atau perilaku nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga keterampilan tersebut, yaitu :²⁴

- a. *Conceptual skill* yang meliputi kemampuan analisis, kemampuan berpikir, rasional, kemampuan dalam berbagai macam konsepsi, kemampuan dalam menganalisis berbagai kejadian, kemampuan dalam memahami berbagai kecenderungan, kemampuan dalam mengantisipasi perintah dan kemampuan mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem social.
- b. *Technical Skill* yang meliputi kemampuan dalam menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus dan kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus.

²⁴ Wahjosumidjo kepemimpinan kepala, 101-102

- c. *Human skill* meliputi kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama, kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku, kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatic dan kemampuan dalam berperilaku yang dapat diterima.

Lain halnya dengan Longenecker cs., Ia berpendapat bahwa berdasarkan hasil kegiatan manajerial, mengidentifikasi adanya Landasan utama fungsi-fungsi manajemen, yaitu : *planing dan decision making, organizing for effective performance, leading motivating, and controlling performance.*²⁵

Dengan dikemukakannya pemikiran para pakar seperti Minstberg, Stoner, Hassey es, Longenecter cs. Tersebut maka diharapkan dapat memperluas serta lebih memantapkan wawasan manajerial setiap kepala sekolah sehingga lahirlah pola pikir, sikap dan perilaku kepala sekolah yang efektif.

1. Keterampilan Konsep (Conceptual Skill) Kepala Sekolah

Keterampilan konsep (*conceptual skill*) adalah kemampuan untuk melihat secara utuh dan luas terhadap berbagai masalah untuk kemudian mengaitkan organisasi antara macam-macam perilaku yang berbeda dan menyelaraskan antara berbagai keputusan yang dikeluarkan organisasi, yang secara keseluruhan bekerja untuk meraih tujuan yang telah

²⁵ Lingieneeker, et. Al : Management, 5 edition, 1981, Published by Charles E. merril Publishing Co., A Bell & Howell Company, Columbus, Ohio 43216, 32 - 35

ditentukan.²⁶

Conceptual skill menurut Paul Hersey adalah “kemampuan untuk memahami kekompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak unit kerja masing-masing ke dalam bidang operasi secara menyeluruh.”²⁷ kemampuan ini memungkinkan seseorang bertindak selaras dengan tujuan Organisasi secara menyeluruh dari pada hanya atas dasar tujuan dan kebutuhan kelompoknya sendiri

Singkatnya, keterampilan konseptual merupakan kemampuan untuk melihat organisasi secara keseluruhan, masalah-masalah individu, kelompok-kelompok, unit-unit organisasi sebagai satu kesatuan yang saling berhubungan dalam suatu operasi organisasi dan bagaimana perubahan dari unit tertentu dapat mempengaruhi perubahan lain dalam organisasi. Dalam hal ini seorang manajer harus mampu mendiagnosa dan menganalisis masalah.

Erni Tisnawati mengemukakan bahwa keahlian konseptual adalah keahlian berfikir secara abstrak, sistematis, termasuk didalamnya mendiagnosa dan menganalisis berbagai masalah dalam situasi yang berbeda-beda, bahkan keahlian untuk memprediksi dimasa depan.”²⁸

Dengan keterampilan konseptual berarti manajer bekerja dengan ide-ide atau pikiran-pikiran (*working with think sor idias*) untuk mengembangkan gagasan strategi sebagai kunci pemecahan masalah dari

²⁶ Muhammad Abdul Jawwad, *Men jadi Manajer Sukses*, (Jakarta : Gema Insani, 2004, 282.)

²⁷ Paull Hersey and Ken Blanchard, *Majemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, terj. (Jakarta: Erlangga, 1982), 6

²⁸ Erni Trisnawati Sule Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Kencana 2006), 19

tiap-tiap hambatan organisasi.

Para manajer harus juga dapat berfikir analitik dan konseptual, berfikir analitik ialah seorang manajer harus mampu mengurai sebuah problem dalam komponen-komponennya kemudian menganalisis komponen-komponen tersebut, setelah mana ia harus dapat mengajukan suatu pemecahan yang tepat. Pemikiran konseptual seorang manajer harus mampu memandangi²⁹ seluruh tugas yang ada dalam abstraksinya dan mampu menghubungkannya dengan tugas-tugas lainnya.²⁹

Implementasi dari *conceptual skill* tersebut diperlukan kerangka kerja yang sistematis agar tercapai tujuan yang maksimal. Adapun kerangka kerja konseptual dilakukan dengan system pengukuran kerja menjadi integral dalam keseluruhan proses manajemen.³⁰

Keterampilan konseptual ini mutlak diperlukan oleh manajer karena salah satu fungsi manajerial adalah melakukan perencanaan.³¹ Kepala harus mampu melakukan proses perencanaan, baik perencanaan jangka pendek, menengah, maupun perencanaan jangka panjang, misalnya satu bulan hingga satu tahun. Menengah adalah perencanaan yang memerlukan waktu 2-5 tahun. Jangka panjang meliputi perencanaan sekitar 5-10 tahun. Proses perencanaan menjadi salah satu keterampilan yang penting mengingat yang baik merupakan setengah dari kesuksesan suatu pekerjaan. Prinsip perencanaan yang baik akan selalu mengacu pada pertanyaan apa yang dilakukan (*what*) siapa yang melakukan (*who*) kapan

²⁹ J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Kencana Predana Media Group 2007), 7

³⁰ Akdon, *Strategi Management For Education Management*, (Bandung: Alfabeta, 2006), 182

³¹ Patricia Buhler, *Management Skill dalam 24 Jam. Terj.*, (Jakarta: Prenanda, 2007), 9

dilakukan (*when*) dimana dilakukan (*where*) dan bagaimana sesuatu (*how*) detail inilah yang akan menjadi kunci kesuksesan pekerjaan.

Robbins dan Coulter sebagaimana yang dikutip oleh Erni Tisnawati mendefinisikan perencanaan sebagai sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merukuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegritaskan dan mengkoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga mencapai tujuan organisasi.³²

Berdasarkan beberapa defirusi tentang *conceptual skill* tersebut diatas, dapat diambil pengertian bahwa keterampilan konsep sangat diperlukan oleh manajer pendidikan guna menyusun visi, misi dan perencanaan untuk mutu pendidikan.

Untuk memiliki kemampuan keterampilan konsep kepala sekolah diharapkan selalu belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para guru dan pegawai sekolah, malakukan observasi secara terencana tentang kegiatan-kegiatan manajemen, banyak membaca tentang hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan yang sedang dilaksanakan, memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain, berfikir untuk masa yang akan datang dan merumuskan ide-ide yang dapat diuji cobakan.³³

³² Erni, Pengantar Manajemen, 96

³³ Komarudin, Manajemen Organisasi (Bandung: Tarsito 1974), 47-48

Tidak ada konsep yang siap pakai untuk diambil begitu saja diterapkan pada lembaga, melainkan konsep itu harus diciptakan dan dikreasikan terlebih dahulu.

Muhammad Abdul Jawwad mengemukakan bahwa “kemampuan pemikiran biasanya didapatkan dari pengalaman.”³⁴ Artinya, mengumpulkan pengalaman-pengalaman ketika bekerja dalam angka panjang dan melalui perpindahan posisi kerja pada bagian yang berbeda dan tempat berbeda, juga dengan mengikuti program pelatihan yang sesuai, dan memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam organisasi-organisasi berbeda.

2. Keterampilan Manusiawi (*Human Skill*) Kepala Sekolah

Keterampilan manusiawi pada hakekatnya merupakan kemampuan untuk mengadakan kontak hubungan kerja sama secara optimal kepada orang-orang yang diajak bekerja dengan memperhatikan kodratnya dan harkatnya sebagai manusia.³⁵ *Human Skill* juga diartikan segala hal yang berkaitan dengan sebagai individu dan hubungannya dengan oranglain dan caranya berinteraksi dengan mereka.”³⁶ Atau keahlian dalam memahami dan melakukan interaksi dengan berbagai jenis orang di masyarakat.³⁷ Paul Hersey berpendapat bahwa “*Human Skill* adalah kemampuan dan kata putus (*judgment*) dalam bekerja dengan melauai orang lain, yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan

³⁴ Jawwad, Menjadi Manajer, 383

³⁵ Made Pidarta, Manajemen Pendidikan Indonesia, (Jakarta: Rinika Cipta, 2004), 217-218

³⁶ Jawwad, Menjadi Manajer, 383

³⁷ Saefullah, Pengantar Manajemen, 19

penerapan kepemimpinan yang efektif.”³⁸

Dalam keterampilan manusiawi, seorang manajer harus memiliki kemampuan berinteraksi dengan berbagai macam manusia yang berbeda, hal ini mencakup : keterampilan memotivasi orang untuk bekerja, keterampilan mendengar orang lain, keterampilan berhubungan dengan orang lain.”³⁹

Dalam berinteraksi seorang manajer harus mempunyai keterampilan komunikasi. Komunikasi ini sangat diperlukan karena seorang manajer memerlukan pertukaran ide, fakta dan pengalaman dengan orang lain. Menurut James AF stoner yang dikutip oleh Amin Widjaja mengemukakan bahwa “komunikasi adalah sebagai suatu proses agar fungsi-gungsi manajemen (merencanakan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan) dapat dilaksanakan.”⁴⁰

Menurut laporan Perhimpunan manajemen Arnerika (*America Mangement Assosiation*) sebagian besar dari dua ratus manajer yang ikut serta dalam suatu survey menyetujui bahwa satu-satunya kemampuan yang paling penting bagi sorang eksekutif adalah kemampuannya bergaul baik dengan orang lain.⁴¹

Pada lembaga pendidikan kepala madrasah sebagai *top manager* harus mau berinteraksi dan bekerjasama dengan baik dengan orang-orang sekitar baik intern madrasah (wakil kepala madrasah, guru, staf dan

³⁸ Hersey. Manajemen Perilaku, 6

³⁹ Jawwad, Menjadi Manajer, 283

⁴⁰ Amin Widjaja Tunggal, Manajemen Mutu Terpadu, (Jakarta: Renika Cipta, 1998), 107

⁴¹ Hersey and Blachar , Manajemen Perilaku, 7

seluruh tenaga pendidik lainnya) dan juga ekstem madrasah (*stake holder*, komiter dan orang-orang yang berkompeten terhadap pendidikan).

