

BAB V

PEMBAHASAN TEMUAN PENDIDIKAN

Setelah data dipaparkan dan menghasilkan temuan-temuan, maka kegiatan selanjutnya adalah mengkaji hakikat dan makna temuan penelitian. Masing-masing temuan akan dibahas dengan mengacu pada teori dan pendapat para ahli yang ssesuai, agar benar-benar dapat menjadikan setiap pertemuan tersebut kokoh dan layak untuk dibahas.

Dalam bab pembahasan bab ini ada 3 (tiga) buah tema yang akan dibahas secara berurutan sebagaimana yang tercantum dalam fokus penelitian, yaitu: (1) Ketramampilan Konsep (*Conceptual Skill*) Kepala Sekolah MTs Plus Raden Paku dan SMP Islam Terpadu Nurul Fikri Trenggalek dalam meningkatkan mutu pendidikan, (2) Keterampilan Manusia (*Human Skill*) Kepala Sekolah MTs Plus Raden Paku dan SMP Islam Terpadu Nurul Fikri Trenggalek dalam meningkatkan mutu pendidikan, (3) Keterampilan Tehnik (*Technical Skill*) Kepala Sekolah MTs Plus Raden Paku dan SMP Islam Terpadu Nurul Fikri Trenggalek dalam meningkatkan mutu pendidikan.

A. Pembahasan Temuan Penelitian MTs Plus Raden Paku Trenggalek

1. *Conceptual Skill* Kepala Sekolah MTs Plus Raden Paku Trenggalek dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Dalam temuan penelitian di kemukakan bahwa *Conceptual Skill* Kepala MTs Plus Raden Paku Trenggalek dalam meningkatkan mutu pendidikan.

- a. Berusaha meningkatkan mutu pendidikan, langkah pertama ditempuh oleh Kepala MTs Plus Raden Paku Trenggalek adalah menyusun rencana program yang jelas kemudian diruangkan dalam visi, misi dan tujuan madrasah sebagai pijakan dalam pencapaian mutu sekolah melalui musyawarah bersama seluruh komponen madrasah dan juga pengurus serta komite madrasah. Kepala MTs Plus Raden Paku Trenggalek bahwa tanpa adanya program yang jelas maka peningkatan mutu pendidikan tidak mungkin terlaksana secara maksimal.
- b. Dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan lembaga, Kepala MTs Plus Raden Paku Trenggalek menggunakan strategi:
 - 1) Memberdayakan sumber daya yang ada melalui kerjasama secara efektif dengan sebaik-baiknya untuk ikut serta dalam berbagai kegiatan yang dapat menunjang kualitas program madrasah dengan membagi tugas pekerjaan melalui para wakil kepala yang meliputi wakil kepala bidang kurikulum, kesiswaan, sarana dan prasarana, dan humas.
 - 2) Membentuk team work dalam meningkatkan mutu pendidikan
Kepala MTs Plus Raden Paku Trenggalek memandang bahwa kemajuan sebuah lembaga pendidikan tidak dapat dicapai tanpa adanya kebersamaan atau dengan kata lain menggunakan konsep *partner ship* yaitu kemajuan sebuah lembaga itu tidak ditentukan oleh satu orang melainkan dalam sebuah tim. Tim yang dibentuk

dinamakan pasukan berani mati yang terdiri dari tiga orang yaitu Agus Muadzin, Ustadz Zen dan Ustadz Bahrudin. Mereka mempunyai komitmen bahwa mutu harus terwujud dengan mengambil langkah (a) mengadakan kajian-kajian kecil, (b) maju yang sesuai dengan masyarakat, (c) menggunakan konsep ikhlas dan mempunyai dedikasi yang tinggi, (d) tidak memberlakukan jam kerja bagi tim, karena bagi mereka apabila sebuah lembaga dibatasi oleh jam yang terjadi menjadi ketimpangan. Karena lembaga pendidikan itu tidak pernah berhenti dan berbagai macam invasi dan problem.

- c. Menerapkan manajemen personalia dengan menempelkan personil baik guru maupun tenaga administrasi sesuai dengan bidangnya.

Kepala MTs Plus Raden Paku Trenggalek memandang salah satu faktor penemu kualitas pendidikan adalah tenaga pengajar. Sehingga dalam menempatkan personil harus sesuai dengan keahliannya yang diukur melalui bidang akademiknya. Ia berpendapat bahwa penempatan tenaga yang baik tidak sesuai maka tidak akan pernah mendapatkan sesuatu secara maksimal.

- d. Meminimalisir problem madrasah dengan langkah mengantisipasi satu persoalan sejak dini dengan segera mencari pokok persoalan dan dicari solusi yang tepat dan objektif serta diterima kedua belah pihak paling tidak bisa meminimalisir kekecewaan. Problem yang tidak

segera diatasi akan mengganggu kinerja sehingga tidak akan mendapatkan hasil yang maksimal.

