

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah

##### 1. Pengertian Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah

Secara etimologi, manajemen berasal dari bahasa Inggris *to manage* sinonim *to hand* berarti mengurus, *to control* (memeriksa), *to guide* berarti memimpin. Sedangkan secara terminologi manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulick karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama.<sup>1</sup>

”*Management is an art and a science*”. Manajemen adalah sebuah seni dan pengetahuan. Menurut Mary Parker Follet yang dikutip Nanang Fattah manajemen sebagai seni untuk melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang (*The art of getting thing done through people*).<sup>2</sup>

Hal senada juga diungkapkan Henry M. Bottinger, manajemen sebagai suatu seni membutuhkan 3 unsur, yaitu: pandangan, pengetahuan teknis dan komunikasi.<sup>3</sup> Sedangkan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) adalah sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana manusia

---

<sup>1</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 1.

<sup>2</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen...*, 3.

<sup>3</sup> *Ibid.*

bekerja bersama untuk mencapai tujuan agar lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.

Menurut Hook dalam Iqbal Barlian manajemen berarti menyelesaikan masalah atau tugas organisasi melalui tangan orang lain atau melalui bawahan dari seorang manajer.<sup>4</sup> Menurut Harold Kontz dan Cril O'Donnel yang dikutip Nur Zazin manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain, yaitu manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain meliputi: perencanaan, penempatan, penggerakan, dan pengendalian.<sup>5</sup>

Menurut Oey Liang Lee yang dikutip Nur Zazin manajemen diartikan sebagai seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian dan pengontrolan atas *human and natural resources* untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan lebih dahulu.<sup>6</sup>

Dari devinisi tersebut, manajemen berarti ilmu dan seni dalam upaya memanfaatkan sumber daya manusia dan daya lain dalam kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengawasi, yang dilakukan secara efektif dan efisien dengan melibatkan peran seluruh anggota secara aktif dalam mencapai tujuan yang ditentukan.

Menurut Sudarwan Danim Kepala sekolah adalah guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah.<sup>7</sup> Sedangkan menurut

---

<sup>4</sup> Iqbal Barlian, *Manajemen Berbasis sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*, (Palembang Erlangga, 2012), 32.

<sup>5</sup> Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 27.

<sup>6</sup> *Ibid.*, 28.

<sup>7</sup> Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan; Dalam Upaya Peningkatan Profesi nalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010), 145.

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 0296 Tahun 1996 Kepala Sekolah adalah guru yang memperoleh tambahan tugas untuk memimpin penyelenggaraan pendidikan dan upaya peningkatan mutu pendidikan sekolah.<sup>8</sup>

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan kepala sekolah adalah seorang guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah dalam rangka penyelenggaraan pendidikan dan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

Kemampuan manajerial kepala sekolah berarti kemampuan kepala sekolah dalam menggunakan input-input manajemen dengan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yakni: perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan dan penilaian untuk mengatur sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lain secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Kemampuan manajerial ini menunjukkan bahwa kepala sekolah bertindak selaku seorang manajer.

Menurut Crudy yang dikutip Atmodiwirio, bahwa

Kemampuan manajerial adalah kemampuan untuk memanaj sekolah, mengorganisasikan orang dan sumber, mempergunakan tenaga-tenaga yang baik dan teknik kehumasan yang baik, memanfaatkan komunikasi yang efektif dalam menghadapi beraneka macam subjek yang berkepentingan, seperti orang tua murid atau siswa dan guru-guru.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Sutomo, *Manajemen Sekolah*, (Semarang: UPT MKK Universitas Negeri Semarang, 2009), 97.

<sup>9</sup> Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pelatihan*, (Jakarta: Ardadizya Jaya, 2002), 107.

Sedangkan dalam penelitiannya yang berjudul Identifikasi Faktor-faktor Kemampuan Manajerial yang Diperlukan dalam Implementasi School Based Management dan Implikasinya terhadap Program Pembinaan Kepala Sekolah, Akdon (2002) dalam Atmodiwirio, dalam Menyebutkan bahwa kemampuan manajerial adalah seperangkat keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas sebagai manajer sekolah untuk memperdayagunakan segala sumber yang tersedia untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien.<sup>10</sup>

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah adalah seperangkat keterampilan yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam upaya untuk mengelola sekolah dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada untuk diarahkan pada pencapaian tujuan sekolah yang telah ditetapkan.

## **2. Fungsi Kepala Madrasah Sebagai Manajer**

Seorang manajer atau seorang kepala madrasah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali.<sup>11</sup> Kepala madrasah sebagai manajer memiliki fungsi yang berbeda-beda sesuai dengan perkembangan zaman.

Pandangan mengenai fungsi manajemen selalu mengalami perkembangan dari waktu ke waktu sesuai dengan kebutuhan dan kedudukan. Beberapa ahli memberikan pengertian tentang fungsi

---

<sup>10</sup> *Ibid.*

<sup>11</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2007), 95.

manajemen yang berbeda-beda sesuai dengan latar belakang sosial budaya yang mengiringi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Namun pada dasarnya fungsi manajemen digunakan untuk mencapai suatu tujuan secara sistematis dengan efektif dan efisien.<sup>12</sup>

**Tabel. 2.1**

**Fungsi Manajemen**

<b>Tokoh</b>	<b>Fungsi Manajemen</b>
Ernes Dale	<i>Planning, Organizing, Staffing, Directing, Innovating, Representing, Controlling</i>
Henry Fayol	<i>Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling, Reporting</i>
William H. Newman	<i>Planning, Organizing, Assembling, Recourses, Directing, Controlling</i>
James Stoner	<i>Planning, Organizing, Leading, Controlling</i>
George R. Terry	<i>Planning, Organizing, Actuating, Controlling</i>
Louis A. Allen	<i>Leading, Planning, Organizing, Controlling</i>
William Sprigel	<i>Planning, Organizing, Controlling</i>
Winardi	<i>Planning, Organizing, Actuating, Coordinating, Leading, Communicating, Controlling,</i>
Saigian	<i>Planning, Organizing, Motivating, Controlling, Butgeting</i>
Konz dan O'donnel	<i>Organizing, Staffing, Directing, Planning, Controlling</i>
Oey Liang Lee	<i>Planning, Organizing, Directing, Coordinating, Controlling</i>

Menurut Fatah Syukur fungsi-fungsi yang ditampilkan seorang manajer/pimpinan, yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penataan staf (*staffing*), memimpin (*leading*), memberikan motivasi (*motivating*), memberikan pengarahan (*actuting*), memfasilitasi (*fasilitating*), memperdayakan staf (*empowering*), dan pengawasan (*controlling*).<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, Edisi Revisi, (Bandung: PT Refika Aditama, 2013), 153.

<sup>13</sup> Fatah Syukur, *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*, (Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2011), 9.

a. Fungsi Perencanaan

Fungsi perencanaan antara lain menentukan tujuan atau kerangka tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu. Penetapan tujuan ini dengan mengacu kepada visi dan misi yang telah ditentukan sebelumnya. Di samping itu juga mengkaji kekuatan dan kelemahan organisasi, menentukan kesempatan dan kelemahan (analisis SWOT), menentukan keinginan dan kebutuhan organisasi (needs asisment), memperhatikan kebutuhan para pengguna (*sstake holder analysis*), memperhatikan isu-isu yang strategis (*issue strategic analysis*), dan menentukan strategi, kebijakan, taktik dan program (*planning strategic*). Semua ini dilakukan berdasarkan proses pengambilan keputusan secara ilmiah.

b. Fungsi Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian meliputi penentuan fungsi, hubungan dan struktur. Fungsi berupa tugas-tugas yang dibagi ke dalam fungsi garis, staf, dan fungsional. Hubungan terdiri atas tanggungjawab dan wewenang. Sedangkan strukturnya dapat horizontal dan vertikal. Pengorganisasian ini untuk memperlancar alokasi sumber daya dengan kombinasi yang tepat untuk mengimplementasikan rencana

c. Fungsi Motivasi

Fungsi motivasi sangat penting dalam menjalankan roda organisasi. Motivasi merupakan dorongan untuk berbuat, untuk menjalankan program dan untuk bangkit dari keterpurukan. Motivasi

yang kuat dalam menjalankan suatu program merupakan modal dalam mencapai keberhasilan suatu program.

d. Fungsi Pengarahan

Fungsi pengarahan meliputi pemberian pengarahan kepada staf. Sebuah program yang sudah masuk dalam perencanaan tidak dibiarkan begitu saja berjalan tanpa arah tetapi perlu pengarahan agar dapat dilaksanakan sesuai dengan perencanaan dan dapat mencapai hasil dan sesuai dengan target yang ditetapkan.

e. Fungsi Memfasilitasi

Fungsi memfasilitasi meliputi pemberian fasilitas dalam arti luas, yakni memberi kesempatan kepada anak buah agar dapat berkembang. Ide-ide dari bawahan diakomodir dan kalau memungkinkan dikembangkan dan diberi ruang untuk dapat dilaksanakan.

f. Fungsi Memperdayakan Staf

Fungsi memperdayakan staf meliputi pemberdayaan sumber daya manusia yang dimiliki oleh lembaga. Potensi SDM yang ada harus selalu dioptimalkan fungsinya agar dapat bermanfaat bagi pengembangan program organisasi. Fungsi empowering ini memandang bahwa semua staf pada dasarnya memiliki kemampuan sesuai dengan bidangnya, apabila diberi kesempatan untuk berkembang.

g. Fungsi Memimpin

Fungsi memimpin menggambarkan bagaimana manajer mengarahkan dan mempengaruhi para bawahan, bagaimana orang lain melaksanakan tugas yang esensial dengan menciptakan suasana yang menyenangkan untuk bekerjasama. Dalam hal ini seorang kepala madrasah memiliki fungsi menciptakan suasana kerja yang menyenangkan bagi para anggotanya.