Interaksi dengan bawahan diperlukan agar dalam melaksanakan tugas yang diembannya dan dalam merealisasikan kebijakan manajer dapat termotivasi sehingga para bawahan dapat memanfaatkan potensinya secara optimal dalam bekerja demi kepentingan organisasi dan para anggotanya. Moral kerja para personalia sangat ditentukan oleh motivasi pemimpin, adapun keberhasilan manajer dalam memotivasi bawahannya menurut Pidarta bergantung kepada motivasi bawahan, motivasi yang dimiliki oleh masing-masing bawahan, hubungan manajer dengan para bawahan, dan efektifitas proses komunikasi.”⁴²

Harus diakui bahwasannya tidak ada organisasi tanpa manusia sehingga dengan demikian para manajer harus mengetahui bagaimana cara memotivasi, memimpin dan berkomunikasi dan perlu memahami hubungan antar perorangan dan perilaku kelompok-kelompok orang-orang.

Bila manajer memperhatikan motivasi para bawahan, kemudian mengarahkan perilaku, moral kerja dan cara kerja mereka agar positif terhadap pekerjaan, maka manajer bertindak sebagai pemimpin. “Pemimpin adalah seseorang yang berkewajiban mempengaruhi sekelompok orang yang terorganisasi untuk mencapai tujuan atau

⁴² Pidarta, Manajemen pendidikan, 219

menyelesaikan tujuan itu.”⁴³

Seorang kepala madrasah dikatakan berhasil dalam memimpin jika ia memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranannya sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.⁴⁴

Tugas kepala Madrasah sebagai manajer harus mampu mengadakan pengorganisasian secara baik dan tepat. Lembaga pendidikan mempunyai sumber daya yang cukup besar mulai sumber daya manusia yang terdiri dari guru, karyawan dan siswa, sumber daya keuangan hingga fisik dari gedung serta sarana dan prasarana yang dimiliki. Kepala madrasah harus mampu menggunakan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dengan sebaik-baiknya sehingga seni mengelola sumber daya menjadi keterampilan yang tidak bisa ditinggalkan.

Dalam hal melaksanakan manajemen manusia, setiap manajer pasti akan mengalami problem-problem, benturan-benturan atau konflik yang terjadi, misalnya antar individu-individu, antar kelompok-kelompok, dan antar pihak atas dan pihak bawahan dan sebagainya, dalam hal mana manajemen konflik merupakan pula salah satu kemampuan yang dituntut dari setiap manajer yang baik.⁴⁵

⁴³ Ibid, 223

⁴⁴ Dede Rosyada. *Paradigm Pendidikan Demokratis Sebuah Pelibatan Masyarakat Dalam Menyelenggarakan Pendidikan*, (Jakarta: Prenada Media, 2004), 234

⁴⁵ Winardi, *Manajemen Perilaku*, 37

Seorang manajer selain mempunyai keterampilan secara konsep, Seorang harus punya kecakapan hubungan dengan sesama yang baik, artinya, orang-orang harus menyukainya. Berikut tip-tip dalam berkomunikasi, yaitu. : bersikap positif, tersenyum menunjukkan kepedulian pada orang lain, menyimak secara aktif, menggunakan empati, menghargai keberhasilan orang lain, menanggukkan penilaian sebelum memiliki semua informasi, berusaha tidak mengeluh, mempertimbangkan opini dan ide yang berbeda, menunjukan selera humor yang baik.⁴⁶

Keterampilan menejerial terhadap para guru harus mencakup : Menjalinkan komunikasi yang baik, memberikan penghargaan terhadap bawahan yang berprestasi, menciptakan suasana kerja yang nyaman, memberi suri tauladan kepada bawahan, memberikan bimbingan dalam menyelesaikan tugas.

3. Keterampilan Teknik (*Technical Skill*) Kepala Sekolah

Keterampilan teknik “(*Technical Skill*) adalah segala yang berkaitan dengan informasi dan kemampuan (skill) khusus tentang pekerjaannya.”⁴⁷ Atau keahlian yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan spesifik tertentu.⁴⁸ Menurut Paul “*technical skill* adalah kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan training.”⁴⁹

⁴⁶ Buhler, Manajemen Skill, 153

⁴⁷ Jawwad, Menjadi Manajer, 282

⁴⁸ Saefullah, pengantar

⁴⁹ Hersey, manajemen perilaku, 5.

Seorang manajer dalam keterampilan teknik harus mempunyai kemampuan administrasi (kemampuan mengelola bidang administrasi), penguasaan bahasa (untuk bergaul dan berhubungan dengan manusia). Dan penguasaan fak dalam pekerjaan yang merupakan bidang spesialisasinya,⁵⁰ tentunya kepala madrasah sebagai manajer faknya adalah dibidang pendidikan.

Keterampilan teknik sebagian besar perlu dikuasai oleh manajer terdepan. Sebab para manajer terdepan berhadapan langsung dengan para petugas pendidikan terutama para pengajar. Para menaje terdepan sekaligus sebagai supervisor, yang berkewajiban membina dan mengontrol kerja para pengajar.⁵¹ Manajer terdepan dalam suatu lembaga pendidikan tentunya adalah kepala madrasah.

Agar dapat membimbing dan mengontrol secara betul maka manajer (kepala madrasah) perlu paham akan teknik-teknik yang dipakai para tenaga kependidikan dalam memproses para siswa sejak mulai dari belajar dilembaga itu sampai mereka lulus. Tekni-teknik ini pada garis besarnya dapat digolongkan menjadi dua yaitu : teknik yang berkaitan dengan proes belajar mengajar dan teknik ketatausahaan.⁵²

Pada kelompok teknik pertama antara lain mencakup teknik mengatur lingkungan belajar dan media pendidikan, menyusun bahan pelajaran. Mengatur suasana kelas, membimbing siswa belajar konseling, menyusun tugas-tugas berstruktur dan mandiri, cara membuat alat ukur

⁵⁰ Winardi, Manajemen perilaku, 323

⁵¹ Pidarta, Manajemen Pendidikan, 230

⁵² Ibid, 231

dan cara menilai. Sedangkan kelompok teknik ketatausahaan mencakup ketatausahaan pengajaran, kesiswaan, kepegawaian atau personalia, perlengkapan.

Kemampuan tehnik disini berarti kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Tahapan ini mengisyaratkan agar kepala madrasah membangun prosedur operasional lembaga pendidikan, memberi contoh bagaimana bekerja, membangun motivasi dan bekerjasama serta selalu melakukan koordinasi dengan berbagai elemen pendidikan. Pelekasanaan yang baik harus diimplementasikan secara sungguh-sungguh dan professional.

Kepala madrasah selaku manajer berfungsi sebagai controlling, sehingga harus mampu melakukan tugas-tugas supervise manajemen artinya melakukan pengawasan dalam dalam bidang pengembangan keterampilan, kompetensi administrasi dan kelembagaan, dan supervise pengajaran artinya melakukan pengawasan dan kendali terhadap tugas-tugas serta kemampuan tenaga didik sebagai seorang guru. Karenanya tugas kepala madrasah harus mempunyai kompetensi dan keterampilan professional yang baik kepada bawahannya.⁵³

Berdasarkan penjelasan diatas dapat digaris bawahi bahwa keterampilan tehnik diperoleh kepala sekolah antara lain : Pengetahuan leading pengelolaan kelas, penggunaan kurikulum, menggunakan tehnik supervise, perbaikan mutu, mengetahui tentang administrasi, sarana prasarana dan keuangan.

⁵³ Lazismu edisi 14 Januari 2009 Suaragu.wordpress.com/2009/02/13...

B. Mutu Pendidikan

1. Konsep Mutu Pendidikan

Mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan.⁵⁴ Mutu dalam manajemen berarti lebih dari rata-rata dengan harga yang wajar. Menurut kamus besar Bahasa Indonesia, “keadaan, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya).”⁵⁵

Carvin seperti yang dikutip oleh Nasution mengartikan mutu sebagai “suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia/tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumennya.”⁵⁶ Adapun Crosby berpendapat bahwa “mutu adalah sesuai yang diisyaratkan atau distandarkan (conformance to requirement), yaitu sesuai dengan standar mutu yang telah ditentukan, baik inputnya, prosesnya maupun outputnya.”⁵⁷

Dalam hal ini pengertian mutu dapat dilihat dari dua sisi, yaitu normatif dan deskriptif. Dalam artian normatif, mutu ditemukan berdasar pertimbangan (kriteria) intrinsik dan ekstrinsik. Berdasarkan kriteria intrinsik mutu pendidikan merupakan produk pendidikan yakni, menuai yang terdidik sesuai dengan standart ideal. Berdasar kriteria ekstrinsik

⁵⁴ Arcaro Jerome S., *Pendidikan Berbasis Mutu: Prin.sip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), 75.