Kepala MTs Plus Raden Paku Trenggalek mengambil langkah konkrit untuk mengantisipasi problem yang ada yaitu dengan mewajibkan penemuan forum pemimpin yang terdiri dari para wakil kepala madrasah, KTU, kepala bidang, pengurus pondok seminggu sekali tepatnya setiap hari senin. Pada forum tersebut diadakan evaluasi bersama sekaligus kendala-kendala dan problem-problem yang muncul dan dicari solusinya. Setiap tanggal 17 seluruh guru bertemu dengan pimpinan untuk memberi pertimbangan dan sekaligus mendengarkan keluhan dari para guru.

Secara umum keterampilan manajerial adalah kecakapan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas¹¹¹ manajerial (merencanakan, mengatur, memimpin, mengendalikan pelaksanaan organisasi) untuk mencapai sasaran tertentu.¹¹²

Adapun pengertian conceptual skill adalah kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak unit kerja masing-masing kedalam bidang operasi organisasi secara menyeluruh dari pada hanya atas dasar tujuan dan kebutuhan kelompok sendiri.¹¹³

¹¹¹ Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), 247 .

¹¹² Surayin, *Kamus Umum Besar Indonesia* (Bandung: Yrama Widya, 2001) 219.

¹¹³ Paul Hersey dan Ken Blanchard, *Manajemen perilaku Organisasi: Pendayaguna Sumber Daya Manusia, ter.* (Jakarta: Erlangga, 1982). 6.

Dari pengertian keterampilan dan keterampilan konsep tersebut diatas, pada hakikatnya seseorang manajer harus mampu membaca situasi dan kebutuhan yang muncul untuk dituangkan dalam sebuah konsep perencanaan tujuan untuk dicari strategi efektif dalam pencapaiannya.

Untuk mengimplemantasikan dari conceptual skill tersebut diperlukan kaerangka kerja yang sistematis agar tercapai tujuan yang maksimal. Adapun kerangka kerja conseptual dilakukan dengan sistem pengukuran kerja menjadi bagian integral dalam keseluruhan proses manajerial.

Disisi dapat diambil pengertian bahwa syarat untuk mewujudkan sebuah gagasan (konsep) maka diperlukan kerangka kerja yang sistematis serta adanya tolak ukur keberhasilan dengan melakukan evaluasi program kerja.

Sub tema sebelumnya, diajukan hipotesis yaitu bahwa conceptual skill Kepala MTs Plus Raden Paku Trenggalek dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah menentukan rencana yang jelas, mencari strategi yang tepat yaitu dengan memberdayakan sumberdaya yang ada dengan menggunakan manajerial personalia dan melakukan perbaikan mutu terus menerus dengan mengadakan pertemuan mingguan, bulanan, tahunan sebagai evaluasi kerja untuk melakukan langkah awal perbaikan mutu. Dari hasil kerja teoritis sebelumnya, disebutkan bahwa keterampilan konsep pada hakikatnya adalah seorang manajer harus mampu membaca

situasi dan kebutuhan yang muncul untuk dituangkan dalam sebuah konsep perencanaan tujuan untuk dicari strategi efektif dalam pencapaiannya. Kemudian syarat untuk mewujudkan sebuah gagasan (konsep) maka diperlukan langkah kerja yang sistematis serta adanya tolak ukur keberhasilan dengan melakukan evaluasi program kerja.

Dari kajian di atas dapat dikatakan bahwa keterampilan konsep sangat diperlukan untuk manajer pendidikan untuk menyusun visi, misi dan strategi pencapaian mutu pendidikan dimasa depan.

Untuk memiliki kemampuan keterampilan konsep madrasah diharapkan: (1) Selalu belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para guru dan pegawai sekolah (2) Melakukan observasi secara terencana tentang kegiatan-kegiatan manajerial (3) Banyak membaca tentang hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan yang sedang dilaksanakan (4) Memanfaatkan hasil penelitian orang lain (5) Berfikir untuk masa yang akan datang dan (6) Merumuskan ide-ide yang dapat diuji cobakan.¹¹⁴

2. *Human Skill* Kepala MTs Plus Raden Paku Trenggalek dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Berdasarkan temuan peneliti diatas dapat dikemukakan bahwa kepala MTs Plus Raden Paku Trenggalek menyatakan bahwa mutu tidak bisa diwujudkan kalau kesadaran diri akan mutu tidak terbangun. Sehingga sumber daya manusia (pada tenaga kependidikan) perlu

¹¹⁴ Komarudin, *Manajemen Organisasi* (Bandung:Tarsiso,1974),47-48

diberikan bimbingan dan motivasi akan keberadaan mutu. Selain itu hubungan komunikasi harus dibangun agar kenyamanan dalam bekerja dapat diperoleh.

Kepala MTs Plus Raden Paku Trenggalek dalam memberikan bimbingan tidak hanya melalui kata-kata akan tetapi lebih pada tataran teknis yaitu dengan memberikan tauladan atau berusaha menjadi *uswatun hasanah*.