#### h. Fungsi Pengawasan

Fungsi pengawasan meliputi penentuan standar, supervisi, dan mengukur penampilan/pelaksanaan terhadap standar dan memberikan keyakinan bahwa tujuan organisasi tercapai. Pengawasan dilakukan seiring dengan proses, sejak awal sampai akhir. Oleh karena itu pengawasan juga meliputi monitoring dan evaluasi. Kegiatan ini sangat erat dengan kaitannya dengan perencanaan, karena melalui pengawasan efektifitas manajemen dapat diukur.

Selanjutnya George R Terry juga menyampaikan tentang fungsi-fungsi manajerial dalam sebuah organisasi yaitu:<sup>14</sup>

- a. *Planning* ialah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang telah digariskan. Planning mencakup kegiatan pengambilan keputusan, karena termasuk pemilihan alternatif-alternatif keputusan. Diperlukan kemampuan untuk visualisasi dan melihat ke depan guna merumuskan suatu pola dari himpunan tindakan untuk masa depan.

---

<sup>14</sup> George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 17.

- b. *Organizing* mencakup: membagi komponen-komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan ke dalam kelompok-kelompok, membagi tugas kepada seorang manajer untuk mengadakan pengelompokan, menetapkan wewenang di antara kelompok atau unit-unit organisasi.
- c. *Actuating* mencakup penetapan dan perumusan kebutuhan manusiawi dari pegawai-pegawainya, memberi penghargaan, memimpin, mengembangkan dan memberi kompensasi kepada mereka.
- d. *Motivating* merupakan sebuah kata yang lebih disukai oleh beberapa pihak dari pada kata *actuating*. Beberapa pihak yang lain menganggap arti kedua kata tersebut adalah sama.
- e. *Staffing* mencakup mendapatkan, menempatkan dan mempertahankan anggota pada posisi yang dibutuhkan oleh pekerjaan organisasi yang bersangkutan.
- f. *Directing* merupakan pengarahan yang diberikan kepada bawahan sehingga mereka menjadi pegawai yang berpengetahuan dan akan bekerja efektif menuju sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- g. *Controlling* mencakup kelanjutan tugas untuk melihat apakah kegiatan-kegiatan dilaksanakan sesuai rencana. Pelaksanaan kegiatan dievaluasi dan penyimpangan-penyimpangan yang tidak diinginkan diperbaiki supaya tujuan-tujuan dapat tercapai.
- h. *Innovating* mencakup pengembangan gagasan-gagasan baru, mengkombinasikan pemikiran baru dengan yang lama, mencari

gagasan-gagasan dari kegiatan lain dan melaksanakannya atau dapat juga dilakukan dengan cara memberi stimulasi kepada rekan-rekan sekerja untuk mengembangkan dan mengetrapkan gagasan-gagasan baru di dalam pekerjaan mereka.

- i. *Representing* mencakup pelaksanaan tugas pegawai sebagai anggota resmi dari sebuah perusahaan dalam urusannya dengan pihak pemerintah, kalangan swasta, bank, penjual, langganan dan kalangan luar lainnya.
- j. *Coordinating* merupakan sinkronisasi yang teratur dari usaha-usaha individu yang berhubungan dengan jumlah, waktu dan tujuan mereka, sehingga dapat diambil tindakan yang serempak menuju sasaran yang telah ditetapkan.

Selanjutnya, manajer memiliki peranan tertentu dalam menjalankan organisasi. Menurut Henri Mintberg seperti yang dikutip D. Sujana dari Sumidjo bahwa peranan manajer itu ada tiga, yaitu:<sup>15</sup>

- a. Peranan yang bersifat interpersonal, mencakup:
  - 1) Sebagai figur, manajer kadang-kadang harus tampil dalam berbagai upacara dan undangan untuk mencerminkan keberadaan organisasinya.
  - 2) Sebagai pemimpin, manajer harus memberikan motivasi, bimbingan dan arahan kepada staf atau bawahannya dalam melaksanakan tugas organisasi.
  - 3) Sebagai penghubung, manajer mengembangkan hubungan kerja sama, baik dengan staf atau bawahan maupun dengan lembaga-lembaga lain di luar organisasi yang dipimpinnya
- b. Peranan yang bersifat informasional, mencakup:
  - 1) Sebagai monitor, manajer selalu mengikuti berbagai informasi yang berkaitan dengan keadaan dan kegiatan organisasi.

---

<sup>15</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan...*, 231-233.

- 2) Sebagai desiminator, manajer memberikan informasi kepada bawahan tentang berbagai satuan kerja yang dilakukan oleh organisasi.
  - 3) Sebagai juru bicara, manajer memberikan segala informasi kepada pihak luar yang memerlukan atau yang dipandang perlu tentang keadaan dan kegiatan organisasi
- c. Peranan sebagai pengambil keputusan, mencakup:
- 1) Sebagai intrepeneur, manajer selalu berupaya memperbaiki dan mengembangkan satuan kerjanya serta menciptakan gagasan-gagasan baru yang menyangkut tata kerja, pengembangan organisasi, dan lain sebagainya.
  - 2) Sebagai penghadang kesulitan, manajer harus mampu mengatasi segala tantangan dan hambatan yang dihadapi organisasi.
  - 3) Sebagai pengatur sumber, manajer bertanggungjawab dalam mengatur segala sumber daya, seperti tenaga, manusia, dana, waktu, dan prasarana dalam kegiatan yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.
  - 4) Sebagai wakil organisasi dalam membina hubungan kerja, manajer bertanggungjawab dan berwenang penuh untuk mengadakan hubungan kerja, konsultasi, dan pencarian dukungan kegiatan dari organisasi, lembaga, dan pihak-pihak lainnya.

Manajer pendidikan Islam baik di dalam kapasitasnya sebagai kepala madrasah, kepala sekolah, ketua sekolah tinggi, direktor ma'had, maupun kiai pesantren, harus menyadari bahwa mereka adalah agen perubahan yang memiliki multi peran yaitu:<sup>16</sup>

- a. Sebagai *catalyst*, agen perubahan berperan untuk menyakinkan orang lain akan perlunya perubahan menuju kondisi yang lebih baik.
- b. Sebagai *solution givers*, agen perubahan berperan untuk mengingatkan tujuan akhir dari perubahan yang dilaksanakan.
- c. Sebagai *process helpers*, agen perubahan berperan untuk membantu kelancaran proses perubahan, khususnya menyelesaikan masalah yang muncul dan membina hubungan di antara pihak-pihak terkait.

---

<sup>16</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: Erlangga, 2007), 220.

- d. Sebagai *resources linkers*, agen perubahan berperan untuk menghubungkan dengan pemilik sumber dana/alat yang diperlukan.

Oleh karena multi peran yang dimiliki itulah, manajer lembaga pendidikan Islam memiliki pengaruh yang paling besar terhadap perubahan yang dilancarkan, dibanding sekedar menjadi pendukung perubahan, apalagi menjadi obyek perubahan. Namun, dalam waktu yang bersamaan, manajer juga mengemban tanggungjawab yang paling besar dibanding orang lain di dalam lembaga pendidikan Islam yang dipimpinnya. Tanggungjawab paling besar memiliki resiko yang besar juga, apabila tidak dilaksanakan dengan baik. Namun, jika amanah diemban dengan penuh tanggungjawab, maka akan ada manfaat dan maslahat yang besar pula.<sup>17</sup>

### 3. Tugas Kepala Madrasah sebagai Manajer

Tugas kepala sekolah sebagai manajer menyangkut empat hal penting, yaitu: menyusun program sekolah, menyusun organisasi kepegawaian di sekolah, menggerakkan staf (pendidik dan tenaga kependidikan), dan mengoptimalkan sumber daya manusia. Adapun penjelasan secara rinci sebagai berikut:<sup>18</sup>

#### a. Menyusun Program Sekolah

Tugas kepala sekolah di dalam menyusun program sekolah meliputi program jangka panjang (delapan tahun atau dua periode

---

<sup>17</sup> *Ibid.*, 221.

<sup>18</sup> Iqbal Barlian, *Manajemen Berbasis...*, 50-61.

kepala sekolah), program jangka menengah (empat tahun), dan program jangka pendek (satu tahun). Program jangka panjang, menengah maupun pendek meliputi program akademik dan nonakademik. Selain itu kepala sekolah juga mempunyai mekanisme monitor dan evaluasi pelaksanaan program secara sistematis dan periodik.

Pengendalian yang dilakukan baik pengawas dari pengurus maupun pengawas dari Kemdiknas akan menilai kinerja kepala sekolah di dalam menyusun program sekolah berdasarkan:

- 1) Program tertulis, sasaran dan penahapan yang jelas untuk jangka waktu 8 tahun.
- 2) Program tertulis, sasaran dan penahapan yang jelas untuk jangka waktu 4 tahun.
- 3) Program tertulis, sasaran dan penahapan yang jelas untuk jangka waktu 1 tahun.
- 4) Adanya mekanisme monitor dan evaluasi pelaksanaan program secara sistematis dan periodik.

b. Menyusun Organisasi Kepegawaian di Sekolah

Kepala sekolah mempunyai tugas menyusun organisasi kepegawaian di sekolah yang meliputi: Pertama, susunan kepegawaian inti seperti kepala sekolah, pendidik, dan tenaga kependidikan. Kedua, susunan kepegawaian pendukung seperti pengelola perpustakaan, satpam, *office boy* sekolah, petugas laboratorium, petugas UKS dan tukang. Selain itu kepala sekolah juga harus menyusun kepanitiaan

temporer seperti panitia ulangan umum, ujian, rekoleksi, perayaan hari besar agama, 17 Agustus dan peringatan hari-hari besar keagamaan yang telah diprogramkan oleh sekolah.

