

**KEMAMPUAN MANAJERIAL  
KEPALA MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI  
KABUPATEN LAMPUNG SELATAN**

**Disertasi**

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung  
Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Doktor  
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

**Oleh**

**Sri Lestari  
NPM 1303020020**



**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA (PPs)  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN  
LAMPUNG  
2020**

**KEMAMPUAN MANAJERIAL  
KEPALA MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI  
KABUPATEN LAMPUNG SELATAN**

**Disertasi**

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung  
Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Doktor  
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

**Oleh**

**Sri Lestari  
NPM 1303020020**



**Promotor : Prof. Dr. H. Yurnalis Etek  
Co-Promotor 1 : Dr. Hj. Eti Hadiati, M. Pd  
Co-Promotor 2 : Prof. Dr. H. Sugiyanto, MT**

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA (PPs)  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN  
LAMPUNG  
2020**

**PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR  
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA DISERTASI**

Promotor

Prof. Dr. M. Yumalis Etek

Tgl.

Co-Promotor I

Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd

Tgl.

Co-Promotor II

Prof. Dr. H. Sugianto, MT

Tgl.

Mengetahui,  
Direktur,  
PPs UIN Raden Intan Lampung

Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag  
12 November 2020

Nama : SRI LESTARI

NPM : 1303020020

Angkatan : 2013

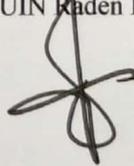
## PENGESAHAN

Disertasi dengan judul "Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Lampung Selatan (MTsN 1 Lampung Selatan, MTsN 2 Lampung Selatan dan MTsN 3 Lampung Selatan) yang ditulis oleh: Sri Lestari dengan Nomor Pokok Mahasiswa: 1303020020, telah diujikan pada siding ujian tertutup Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung

### Tim Penguji:

Ketua	: Prof. Dr. H. Moh. Mukri, M. Ag	(  )
Sekretaris	: Dr. Koderi, M. Pd	(  )
Penguji I	: Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M. Pd	(  )
Penguji II	: Prof. Dr. H. Yurnalis Etek	(  )
Penguji III	: Dr. Hj. Eti Hadiati, M. Pd	(  )
Penguji IV	: Prof. Dr. H. Sugiyanto, MT	(  )
Penguji V	: Prof. Dr. H. Idham Khalid, M. Ag	(  )

Bandar Lampung, 25 November 2020  
Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam  
PPs UIN Raden Intan Lampung



Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M. Pd  
NIP. 19721121 199803 2 007

**SURAT KETERANGAN**

Tim penyelaras Disertasi Program Doktor (S3) Manajemen pendidikan Islam  
Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung dengan ini menerangkan bahwa

Nama : **SRI LESTARI**  
NPM : **1303020020**  
Prodi : **Manajemen Pendidikan Islam**  
Judul Disertasi : **Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah Tsanawiyah  
Negeri Kabupaten Lampung Selatan**

Adalah benar disertasi yang bersangkutan telah dilakukan penyelaras oleh Tim  
Penyelaras Disertasi dan diperbaiki sesuai dengan masukan. Demikianlah surat  
keterangan ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana  
mestinya.

**TIM PENYELARASAN :**

Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd

Prof. Dr. H. Yurnalis Etek

Dr. Koderi, M.Pd

Bandar Lampung, 10 November 2020  
Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam  
PPs UIN Raden Intan Lampung

Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd  
NIP. 19721121 199803 2 007

## PERNYATAAN ORISINALITAS/KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : SRI LESTARI  
NPM : 1303020020  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang berjudul "Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Lampung Selatan" benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, Juni 2020  
Yang membuat pernyataan



**Sri Lestari**  
NPM. 1303020020

## ABSTRAK

Kemampuan/ kompetensi sering disebut sebagai sekumpulan pengetahuan, ketrampilan, sikap dan nilai sebagai kinerja yang berpengaruh terhadap peran, perbuatan, prestasi serta pekerjaan seseorang. Dengan demikian kompetensi dapat diukur dengan standar umum serta dapat ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan. Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu: “*Bagaimana Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri sebagai peran konseptual, hubungan kemanusiaan, ketrampilan pengajaran, ketrampilan teknis, ketrampilan kognitif di Madrasah Tsanawiyah Negeri kabupaten Lampung Selatan?*”. Sesuai dengan rumusan masalah diatas maka tujuan dari penelitian ini untuk mendeskripsikan kemampuan manajerial kepala madrasah sebagai peran konseptual, hubungan kemanusiaan, ketrampilan pengajaran, ketrampilan teknis, ketrampilan kognitif di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Lampung Selatan.

Dengan demikian penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, dengan jenis rancangan studi kasus. Tehnik pengumpulan data dilakukan dengan tiga cara yaitu: Observasi, wawancara dan dokumentasi. Kemudian data dianalisis dengan dua tahap yaitu: analisis data kasus individu dan analisis data lintas kasus. Sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah: Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Guru, dan karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: *Pertama*, kemampuan konseptual kepala madrasah mampu menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan, memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal, memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di madrasahnyanya, mampu merencanakan Menciptakan iklim madrasah yang kondusif. *Kedua*, kemampuan hubungan kemanusiaan kepala Madrasah salah satunya melakukan kegiatan merencanakan program kerja bersama guru, dan melaksanakan program tersebut, mengatur dan mengorganisasikan kegiatan guru, mengerjakan atau mengarahkan pelaksanaan kegiatan itu kearah pencapaian tujuan organisasi, Melibatkan guru-guru dalam pengambilan keputusan *Ketiga*, kemampuan ketrampilan pengajaran Kepala madrasah yaitu Kepala madrasah memiliki banyak ketrampilan seperti penguasaan pelajaran yang terkini atas penguasaan bahan yang harus diajarkan. *Keempat*, kemampuan teknis kepala madrasah juga memiliki pengetahuan khusus dalam memanfaatkan sarana dan prasarana yang ada dengan baik. *Kelima*, kemampuan kognitif kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Lampung Selatan telah memiliki kognitif yang baik, ini terbukti dari visi dan misi yang dibuat, tujuan dan program kerja yang dibuat. Dengan demikian temuan penelitian ini memberikan penjelasan bahwa kemampuan manajerial kepala madrasah telah baik yang mencakup input, proses dan outputnya sudah sesuai dengan kompetensi manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Lampung Selatan

***Kata Kunci: Kemampuan Manajerial***

## ABSTRACT

Ability or Competence is sets of knowledge, skills, attitudes and values as performance that affects the role, deeds, achievements and work. Thus competence can be measured to a general standard and can be improved through education and training. The formulation of problems in this study is: "How is the Managerial Ability of the head master of the state madrasah tsanawiyah as a conceptual role, human relations, teaching skills, technical skills, cognitive skills in of the state Madrasah Tsanawiyah Lampung Selatan"? the purpose of this research is to describe the managerial ability of the head master of madrasah as a conceptual role, human relations, teaching skills, technical skills, cognitive skills in Madrasah Tsanawiyah State of South Lampung.

This study uses a qualitative descriptive approach, with the type of case study design. Data collection techniques are: Observation, interview and documentation. Then the data is analyzed with : analysis of individual case data and cross-case data analysis. While the data sources in this study are: head master, Vice of head master, Teachers, and employees.

The results of this research are: *First*, the conceptual ability, the Head of madrasah is able to arrange madrasah planning for various levels of planning, to develop madrasah organization according to needs, to lead madrasah to optimally utilization of madrasah resources, have the strategy to improve the performance of educational personnel in the madrasah, Able to plan to create a conducive madrasah climate. *Second*, the ability of human relations head Madrasah one of them to plan a work program with teachers, and implementasion the program, manage and organize teacher activities, work or direct the implementation of the activity to organizational goals, Involve teachers in decision making. *The three* teaching skills of the Head of Madrasah, the Head of madrasah have many skills such as all lessons and the mastery of teaching materials. *The four* technical capabilities, the head of madrasah also have special knowledge in utilizing existing facilities and infrastructure well. *The five* cognitive abilities, the head of Madrasah Tsanawiyah Lampung Selatan have been well cognitive, from the vision and mission made, and than the goals and work programs made. Thus this research explanation that the Head of madrasah is able to improve the quality of learning that includes inputs, processes and outputs the head of Madrasah Tsanawiyah state of Lampung Selatan have the ability to managerial competence

Keywords: Managerial Ability

## ملاخص البحث

القدرة او الكفاءة أنها مجموعة من المعارف والمهارات والمواقف والقيمة كأداء الذي يؤثر على دور الشخص وأفعاله وإنجازاته وعمله. ويمكن قياس الكفاءة إلى مستوى عام ويمكن تحسينه من خلال التعليم والتدريب. مسألة البحث في هي: "كيف القدرة الإدارية لرئيس المدرسة الثانوية الحكومية كتصميم، والعلاقات الإنسانية، ومهارات التدريس، والمهارات التقنية، والمهارات المعرفية في المدرسة الثانوية الحكومية لامبونج الجانوبية"؟. ووفقا لمسئلة البحث المذكورة أعلاه، فإن الغرض من هذا البحث هو وصف القدرة الإدارية لرئيس المدرسة باعتبارها دورا التصميمية، والعلاقات الإنسانية، والمهارات التعليمية، والمهارات التقنية، والمهارات المعرفية في المدرسة الثانوية الحكومية لامبونج الجنوبي.

تستخدم هذا البحوث الملاحظة المباشرة والبحث الوصفي ، واستخدام جمع البيانات من هذا البحث هي: الملاحظة، والمقابلات، والتوثيق. ثم يتم تحليل البيانات على مرحلتين، وهما: تحليل بيانات الحالات الفردية وتحليل البيانات عبر الحالات. بينما مصادر البيانات في هذا البحث هي: رؤس المدرسة، ونواب المدرسة، والمعلمين، والموظفين.