Untuk mewujudkan bimbingan dan motivasi tersebut, Kepala MTs Plus Raden Paku Trenggalek menggunakan cara:

- a. Memberikan dorongan kepada tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesinya dengan jalan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada tenaga kependidikan untuk melanjutkan studi di jenjang yang lebih atas dan selalu mengikut sertakan para tenaga kependidikan dalam pelatihan-pelatihan, seminar, work shop dan kegiatan-kegiatan sejenis selain setiap satu tahun sekali mengadakan pembinaan dengan mengadakan work shop yang diikuti oleh semua komponen madrasah.
- b. Memberikan penghargaan kepada bawahannya yang berprestasi baik berupa materi, piagam maupun pujian dihadapan umum.

Kepala MTs Plus Raden Paku Trenggalek mempunyai pandangan bahwa penghargaan adalah sesuatu yang sangat penting dan dapat menambah kesemangatan kerja karena merasa dihargai

- jerih payahnya. Wujud dari penghargaan tersebut, kadang berupa materi, piagam dan pujian yang disampaikan dikalayah umum.
- c. Menciptakan lingkungan dan suasana kinerja yang nyaman dengan cara berusaha mengadakan pengaturan lingkungan sedemikian rupa agar kelihatan asri dan tenang. Adapun tentang kenyamanan suasana, kepala MTs Plus Raden Paku Trenggalek berusaha membangun hubungan komunikasi dengan berpedoman kepala manajemen partner ship yaitu semuanya adalah teman kerja bukan hubungan bos dengan karyawan. Dengan anggapan teman kerja maka ia berharap kenyamanan hubungan komunikasi dapat lebih kooperatif dan harmonis sehingga fungsi-fungsi manajemen dapat diwujudkan dalam rangka pencapaian mutu pendidikan.
 - d. Memberikan suri tauladan dalam menanamkan kedisiplinan, keikhlasan dan kesemangatan kerja. Kepala MTs Plus Raden Paku Trenggalek menganggap bahwa memberikan contoh yang baik lebih mengena dalam memberikan bimbingan daripada hanya pengarahan yang berupa nasihat kerja.

Dari temuan di atas dapat dijadikan hipotesis bahwa seseorang manajer harus memiliki keterampilan kemanusiaan (Human Skill) untuk membangun komunikasi dengan para bawahan dan partner kerja agar didapat kenyataan kerja sehingga akan memperoleh hasil yang maksimal dalam pencapaian tujuan yang menjadi tolak ukur keberhasilan mutu pendidikan.

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 normal/standar yang berlaku.¹¹⁵

Kenyamanan kerja akan diperoleh apabila seseorang manajer bisa membangun komunikasi dengan, sebagaimana dikemukakan oleh Jawad bahwa “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 hubungan dengan orang lain.”¹¹⁶

Menurut laporan Perhimpunan Manajemen Amerika (American Management Association), sebagian besar dari dua ratus manajer yang harus ikut serta dalam satu survei menyetujui bahwa satu-satunya kemampuan yang paling penting bagi seseorang eksekutif adalah kemampuannya bergaul baik dengan orang lain.¹¹⁷

Kepala madrasah sebagai top manajer harus mampu berinteraksi dan bekerjasama dengan baik dengan orang-orang sekitar baik intern sekolah (wakil kepala madrasah, guru, staf dan seluruh tenaga kependidikan lainnya) dan juga ekstern madrasah (*stake holder*, komite dan orang-orang yang berkomponen terhadap pendidikan).

Interaksi dengan bawahan diperlakukan adar dalam melaksanakan tugas yang diembannya dan dalam merealisasikan kebijakan manajer

¹¹⁵ Ahmad. *Penunjuk Peningkatan*, 8

¹¹⁶ Jawwad, *Menjadi Manajer.*, 383

¹¹⁷ Paul Hersey and Ken Blanchard, *Manajemen Perilaku*, 7

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 mereka untuk bekerja. Huse sebagaimana dikutip oleh Made Pidarta mengatakan bahwa keberhasilan para manajer pendidikan memotivasi para bawahannya bergantung pada: (1) motivasi yang dimiliki oleh masing-masing bawahannya, (2) ketepatan persepsi manajer terhadap kebutuhan para bawahan, (3) hubungan manajer dengan para bawahan, dan (4) efektifitas proses komunikasi.¹¹⁸

Jadi kepala madrasah harus mampu mewujudkan dalam tindakan konsep human skill yang meliputi kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerjasama, kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan perilaku, kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, kemampuan menciptakan kerjasama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis dan kemampuan berperilaku.¹¹⁹

¹¹⁸ Pidarta, *Manajemen Pendidikan.*, 219

¹¹⁹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala*, 101-102

3. *Technical Skill* Kepala MTs Plus Raden Paku Trenggalek dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Dari temuan penelitian dikemukakan bahwa untuk meningkatkan mutu pendidikan Kepala MTs Plus Raden Paku Trenggalek menggunakan teknik sebagai berikut:

- a. Menerapkan sistem boarding School System yaitu semua siswa tinggal di asrama/pondok pesantren yang ada di lingkungan kampus MTs Plus Raden Paku Trenggalek. Dengan model diasramakan ini, siswi mengikuti kegiatan pendidikan dalam tiga alokasi waktu, intra pagi, intra sore, dan Diniyah Malam. Intra pagi, kegiatan pendidikan yang melaksanakan secara penuh kurikulum pesisikan sebagaimana ditetapkan oleh Kemenag RI. Intra sore, pelaksanaan kegiatan pada yang diarahkan pada pembangunan kemampuan bahasa (Arab dan Inggris) dan keterampilan, minat bakat siswa. Sedangkan intra malam, merupakan penyelenggaraan kegiatan pendidikan pondok pesantren dengan kurikulum madrasah diniyah sebagai sarana tafaqquh fiddin (memperdalam ilmu-ilmu agama).
- b. Melaksanakan program Pembangunan Keterampilan Siswa-siswi MTs Plus Raden Paku Trenggalek dalam mendirikan lembaga Penunjang Pelayanan Pendidikan, yaitu:
 - 1) Ibnu Sina Training Education Center untuk memberikan pelayanan pendidikan Keterampilan Komputer, Keterampilan Bahasa Arab dan Bahasa Inggris, Keterampilan Tata Busana dan

Tata Boga, Keterampilan Bubut Kayu dan Keterampilan Holtikultura.

- 2) Koperasi madrasah sebagai media pembelajaran siswa dalam mengembangkan usaha (wiraswasta).
 - 3) Bangkel Qur'an dan Sholat, untuk melayani siswa yang kemampuan membaca Al Qur'an dan Sholatnya kurang baik.
 - 4) Tahfidz Qur'an dan sholat, untuk emlayani siswa yang kemampuan membaca Al Qur'an dan Sholatnya kurang baik.
- c. Menyusun kurikulum dengan memadukan kurikulum pendidikan formal yang digariskan Departeman Pendidikan Nasional/ Departeman Agama dengan Kurikulum lembaga pelatihan bahasa (Arab dan Inggris). Kepala MTs Plus Raden Paku Trenggalek berpendapat bahwa bahasa Arab adalah sebagai alat paling penting untuk menguasai ilmu agama dan bahasa Inggris sebagai alat terpenting untuk menguasai ilmu umum teknologi sehingga diharapkan nanti anak dapat berkomunikasi di era global.
- d. Mengadakan perbaikan mutu secara terus menerus dengan cara selalu mengadakan evaluasi program yang telah dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Kemudian akan didapat kelemahan-kelemahan untuk diadakan perbaikan-perbaikan. Langkah yang diambil oleh kepala MTs Plus Raden Paku Trenggalek adalah mengadakan work shop setiap satu tahun sekali yang diikuti oleh semua komponen sekolah selama dua hari berturut-turut untuk mengevaluasi. Selama dua hari

itu diadakan evaluasi program termasuk kurikulum dalam waktu setahun silam. Kemudian dari perjalanan satu tahun tersebut diprediksi bersama-sama kemudian dimunculkan pencerahan-pencerahan, evaluasi-evaluasi yang akhirnya munculnya sikma baru.

- e. Memberikan persyaratan khusus dalam penerimaan tenaga pengajar dengan cara melengkukan persyaratan administrasi, tes tulis, tes lisan, micro teaching, tes mengajar dikelas agar memperoleh tenaga pengajar yang profesioanal.
- f. Mengadakan persyaratan tertentu dalam penerimaan siswa baru, yaitu selain harus melengkapi syarat administrasi juga diadakan wawancara dengan siswa dan wali murid. Hal tersebut diambil oleh Kepala MTs Plua Raden Paku Trenggalek karena persyartan khusus yaitu mawajibkan wawancara dengan santri dan walisantri akan dapat mengetahui kondisi siswa dan keluarganya agar dikemudian hari apabila ada persoalan akan lebih mudah untuk menganalisa sehingga akan dapat mengambil keputusan secara tepat. Memberikan kepercayaan penuh terhadap para bawahan dalam menjalankan tuugas darinya.

Dari temuan-temuan tersebut di atas dapat diambil hipotesa bahwa keberhasilan mutu akan sangat tergantung pada kemampuan teknik dari seseorang pemipinan sebagai ujung tombak pengaduan dan pengambil kebijakan atas kesulitan pelaksanaan mutu di lapangan.

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.

Kepala sekolah harus dapat membina, mengembangkan, memperbaiki dan meningkatkan sumber daya yang ada demi peningkatan mutu pendidikan di sekolah.¹²⁰ Dalam rangka pembinaan, kepala sekolah harus mampu secara teknis atas pelaksanaan program di lapangan. Tanpa mempunyai kemampuan secara teknis maka seorang manajer tidak bisa memberi arahan secara maksimal.