Pengendalian yang dilakukan baik pengawas dari pengurus maupun dari Kemdiknas akan menilai kinerja kepala sekolah di dalam menyusun organisasi kepegawaian di sekolah melalui:

- 1) Struktur organisasi sekolah.
- 2) Uraian tugas yang jelas masing-masing pegawai di sekolah.
- 3) Tugas sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kemampuan tenaga kependidikan.
- 4) Struktur organisasi laboratorium, OSIS, pramuka, olahraga, serta uraian tugas yang jelas dari masing-masing organisasi sesuai dengan kemampuannya.
- 5) Arsip susunan kepanitiaan ulangan umum, rekoleksi, perayaan hari keagamaan, 17 Agustus, Hardiknas, dan sebagainya. Setiap pendidik dan tenaga kependidikan mendapat giliran.

c. Mengembangkan Staf (pendidik dan tenaga kependidikan)

Tugas kepala sekolah dalam mengembangkan staf (pendidik dan tenaga kependidikan) meliputi pemberian arahan yang dinamis, pengoordinasian staf yang sedang melaksanakan tugas, dan memberikan penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) terhadap pendidik dan tenaga kependidikan.

Pengendalian yang dilakukan baik pengawas dari pengurus yayasan maupun pengawas dari Kemdiknas akan menilai kinerja kepala sekolah di dalam menggerakkan staf berdasarkan:

- 1) Catatan hasil pembinaan/pemberian arahan kepada pendidik dan tenaga kependidikan.
- 2) Catatan evaluasi kinerja tiap pendidik dan tenaga kependidikan. Rekap tiap kinerja guru dikirim ke Biro Personalia setahun dua kali (setiap bulan Februari dan Agustus), dibagikan format evaluasi segi tiga penilaian.
- 3) Catatan hasil kordinasi pendidik dan tenaga kependidikan.
- 4) Catatan pemberian penghargaan kepada pendidik dan tenaga kependidikan.
- 5) Catatan teguran, peringatan, atau hukuman terhadap pendidik dan tenaga kependidikan.

d. Mengoptimalkan Sumber Daya Sekolah

Tugas kepala sekolah dalam mengoptimalkan sumber daya sekolah meliputi pemanfaatan SDM dan sarana prasarana secara optimal. Merawat sarana dan prasarana milik sekolah, membuat catatan kinerja SDM yang ada di sekolah, dan mempunyai program peningkatan mutu SDM melalui proyeksi guru karyawan tiap tahun ajaran baru yang dikirimkan kepada biro personalia.

Pengendalian yang dilakukan baik pengawas dari pengurus yayasan maupun pengawas dari Kemdiknas akan menilai kinerja kepala sekolah di dalam mengoptimalkan sumber daya sekolah melalui:

- 1) Pembagian tugas setiap pendidik dan tenaga kependidikan sesuai kemampuan dan latar belakang pendidikan dan masing-masing.
- 2) Pemanfaatan keahlian yang dimiliki oleh setiap pendidik dan tenaga kependidikan.
- 3) Fungsionalisasi semua sarana prasarana yang ada di sekolah.
- 4) Kartu perbaikan/perawatan barang-barang milik sekolah yang diisi dengan baik dan rapi.
- 5) Catatan kinerja tiap unit kerja, guru, dan karyawan yang dianalisis
- 6) Program MGMP, rapat kerja, lokakarya, seminar dan pelatihan para pendidik dan tenaga kependidikan.
- 7) Pembuatan sistem kontrol yang kreatif dan inovatif.

#### **4. Jenis-Jenis Keterampilan Manajer**

Menurut Katz menyebutkan bahwa:

Kemampuan manajerial itu meliputi *technical skill* (kemampuan teknik), *human skill* (kemampuan hubungan kemanusiaan), dan *conceptual skill* (kemampuan konseptual). Kemampuan teknik adalah kemampuan yang berhubungan erat dengan penggunaan alat-alat, prosedur, metode dan teknik dalam suatu aktivitas manajemen secara benar (*working with things*).<sup>19</sup>

Menurut Payol bahwa dalam rangka pelaksanaan tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yakni:

---

<sup>19</sup> Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pelatihan*, (Jakarta: Ardadizya Jaya, 2002), 7

- 1) Kemampuan teknis, yaitu kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknis, dan pengetahuan mengenai bidang khusus.
- 2) Kemampuan manusiawi, yaitu kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memahami, memotivasi, sebagai individu atau kelompok.
- 3) Keterampilan konseptual, yaitu kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi.<sup>20</sup>

Peranan kepala sekolah sebagai manajer sangat memerlukan ketiga macam kemampuan di atas. Agar kepala sekolah dapat secara efektif melaksanakan fungsinya sebagai manajer maka harus memahami nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga kemampuan di atas dan mampu mewujudkannya ke dalam tindakan atau perilaku. Adapun nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga kemampuan tersebut sebagai berikut:

- 1) Kemampuan teknis yaitu: 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 tersebut.
- 2) Kemampuan manusiawi merupakan kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama, kemampuan untuk memahami isi hati, sikap, dan motif orang lain, kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, sehingga mampu

---

<sup>20</sup> *Ibid.*

menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis, dan diplomatis, dan mampu berperilaku yang dapat diterima kemampuan untuk menciptakan dan membina hubungan baik, memahami dan mendorong orang lain sehingga mereka bekerja secara suka rela, tidak ada paksaan dan lebih produktif (*working with people*).

- 3) Kemampuan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasikan, dan memadukan semua kepentingan serta kegiatan organisasi. Dengan kata lain, kemampuan konseptual ini terkait dengan kemampuan untuk membuat konsep (*working with ideas*) tentang berbagai hal dalam lembaga yang dipimpinnya yaitu kemampuan berpikir rasional, cakap dalam berbagai macam konsepsi, mampu menganalisis berbagai kejadian serta mampu memahami berbagai kecenderungan, mampu mengantisipasi perintah, dan mampu mengenali dan memahami macam-macam masalah sosial.

## **B. Iklim Organisasi Madrasah**

### **1. Pengertian Iklim Organisasi**

Kajian tentang iklim organisasi merupakan salah satu kajian yang muncul dalam upaya bagaimana seseorang administrator atau manajer sekolah mengembangkan pola interaksi sosial sehingga tujuan organisasi tersebut dapat tercapai. Keith Davis mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai “*the human environment within organization's*

*employees do their work*".<sup>21</sup> Definisi tersebut merujuk pada suasana kerja yang dirasakan oleh personel berdasarkan interaksinya ketika ia berhubungan dengan personel lain di lingkungan kerjanya.

Secara khusus Alexandra Loukas memberikan pendapatnya mengenai iklim organisasi sebagai berikut:

*The feelings and attitudes that are elected by a school's environment are referred to as school climate. Although it is difficult to provide a concise definition for school climate, most researches agree that it is a multidimensional construct that includes physical, social, and academic dimensions.*<sup>22</sup>

Pendapat Alexandra Loukas ini menfokuskan iklim organisasi sekolah sebagai sikap dan perasaan yang ditimbulkan oleh lingkungan sekolah. Walaupun sulit untuk memberikan definisi yang ringkas mengenai iklim sekolah, kebanyakan peneliti sepakat bahwa iklim suatu bangunan yang multidimensi meliputi dimensi fisik, sosial dan akademik.

Definisi iklim organisasi sekolah yang lebih operasional dikemukakan oleh Robert Stringer yaitu:

*"Asset measurable properties of the workenviroment, based on the collective perception of the people who live and work in the enviroment and demonstrated to unfluencew there behafior"*.<sup>23</sup>

Artinya iklim organisasi sekolah merupakan seperangkat persepsi orang-orang hidup dan bekerja dalam suatu lingkungan dan mempengaruhi perilaku mereka.

---

<sup>21</sup> Triatna, C., *Perilaku Organisasi dalam Pendidikan*, (Bandung :PT Remaja Rosdakarya, 2015), 69.

<sup>22</sup> *Ibid.*, 70.

<sup>23</sup> Litwin & Stringer. "Definisi Iklim Organisasi", (<http://jurnal-sdm.blogspot.com>), diakses 28 Mei 2017.

Luthan mengatakan bahwa:

Iklm organisasi adalah keseluruhan “perasaan” yang meliputi hal-hal fisik, bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi.<sup>24</sup>

Menurut Suharsaputra, mendefinisikan bahwa:

Iklm organisasi merupakan hal yang amat penting bagi keberhasilan suatu organisasi dan iklim suatu organisasi akan sangat berbeda dengan iklim organisasi lainnya, karena hal tersebut berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja masing-masing organisasi.<sup>25</sup>

Sejalan dengan pendapat tersebut Marzuki menjelaskan bahwa iklim kerja di sekolah atau madrasah adalah:

“Keadaan sekitar sekolah atau madrasah dan suasana yang ‘sunyi dan nyaman’ yang sesuai dan kondusif untuk pembelajaran yang dapat meningkatkan prestasi akademik”.<sup>26</sup>

Dari beberapa pendapat para ahli diatas maka dapat didefinisikan bahwa iklim organisasi merupakan kondisi lingkungan kerja yang dirasakan oleh personal sekolah terhadap lingkungan sekolah, baik yang bersifat sosial, maupun akademik yang kondisi ini dirasakan secara individual.

Menurut Davis, iklim organisasi adalah lingkungan dimana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka. Iklim organisasi sebagai sistem yang dinamis dipengaruhi oleh hampir semua hal yang terjadi dalam suatu organisasi. Jadi iklim organisasi merupakan konsep sistem yang mencerminkan keseluruhan gaya hidup organisasi. Karena iklim

---

<sup>24</sup> Sopiah, *Prilaku Organisasi*, (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2008), 130.

