

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini secara berturut-turut akan menjelaskan secara lebih detail mengenai a) Ketrampilan Manajerial Kepala Madrasah; b) Kepala Madrasah c) Peningkatan Mutu Belajar d) Keterampilan Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Belajar Santri, e) Penelitian Terdahulu; f) Paradigma Penelitian;

A. Ketrampilan Manajerial

1. Konsep Keterampilan Manajerial

Kepala madrasah sebagai pemegang keputusan tentunya bukan hanya bisa bertindak sebagai supervise namun juga harus bisa bertindak sebagai manajer yang bisa mengerti apa yang sedang ditangani lembaga dan kepada siapa saja program lembaga itu diserahkan untuk dikerjakan.

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

Manajerial berasal dari kata manajer yang berarti orang yang menjadi pimpinan atau orang yang mengatur jadwal, membuat rencana.² Manajer juga dapat diartikan sebagai orang yang bertanggungjawab atas hasil kerja orang-orang yang ada di dalam organisasi.³

Selanjutnya ada beberapa pendapat pakar ahli mengenai keterampilan manajerial yang meski terdapat perbedaan namun intinya sama yakni

¹ Gary Yulk, *Leadership in Organization*, (Jakarta: Prenhalindo, 1998), 34

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

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

kemampuan kepala madrasah sebagai pemimpin untuk menjalankan perannya sebagai manajer dalam lembaga pendidikan madrasah, sebagaimana berikut :

a. Fattah menjelaskan bahwa “Praktek manajerial adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer.”⁴

b. Siagian mengemukakan bahwa *Manajerial skill* adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik.⁵

c. Winardi yang menyatakan bahwa :⁶

“Keterampilan manajerial adalah kesanggupan mengambil tindakan – tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan”

d. The Liang Gie memberikan arti sebagai berikut :⁷

“Kemampuan manajerial yaitu daya kesanggupan didalam menggerakkan orang – orang dan menggerakkan fasilitas – fasilitas didalam suatu organisasi. Nilai ini dalam manajemen sangat menentukan oleh karena nilai demikian berkenaan dengan aktivitas pokok yakni memimpin organisasi bersangkutan. Nilai ini dikenakan terutama kepada manajer organisasi itu. Kadangkala daya kemampuan itu disebut juga atau dikategorikan dalam kemahiran manajemen”

e. Keterampilan manajerial juga dapat disebut dengan kecakapan manajerial yaitu “Suatu keterampilan atau karakteristik personal yang membantu tercapainya kinerja yang tinggi dalam tugas manajernen.”⁸

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

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

⁶ Winardi, *Asa-asas Manajemen.*, (Bandung: Penerbit Manda, 1990), 4

⁷ The Liang Gie, , dkk., *Ensiklopedi Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 1982), 45

⁸ Suprpto. *Dasar manajemen*,..... 9

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

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

2. Peran Manajerial

Lembaga non-formal (madrasah) adalah suatu rangkaian kegiatan yang melibatkan sekelompok orang yang bekerja sama sebagai team dan didukung oleh berbagai sarana dan prasarana guna mencapai tujuan pendidikan. Dalam melaksanakan fungsinya, kelompok yang bekerja sama tersebut harus memerlukan sebuah adanya bimbingan dan pengendalian secara sistematis dari seorang pemimpin (Kepala Madrasah).

Secara spesifik sosok seorang kepala madrasah sebagai administrator atau manajer memiliki peran, menurut Wanardi ada tiga, yaitu:¹⁰

- a. Peran antar pribadi (*Interpersonal Roles*); peran ini memusatkan perhatian pada hubungan-hubungan antar perorangan.

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

¹⁰ Wanardi, *Sejarah Perkembangan Pemikiran Dalam Bidang Manajemen*, (Bandung: Mundur Maju, 2002), 91-92

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

Menurut Paul Hersey Cs

“Dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu *Technical, human, dan Conceptual*”¹¹

Robbin juga mengemukakan bahwa

“Tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan yaitu : keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknis”¹²

Robert L. Katz dalam sebuah penelitian di tahun 1970 an, juga mengemukakan hal yang sama bahwa manajer-manajer membutuhkan tiga keahlian atau keterampilan hakiki yaitu keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknis”¹³.

Paul Harsey membedakan tiga macam jenjang manager, yaitu *Top Manager, Middle Manager dan Supervisory Manager*. Untuk *Top Manager* keterampilan yang paling dominan adalah *Human skill*

¹¹ Hersev, Paul, Et. Al, *Managemen Of Organisation Behavior & Utilizing Human Recourses*. Third Editsun, 1997). by Prentice-Hall, Inch, Englewood (lifts. New Jersey 07832), 6-7

¹² Robbins P. Stepter, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Gramedia, 2003),7

¹³ Robbins And Coneter, *manager. Edisi Bhs. Indonesia* (Jakarta: PT. Prenhallindo, 1999).

adapun *technical skills* sangat diperlukan manager tingkat *supervisory*.¹⁴

Berikut gambar tingkatan manajerial.

Kepemimpinan Kepala Madrasah

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

Tabel 01. Tiga keterampilan manajerial sesuai dengan Tingkat kedudukan manajer dalam organisasi.

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

¹⁴ *Ibid*

3. Jenis Keterampilan Manajerial

Seorang kepala madrasah dalam menjalankan perannya sebagai manajer, maka memerlukan beberapa keterampilan yang itu melingkupi seluruh hal yang berkaitan dengan lembaga madrasah.

Agar seorang kepala madrasah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah harus dan mampu mewujudkan ke dalam tindakan atau perilaku nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga keterampilan tersebut, yaitu :¹⁵

- a. *Conceptual skill* yang meliputi kemampuan analisis, kemampuan berpikir rasional, kemampuan dalam berbagai macam konsepsi, kemampuan dalam menganalisis berbagai kejadian, kemampuan dalam memahami berbagai kecenderungan, kemampuan dalam mengantisipasi perintah dan kemampuan mengenali macam-macam kesempatan dan problem-proplem social.
- b. *Human skill* meliputi kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama, kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku, kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatic dan kemampuan dalam berperilaku yang dapat diterima.

¹⁵ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah – Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*, (Yogyakarta : Rajawali Pers, 2013), 101-104

c. *Technical Skill* yang meliputi kemampuan dalam menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus dan kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus.

Lain halnya dengan Longenecker cs., Ia berpendapat bahwa berdasarkan hasil kegiatan manajerial, mengidentifikasi adanya Landasan utama fungsi-fungsi manajemen, yaitu : *planing* dan *decision making*, *organizing*, *for effective performance*, *leading motivating*, and *controlling performance*.¹⁶

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

a. **Keterampilan Konsep (*Conceptual Skill*) Kepala Madrasah**

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

¹⁶ Lingieneeker, et. Al : *Management*, 5 edition, 1981, Published by Charles E. merril Publishing Co., A Bell & Howell Company, Columbus, Ohio 43216, 32 - 35

dikeluarkan organisasi, yang secara keseluruhan bekerja untuk meraih tujuan yang telah ditentukan.¹⁷

Conceptual skill menurut Paul Hersey adalah

“Kemampuan untuk memahami kekompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak unit kerja masing-masing ke dalam bidang operasi secara menyeluruh.”¹⁸

Kemampuan ini memungkinkan seseorang bertindak selaras dengan tujuan Organisasi secara menyeluruh dari pada hanya atas dasar tujuan dan kebutuhan kelompoknya sendiri.

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

Erni Tisnawati mengemukakan bahwa keahlian konseptual adalah keahlian berfikir secara abstrak, sistematis, termasuk didalamnya mendiagnosa dan menganalisis berbagai masalah dalam

¹⁷ Muhammad Abdul Jawwad, *Men jadi Manajer Sukses*, (Jakarta : Gema Insani, 2004), 282

¹⁸ Paull Hersey and Ken Blanchard, *Majemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, terj. (Jakarta: Erlangga, 1982), 6

situasi yang berbeda-beda, bahkan keahlian untuk memprediksi dimasa depan.”¹⁹

Keterampilan konseptual berarti menunjukkan manajer bekerja dengan ide-ide atau pikiran-pikiran (*working with think sor idias*) untuk mengembangkan gagasan strategi sebagai kunci pemecahan masalah dari tiap-tiap hambatan organisasi.

Para manajer harus juga dapat berfikir analitik dan konseptual, berfikir analitik ialah seorang manajer harus mampu mengurai sebuah problem dalam komponen-komponennya kemudian menganalisis komponen-komponen tersebut, setelah itu ia harus dapat mengajukan suatu pemecahan yang tepat. Pemikiran konseptual seorang manajer harus mampu memandang seluruh tugas yang ada dalam abstraksinya dan mampu menghubungkannya dengan tugas-tugas lainnya.²⁰

Implementasi dari *conceptual skill* tersebut diperlukan kerangka dikerja yang sistematis agar tercapai tujuan yang maksimal. Adapun kerangka kerja konseptual dilakukan dengan system pengukuran kerja menjadi integral dalam keseluruhan proses manajemen.²¹

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

²⁰ J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Kencana Predana Media Group 2007), 7

²¹ Akdon, *Strategi Management For Education Management*, (Bandung: Alfabeta, 2006), 182

Keterampilan konseptual ini mutlak diperlukan oleh manajer karena salah satu fungsi manajerial adalah melakukan perencanaan.²² Kepala harus mampu melakukan proses perencanaan, baik perencanaan jangka pendek, menengah, maupun perencanaan jangka panjang, misalnya satu bulan hingga satu tahun. Menengah adalah perencanaan yang memerlukan waktu 2-5 tahun. Jangka panjang meliputi perencanaan sekitar 5-10 tahun. Proses perencanaan menjadi salah satu keterampilan yang penting mengingat yang baik merupakan setengah dari kesuksesan suatu pekerjaan. Prinsip perencanaan yang baik akan selalu mengacu pada pertanyaan apa yang dilakukan (*what*) siapa yang melakukan (*who*) kapan dilakukan (*when*) dimana dilakukan (*where*) dan bagaimana sesuatu (*how*) detail inilah yang akan menjadi kunci kesuksesan pekerjaan.

Robbins dan Coulter sebagaimana yang dikutip oleh Erni Tisnawati mendefinisikan perencanaan sebagai sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merukuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegritaskan dan mengkoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga mencapai tujuan organisasi.²³

²² Patricia Buhler, *Management Skill dalam 24 Jam*. Terj., (Jakarta: Prenanda, 2007), 9

²³ Erni, *Pengantar Manajemen*,96

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

Agar dapat memiliki kemampuan keterampilan konsep kepala sekolah diharapkan selalu belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para guru dan pegawai sekolah, melakukan observasi secara terencana tentang kegiatan-kegiatan manajemen, banyak membaca tentang hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan yang sedang dilaksanakan, memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain, berfikir untuk masa yang akan datang dan merumuskan ide-ide yang dapat diuji cobakan.²⁴

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

Muhammad Abdul Jawwad mengemukakan bahwa

“Kemampuan pemikiran biasanya didapatkan dari pengalaman.”²⁵

Artinya, mengumpulkan pengalaman-pengalaman ketika bekerja dalam angka panjang dan melalui perpindahan posisi kerja pada bagian yang berbeda dan tempat berbeda, juga dengan mengikuti

²⁴ Komarudin, *Manajemen Organisasi* (Bandung: Tarsito 1974), 47-48

²⁵ Jawwad, *Menjadi Manajer*, 383

program pelatihan yang sesuai, dan memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam organisasi-organisasi berbeda.

b. Keterampilan Teknik (*Technical Skill*) Kepala Madrasah

Keterampilan teknik “(*Technical Skill*) adalah segala yang berkaitan dengan informasi dan kemampuan (*skill*) khusus tentang pekerjaannya.”²⁶ Atau keahlian yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan spesifik tertentu.”²⁷ Menurut Paul

“*Technical skill* adalah kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan training.”²⁸

Seorang manajer dalam keterampilan teknik harus mempunyai kemampuan administrasi (kemampuan mengelola bidang administrasi), penguasaan bahasa (untuk bergaul dan berhubungan dengan manusia). Dan penguasaan fak dalam pekerjaan yang merupakan bidang spesialisasinya,²⁹ tentunya kepala madrasah sebagai manajer faknya adalah dibidang pendidikan.