نتائج هذه البحوث: أولاً، القدرة النظرية، رئيس المدرسة قادر على ترتيب تخطيط المدرسة لمختلف مستويات التخطيط، وتطوير تنظيم المدرسة وفقا للاحتياجات، يرعي رئيس المدرسة في رعاية قدرة جيدة. لديه استراتيجية صحيحة لتحسين قدرة المعلمين في تعليمه قادرة على التخطيط لخلق حالة المدرسة ثانياً، قدرة رئيس المدرسة علي العلاقات الإنسانية، كاقامة التخطيط مع المعلمين، وتنفيذه ، وتنظيمه علي أنشطة المعلمين، والعمل أو التنفيذ النشاط باستعاب الأهداف التنظيمية، ثالثاً، قدرة رئيس المدرسة علي مهارات التعليم، وهي قدرة تفهيم المادة التعليمية الجديدة التي يجب تدريسها. رابعاً، قدرة رئيس المدرسة علي الاستراتيجية، قدرة رئيس المدرسة علي معرفة خاصة في استخدام المرافق والهيكل الأساسية القائمة جيداً. خامساً، قدرة رئيس المدرسة علي الادراكي التعليمي، لرئيس المدرسة الثانوية الحكومية لامبونج الجنوبي يستحق الادراك الجيد، وهذا واضح من الرؤية والمهمة التي تم إجراؤها، والأهداف وبرامج العمل التي تم إجراؤها. وهكذا يقدم هذا الاجتماع البحثي شرحاً بأن رئيس المدرسة قادر على تحسين نوعية التعلم التي تشمل المدخلات والعمليات والمخرجات التي تتفق مع الكفاءة الإدارية لرئيس المدرسة الثانوية الحكومية لامبونج الجنوبي

الكلمات الرئيسية: القدرة الإدارية

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur ke hadirat Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, atas limpahan berkah, rahmah dan inayah-Nya sehingga promovendus dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul “Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri kabupaten Lampung Selatan.” Walaupun pelaksanaan penelitian dan penulisan disertasi ini telah dilakukan secara maksimal, namun promovendus menyadari kodrati sebagai manusia yang tidak luput dari kesalahan dan kekurangan, maka dengan segala keterbatasan tersebut, promovendus telah mendapatkan bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Atas segala bantuan, bimbingan dan dukungan yang telah diperoleh promovendus, maka dalam kesempatan ini promovendus menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada:

1. Rektor UIN Raden Intan Lampung, Prof. Dr. H. Moh. Mukri, M. Ag yang selalu memberikan arahan, semangat dan dorongan pada penulis untuk segera menyelesaikan studi.
2. Prof. Dr. H. Idham Khalid, M. Ag sebagai Direktur Program Pasca sarjana beserta seluruh dosen Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung yang telah memfasilitasi promovendus, memberikan bimbingan serta memberikan berbagai kemudahan sehingga promovendus dapat mengikuti proses belajar di Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung dalam suasana yang kondusif dan menyenangkan. Di tengah kesibukannya, beliau selalu meluangkan waktu dan menyempatkan diri untuk memberikan bimbingan,

motivasi dan masukan-masukan yang berarti sehingga disertasi ini bisa selesai tepat waktu. Kearifan beliau layak mendapatkan acungan jempol dan figur 'kebapaan' membuat beliau sangat dekat dengan mahasiswa sekaligus disegani.

3. Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Program S3 Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung ibu Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M. Pd dan seluruh staf administrasi Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan bantuan dan layanan selama penulis mengikuti studi.
4. Prof. Dr. H. Yurnalis Etek atas kesediaannya menjadi Promotor. Beliau dengan bijak serta penuh kesabaran dan kekeluargaan memberikan bimbingan, arahan, saran, serta motivasi agar penulis menyelesaikan penelitian secepatnya. Kesempatan yang selalu beliau luangkan untuk diskusi dan berbagai kemudahan yang penulis dapatkan dari beliau merupakan pengalaman yang sangat berharga. Selain itu masukan-masukan, arahan dan pemikiran-pemikirannya membuat wawasan penulis menjadi bertambah.
5. Dr. Hj. Eti Hadiati, M. Pd atas kesediaannya sebagai Co- Promotor 1. dan Prof. Dr. H. Sugiyanto, MT selaku Co-Promotor 2 yang telah memberikan bimbingan dan motifasinya serta kemudahan bagi penulis untuk menyelesaikan studi.
6. Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Lampung Selatan yang telah menjadi responden penelitian.
7. Ayahanda dan Ibunda yang telah mendidik, membesarkan penulis dan menanamkan pembelajaran hidup yang penuh makna.

8. Suamiku dan anakku yang dengan ikhlas selalu mendoakan dan memberikan motivasi kepada penulis selama menempuh studi.
9. Bapak/Ibu dan seluruh mahasiswa prodi Manajemen Pendidikan Islam angkatan 2013, serta rekan-rekan penulis di manapun berada yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu. terima kasih atas kenangan indah dan kebersamaannya.

Akhirnya hanya kepada Allah SWT, penulis sandarkan, semoga kebaikan Bapak/Ibu sekalian dibalas dengan limpahan berkah dan rahmat-Nya. Amin.

Bandar lampung, Juni 2020  
Penulis

Sri Lestari  
NPM. 1303020020

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah, kupersembahkan Desertasi ini untuk orang-orang yang penulis sayangi:

1. Kedua Orang Tua (Bapak Suwarni dan Ibu Sugimah yang tercinta yang selalu mendokan dan menyayangi, atas semua pengorbanannya
2. Suamiku (Fajar Sidiq) dan anakku tercinta (Bintang Khalaf Alfajri) yang selalu ada disaat suka maupun duka serta yang selalu memberikan motifasi, dukungan baik moril maupun materil
3. Almamater UIN Raden Intan Lampung

### PEDOMAN TRANSLITERASI

Pedoman transliterasi yang digunakan dalam penulisan Desertasi ini secara utuh mengacu pada pedoman transliterasi yang ditetapkan dalam pedoman penulisan skripsi, tesis dan disertasi.

Huruf Arab	Huruf Latin	Huruf Arab	Huruf Latin
ا	Tidak dilambangkan	ط	T
ب	B	ظ	Z
ت	T	ع	‘
ث	S	غ	G
ج	J	ف	F
ح	H	ق	Q
خ	Kh	ك	K
د	D	ل	L
ذ	z	م	M
ر	R	ن	N
ز	Z	و	W
س	S	ه	H
ش	Sy	ء	‘
ص	S	ي	Y
ظ	D		

### Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harkat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda sebagai berikut:

Harkat dan Huruf	Huruf dan tanda
Ⓢ - ( — )	Â
◌ - ( — )	î
◻ - ( — )	Û

Pedoman transliterasi ini dimodifikasi dari: Tim Puslitbang Lektur Keagamaan, Pedoman Tranliterasi, Arab-Latin, Proyek Pengkajian dan Pengembangan Lektur Pendidikan Agama, Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Departemen Agama RI, Jakarta, 2003.

## DAFTAR ISI

Halaman Sampul .....	i
Halaman Judul.....	ii
Lembar Persetujuan.....	iii
Lembar Pernyataan Orsinalitas Penelitian .....	iv
Abstrak.....	v
Kata Pengantar .....	viii
Halaman Persembahan .....	xi
Pedoman Transliterasi .....	xii
Daftar Isi .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian.....	20
C. Rumusan Masalah .....	21
D. Tujuan Penelitian.....	22
E. Manfaat Penelitian.....	22
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>24</b>
A. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah .....	24
1. Kemampuan Konseptual .....	30
2. Kemampuan Kemanusiaan.....	44
3. Kemampuan ketrampilan pendidikan dan pengajaran.....	53
4. Kemampuan tehnik .....	70
5. Kemampuan Kognitif .....	78
B. Manajemen Pendidikan .....	91
1. Pengertian Konsep dan Fungsi Manajemen.....	91
2. Konsep Manajemen di Sekolah .....	93
3. Pelaksanaan Fungsi Manajemen Kepala Sekolah .....	94
C. Konsep Islam Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	115
D. Penelitian yang relevan .....	139
E. Kerangka Pikir.....	146

<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>149</b>
A. Pendekatan dan Rancangan Penelitian .....	149
B. Tempat dan Lokasi penelitian .....	154
C. Kehadiran Peneliti.....	154
D. Data dan Sumber Data .....	156
E. Tehnik Pengumpulan Data.....	159
F. Analisis Data.....	164
G. Pengecekan Keabsahan Data.....	168
H. Tahap-Tahab Penelitian .....	171
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>175</b>
A. Kemampuan Konseptual Kepala Madrasah di MTs Negeri Lampung Selatan ..	175
1. MTsN 1 Lampung Selatan .....	177
2. MTsN 2 Lampung Selatan .....	180
3. MTsN 3 Lampung Selatan .....	181
B. Kemampuan Hubungan Kemanusiaan Kepala Madrasah di MTs Negeri Lampung Selatan.....	184
1. MTsN 1 Lampung Selatan.....	187
2. MTsN 2 Lampung Selatan.....	190
3. MTsN 3 Lampung Selatan.....	192
C. Kemamapuan Keterampilan Pengajaran Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Lampung Selatan .....	195
1. MTsN 1 Lampung Selatan.....	196
2. MTsN 2 Lampung Selatan.....	198
3. MTsN 3 Lampung Selatan.....	200
D. Kemampuan Teknis Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Lampung Selatan .....	201
1. MTsN 1 Lampung Selatan.....	203
2. MTsN 2 Lampung Selatan.....	203
3. MTsN 3 Lampung Selatan N.....	204
E. Kemampuan Kognitif Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri di Lampung Selatan .....	205
1. MTsN 1 Lampung Selatan .....	206

2. MTsN 2 Lampung Selatan .....	207
3. MTsN 3 Lampung Selatan .....	208
F. Analisis Pembahasan .....	209
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>226</b>
A. Kesimpulan .....	226
B. Implikasi Penelitian.....	229
C. Rekomendasi.....	231
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>232</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN.....</b>	

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan Nasional Republik Indonesia, memberikan dasar hukum untuk mengembangkan pendidikan nasional dengan menerapkan prinsip demokrasi, desentralisasi, otonomi dan menjunjung tinggi hak-hak asasi manusia. Penerapan semua ketentuan dalam undang-undang ini diharapkan dapat mendukung segala upaya untuk memecahkan masalah pendidikan, yang pada gilirannya akan dapat memberikan sumbangan yang signifikan (meyakinkan) terhadap masalah makro bangsa indonesia.

Selanjutnya di dalam undang-undang tersebut dikatakan bahwa sistem pendidikan nasional harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu serta relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional dan global sehingga perlu dilakukan pembaharuan pendidikan secara terencana, terarah dan berkesinambungan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Dalam undang-undang pasal I ayat I ini adalah dengan pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif dapat mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri,

kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.<sup>1</sup>

Pada Bab II ayat 3 yang berkaitan dengan fungsi dan tujuan, dijelaskan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia beriman dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.<sup>2</sup> Begitu luhur dan mulianya bunyi rumusan tujuan pendidikan tersebut yang mampu mengantar bangsa ini menjadi bangsa yang terhormat dan bermartabat dan sejajar dengan bangsa-bangsa maju lainnya.