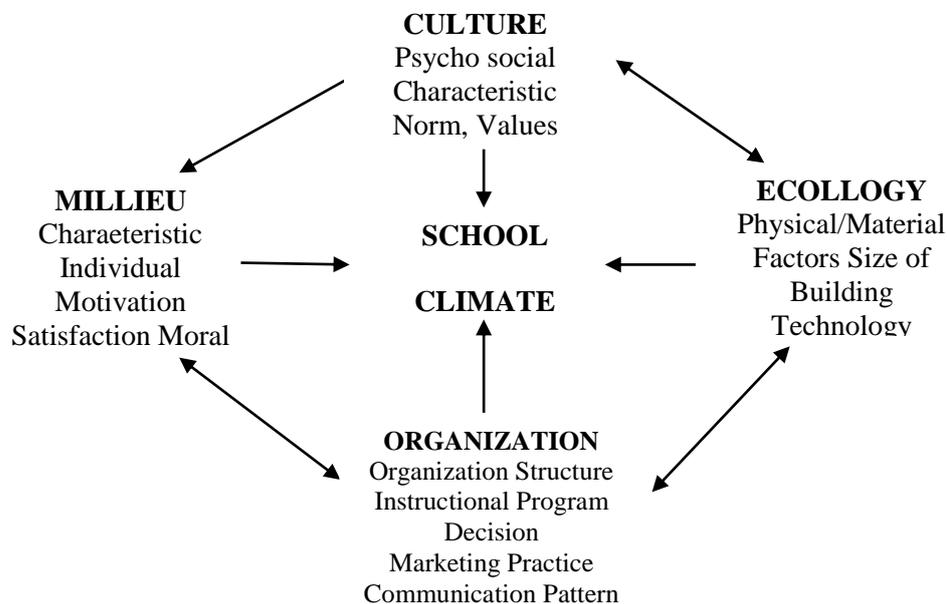
<sup>25</sup> Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT. Rafika Aditama, 2013), 82.

<sup>26</sup> Supardi, *Kinerja Guru*, Cetakan ke-2, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2014), 45.

organisasi mencerminkan gaya hidup maka secara otomatis iklim organisasi akan mempengaruhi keseluruhan kegiatan organisasi termasuk perilaku anggotanya.<sup>27</sup>

Pendapat Larsen dalam Pidarta memandang iklim sebagai norma-norma harapan-harapan dan kepercayaan personalia suatu organisasi yang menguasai perilakunya dalam melaksanakan tugas.<sup>28</sup> Renota Tagiuri yang dikutip oleh Owens menyatakan bahwa iklim organisasi sekolah adalah karakteristik dari keseluruhan lingkungan sekolah yang meliputi: lingkungan fisik (*ecology*), lingkungan sosial (*milieu*), sistem sosial (*social system*) dan budaya (*culture*).<sup>29</sup>

Keterkaitan dari empat dimensi dari karakteristik iklim organisasi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



<sup>27</sup> Davis, Keith dan Newstrom, John W., *Perilaku dalam Organisasi*, Terjemahan Agus Dharma, (Jakarta: Erlangga, 2008), 21.

<sup>28</sup> Made Pidarta, *Peranan Kepala Sekolah pada Pendidikan Dasar*. (Jakarta: PT. Gramedia Indonesia, 2005), 67.

<sup>29</sup> Owen, R.G., *Orgaizations Behavior in Education*, (Boston: Allyn and Bacon, 2001), 140-141.

### Gambar 2.1 Interaksi Berbagai Faktor dalam Membentuk Iklim Sekolah

Pendapat lain memandang iklim organisasi (*Organization Climate*) sebagai suatu keadaan yang dapat mempengaruhi sikap dan moral kerja individu dalam organisasi.<sup>30</sup> Iklim organisasi menurut Payne dan Pugh diberi makna sebagai sikap, nilai, norma dan perasaan yang lazim dimiliki para pekerja sehubungan dengan organisasi.<sup>31</sup> Pendapat ini lebih menekankan kepada aspek non fisik dari pada aspek fisik.

Dari beberapa teori tersebut tampaknya banyak kecenderungan melihat iklim organisasi dari sisi non fisik. Hal ini dimungkinkan karena lingkungan fisik cenderung statis dan mudah disesuaikan atau diatur sedangkan nonfisik lebih dinamis dan lebih sulit pengaturannya

## 2. Dimensi Iklim Organisasi

Iklim organisasi memiliki dimensi-dimensi yang menjadi dasar untuk menilai dan atau mengukurnya, yang merupakan karakteristik dari suatu iklim organisasi. Dimensi iklim organisasi menurut Hoy dan Miskel, menyatakan tergambar dalam enam pola perilaku, yakni:<sup>32</sup>

- a. Perilaku yang mendukung dari kepala sekolah (*Supportive Principal Behavior*). Gambaran sikap yang ditunjukkan antara lain sikap untuk terbuka terhadap guru, mendengarkan pendapat dari guru, dan

---

<sup>30</sup> De Roche, E.F., *How School Administrators Solve Problem*, (New Jersey: Prentice Hill, 2003), 114.

<sup>31</sup> Steers, Richard M., *Organizational Effectiveness, A Behavioral View*, Terjemahan Magdalena Jamin, (California: Good Year Publishing Company, Inc, 2000), 123.

<sup>32</sup> Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi, Teori aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), 130.

mendengarkan saran-saran serta masukan dari mereka. Mendiskusikan persoalan sekolah secara rutin bersama mereka dan bersedia menerima kritik yang sifatnya membangun.

- b. Perilaku memerintah secara langsung oleh kepala sekolah (*Directive Principal Behavior*). Gambaran sikap yang ditunjukkan adalah sikap menuntut yang tinggi akan adanya kinerja guru secara maksimal, melakukan pengawasan secara rinci, kepala Madrasah mengawasi secara menyeluruh aktivitas guru hingga pada urusan yang sekecil-kecilnya dan sangat mendetil.
- c. Perilaku kepala sekolah yang membatasi ruang gerak guru (*Restrictive Principal Behavior*). Sikap yang tergambar antara lain membebani guru dengan tugas-tugas tambahan tanpa diberikan fasilitas yang memadai. Guru juga diberikan beban untuk mengurus permasalahan dengan komite Madrasah.
- d. Perilaku rekanan (*Collegial Teacher Behavior*). Melalui sikap ini, kepala Madrasah melakukan komunikasi secara terbuka dan interaksi langsung dengan pihak sekolah. Guru dapat saling berdiskusi untuk meningkatkan kompetensi mereka. Kepala Madrasah juga dekat dengan guru, siswa, serta warga sekolah.
- e. Perilaku keintiman antar guru (*Intimate Teacher Behavior*). Dengan perilaku ini terjadi hubungan keakraban yang kuat antar guru. Guru saling mendukung dalam organisasi dan jaringan yang terpadu, dan

saling mengenal dengan baik satu sama lain. Guru juga bersosialisasi dengan pihak lain di sekolah secara baik.

- f. Perilaku melepaskan antar guru (*Disengage Teacher Behavior*). Sikap yang tergambar adalah acuh tak acuh dengan guru dan pihak lain. Bila terdapat perilaku yang menyimpang dibiarkan saja tanpa dikomunikasikan. Kepala sekolah tidak fokus pada kegiatan di Madrasah. Juga terjadi saling kritik antar guru hingga memunculkan kesan negatif.

Halpin dan Croft mengelompokkan delapan dimensi iklim organisasi, yaitu sebagai berikut:<sup>33</sup>

- a. Semangat kerja, yaitu dimensi yang menunjukkan adanya semangat juang yang muncul dari arti pelaksanaan tugas dan rasa puas karena telah terpenuhinya kebutuhan sosial.
- b. Pengawasan yang ketat, menunjuk kepada perilaku pimpinan organisasi yang memberikan pengawasan ketat kepada para bawahannya, berperilaku serba perintah, dan tidak peka terhadap keadaan dan kemampuan bawahannya.
- c. Pertimbangan dan perhatian, menunjuk kepada perilaku pimpinan organisasi yang berupaya menciptakan suasana hangat dan perasaan berteman antara semua anggota organisasi, berusaha memberikan bantuan dalam batas kemampuan yang dapat diberikannya kepada anggota organisasi, terutama yang menjadi bawahan langsung.

---

<sup>33</sup>*Ibid.*, 316.

- d. Pembuatan jarak sosial, yang menunjuk kepada perilaku pimpinan organisasi yang selalu serba resmi dan tidak menunjuk adanya upaya pendekatan pribadi dengan anggota organisasi. Ia selalu menekankan kepada rujukan-rujukan secara tertulis, serta senantiasa memelihara adanya jarak sosial dengan para bawahannya.
- e. Gangguan, yang menunjuk kepada perasaan bawahan yang dibebani tugas-tugas di luar bidang garapannya, atau di luar batas kemampuannya. Hal itu menjadi pekerja merasa terganggu karena tugas utamanya seringkali menjadi terbengkalai.
- f. Keakraban, yaitu dimensi yang menunjuk kepada perasaan senang dari semua anggota organisasi karena merasa adanya hubungan pribadi yang hangat dan permisif diantara sesama anggota organisasi.
- g. Keadaan berlepas diri, menunjuk kepada kecenderungan dari anggota organisasi untuk tidak merasakan adanya tanggung jawab yang penuh terhadap pelaksanaan tugasnya. Mereka beranggapan bahwa yang bertanggung jawab adalah pimpinan saja.
- h. Dorongan dan bimbingan, adalah dimensi yang menunjuk kepada perilaku pimpinan organisasi yang menggambarkan sifatnya yang dinamis dalam usaha menggerakkan organisasi dengan mengupayakan pemberian contoh, dorongan, dan bimbingan kepada semua anggota organisasi.