Keterampilan teknik sebagian besar perlu dikuasai oleh manajer terdepan. Sebab para manajer terdepan berhadapan langsung dengan para petugas pendidikan terutama para pengajar. Para menaje terdepan sekaligus sebagai supervisor, yang berkewajiban membina dan

²⁶ Jawwad, *Menjadi Manajer*, 282

²⁷ Erni, *Pengantar Manajemen*, 34

²⁸ Hersey, *Manajemen Perilaku*,5

²⁹ Winardi, *Manajemen perilaku*,323

mengontrol kerja para pengajar.³⁰ Manajer terdepan dalam suatu lembaga pendidikan tentunya adalah kepala madrasah.

Agar dapat membimbing dan mengontrol secara betul maka manajer (kepala madrasah) perlu paham akan teknik-teknik yang dipakai para tenaga kependidikan dalam memproses para siswa sejak mulai dari belajar dilembaga itu sampai mereka lulus. Tekni-teknik ini pada garis besarnya dapat digolongkan menjadi dua yaitu : teknik yang berkaitan dengan proses belajar mengajar dan teknik ketatausahaan.³¹

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

Kemampuan tehnik disini berarti kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Tahapan ini mengisyaratkan agar kepala madrasah membangun prosedur operasional lembaga pendidikan, memberi contoh bagaimana bekerja, mernbangun motivasi dan bekerjasama serta selalu melakukan

³⁰ Pidarta, *Manajemen Pendidikan*,230

³¹ *Ibid*, 231

koordinasi dengan berbagai elemen pendidikan. Pelekasanaan yang baik harus diimplementasikan secara sungguh-sungguh dan professional.

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

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

c. Keterampilan Manusiawi (*Human Skill*) Kepala Madrasah

Keterampilan manusiawi pada hakekatnya merupakan kemampuan untuk mengadakan kontak hubungan kerja sama secara optimal kepada orang-orang yang diajak bekerja dengan memperhatikan kodratnya dan harkatnya sebagai manusia.³² Human

³² Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Rinika Cipta, 2004), 217-218

Skill juga diartikan segala hal yang berkaitan dengan sebagai individu dan hubungannya dengan oranglain dan caranya berinteraksi dengan mereka.”³³ Atau keahlian dalam memahami dan melakukan interaksi dengan berbagai jems orang di masyarakat.³⁴ Paul Herey berpendapat bahwa

“*Human Skill* adalah kemampuan dan kata putus (*judgment*) dalam bekerja dengan melauai orang lain, yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif.”³⁵

Tepatnya dalam keterampilan manusiawi, seorang manajer harus memiliki kemampuan berinteraksi dengan berbagai macam manusia yang berbeda, hal ini mencakup : keterampilan memotivasi orang untuk bekerja, keterampilan mendengar orang lain, keterampilan berhubungan dengan orang lain.”³⁶

Pada hubngan berinteraksi seorang manajer harus mempunyai keterampilan komunikasi. Komunikasi ini sangat diperlukan karena seorang manajer memerlukan pertukaran ide, fakta dan pengalaman dengan orang lain. Menurut James AF stoner yang dikutip oleh Amin Widjaja mengemukakan bahwa

“Komunikasi adalah sebagai suatu proses agar fungsi-gungsi manajemen (merencanakan, mengorganisasi. memimpin dan mengendalikan) dapat dilaksanakan.”³⁷

³³ Jawwad, *Menjadi Manajer*,..... 383

³⁴ Erni, *Pengantar Manajemen*,19

³⁵ Hersey. *Manajemen Perilaku*, 6

³⁶ Jawwad, *Menjadi Manajer*,283

³⁷ Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta: Renika Cipta, 1998), 107

Menurut laporan Perhimpunan manajemen Arnerika (America Mangement Assosiation) sebagian besar dari dua ratus manajer yang ikut serta dalam suatu survey menyetujui bahwa satu-satunya kemampuan yang paling penting bagi sorang eksekutif adalah kemampuannya bergaul baik dengan orang lain.³⁸

Pada lembaga pendidikan kepala madrasah sebagai top manager harus mau berinteraksi dan bekerjasama dengan baik dengan orang-orang sekitar baik intern madrasah (wakil kepala madrasah, guru, staf dan seluruh tenaga pendidik lainnya) dan juga ekstem madrasah (steak holder, komite dan orang-orang yang berkompeten terhadap pendidikan).

Interaksi dengan bawahan diperlukan agar dalam melaksanakan tugas yang diembannya dan dalam merealisasikan kebijakan manajer dapat termotivasi sehingga para bawahan dapat memanfaatkan potensinya secara optimal dalam bekerja dami kepentingan organisasi dan para anggotanya. Moral kerja para personalia sangat ditentukan oleh motivasi pemimpin, adapun keberhasilan manajer dalam memotivasi bawahannya menurut Pidarta bergantung kepada motivasi bawahan, motivasi yang dimiliki oleh masing-masing bawahan, hubungan manajer dengan para bawahan, dan efektifitas proses komunikasi.”³⁹

³⁸ Hersey and Blachar , *Manajemen Perilaku*,..... 7

³⁹ Pidarta, *Manajemen pendidikan*, 219

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

Bila manajer memperhatikan motivasi para bawahan, kemudian mengarahkan perilaku, moral kerja dan cara kerja mereka agar positif terhadap pekerjaan, maka manajer bertindak sebagai pemimpin. “Pemimpin adalah seseorang yang berkewajiban mempengaruhi sekelompok orang yang terorganisasi untuk mencapai tujuan atau menyelesaikan tujuan itu.”⁴⁰

Seorang kepala madrasah dikatakan berhasil dalam memimpin jika ia memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranannya sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.⁴¹

Tugas kepala Madrasah sebagai manajer harus mampu mengadakan pengorganisasian secara baik dan tepat. Lembaga pendidikan mempunyai sumber daya yang cukup besar mulai sumber daya manusia yang terdiri dari guru, karyawan dan siswa, sumber daya keuangan hingga fisik dari gedung serta sarana dan prasarana yang dimiliki. Kepala madrasah harus mampu menggunakan dan

⁴⁰ *Ibid*, 223

⁴¹ Dede Rosyada. *Paradigma Pendidikan Demokratis Sebuah Pelibatan Masyarakat Dalam Menyelenggarakan Pendidikan*, (Jakarta: Prenada Media, 2004), 234

memanfaatkan sumber daya yang tersedia dengan sebaik-baiknya sehingga seni mengelola sumber daya menjadi keterampilan yang tidak bisa ditinggalkan.

Pada tahapan melaksanakan manajemen manusia, setiap manajer pasti akan mengalami problem-problem, benturan-benturan atau konflik yang terjadi, misalnya antar individu-individu, antar kelompok-kelompok, dan antar pihak atas dan pihak bawahan dan sebagainya, dalam hal mana manajemen konflik merupakan pula salah satu kemampuan yang dituntut dari setiap manajer yang baik.⁴²

Seorang manajer selain mempunyai keterampilan secara konsep, seorang harus punya kecakapan hubungan dengan sesama yang baik, artinya, orang-orang harus menyukainya. Berikut tip-tip dalam berkomunikasi, yaitu : bersikap positif, tersenyum menunjukkan kepedulian pada orang lain, menyimak secara aktif, menggunakan empati, menghargai keberhasilan orang lain, menangguk penilaian sebelum memiliki semua informasi, berusaha tidak mengeluh, mempertimbangkan opini dan ide yang berbeda, menunjukan selera humor yang baik.⁴³

Keterampilan manajerial terhadap para guru harus mencakup :
Menjalin komunikasi yang baik, memberikan penghargaan terhadap bawahan yang berprestasi, menciptakan suasana kerja yang nyaman,

⁴² Winardi, *Manajemen Perilaku*, 37

⁴³ Buhler, *Manajemen Skill*, 153

memberi suri tauladan kepada bawahan, memberikan bimbingan dalam menyelesaikan tugas.

B. Kepala Madrasah

1. Konsep Kepala Madrasah

Rata-rata memang setiap lembaga itu dalam menjalankan roda aktifitas perlulah kiranya membutuhkan peran secara signifikan dari seorang yang mampu mengendalikan, bahkan dalam lembaga pendidikan itu diraa juga sangat penting yang biasa disebut dengan kepala sekolah atau pemimpin.

Kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar.⁴⁴ Pemimpin yang dalam bahasa Inggris disebut *leader* dari akar kata *to lead* yang terkandung arti yang saling erat berhubungan: bergerak lebih awal, berjalan di depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat-tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya. Selanjutnya, penulis akan menjelaskan definisi kepemimpinan menurut para ahli. Definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain. Hoy dan Miskol, sebagaimana dikutip

⁴⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 1999), 81

Purwanto, mengemukakan bahwa definisi kepemimpinan hampir sebanyak orang yang meneliti dan mendefinisikannya.⁴⁵

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing sesuatu kelompok sedemikian rupa, sehingga tercapailah tujuan dari kelompok itu.⁴⁶

Kepala madrasah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “madrasah”. Kata “kepala” dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang “madrasah (sekolah)” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Menurut Wahjosumidjo, secara sederhana kepala madrasah (sekolah) dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah (sekolah) dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁴⁷

Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa kepala madrasah (sekolah) merupakan seseorang yang diberi tugas oleh bawahannya untuk memimpin suatu madrasah dimana di dalam madrasah diselenggarakan proses belajar mengajar.⁴⁸ Di dalam menjalankan tugasnya kepala madrasah bertanggung

⁴⁵ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), 26

⁴⁶ N.A. Ametembun, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Malang: IKIP Malang, 1975), 1-2

⁴⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, ...*, 83

⁴⁸ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar bahasa Indonesia*, (Jakarta, Perum Balai Pustaka, 1988), h. 420, 796

jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada. Hal ini bertujuan agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepada mereka. Selain itu seorang kepala madrasah juga bertanggung jawab tercapainya pendidikan. Ini dilakukan dengan menggerakkan bawahan ke arah tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

2. Peran Kepala Madrasah

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin, termasuk di dalamnya sebagai pemimpin pengajar.⁴⁹ Harapan yang segera muncul dari para guru, siswa, staf administrasi, pemerintah dan masyarakat adalah agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan seefektif mungkin untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan yang diemban dalam mengoptimalkan madrasah, selain itu juga memberikan perhatian kepada pengembangan individu dan organisasi.

Peran seorang pemimpin, akan sangat menentukan kemana dan akan menjadi apa organisasi yang dipimpinnya. Sehingga dengan kehadiran seorang pemimpin akan membuat organisasi menjadi satu kesatuan yang memiliki kekuatan untuk berkembang dan tumbuh menjadi lebih besar. Begitu juga dengan kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan formal mempunyai peranan yang sangat penting dalam pemberdayaan tenaga kependidikan.

⁴⁹ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya: Elkaf, 2006), h. 133

Pihak sekolah dalam menggapai visi dan misi pendidikan perlu di tunjang oleh kemampuan kepala madrasah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Meskipun pengangkatan kepala madrasah tidak dilakukan secara sembarangan, bahkan di angkat dari guru yang sudah berpengalaman atau mungkin sudah lama menjabat sebagai wakil kepala madrasah, namun tidak sendirinya membuat kepala madrasah menjadi profesional dalam melaksanakan tugasnya. Berbagai kasus masih banyak menunjukkan masih banyak kepala madrasah yang terpaku dengan urusan-urusan administrasi yang sebenarnya bisa dilimpahkan kepada tenaga administrasi. Dalam pelaksanaannya pekerjaannya kepala sekolah merupakan pekerjaan berat yang menuntut kemampuan ekstra.⁵⁰ Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin formal suatu lembaga pendidikan, kepala madrasah atau madrasah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *educator*, *manajer*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *inovator* dan *motivator*.

a. Kepala Madrasah sebagai *Educator* (Pendidik)

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai *educator*, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasahnyanya. Menciptakan iklim yang kondusif, memberikan dorongan kepada warga madrasah,

⁵⁰ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya,2005), 98

memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.