Tujuan Pendidikan ini tidak akan datang dengan sendirinya tanpa usaha yang keras dan nyata, karena untuk menuju kepada tujuan tersebut banyak tantangan yang harus dihadapi, baik yang datang dari dalam diri kita sendiri seperti malas, etos kerja rendah, kurang kreatif, dan pengaruh yang datang dari luar berupa derasnya persaingan global. Bersama dengan itu arus reformasi yang melanda kehidupan masyarakat dan bangsa sebagai salah satu dari gelombang reformasi total tersebut adalah lahirnya Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang No. 25. Tahun 1999 tentang perimbangan keuangan pusat dan daerah. Kedua undang-undang tersebut merupakan undang-undang otonomi daerah yang berlaku efektif diseluruh indonesia.

---

<sup>1</sup>Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, ( Bandung: Citra Umbara, 2003), h. 3

<sup>2</sup>Ibid, h. 4

Dengan dikeluarkannya undang-undang tersebut oleh pemerintah, maka dimulailah proses demokratisasi di dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Pemerintah pusat telah memberikan kewenangan yang lebih luas kepada daerah-daerah untuk membangun dan mengurus dirinya sendiri termasuk dalam bidang pendidikan. Dunia pendidikan dalam hal ini lembaga madrasah mempunyai kewenangan untuk mengurus dirinya sendiri dan mengelola kegiatan pendidikan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan daerahnya masing-masing, untuk menyediakan sumber daya manusia yang produktif dan mempunyai kemampuan profesional dalam meningkatkan mutu pendidikan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari proses pembangunan sumber daya manusia yang harus dilakukan secara terencana dan terarah sehingga mampu menyiapkan bangsa Indonesia dalam memasuki era globalisasi dan era otonomi daerah yang penuh dengan tantangan.

Berbicara mengenai pendidikan, berarti harus pula berbicara berbagai faktor yang terkait, Kepala Madrasah sebagai pemimpin yang langsung terlibat sebagai pelaksana dalam proses belajar mengajar, mengurus dan membina para staf madrasah dengan rasa penuh tanggung jawab, agar pelaksanaan pendidikan di madrasah berjalan dengan lancar.

Agar madrasah berjalan dengan baik, dibutuhkan kepemimpinan kepala madrasah, Istilah kepemimpinan mengandung dua unsur kata yakni memimpin dan pemimpin. Memimpin adalah “membimbing, mengetahui, atau mengepalai, mengarahkan dan berjalan didepan, sedang Pemimpin adalah orang yang memberikan bimbingan, memberikan atau mengetahui”.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Anton M. Moeliono, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1990), h. 684

Kemampuan / kompetensi sering disebut sebagai sekumpulan pengetahuan, ketrampilan, sikap dan nilai sebagai kinerja yang berpengaruh terhadap peran, perbuatan, prestasi serta pekerjaan seseorang. Dengan demikian kompetensi dapat diukur dengan standar umum serta dapat ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan. Menurut *spencer and spencer* kompetensi merupakan karakteristik dasar seseorang yang berhubungan timbal balik dengan suatu kriteria efektif atau percakapan terbaik seseorang dalam pekerjaan atau keadaan. Jadi kompetensi dapat diartikan sebagai pengetahuan, ketrampilan, sikap dan nilai-nilai hidup yang diwujudkan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak. Kompetensi dapat dicapai melalui pengalaman belajar yang dikaitkan dengan bahan kajian dan bahan belajar secara kontekstual.<sup>4</sup>

Secara rinci kemampuan / kompetensi meliputi :

1. Keterampilan melakukan tugas pokok
2. Keterampilan melaksanakan pengelolaan
3. Keterampilan berinteraksi
4. Keterampilan menjaga kesehatan dan keselamatan kerja

Perumasan aspek-aspek kompetensi secara rinci dapat dilakukan dengan menganalisis kompetensi, Bloom dkk dalam *spencer and spencer* menganalisis kompetensi menjadi 3 aspek, masing-masing dengan tingkatan yang berbeda-beda:

- a. Kompetensi kognitif yang mencakup pengetahuan, pemahaman, dan perhatian
- b. Kompetensi afektif yang menyangkut nilai, sikap, minat dan apresiasi

---

<sup>4</sup>*Spencer And Spencer, Competence at Work Models Superior Performance*, (New York, USA : John Willey & SMS, Inc, 1993), h.3

- c. Kompetensi penampilan yang menyangkut demonstrasi ketrampilan fisik atau psikomotorik
- d. Kompetensi produk yang menyangkut ketrampilan melakukan perubahan terhadap pihak lain
- e. Kompetensi eksploratif dan eksperif, menyangkut pemberian pengalaman yang mempunyai nilai kegunaan dimasa depan sebagai hasil yang positif.<sup>5</sup>

Menurut spencer and spencer, kompetensi merupakan karakteristik mendasar seseorang berhubungan timbal balik dengan suatu kreteria efektif atau kecakapan terbaik seseorang dalam pekerjaan atau keadaan. Kompetensi mempunyai lima tipe yaitu :

- a. Motif
- b. Pembawaan
- c. Konsepdiri
- d. Pengetahuan
- e. Ketrampilan<sup>6</sup>

Sedangkan Kompetensi Manajerial menurut *Minzberg* kemampuan seseorang dalam mengtur dan melakukan sesuatu dalam mencapai tujuan dalam sebuah organisasi, ada tiga peran utama yang dimainkan oleh setiap manajer dimanapun tingkatannya dalam suatu organisasi. Ada tiga indikator kompetensi manajerial :

1. Peran Interpersonal
2. Peran Informasional

---

<sup>5</sup> Ibid. h.9

<sup>6</sup> Ibid. h.17

### 3. Peran Pembuat Keputusan<sup>7</sup>

Kompetensi manajerial sangat erat kaitannya dengan kepemimpinan sedangkan dalam Islam, kepemimpinan adalah amanat, dan oleh karenanya tidak boleh di sia-siakan oleh pengemban amanat tersebut.

Dalam Surat Al-Anfal ayat 27 dikemukakan :

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لَا تَخُوْنُوْا اللّٰهَ وَالرَّسُوْلَ وَتَخُوْنُوْا اٰمَنَاتِكُمْ  
وَاَنْتُمْ تَعْلَمُوْنَ ﴿٢٧﴾

Artinya : *Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianatai amanat amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui. (Q.S Al- Anfal : 27)*<sup>8</sup>

Jadi kepemimpinan yang dimaksudkan disini adalah bagaimana seorang kepala madrasah memimpin atau membimbing, memberikan atau mengetahui jalanya kegiatan yang ada di madrasah yang dipimpinya yang telah diamanahkan kepadanya sehingga jalannya menjadi lebih baik lagi.

Dalam rangka menentukan mutu sumber daya manusia di madrasah dan untuk kepentingan bangsa di masa depan, kepala madrasah dan guru-guru merupakan penangung jawab dan pelaksana pendidikan yang utama, yang secara langsung berhubungan dengan anak atau peserta didik. Seberapa jauh keberhasilan pendidikan di lembaga-lembaga pendidikan madrasah khususnya di tingkat MTS dimana ketergantungan terhadap guru masih besar, sangat ditentukan oleh profesionalisme dan kompetensi para guru dalam mendidik dan mengajar. Kepala madrasah dan guru sama-sama berperan sebagai tenaga pendidik yang secara terpadu harus saling bekerja sama dan berkoordinasi serta

---

<sup>7</sup>M.Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemn*, cet. X, (Jakarta: PT. Radja Grafindo Persada, 2004), h. 12

<sup>8</sup>Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung: Toha Putra, 1998), h. 239

saling menunjang untuk kelancaran dan keberhasilan tugas-tugas pendidikan di madrasah.

Kepala madrasah juga dituntut untuk bertanggung jawab atas seluruh yang ada dibawah naungan pimpinanya sebagaimana dalam hadits :

حَدَّثَنَا مُسَدَّدٌ حَدَّثَنَا يَحْيَى عَنْ عُبَيْدِ اللَّهِ قَالَ حَدَّثَنِي نَافِعٌ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ كُلُّكُمْ رَاعٍ فَمَسْئُورٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ ,

Artinya : Hadits Ibnu Umar r.a diriwayatkan dari Nabi SAW beliau berkata : Kamu semua adalah pemimpin dan kamu semua akan bertanggung jawab terhadap apa yang kamu pimpin. (HR. Bukhari dan Muslim).<sup>9</sup>

Kepala Madrasah sebagai pemimpin institusi pendidikan yang fokustugasnya sebagai pengelola proses belajar mengajar, mengkoordinasikan seluruh stafjuga siswa yang ada di madrasah itu, maka dia harus bisa mengarahkan dan membawainstitusi yang dipimpin kearah yang lebih maju dan baik lagi.

Kepala Madrasah sebagai pemimpin institusi pendidikan yangtitikberat tugasnya sebagai pengelola proses belajar mengajar, mengkoordinasikan seluruh staf (guru dan karyawan), mengelola kesiswaan, mengelola sarana dan prasarana, mengatur keuangan madrasah, melakukan kerjasama dengan masyarakat,serta mengelola layanan khusus. Dalam kontek ini kepala madrasah pada hakikatnyamerupakan manajer di madrasah tersebut Sebagai seorang manajer di bidangpendidikan, kepala madrasah dituntut memiliki sejumlah kemampuan/kecakapanmanajerial.

Handyaningrat menyebutkan tiga kecakapan yang dituntut ada pada diriseorang manajer, yaitu: Kecakapan konseptual (*conseptual skill*) yaitu

---

<sup>9</sup>Muhammad Fuad Abdl al-Baqi, *al-lu'lu' wal al-Marjan Fimalttafaqa Syaikhani*, Juz 11. Cet. II (Riyad dan Damsyik: Maktabah Dar al-Salam dan Maktabah Dar-al-Faijai, 1994M/1414H), h. 555-556

kemampuan mengetahui kebijaksanaan organisasi secara keseluruhan, kecakapan kemanusiaan (*human skill*) yaitu kemampuan untuk berkomunikasi dan membangun koordinasi dalam kelompok atau dengan kelompok lain, serta kecakapan teknis (*technical skill*) berupa kecakapan menggunakan metode, proses, prosedur dan tehnik melaksanakan pekerjaan dalam hal ini khususnya di bidang pendidikan.<sup>10</sup>

Atau jika di jabarkan tiga kecakapan yang di kemukakan oleh Handayaniingrattersebut dalam hal kemampuan manajerial Kepala Madrasah yang harus ada pada diri Kepala Madrasah tersebut sebagai berikut:

1. Kemampuan konseptual (*conceptual skill*), yakni kemampuan mengetahui kebijakan organisasi/lembaga yang dipimpinnya secara keseluruhan. Kecakapan ini semakin terasa penting bagi pemimpin yang menduduki posisi puncak (*top menegement level*) pada organisasinya
2. Kemampuan kemanusiaan (*Human skill*) yakni kemampuan untuk bekerjasama didalam kelompoknya atau kelompok lain yang terkait dengannya. Ini dimaksud untuk membangun suatu koordinasi didalam suatu tim dimana ia berperan sebagai pemimpin
3. Kemampuan teknis (*Technical skill*), ini terutama ditekankan harus dimiliki oleh pemimpin tingkat menengah (*middle menegement*) dan pemimpin tingkat bawah (*lower menegement*), dimana hubungan antara pemimpin dan bawahan sangat dekat. Dan kecakapan ini termasuk kecakapan menggunakan metode, proses, prosedur dan teknis yang umumnya berhubungan dengan alat-alat/benda, bukan manusia/orang.<sup>11</sup>

Menurut Soebagio mengatakan ada lima kemampuan/keterampilan manajerial yang harus dimiliki oleh kepala madrasah yaitu:

- a. Keterampilan teknis, meliputi pengetahuan khusus dan keahlian pada suatu kegiatan khusus yang berkaitan dengan fasilitas, yaitu dalam cara penggunaan alat, dan teknik pelaksanaan kegiatan.
- b. Keterampilan hubungan manusia. berkaitan dengan kerjasama dengan orang lain. Kemampuan untuk memberikan bantuan dan bekerjasama dengan orang lain. maupun kelompok untuk mencapai tujuan organisasi (madrasah yang lebih efisien dan efektif).