Sedangkan Dunham, mengelompokkan dimensi-dimensi iklim organisasi sebagai berikut.<sup>34</sup>

a. Ukuran dan struktur

Struktur organisasi dalam konteks ini terutama berkaitan dengan besar kecilnya organisasi. Dalam banyak hal dijumpai bahwa semakin besar suatu organisasi, akan semakin besar juga jarak antara pejabat tingkat pusat dengan pekerja lapangan di tingkat bawah. Jarak tersebut menciptakan rintangan psikologis, karena para pekerja dapat mempersepsi dirinya sebagai orang yang tidak termasuk ke dalam jajaran barisan utama, yaitu kalangan pembuat keputusan. Jarak itu juga akan menimbulkan suasana yang tidak bersifat perorangan, karena para anggota organisasi akan kesulitan menjalin hubungan sosial dengan anggota yang lain, terutama dengan pihak atasan.

b. Pola-pola kepemimpinan

Praktek-praktek kepemimpinan merupakan kekuatan pokok dalam menciptakan iklim yang memberikan pengaruh secara langsung kepada *output* yang berupa kepuasan dan hasil produksi. Dimensi pengawasan yang ketat pertimbangan dan perhatian, dan pembuatan jarak sosial, merupakan contoh faktor-faktor gaya kepemimpinan yang dipersepsi bawahan dan mempengaruhi perilaku mereka.

c. Kerumitan system

---

<sup>34</sup> R.B. Dunham, *Organizational Behavior*, (Illinois: Richard D. Irwin, Inc, 2003), 86.

Dalam menjalankan fungsi dan peranannya, dijumpai adanya berbagai kerumitan sistem dalam berbagai organisasi. Kerumitan itu tampak dalam banyaknya jumlah interaksi dan sifat interaksi antar bagian-bagian dalam sistem itu. Keanekaragaman jenis interaksi selaras dengan faktor yang menyangkut tujuan, teknologi, dan kepemimpinan departemen itu.

d. Arah dan tujuan

Dalam setiap organisasi memiliki arah tujuan yang berbeda-beda. Keanekaragaman dalam tujuan memberikan dasar pengelompokan organisasi sebagai organisasi perusahaan, organisasi pelayanan umum, atau organisasi untuk tujuan kemanusiaan. Keanekaragaman itu mempengaruhi perilaku anggota organisasi, karena dalam pencapaian tujuan itu akan berkaitan dengan pemberian imbalan dan sanksi-sanksi.

e. Jaringan kerja komunikasi

Jaringan kerja komunikasi merupakan dimensi iklim yang penting artinya bagi gerak organisasi. Jaringan kerja komunikasi menjelajahi seluruh aspek organisasi yang memberikan tilikan ke dalam jaringan kerja status, susunan otoritas, dan interaksi kelompok organisasi. Pertanyaan penting yang berkaitan dengan masalah ini adalah apakah komunikasi yang berlangsung dalam organisasi memberikan pengetahuan tentang keseluruhan filsafat pengelolaan yang dianut organisasi itu. Suatu iklim dengan komunikasi satu arah akan

merupakan faktor utama yang melumpuhkan personil inti organisasi yang bersangkutan.

### 3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi Madrasah

Menurut Siagian menjelaskan bahwa:

Iklim organisasi sebagai kondisi kerja yang bersifat fisik dan non fisik dari lingkungan kerja yang turut berpengaruh terhadap perilaku dan yang menjadi faktor motivasional yang perlu mendapat perhatian setiap pemimpin dalam organisasi.<sup>35</sup>

Stringer mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi terjadinya iklim suatu organisasi, yaitu lingkungan eksternal, strategi, praktik kepemimpinan, pengaturan organisasi, dan sejarah organisasi. Masing-masing faktor ini sangat menentukan, oleh karena itu orang yang ingin mengubah iklim suatu organisasi harus mengevaluasi masing-masing faktor tersebut. Kelima faktor tersebut adalah:<sup>36</sup>

- a. Lingkungan Eksternal. Industri atau bisnis yang sama mempunyai iklim organisasi umum yang sama. Misalnya, iklim organisasi umum perusahaan asuransi umumnya sama, demikian juga dengan iklim organisasi pemerintah, sekolah dasar, atau perusahaan industri minyak kelapa sawit di Indonesia, mempunyai iklim umum yang sama. Kesamaan faktor umum tersebut disebabkan pengaruh lingkungan eksternal organisasi.

---

<sup>35</sup> S.P. Siagian, *Kiat meningkatkan Produktifitas Kerja*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2002), 63.

<sup>36</sup> Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Press, 2009), 170-171.

- b. Strategi Organisasi. Kinerja suatu perusahaan bergantung pada strategi (apa yang diupayakan untuk dilakukan), energi yang dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi, dan faktor-faktor lingkungan penentu dari level energi tersebut. Strategi yang berbeda menimbulkan pola iklim organisasi yang berbeda. Strategi mempengaruhi iklim organisasi secara tidak langsung.
- c. Pengaturan organisasi. Pengaturan organisasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi.
- d. Kekuatan Sejarah. Semakin tua umur suatu organisasi semakin kuat pengaruh kekuatannya. Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan yang membentuk harapan anggota organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasinya.
- e. Kepemimpinan. Perilaku pemimpin mempengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi karyawan. Motivasi karyawan merupakan pendorong utama terjadinya kinerja.

Davis dan Newstrom mengemukakan ada beberapa unsur khas yang turut membentuk iklim yang menyenangkan yaitu: 1) kualitas kepemimpinan, 2) kadar kepercayaan, 3) komunikasi ke atas dan ke bawah, 4) perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat, 5) tanggung jawab, 6) imbalan yang adil, 7) tekanan pekerjaan yang nalar, 8)

kesempatan, 9) pengendalian, struktur dan birokrasi yang nalar, 10) keterlibatan pegawai dan keikutsertaan.<sup>37</sup>

Terdapat empat aspek lingkungan sekolah yang membentuk iklim sekolah menurut Journal Best Practice Brief yang dikutip oleh Uhar Suharsaputra, yaitu:<sup>38</sup>

- a. Lingkungan fisik menggambarkan bagaimana situasi dan kondisi tata ruang yang kondusif untuk belajar
- b. Lingkungan sosial berkaitan dengan komunikasi dan interaksi
- c. Lingkungan afektif berkaitan dengan pertumbuhan rasa memiliki dan harga diri
- d. Lingkungan akademik untuk meningkatkan belajar dan pemenuhan diri

#### 4. Macam - Macam Iklim Organisasi Sekolah

Halpin dan B. Croft dalam *The Organization Climate of school* menyatakan ada enam iklim organisasi yang menjadi kecenderungan iklim di sekolah, yaitu:<sup>39</sup>

- a. Iklim terbuka  
Sekolah dengan iklim terbuka berarti ada kerja sama dan saling menghormati antara kepala sekolah, guru dan karyawan. Semangat kerja guru dan karyawan tinggi. Kepala sekolah mau mendengarkan saran dari guru, menghargai profesional guru dan memperhatikan kebutuhan guru, sehingga guru merasa diperhatikan dan guru merasa puas. Tanggung jawab dalam usaha mencapai tujuan, dirasakan bersama. Tujuan organisasi biasanya juga dirumuskan bersama.
- b. Iklim bebas  
Sekolah dengan iklim bebas, kepala sekolah sedikit atau jarang melakukan pengawasan, semangat kerja muncul karena hanya untuk memenuhi kepuasan pribadi. Guru dan karyawan merasa hidup bebas.
- c. Iklim terkontrol  
Iklim kontrol berarti kepala sekolah sangat mementingkan tugas, sementara kebutuhan guru tidak diperhatikan. Anggota kelompok (guru

---

<sup>37</sup> Keint Davis & John W. Newstrom, *Perilaku Dalam Organisasi*, Terjemahan Agus Dharma, (Jakarta: Erlangga, 2005), 21.

<sup>38</sup> Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan...*, 87.

<sup>39</sup> Burhanudin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 273.

dan karyawan) hanya memperhatikan tugas yang diberikan atasan karena takut. Pada iklim terkontrol ini semangat kerja tampak tinggi meski terpaksa, dan kebutuhan manusiawinya kurang.

d. Iklim familiar atau kekeluargaan

Sekolah dengan sistem kekeluargaan ini sangat bersifat manusiawi dan tidak terkontrol. Anggota kelompok ingin memenuhi kebutuhan pribadi tetapi kurang perhatian pada penyelesaian tugas dan kontrol sosial. Semangat kerja kelompok tidak begitu tinggi, karena kelompok mendapat kepuasan yang sedikit dalam penyelesaian tugas-tugas.

e. Iklim kebapakan (*Paternal Climate*)

Sekolah dengan iklim kebapakan, kurang menghargai inisiatif bawahan dan berusaha menekan bawahan. Bawahan memperoleh sedikit kepuasan baik bertahan dengan tugas maupun kebutuhan pribadi yang akhirnya berakibat semangat kerja kelompok akan rendah. Hampir dalam segala hal tergantung kepada atasan.

f. Iklim tertutup

Sekolah dengan iklim tertutup berarti kepala sekolah menekankan pekerjaan rutin guru dan karyawan bersifat masa bodoh dan acuh tak acuh, semangat kerja kelompok rendah. Guru tidak merasa puas, guru frustrasi, apati dan selalu curiga mereka kurang menghormati atasan.

Berdasarkan klasifikasi iklim organisasi tersebut, Halpin menyimpulkan ada tiga klasifikasi iklim organisasi, yaitu: *Open Climate*, *Familiar Climate*, dan *Autonomous and Paternal Climate*. Pada akhirnya, Halpin mengklasifikasikan iklim organisasi menjadi dua, yaitu *Open Climate* dan *Closed Climate*. Dua klasifikasi itu bukanlah pemilahan secara diskrit, tetapi merupakan kontinum dari yang terbuka sampai pada yang tertutup. Apakah kecenderungan terbuka atau tertutupnya iklim organisasi diikuti makin tinggi atau rendahnya keefektifan organisasi? Hal inilah yang perlu dikaji secara empirik di lapangan.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi: Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*, Cet. K-2, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), 143.