Agar seorang Kepala Sekolah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, harus memenuhi dan mampu mewujudkan *technical Skills* yang terdiri dari menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus dan mampu untuk memanfaatkan serta memberdayakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.¹²¹

Tugas dan tanggung jawab Kepala Sekolah digolongkan atas dua bidang yaitu: (1) Tugas kepala Sekolah dalam bidang administrasi dan (2) tugas Kepala sekolah dalam bidang supervisi. Tugas kepala sekolah

¹²⁰ Pidarta, Manajemen Pendidikan, 230

¹²¹ AanKomariyah dan Cepi Trianta, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah yang Efektif*, (PT.Bumi Aksara,2005),38.

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

B. Pembahasan Temuan Penelitian SMP Islam Terpadu Nurul Fikri Trenggalek

1. *Conceptual Skill* Kepala Sekolah SMP Islam Terpadu Nurul Fikri Trenggalek dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Dalam temuan penelitian di kemukakan bahwa *Conceptual Skill* Kepala SMP Islam Terpadu Nurul Fikri Trenggalek dalam meningkatkan mutu pendidikan.

- a. Berusaha meningkatkan mutu pendidikan, langkah pertama ditempuh oleh Kepala SMP Islam Terpadu Nurul Fikri Trenggalek adalah menyusun rencana program yang jelas kemudian diruangkan dalam visi, misi dan tujuan madrasah sebagai pijakan dalam pencapaian mutu sekolah melalui musyawarah bersama seluruh komponen madrasah dan juga pengurus serta komite madrasah. Kepala SMP Islam Terpadu Nurul Fikri Trenggalek bahwa tanpa adanya program yang jelas maka peningkatan mutu pendidikan tidak mungkin terlaksana secara maksimal.

b. Dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan lembaga, Kepala SMP Islam Terpadu Nurul Fikri Trenggalek menggunakan strategi:

- 1) Memberdayakan sumber daya yang ada melalui kerjasama secara efektif dengan sebaik-baiknya untuk ikut serta dalam berbagai kegiatan yang dapat menunjang kualitas program madrasah dengan membagi tugas pekerjaan melalui para wakil kepala yang meliputi wakil kepala bidang kurikulum, kesiswaan, sarana dan prasarana, dan humas.
- 2) Membentuk team work dalam meningkatkan mutu pendidikan

Kepala SMP Islam Terpadu Nurul Fikri Trenggalek memandang bahwa kemajuan sebuah lembaga pendidikan tidak dapat dicapai tanpa adanya kebersamaan atau dengan kata lain menggunakan konsep *partner ship* yaitu kemajuan sebuah lembaga itu tidak ditentukan oleh satu orang melainkan dalam sebuah tim. Tim yang dibentuk dinamakan pasukan berani mati yang terdiri dari tiga orang yaitu Agus Muadzin, Ustadz Zen dan Ustadz Bahrudin. Mereka mempunyai komitmen bahwa mutu harus terwujud dengan mengambil langkah (a) mengadakan kajian-kajian kecil, (b) maju yang sesuai dengan masyarakat, (c) menggunakan konsep ikhlas dan mempunyai dedikasi yang tinggi, (d) tidak memberlakukan jam kerja bagi tim, karena bagi mereka apabila sebuah lembaga dibatasi oleh jam yang terjadi

menjadi ketimpangan. Karena lembaga pendidikan itu tidak pernah berhenti dan berbagai macam invasi dan problem.

- c. Menerapkan manajemen personalia dengan menempelkan personil baik guru maupun tenaga administrasi sesuai dengan bidangnya.

Kepala SMP Islam Terpadu Nurul Fikri Trenggalek memandang salah satu faktor penemu kualitas pendidikan adalah tenaga pengajar. Sehingga dalam menempatkan personil harus sesuai dengan keahliannya yang diukur melalui bidang akademiknya. Ia berpendapat bahwa penempatan tenaga yang baik tidak sesuai maka tidak akan pernah mendapatkan sesuatu secara maksimal.

- d. Meminimalisir problem madrasah dengan langkah mengantisipasi satu persoalan sejak dini dengan segera mencari pokok persoalan dan dicari solusi yang tepat dan objektif serta diterima kedua belah pihak paling tidak bisa meminimalisir kekecewaan. Problem yang tidak segera diatasi akan mengganggu kinerja sehingga tidak akan mendapatkan hasil yang maksimal.

Kepala SMP Islam Terpadu Nurul Fikri Trenggalek mengambil langkah konkrit untuk mengantisipasi problem yang ada yaitu dengan mewajibkan penemuan forum pemimpin yang terdiri dari para wakil kepala madrasah, KTU, kepala bidang, pengurus pondok seminggu sekali tepatnya setiap hari senin. Pada forum tersebut diadakan evaluasi bersama sekaligus kendala-kendala dan problem-problem yang muncul dan dicari solusinya. Setiap tanggal 17 aeluruh guru bertemu dengan

pimpinan untuk memberi pertimbangan dan sekaligus mendengarkan keluhan dari para guru.