Dalam peranan sebagai pendidik, kepala madrasah harus berusaha menanamkan, memajukan, dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai yaitu pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik bagi para guru dan staf di lingkungan kepemimpinannya.⁵¹

- 1) Pembinaan mental yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini kepala madrasah harus mampu menciptakan iklim kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas secara profesional.
- 2) Pembinaan moral yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap, dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan. Kepala madrasah harus berusaha memberi nasehat kepada seluruh warga madrasah.
- 3) Pembinaan fisik yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan, dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala madrasah profesional harus mampu memberikan dorongan agar para tenaga kependidikan terlibat secara aktif dan kreatif dalam

⁵¹ *Ibid.*, 99-100

berbagai kegiatan olahraga, baik yang diprogramkan di madrasah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat sekitar.

- 4) Pembinaan artistik yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni keindahan. Hal ini biasanya dilakukan setiap akhir tahun ajaran.

b. Kepala Madrasah sebagai Manajer

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencana, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.⁵² Kepala madrasah sebagai manajer mempunyai peran yang menentukan dalam pengelolaan manajemen madrasah, berhasil tidaknya tujuan sekolah dapat dipengaruhi bagaimana kepala madrasah menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah *planning* (Perencanaan), *organizing* (Pengorganisasian), *actuating* (Penggerakan), dan *controlling* (Pengontrol).⁵³

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh

⁵² Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), 1

⁵³ Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), 16

tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.

Pertama, mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan kegiatan. Sebagai manajer kepala madrasah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya madrasah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala madrasah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di madrasah, berpikir secara analitik, dan konseptual, menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua pihak.

Kedua, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya. Dalam hal ini kepala madrasah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya memberi kesempatan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran, *workshop*, seminar, diklat, dan loka karya sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam kegiatan di madrasah (partisipatif).⁵⁴ Peran kepala sekolah, yang menjalankan peran dan fungsinya sebagai manajer, sebagaimana yang diungkapkan oleh Wahjosumidjo yaitu: (a) peranan hubungan antar perseorangan, (b) peranan informasional, dan (c) sebagai pengambil keputusan. Dari tiga peranan kepala madrasah sebagai manajer tersebut, dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Peranan Hubungan antar Perseorangan (*Interpersonal Roles*)

- *Figurehead*, berarti lambang. Kepala madrasah dianggap lambang madrasah. Oleh karena itu seorang kepala madrasah harus selalu dapat memelihara integritas diri agar peranannya sebagai lambang sekolah tidak menodai nama baik madrasah.
- *Kepemimpinan (leadership)*. Kepala madrasah adalah pemimpin yang mencerminkan tanggung jawab untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di madrasah, sehingga dapat melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi untuk mencapai tujuan.
- *Penghubung (liasion)*. Kepala madrasah menjadi penghubung antara kepentingan madrasah dengan kepentingan lingkungan di luar madrasah. Sedangkan secara internal fungsi

⁵⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 103-104

penghubung kepala madrasah menjadi alat perantara antara guru, staf madrasah lainnya, dan siswa, untuk memperoleh informasi dari berbagai pihak demi tercapainya keberhasilan pendidikan.

2) Peranan Informasional (*Informational Roles*)

- Sebagai Sebagai monitor. Kepala madrasah selalu mengadakan pengamatan terhadap lingkungan, karena kemungkinan adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap madrasah.
- Sebagai *disseminator*. Kepala madrasah bertanggungjawab untuk menyebarluaskan dan membagi-bagi informasi kepada para guru, staf madrasah, dan orang tua murid.
- *Spokesman*. Kepala madrasah menyebarkan informasi kepada lingkungan di luar yang dianggap perlu.

3) Sebagai Pengambil Keputusan (*Desicional roles*)

- *Entrepreneur*. Kepala madrasah selalu berusaha memperbaiki penampilan sekolah melalui berbagai macam pemikiran program-program yang baru serta malakukan survei untuk mempelajari berbagai persoalan yang timbul di lingkungan sekolah.
- Orang yang memperhatikan gangguan (*Disturbance handler*). Kepala sekolah harus mampu mengantisipasi gangguan yang timbul dengan memperhatikan situasi dan ketepatan keputusan yang diambil.

- Orang yang menyediakan segala sumber (*A resource allocator*). Kepala madrasah bertanggungjawab untuk menentukan dan meneliti siapa yang akan memperoleh atau menerima sumber-sumber yang disediakan dan dibagikan. Sumber-sumber yang dimaksud meliputi; sumber daya manusia, dana, peralatan, dan berbagai sumber kekayaan madrasah yang lain.
- *A negotiator roles*. Kepala madrasah harus mampu untuk mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar untuk menjalin dan memenuhi kebutuhan.⁵⁵

Kepala madrasah sebagai manajer harus mengetahui tugas-tugas yang harus dilaksanakan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Wahjosumidjo antara lain sebagai berikut:⁵⁶

- 1) Kepala madrasah bekerja dengan dan melalui orang lain. Artinya kepala madrasah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan madrasah (*as channel of communication within the organization*).
- 2) Kepala madrasah bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan. Kepala madrasah bertindak dan bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan

⁵⁵ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, ... 90-92.

⁵⁶ *Ibid.*, 97-99.

yang dilakukan oleh para guru, staf, siswa, dan orang tua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab kepala madrasah.

- 3) Kepala madrasah harus berfikir secara analitik dan konseptual. Kepala madrasah harus dapat memecahkan persoalan melalui satu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang *fleksibel*. serta harus dapat melihat setiap tugas sebagai suatu keseluruhan yang saling berkaitan.
- 4) Kepala madrasah adalah seorang mediator atau juru penengah. Dalam lingkungan sekolah sebagai suatu organisasi di dalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang dan karakter yang berbeda-beda yang bisa menimbulkan konflik, untuk itu kepala sekolah harus jadi penengah dalam konflik tersebut.
- 5) Kepala madrasah adalah seorang politisi. Kepala madrasah harus dapat membangun hubungan kerja sama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan (*compromise*). Peran politis kepala madrasah dapat berkembang secara efektif, apabila: (1) dapat dikembangkan prinsip jaringan saling pengertian terhadap kewajiban masing-masing, (2) terbentuknya aliansi atau koalisi, seperti organisasi profesi, OSIS, Komite madrasah, dan sebagainya; (3) terciptanya kerjasama

(*cooperation*) dengan berbagai pihak, sehingga aneka macam aktivitas dapat dilaksanakan.

- Kepala madrasah adalah seorang diplomat. Dalam berbagai macam pertemuan kepala sekolah adalah wakil resmi sekolah yang dipimpinnya.
- Kepala madrasah mengambil keputusan-keputusan sulit. Tidak ada suatu organisasi apapun yang berjalan mulus tanpa problem. Demikian pula madrasah sebagai suatu organisasi tidak luput dari persoalan dan kesulitan-kesulitan. Dan apabila terjadi kesulitan-kesulitan kepala madrasah diharapkan berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut.

c. Kepala madrasah sebagai Administrator

Peranan kepala madrasah sebagai administrator pendidikan pada hakekatnya, kepala madrasah mempunyai pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat serta kesediaan dan ketrampilan untuk mempelajari secara kontinyu perubahan yang sedang terjadi di masyarakat sehingga madrasah melalui program-program pendidikan yang disajikan senantiasa dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi baru.⁵⁷

⁵⁷ Akhmad Sanusi, dkk, *Produktivitas Pendidikan Nasional*, (Bandung: IKIP Bandung, 1986), 17

Kepala madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, pendokumenan seluruh program madrasah. Secara spesifik, kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi sarana prasarana, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi keuangan dan mengelola administrasi kearsipan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktifitas madrasah.

Peranan kepala madrasah sebagai administrator pendidikan bertolak dari hakekat administrasi pendidikan adalah mendayagunakan berbagai sumber (manusia, sarana dan prasarana, serta berbagai media pendidikan lainnya) secara optimal, relevan, efektif dan efisien guna menunjang pencapaian tujuan pendidikan. Sebagai administrator kepala madrasah bekerjasama dengan orang dalam lingkungan pendidikan (madrasah). Ia melibatkan komponen manusia dengan berbagai potensinya, dan juga komponen manusia dengan berbagai jenisnya. Semuanya perlu ditata dan dikoordinasikan atau didayagunakan untuk mencapai tujuan pendidikan. Sebagai administrator pendidikan, kepala madrasah harus menggunakan prinsip pengembangan dan pendayagunaan organisasi secara kooperatif, dan

aktifitas-aktifias yang melibatkan keseluruhan personel, dan orang-orang sumber dalam masyarakat.⁵⁸

Kepala madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.

Untuk itu, kepala madrasah harus mampu menjabarkan kemampuan di atas dalam tugas-tugas operasional sebagai berikut:

- 1) Kemampuan mengelola kurikulum harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, data administrasi bimbingan konseling, data administrasi kegiatan praktikum, dan data administrasi kegiatan belajar peserta didik di perpustakaan.
- 2) Kemampuan mengelola administrasi peserta didik harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi peserta didik, data administrasi kegiatan ekstrakurikuler, dan data

⁵⁸ W. Mantja, *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*, (Malang: Wineka Media, 2005), 51

administrasi hubungan kepala madrasah dengan orang tua peserta didik.

- 3) Kemampuan mengelola administrasi personalia harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga guru, dan data administrasi tenaga kependidikan non guru.
- 4) Kemampuan mengelola administrasi sarana prasarana harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi gedung dan ruang, data meubeler, data administrasi alat mesin kantor (AMK), data administrasi alat laboratorium dan lain sebagainya.
- 5) Kemampuan mengelola administrasi kearsipan, harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi surat masuk, surat keluar, surat keputusan, dan surat edaran.
- 6) Kemampuan mengelola administrasi keuangan harus diwujudkan dalam pengembangan administrasi keuangan rutin, pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari masyarakat dan orang tua peserta didik, yang bersumber dari pemerintah,⁵⁹ misalnya Bantuan Operasional Sekolah (BOS), Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA), *Block Grant*, dan dana lainnya. Menurut Purwanto, sebagai administrator pendidikan, kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggungjawab melaksanakan fungsi-fungsi administrasi yang diterapkan ke dalam kegiatan-kegiatan sekolah

⁵⁹ *Ibid.*, 107-108.

yang dipimpinnya seperti; membuat rencana atau program tahunan, menyusun organisasi sekolah, melaksanakan pengordinasian dan pengarahan, serta melaksanakan pengelolaan kepegawaian.⁶⁰

Kepala madrasah harus berusaha agar semua potensi yang ada pada unsur manusia maupun yang ada pada alat, perlengkapan, keuangan dan sebagainya dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya, agar tujuan madrasah dapat tercapai dengan sebaik-baiknya pula.

- 7) Kepala madrasah sebagai administrator, harus memiliki berbagai ketrampilan sebagai bekal untuk dapat melaksanakan manajemen pendidikan secara lebih baik, diantaranya ketrampilan teknis (*technical skill*), ketrampilan hubungan manusia (*human relation skill*), dan ketrampilan konseptual (*conceptual skill*).⁶¹

a) *Technical skill*

- Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik melaksanakan kegiatan khusus.
- Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus.

b) *Human skill*

- Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerjasama.

⁶⁰ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 112.

⁶¹ Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif...*, 16.

- Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain berbuat sesuatu.
- Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif.
- Kemampuan untuk menciptakan kerjasama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis.

c) *Conceptual skill*

- Kemampuan analisis.
- Kemampuan berpikir rasional.
- Cakap dalam berbagi konsepsi.
- Mampu menganalisis berbagai kejadian.
- Mampu mengantisipasi perintah.
- Mampu mengenali berbagai macam kesempatan dan problem-problem sosial.⁶²

d. Kepala Madrasah sebagai Supervisor

Salah satu tugas kepala madrasah sebagai supervisor adalah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Kepala madrasah sebagai supervisor harus diwujudkan dengan kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk

⁶² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan ...*, 101

kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium dan ujian.