---

<sup>10</sup> Soewarmo Handayaniingrat, *Pengantar Studi Administrasi dan Manajemen*, (Jakarta: Haji Masagung, 1988), h. 64-65

<sup>11</sup> *Ibid*, h 85

- c. Keterampilan membuat konsep (conceptual), kemampuan untuk merangkum menjadi satu dalam bentuk gagasan atau ide-ide melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan situasi yang relevan dengan organisasi itu.
  - d. Keterampilan pendidikan dan pengajaran. meliputi penguasaan pengetahuan tentang belajar mengajar.
  - e. Keterampilan kognitif, meliputi kemampuan dan pengetahuan yang bersifat
- Lima keterampilan/kemampuan manajerial digambarkan sebagai berikut:<sup>12</sup>

Di pihak lain para guru yang dipimpin kepala madrasah dituntut memiliki kompetensi yang optimal dalam melaksanakan tugasnya dalam berbagai aspeknya. Kompetensi guru selain berupa kompetensi personal (pribadi), yang sangat penting juga kompetensi profesional yang dituntut dalam tugasnya sebagai guru. Hadari Nawawi menyatakan Kompetensi profesional guru meliputi: menguasai landasan kependidikan, menguasai program pengajaran, melaksanakan program pengajaran, menilai hasil dan proses belajar mengajar yang telah dilaksanakan.<sup>13</sup>

Setiap kepala madrasah saat ini menghadapi tantangan besar yang didorong oleh cepatnya perubahan lingkungan pendidikan, berbagai kebijakan reformasi pendidikan, dan berkembangnya multi fungsi madrasah abad 21 (Cheng, 1997:3-7). Perubahan lingkungan pendidikan yang terjdiantara lain harapan wali murid terhadap mutu pendidikan yang semakin meningkat, karakteristik siswa yang semakin beragam, tuntutan akuntabilitas dan transparansi manajemen madrasah terhadap masyarakat yang semakin besar. Adapun berbagai kebijakan reformasi pendidikan di Madrasah Dasar antara lain: implementasi MBS, pencarian model dan pewujudan madrasah efektif, madrasah unggul, madrasah bertaraf internasional, pegenembangan dan penerapan

---

<sup>12</sup>Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Ardadiziya, 2003) h. 45

<sup>13</sup> Nawawi, H. *Organisasi Sehdah dan Pengelolaan Kelas sebagai lembaga Pendidikan*, (Jakarta: Gunimg Agung, 1982), h. 170

Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), penyusunan rencana pengembangan madrasah, dan sebagainya. Bersamaan dengan hal itu, harapan atas fungsi abad 21 telah melebar dari fungsi pendidikan ke fungsi ekonomi, politik, sosial, dan budaya. Menghadapi semua tantangan tersebut, kepala madrasah dituntut mampu melakukan perubahan madrasah tidak hanya pada metode pengajaran dan juga kurikulum, namun juga manajemen dan organisasi. Kepala madrasah dituntut menguasai kompetensi manajerial agar dapat merencanakan perubahan madrasah yang dituangkan dalam Rencana Pengembangan Madrasah (RPS), mengimplementasikan, mengendalikan, memonitoring, dan mengevaluasinya dengan efektif dan efisien. Depdiknas melalui Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Madrasah/Madrasah menyebutkan secara tegas bahwa kompetensi manajerial harus dikuasai oleh para kepala madrasah.

Empat kompetensi lainnya yaitu kompetensi kepribadian, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Termasuk dalam dimensi kompetensi manajerial kepala madrasah adalah kemampuan memimpin. Sebagaimana lazimnya suatu kompetensi, penguasaan kompetensi manajerial kepala madrasah membutuhkan upaya pengembangan yang efektif dan efisien. Berdasarkan hasil wawancara tahun 2009 dengan beberapa kepala madrasah, diketahui bahwa program pengembangan kepala madrasah lazim dilakukan dalam bentuk pelatihan, dengan desain kurikulum pelatihan yang top down, pendekatan, strategi, dan metode pelatihan yang klasikal, teoritis, dan kurang memperhatikan keragaman kebutuhan, situasi dan kondisi kerja sesungguhnya dari para peserta pelatihan. Akibatnya, manfaat pengembangan belum dirasakan maksimal bagi penguasaan kompetensi manajerial para kepala madrasah. Kondisi tersebut diperburuk

dengan intensitas upaya pengembangan yang masih rendah. Diketahui bahwa terdapat kepala madrasah yang telah menjabat sebagai kepala madrasah lebih dari 10 tahun, sama sekali belum memperoleh pengembangan kompetensi manajemen madrasah. Pembekalan kemampuan manajemen madrasah diperoleh hanya sekali, yaitu ketika akan menjabat kepala madrasah melalui diklat calon kepala madrasah. Akibatnya, sebagian besar kepala madrasah masih mengalami kesulitan mengelola madrasah. Indikatornya antara lain: prestasi siswa belum memuaskan, partisipasi masyarakat dalam pendidikan masih rendah, karya inovatif dan kreatif guru masih kurang.

Kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan yang diperlihatkan seseorang ketika melakukan sesuatu. Dengan demikian kepala madrasah dapat memperlihatkan kemampuan atau kecakapannya ketika melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai kepala madrasah. Seorang kepala madrasah tentu tidak cukup dengan memahami visi, misi dan integritas yang baik saja, tetapi masih harus menambah sejumlah kompetensi yang disyaratkan agar dapat mengemban tugas dan tanggungjawab ke kepala madrasah dengan baik dan benar. Kompetensi kepala madrasah pelaksanaannya terkait dengan peran dan fungsinya sebagai penanggungjawab puncak penyelenggaraan pendidikan di madrasah. Wahyu sumidjo mengidentifikasi peran dan fungsi kepala madrasah kedalam empat peran yaitu 1. Kepala madrasah sebagai pejabat formal 2. Kepala madrasah sebagai manajer 3. Kepala madrasah sebagai pemimpin 4. Kepala madrasah sebagai pendidik, Sementara Mulyasa menyebutkan peran kepala madrasah menjadi tujuh dengan singkatan EMASLIM yaitu kepala madrasah sebagai (1) Educator, (2) Manager, (3) Administrator, (4) Supervisor, (5) Leader, (6) Inovator, (7) Motivator. Dari pendapat tersebut di atas kiranya

peran dan fungsi kepala madrasah dapat menggambarkan bahwa kepala madrasah sebagai pihak yang paling bertanggungjawab terhadap efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan di madrasah yang dipimpinnya. Dengan mencermati substansi setiap peran dan fungsi di atas, dapat diringkas menjadi lima peran dan fungsi kepala madrasah yang paling esensial yaitu ELMSI :educator, leader, manager, supervisor dan inovator. Berkaitan dengan peran dan fungsi kepala madrasah, Dedi Supriadi merumuskan tujuh sikap atau perilaku yang harus dimiliki kepala madrasah agar tercipta kehidupan madrasah yang sehat, kondusif dan menunjang kinerja madrasah, yaitu (1) memiliki visi yang jelas, (2) lebih mengandalkan pendekatan kolaboratif, (3) responsif dan proaktif dalam menanggapi apa yang terjadi di luar madrasah, (4) keteladanan dan konsistensi dalam menegakkan aturan, (5) banyak aktif dan turun kebawah, (6) banyak memberikan ”ganjaran sosial”, (7) menciptakan berbagai wahana atau kegiatan yang dapat mengembangkan ketrampilan pro sosial, keimanan dan ketaqwaan siswa. Kompetensi kepala madrasah menurut PP 19 tahun 2005 dapat dikelompokkan menjadi empat kompetensi yaitu kompetensi kepribadian, pedagogik, profesional dan sosial. Kompetensi kepribadian seorang kepala madrasah haruslah seorang guru yang memiliki integritas kepribadian yang baik. Kompetensi pedagogik, kepala madrasah harus tetap mampu menjalankan peran dan fungsinya sebagai pendidik atau educator. Kompetensi profesional, kepala madrasah harus mampu menjalankan perannya sebagai pemimpin/leader, manajer/manager, supervisor, dan inovator. Kompetensi sosial, kepala madrasah harus mampu menjalin kerjasama madrasah dengan masyarakat, baik secara internal maupun eksternal. Kepala madrasah mampu berkomunikasi dan bekerja sama dengan stakeholders secara efektif.

Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah sebagai manajer membutuhkan kompetensi manajerial untuk mampu mengelola madrasah secara efektif dan efisien. Mengacu pada pendapat Stoner dan Robbins, kompetensi manajerial kepala madrasah dapat dipahami sebagai kemampuan kepala madrasah melaksanakan fungsi *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *leading* (kepemimpinan atau penggerakan) dan *controlling* (pengendalian) pada seluruh sumberdaya madrasah secara efektif dan efisien.

1. Perencanaan

Perencanaan adalah fungsi fundamental manajemen karena pengorganisasian, pengarahan/penggerakan dan pengendalian harus didahului dengan perencanaan. Siagian mendefinisikan perencanaan yaitu proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Kegiatan perencanaan mencakup mendefinisikan sasaran organisasi, menetapkan strategi menyeluruh untuk mencapai sasaran itu, dan menyusun serangkaian rencana yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan pekerjaan organisasi. Perencanaan dilakukan oleh Kepala madrasah dengan melibatkan personel dan warga madrasah. Mengacu pada pendapat Thoha, langkah-langkah perencanaan meliputi: a) menetapkan visi, misi, tujuan, dan strategi pengembangan madrasah, b) menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman madrasah, c) mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan, d), penilaian alternatif-alternatif tersebut dan pemilihan alternative terbaik (paling memuaskan) diantara berbagai alternatif yang ada.