⁵⁵ Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa. depdikbud, *Kamus Besar Bahasa indonesia*. (Jakarta, Balai Pustaka. 1999). 667.

⁵⁶ Nasution. *Manajemen Mutu Terpadu* (Jakarta: Ghalia Indonesia. 2001). 6

⁵⁷ Crosby, philip. B. 1979. *Quality is Free*. (New American Library. 1979). 58.

mutu pendidikan merupakan instrumen untuk mendidik tenaga kerja yang terlatih. Dalam artian deskriptif, mutu ditentukan berdasarkan pernyataan. misalkan hasil tes prestasi belajar.⁵⁸

Mutu pendidikan adalah kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/standar yang berlaku.⁵⁹

Beberapa definisi di atas dapat diambil pengertian bahwa pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan dan kompetensi dalam bidangnya yang dilandasi oleh kompetensi personal maupun sosial. Untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan, sekolah harus dapat melaksanakan pengelolaan yang berdasarkan pada peningkatan mutu pendidikan pada sekolah tersebut.

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mengacu pada dua pengertian, yaitu: “mutu proses pendidikan, dan mutu hasil pendidikan.”⁶⁰

Mutu dalam konteks proses pendidikan bukan hanya proses pembelajaran saja, tetapi melibatkan berbagai input pendidikan, seperti: bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi pembelajaran yang bervariasi sesuai kemampuan guru, media pembelajaran yang tepat, sumber belajar yang lengkap, sistem penilaian

⁵⁸ Oemar Hamalik, *Evaluasi Kurikulum*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1990), 33

⁵⁹ Ahmad, *Petunjuk Peningkatan*, 8

⁶⁰ Syarnubi Som. *Kepala Sekolah Sebagai They Person Madrasah*. (Palembang:2008), 12

dan evaluasi yang efektif, dukungan administrasi sekolah, dan dukungan sarana prasarana.⁶¹ Menurut Sutaryadi bahwa konsep kepemimpinan dipandang sebagai seperangkat fungsi yang dibawa oleh pemimpin, bahwa tugas-tugas, iklim kelompok, dan kepuasan individu berhubungan dengan tujuan organisasi.⁶²

Sebagaimana pandangan Sutaryadi tersurat dapat diambil pelajaran bahwa tugas-tugas kepemimpinan yang pokok ialah menentukan sasaran organisasi, menyiapkan fasilitas mempengaruhi, memotivasi, dan menciptakan suasana kerja kondusif untuk tercapainya tujuan, dukungan keuangan (biaya), guru-guru yang disiplin dan berkualitas, siswa yang rajin dan disiplin, *team work*, pengembangan mutu yang solid, manajemen sekolah yang efektif, manajemen kelas yang cerdas, dukungan program intra kurikuler dan ekstra kurikuler, penciptaan iklim dan suasana yang kondusif di madrasah. Kepala Sekolah yang kompeten dan profesional dan sumber daya lamanya yang mendukung peningkatan mutu sekolah.

Mutu dalam konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu, umpama tiap akhir semester, tiap akhir tahun pembelajaran, dua tahun, lima tahun, atau setiap sepuluh tahun. Ada dua prestasi yang bisa dicapai, yaitu: prestasi akademik dan non akademik.⁶³ Yang akademik, adalah prestasi yang dicapai dari hasil pendidikan (*Student Achievement*) berupa hasil tes

⁶¹ *Ibid*

⁶² Sutaryadi, *Administrasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional, 1993). 6

⁶³ Syarnubi, *Kepala Sekolah*, 12

kemampuan akademis hasil ulangan umum, ujian sekolah dan ujian nasional, misalnya juara 1 nilai tertinggi ujian nasional tingkat propinsi atau tingkat kabupaten/kota. Yang non akademik berbentuk prestasi di bidang lain, seperti juara di bidang volley ball, basket bal, sepak bola dan sebagainya, juara *tilawatil qur'an*, seni suara, karya ilmiah remaja, kepramukaan, dan ketrampilan tambahan lainnya, misalnya: komputer, beragam jenis teknik, jasa dan lain-lain. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (*intengible*) seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan, keindahan, dan keteraturan dalam lingkungan sekolah.⁶⁴

Selain tersebut di atas, ada konsep peningkatan mutu kelas dunia yang disebut dengan manajemen mutu terpadu (MMT). MMT merupakan budaya peningkatan mutu pendidikan secara terus menerus, fokus pada pelanggan sekolah demi kepuasan jangka panjang dan partisipasi warga-warga keluarga, masyarakat dan pemerintah.⁶⁵

Untuk membangun sistem penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, memerlukan prasyarat sebagai berikut :⁶⁶

- a. *Customer focus*, artinya harus mampu menjawab apa yang menjadi *kebuuhan masyarakat pemakai jasa layanan pendidikan*.
- b. *Total involvement*, artinya diperlukan komitmen yang kuat dari semua pihak yang terlibat dalam manajemen kelembagaan dari

⁶⁴ *Ibid*

⁶⁵ Husain Usman, *Manajemen: Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara. 2006). 459

⁶⁶ Bedjo, Sujanto. *Guru Indonesia dan Perubahan Kurikulum Mengorek Kegelisahan Guru*. (Jakarta: Sagung Seto, 2007), 11-120

mulai staf, tenaga pendidik, administrator maupun siswa dalam mencapai prestasi terbaik.

- c. *Measurement*, sekolah mengukur kualitasnya berdasarkan prestasi siswa (*student achievement*), jika skor tes meningkat, artinya kualitas pendidikan meningkat.

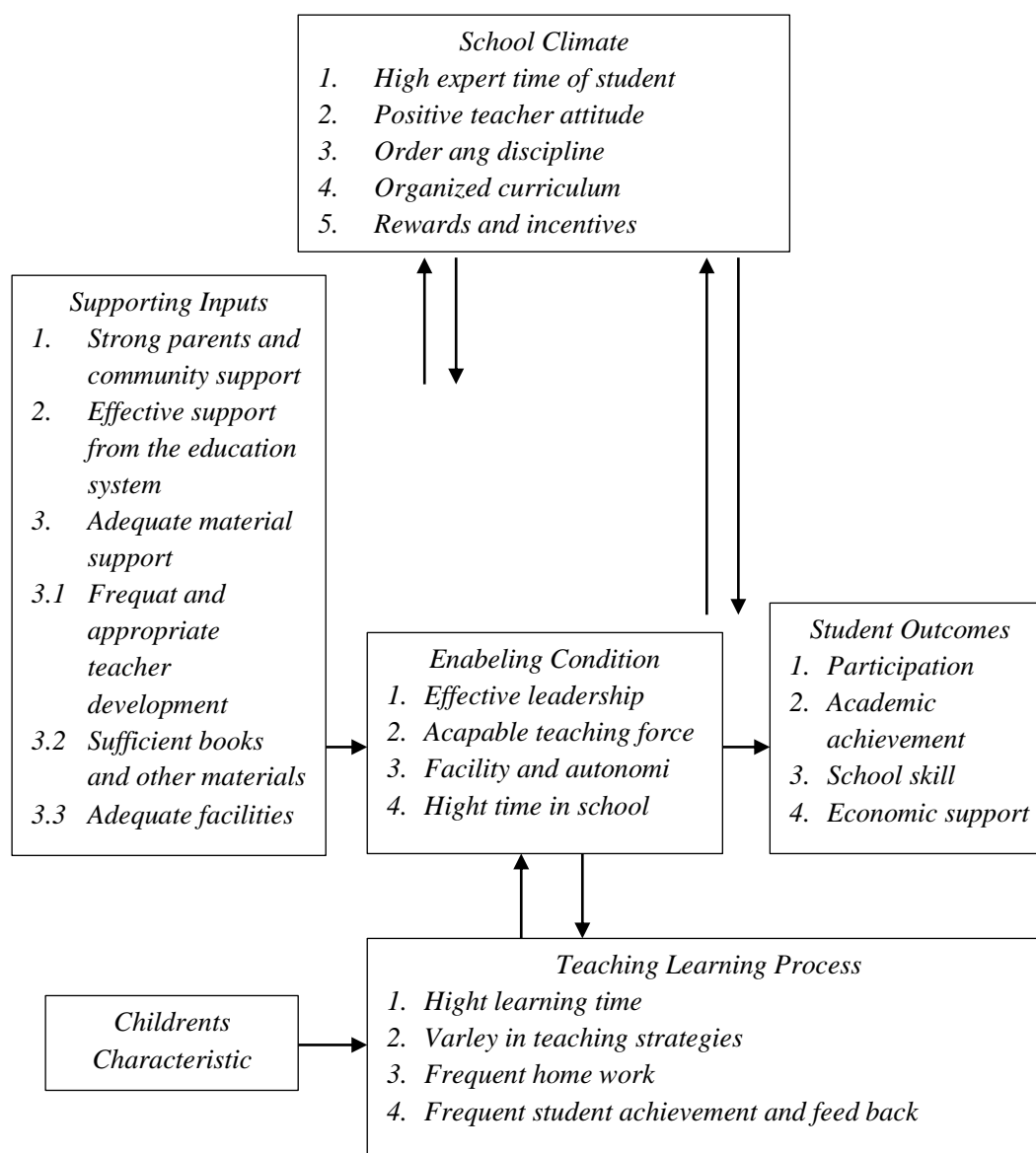
Jadi untuk membangun mutu di setiap institusi pendidikan memerlukan komitmen bersama dengan para seluruh komponen yang ada di sekolah, antara pemimpin, guru, siswa, staf sekolah lainnya dan juga orang tua siswa.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa untuk menuju proses sekolah bermutu, manajer pendidikan harus melakukan kegiatan sistematis sebagai berikut:

- a. Mengarahkan seluruh civitas sekolah supaya memiliki obsesi dan komitmen yang tinggi terhadap mutu, yaitu sekolah yang bermutu
- b. Seluruh visi dan misi sekolah difokuskan pada pemenuhan kebutuhan dan harapan para pelanggan sekolah, baik pelanggan internal, seperti guru dan staf, maupun pelanggan eksternal seperti siswa, orang tua siswa, masyarakat, pemerintah, pendidikan lanjut dan dunia usaha.
- c. Adanya keterlibatan total seluruh civitas sekolah.
- d. Adanya ukuran baku mutu pendidikan.
- e. Memandang pendidikan sebagai sistem.
- f. Mengadakan perbaikan mutu pendidikan terus menerus.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan

Menurut Heneveld (Lombok, 2003: 4) peningkatan mutu pendidikan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu dukungan masukan, kondisi, hasil prestasi siswa, proses pembelajaran, dan iklim sekolah. Faktor-faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan tersebut secara konseptual dapat digambarkan seperti gambar.