Secara umum keterampilan manajerial adalah kecakapan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas¹²² manajerial (merencanakan, mengatur, memimpin, mengendalikan pelaksanaan organisasi) untuk mencapai sasaran tertentu.¹²³

Adapun pengertian *conceptual skill* adalah kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak unit kerja masing-masing kedalam bidang operasi organisasi secara menyeluruh dari pada hanya atas dasar tujuan dan kebutuhan kelompok sendiri.¹²⁴

Dari pengertian keterampilan dan keterampilan konsep tersebut diatas, pada hakikatnya seseorang manajer harus mampu membaca situasi dan kebutuhan yang muncul untuk dituangkan dalam sebuah konsep perencanaan tujuan untuk dicari strategi efektif dalam pencapaiannya.

Untuk mengimplemantasikan dari *conceptual skill* tersebut diperlukan kaerangka kerja yang sistematis agar tercapai tujuan yang maksimal. Adapun kerangka kerja *conseptual* dilakukan dengan sistem pengukuran kerja menjadi bagian integral dalam keseluruhan proses manajerial.

¹²² Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005),247 .

¹²³ Surayin, *Kamus Umum BesarIndonesia* (Bandung:Yrama Widya,2001)219.

¹²⁴ Paul Hersey dan Ken Blanchard, *Manajemen perilaku Organisasi:Pendayaguna Sumber Daya Manusia, ter.*(Jakarta:Erlangga,1982).6.

Di sisi dapat diambil pengertian bahwa syarat untuk mewujudkan sebuah gagasan (konsep) maka diperlukan kerangka kerja yang sistematis serta adanya tolak ukur keberhasilan dengan melakukan evaluasi program kerja.

Sub tema sebelumnya, diajukan hipotesis yaitu bahwa conceptual skill Kepala SMP Islam Terpadu Nurul Fikri Trenggalek dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah menentukan rencana yang jelas, mencari strategi yang tepat yaitu dengan memberdayakan sumberdaya yang ada dengan menggunakan manajerial personalia dan melakukan perbaikan mutu terus menerus dengan mengadakan pertemuan mingguan, bulanan, tahunan sebagai evaluasi kerja untuk melakukan langkah awal perbaikan mutu. Dari hasil kerja teoritis sebelumnya, disebutkan bahwa keterampilan konsep pada hakikatnya adalah seorang manajer harus mampu membaca situasi dan kebutuhan yang muncul untuk dituangkan dalam sebuah konsep perencanaan tujuan untuk dicari setrategi efektif dalam pencapaiannya. Kemudian syarat untuk mewujudkan sebuah gagasan (konsep) maka diperlukan langkah kerja yang sistematis sarta adanya tolak ukur keberhasilan dengan melakukan evaluasi program kerja.

Dari kajian di atas dapat dikatakan bahwa keterampilan konsep sangat diperlukan untuk manajer pendidikan untuk menyusun visi, mis dan strategi pencapaian mutu pendidikan dimasa depan.

Untuk memiliki kemampuan keterampilan konsep madrasah diharapkan: (1) Selalu belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para guru dan pegawai sekolah (2) Melakukan observasi secara terencana tentang kegiatan-kegiatan manajerial (3) Banyak membaca tentang hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan yang sedang dilaksanakan (4) Memanfaatkan hasil penelitian orang lain (5) Berfikir untuk masa yang akan datang dan (6) Merumuskan ide-ide yang dapat diuji cobakan.¹²⁵

2. *Human Skill* Kepala SMP Islam Terpadu Nurul Fikri Trenggalek dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Berdasarkan temuan peneliti diatas dapat dikemukakan bahwa kepala SMP Islam Terpadu Nurul Fikri Trenggalek menyatakan bahwa mutu tidak bisa diwujudkan kalau kesadaran diri akan mutu tidak terbangun. Sehingga sumber daya manusia (pada tenaga kependidikan) perlu diberikan bimbingan dan motivasi akan keberadaan mutu. Selain itu hubungan komunikasi harus dibangun agar kenyamanan dalam bekerja dapat diperoleh.

Kepla SMP Islam Terpadu Nurul Fikri Trenggalek dalam memberikan bimbingan tidak hanya melalui kata-kata akan tetapi lebih pada tataran teknis yaitu dengan memberikan tauladan atau berusaha menjadi *uswatun hasanah*.

¹²⁵ Komarudin, *Manajemen Organisasi* (Bandung:Tarsiso,1974),47-48

Untuk mewujudkan bimbingan dan motivasi tersebut, Kepala SMP Islam Terpadu Nurul Fikri Trenggalek menggunakan cara:

- a. Memberikan dorongan kepada tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesinya dengan jalan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada tenaga kependidikan untuk melanjutkan studi di jenjang yang lebih atas dan selalu mengikut sertakan para tenaga kependidikan dalam pelatihan-pelatihan, seminar, work shop dan kegiatan-kegiatan sejenis selain setiap satu tahun sekali mengadakan pembinaan dengan mengadakan work shop yang diikuti oleh semua komponen madrasah.
- b. Memberikan penghargaan kepada bawahannya yang berprestasi baik berupa materi, piagam maupun pujian dihadapan umum.