Supervisi pendidikan merupakan bantuan yang sengaja diberikan supervisor kepada guru untuk memperbaiki dan mengembangkan situasi belajar mengajar termasuk menstimulir, mengkoordinasi dan membimbing secara berlanjutan pertumbuhan guru-guru secara lebih efektif dalam tercapainya tujuan pendidikan.⁶³

Supervisi mempunyai fungsi penilaian (*evaluation*) dengan jalan penelitian (*research*) dan merupakan usaha perbaikan (*improvement*). Menurut Swearingen yang dikutip oleh Syaiful Sagala dalam bukunya administrasi pendidikan kontemporer, fungsi supervisi pendidikan adalah mengkoordinir semua usaha madrasah, memperlengkapi kepemimpinan sekolah, memperkuat pengalaman guru, menstimulasi situasi belajar mengajar, memberikan fasilitas dan penilaian terus menerus, menganalisis situasi belajar mengajar, memberikan kepada setiap anggota, dan mengintegrasikan tujuan pendidikan.⁶⁴

Sehubungan dengan hal tersebut jelaslah bahwa fungsi pokok kepala madrasah sebagai supervisor terutama ialah membantu guru-guru dan staf lainnya dalam mengembangkan potensi-potensi mereka sebaik-baiknya. Untuk mengembangkan potensi-potensi mereka dengan kecakapan yang mereka miliki.

⁶³ Saiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 117

⁶⁴ *Ibid*

Ngalim Purwanto dalam bukunya yang berjudul “Administrasi dan Supervisi Pendidikan”, menyarankan dua jenis fungsi supervisi yang penting untuk dilakukan:

1) *Inservice-training*

Inservice-training atau pendidikan dalam jabatan merupakan bagian yang integral dari program supervisi yang harus diselenggarakan oleh sekolah-sekolah setempat untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan sendiri dan memecahkan persoalan – persoalan sehari-hari yang menghendaki pemecahan segera.

Sebab-sebab perlunya *Inservice-training*, di samping pendidikan persiapan yang kurang mencukupi, juga banyak guru-guru yang telah keluar dari sekolah guru tidak pernah atau tidak dapat menambah pengetahuan mereka sehingga menyebabkan cara kerja mereka tidak berubah-ubah, itu-itu saja dan begitu saja tiap tahun. Mereka tidak mengetahui dan tidak dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan masyarakat dan Negara.

Program *Inservice-training* dapat melingkupi berbagai kegiatan seperti mengadakan kursus, *workshop*, seminar, kunjungan-kunjungan kesekolah lain, ceramah-ceramah dan demonstrasi mengajar dengan metode baru.

2) *Upgrading*

Pengertian *Upgrading* (penataran) sebenarnya tidak jauh berbeda dengan inservice training. *Upgrading* ialah usaha kegiatan yang bertujuan untuk meninggikan atau meningkatkan taraf ilmu pengetahuan dan kecakapan para pegawai, guru-guru, atau petugas pendidikan lainnya, sehingga dengan demikian keahliannya bertambah luas dan mendalam.

Contoh *Upgrading* yang biasa dilakukan dalam jalur pendidikan formal pada kalangan guru-guru dan petugas-petugas lainnya antara lain: memberi kesempatan kepada guru-guru SD yang berijazah SGB atau sedrajat untuk mengikuti KGA/KGP agar memiliki pengetahuan yang setingkat dengan SGA/SPG atau memberi kesempatan kepada pegawai administrasi (tata usaha) yang memiliki ijazah SLP untuk mengikuti KPAA (Kursus Pegawai Administrasi tingkat Atas) dan sebagainya.⁶⁵

e. Kepala Madrasah sebagai *Leader*

Kepala madrasah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.

⁶⁵ E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, ..., 115

Kepemimpinan yang efektif harus mengedepankan ketrampilan kepemimpinan, meningkatkan kualitas kepemimpinan. Oleh sebab itu kepemimpinan pemimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain pemimpin tidak akan terbentuk apabila tidak ada bawahan.

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala madrasah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

Kepribadian kepala sekolah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-sifat: (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggungjawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.⁶⁶

Pengetahuan kepala madrasah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan: (1) memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan non guru), (2) memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, (3) menyusun program pengembangan

⁶⁶ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan, ...*, 49

tenaga kependidikan, (4) menerima masukan, saran dan kritik dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.⁶⁷

Pemahaman terhadap visi dan misi madrasah akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) mengembangkan visi sekolah, (2) mengembangkan misi sekolah, dan (3) melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan.⁶⁸

Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya dalam; (1) mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di madrasah, (2) mengambil keputusan untuk kepentingan internal madrasah, dan (3) mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal madrasah.⁶⁹

Kemampuan berkomunikasi akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah, (2) menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, (3) berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik, (4) berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat lingkungan sekitar sekolah.⁷⁰

Untuk mencapai tujuan sekolah yang efektif dan efisien, kepala madrasah perlu mengadakan pembagian kerja yang jelas bagi guru - guru yang menjadi anak buahnya. Dengan pembagian kerja yang baik,

⁶⁷ *Ibid*

⁶⁸ *Ibid*, 116

⁶⁹ *Ibid*

⁷⁰ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*,..., 115-116

pelimpahan wewenang dan tanggungjawab yang tepat serta mengingat prinsip-prinsip pengorganisasian, kiranya kegiatan madrasah akan berjalan lancar dan tujuan dapat tercapai secara optimal.⁷¹ Terkait dengan hal tersebut, Wahjosumidjo mengatakan, bahwa kepala madrasah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁷²

Berkenaan dengan pernyataan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kepala madrasah merupakan seorang yang mempunyai tugas dan tanggungjawab untuk memimpin suatu lembaga pendidikan (sekolah), yang di dalamnya diselenggarakan proses belajar mengajar untuk mencapai suatu tujuan. Oleh karena itu keberhasilan proses belajar mengajar, tidak bisa terlepas dan merupakan bagian dari tugas dan tanggung jawab kepala sekolah. Kepala madrasah mempunyai tugas dan bertanggungjawab terhadap kualitas sumber daya manusia (guru, tenaga non kependidikan, dan staf sekolah lainnya), karena kepala madrasah merupakan seorang pejabat profesional dalam organisasi madrasah, yang bertugas mengatur semua sumber daya manusia dalam organisasi (madrasah), dan bekerja sama dengan tenaga kependidikan (guru) yang bertanggung jawab dalam mendidik anak, untuk mencapai keberhasilan pendidikan.

⁷¹ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), 83

⁷² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan ...*, 83

Dengan demikian kepala madrasah yang berhasil apabila ia memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala madrasah sebagai seorang yang diberi tanggungjawab untuk memimpin sekolah. Studi keberhasilan kepala madrasah menunjukkan bahwa kepala madrasah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu madrasah. Bahkan lebih jauh studi tersebut menyimpulkan bahwa "keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah".⁷³ Untuk menjadi kepala madrasah yang baik dan terampil serta dapat memberikan kepuasan kepada seluruh komponen lembaga pendidikan, khususnya para guru, staf madrasah, bukan hal yang mudah. Hal ini disadari bahwa masing-masing kepala madrasah memiliki kemampuan (*skill*) yang berbeda-beda, komunikasi antar pribadi yang berbeda-beda, serta kondisi bawahan yang berbeda pula, di sinilah dibutuhkan kepala madrasah yang mampu mengadakan komunikasi positif dengan berbagai pihak terkait. Berkenaan dengan hal tersebut, Sagala menyatakan bahwa, fungsi dan tugas kepala madrasah pada semua jenis dan jenjang satuan pendidikan (madrasah) sebagai unit pendidikan formal, sebagai berikut:

- Melaksanakan pendidikan formal sesuai jenis, jenjang dan sifat kepala madrasah tertentu dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen.

⁷³ *Ibid.*, 82

- Melaksanakan pendidikan dan pengajaran dengan melakukan pengembangan kurikulum, menggunakan teknologi pembelajaran sebagai strategi pembelajaran yang mampu memperoleh mutu yang dipersyaratkan.
- Melakukan bimbingan dan penyuluhan, meningkatkan kemajuan belajar peserta didik di madrasah.
- Membina organisasi intra madrasah.
- Melaksanakan urusan tata usaha dan urusan rumah tangga madrasah.
- Membina kerjasama dengan orang tua, masyarakat, dan dunia usaha.
- Bertanggungjawab kepada pemerintah dan masyarakat.⁷⁴

Sehubungan dengan dengan hal tersebut, Anwar mengatakan bahwa di dalam satuan pendidikan kepala madrasah menduduki dua jabatan penting. *Pertama*, kepala madrasah sebagai pengelola pendidikan secara keseluruhan. *Kedua*, kepala madrasah adalah pemimpin formal pendidikan. Sebagai pengelola pendidikan, kepala madrasah bertanggungjawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan, juga bertanggungjawab terhadap kualitas sumber daya manusia, agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Sebagai pemimpin formal, kepala madrasah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya

⁷⁴ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*,..., 94

menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.⁷⁵ Dalam hal ini kepala madrasah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan, maupun penciptaan iklim madrasah yang kondusif, bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif, efisien dan produktif. Selain itu dengan kompetensi profesional kepala madrasah, pengembangan kualitas tenaga kependidikan mudah dilakukan karena sesuai dengan fungsinya. Sebagaimana yang diungkapkan Sulistiyorini, bahwa kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan sebaik mungkin, termasuk di dalamnya sebagai pemimpin pengajaran. Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan mempunyai tugas dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengkoordinasian, pengawasan, dan evaluasi. Pelaksanaan fungsi-fungsi pokok manajemen tersebut memerlukan adanya komunikasi dan kerjasama yang efektif antara kepala madrasah dan seluruh staf madrasah.

Dengan demikian kepala madrasah mempunyai tugas dan tanggungjawab yang besar, serta menjadi kunci atas keberhasilan terhadap sekolah yang dipimpinnya, sebagaimana dijelaskan oleh Davis bahwa "*A school principal occupies a key position in the*

⁷⁵ Moch. Idochi Anwar, *Adminstrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan: Teori Konsep dan Isu*, (Bandung: Alfabeta, 2004), 86

schooling system".⁷⁶ Oleh karena itu kepala madrasah yang profesional adalah kepala madrasah yang mempunyai kemampuan manajerial dan visioner yang bagus, sehingga ia mampu mengelola madrasah dengan baik, mempunyai gambaran ke depan (visi) yang jelas, bagi madrasah yang dipimpinnya.

Slamet yang dikutip oleh Sagala menyatakan bahwa ada tujuh belas karakteristik kepala sekolah yang profesional yaitu:⁷⁷

- Memiliki visi, misi, dan strategi dengan memahami cara untuk mencapainya.
- Memiliki kemampuan untuk mengkoordinasikan sumber daya sekolah untuk memenuhi kebutuhan madrasah.
- Keputusan yang tepat, cepat dan akurat.
- Toleran terhadap perbedaan dan tegas terhadap pencapaian tujuan.
- Memobilisasi sumber daya madrasah.
- Mengeleminasi pemborosan, dan memotivasi anggotanya.
- Pola pikir menggunakan pendekatan sistem.
- Memiliki indikator kejelasan tugas pokok dan fungsi.
- Memahami dan menghayati perannya sebagai manajer madrasah.

⁷⁶ Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan ...* , 133

⁷⁷ Sagala, *Manajemen Strategik...*, 89

- Mengembangkan kurikulum, pembinaan personalia, manajemen peserta didik, perlengkapan fasilitas, keuangan, dan hubungan masyarakat.
- Melakukan analisis SWOT (*Strangeth, Weakness, Oportunity, Threat*)
- Membangun *team working* (Kerja Tim) yang cerdas dan kompak.
- Mendorong kreativiatas dan inovasi
- Mendorong tipikal pelaku madrasah yang ideal dan bermutu.
- Menggunakan model manajemen berbasis sekolah (MBS).
- Fokus kegiatan pada proses pembelajaran, dan
- Memberdayakan dengan prinsip - prinsip demokrasi pendidikan.

Kepala madrasah yang profesional akan menciptakan madrasah yang bermutu dan efektif, dan ini menggambarkan bahwa kepala madrasah memiliki kekuatan teknikal penerapan fungsi-fungsi manajemen, kekuatan manusia pemanfaatan potensi sosial sekolah, kekuatan pendidikan dan kepemimpinan, kekuatan simbolik atas kedudukan profesional, dan kekuatan budaya sebagai sistem nilai yang berorientasi pada budaya mutu dan etos kerja yang tinggi.⁷⁸

⁷⁸ *Ibid.*,

f. Kepala Madrasah sebagai Inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalani hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di madrasah, dan mengembangkan model-model pembelajaran inovatif.