Gambar 2. Faktor-faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan
Sumber: Heneveld (Lombok, 2003:4)

Dari gambar di atas dapat dipahami bahwa apabila kerjasama dan sinergi antara dukungan dan masukan, kondisi, dan hasil prestasi siswa, proses pembelajaran, dan iklim sekolah terjalin dengan baik dalam pendidikan akan menghasilkan *out put* pendidikan yang berkualitas dengan indikasi terjadinya peningkatan partisipasi dalam proses pembelajaran, tercapainya mutu akademik, memiliki keterampilan (*Skill*) dan pada hakikatnya berimplikasi pada meningkatnya penghasilan dan taraf hidup (ekonomi). Hal ini sejalan dengan pendapat Murnane dan Levy yang mengatakan bahwa dengan mengacu pada perkembangan ekonomi dan masyarakat yang cepat dan kemampuan tenaga kerja yang diperlukan, maka reformasi yang diperlukan dalam dunia pendidikan adalah menetapkan *basic skill* (kemampuan dasar) yang harus dikembangkan pada diri setiap peserta didik. *Basic skill* (kemampuan dasar) tersebut meliputi:

1. The hard skill, yang mencakup dasar-dasar matematik, problem solving, kemampuan membaca yang jauh lebih tinggi dan lebih cepat dibandingkan yang ada sekarang ini pada siswa SMP.
2. The soft skill, yang meliputi kemampuan bekerjasama dalam kelompok dan kemampuan untuk menyampaikan ide dengan jelas baik dengan lisan maupun tulis.
3. Kemampuan memahami bahasa komputer yang sederhana, seperti *word processor*.

Mutu pendidikan tidak dapat dilepaskan dan mutu proses

pembelajaran, mutu fasilitas yang tersedia, mutu hasil belajar. mutu tenaga kependidikan, dan mutu kepemimpinan yang dijalankan. Mutu proses pembelajaran dan hasil belajar dipengaruhi oleh kurikulum. Kurikulum yang relevan dengan kebutuhan siswa dapat meningkatkan mutu hasil belajar. Kurikulum yang bermutu harus mampu mengakomodasi beberapa hal yaitu: (a) relevansi kebutuhan siswa dan perubahan yang terjadi dalam lingkungan strategic pendidikan, (b) proses dan pengalaman yang akan ditata dalam rangka pembentukan kognisi, afeksi dan keterampilan psikomotor, (c) kurikulum juga terkait dengan sosio-kultural-ekonomi masyarakat, dan (d) tingkat kelayakan kurikulum diimplementasikan, seperti ketersediaan sarana dan prasarana.

3. Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan

Manajemen peningkatan mutu adalah suatu metode peningkatan mutu yang bertumpu pada sekolah itu sendiri dengan cara mengaplikasikan sekumpulan teknik, mendasarkan pada ketersediaan data kualitatif, serta pemberdayaan semua komponen sekolah secara berkesinambungan dalam rangka meningkatkan kemampuan organisasi sekolah guna memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat pengguna jasa pendidikan.

Dalam MPM terkandung upaya untuk mengendalikan proses pendidikan yang berlangsung di sekolah, baik berkaitan dengan hal-hal yang bersifat kurikulum maupun administrasi. Dalam implementasi MPM diperlukan partisipasi semua komponen yang ada, mulai dari

kepala sekolah, guru, staf administrasi, siswa, dan orang tua siswa. Selain itu, sekolah harus memiliki prinsip bahwa kepuasan orang tua siswa/wali murid akan kemajuan anak-anaknya harus merupakan sasaran utama sekolah.

Dari uraian di atas, dapat dipahami bahwa manajemen peningkatan mutu memiliki prinsip bahwa:

- a. Peningkatan mutu harus dilakukan pada tingkat sekolah
- b. Pemimpin mutu hanya dapat dilakukan dengan adanya kepemimpinan yang baik.
- c. Peningkatan mutu harus melalui sinergi yang baik antar berbagai komponen sekolah baik yang bersangkutan langsung dengan proses pendidikan maupun tidak.

Dalam konteks pendidikan, peningkatan mutu sekolah dapat diwujudkan melalui penerapan prinsip-prinsip pengelolaan kualitas total dengan menciptakan kompetisi dan penghargaan di dalam sekolah. Umaedi mengatakan bahwa pengelolaan kualitas total meliputi empat prinsip yaitu: (a) penekanan perhatian pada proses peningkatan mutu secara terus menerus, (b) penentuan kualitas oleh pengguna jasa sekolah, (c) prestasi sekolah harus diperoleh dari pemahaman visi bukan pemaksaan aturan, dan (d) sekolah harus menghasilkan siswa yang memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan, sikap arif bijaksana, karakter, dan memiliki kematangan sosial. Sistem kompetensi akan mendorong sekolah untuk meningkatkan diri secara berkelanjutan, sedangkan

penghargaan dapat memotivasi dan meningkatkan kepercayaan diri setiap personal dalam sekolah.⁶⁷

Menurut Bur (2004:1) upaya peningkatan mutu di sekolah diorientasikan pada tiga aktivitas utama, yaitu mengelola pembelajaran, manajemen pendidikan, serta lingkungan sekolah dan pemberdayaan masyarakat. Pengelolaan pembelajaran meliputi implementasi kurikulum (KBK/KTSP), penyusunan program pembelajaran, penyusunan bahan ajar, pengelolaan kegiatan belajar-mengajar, dan evaluasi hasil belajar. Manajemen pendidikan meliputi pemahaman tentang mutu yang dapat menunjang kinerja sekolah, kinerja kepala sekolah. RAPBS, budaya sekolah, rencana kegiatan, dan laporan kinerja akuntabilitas sekolah. Lingkungan dan pemberdayaan masyarakat mencakup kompetensi sekolah dalam mengelola lingkungan sekolah dan memberdayakan potensi internal dan eksternal masyarakat.

4. Indikator Peningkatan Mutu Pendidikan

Para ahli telah merumuskan standar umum yang dapat dipakai untuk mengukur mutu pendidikan. Ada banyak pendapat mengenai kriteria mutu pendidikan. Engkoswara (1986) melihat mutu/keberhasilan pendidikan itu dari tiga sisi, yaitu prestasi, suasana dan ekonomi. Sallis (1993) mengemukakan dua standar utama untuk mengukur mutu, yaitu: (1) standar hasil dan pelayanan, dan (2) standar kustomer. Indikator yang termasuk ke dalam standar hasil dan pelayanan adalah *conformance to*

⁶⁷ Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Direktorat Dikmenum Depdiknas, 1999), 199.

spesification, fitness for purpose or use, Zero defect, dan right first time and every time. Terkandung makna di sini bahwa standar hasil pendidikan mencakup spesifikasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperoleh anak didik, hasil pendidikan dapat dimanfaatkan di masyarakat atau di dunia kerja, tingkat kesalahan yang sangat kecil, bekerja benar dari awal dan benar untuk pekerjaan berikutnya. Indikator yang masuk ke dalam standar kustomer adalah *customer satisfaction, exceeding customer expectations, dan delighting the customer.* Dengan demikian, standar kustomer mencakup terpenuhinya kepuasan, harapan dan pencerahan hidup bagi kustomer itu.

Dalam hal pemerataan dan perluasan pendidikan sebaiknya bukan hanya diukur dari seberapa banyak jumlah sarana dan prasarana belajar tetapi juga menyangkut penyebaran sarana dan prasarana pendidikan antar sekolah dan antar daerah. Hal ini menyangkut prinsip keadilan di dalam pendidikan, dimana setiap anak dimanapun dapat memperoleh akses terhadap sarana prasarana pendidikan yang sama. Oleh karena, maka indikator yang dapat dipantau dalam hal pemerataan dan perluasan pendidikan meliputi:

1. Peningkatan angka partisipasi kasar (APK), yaitu persentasi jumlah murid pada suatu satuan pendidikan terhadap jumlah penduduk usia yang bersangkutan, baik secara agregat maupun menurut karakteristik siswa.
2. Angka partisipasi murni (APM), yaitu persentase jumlah murid pada

usia sekolah tertentu terhadap jumlah penduduk usia sekolah pada suatu satuan pendidikan yang bersangkutan, baik secara agregat maupun menurut karakteristik siswa.