Pengorganisasian Setelah rencana disepakati dan ditetapkan, langkah selanjutnya adalah melakukan pengorganisasian semua sumberdaya agar dapat berdayaguna secara maksimal untuk mendukung pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Thoha mengatakan

bahwa pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan, mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan diantara para anggota organisasi, agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien. Pengorganisasian bagi Kepala madrasah mencakup kegiatan: 1) menetapkan tugas-tugas yang harus dikerjakan, 2) personel yang harus mengerjakan, 3) mengelompokkan tugas-tugas, 4) menentukan siapa melapor kepada siapa, dan 5) dimana keputusan harus diambil. Beberapa ahli berpendapat bahwa pengorganisasian erat kaitannya dengan staffing. Staffing atau pendayagunaan tenaga adalah menyeleksi orang untuk melaksanakan pekerjaan, menempatkan dan memberikan orientasi untuk melaksanakan pekerjaan, serta melatih dan menilai kinerja staf. Fungsi ini meliputi penilaian kinerja karyawan, mempromosikan, dan memberikan kesempatan untuk berkembang dan juga perbaikan system kompensasi. Bagi seorang kepala madrasah, termasuk dalam staffing yaitu perekrutan, pemilihan, orientasi, pembinaan, pengembangan, serta penilaian kinerja personel madrasah terutama guru.

Kepemimpinan dipahami sebagai seni dan juga proses mempengaruhi dalam penentuan tujuan organisasi, pemotivasian dan penggerakan orang untuk mencapai tujuan organisasi. Koontz, O' Donnel dan Weihrich memberikan batasan kepemimpinan yaitu: *Leadership is generally defined simply as influence, the art or process of influencing people so that they will strive willingly toward the achievement of group goals.* Dalam manajemen, kepemimpinan merupakan satu fungsi yang sangat esensial. Beberapa ahli berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan inti manajemen. Dijelaskan oleh Turney bahwa: *"Leadership is a group process through which an individual (the leader) manages and inspires a group working towards the attainment of organisational*

*goals through the application of management techniques. Leadership without management can be mere rethoric, while management without leadership rarely result in creative and sustained changes in an organisation*". Selaras dengan pendapat di atas Syafarudin mengatakan bahwa "penerapan manajemen mutu terpadu (baca: MBS) di madrasah-madrasah mutlak ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi. Kepemimpinan kepala madrasah harus kreatif dan proaktif terhadap perubahan efektif dan berorientasi pada perbaikan mutu berkelanjutan". Itu artinya kepemimpinan disadari sebagai satu fungsi penting dalam manajemen guna pencapaian suatu tujuan. Kepemimpinan kepala madrasah merupakan sikap dan tindakan kepala madrasah untuk menggerakkan orang lain kearah pencapaian tujuan madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah dibutuhkan untuk memberikan pemahaman, membangun kemauan atau motivasi, serta mengembangkan kemampuan komunitas madrasah dalam mengimplementasikan setiap rencana peningkatan mutu madrasah. Lebih dari itu, kepemimpinan kepala madrasah sangat dibutuhkan untuk melembagakan setiap nilai-nilai mutu. Sikap, perilaku, dan kebijakan kepala madrasah akan menjadi barometer seberapa tinggi nilai-nilai mutu ingin dilembagakan.

4. Pengendalian

Pengendalian adalah memantau kegiatan-kegiatan untuk memastikan kegiatan itu dicapai sesuai dengan yang direncanakan dan mengoreksi setiap penyimpangan yang berarti. Pengendalian dilakukan untuk "menjamin" bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Langkah-langkah pengendalian secara sistematis dikemukakan oleh Steinmetz dan Todd sebagai berikut.

- 1) Prapengendalian yaitu perencanaan yang akan meminimalkan perlunya tindakan korektif.
- 2) Penetapan standarnya itu menetapkan tingkat kinerja untuk masing-masing pekerjaan. Standar bisa formal – berdasarkan serangkaian pengukuran

dan ditulis dalam bentuk tertentu sehingga dapat digunakan oleh mereka yang mengimplementasikan rencana - atau informal-berdasarkan judgement dan pengalaman. Standar dapat mencakup biaya, jadwal, mutu, atau jumlah. Dapat juga faktor-faktor yang berkaitan dengan pelanggan, pemasok, perlengkapan, dan proses. 3) Pengukuran untuk menentukan apakah standard telah terpenuhi. Termasuk dalam kegiatan ini adalah mengobservasi pekerjaan saat sedang berjalan dan menganalisis umpan balik dalam bentuk laporan lisan dan tertulis. Umpan balik data harus akurat sebagai dasar pembuatan keputusan yang baik. 4) Tindakan korektif segera saat diketahui kinerja yang diharapkan tidak terpenuhi.

Pengembangan Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Sebagaimana lazimnya suatu kompetensi, penguasaan kompetensi manajerial kepala madrasah perlu diupayakan dan dikembangkan. Memperhatikan perubahan lingkungan yang begitu cepat dan semakin tingginya tuntutan kualitas proses dan hasil kerja pada pegawai.

Rendahnya kualitas manajemen madrasah banyak disebabkan oleh kurangnya keahlian manajemen kepala madrasah, baik dari tingkat konsep maupun praktis. Realitas menunjukkan bahwa madrasah masih menjalankan manajemen secara konvensional sedang kehidupan diluar madrasah menuntut sikap responsif, akomodatif, inovatif dan aspiratif untuk menjawab semua tantangan zaman. Sikap seperti itu bisa diwujudkan dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang serta menganalisa kelemahan dan ancaman sehingga menjadi kekuatan bagi perumusan visi, misi, dan tujuan madrasah. Oleh karena itu peneliti merasa perlu untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai kemampuan manajerial kepala madrasah yang dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah Negeri di Lampung Selatan.

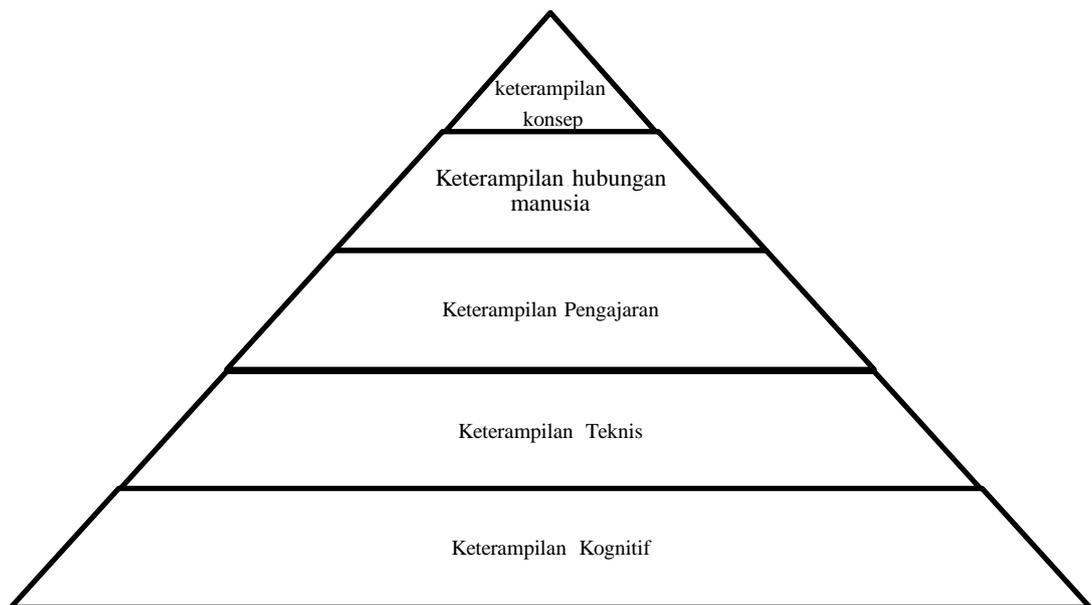
Selanjutnya akan penulis kemukakan kemampuan/keterampilan manajerial yang harus dimiliki oleh kepala madrasah menurut Soebagio. Menurut Soebagio mengatakan ada lima kemampuan/keterampilan manajerial yang harus dimiliki oleh kepala madrasah yaitu:

- a. Keterampilan membuat konsep (conceptual), kemampuan untuk merangkum menjadi satu dalam bentuk gagasan atau ide-ide melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan situasi yang relevan dengan organisasi itu.
- b. Keterampilan hubungan manusia. berkaitan dengan kerjasama dengan orang lain. Kemampuan untuk memberikan bantuan dan bekerjasama dengan orang lain. maupun kelompok untuk mencapai tujuan organisasi (madrasah yang lebih efisien dan efektif).
- c. Keterampilan pendidikan dan pengajaran. meliputi penguasaan pengetahuan tentang belajar mengajar.
- d. Keterampilan teknis, meliputi pengetahuan khusus dan keahlian pada suatu kegiatan khusus yang berkaitan dengan fasilitas, yaitu dalam cara penggunaan alat, dan teknik pelaksanaan kegiatan.
- e. Keterampilan kognitif, meliputi kemampuan dan pengetahuan atau gagasan dan ide-ide

Lima keterampilan/kemampuan manajerial digambarkan sebagai berikut:<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Soebagio Atmodiwirio,, *Op.Cit*, h. 162-163



## **B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian**

Dari latar belakang masalah diatas, dalam penelitian ini penulis memfokuskan penelitian pada kemampuan manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri di Lampung Selatan. Untuk lebih spesifiknya penelitian ini, maka penulis membatasi masalah dalam penelitian ini pada sub fokus yang sekaligus menjadi elemen penting dalam kemampuan manajerial kepala madrasah yakni:

1. Kemampuan konseptual kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri di Lampung Selatan
2. Kemampuan hubungan kemanusiaan kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri di Lampung Selatan.
3. Kemampuan keterampilan pengajaran kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri di Lampung Selatan
4. Kemampuan teknis kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri di Lampung Selatan
5. Kemampuan kognitif kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri di Lampung Selatan

### **C. Rumusan Masalah**

Fokus dari penelitian ini dirumuskan dalam beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah kemampuan konseptual kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri di Lampung Selatan?
2. Bagaimanakah kemampuan hubungan kemanusiaan kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri di Lampung Selatan?
3. Bagaimanakah kemampuan keterampilan pengajaran kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri di Lampung Selatan?
4. Bagaimanakah kemampuan teknis kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri di Lampung Selatan?
5. Bagaimanakah kemampuan kognitif kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri di Lampung Selatan?