Kepala madrasah sebagai innovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara: (1) Konstruktif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berusaha memberikan saran, mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang diembannya. (2) Kreatif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. (3) Delegatif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing. (4) Integratif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan,

sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan madrasah secara efektif, efisien dan produktif. (5) Rasional dan obyektif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala sekolah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan obyektif. (6) Pragmatis, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan yang dimiliki oleh madrasah. (7) Keteladanan, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala sekolah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik. (8) Adaptabel dan fleksibel, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.⁷⁹

Kepala madrasah sebagai innovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah. Gagasan baru tersebut misalnya *moving class*. *Moving class* adalah

⁷⁹ E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, ..., 118-119.

mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki kelas tersendiri, yang dilengkapi dengan alat peraga dan alat-alat lainnya. *Moving class* ini bisa dipadukan dengan pembelajaran terpadu, sehingga dalam suatu laboratorium bidang studi dapat dijaga oleh beberapa orang guru (*fasilitator*), yang bertugas memberikan kemudahan kepada peserta didik dalam belajar.⁸⁰ Hal senada juga dikatakan oleh Sagala, bahwa untuk mengoptimalkan kualitas pembelajaran kegiatan belajar mengajar di kelas, maka salah satu sistem pendidikan yang diterapkan adalah *moving class* (kelas berjalan). *Moving class* adalah suatu model pembelajaran yang diciptakan untuk belajar aktif dan kreatif, dengan sistem belajar mengajar bercirikan peserta didik yang mendatangi guru di kelas, bukan sebaliknya. Dalam sistem ini setiap guru mata pelajaran mempunyai kelas pribadi, untuk mengikuti setiap pelajaran peserta didik harus berpindah dari satu kelas ke kelas yang lain yang sudah ditentukan.

g. Kepala Madrasah sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara

⁸⁰ *Ibid*

efektif, dan penyediaan pusat sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.⁸¹

Pertama, pengaturan lingkungan fisik. Lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu kepala madrasah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugasnya secara optimal. Pengaturan lingkungan fisik tersebut antara lain mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, bengkel, serta mengatur lingkungan sekolah yang nyaman dan menyenangkan.

Kedua, pengaturan suasana kerja. Suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan. Untuk itu, kepala madrasah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan madrasah yang aman dan menyenangkan.

Ketiga, disiplin. Disiplin dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktifitas sekolah.

⁸¹ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah.....*, 120

Keempat, dorongan. Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor dari dalam maupun dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain kearah efektifitas kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

Kelima, penghargaan. Penghargaan (*reward*) ini sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan. Melalui penghargaan ini para tenaga kependidikan dapat dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif. Pemberian penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya.⁸²

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara optimal, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu, dalam upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut: (1) para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, (2) tujuan

⁸² *Ibid.*, 120-121

kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut, (3) pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan, dan (4) usahakan untuk memenuhi kebutuhan sosio-psiko-fisik guru, sehingga memperoleh kepuasan.

C. Peningkatan Mutu Belajar

1. Konsep Peningkatan Mutu Belajar

Sebagaimana dalam sebuah lembaga pendidikan, indikator lembaga itu berhasil mewujudkan visi dan misi lembaga adalah dengan tercapainya peningkatan mutu belajar santri.

Mutu sendiri diartikan sebagai sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan.⁸³ Mutu dalam manajemen berarti lebih dari rata-rata dengan harga yang wajar. Menurut kamus besar bahasa Indonesia, “Keadaan, Taraf, atau Derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya)”⁸⁴.

Carvin seperti yang dikutip oleh Nasution mengartikan mutu sebagai “Suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia/tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi

⁸³ Arcaro Jerome S., *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, (Yogyakarta: Oustaka Pelajar, 2007), 75

⁸⁴ Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa. Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1999), 667

harapan pelanggan atau konsumennya.⁸⁵ Adapun Crosby berpendapat bahwa “Mutu adalah sesuai yang diisyaratkan atau distandarkan (*Conformance to requirement*), yaitu sesuai dengan standar mutu yang telah ditentukan, baik inputnya, prosesnya maupun outputnya”⁸⁶.

Pengertian mutu dapat dilihat dari dua sisi, yaitu normative dan deskriptif. Dalam artian noematif, mutu ditemukan berdasar pertimbangan (kriteria) intrinsik dan ekstrinsik. Berdasarkan kriteria intrinsik mutu pendidikan merupakan produk pendidikan yakni, menuai yang terdidik sesuai dengan standar idel. Berdasar kriteria ekstrinsik mutu pendidikan merupakan instrument untuk mendidik tenaga kerja yang terlatih. Dalam artian derkriptif, mutu ditentukan berdasarkan pernyataan. Misalkan hasil tes prestasi belajar.⁸⁷

Mutu belajar adalah kemampuan madrasah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan pembelajaran dimadrasah sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/standar yang berlaku.⁸⁸

Beberapa definisis diatas dapat diambil pengertian bahwa pembelajaran yang bermutu adalah pembelajaran yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan komprehensif dan kompetensi dalam bidangnya yang dilandasi oleh kompetensi personal

⁸⁵ Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), 6

⁸⁶ Crosby, Philip. B, *Quality Is Free*, (New American Library, 1979), 58

⁸⁷ Oeman Hamalik, *Evaluasi Kurikulum*, (Bandung: Remja Rosdakarya, 1990), 33

⁸⁸ Ahmad, *Petunjuk Peningkatan*,..... 8

maupun sosial. Untuk dapat meningkatkan mutu belajar santri, madrasah harus dapat melaksanakan pengeolaan yang berdasarkan pada peningkatan mutu pendidikan pada madrasah tersebut.

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mengacu pada dua pengertian, yaitu “Mutu pendidikan, dan mutu hasil pendidikan”⁸⁹

Mutu dalam konteks proses pendidikan bukan hanya proses pembelajaran saja, tetapi melibatkan berbagai input pendidikan, seperti : bahan ajar (Kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi pembelajaran yang bervariasi sesuai dengan kemampuan guru, media pembelajaran yang tepat, sumber belajar yang lengkap, sistem penilaian dan evaluasi yang efektif, dukungan administrasi madrasah, dan dukungan sarana dan prasarana.⁹⁰ Menurut Sutaryadi bahwa konsep kepemimpinan dipandang sebagai seperangkat fungsi yang dibawa oleh pemimpin, bahwa tugas-tugas, iklim kelompok, dan kepuasan individu berhubungan dengan tujuan organisasi.⁹¹

Sebagaimana pandangan Sutaryadi diatas dapat diambil pelajaran bahwa tugas kepemimpinan yang pokok ialah menentukan sasaran organisasi, menyiapkan fasilitas, mempengaruhi, memotivasi, dan menciptakan suasana kerja kondusif untuk tercapainya tujuan, dukungan keuangan (biaya), guru-guru yang disiplin dan berkualitas, siswa yang rajin dan disiplin, *team work*, pengembangan mutu yang solid, manajemen

⁸⁹ Syarnubi Som, *Kepala Sekolah Sebagai The Person Madrasah*, (Palembang, 2008), 12

⁹⁰ *Ibid*

⁹¹ Sutaryadi, *Administrasi Pendidikan*, (Syrabaya: Usaha Nasional, 1993), 6

madrasah yang efektif, manajemen kelas yang cerdas, dukungan program intra kurikuler dan ekstra kurikuler, penciptaan iklim dan suasana yang kondusif dimadrasah. Mutu dalam konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh madrasah pada setiap kurun waktu tertentu, umpama tiap akhir semester, tiap akhir tahun pembelajaran, dua tahun, lima tahun, atau sepuluh tahun. Ada dua prestasi yang bisa dicapai, yaitu : prestasi akademik dan non akademik.⁹² Yang akademik, adalah prestasi yang dicapai dari hasil pendidikan (*Student Achievement*) berupa hasil tes kemampuan akademis hasil ulangan umum, ujian madrasah dan ujian nasional, mislanya juara 1 nilai tertinggi ujian nasional tingkat propinsi atau tingkat kabupaten/kota. Yang non akademik berbentuk prestasi dibidang lain, seperti juara tilawatil qur'an, seni suaradan lainnya. Bahkan prestasi madrasah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (*Intangible*) seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan, keindahan, dan keteraturan dalam lingkungan madrasah.⁹³

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

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

⁹² Syarnubi, *Kepala Sekolah*,..... 12

⁹³ *Ibid*

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

- c. Penerapan profesionalisme manajemen pendidikan, artinya salah satu faktor yang menyebabkan mutu pendidikan belum menggembirakan adalah profesionalisme manajemen pendidikan yang masih rendah. Oleh karena itu, para pengelola pendidikan dituntut untuk terus menerus meningkatkan pengetahuan, sikap, dan keterampilan dalam mengelola pendidikan. Peningkatan terhadap pemahaman manajemen pendidikan bagi para profesional lembaga pendidikan dapat dilakukan melalui pendidikan formal, pelatihan, maupun simulasi dalam kegiatan sehari-hari.⁹⁴
- d. Peningkatan kesejahteraan dan penerapan sistem pengembangan karier guru, artinya guru berperan dalam menentukan pendidikan, karena bersinggung langsung dengan obyek. Begitu berat amanat para guru yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa, maka sudah selayaknya mereka mendapatkan kesejahteraan yang layak agar termotivasi dalam menjalankan tugasnya. Selama ini dari aspek kesejahteraan, kondisi guru sangat memprihatinkan. Banyak guru yang memaksakan diri melakukan pekerjaan diluar mengajar, seperti menjadi pedagang, buruh, tukang ojek dan lain-lain.⁹⁵

⁹⁴ Sudjanto Bedjo, *Guru Indonesia dan Perubahan Kurikulum Mengorek Kegelisahan Guru*, (Jakarta: Sagung Seto, 2007), 11-20

⁹⁵ Asrorun Ni'am Shaleh, *Membangun Profesionalitas Guru*, (Jakarta: Elsas, 2006), 6

Pemerintah sangat tepat memberlakukan sertifikasi bagi guru profesional yang memberikan dua kali gaji pokok sebagai solusi mengatasi permasalahan guru tersebut.

- e. Penegakan legalitas penyelenggaraan pendidikan, artinya bahwa praktek operasional pendidikan dewasa ini dijumpai sejumlah institusi yang diragukan legalitasnya. Apalagi dengan semakin meningkatnya kecenderungan pada sebagian anggota masyarakat untuk menjadikan institusi pendidikan sebagai lahan yang potensial untuk meraih keuntungan sebanyak-banyaknya tanpa memiliki komitmen terhadap mutu dan pemahaman yang cukup tentang tradisi akademik.⁹⁶ Untuk itu dalam upaya memantapkan sistem pendidikan nasional agar menghasilkan pendidikan yang bermutu, penegakan aspek-aspek legal dari penyelenggaraan pendidikan perlu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh.
- f. Optimalisasi kinerja lembaga akreditasi pendidikan, artinya bahwa manajemen mutu mempersyaratkan integrasi dari berbagai faktor yaitu : pelanggan (*klien*), kepemimpinan (*leadership*), tim (*team*), proses dan struktur (*organization*).⁹⁷
- 1) Pelanggan (*klien*) adalah seseorang atau kelompok yang menerima produk atau jasa layanan. Pelanggan yang ada di

⁹⁶ *Ibid*

⁹⁷ Prim Masrokan Mutohar, Diktat Mata Kuliah Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan Islam, tidak diterbitkan, (Tulungagung: 2008), 4-5

dunia pendidikan berkaitan erat dengan penggunaan pendidikan.