3. Angka partisipasi sekolah (APS), yaitu jumlah siswa pada kelompok usia tertentu yang terpresentasikan pada beberapa satuan pendidikan, baik secara agregat maupun karakteristik siswa.
4. Jumlah penerima beasiswa pada suatu satuan pendidikan atau suatu daerah tertentu, tanpa membedakan beberapa variabel karakteristik siswa, misalnya jenis kelamin, daerah, stautus sosial ekonomi, dan sejenisnya.
5. Kelengkapan sarana dan prasarana pendidikan pada setup satuan pendidikan, baik yang bersumber dari pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan dari masyarakat.

5. Strategi dalam Peningkatan Mutu pendidikan

Hasil pendidikan disebut bermutu dari segi produk jika mempunyai salah satu atau lebih ciri-ciri berikut:⁶⁸ a) Peserta didik menunjukkan tingkat penguasaan yang tinggi terhadap tugas-tugas belajar sesuai dengan tujuan pendidikan, antara lain dengan nilai sport, b) Hasil pendidikan sesuai dengan kebutuhan peserta didik tidak hanya mengetahui tetapi dapat melakukan sesuatu yang fungsional dalam kehidupan, c) Hasil pendidikan sesuai dan relevan dengan tuntutan lingkungan. khususnya dunia kerja.

⁶⁸ Hendyat Soetopo, *Pendidikan dan Pembelajaran. Teori Pemasalahan dan Praktek* (Malang: UMM Press, 2005), 94-945

Agar dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah maka harus memperhatikan beberapa faktor berikut. yaitu: kepemimpinan sekolah yang positif dan kuat, harapan yang tinggi, tantangan berpikir siswa, monitor terhadap kemajuan siswa, tanggungjawab siswa dan keterlibatannya dalam kehidupan sekolah, insentif dan hadiah, keterlibatan orang tua dalam kehidupan sekolah. dan perencanaan dan pendekatan yang konsisten.⁶⁹

Agar lembaga pendidikan memiliki keunggulan dan dapat diterima oleh pengguna jasa pendidikan, perlu menerapkan beberapa kriteria pendukungnya sebagai berikut: Penerapan Manajemen Mutu Terpadu Bidang Pendidikan, Penerapan Profesionalisme Manajemen pendidikan, Peningkatan kesejahteraan dan penerapan sistem pengembangan karier guru, penegakan legalitas penyelenggaraan pendidikan, dan optimalisasi kinerja lembaga akreditasi pendidikan.⁷⁰

a. Penerapan Manajemen Mutu Terpadu

Sejalan dengan tuntutan nasional dan global, pendidikan harus mampu menghasilkan sumber daya manusia yang bermutu. SDM yang bermutu tidak mungkin dapat diraih tanpa adanya pengendalian mutu terpadu yang dilaksanakan melalui penerapan manajemen mutu terpadu dalam pendidikan secara konsisten. Untuk mencapai tujuan tersebut menurut Eti Rochaety dkk. ada lima pilar yang harus dilalui, yaitu: terfokus pada *customer*

⁶⁹ *Ibid*, 945-946

⁷⁰ Eti Rochaety dkk.,, *Sistem Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara. 2006), 545-56

(pengguna jasa pendidikan), keterlibatan total dari semua unsur (*total involvement*), ada ukuran tertentu (*standart*), ada komitmen, ada perbaikan yang berkelanjutan (*continuous inprovement*).⁷¹ Kelima pilar ini dilandasi oleh empat unsur, yakni: keyakinan (*belief*), kepercayaan (*trots*), kerjasama (*coomperation*), dan kepemimpinan (*Ieahership*).⁷²

b. Penerapan Profesionalisme Manajemen pendidikan

Salah satu faktor yang menyebabkan mutu pendidikan belum menggembirakan adalah profesionalisme manajemen pendidikan yang masih rendah. Oleh karena itu, para pengelola pendidikan dituntut untuk terus menerus meningkatkan pengetahuan, sikap, dan keterampilan dalam mengelola pendidikan. Peningkatan terhadap pemahaman manajemen pendidikan bagi para profesional lembaga pendidikan dapat dilakukan melalui pendidikan formal, pelatihan, maupun simulasi dalam kegiatan sehari-hari.⁷³

c. Peningkatan Kesejahteraan dan Penerapan Sistem Pengembangan Karier Guru.

Guru peran kunci dalam menentukan keberhasilan pendidikan, karena bersinggungan langsung dengan obyek. Begitu berat amanat para guru yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa maka sudah selayaknya mereka mendapatkan kesejahteraan yang layak agar termotivasi dalam menjalankan tugasnya. Selama ini dari aspek

⁷¹ *Ibid*

⁷² *Ibid*

⁷³ *Ibid*

kesejahteraan, kondisi guru sangat memprihatinkan. Banyak guru yang memaksakan diri melakukan pekerjaan di luar mengajar, seperti menjadi pedagang, buruh, tukang ojek dan lain-lain.⁷⁴ Pemerintah sangat tepat memberlakukan sertifikasi bagi guru profesional yang memberikan dua kali gaji pokok sebagai solusi mengatasi permasalahan kesejahteraan guru tersebut.

Sebagaimana amanat Undang-undang yaitu Pemerintah memberikan tunjangan profesi kepada guru yang telah memiliki sertifikat pendidik yang diangkat oleh penyelenggara para pendidikan dan/atau satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat setara dengan I (satu) kali gaji pokok guru yang diangkat oleh satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah atau pemerintah daerah pada tingkat, masa kerja, dan kualifikasi yang sama.⁷⁵

Peningkatan karir juga sebagai motivasi tersendiri bagi para guru. Karena setiap manusia diakui atau tidak pasti menginginkan peningkatan dalam profesinya. Dengan pengalaman disertai dengan data-data pengabdian diharapkan dapat menjadi pertimbangan dalam menentukan jenjang karir tenaga pengajar sebagai penghargaan formal pekerjaannya.⁷⁶

d. Penegakan Legalitas Penyelenggaraan Pendidikan.

Dalam praktek operasional pendidikan dewasa ini masih

⁷⁴ Asrorun Ni'am Shaleh, *Membangun Profesionalitas Guru*, (Jakarta: Elsas, 2006), 6

⁷⁵ UU Guru dan Dosen Pasal 16 ayat 1 dan 2

⁷⁶ Eti, *Sistem Informasi*, 55

dijumpai sejumlah institusi pendidikan yang diragukan legalitasnya. Apalagi dengan semakin meningkatnya kecenderungan pada sebagian anggota masyarakat untuk menjadikan institusi pendidikan sebagai lahan yang potensial untuk meraih keuntungan sebanyak-banyaknya tanpa memiliki komitmen terhadap mutu dan pemahaman yang cukup tentang tradisi akademik.⁷⁷

Untuk itu dalam upaya memantapkan sistem pendidikan nasional agar menghasilkan pendidikan yang bermutu, penegakan aspek-aspek legal dari penyelenggara pendidikan perlu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh.

e. Optimalisasi Kinerja Lembaga Akreditasi pendidikan.

Adanya klasifikasi institusi pendidikan (dasar, menengah, tinggi) dewasa ini merupakan hasil kerja lembaga akreditasi pendidikan. Hasil kerja akreditasi ini telah memberikan kejelasan tentang status institusi pendidikan dan membantu masyarakat untuk menentukan pilihan.

Manajemen mutu mempersyaratkan integrasi dari berbagai faktor yaitu: “pelanggan (*klien*), kepemimpinan (*leadership*), tim (*team*), proses dan struktur (*organization*).⁷⁸

1) Pelanggan atau *klien* adalah seseorang atau kelompok yang menerima produk atau jasa layanan. Pelanggan yang ada di dunia pendidikan berkaitan erat dengan pengguna pendidikan.

⁷⁷ *Ibid.* 56

⁷⁸ Prim Masrokan Mutohar, *Diktat Mata Kuliah Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan Islam tidak diterbitkan*, (Tulungagung; 2008), 4-5

Hal yang perlu dipahami oleh pelanggan atau pengguna pendidikan adalah nilai-nilai organisasi, visi dan misi yang perlu dikomunikasikan dan dikerjakan dengan memperhatikan etika dalam pengambilan keputusan dan perencanaan anggaran.

- 2) Kepemimpinan (*leadership*) merupakan hal yang esensial dalam manajemen peningkatan mutu pendidikan, sehingga diperlukan *visionary leadership* kepala sekolah. Dalam konteks manajemen mutu, pemimpin harus mampu dalam menetapkan dan mengendalikan visi sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah dalam konteks manajemen mutu peningkatan mutu harus mempunyai visi, kreatifitas, sensitifitas, pemberdayaan dan memahami tentang manajemen perubahan.
- 3) Tim (*team*) merupakan sarana yang harus dibangun oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja, karena dalam manajemen peningkatan mutu lebih menekankan pada kejelasan tujuan dan hubungan *interpersonel* yang efektif sebagai dasar terjadinya kerja kelompok yang efektif.
- 4) Proses (*proces*) kerja merupakan kunci yang harus disepakati dalam manajemen peningkatan mutu suatu sekolah.
- 5) Struktur organisasi (*organization struktur*) merupakan langkah kerja dalam pengorganisasian dan menentukan garis kewenangan dalam konteks manajemen peningkatan mutu sekolah.

C. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

1. Keterampilan Konsep (*Conceptual Skills*) Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.

Keterampilan konsep (*Conceptual Skills*) adalah kemampuan untuk melihat secara utuh dan luas terhadap berbagai masalah untuk kemudian mengaitkan antara macam-macam perilaku yang berbeda dalam organisasi menyelaraskan antara berbagai keputusan yang dikeluarkan organisasi. yang secara keseluruhan bekerja untuk meraih tujuan. yang telah ditentukan.⁷⁹

Conceptual Skills menurut Pul Hersey adalah “kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak unit kerja masing-masing ke dalam bidang operasi organisasi secara menyeluruh.”⁸⁰ Kemampuan ini memungkinkan seorang bertindak selaras dengan tujuan organisasi secara menyeluruh daripada hanya atas dasar tujuan dan kebutuhan kelompoknya sendiri.

Singkatnya, keterampilan konseptual merupakan kemampuan untuk melihat organisasi secara keseluruhan, masalah-masalah individu, kelompok-kelompok, unit-unit organisasi dan saling ketergantungannya satu sama lain atau melihat bagian-bagian organisasi sebagai satu kesatuan yang saling berhubungan dalam satu operasi organisasi dan bagaimana perubahan dari unit tertentu dapat mempengaruhi perubahan

⁷⁹ Muhammad Abdul Jawwad, *Menjadi Manajer Sukses*, (Jakarta: Gema Insani, 2004), 382

⁸⁰ Paul Hersey and Ken Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, terj. (Jakarta: Erlangga, 1982), 6

unit lain dalam organisasi. Dalam hal ini seorang manajer harus mampu mendiagnosa dan menganalisis masalah.

Erni Tisnawati mengemukakan bahwa keahlian konseptual adalah “keahlian berfikir secara abstrak, sistematis, termasuk di dalamnya mendiagnosa dan menganalisis berbagai masalah dalam situasi yang berbeda-beda, bahkan keahlian untuk memprediksi di masa depan.”⁸¹

Dengan keterampilan konseptual berarti manajer bekerja dengan ide-ide atau pikiran-pikiran (*working with thinks or ideas*) untuk mengembangkan gagasan strategi sebagai kunci pemecahan masalah dari tiap-tiap hambatan organisasi.

Para manajer harus juga dapat berpikir analitik dan konseptual, berpikir analitik ialah seorang manajer harus mampu mengurangi sebuah problem dalam komponen-komponennya kemudian menganalisis komponen-komponen tersebut, setelah mana ia harus dapat mengajukan suatu pemecahan yang tepat. Pemikir konseptual artinya sebagai seseorang manajer harus mampu memandang seluruh tugas yang ada dalam abstraksinya dan mampu menghubungkan dengan tugas-tugas lainnya.⁸²

Implementasi dari *conceptual skill* tersebut diperlukan kerangka kerja yang sistematis agar tercapai tujuan yang maksimal. Adapun kerangka kerja konseptual dilakukan dengan sistem pengukuran kerja

⁸¹ Erni Tisnawati Sule Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Kencana 2006), 19

⁸² J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group 2007), 7

menjadi bagian integral dalam keseluruhan proses manajemen.⁸³

Keterampilan konseptual ini mutlak diperlukan oleh manajer karena salah satu fungsi manajerial adalah melakukan perencanaan.⁸⁴ Kepala harus mampu melakukan proses perencanaan, baik perencanaan jangka pendek, menengah, maupun perencanaan jangka panjang, misalnya satu bulan hingga satu tahun. Menengah adalah perencanaan yang memerlukan waktu 2-5 tahun jangka panjang meliputi perencanaan sekitar 5-10 tahun. Proses perencanaan menjadi salah satu keterampilan yang penting mengingat perencanaan yang baik merupakan setengah dari suatu pekerjaan. Prinsip perencanaan yang baik akan selalu mengacu pada pertanyaan apa yang akan dilakukan (*what*) siapa yang melakukan (*who*) kapan dilakukan (*when*) dimana dilakukan (*where*) dan bagaimana sesuatu dilakukan (*how*) detail inilah yang akan menjadi kunci kesuksesan pekerjaan.

Robbins dan Coulter sebagaimana yang dikutip oleh Erni Tisnawati mendefinisikan perencanaan sebagai sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merumuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga tercapai tujuan organisasi.⁸⁵

⁸³ Akdon, *Strategic Manajemen For Education Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2006), 182.

⁸⁴ Patricia buhler, *Management Skill dalam 24 Jam, Terj.* (Jakarta: Prenada, 2007), 9

⁸⁵ Erni, *Pengantar Manajemen*, 96

Berdasarkan beberapa definisi tentang *conceptual skill* tersebut di atas, dapat diambil pengertian bahwa keterampilan dapat diambil pengertian bahwa keterampilan konsep sangat diperlukan oleh manajer pendidikan guna menyusun visi, misi dan perencanaan untuk menjangkau kemajuan pendidikan di masa depan.

Untuk memiliki kemampuan keterampilan konsep kepala sekolah diharapkan selalu belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja Para guru dan pegawai sekolah, melakukan observasi secara terencana tentang kegiatan-kegiatan manajemen, banyak membaca tentang hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan yang sedang dilaksanakan, hasil-hasil penelitian orang lain, berpikir untuk masa yang akan datang dan merumuskan ide-ide yang dapat diuji cobakan.⁸⁶

Tidak ada konsep yang siap pakai untuk diambil begitu saja dan diharapkan pada lembaga, melainkan konsep itu harus diciptakan dan dikreasikan terlebih dahulu.

Muhammad Abdul Jawwad mengemukakan bahwa “kemampuan pemikiran biasanya didapatkan dari pengalaman.⁸⁷ Artinya mengumpulkan pengalaman-pengalaman ketika bekerja dalam jangka panjang dan melalui perpidahan posisi kerja pada bagian yang berbeda dan tempat yang berbeda, juga dengan mengikuti program pelatihan yang sesuai dan memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam organisasi-organisasi berbeda.

⁸⁶ Komarudin, *Manajemen organisasi* (Bandung: Tarsito, 1974), 47-48

⁸⁷ Jawwad, *Menjadi Manajer*, 382

2. Keterampilan Manusiawi (*Human Skill*) Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Pendidikan.

Keterampilan manusiawi pada hakikatnya merupakan kemampuan untuk mengadakan kontak hubungan kerja sama secara optimal kepada orang-orang yang diajak bekerja dengan memperhatikan kodratnya dan harkatnya sebagai manusia.⁸⁸ *Human Skill* juga diartikan segala hal yang, berkaitan dengan sebagai individu dan hubungannya dengan orang lain dan caranya berinteraksi dengan mereka.⁸⁹ Atau keahlian dalam memahami dan melakukan interaksi dengan berbagai jenis orang di masyarakat.⁹⁰ Paul berpendapat bahwa "*Human Skill*" adalah kemampuan dan kata putus (*judgment*) dalam bekerja dengan dan mulai orang lain, yang mencakup pemahaman tentang dan penerapan kepemimpinan yang efektif.⁹¹

Dalam keterampilan manusia, seorang manajer harus memiliki kemampuan berinteraksi dengan berbagai macam manusia yang berbeda, hal itu mencakup: keterampilan memotivasi orang untuk bekerja, keterampilan mendengar orang lain, keterampilan berhubungan dengan orang lain.⁹²

Pada lembaga pendidikan kepala sekolah sebagai *top manager* harus mampu berinteraksi dan bekerjasama dengan baik dengan orang-orang sekitar baik intern sekolah (wakil kepala sekolah, guru, staf dan

⁸⁸ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Rinika Cipta, 2004), 2017-2018

⁸⁹ Jawwad, *Menjadi Manajer*, 382

⁹⁰ Saefullah, *Pengantar Manajemen*, 19

⁹¹ Harsey, *Manajemen Perilaku*, 7

⁹² Jawwad, *Menjadi Manajer*, 383

seluruh tenaga kependidikan lainnya) dan juga ekstern sekolah (*stake holder*, komite dan orang-orang yang berkompeten terhadap pendidikan).

Interaksi dengan bawahan diperlukan agar dalam melaksanakan tugas yang diembannya dan dalam merealisasikan kebijakan manajer dapat termotivasi sehingga para bawahan dapat memanfaatkan potensinya secara optimal dalam bekerja demi kepentingan organisasi dan para anggotanya. Moral kerja para personalia sangat ditentukan oleh motivasi pemimpin. Adapun keberhasilan manajer dalam memotivasi bawahannya menurut Pidarta bergantung kepada motivasi yang dimiliki oleh masing-masing bawahan, ketepatan persepsi manajer terhadap kebutuhan para bawahan, hubungan manajer dengan para bawahan, dan efektifitas proses komunikasi.⁹³

Harus diakui bahwasannya tidak ada organisasi tanpa manusia sehingga dengan demikian para manajer harus mengetahui bagaimana cara memotivasi, memimpin dan berkomunikasi dan perlu memahami hubungan antar perorangan dan perilaku kelompok-kelompok orang-orang.