### **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Tujuan dari diadakannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kemampuan konseptual kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri di Lampung Selatan
2. Untuk mengetahui kemampuan hubungan kemanusiaan kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri di Lampung Selatan
3. Untuk mengetahui kemampuan keterampilan pengajaran kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri di Lampung Selatan

4. Untuk mengetahui kemampuan teknis kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri di Lampung Selatan
5. Untuk mengetahui kemampuan kognitif kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri di Lampung Selatan

Manfaat dari diadakannya penelitian ini dapat dipaparkan sebagai berikut:

a. Manfaat akademis

Manfaat dari segi akademis adalah untuk dalam bidang meningkatkan dan memperkaya khasanah keilmuan dan dalam bidang disiplin ilmu manajemen, juga dapat dijadikan bahan untuk penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan kemampuan manajerial kepala madrasah.

b. Manfaat praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan bagi seluruh pihak madrasah dalam upaya peningkatan kualitas madrasah secara menyeluruh.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah

Kemampuan atau yang lebih dikenal istilah kompetensi bersal dari bahasa inggris “competence” yang berarti kemampuan, kecakapan, keahlian, wewenang dan kekuasaan. Hornby mengartikan sebagai “*person having ability, power, utority, skill, knowledge to do is needen.*<sup>15</sup> Bertolak dari pengertian ini kemampuan/kompetensi dapat diberi makna, orang yang memiliki kemampuan, kekuasaan, kewenangan, keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk suatu tugas tertentu.

Menurut Arikunto ada tiga macam kompetensi/kemampuan kepala sekola/guru madrasah yakni kemampuan individual, profesional dan sosial.<sup>16</sup> Sahertian et al juga membagi tiga hanya dengan bahasa yang berbeda yakni kemampuan pribadi, kompetensi profesional, dan kemampuan kemasyarakatan.<sup>17</sup> Purnomo dalam Atmodiwiro Soebagio menyatakan bahwa kompetensi kepala madrasah meliputi: kemampuan personal, kemampuan sosial, dan kemampuan profesional.<sup>18</sup> Kemampuan personal berkaitan dengan kematangan kepribadian kepala madrasah yang bersangkutan. Kemampuan sosial adalah kemampuan untuk berkomunikasi dengan orang lain. Kemampuan profesional erat kaitanya dengan tugas-tugas manajemen, supervisi, administrasi dan memimpin madrasah.

---

<sup>15</sup> Hornby, A.S. *Dictionary Of Current English*, (Oxford: Univercity, Press 1982), h. 172

<sup>16</sup> <http://gurutapteng.wordpress.com/2016/08/07/dicarikepala-madrasah-yang-meningkatkan-mutu-pendidikan/>

<sup>17</sup> Sahertian, P.A *Profil Pendidikan Nasional*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1994), h.6

<sup>18</sup> Soebagio Atmodiwiro, *Manajemen Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Ardadiziya, 2003), h. 45

Ketiga kemampuan dasar tersebut menyatu dan tampak dalam pelaksanaan tugas kepala madrasah mengampu kegiatan pengelolaan pendidikan dan pengajaran madrasah.

Menurut Mulyasa yang dimaksud dengan kemampuan adalah perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak.<sup>19</sup> Sedangkan Mc. Ashan yang dikutip oleh Mulyasa mengatakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi adalah segenap pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga dia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.<sup>20</sup>

Khusus mengenai kepala madrasah, bahwa berdasarkan analisis tugas kepala madrasah mempunyai dua peran. Peran pertama menekankan kepada administratif manajerial, peran kedua menekankan pada kepemimpinan pengajaran. Dari kedua peran itu dalam kegiatan sehari-hari kepala madrasah lebih banyak melaksanakan tugas administratif manajerial. Peran itu lebih banyak menyita waktu daripada pelaksanaan tugas sebagai pengajar. Untuk menjadi seorang kepala madrasah yang efektif diperlukan ada tiga kecakapan/kemampuan manajerial yaitu:

1. Kemampuan Konseptual (*conceptual skill*), yakni kemampuan mengetahui kebijakan organisasi/ lembaga yang dipimpinya secara keseluruhan. Kecakapan ini semakin terasa penting bagi pemimpin yang menduduki posisi puncak (*top management level*) pada organisasinya
2. Kemampuan kemanusiaan (*human skill*) yakni kemampuan untuk bekerjasama didalam kelompoknya atau kelompok lain yang terkait dengannya. Ini dimaksud untuk membangun suatu koordinasi didalam suatu tim dimana ia berperan sebagai pemimpin.
3. Kemampuan teknis (*technical skill*), ini terutama ditekankan harus dimiliki oleh pemimpin tingkat bawah (*lower management*), dimana hubungan antara

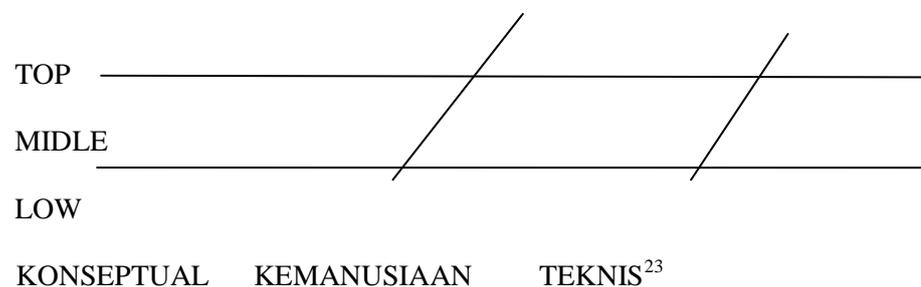
---

<sup>19</sup> Mulyasa, E, *Manajemen Berbasis Madrasah*, (Bandung: Remaja Resdakarya, 2003), h.37

<sup>20</sup> *Ibid*, h. 43

pemimpin dan bawahan sangat dekat. Dan kecakapan ini termasuk kecakapan menggunakan metode, proses, prosedur dan teknis yang umumnya berhubungan dengan alat-alat atau benda, bukan manusia/orang.<sup>21</sup>

Hal senada juga dikemukakan oleh Hersey dan Blanchad yang dikutip oleh Handyaningrat. Bahwa keterampilan ini harus dimiliki oleh para manajer (*top management, middle management, dan low management*), namun besarnya peran keterampilan berada diantara tingkat-tingkat manajemen itu.<sup>22</sup>



Dari gambar tersebut jelas bahwa kemampuan/keterampilan manajerial yang harus dimiliki oleh kepala madrasah meliputi kemampuan konseptual, kemanusiaan dan teknis.

Sementara manajerial adalah hal-hal yang berhubungan dengan manajer. Dan kepala madrasah adalah seorang fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Sehingga dari ketiga istilah ini dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud keterampilan manajerial kepala madrasah adalah kemahiran atau kecakapan yang

<sup>21</sup>Soewarno Handyaningrat, *Pengantar Studi Administrasi dan Manajemen*, (Jakarta: Haji Masagung, 1988), h. 89

<sup>22</sup>*Ibid*, h. 67

<sup>23</sup>Skema Keterampilan Manajerial Menurut Hersey dan Blanchad

dimiliki oleh kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang manajer.

Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Manajemen sebagai suatu proses, karena semua manajer bagaimanapun juga dengan ketangkasan dan keterampilan yang khusus, mengusahakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan dapat didayagunakan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Merencanakan, dalam arti kepala madrasah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan. Salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala madrasah adalah kompetensi manajerial, yang antara lain menyangkut kemampuan kepala madrasah dalam menyusun perencanaan, untuk berbagai macam tingkatan perencanaan, baik jangka panjang, menengah, ataupun pendek.

Perencanaan yang disusun harus merupakan rencana yang komprehensif untuk mengoptimalkan pemanfaatan segala sumber daya yang ada dan yang mungkin diperoleh guna mencapai tujuan yang diinginkan dimasa mendatang.

Mengorganisasikan, berarti bahwa kepala madrasah harus menghimpun dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material madrasah, sebab keberhasilan madrasah sangat bergantung pada kecakapan dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber dalam mencapai tujuan.

Memimpin, dalam artian kepala madrasah mampu mengarahkan dan mempengaruhi seluruh sumber daya manusia untuk melakukan tugas-tugasnya

yang esensial. Dengan menciptakan suasana yang tepat kepala madrasah membantu sumber daya manusia untuk melakukan hal-hal yang baik. Mengendalikan, dalam arti kepala madrasah memperoleh jaminan bahwa madrasah berjalan mencapai tujuan. Apabila terdapat kesalahan dalam pelaksanaannya, maka kepala madrasah harus memberikan petunjuk dan arahan.

Dari uraian diatas, seorang manajer atau seorang kepala madrasah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai organisasi dimana didalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina untuk membina dan mengembangkan karier-karier sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

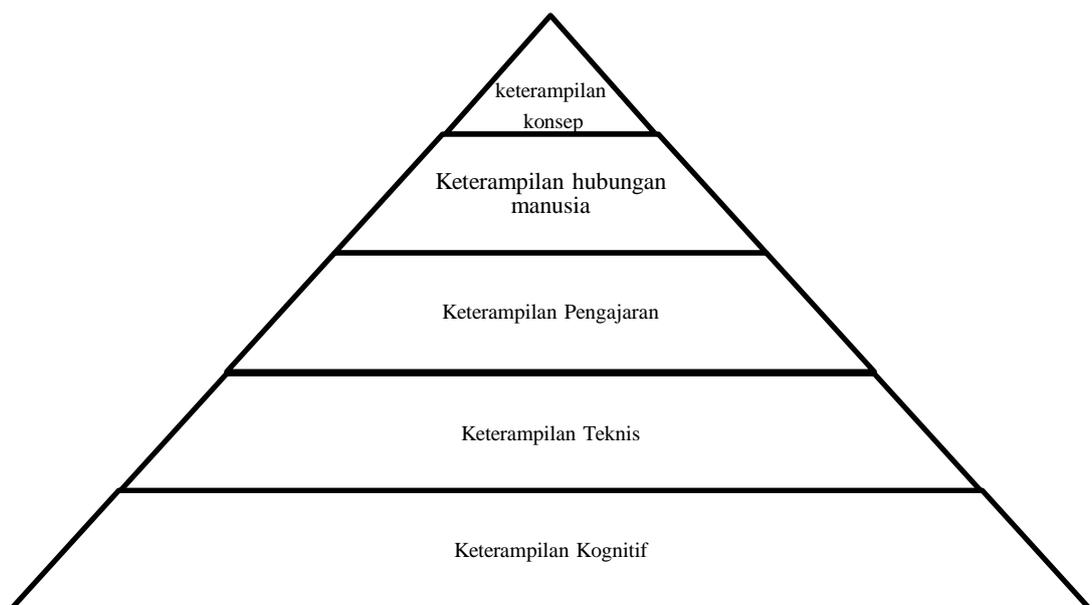
Selanjutnya akan penulis kemukakan kemampuan/keterampilan manajerial yang harus dimiliki oleh kepala madrasah menurut soebagio. Menurut soebagio mengatakan ada lima kemampuan/keterampilan manajerial yang harus dimiliki oleh kepala madrasah yaitu:

- f. Keterampilan membuat konsep (conceptual), kemampuan untuk merangkum menjadi satu dalam bentuk gagasan atau ide-ide melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan situasi yang relevan dengan organisasi itu.
- g. Keterampilan hubungan manusia. berkaitan dengan kerjasama dengan orang lain. Kemampuan untuk memberikan bantuan dan bekerjasama dengan orang lain.

maupun kelompok untuk mencapai tujuan organisasi (madrasah yang lebih efisien dan efektif).