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

- 2) Kepemimpinan (*leadership*) merupakan hal yang esensial dalam manajemen peningkatan mutu pendidikan, sehingga diperlukan *visionary leadership* kepala madrasah. Dalam konteks manajemen mutu, pemimpin harus mampu dalam menetapkan dan mengendalikan visi madrasah. Oleh karena itu, kepala madrasah dalam konteks manajemen peningkatan mutu harus mempunyai visi, misi, kredibilitas, sensitivitas, pemberdayaan, dan memahami tentang manajemen perubahan.
- 3) Tim (*team*) merupakan sarana yang harus dibangun oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kerja, karena dalam manajemen peningkatan mutu lebih menekankan pada kejelasan dasar terjadinya kerja kelompok yang efektif.
- 4) Proses (*proses*) kerja merupakan kunci yang harus disepakati dalam manajemen peningkatan mutu suatu madrasah.

- 5) Struktur organisasi (*organization sturctur*) merupakan langkah kerja dalam pengorganisasian dan menentukan garis kewenangan dalam konteks manajemen peningkatan mutu belajar madrasah.

2. Peningkatan Mutu Belajar dalam Islam

Agama Islam sebagai satu-satunya agama yang memiliki aturan bagi para pemeluknya agar bisa menjadi manusia yang baik, hal itupun bukan hanya bisa terwujud apabila tidak adanya keinginan manusia menjadi manusia yang bermutu, dalam Al-Qur'an sendiri telah diatur tentang penjaminan mutu yakni :

- 1) Peningkatan mutu untuk menjadi manusia yang adil.

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ
الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ٩٠

Artinya : “Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran” (Qs: An-Nahl ayat 90)⁹⁸

- 2) Peningkatan mutu untuk menjadi manusia yang terbaik

⁹⁸ Al-Qur'an dan terjemahannya, Departemen Agama Republik Indonesia, Pustaka Agung Harapan, 2006

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ
عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ ءَامَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ
خَيْرًا ؕ لَهُمْ مَتَّعُهُمُ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ ۙ ۱۱۰

Artinya : “Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma’ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya Ahli Kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka, di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik” (Qs: Al-Imron ayat 110)⁹⁹

3) Peningkatan mutu untuk menjadi manusia yang berilmu

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَأَفْسَحُوا
يَفْسَحَ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ
ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ؕ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ
خَبِيرٌ ۙ ۱۱

Artinya : “Hai orang-orang beriman apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan” (Qs. Al-Mujadillah ayat 11)¹⁰⁰

D. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Belajar Santri.

1. Keterampilan Konsep (*Conceptual Skills*) Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Belajar Santri

⁹⁹ *Ibid*

¹⁰⁰ *Ibid*

Keterampilan konsep (*Conceptual Skills*) adalah kemampuan untuk melihat secara utuh dan luas terhadap berbagai masalah untuk kemudian mengaitkan antara macam-macam perilaku yang berbeda dalam organisasi menyelaraskan antara berbagai keputusan yang dikeluarkan organisasi. yang secara keseluruhan bekerja untuk meraih tujuan. yang telah ditentukan.¹⁰¹

Conceptual Skills menurut Paul Hersey adalah “kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak unit kerja masing-masing ke dalam bidang operasi organisasi secara menyeluruh”.¹⁰² Kemampuan ini memungkinkan seorang bertindak selaras dengan tujuan organisasi secara menyeluruh daripada hanya atas dasar tujuan dan kebutuhan kelompoknya sendiri.

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

Erni Tisnawati mengemukakan bahwa keahlian konseptual adalah “keahlian berfikir secara abstrak, sistematis, termasuk di dalamnya

¹⁰¹ Muhammad Abdul Jawwad, *Menjadi Manajer Sukses*, (Jakarta: Gema Insani, 2004), 382

¹⁰² Paul Hersey and Ken Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia, terj.* (Jakarta: Erlangga, 1982), 6

mendiagnosa dan menganalisis berbagai masalah dalam situasi yang berbeda-beda, bahkan keahlian untuk memprediksi di masa depan”.¹⁰³

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

Para manajer harus juga dapat berpikir analitik dan konseptual, berpikir analitik ialah seorang manajer harus mampu mengurangi sebuah problem dalam komponen-komponennya kemudian menganalisis komponen-komponen tersebut, setelah mana ia harus dapat mengajukan suatu pemecahan yang tepat. Pemikir konseptual artinya sebagai seseorang manajer harus mampu memandang seluruh tugas yang ada dalam abstraksinya dan mampu menghubungkan dengan tugas-tugas lainnya.¹⁰⁴

Implementasi dari *conceptual skill* tersebut diperlukan kerangka kerja yang sistematis agar tercapai tujuan yang maksimal. Adapun kerangka kerja konseptual dilakukan dengan sistem pengukuran kerja menjadi bagian integral dalam keseluruhan proses manajemen.¹⁰⁵

Keterampilan konseptual ini mutlak diperlukan oleh manajer karena salah satu fungsi manajerial adalah melakukan perencanaan.¹⁰⁶ Kepala harus mampu melakukan proses perencanaan, baik perencanaan jangka

¹⁰³ Erni Tisnawati Sule Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Kencana 2006), 19

¹⁰⁴ J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group 2007), 7

¹⁰⁵ Akdon, *Strategic Manajemen For Education Management*, (Bandung: Alfabeta, 2006), 182.

¹⁰⁶ Patricia buhler, *Management Skill dalam 24 Jam, Terj.* (Jakarta: Prenada, 2007), 9

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

Robbins dan Coulter sebagaimana yang dikutip oleh Erni Tisnawati mendefinisikan perencanaan sebagai sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merumuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga tercapai tujuan organisasi.¹⁰⁷

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

¹⁰⁷ Erni, *Pengantar Manajemen*,.....96

Untuk memiliki kemampuan keterampilan konsep kepala sekolah diharapkan selalu belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja Para guru dan pegawai sekolah, melakukan observasi secara terencana tentang kegiatan-kegiatan manajemen, banyak membaca tentang hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan yang sedang dilaksanakan, hasil-hasil penelitian orang lain, berpikir untuk masa yang akan datang dan merumuskan ide-ide yang dapat diuji cobakan.¹⁰⁸

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

Muhammad Abdul Jawwad mengemukakan bahwa “kemampuan pemikiran biasanya didapatkan dari pengalaman.¹⁰⁹ Artinya mengumpulkan pengalaman-pengalaman ketika bekerja dalam jangka panjang dan melalui perpindahan posisi kerja pada bagian yang berbeda dan tempat yang berbeda, juga dengan mengikuti program pelatihan yang sesuai' dan memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam organisasi-organisasi berbeda.

2. Keterampilan Teknik (*Technical Skill*) Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Belajar.

Keterampilan Teknik “(*Technical Skill*) adalah segala hal yang berkaitan dengan informasi dan kemampuan (*skill*) khusus tentang

¹⁰⁸ Komarudin, *Manajemen organisasi* (Bandung: Tarsito, 1974), 47-48

¹⁰⁹ Jawwad, *Menjadi Manajer*, 382

pekerjaannya.”¹¹⁰ Atau “keahlian yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan spesifik tertentu.”¹¹¹ Menurut Paul “technical skill adalah kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, tehnik dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan, dan training.”¹¹²

Seorang manajer dalam keterampilan teknik harus mempunyai kemampuan administrasi (kemampuan mengelola bidang administrasi), penguasa bahasa (untuk bergaul dan berhubungan dengan manusia), dan penguasaan fak dalam pekerjaan yang merupakan bidang spesialisasinya,¹¹³ tentunya kepala sekolah sebagai manajer faknya adalah dibidang pendidikan.

Keterampilan teknik sebagian besar perlu dikuasai oleh manajer terdepan, sebab para manajer terdepan berhadapan langsung dengan para petugas pendidikan terutama para pengajar. Para manajer terdepan sekaligus sebagai supervisor, yang berkewajiban membina dan membimbing para pengajar agar mampu mengajar dengan sebaik mungkin dan mengontrol kerja para pengajar.¹¹⁴ Manajer terdepan dalam suatu lembaga pendidikan tentunya adalah kepala sekolah.

Agar dapat membimbing dan mengontrol secara betul maka manajer (kepala sekolah) perlu paham akan teknik-teknik yang dipakai para tenaga kependidikan dalam memproses para siswa sejak mulai dari belajar di

¹¹⁰ *Ibid*

¹¹¹ Saefullah, *Pengantar Manajemen*, 19.

¹¹² Hersey, *Manajemen Perilaku*, 5.

¹¹³ Winardi, *Manajemen Perilaku*, 323.

¹¹⁴ Pidarta, *Manajemen Pendidikan*, 230

lembaga itu sampai mereka lulus. Teknik-teknik ini pada garis besarnya dapat digolongkan menjadi dua yaitu: teknik yang berkaitan dengan proses belajar mengajar dan teknik ketatausahaan.¹¹⁵

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

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

Kepala sekolah selaku manajer juga berfungsi sebagai *controlling*, hingga harus mampu melakukan tugas-tugas pengawasan dan pengendalian pengawasan ini meliputi supervisi manajemen artinya melakukan pengawasan dalam bidang pengembangan keterampilan, kompetensi administrasi dan kelembagaan, dan supervisi pengajaran artinya melakukan pengawasan dan kendali terhadap tugas-tugas serta

¹¹⁵ *Ibid*, 231.

kemampuan tenaga pendidik sebagai guru. Karenanya kepala sekolah harus mempunyai kompetensi dan keterampilan profesional sebagai guru, sehingga mampu memberikan supervisi yang baik kepada bawahannya.¹¹⁶

3. Keterampilan Hubungan Manusiawi (*Human Skill*) Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Belajar.

Keterampilan manusiawi pada hakikatnya merupakan kemampuan untuk mengadakan kontak hubungan kerja sama secara optimal kepada orang-orang yang diajak bekerja dengan memperhatikan kodratnya dan harkatnya sebagai manusia.¹¹⁷ *Human Skill* juga diartikan segala hal yang berkaitan sebagai individu dan hubungannya dengan orang lain dan caranya berinteraksi dengan mereka.¹¹⁸ Atau keahlian dalam memahami dan melakukan interaksi dengan berbagai jenis orang di masyarakat.¹¹⁹ Paul berpendapat bahwa "*Human Skill*" adalah kemampuan dan kata putus (*judgment*) dalam bekerja dengan dan mulai orang lain, yang mencakup pemahaman tentang dan penerapan kepemimpinan yang efektif.¹²⁰

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

¹¹⁶ Lazismu edisi 14 Januari 2009 suaragu.wordpress.com/2017/06/06/.

¹¹⁷ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Rinika Cipta, 2004), 2017-2018

¹¹⁸ Jawwad, *Menjadi Manajer*, 382

¹¹⁹ Saefullah, *Pengantar Manajemen*, 19

¹²⁰ Paull Hersey and Ken Blanchard, *Majemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, terj. (Jakarta: Erlangga, 1982), 7

keterampilan mendengar orang lain, keterampilan berhubungan dengan orang lain.¹²¹

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

Interaksi dengan bawahan diperlukan agar dalam melaksanakan tugas yang diembannya dan dalam merealisasikan kebijakan manajer dapat termotivasi sehingga para bawahan dapat memanfaatkan potensinya secara optimal dalam bekerja demi kepentingan organisasi dan para anggotanya. Moral kerja para personalia sangat ditentukan oleh motivasi pemimpin. Adapun keberhasilan manajer dalam memotivasi bawahannya menurut Pidarta bergantung kepada motivasi yang dimiliki oleh masing-masing bawahan, ketepatan persepsi manajer terhadap kebutuhan para bawahan, hubungan manajer dengan para bawahan, dan efektifitas proses komunikasi.¹²²

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

¹²¹ Jawwad, *Menjadi Manajer*, 383

¹²² Pidarta, *Manajemen Pendidikan*, 219

Bila manajer memperhatikan motivasi para bawahan, kemudian mengarahkan perilaku, moral kerja dan cara kerja mereka agar positif terhadap pekerjaan, maka manajer bertindak sebagai pemimpin. “Pemimpin adalah seseorang yang berkewajiban mempengaruhi sekelompok orang yang terorganisasi untuk mencapai atau menyelesaikan tujuan itu.”¹²³

Seorang kepala sekolah dikatakan berhasil dalam memimpin jika ia memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan perannya sebagai seorang yang diberi tanggungjawab untuk memimpin sekolah.¹²⁴

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

Dalam hal melaksanakan manajemen manusia, setiap manajer pasti akan menghadapi problem-problem, benturan-benturan atau konflik yang terjadi, misalnya antar individu-individu, antar kelompok-kelompok, dan antar pihak atas dan pihak bawahan dan sebagainya, dalam hal mana

¹²³ *Ibid.*, 223

¹²⁴ Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis Sebuah model Pelibatab masyarakat dalam Menyelenggarakan Pendidikan*, (Jakarta: Prenada Media, 2004), 234.

manajemen konflik merupakan pula salah satu kemampuan yang dituntut dari setiap manajer yang baik.¹²⁵

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

Artinya, orang harus menyukainya. Berikut tip-tip dalam berkomunikasi, yaitu: bersikap positif, tersenyum, menunjukkan kepedulian kepada orang lain, menerima masukan dan nasehat dari orang lain, menanggukhan penilaian sebelum memiliki informasi, berusaha tidak mengeluh, mempertimbangkan opini dan ide yang berbeda, menunjukkan selera humor yang baik.¹²⁶

E. Penelitian Terdahulu.

Untuk menghindari kesalahan fahaman dalam penelitian ini dan sekaligus untuk bahan bukti tentang keaslian tulisan dalam penelitian ini maka perlulah kiranya peneliti mengemukakan tentang paparan tinjauan terdahulu sebagai pembanding :

1) Mukhlisin¹²⁷

Pada penelitian ini yang berjudul “**Manajemen Pendidikan Karakter Santri (Studi Kualitatif Di Pondok Pesantren Bahrul ‘Ulum Margodadi Kecamatan Sumberejo Kabupaten Tanggamus)**” Penelitian ini bertujuan menganalisis dan mendeskripsikan fungsi manajemen pendidikan karakter

¹²⁵ Winardi, *Manajemen Perilaku*, 37.