Bila manajer memperhatikan motivasi para bawahan, kemudian mengarahkan perilaku, moral kerja dan cara kerja mereka agar positif terhadap pekerjaan, maka manajer bertindak sebagai pemimpin. “Pemimpin adalah seseorang yang berkewajiban mempengaruhi sekelompok orang yang terorganisasi untuk mencapai atau

⁹³ Pidarta, *Manajemen Pendidikan*, 219

menyelesaikan tujuan itu.⁹⁴

Seorang kepala sekolah dikatakan berhasil dalam memimpin jika ia memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan perannya sebagai seorang yang diberi tanggungjawab untuk memimpin sekolah.⁹⁵

Tugas kepala sekolah sebagai manajer harus mampu mengadakan pengorganisasian secara baik dan cepat. Lembaga pendidikan mempunyai sumber daya yang cukup besar mulai sumber daya manusia yang terdiri dari guru, karyawan, dan siswa, sumber daya keuangan hingga fisik mulai dari gedung serta sarana prasarana yang dimiliki. Kepala sekolah harus mampu menggunakan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dengan sebaik-baiknya sehingga seni mengelola sumber daya menjadi keterampilan yang tidak bisa ditinggalkan.

Dalam hal melaksanakan manajemen manusia, setiap manajer pasti akan menghadapi problem-problem, benturan-benturan atau konflik yang terjadi, misalnya antar individu-individu, antar kelompok-kelompok, dan antar pihak atas dan pihak bawahan dan sebagainya, dalam hal mana manajemen konflik merupakan pula salah satu kemampuan yang dituntut dari setiap manajer yang baik.⁹⁶

Seorang manajer selain mempunyai keterampilan secara konsep, juga harus punya kecakapan hubungan dengan sesama yang baik.

⁹⁴ *Ibid.*, 223

⁹⁵ Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis Sebuah model Pelibatab masyarakat dalam Menyelenggarakan Pendidikan*, (Jakarta: Prenada Media, 2004), 234.

⁹⁶ Winardi, *Manajemen Perilaku*, 37.

Artinya, orang harus menyukainya. Berikut tip-tip dalam berkomunikasi, yaitu: bersikap positif, tersenyum, menunjukkan kepedulian kepada orang lain, menerima masukan dan nasehat dari orang lain, menanggukhan penilaian sebelum memiliki informasi, berusaha tidak mengeluh, mempertimbangkan opini dan ide yang berbeda, menunjukkan selera humor yang baik.⁹⁷

3. Keterampilan Teknik (*Technical Skill*) Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Keterampilan Teknik “(*Technical Skill*) adalah segala hal yang berkaitan dengan informasi dan kemampuan (skill) khusus tentang pekerjaannya.”⁹⁸ Atau “keahlian yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan spesifik tertentu.”⁹⁹ Menurut Paul “*technical skill* adalah kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, tehnik dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan, dan training.”¹⁰⁰

Seorang manajer dalam keterampilan teknik harus mempunyai kemampuan administrasi (kemampuan mengelola bidang administrasi), penguasa bahasa (untuk bergaul dan berhubungan dengan manusia), dan penguasaan fak dalam pekerjaan yang merupakan bidang spesialisasinya,¹⁰¹ tentunya kepala sekolah sebagai manajer faknya adalah dibidang pendidikan.

⁹⁷ Buhler, *Manajemen Skill*, 153.

⁹⁸ Jawwad, *Menjadi Manajer*, 382.

⁹⁹ Saefullah, *Pengantar Manajemen*, 19.

¹⁰⁰ Hersey, *Manajemen Perilaku*, 5.

¹⁰¹ Winardi, *Manajemen Perilaku*, 323.

Keterampilan teknik sebagian besar perlu dikuasai oleh manajer terdepan, sebab para manajer terdepan berhadapan langsung dengan para petugas pendidikan terutama para pengajar. Para manajer terdepan sekaligus sebagai supervisor, yang berkewajiban membina dan membimbing para pengajar agar mampu mengajar dengan sebaik mungkin dan mengontrol kerja para pengajar.¹⁰² Manajer terdepan dalam suatu lembaga pendidikan tentunya adalah kepala sekolah.

Agar dapat membimbing dan mengontrol secara betul maka manajer (kepala sekolah) perlu paham akan teknik-teknik yang dipakai para tenaga kependidikan dalam memproses para siswa sejak mulai dari belajar di lembaga itu sampai mereka lulus. Teknik-teknik ini pada garis besarnya dapat digolongkan menjadi dua yaitu: teknik yang berkaitan dengan proses belajar mengajar dan teknik ketatausahaan.¹⁰³

Pada kelompok teknik pertama antara lain mencakup teknik mengatur lingkungan belajar dan media pendidikan, menyusun bahan pelajaran, mengatur suasana kelas, membimbing siswa belajar konseling, menyusun tugas-tugas berstruktur dan mandiri, cara membuat alat ukur dan cara menilai. Sedangkan kelompok teknik ketatausahaan, pengajaran, kesiswaan, kepegawaian atau personalia, keuangan dan perlengkapan.

Kemampuan teknik disini berarti kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Tahapan ini mengisyaratkan agar kepala sekolah membangun prosedur operasional

¹⁰² Pidarta, *Manajemen Pendidikan*, 230.

¹⁰³ *Ibid*, 231.

lembaga pendidikan, memberi contoh bagaimana bekerja, membangun motivasi dan bekerjasama serta selalu melakukan koordinasi dengan berbagai elemen pendidikan. Perencanaan yang baik harus diimplementasikan secara bersungguh-sungguh dan profesional.

Kepala sekolah selaku manajer juga berfungsi sebagai *controlling*, hingga harus mampu melakukan tugas-tugas pengawasan dan pengendalian. Pengawasan ini meliputi supervisi manajemen artinya melakukan pengawasan dalam bidang pengembangan keterampilan, kompetensi administrasi dan kelembagaan, dan supervisi pengajaran artinya melakukan pengawasan dan kendali terhadap tugas-tugas serta kemampuan tenaga pendidik sebagai guru. Karenanya kepala sekolah harus mempunyai kompetensi dan keterampilan profesional sebagai guru, sehingga mampu memberikan supervisi yang baik kepada bawahannya.¹⁰⁴

D. Penelitian Terdahulu

Studi tentang ketrampilan manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan sudah pernah dilakukan. Hal ini berdasarkan temuan penulis, diantaranya:

1. Hidayat dengan judul tesis "*Pengaruh Kemampuan Manajerial Dan Motivasi Kerja Kepala Sekolah Terhadap Kualitas Pendidikan di Kabupaten Sinjai*" dengan hasil adanya pengaruh yang sangat signifikan

¹⁰⁴ Lazismu edisi 14 Januari 2009 suaragu.wordpress.com/2009/02/13/.

antara kemampuan manajerial dan motivasi kepala sekolah dengan kualitas pendidikan.

2. Siti Nurhidayatul Hasanah di tahun 2007 juga mengadakan penelitian dalam penyusunan tesis tentang “*Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTsN Tunggawir Kalidawir Tulungagung*” Penelitian ini menemukan bahwa strategi Kepala Sekolah meningkatkan mutu pendidikan dilakukan dengan cara merombak struktur pembelajaran, memperbaiki manajemen pembelajaran secara total, memberikan semangat dan kesadaran kepala seluruh elemen lembaga untuk menjunjung, komitmen dan budaya mutu dan melibatkan orang tua dan masyarakat dalam upaya peningkatan mutu sekolah. Dadang Ruhyat mengadakan penelitian tesis dengan judul Ketrampilan Manajerial Kepala Sekolah dan hubungannya dengan kinerja guru di SMUN 8 Bandung dengan hasil adanya hubungan yang signifikan antara ketrampilan manajerial Kepala Sekolah dan hubungannya dengan kinerja guru. Asep Nugrahajaya mengadakan penelitian dalam tesis yang diberi judul Peningkatan Ketrampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Pendidikan (Studi Kasus di Lingkungan Dinas Pendidikan Kecamatan Serang Kabupaten Serang) dalam penelitian ini membahas tentang: bentuk-bentuk kegiatan yang dikembangkan dalam rangka meningkatkan ketrampilan kepala sekolah, upaya-upaya yang bisa menjamin kesinambungan manajemen *network* dalam sistem pembinaan ketrampilan kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan sistem

pembinaan profesional sehingga dapat menularkan ketrampilan kepemimpinan yang perlu dimiliki.

3. M. asrori Ardiansyah, Tesis, 2009,¹⁰⁵ “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Islam Unggul di Malang” (Studi Multikasus di MIN Malang I dan SDI Surya Buana Malang). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan multi kasus. Hasil penelitiannya adalah *pertama*, kedua kepala sekolah sama-sama menjadikan visi sekolah sebagai alat untuk mengarahkan haluan dan tujuan sekolah. Keduanya juga sepakat untuk menjadikan misi sekolah sebagai penjabaran dari visi sekolah yang diharapkan dapat mendorongnya perilaku dan budaya yang Unggul. Keduanya sama-sama berupaya menjadi misi sebagai pendorong untuk menggali potensi, kreasi, dan inovasi yang dimiliki warga sekolah demi terwujudnya tujuan sekolah. Tekait nilai kepemimpinan, kedua kepala sekolah sepakat menanamkan nilai-nilai unggul dan islami di sekolah untuk diyakini warga sekolah dan dimanifestasikan dalam perilaku sehari-hari sehingga dapat menumbuhkan budaya berprestasi di sekolah. Berikut urutan nilai yang mengemuka di MIN Malang 1: a) Nilai Kompetisi dan Penghargaan, b) Nilai Kedisiplinan, c) Nilai Islami dan Ibadah, d) Nilai Keterbukaan, e) Keikhlasan dan Tanggung jawab, f) Nilai Keteladanan, dan g) Nilai Kekompakan dan Kebersamaan. Sedangkan nilai yang muncul di SDI Surya Buana adalah: 1) Nilai Islam