Kepala SMP Islam Terpadu Nurul Fikri Trenggalek mempunyai pandangan bahwa penghargaan adalah sesuatu yang sangat penting dan dapat menambah kesemangatan kerja karena merasa dihargai jerih payahnya. Wujud dari penghargaan tersebut, kadang berupa materi, piagam dan pujian yang disampaikan dikalayah umum.

- c. Menciptakan lingkungan dan suasana kinerja yang nyaman dengan cara berusaha mengadakan pengaturan lingkungan sedemikian rupa agar kelihatan asri dan tenang. Adapun tentang kenyamanan suasana, kepala SMP Islam Terpadu Nurul Fikri Trenggalek berusaha membangun hubungan komunikasi dengan berpedoman kepala

manajemen partner ship yaitu semuanya adalah teman kerja bukan hubungan bos dengan karyawan. Dengan anggapan teman kerja maka ia berharap kenyamanan hubungan komunikasi dapat lebih kooperatif dan harmonis sehingga fungsi-fungsi manajemen dapat diwujudkan dalam rangka pencapaian mutu pendidikan.

- d. Memberikan suri tauladan dalam menanamkan kedisiplinan, keikhlasan dan kesemangatan kerja. Kepala SMP Islam Terpadu Nurul Fikri Trenggalek menganggap bahwa memberikan contoh yang baik lebih mengena dalam memberikan bimbingan daripada hanya pengarahan yang berupa nasihat kerja.

Dari temuan di atas dapat dijadikan hipotesis bahwa seseorang manajer harus memiliki keterampilan kemanusiaan (Human Skill) untuk membangun komunikasi dengan para bawahan dan partner kerja agar didapat kenyataan kerja sehingga akan memperoleh hasil yang maksimal dalam pencapaian tujuan yang menjadi tolak ukur keberhasilan mutu pendidikan.

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 normal/standar yang berlaku.¹²⁶

Kenyamanan kerja akan diperoleh apabila seseorang manajer bisa membangun komunikasi dengan, sebagaimana dikemukakan oleh Jawad

¹²⁶ Ahmad. *Penunjuk Peningkatan*, 8

nahwa “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 hubungan dengan orang lain.”¹²⁷

Menurut laporan Perhimpunan Manajemen Amerika (American Management Association), sebagian besar dari dua ratus manajer yang harus ikut serta dalam satu survei menyetujui bahwa satu-satunya kemampuan yang paling penting bagi seseorang eksekutif adalah kemampuannya bergaul baik dengan orang lain.¹²⁸

Kepala madrasah sebagai top manajer harus mampu berinteraksi dan bekerjasama dengan baik dengan orang-orang sekitar baik intern sekolah (wakil kepala madrasah, guru, staf dan seluruh tenaga kependidikan lainnya) dan juga ekstern madrasah (*stake holder*, komite dan orang-orang yang berkomponen terhadap pendidikan).

Interaksi dengan bawahan diperlakukan adar 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 mereka untuk bekerja. Huse sebagaimana dikutip oleh Made Pidarta mengatakan bahwa keberhasilan para manajer pendidikan memotivasi

¹²⁷ Jawwad, *Menjadi Manajer.*, 383

¹²⁸ Paul Hersey and Ken Blanchard, *Manajemen Perilaku*, 7

para bawahannya bergantung pada: (1) motivasi yang dimiliki oleh masing-masing bawahannya, (2) ketepatan persepsi manajer terhadap kebutuhan para bawahan, (3) hubungan manajer dengan para bawahan, dan (4) efektifitas proses komunikasi.¹²⁹

Jadi kepala madrasah harus mampu mewujudkan dalam tindakan konsep human skill yang meliputi kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerjasama, kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan perilaku, kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, kemampuan menciptakan kerjasama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis dan kemampuan berperilaku.¹³⁰

3. *Technical Skill* Kepala SMP Islam Terpadu Nurul Fikri Trenggalek dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Dari temuan penelitian dikemukakan bahwa untuk meningkatkan mutu pendidikan Kepala SMP Islam Terpadu Nurul Fikri Trenggalek menggunakan teknik sebagai berikut:

- a. Menerapkan sistem boarding School System yaitu semua siswa tinggal di asrama/pondok pesantren yang ada di lingkungan kampus SMP Islam Terpadu Nurul Fikri Trenggalek. Dengan model diasramakan ini, siswi mengikuti kegiatan pendidikan dalam tiga alokasi waktu, intra pagi, intra sore, dan Diniyah Malam. Intra pagi,

¹²⁹ Pidarta, *Manajemen Pendidikan.*, 219

¹³⁰ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala*, 101-102

kegiatan pendidikan yang melaksanakan secara penuh kurikulum pesisikan sebagaimana ditetapkan oleh Kemenag RI. Intra sore, pelaksanaan kegiatan pada yang diarahkan pada pembangunan kemampuan bahasa (Arab dan Inggris) dan keterampilan, minat bakat siswa. Sedangkan intra malam, merupakan penyelenggaraan kegiatan pendidikan pondok pesantren dengan kurikulum madrasah diniyah sebagai sarana tafaqquh fiddin (memperdalam ilmu-ilmu agama).