¹²⁶ Patricia Buhler, *Management Skill dalam 24 Jam*. Terj., (Jakarta: Prenanda, 2007) , 153.

¹²⁷ Mukhlisin, Tesis : *Manajemen Pendidikan Karakter Santri (Studi Kualitatif Di Pondok Pesantren Bahrul ‘Ulum Margodadi Kecamatan Sumberejo Kabupaten Tanggamus)*, (Lampung : Universitas Lampung, 2016)

santri di Pondok Pesantren Bahrul Ulum Margodadi Kecamatan Sumberejo Kabupaten Tanggamus.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis etnografi. Analisis data menggunakan model Spradley (1980) yaitu; domain, taksonomi, komponen makna dan tema budaya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan pendidikan karakter santri dilakukan oleh kiai, ustad, dan pengurus terkait penentuan kebutuhan, alasan program, subjek dan objek, waktu, tempat, dan cara realisasi program. Pengorganisasian pendidikan karakter santri mencakup pengelolaan ketenagaan, sarana dan prasarana, serta pengelolaan tugas dan tanggung jawab aktor. Pengkoordinasian pendidikan karakter santri dilakukan dengan cara musyawarah bersama aktor terkait. Pelaksanaan pendidikan karakter santri dilakukan dengan menggunakan metode *kasbi*, *tazkiyyah*, teladan, motivasi, peraturan, dan pembiasaan. Penilaian pendidikan karakter santri menggunakan penilaian raport, haliyah, serta penilaian masyarakat termasuk alumni Pondok Pesantren.

2) Muchamad Arifin¹²⁸

Pada penelitian ini yang berjudul **“Manajemen Pembelajaran Pendidikan Agama Islam (Studi Komparasi SDIT Assalamah dengan SDI Istiqomah Kecamatan Ungaran Barat Kabupaten Semarang Tahun Pelajaran 2013/ 2014)”** Penelitian ini bertujuan untuk (1)

¹²⁸ Muchamad Arifin, Tesis : *Manajemen Pembelajaran Pendidikan Agama Islam (Studi Komparasi SDIT Assalamah dengan SDI Istiqomah Kecamatan Ungaran Barat Kabupaten Semarang Tahun Pelajaran 2013/ 2014)*, (Salatiga : STAI Salatiga, 2014)

mendiskripsikan manajemen pembelajaran di SDIT Assalamah dengan SDI Istiqomah yang terdiri dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. (2) Mengetahui perbedaan manajemen pembelajaran PAI antara SDIT Assalamah dengan SDI Istiqomah Kec. Ungaran Barat Kab. Semarang. Adapun fokus penelitian ini adalah manajemen pembelajaran PAI di SDIT Assalamah dengan SDI Istiqomah sehingga subjek penelitiannya melibatkan kepala sekolah, guru PAI, Waka Kurikulum dan siswa. Metode penelitian yang digunakan yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi. Dan analisis datanya adalah teknik analisis deskripsi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen pembelajaran PAI di SDIT Assalamah dengan SDI Istiqomah memiliki perbedaan dalam perencanaan program yang sudah dijelaskan dalam struktur kurikulum, perencanaan program tersebut isinya tentang jumlah jam pertemuan dalam satu minggu di SDIT Assalamah 35 menit atau 1 jam pertemuan dan pembelajaran PAI hanya dilaksanakan mulai kelas 5-6, adapun kurikulum lokal yang dijadikan ciri khas meliputi pelajaran kitabah, tahsin, tahfid dan tilawah, sedangkan pembelajaran PAI di SDI Istiqomah 105 menit atau 3 jam pertemuan dalam satu minggu dimulai kelas 1-6, adapun kurikulum lokal yang dijadikan ciri khas keunggulan meliputi tartil, tahfid dan khot.

Dalam pelaksanaan pembelajaran PAI di SDIT Assalamah guru PAI akan mendapatkan penghargaan dari yayasan apabila mereka mampu memenuhi laporan guru yang sudah ditetapkan oleh yayasan secara holistik,

sedangkan penghargaan yang diberikan oleh yayasan kepada guru PAI di SDI Istiqomah sifatnya insidental. Dalam pembagian alokasi waktu belajar SDIT Assalamah menggunakan proses pembelajaran dengan program *Full Day School* sedangkan sistem pembelajaran di SDI Istiqomah menggunakan proses pembelajaran dengan program standard yang telah ditentukan oleh Yayasan Istiqomah.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa guru sebagai kunci keberhasilan dalam meningkatkan mutu pendidikan, hendaknya antara kepala, waka kurikulum dan guru PAI bersinergi di dalam melakukan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

3) Munjin.¹²⁹

Pada penelitian yang berjudul **“Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan di Madrasah (Studi Deskriptif pada MI Istiqomah Sambas Purbalingga)”** dapat diketahui bahwa hasil dari penelitian yang dilakukan di MI Istiqomah Sambas Purbalingga mutu dari pendidikan itu sudah dikatakan terjamin karena dalam praktek pelaksanaannya dalam lembaga pendidikan itu telah menerapkan sistem penjaminan mutu dan juga untuk menunjang kinerja para tenaga pendidik itu bisa maksimal MI Istiqomah itu memberlakukan sistem gaji sebagaimana sistem gaji di kancan pegawai negeri dengan sistem dan jumlah yang sepadan, hal tersebutlah yang kemudian menjadikan MI Istiqomah tersebut dikatakan

¹²⁹ Munjin, *Jurnal: Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan di Madrasah (Studi Deskriptif pada MI Istiqomah Sambas Purbalingga)*, Vol.2 No.2 (Purwokerto: STAIN Purwokerto, 2013)

telah memiliki penjaminan mutu yang itu merata dari mulai tenaga pendidik sampai peserta didiknya.

4) Muhammad Akli.¹³⁰

Pada penelitian yang berjudul **“Ketrampilan Manajerial Kepala Madrasah Dalam Mempertahankan Eksistensi Madrasah Tsanawiyah Nahdhotul Ulama Haruyan Kabupaten Hulu Sungai Tengah”**, dapat diketahui dengan hasil penelitian bahwa untuk mempertahankan eksistensi dari lembaga pendidikan diketahui bahwa kepala sekolah dari lembaga tersebut telah mengerti peannya sebagai manajer dengan menerapkan beberapa teknik dalam manajerial, dan untuk lebih khususnya strategi lembaga dalam mempertahankan eksistensinya dilakukan dengan :

- a) Strategi dalam mengkoordinasikan staf, dilakukan dengan membentuk struktur organisasi madrasah dan mengikutsertakan guru dalam berbagai kegiatan baik dalam lingkup madrasah maupun di luar madrasah.
- b) Strategi dalam membentuk karakter siswa, melalui proses penerimaan siswa baru yang cukup selektif dan melaksanakan bermacam-macam kegiatan ekstra kurikuler yang sesuai dengan bakat dan minat siswa.
- c) Strategi kepala madrasah dalam mengelola sarana dan prasarana madrasah adalah dengan melengkapi dan berusaha untuk penambahan sarana pembelajaran dan berusaha memenuhi media pembelajaran yang diperlukan guru.

¹³⁰ Muhamad Akli, Tesis: *Ketrampilan Manajerial Kepala Madrasah Dalam Mempertahankan Eksistensi Madrasah Tsanawiyah Nahdhotul Ulama Haruyan Kabupaten Hulu Sungai Tengah*, (Banjarmasin: IAIN Antasari, 2014)

- d) Strategi dalam pendanaan madrasah, dengan membuat RAPBM setiap tahun dan segala pengeluaran keuangan yang diperlukan madrasah dilaporkan Kementerian Agama Kabupaten secara per triwulan melalui laporan penggunaan dana Bantuan Operasional Madrasah (BOS).
 - e) Strategi dalam membangun kerjasama dengan masyarakat, dengan memainkan pengaruh yayasan dan memfungsikan peran komite madrasah sebagai pemberi gagasan dalam pelaksanaan kebijakan pendidikan serta pengawasan terhadap semua kegiatan madrasah.
 - f) Strategi dalam mengelola layanan khusus, antara lain melaksanakan Usaha Kesehatan Madrasah, memfungsikan perpustakaan madrasah serta menciptakan keamanan dan kenyamanan madrasah, sehingga proses belajar mengajar dapat terlaksanan dengan sebaik-baiknya.
- 5) Tifyani.¹³¹

Pada penelitian yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kemampuan SupervisiI Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru Pada MI Swasta Se Kecamatan Sumberlawang Kabupaten Sragen Tahun 2015/2016”**, dapat diketahui bahwa pengaruh gaya kepemimpinan dan kemampuan supervisi kepala madrasah itu telah memberikan efek yang signifikan terhadap kinerja guru, dengan hasil penelitian sebagai berikut:

¹³¹ Tifyani, Tesis: *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kemampuan SupervisiI Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru Pada MI Swasta Se Kecamatan Sumberlawang Kabupaten Sragen Tahun 2015/2016*, (Surakarta: IAIN Surakarta, 2016)

- a) Berdasarkan teori dan hasil penelitian yang telah teruji kebenarannya, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan kemampuan supervisi kepala madrasah secara bersama-sama memberikan kontribusi dan korelasi terhadap kinerja guru MI swasta se kecamatan Sumberlawang kabupaten Sragen tahun 2015/2016. Dalam penelitian ini, teori tersebut dapat dibuktikan dengan hasil penelitian yang telah disajikan. Oleh karena itu dengan adanya gaya kepemimpinan dan kemampuan supervisi kepala madrasah secara simultan dan persial, diharapkan kinerja guru akan semakin meningkat sesuai dengan perkembangan jaman.
- b) Dengan teori yang ada, hasil penelitian ini dapat dikembangkan oleh peneliti lain untuk memperbaiki atau menyempurnakan penelitian ini maupun mengkaji dan meneliti variabel lain yang berhubungan dengan peningkatan kinerja guru dan faktor yang mempengaruhinya.
- c) Penelitian ini telah membuktikan bahwa gaya kepemimpinan dan kemampuan supervisi kepala madrasah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru MI swasta se kecamatan Sumberlawang kabupaten Sragen tahun 2015/2016. Semakin baik gaya kepemimpinan dan semakin tinggi kemampuan supervisi kepala madrasah maka kinerja guru MI swasta se kecamatan Sumberlawang semakin baik dan semakin meningkat, dan kemudian bisa menjadikan lembaga semakin berkembang dengan baik dan memenuhi dari tujuan pendidikan.