## C. Mutu Madrasah

### 1. Pengertian Mutu Madrasah

Menurut Edward Sallis, mutu adalah sebuah filsosofis dan metodologis yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan.<sup>41</sup> Sedangkan menurut Juran, kualitas adalah kesesuaian untuk pengguna (*fitness for use*), ini berarti bahwa suatu produk atau jasa hendaklah sesuai dengan apa yang diperlukan atau diharapkan oleh pengguna.<sup>42</sup>

Menurut W. Edwards Deming, seperti yang dikutip oleh M.N. Nasution, menyatakan bahwa kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau kualitas adalah apapun yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen. Menurut Philip B. Crosby, seperti yang dikutip M.N. Nasution, menyatakan bahwa kualitas adalah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan atau kualitas sebagai nihil cacat, kesempurnaan dan kesesuaian terhadap persyaratan.<sup>43</sup>

Meskipun tidak ada definisi mengenai kualitas secara universal, dari definisi-definisi yang ada terdapat beberapa persamaan. Artinya, dalam mendefinisikan mutu/kualitas memerlukan pandangan yang

---

<sup>41</sup> Edward Sallis, *Total quality management in education manajemen mutu pendidikan*, (Jogjakarta: IRCiSoD, 2012), 33.

<sup>42</sup> Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan...*, 248.

<sup>43</sup> Sri Minarti, *Manajemen Pendidikan Islam; Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 327.

komprehensif. Ada beberapa elemen bahwa sesuatu dikatakan berkualitas, yakni sebagai berikut.<sup>44</sup>

- a. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
- b. Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan.
- c. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (apa yang dianggap berkualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada saat yang lain)
- d. Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Adapun jika dilihat dari segi korelasi mutu dengan pendidikan, mutu dapat diartikan, sebagaimana pengertian yang dikemukakan oleh Dzaujak Ahmad bahwa 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.<sup>45</sup>

Mutu sekolah atau madrasah terdiri dari dimensi manajemen dan kepemimpinan sekolah atau madrasah, guru, tenaga kependidikan, personel lainnya, siswa, kurikulum, sarana prasarana, pengelolaan kelas, hubungan sekolah atau madrasah dan masyarakatnya, pengelolaan bidang khusus lainnya, hasil nyatanya merujuk pada hasil yang diharapkan bahkan menunjukkan kedekatan atau kemiripan antara hasil nyata dengan hasil yang diharapkan.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> *Ibid.*

<sup>45</sup> Dzaujak Ahmad, *Penunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar*, (Jakarta: Depdikbud, 2003), 8.

<sup>46</sup> Aan Komariah & Cepi Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*, Cet. Ke-2, (Jakarta: PT Bui Aksara, 2006), 8.

Komariah dan Triatna menyebutkan sekolah atau madrasah bermutu sebagai sekolah atau madrasah yang menetapkan keberhasilan pada *input*, proses, *output*, dan *outcome* yang ditandai dengan berkualitasnya komponen-komponen sistem tersebut.<sup>47</sup>

Sekolah atau madrasah bermutu merujuk pada adanya *Total Quality Manajemen* (TQM), dimana TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.<sup>48</sup> Atau dengan kata lain TQM adalah suatu pendekatan manajemen yang memusatkan perhatian pada peningkatan mutu melalui komponen yang terkait.

Berbagai perspektif dan pandangan tentang sekolah atau madrasah bermutu sebagaimana dipaparkan di atas, menggiring analisis untuk mengkristalisasikan konsep mutu madrasah, yaitu madrasah yang mampu menunjukkan tingkat kesesuaian antara hasil yang dicapai (*achievement* atau *observed output*) dengan hasil yang diharapkan (*objectives*, *targets*, *intended output*) sebagaimana telah ditetapkan, dimana kemampuan siswanya pada keterampilan dasar yang diukur dengan tes kemampuan dan dalam proses penyelenggaraannya terdapat dimensi manajemen, pengajaran, dan kepemimpinan.

---

<sup>47</sup> *Ibid.*, 28.

<sup>48</sup> Fady Tjiptono dan Diana Anastasia, *Total Quality Manajemen*, (Yogyakarta: Andy Offset, 2001), 4.

## 2. Dimensi dan Karakteristik Mutu Madrasah

Dimensi mutu merupakan aspek-aspek atau arah yang membentuk bangun dari konsep mutu, dengan memahami dimensi mutu, dapat diketahui apa saja yang perlu mendapat perhatian agar sesuatu itu dipandang bermutu. Jurang mengemukakan lima dimensi kualitas, yaitu:<sup>49</sup>

- a. Rancangan (*design*), sebagai spesifikasi produk
- b. Kesesuaian (*conformance*), yakni kesesuaian antara maksud desain dengan penyampaian produk aktual
- c. Ketersediaan (*availability*), mencakup aspek kedapat-dipercayaan, serta ketahanan. Dan produk itu tersedia bagi konsumen untuk digunakan.
- d. Keamanan (*safety*), aman dan tidak membahayakan konsumen.
- e. Guna praktis (*field use*), kegunaan praktis yang dapat dimanfaatkan pada penggunaannya oleh konsumen.

Menurut Hadari Nawawi, dimensi kualitas sebagai berikut:<sup>50</sup>

- a. Dimensi Kerja Organisasi

Kinerja dalam arti unjuk perilaku dalam bekerja yang positif merupakan gambaran konkret dari kemampuan mendayagunakan sumber-sumber kualitas, yang berdampak pada keberhasilan mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi organisasi (sekolah).

- b. Iklim Kerja

Penggunaan sumber-sumber kualitas secara intensif akan menghasilkan iklim kerja yang kondusif di lingkungan organisasi. Di dalam iklim

---

<sup>49</sup> Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan...*, 251.

<sup>50</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi- Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2005), 141.

kerja yang diwarnai kebersamaan, akan terwujud kerja sama yang efektif melalui kerja di dalam tim kerja, yang saling menghargai dan menghormati pendapat, kreativitas, inisiatif dan inovasi untuk selalu meningkatkan kualitas.

c. Nilai Tambah

Pendayagunaan sumber-sumber kualitas secara efektif dan efisien akan memberikan nilai tambah atau keistimewaan tambahan sebagai pelengkap dalam melaksanakan tugas pokok dan hasil yang dicapai oleh organisasi. Nilai tambah ini secara konkret terlihat pada rasa puas dan berkurang atau hilangnya keluhan pihak yang dilayani (siswa).

d. Kesesuaian dengan Spesifikasi

Pendayagunaan sumber-sumber kualitas secara efektif dan efisien bermanifestasi pada kemampuan personel untuk menyesuaikan proses pelaksanaan pekerjaan dan hasilnya dengan karakteristik operasional dan standar hasilnya berdasarkan ukuran kualitas yang disepakati.

e. Kualitas Pelayanan dan Daya Tahan Hasil Pembangunan

Dampak lain yang dapat diamati dari pendayagunaan sumber-sumber kualitas yang efektif dan efisien terlihat pada peningkatan kualitas dalam melaksanakan tugas pelayanan kepada siswa.

f. Persepsi Masyarakat

Pendayagunaan sumber-sumber kualitas yang sukses di lingkungan organisasi pendidikan dapat diketahui dari persepsi masyarakat (*brand image*) dalam bentuk citra dan reputasi yang positif mengenai kualitas

lulusan baik yang terserap oleh pendidikan yang lebih tinggi ataupun oleh dunia kerja.

Adapun menurut V. Gasparez mengemukakan bahwa dimensi mutu produk atau jasa meliputi hal-hal berikut:<sup>51</sup>

- f. Berwujud: latar fisik jasa tersebut, lokasi, karyawan, material, komunikasi dan peralatanya.
- g. Keandalan: kemampuan untuk melakukan jasa yang dijanjikan secara andal dan akurat.
- h. Kecepat-tanggapan: sejauh mana karyawan menolong konsumen dan menyediakan jasa yang tepat dan cepat.
- i. Jaminan: pengetahuan, kemampuan karyawan untuk menjaga kepercayaan dan keyakinan.
- j. Empati: perhatian dan kepedulian terhadap konsumen secara individual.

Menurut Usman, mutu memiliki 13 karakter, sebagai berikut:<sup>52</sup>

- b. Kinerja (*performa*): berkaitan dengan aspek fungsional sekolah.
- c. Waktu ajar (*time lines*): selesai dengan waktu yang wajar.
- d. Andal (*reability*): usia pelayanan prima bertahan lama
- e. Daya tahan (*durability*): tahan banting.
- f. Indah (*aesthetics*).
- g. Hubungan manusiawi (*personal interface*): menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan profesionalisme.

---

<sup>51</sup> V. Gasparez, *Manajemen Kualitas Dalam Industri Jasa*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2007), 336.

<sup>52</sup> Aminatul Zahroh, *Total Quality Management: Teori & Praktik Manajemen Untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 29.

- h. Mudah penggunaannya (*easy of use*): sarana dan prasarana mudah dipakai.
- i. Bentuk khusus (*feature*): keunggulan tertentu.
- j. Standar tertentu (*conformance to specification*): memenuhi standar tertentu.
- k. Konsistensi (*consistency*): kejelasan, konstan atau stabil.
- l. Seragam (*uniformity*): tanpa variasi, tidak tercampur.
- m. Mampu melayani (*serviceability*): mampu memberikan pelayanan prima.
- n. Ketetapan (*accuracy*): ketetapan dalam pelayanan.

### 3. Indikator Mutu Madrasah

Indikator atau kriteria yang dapat dijadikan tolak ukur mutu pendidikan adalah sebagai berikut:<sup>53</sup>

1. Hasil akhir pendidikan
2. Hasil langsung pendidikan, hasil langsung inilah yang dipakai sebagai titik tolak pengukuran mutu pendidikan suatu lembaga pendidikan. Misalnya, ters tertulis, daftar cek, anekdot, skala ranting, dan skala sikap.
3. Proses pendidikan
4. Instrumen *input*, yaitu alat berinteraksi dengan *raw input* (siswa)
5. *Raw input* dan lingkungan.

---

<sup>53</sup> Sri Minarti, *Manajemen Pendidikan...*, 335.