- h. Keterampilan pendidikan dan pengajaran. meliputi penguasaan pengetahuan tentang belajar mengajar.
- i. Keterampilan teknis, meliputi pengetahuan khusus dan keahlian pada suatu kegiatan khusus yang berkaitan dengan fasilitas, yaitu dalam cara penggunaan alat, dan teknik pelaksanaan kegiatan.
- j. Keterampilan kognitif, meliputi kemampuan dan pengetahuan.

Lima keterampilan/kemampuan manajerial digambarkan sebagai berikut:<sup>24</sup>



### 1. Kemampuan Konseptual (*conceptual skill*)

#### a. Pengertian Kemampuan Konseptual

Kemampuan Konseptual yakni kemampuan mengetahui kebijakan organisasi/lembaga yang dipimpinnya secara keseluruhan. Kecakapan ini

---

<sup>24</sup>Soebagio Atmodiwirio, *Op.Cit*, h. 162-163

semakin terasa penting bagi pemimpin yang menduduki posisi puncak (*top management level*) pada organisasinya.

Seorang Kepala madrasah harus bisa membuat konsep dalam merumuskan semua program yang akan dilaksanakan. Misal saja dalam membuat program kurikulum, kepala madrasah harus mampu mencanangkan ide-ide cemerlang yang dikonsepanya sebelum program kurikulum tersusun agar kurikulum yang diterapkan di madrasah yang dipimpinnya tidak menyalahi kurikulum yang sudah ditetapkan oleh Diknas maupun Kementerian Agama.

Selain kurikulum Kepala madrasah juga harus bisa membuat konsep tentang kebijakan yang di terapkan dalam memimpin madrasah sehari-hari. Kepala madrasah mempunyai tanggung jawab besar akan kemajuan madrasah yang di pimpin tersebut, jadi Kepala madrasah harus mempunyai konsep jitu tentang aturan-aturan yang akan di terapkan di madrasah tersebut. Kepala madrasah tidak boleh terialu kaku dalam memimpin, pun kepala madrasah tidak boleh terlalu lunak dalam memberikan kebijakan.

Keterampilan konseptual (*conceptual skill*) adalah keterampilan daya pikir yang dimiliki seorang pemimpin guna untuk kepentingan dan kegiatan organisasi. Robert L. Katz mengemukakan bahwa setiap manajer membutuhkan minimal tiga keterampilan dasar. Salah satu dari ketiga keterampilan tersebut adalah keterampilan konseptual<sup>25</sup>. Menurut beliau, Manajer tingkat atas (*top manager*) harus memiliki keterampilan untuk membuat konsep, ide, dan gagasan demi kemajuan organisasi. Gagasan atau ide serta konsep tersebut kemudian haruslah dijabarkan menjadi suatu rencana kegiatan untuk mewujudkan gagasan atau konsepnya itu. Proses penjabaran ide menjadi suatu rencana kerja yang

---

<sup>25</sup> Budi Kho, *Dasar Dasar Manajemen*, <https://ilmumanajemenindustri.com>, 17 Desember 2019

kongkret itu biasanya disebut sebagai proses perencanaan atau planning. Oleh karena itu, keterampilan konseptual juga merupakan keterampilan untuk membuat rencana kerja.

Keterampilan konseptual berkaitan dengan kemampuan menganalisis suatu permasalahan. Swiderski menyatakan bahwa keterampilan konseptual adalah keterampilan analitik umum, daya berpendapat, dan proses berpikir logis<sup>26</sup>. Lebih lanjut dijelaskan bahwa ada dua komponen dalam keterampilan konseptual, yaitu: penilaian (judgement) dan kreativitas (creativity). Keterampilan konseptual berkaitan dengan kemampuan mengintegrasikan kepentingan dengan aktivitas organisasi. Katz menyatakan bahwa keterampilan konseptual adalah kemampuan untuk mengkoordinasi serta mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi.<sup>27</sup> Keterampilan konseptual merupakan kapasitas mental. Dessler menyatakan bahwa keterampilan konseptual tidak hanya berupa kapasitas mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang kompleks namun juga sebagai keterampilan kognitif yang meliputi kemampuan menganalisis, berpikir logis, merumuskan konsep, dan memberikan pertimbangan secara induktif.

Keterampilan konseptual dibutuhkan oleh setiap manajer terutama manajer puncak. Hoy dan Misket mengatakan bahwa “Dengan ruang lingkup aktivitas dan kompleksitas yang lebih besar terkait dengan pekerjaan-pekerjaan yang lebih tinggi dalam hierarki, keterampilan konseptual sangat penting untuk mendukung efektifitas para administrator yang berada pada level puncak organisasi.”<sup>28</sup> Dijelaskan lebih lanjut oleh Hunger dan Wheelen bahwa pekerjaan manajemen

---

<sup>26</sup> *Ibid.* h 31

<sup>27</sup> Maulana Pasaribu, *Conceptual Skill*, <http://maul15.blogspot.com>, 2 Februari 2019, 08:26

<sup>28</sup> Hoy&Miskel, *Daftar Keterampilan Konseptual dan contoh*, <http://ind.routestofinance.com>, 2001

puncak bersifat multidimensi dan berorientasi kesejahteraan organisasi secara keseluruhan

Keterampilan konseptual menurut Hoy dan Miskel adalah kemampuan mengembangkan dan menggunakan ide-ide dan konsep-konsep untuk merencanakan, mengorganisasikan, dan memecahkan masalah yang kompleks<sup>29</sup>. Robbins secara sederhana mendefinisikan keterampilan konseptual sebagai kemampuan menganalisis dan mendiagnosisi situasi yang rumit, misalnya pengambilan keputusan menurut para manajer untuk menemukan letak masalah, mengidentifikasi alternative-alternative yang dapat mengoreksi masalah itu, mengevaluasi alternatif-alternatif dan memilih alternatif terbaik<sup>30</sup>. Secara operasional Maman Ukas mengatakan bahwa: Keterampilan konseptual adalah kemampuan mental untuk berpikir dalam memberikan pengertian, pandangan, dan pendapat dalam menangani kegiatan-kegiatan organisasi secara menyeluruh, baik mengenai kebijakan, kemungkinan-kemungkinan dalam menghadapi perubahan-perubahan dan bagaimana mengantisipasi atau dalam menghadapi perubahan dan bagaimana mengimplikasikan, serta menyingkronisasikan semua kegiatan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Pemimpin yang memiliki keterampilan konseptual mampu mengetahui bermacam-macam faktor dalam suatu keadaan yang berkaitan satu sama lain sehingga tindakan yang diambilnya ditujukan untuk kepentingan organisasi secara keseluruhan. Keterampilan konseptual ini lebih menekankan pada *working with ideas*, merupakan kemampuan untuk mengembangkan gagasan-gagasan yang bersifat strategis dalam mengatasi hambatan-hambatan organisasional dalam mencapai tujuannya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disintesis keterampilan konseptual adalah kapasitas individu dalam hal mengkoordinasikan aktivitas sesuai dengan kebutuhan

---

<sup>29</sup> *Ibid* h.31

<sup>30</sup> M. Yusak, *Kajian Teori Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah*, <http://iain-tulungagung.ac.id>, 2016

organisasi, dengan indikator: tanggap terhadap perubahan, memanfaatkan peluang, menyampaikan gagasan, dan memberikan pertimbangan penyelesaian masalah.

**b. Bentuk-bentuk keterampilan konseptual (Conceptual Skills)**

Bentuk-bentuk keterampilan konseptual menurut Robbins:

- 1). Kemampuan untuk menilai budaya organisasi
- 2). Mengamati lingkungan dengan cepat yaitu mengantisipasi dan menafsirkan perubahan yang sedang berlangsung dilingkungan
- 3). Memecahkan masalah dengan kreatif<sup>31</sup>

Kepala bagian merupakan pejabat struktural eselon III merupakan manajer tingkat bawah yang memimpin satu unit atau satu bagian pada level bawah dalam structural organisasi yayasan secara keseluruhan. Oleh karena itu kebutuhan penggunaan keterampilan konseptual kepala bagian berbeda dengan manajemen puncak yang membutuhkan keterampilan itu terutama menentukan arah atau strategi organisasi.

Hilgert dan Haimann mendefinisikan keterampilan konseptual bagi manajer tingkat bawah adalah kemampuan memperoleh, menggunakan, menginterpretasi dan memanfaatkan informasi untuk membuat keputusan-keputusan penting. Keterampilan konseptual ini penting bagi para manajer tingkat bawah terutama berkaitan dengan pelaksanaan fungsi perencanaan. Manajer tingkat bawah sebagai manajer sebuah departemen bertugas membuat rencana-rencana departemen yang spesifik yang harus selaras dengan tujuan umum yang ditetapkan oleh manajemen di atasnya. Mencermati tingkatan manajemen sekaligus tugas-tugas pekerjaan yang harus dilakukan oleh kepala bagian selaku manajer tingkat bawah tersebut maka keterampilan konseptual

---

<sup>31</sup> *Ibid* h 32

terdiri dari kemampuan untuk menetapkan atau memilih prioritas program-program atau kegiatan unit, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang selaras dengan visi dan misi, serta kemampuan dalam mengolah informasi sebagai bahan acuan dalam menentukan strategi/kebijakan dan tujuan organisasi.<sup>32</sup>

Keterampilan konseptual sebagian besar berada pada manajemen tertinggi, dan keterampilan teknik sebagian besar berada pada manajemen terdepan. Tugas utama manajer tertinggi adalah menentukan strategi, kebijakan, mengkreasikan atau merencanakan suatu yang baru, dan memutuskan. Untuk mewujudkan keempat hal itu membutuhkan konsep-konsep yang di dasarkan kepada pemahaman tentang organisasi, cara-cara mengatasi problemanya, dan mempertahankan serta meningkatkan laju perjalanan organisasi. Untuk memiliki kemampuan manajer terutama keterampilan konsep, para manajer tertinggi diharapkan :

- 1) Selalu belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para bawahan,
- 2) Melakukan observasi secara terencana tentang kegiatan-kegiatan manajemen,
- 3) Banyak membaca tentang hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan,
- 4) Memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain,
- 5) Berpikir untuk masa yang akan datang, dan
- 6) Merumuskan ide-ide yang dapat di uji cobakan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pada hakekatnya keterampilan konseptual adalah kemampuan berpikir secara sistematis dan komprehensif untuk dapat membuat keputusan dan tindakan yang tepat bagi pencapaian tujuan organisasi, secara keseluruhan.