Untuk mempermudah dalam menganalisis dan melakukan pengecekan penelitian orisinalitas penelitiannya ilmiah kemudian peneliti membentuk bagan sebagaimana berikut :

No	Penelitian dan Judul	Jenis Penelitian	Metode Analisis Dan Pengumpulan Data	Hasil Penelitian
1	Mukhlisin Manajemen Pendidikan Karakter Santri (Studi Kualitatif Di Pondok Pesantren Bahrul 'Ulum Margodadi Kecamatan Sumberejo Kabupaten Tanggamus	Deskripsi Kualitatif	wawancara, observasi, dan dokumentasi. model interaktif yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan pendidikan karakter santri dilakukan oleh kiai, ustad, dan pengurus terkait penentuan kebutuhan, alasan program, subjek dan objek, waktu, tempat, dan cara realisasi program. 2. Pengorganisasian pendidikan karakter santri mencakup pengelolaan ketenagaan, sarana dan prasarana, serta pengelolaan tugas dan tanggung jawab aktor. 3. Pengkoordinasian pendidikan karakter santri dilakukan dengan cara musyawarah bersama aktor terkait. Pelaksanaan pendidikan karakter santri dilakukan dengan menggunakan metode <i>kasbi</i>, <i>tazkiyyah</i>, teladan, motivasi, peraturan, dan pembiasaan. 4. Penilaian pendidikan karakter santri menggunakan penilaian raport, haliyah, serta penilaian masyarakat termasuk alumni Pondok Pesantren
2	Muchamad Arifin Manajemen Pembelajaran Pendidikan Agama Islam (Studi Komparasi	Deskripsi Kualitatif	observasi, wawancara dan dokumentasi. Dan analisis datanya adalah teknik analisis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen pembelajaran PAI di SDIT Assalamah dengan SDI Istiqomah memiliki perbedaan dalam perencanaan program

	<p>SDIT Assalamah dengan SDI Istiqomah Kecamatan Ungaran Barat Kabupaten Semarang Tahun Pelajaran 2013/2014)</p>		<p>diskripsi.</p>	<p>yang sudah dijelaskan dalam struktur kurikulum</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Perencanaan program isinya tentang jumlah jam pertemuan dalam satu minggu di SDIT Assalamah 35 menit atau 1 jam pertemuan dan pembelajaran PAI hanya dilaksanakan mulai kelas 5- 6, adapun kurikulum lokal yang dijadikan cirikhas meliputi pelajaran kitabah, tahsin, tahfid dan tilawah 3. Pembelajaran PAI di SDI Istiqomah 105 menit atau 3 jam pertemuan dalam satu minggu dimulai kelas 1-6, adapun kurikulum lokal yang dijadikan cirikhas keunggulan meliputi tartil, tahfid dan khot. 4. Pelaksanaan pembelajaran PAI di SDIT Assalamah guru PAI akan mendapatkan penghargaan dari yayasan apabila mereka mampu memenuhi raport guru yang sudah ditetapkan oleh yayasan secara holistik 5. Penghargaan yang diberikan oleh yayasan kepada guru PAI di SDI Istiqomah sifatnya insidental. 6. Pembagian alokasi waktu belajar SDIT Assalamah menggunakan proses pembelajaran dengan program <i>Full Day School</i> 7. Sistem pembelajaran di SDI Istiqomah
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				menggunakan proses pembelajaran dengan program standard yang telah ditentukan oleh Yayasan Istiqomah.
3	Munjin Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan di Madrasah (Studi Deskriptif pada MI Istiqomah Sambas Purbalingga)	Deskripsi Kualitatif	Pendekatan Kualitatif dengan observasi, pengamatan, wawancara bebas dan dokumentasi	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tahapan persiapan manajemen mutu di MII Sambas melalui tahap perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, pembinaan dan evaluasi. dan ini dilakukan secara bottom up 2) Untuk mendukung kinerja yang optimal dibuatlah job deskripsi yang jelas pada masing-masing jabatan yang ada. 3) Layanan pendidikan yang diberikan berfokus pada process oriented. 4) Formasi jabatan lebih mengedepankan kinerja ketimbang senioritas. 5) Kesejahteraan yang diberikan kepada tenaga pendidik dan kependidikan mengacu pada sistem penggajian PNS. 6) Prestasi yang diperoleh adalah juara II Sekolah sehat. Juara III nasional Sekolah Bermutu, sertifikat ISO 9001 : 2008 tentang manajemen, piagam penghargaan dari Kemenad sebagai Lembaga Pendidikan Bermutu.
4	Muhamad Akli Ketrampilan Manajerial Kepala Madrasah Dalam Mempertahankan	Deskripsi Kualitatif	Teknik Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi.	Keterampilan manajerial kepala madrasah ditemukan bahwa secara teknik kepala madrasah memiliki keterampilan, untuk melaksanakan kegiatan di

	Eksistensi Madrasah Tsanawiyah Nahdhotul Ulama Haruyan Kabupaten Hulu Sungai Tengah		Sedangkan analisis data menggunakan teknik reduksi data, display data,	<p>madrasah, memanfaatkan sarana dan prasarana, menyusun laporan pertanggung jawaban keuangan, dan tata kelola ruang. Dan dalam hal hubungan manusiawi kepala madrasah terampil dalam melakukan pengaturan lingkungan kerja, memahami perilaku guru dalam proses kerjasama, disiplin kerja, komunikatif, edukatif, dan menjadi teladan oleh guru-guru. Kemudian dalam keterampilan konsep kepala madrasah terampil dalam menganalisis, bermacam-macam problem sosial dan langkah penyelesaiannya. Strategi yang dilakukan dengan mengkoordinasi staf, membuat struktur organisasi, upaya peningkatan kualitas guru, seleksi siswa melalui penerimaan siswa baru, melaksanakan ekstra kurikuler, pemenuhan sarana prasarana dan pengelolaan pendanaan madrasah, optimalisasi pemanfaatan dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah), membina hubungan kerjasama dengan masyarakat, yayasan, dan komite serta mengelola layanan khusus yang dilaksanakan melalui Usaha Kesehatan Sekolah, perpustakaan madrasah serta keamanan dan ketertiban madrasah, sehingga proses belajar mengajar dapat terlaksana dengan baik</p>
5	Tifyani	kuantitatif	Deskripsi	1) Gaya kepemimpinan (X1)

<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kemampuan SupervisiI Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru Pada MI Swasta Se Kecamatan Sumberlawang Kabupaten Sragen Tahun 2015/2016 (Tesis, 2016)</p>	<p>korelasi</p>	<p>Kuantitatif dengan Analisis Uji Normalisasi, Uji Multikolinieris, Uji Autokorelasi, dan Uji Heteroskedastitas</p>	<p>berpengaruh terhadap kinerja guru (Y) yang ditunjukkan dengan nilai thitung 2,906,. 2) Kemampuan supervisi (X2) mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru (Y) yang ditunjukkan dengan nilai thitung 2,560, 3) Secara bersama-sama gaya kepemimpinan (X1) dan kemampuan supervisi (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru (Y) yang ditunjukkan dengan persamaan $Y = 27,734 + 0,362X1 + 0,366X2$. Hasil uji keberartian regresi menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan (X1) dan kemampuan supervisi (X2), terhadap kinerja guru (Y), secara parsial adalah signifikan, karena thitung lebih besar dari ttabel ($2,560 > 2,036$) atau probabilitas t lebih kecil dari 0,05 ($0,015 < 0,05$). Hasil uji keberartian regresi secara simultan ditunjukkan nilai Fhitung lebih besar dari Ftabel ($3,276 < 14,532$)</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

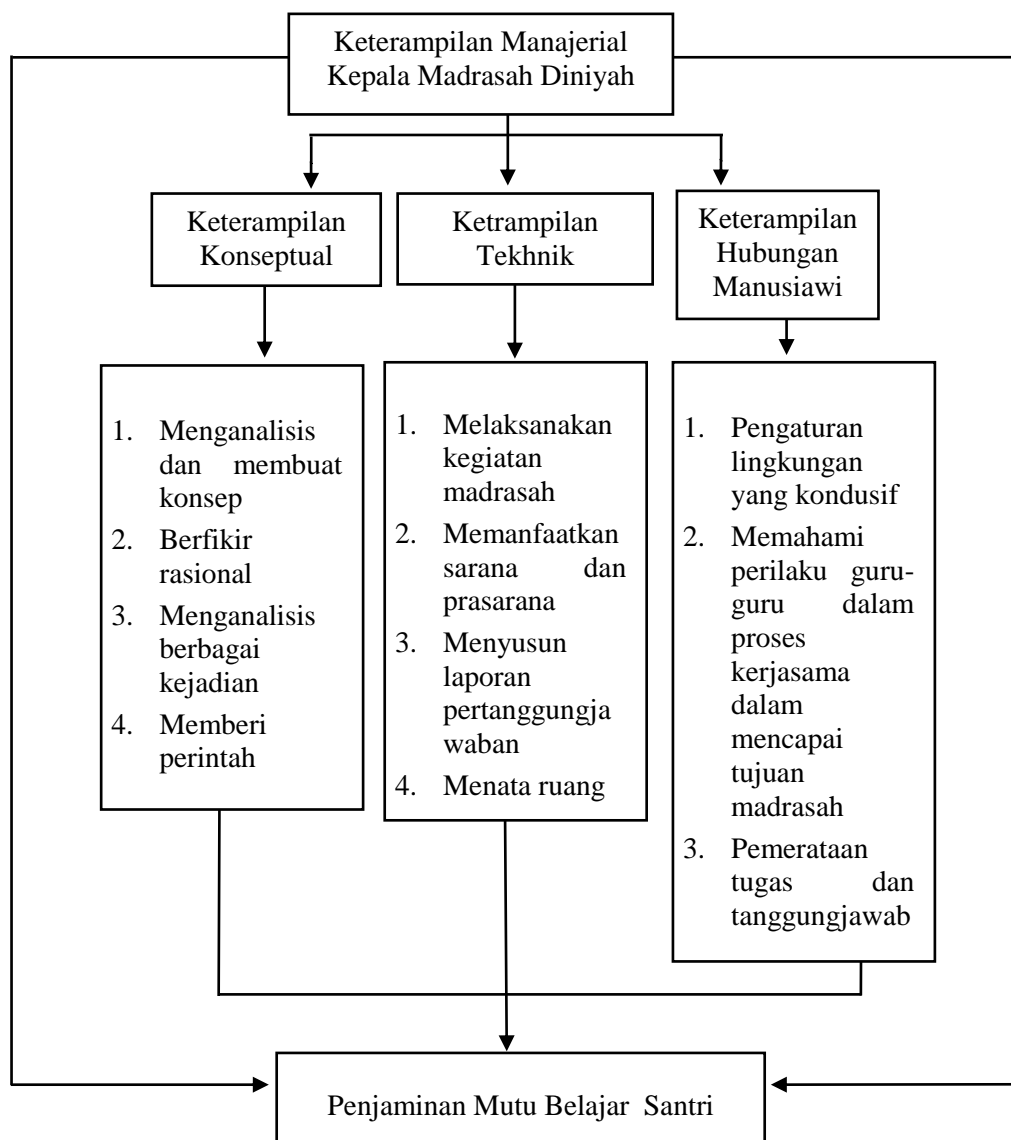
Tabel 02. Penelitian Terdahulu.

Dari beberapa hasil penelitian terdahulu diatas, maka dapat diketahui bahwa penelitian tentang **“Ketrampilan Manajerial Kepala Madrasah Dalam Penjaminan Mutu Belajar Santri”** belum sepenuhnya tersentuh untuk diteliti secara mendalam oleh peneliti baru, dengan begitu penelitian ini merupakan penelitian yang sementara ini belum diteliti walau masih terdapat beberapa kemiripin dengan penelitian terdahulu, namun dalam isi

yang dikaji dan bahkan tempat dan lainnya juga berbeda dengan penelitian terdahulu untuk lebih tepatnya belum dikaji oleh peneliti lain.

F. Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian diartikan sebagai pandangan atau model pola pikir yang menunjukkan permasalahan yang akan diteliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian.¹³² Paradigma penelitian tesis ini digambarkan sebagai berikut :



Tabel 03. Paradigma Penelitian.

¹³² Sugiono, *Metode Penelitian Administrasi dilengkapi dengan Metode R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2006), 26