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu dalam hal ini mengacu pada konteks hasil pendidikan yang mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu setiap catur wulan, semester, setahun, lima tahun dan sebagainya. Prestasi yang dicapai dapat berupa hasil tes kemampuan akademis (misalnya, ulangan umum, UN dan lain-lain), dapat pula prestasi dibidang lain, misalnya cabang olahraga atau seni. Bahkan, prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang *intangibile* seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati dan sebagainya.<sup>54</sup>

Dalam proses pendidikan yang bermutu terlibat berbagai *input*, seperti bahan ajar (kognitif, afektif atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah, dukungan administrasi, sarana prasarana, sumberdaya lainnya, serta penciptaan suasana yang kondusif. Manajemen sekolah dan dukungan kealas mensinkronkan berbagai *input* tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar, baik antara guru, siswa dan sarana pendukung dikelas maupun di luar kelas, baik konteks kurikuler maupun ekstrakurikuler, baik dalam lingkup substansi yang akademis maupun yang non-akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran.<sup>55</sup>

Antara proses dan pendidikan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi, agar proses itu tidak salah arah, mutu dalam arti hasil *output*

---

<sup>54</sup> *Ibid.*, 336.

<sup>55</sup> *Ibid.*

harus dirumuskan terlebih dahulu oleh sekolah, dan jelas target yang akan dicapai untuk setiap tahun kurun waktu tertentu. Berbagai *input* dan proses harus selalu mengacu pada mutu hasil *output* yang ingin dicapai.<sup>56</sup>

Adapun instrumental *input* adalah alat berinteraksi dengan *raw input* (siswa) seperti guru yang harus memiliki komitmen yang tinggi dan total serta kesadaran untuk berubah dan mau berubah untuk maju, menguasai ajar, dan metode mengajar yang tepat, kreatif, dengan ide dan gagasan baru tentang cara mengajar maupun materi ajar, membangun kinerja dan disiplin diri yang baik dan mempunyai sikap positif dan antusias terhadap siswa, bahwa mereka mau diajar dan mau belajar. Kemudian, sarana dan prasarana belajar harus tersedia dalam kondisi layak pakai, bervariasi sesuai kebutuhan alat peraga sesuai dengan kebutuhan, dan media belajar disiapkan sesuai kebutuhan. Biaya pendidikan dengan sumber dana, *budgeting* dan kontrol dengan pembukuan yang jelas. Kurikulum yang memuat pokok-pokok materi ajar yang sesuai dengan tujuan pembelajar, realistic dan sesuai dengan fenomena kehidupan yang sedang dihadapi. Tidak kalah penting metode mengajar pun harus dipilih secara variatif, disesuaikan dengan keadaan, artinya guru harus menguasai berbagai metode.<sup>57</sup>

Begitu pula dengan *raw input* dan lingkungan, yaitu siswa. Dukungan orangtua dalam hal ini memiliki kepedulian terhadap

---

<sup>56</sup> *Ibid.*

<sup>57</sup> *Ibid.*, 338.

penyelenggaraan pendidikan, selalu mengingatkan dan peduli pada proses belajar anak di rumah maupun di sekolah.<sup>58</sup>

#### **D. Korelasi Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dan Iklim Organisasi Madrasah Terhadap Mutu Madrasah**

Kepala sekolah atau Madrasah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah.<sup>59</sup> Keberhasilan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah tidak terlepas dari kompetensi dan kemampuannya sebagai kepala madrasah salah satunya kompetensi manajerial.

Kompetensi manajerial yakni mampu mengelola madrasah dengan baik dan penuh tanggung jawab serta dapat memberdayakan sumber daya manusia dan nonmanusia yang ada di madrasah dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien.<sup>60</sup> Menurut Mulyasa “Sukses tidaknya pendidikan dan pembelajaran di sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola setiap komponen sekolah (*who is behind the school*)”.<sup>61</sup>

Kepala madrasah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien.<sup>62</sup> Berkaitan dengan penciptaan iklim

---

<sup>58</sup> *Ibid.*

<sup>59</sup>Soewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, cet. VI, (Yogyakarta: Kanisius, 2009), 60.

<sup>60</sup>Prim Masrokan Mutahar, *Manajemen Mutu Sekolah; Strategi Peningkatan Mutudan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 223.

<sup>61</sup>Mulyasa, *Manajemen dan kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2012), 5.

<sup>62</sup>Moch. Idhochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), 75.

sekolah atau madrasah, kepala madrasah mempunyai pengaruh yang besar dalam hal itu.

Seperti yang dikemukakan oleh Sergiovanni dalam jurnal Suryaman “*school climate has obvious implications for improving the quality of work life for those who in school*” Iklim kerja organisasi sebenarnya lebih banyak dipengaruhi oleh kepala sekolah, karena dialah yang meletakkan landasan dan struktur dimana terjadinya interaksi sosial dalam organisasi sekolah.<sup>63</sup>

Iklim sekolah merupakan hasil dari media interaksi dalam organisasi sekolah. Iklim sekolah akan memberi pengaruh pada perilaku guru dalam melaksanakan tugasnya di sekolah. Pentingnya manajer atau pimpinan sekolah memerhatikan iklim yang ada dalam organisasi sekolah merupakan suatu gambaran bahwa pencapaian tujuan organisasi sekolah juga akan banyak ditentukan oleh bagaimana pengelolaan lingkungan sekolah sebagai bentuk iklim sekolah, mendorong pada situasi kondusif bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya untuk melaksanakan tugasnya dengan produktif.<sup>64</sup>

Menurut Made Pidarta “Manajer perlu menciptakan iklim organisasi yang hangat, yang sering disebut iklim terbuka”.<sup>65</sup> Iklim organisasi yang terbuka akan dapat meningkatkan komunikasi atau pola hubungan sehingga dapat tercapainya suatu tujuan madrasah.

Menciptakan iklim organisasi sekolah yang kondusif tidak terlepas dari upaya kepala sekolah dalam membentuk organisasi sekolah yang sehat.

---

<sup>63</sup>Suryaman, *Budaya Organisasi di Sekolah*, Jurnal Buana Pendidikan, 2012. I (01): 67.

<sup>64</sup>Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan...*, 83.

<sup>65</sup> Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: PT. Rieneka Cipta, 2011), 233.

Organisasi sekolah yang sehat adalah yang memiliki kerangka kerja yang menggambarkan secara umum tentang suasana sekolah.<sup>66</sup> Komariah menyatakan bahwa “Mewujudkan iklim sekolah untuk menciptakan sekolah sehat sebagai organisasi pembelajar sejati menjadi nilai inti manajemen sekolah bermutu.”<sup>67</sup>

Mutu sudah menjadi keharusan yang tidak terbantahkan dan merupakan konsep yang paling manjur menjawab berbagai tantangan-tantangan yang semakin kompleks. Mutu menjadi indikator penting efektivitas sekolah. Mutu sekolah harus memerhatikan dan konfirmasi dengan kebutuhan pelanggan.<sup>68</sup>

Mutu sekolah akan tercapai dengan optimal, apabila didukung oleh kinerja manajerial kepala sekolah yang dapat dilihat dari kemampuan kepala sekolah dalam memanfaatkan segala sumber daya yang tersedia di sekolah dengan optimal untuk meningkatkan mutu sekolah melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian.<sup>69</sup>

Sallis menyatakan bahwa “Salah satu faktor yang menentukan institusi dapat dikatakan bermutu apabila terpenuhinya spesifikasi yang telah ditentukan sebelumnya.”<sup>70</sup> Mutu menurut Phillip B. Crosby adalah “Kesesuaian dengan apa yang disyaratkan.”<sup>71</sup> Mutu pendidikan dipengaruhi

---

<sup>66</sup>Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan...*

<sup>67</sup>Aan Komariah, *Pengaruh kepemimpinan transformasional, iklim sekolah, kinerja mengajar guru terhadap produktivitas sekolah*, MIMBAR, 2014, 30(1), 119.

<sup>68</sup> Aan Komariah dan Cegi Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*, Cet. Kedua, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 29.

<sup>69</sup>Resti Sarifah Ningsih, Endang Hermawan dan Cicih Sutarsih, *Kinerja Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Sekolah Dan Mutu Sekolah Dasar*, Jurnal Administrasi Pendidikan Vol.XXIII No.2 Tahun 2016, 153.

<sup>70</sup>E. Sallis, *Total quality management in education manajemen mutu pendidikan.* (Jogjakarta: IRCiSoD, 2012), 7.

<sup>71</sup>H. Usman, *Manajemen, teori...*, 511.

oleh banyak faktor seperti kepemimpinan, iklim organisasi, kualifikasi guru, anggaran, kecukupan fasilitas belajar, dan sebagainya.<sup>72</sup>

Mutu di bidang pendidikan meliputi *input*, proses, *output* dan *outcome*. *Input* pendidikan dinyatakan bermutu jika siap berproses. Proses pendidikan bermutu apabila mampu menciptakan suasana Pembelajaran yang Aktif, Kreatif, Menyenangkan, dan Bermakna (PAKEMB). *Output* dikatakan bermutu jika hasil belajar peserta didik baik akademik maupun non akademik siswa tinggi. *Outcome* dinyatakan bermutu apabila lulusan cepat terserap di dunia kerja, gaji wajar, semua pihak mengakui kehebatan lulusan dan merasa puas.<sup>73</sup>

Teori-teori di atas dapat diketahui bahwa kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang dapat memberikan pengaruh pada mutu madrasah atau mutu pendidikan. Seorang kepala madrasah yang mempunyai kemampuan manajerial (mengelola madrasah) dengan baik dan benar serta mampu menciptakan dan mempertahankan suasana (iklim organisasi) madrasah yang berfungsi menunjang program pembelajaran guna meningkatkan mutu madrasah.

Pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa, *Pertama*: Ada hubungan antara kemampuan manajerial kepala madrasah dengan mutu madrasah. *Kedua*: Ada hubungan antara iklim organisasi madrasah dengan mutu madrasah. *Ketiga*: Ada hubungan kemampuan manajerial kepala madrasah dan iklim organisasi madrasah secara bersama-sama terhadap mutu madrasah.

---

<sup>72</sup>Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan...*, 231.

<sup>73</sup>H. Usman, *Manajemen, teori, praktek, dan riset pendidikan*, (edisi 4), (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 543.