¹⁰⁵ M. Asrori Ardiansyah, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Islam Unggul di Malang*, (Studi Multikasus di MIN Malang I dan SDI Surya Buana Malang), Tesis, (Malang: PPs UIN Maliki Malang, 2009)

dan ibadah, 2) Nilai Keteladanan, 3) Nilai Dedikasi dan Usaha Maksimal, 4) Keikhlasan dan Tanggung jawab, 5) Nilai Kedisiplinan, 6) Nilai Kekompakan dan Kebersamaan dan 7) Kesadaran. *Kedua*, kedua kepala sekolah sama-sama menerapkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan mendorong upaya-upaya kreatif guru dan siswa dalam proses pembelajaran dengan mengelaborasi sumber-sumber belajar. Terhadap mutu kesiswaan, kedua kepala sekolah menyeleksi calon input sekolah dan membagi siswa atas tiga kelompok besar, yaitu: 1) berkualitas tinggi; 2) berkualitas sedang; dan 3) berkualitas rendah dan membaginya dalam kelas heterogen dengan menjadikan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler sebagai penopang pembelajaran di kelas guna menghasilkan keluaran yang bermutu. Adapun terhadap guru dan karyawan, kedua kepala sekolah memberdayakan guru dan karyawan melalui kegiatan rutin dan dan temporal yang diisi dengan kegiatan-kegiatan pemberdayaan di lingkungan sekolah maupun di luar sekolah. Sedangkan pada sarana dan prasarana, kedua kepala sekolah berupaya melengkapi sarana dan prasarana yang kurang secara bertahap dengan Skala prioritas.

4. Maesaroh Lubis, 2008,¹⁰⁶ “Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan” (Studi Kasus Pada SMA Negeri I Perbaungan). Tesis, Program Studi Administrasi Pendidikan, Pascasarjana Universitas Negeri Medan. Metode penelitian yang

¹⁰⁶ Maesaroh Lubis, *Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Studi Kasus Pada SMA Negeri I Perbaungan). Tesis (Medan. Universitas Negeri Medan, 2008)

digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan teknik analisis induktif. Hasil penelitiannya adalah: *Pertama*, Kepala sekolah telah memiliki pemahaman terhadap perumusan visi dan misi sekolah. Pemahaman tersebut terwujud dalam orientasi pengelolaan pendidikan yang berbasis nilai imtaq dan iptek. *Kedua*, Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam melaksanakan visi dan misi sekolah dilakukan secara bertahap mulai dari perencanaan, perumusan strategi dan teknik operasional. Sementara operasionalisasi nilai-nilai visi dan misi sekolah dijabarkan dalam perumusan program kerja. *Ketiga*, Pengelolaan pendidikan yang bermutu di SMAN I Perbaungan ditunjang oleh faktor kepemimpinan kepala sekolah yang memiliki sikap demokratis, didukung oleh kompetensi profesional para guru, budaya kerja yang kondusif serta dukungan stakeholder sekolah. *Keempat*, Secara fungsional wujud keterampilan manajerial kepala sekolah pada SMAN I Perbaungan dapat dikatakan berjalan dengan baik, baik keterampilan konseptual, teknis maupun keterampilan hubungan manusiawi. *Kelima*, Indikator pengelolaan pendidikan yang bermutu di SMAN I Perbaungan bias dikatakan cukup berhasil jika dilihat dari sisi input, output dan jaminan mutu.

5. M. Saipul Anwar, Tesis 2010 “Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan pada MAN Yogyakarta Tiga”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian pada dasarnya tugas kepala sekolah itu sangat luas dan kompleks, karena harus

memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan membimbing, melatih, mengarahkan kepada seluruh komponen sekolah sesuai tugas dan tanggung jawab masing-masing kearah pencapaian mutu pendidikan sebagai lanjutan dalam kegiatan pembelajaran.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Jamaludin tentang Pengaruh Manajerial Kepala Madrasah dan Sumber Daya Madrasah terhadap Kepuasan Kerja Guru MAN Semarang 2, dengan penelitian kuantitatif yang menggunakan *Multiple Linier Regression Analysis*, diperoleh hasil penelitian. Manajerial Kepala Madrasah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan guru MAN Semarang 2. Namun menurutnya, tingkat kepuasan Guru MAN Semarang 2 tersebut dikatakannya belum maksimal sehingga diperlukan upaya yang keras untuk menerapkan atau melaksanakan secara maksimal faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja di MAN Semarang 2.
7. Komari Achmad dengan judul penelitian peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Efektivitas pendidikan di Man Godean, Sleman-yogyakarta, menyebutkan bahwa penelitiannya berupaya mengungkap bagaimana Kepala Sekolah memainkan peran kepemimpinan dalam mewujudkan efektivitas pendidikan. Dari hasil penelitian tersebut dikemukakan bahwa peran kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan efektivitas pendidikan terlihat dari :
 - a. Dapat terbinanya dedikasi guru dan pegawai dalam pelaksanaan tugas dilandasi prinsip bahwa bekerja adalah ibadah ikhlas dan

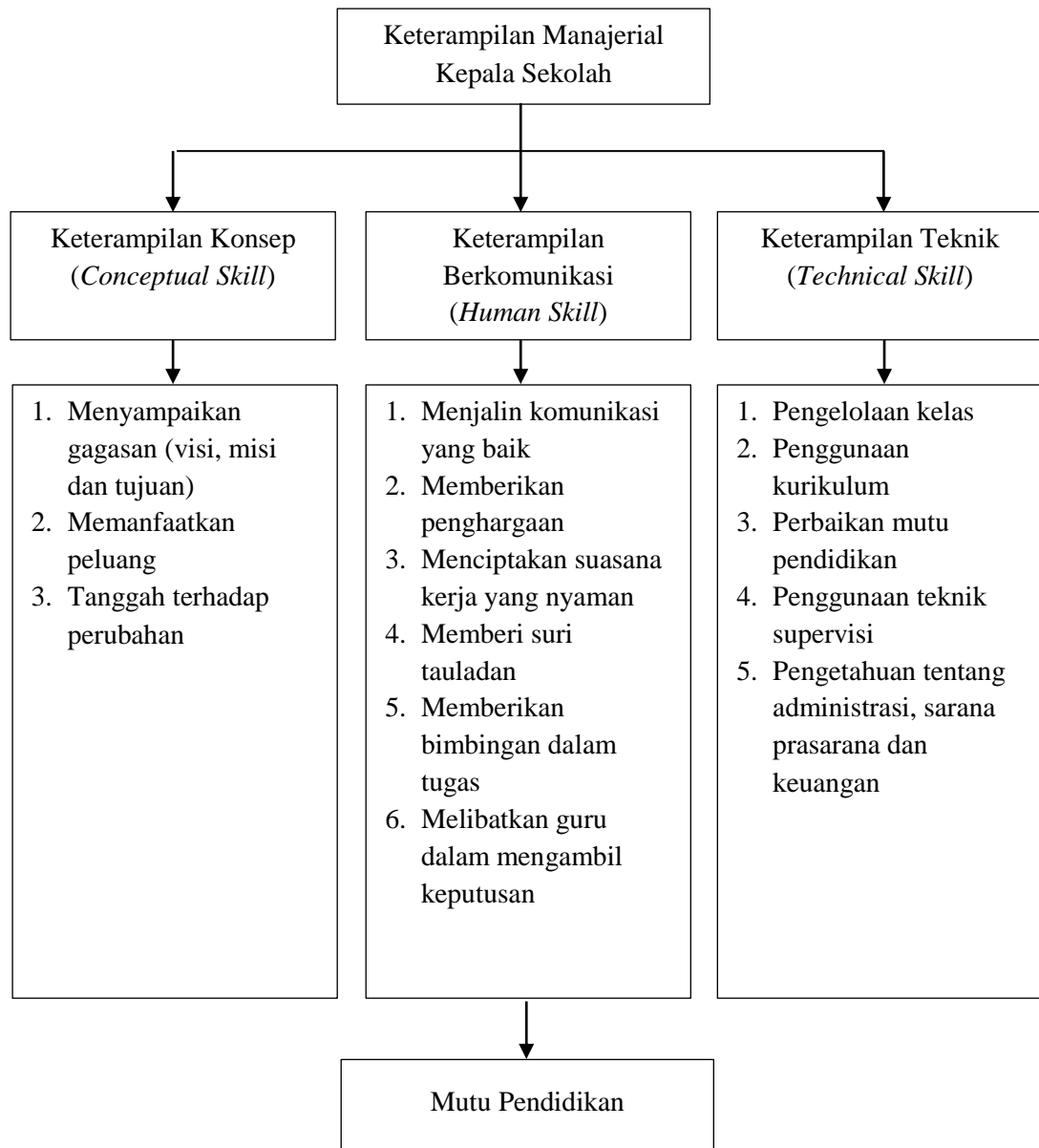
beramal.

- b. Meningkatnya motivasi dan semangat guru dalam melaksanakan proses pembelajaran serta meningkatnya motivasi belajar siswa.

Makin tumbuhnya sikap rasional terutama dikalangan guru dan siswa tercapainya tujuan sekolah diperlukan kerjakeras dan keunggulan semua warga sekolah, yaitu : Kepala Sekolah, guru, pegawai, dan siswa.

E. Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian adalah pandangan atau pola pikir yang menunjukkan permasalahan yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah masalah yang perlu dijawab melalui penelitian.¹⁰⁷



Gambar 2.3 Paradigma Pendidikan

¹⁰⁷ Sugiono, *Metode Penelitian Administrasi Dilengkapi dengan Metode R & D* (Bandung: Alfabeta, 2006), 43