- b. Melaksanakan program Pembangunan Keterampilan Siswa-siswi SMP Islam Terpadu Nurul Fikri Trenggalek dalam mendirikan lembaga Penunjang Pelayanan Pendidikan, yaitu:
 - 1) Mutabaah (pengecekan shalat) dan membaca Al Qur'an tiap minggu.
 - 2) Tahfidz Qur'an dan sholat, untuk emlayani siswa yang kemampuan membaca Al Qur'an dan Sholatnya kurang baik.
- c. Menyusun kurikulum dengan memadukan kurikulum pendidikan formal yang digariskan Departemen Pendidikan Nasional dengan Kurikulum Diniyah, di tambah dengan kurikulum lembaga penelitian bahasa (Arab dan Inggris). Kepala SMP Islam Terpadu Nurul Fikri Trenggalek berpendapat bahwa bahasa Arab adalah sebagai alat paling penting untuk menguasai ilmu agama dan bahasa Inggris sebagai alat terpenting untuk menguasai ilmu umum teknologi sehingga diharapkan nanti anak dapat berkomunikasi di era global.

- d. Mengadakan perbaikan mutu secara terus menerus dengan cara selalu mengadakan evaluasi program yang telah dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Kemudian akan didapat kelemahan-kelemahan untuk diadakan perbaikan-perbaikan. Langkah yang diambil oleh kepala SMP Islam Terpadu Nurul Fikri Trenggalek adalah mengadakan work shop setiap satu tahun sekali yang diikuti oleh semua komponen sekolah selama dua hari berturut-turut untuk mengevaluasi. Selama dua hari itu diadakan evaluasi program termasuk kurikulum dalam waktu setahun silam. Kemudian dari perjalanan satu tahun tersebut diprediksi bersama-sama kemudian dimunculkan pencerahan-pencerahan, evaluasi-evaluasi yang akhirnya munculnya sikma baru.
- e. Memberikan persyaratan khusus dalam penerimaan tenaga pengajar dengan cara melengkukan persyaratan administrasi, tes tulis, tes lisan, micro teaching, tes mengajar dikelas agar memperoleh tenaga pengajar yang profesioanal.
- f. Mengadakan persyaratan tertentu dalam penerimaan siswa baru, yaitu selain harus menlengkapi syarat administrasi juga diadakan wawancara dengan siswa dan wali murid. Hal tersebut diambil oleh Kepala SMP Islam Terpadu Nurul Fikri Trenggalek karena persyartan khusus yaitu mawajibkan wawancara dengan santri dan walisantri akan dapat mengetahui kondisi siswa dan keluarganya agar dikemudian hari apabila ada persoalan akan lebih mudah untuk

menganalisa sehingga akan dapat mengambil keputusan secara tepat. Memberikan kepercayaan penuh terhadap para bawahan dalam menjalankan tugas darinya.

Dari temuan-temuan tersebut di atas dapat diambil hipotesa bahwa keberhasilan mutu akan sangat tergantung pada kemampuan teknik dari seseorang pemimpin sebagai ujung tombak pengaduan dan pengambil kebijakan atas kesulitan pelaksanaan mutu di lapangan.

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.

Kepala sekolah harus dapat membina, mengembangkan, memperbaiki dan meningkatkan sumber daya yang ada demi peningkatan mutu pendidikan di sekolah.¹³¹ Dalam rangka pembinaan, kepala sekolah harus mampu secara teknis atas pelaksanaan program di lapangan. Tanpa mempunyai kemampuan secara teknis maka seorang manajer tidak bisa memberi arahan secara maksimal.

Agar seorang Kepala Sekolah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, harus memenuhi dan mampu mewujudkan *technical Skills* yang terdiri dari menguasai pengetahuan tentang

¹³¹ Pidarta, Manajemen Pendidikan, 230

metode, proses, prosedur dan tehnik untuk melaksanakan kegiatan khusus dan mampu untuk memanfaatkan serta memberdayakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.¹³²

Tugas dan tanggung jawab Kepala Sekolah digolongkan atas dua bidang yaitu: (1) Tugas kepala Sekolah dalam bidang administrasi dan (2) tugas Kepala sekolah dalam bidang supervisi. 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. Sedangkan masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.¹³³

¹³² Aan Komariyah dan Cepi Trianta, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah yang Efektif*, (PT.Bumi Aksara,2005),38.

¹³³ Dirawat dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Usaha Nasional, 1986), 43