### E. Kerangka Berfikir / Paradigma Penelitian

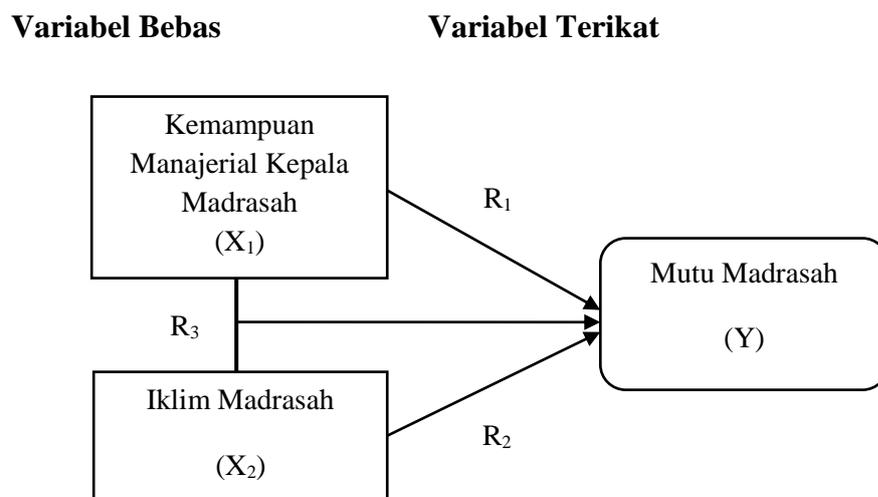
Menurut Sugiyono, paradigm penelitian merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis dan teknik analisis statistik yang akan digunakan.<sup>74</sup>

Kerangka berfikir dibuat untuk mempermudah mengetahui hubungan antar variabel. Pembahasan dalam kerangka ini menghubungkan antara kemampuan manajerial kepala madrasah dengan mutu madrasah, antara iklim madrasah dengan mutu madrasah, dan antara kemampuan manajerial kepala madrasah dan iklim madrasah terhadap mutu madrasah.

Agar mudah dalam memahami arah dan maksud dari penelitian ini, penulis jelaskan dengan bagan sebagai berikut:

**Bagan 2.1**

#### Kerangka Konseptual



<sup>74</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif*, (Bandung: Alfa Beta, 2007), 36.

## F. Kajian Penelitian Terdahulu

Secara umum, telah banyak tulisan dan penelitian yang mirip dengan penelitian ini, namun selama ini belum peneliti temukan tulisan yang sama dengan penelitian dengan judul yang peneliti ajukan ini. Di bawah ini akan peneliti tampilkan beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan:

1. Tesis dengan judul “Hubungan perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja dengan mutu sekolah di SMU Kabupaten Tegal”, yang ditulis Rejekiningsih pada tahun 2013.<sup>75</sup>

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: hubungan perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi dengan mutu sekolah di SMU Kabupaten Tegal.

Hasil penelitian ini menunjukkan: terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan mutu sekolah di SMU Kabupaten Tegal.

2. Jurnal dengan judul “Studi Korelasi Antara Gaya Kepemimpinan Dan Kemampuan Manajerial Dengan Kinerja Guru Di Kabupaten Tulungagung”, yang ditulis Agus Purwowidodo pada tahun 2013.<sup>76</sup>

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) Mendapatkan gambaran empirik mengenai pola hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan kepala

---

<sup>75</sup> Sri Rejekiningsih, *Hubungan antara Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja dengan Mutu Sekolah di SMU Kabupaten Tegal*. (Tesis. UNNES, 2013).

<sup>76</sup> Agus Purwowidodo, *Studi Korelasi Antara Gaya Kepemimpinan Dan Kemampuan Manajerial Dengan Kinerja Guru Di Kabupaten Tulungagung*, (STAIN Tulungagung: DINAMIKA, Volume 13, Nomor 1, Juli 2013)

sekolah dengan kinerja guru; (2) Mendapatkan gambaran empirik mengenai pola hubungan yang positif antara penilaian terhadap kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru; (3) Mendapatkan gambaran empirik mengenai pola hubungan yang positif secara bersama-sama antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru.

Hasil penelitian ini menunjukkan: (1) Terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru di Kabupaten Tulungagung. (2) Terdapat hubungan yang positif antara penilaian terhadap kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru di Kabupaten Tulungagung. (3) Terdapat hubungan yang positif secara bersama-sama antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru di Kabupaten Tulungagung.

3. Jurnal dengan judul “Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, dan Moral Kerja Guru dengan Kinerja Guru SMA Negeridi Kota Merauke”, yang ditulis Basilius Redan Werang pada tahun 2012.<sup>77</sup>

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: hubungan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan iklim sekolah, moral kerja guru, kinerja guru; hubungan antara iklim sekolah dengan moral kerja guru, kinerja guru; hubungan antara moral kerja guru dengan kinerja guru.

---

<sup>77</sup> Basilius Redan Werang, *Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, dan Moral Kerja Guru dengan Kinerja Guru SMA Negeridi Kota Merauke*, (Universitas Musamus Merauke: Jurnal Aplikasi Manajemen, Volume 10, Nomor 3, September 2012)

Hasil penelitian ini menunjukkan: (a) ada korelasi positif dan signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan iklim sekolah; (b) ada korelasi positif dan signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan moral kerja guru; (c) ada korelasi positif dan signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru; (d) ada korelasi positif namun tidak signifikan antara iklim sekolah dengan moral kerja guru; (e) ada korelasi positif dan signifikan antara iklim sekolah dengan kinerja guru; dan (f) ada korelasi positif dan signifikan antara moral kerja guru dengan kinerja guru.

4. Jurnal dengan judul “Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kepuasan Kerja Guru Terhadap Mutu Sekolah (Studi Analisis Deskriptif pada SMAN di Kabupaten Sumedang)”, yang ditulis Diani Prihatni pada tahun 2011.<sup>78</sup>

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran jelas tentang pengaruh perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap mutu sekolah.

Hasil penelitian ini menunjukkan: pengaruh perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja guru secara simultan berpengaruh signifikan terhadap mutu sekolah sebesar 0,792 (cukup kuat), sedangkan kontribusi 62,73% sedangkan sisanya 37,27% ditentukan oleh variabel lain seperti sarana dan prasarana; pembiayaan; partisipasi orangtua; dan lain-lain.

---

<sup>78</sup> Diani Prihatni, Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kepuasan Kerja Guru Terhadap Mutu Sekolah (Studi Analisis Deskriptif pada SMAN di Kabupaten Sumedang), Jurnal: MANAJERIAL Vol. 10, No. 19, Juli 2011 : 101 - 111

Berdasarkan hasil penelitian di atas, penulis tentunya mendapatkan kesempatan dan ruang untuk mengadakan penelitian guna melengkapi temuan penelitian yang sudah ada. Adapun penelitian yang akan penulis lakukan adalah “Korelasi Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dan Iklim Madrasah terhadap mutu Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Tulungagung”. Dari penelitian ini akan dibahas apakah ada korelasi antara, kemampuan manajerial kepala madrasah dan iklim madrasah dengan mutu Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Tulungagung. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 2.1**

**Penelitian Terdahulu**

<b>No.</b>	<b>Nama dan Judul</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
1.	Sri Rejekiningsih, dalam tesisnya yang berjudul “Hubungan perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja dengan mutu sekolah di SMU Kabupaten Tegal”, pada tahun 2013.	Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan mutu sekolah di SMU Kabupaten Tegal.	Pada variabel terikat yakni mutu sekolah/ madrasah	Pada variabel bebas yakni kemampuan manajerial kepala madrasah dan iklim madrasah, serta letak dan tahun penelitian
2.	Agus Purwowododo, dalam jurnalnya berjudul “Studi Korelasi Antara Gaya Kepemimpinan Dan Kemampuan Manajerial Dengan Kinerja Guru Di Kabupaten Tulungagung”, pada tahun 2013.	(1) Terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru di Kabupaten Tulungagung. (2) Terdapat hubungan yang positif antara penilaian terhadap kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru di Kabupaten Tulungagung. (3) Terdapat hubungan yang positif secara	Pada letak penelitian yakni di Kabupaten Tulungagung	Pada fokus penelitian yakni mengkaji kemampuan manajerial kepala madrasah dan iklim madrasah dengan efektivitas madrasah, serta tahun penelitian

		bersama-sama antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru di Kabupaten Tulungagung.		
3.	Basilius Redan Werang, dalam jurnalnya yang berjudul “Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, dan Moral Kerja Guru dengan Kinerja Guru SMA Negeri Kota Merauke”, pada tahun 2012.	(a) ada korelasi positif dan signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan iklim sekolah; (b) ada korelasi positif dan signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan moral kerja guru; (c) ada korelasi positif dan signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru; (d) ada korelasi positif namun tidak signifikan antara iklim sekolah dengan moral kerja guru; (e) ada korelasi positif dan signifikan antara iklim sekolah dengan kinerja guru; dan (f) ada korelasi positif dan signifikan antara moral kerja guru dengan kinerja guru.	Pendekatan yang digunakan	Pada fokus penelitian, penelitian ini difokuskan pada mutu madrasah atau organisasi
4.	“Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kepuasan Kerja Guru Terhadap Mutu Sekolah (Studi Analisis Deskriptif pada SMAN di Kabupaten Sumedang)”, yang ditulis Diani Prihatni pada tahun 2011	Pengaruh perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja guru secara simultan berpengaruh signifikan terhadap mutu sekolah sebesar 0,792 (cukup kuat), sedangkan kontribusi 62,73% sedangkan sisanya 37,27% ditentukan oleh variabel lain seperti sarana dan prasarana; pembiayaan; partisipasi orangtua; dan lain-lain.	Pada variabel terikat yakni mutu sekolah atau madrasah	Pada variabel bebas yakni kemampuan manajerial dan iklim madrasah serta lokasi dan tahun penelitian