---

<sup>32</sup> *Ibid* h 32

### c. Aspek Keterampilan Konseptual (Conceptual Skills)

#### 1). Keterampilan untuk mengatur.

Mary Parker Follet mengemukakan bahwa manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain<sup>33</sup>. Definisi tersebut berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain agar memiliki kesadaran dan kemauan untuk mencapai tujuan organisasi. Perlu diketahui bahwa tujuan dari proses manajemen dalam organisasi tersebut adalah mengoptimalkan penggunaan sumber daya/faktor produksi dari bahan mentah menjadi produk jadi. Maka, tugas manajer lah untuk mengatur penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan agar berjalan sesuai dengan fungsinya masing-masing dan dapat diberdayakan dengan sebaik-baiknya. Contohnya seperti, menentukan lokasi produksi dan tata letak fasilitas produksi. Keterampilan untuk mengatur dari keterampilan konseptual akan berguna dalam contoh yang saya sebutkan di atas.

Ada banyak hal yang perlu pengaturan dari seorang manajer. Penentuan lokasi yang strategis salah satunya. Manajer bertugas untuk dapat menentukan lokasi yang strategis untuk produksi agar biaya yang ditimbulkan dapat dikurangi. Dengan pemilihan lokasi yang strategis, maka unit cost dari proses produksi dan distribusi dapat diperkecil sehingga tingkat efisiensi dapat dimaksimalkan. Lalu, mengenai tata letak fasilitas produksi. Manajer juga perlu untuk menggunakan keterampilan mengaturnya untuk menentukan orientasi tata letak seperti apa yang akan digunakan oleh perusahaan, tata letak berorientasi proses ataupun produk. Manajer akan memilih tata letak yang paling cocok untuk diterapkan dengan kondisi perusahaan, tentunya setelah melihat kelebihan dan kekurangan dari masing-masing tata letak. Intinya, yang

---

<sup>33</sup> *Ibid* h 33

dilakukan manajer itu adalah bentuk pengaturan dan tentu saja memerlukan keterampilan konsepsional seperti yang disebutkan sebelumnya.

2). Keterampilan untuk memimpin.

Keterampilan ini penting bagi seorang manajer karena tugas manajer itu melibatkan sumber daya manusia atau dengan kata lain tenaga kerja. Untuk mengarahkan tenaga kerja agar bisa melaksanakan tugasnya dengan cara efektif dan efisien maka seorang manajer perlu mengetahui cara untuk memimpin para tenaga kerja tersebut. Memimpin disini bukan hanya sekedar untuk memberikan arahan mengenai apa yang harus tenaga kerja itu lakukan, tapi juga mengenai bagaimana cara memotivasi mereka agar bisa memiliki kesadaran dan kemauan untuk mencapai tujuan organisasi. Contoh keterampilan untuk memimpin ini, misalnya: dalam sebuah organisasi, beberapa karyawan memiliki persepsi masing-masing mengenai cara yang harus dilakukan dalam mencapai tujuan organisasi. Ada perbedaan pendapat disini dan jika itu terus berlanjut maka akan terjadi ketidakharmonisan dalam organisasi karena masing-masing pihak akan terus mempertahankan argumen mereka. Di saat itulah keterampilan manajer untuk memimpin bisa digunakan. Manajer bisa menjadi pendengar yang baik, menengahi kemudian memberikan keputusan mengenai apa yang seharusnya dilakukan oleh para pekerja ini. Dengan penjelasan tersebut, disimpulkan bahwa kedua keterampilan tersebut, baik itu keterampilan mengatur maupun memimpin sangat dibutuhkan oleh manajer operasi. Karena dengan keterampilan tersebut, manajer operasi dapat menjalankan perannya dengan lebih baik dan dapat menjadikan proses produksi dalam organisasi menjadi lebih terarah, efektif dan efisien.

**d. Keterampilan konseptual (Conceptual Skill) berhubungan dalam hal:**

1) Kemampuan analisis,

- 2) Kemampuan berpikir sosial,
- 3) Ahli atau cakap dalam berbagai macam konsepsi,
- 4) Mampu menganalisis berbagai kejadian, mampu memahami berbagai kecenderungan,
- 5) Mampu mengantisipasi perintah,
- 6) Mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial.

**e. Strategi Keterampilan konseptual (Conceptual Skill)**

Ada dua macam strategi :

- 1) Strategi Umum, bisa berupa salah satu dari upaya mempertahankan stabilitas, pengembangan, pemotongan/pengurangan, atau kombinasi dari ketiganya.
- 2) Strategi khusus ialah bergerak dalam segi layanan/produksi, proses, pemasaran/pemakaian lulusan, dan keuangan.

Strategi mempertahankan stabilitas digunakan akibat takut menerima resiko bila mengadakan perubahan, mereka sudah merasa puas dengan keadaannya saat ini. Strategi pengembangan dilaksanakan bila lembaga pendidikan ingin mendapatkan kemajuan dalam pendidikan yang dilaksanakan. Sementara itu strategi pemotongan dilakukan adalah karena lembaga merasa tidak mampu melaksanakan semua aktivitas pendidikan yang telah ada, maka satu atau beberapa diantaranya dihentikan. Strategi kombinasi ialah melaksanakan dua atau tiga strategi itu sekaligus tetapi setiap strategi dilaksanakan pada bagian tertentu dari lembaga itu yang sesuai dengan kebutuhan atau kondisinya.

Dalam strategi khusus ialah bermaksud membuat para pelaksana pendidikan memanfaatkan kompetisinya secara maksimal sesuai dengan fasilitas-fasilitas yang dapat disediakan oleh lembaga. Mencangkup usaha melakukan penampilan yang terbaik dalam melayani kebutuhan siswa/mahasiswa, membimbing mereka belajar,

mengusahakan agar mereka dapat meneruskan study atau segera dapat bekerja, dan bagaimana mencari sumber-sumber dana yang baru serta bagaimana memakai dana secara efisien.

Jenis strategi apapun yang akan diambil oleh manajer atau para manajer hendaklah ia atau mereka memperhatikan hal-hal berikut sebagai bahan untuk memutuskannya:

- 1) Informasi IMS yaitu unit bagian informasi khusus tentang hal-hal yang akan ditangani
- 2) Pengalaman pribadi
- 3) Pengalaman atau prektek-praktek yang berhasil dari pengalaman lembaga yang lain
- 4) Seni dan intuisi pribadi
- 5) Kondisi lembaga
- 6) Situasi lingkungan terutama lingkungan masyarakat
- 7) Kecenderungan masa depan

Strategi berkaitan dengan kebijakan, sebab ada kalanya kebijakan tertentu memungkinkan mengambil strategi tertentu. Atau suatu strategi dapat didukung pelaksanaannya oleh kebijakan tertentu. Kebijakan adalah bimbingan yang eksak untuk mengambil keputusan, yang memberi kesempatan kepada manajer menggunakan pertimbangan-pertimbangan pribadi dalam mengatasi rintangan-rintangan khusus.

Kebijakan dapat berupa:

- 1) Asli diciptakan oleh manajer tertinggi
- 2) Akibat pengaruh dari luar seperti masyarakat, dan pemerintah
- 3) Rumusan (manajer) bawahan karena belum tercangkup dalam kebijakan sebelumnya

- 4) Implisit pada tindakan-tindakan para bawahan yang konsisten dalam jangka waktu tertentu serta diketahui oleh manajer tertinggi walaupun tidak secara eksplisit dinyatakan sebagai kebijakan.

Bagaimanapun bentuk kebijakan yang terjadi pada suatu lembaga pendidikan manajer tertinggi hendaknya selalu mempertimbangkan secara masak sebelum melaksanakannya. Dengan mengingat ciri-ciri kebijakan yang baik yaitu:

- 1) Kebijakan hendaknya berhubungan dengan tujuan organisasi dan di jelaskan kepada semua yang terlibat.
- 2) Dapat dipahami dalam bentuk tulisan ataupun lisan
- 3) Di jelaskan secara gemblang agar dapat dilaksanakan pada masa mendatang
- 4) Menyesuaikan diri kepada perubahan asal stabilitas lembaga tidak terganggu
- 5) Masuk akal dan dapat dilaksanakan
- 6) Boleh di interpretasikan oleh pihak yang mengendalikan.

Baik strategi maupun kebijakan yang dibuat oleh manajer yang tertinggi tidak bisa lepas dari perencanaan. Sebab strategi mana yang di ambil dan kebijakan apa yang di laksanakan selalu merupakan hasil perencanaan. Hal itu di rencanakan secara matang sebelum diputuskan. Hanya perencanaan yang di terapkan dalam penentuan strategi dan kebijakan lebih banyak mengandung seni daripada teori tentang perencanaan. Seperti sudah di jelaskan bahwa aplikai manajemen adalah kombinasi dari seni dan ilmu. Menangani perilaku manusia tidak dapat dilakukan dengan ilmu yang eksak sebab perilaku itu kompleks. Perilaku manusia sukar di jelaskan dan diprediksi secara persis, walaupun ia dapat diukur dan dianalisis dengan teknik yang sama dengan ilmu yang eksak. Oleh sebab itu penanganan terhadap perilaku ini seringkali dibantu oleh seni atau art. Sebab seni adalah aplikasi pengetahuan kepada realita dengan kopromi, didesain untuk mendapatkan hasil yang terbaik. Jadi

bagaimana mengaplikasikan ilmu secara betul dalam perilaku atau manajemen adalah seni, sementara apa yang di aplikasikan merupakan ilmu.

Suatu pemikiran untuk mewujudkan pendidikan sebagai fungsi produksi membutuhkan kreativitas dan seni para manajer. Konsep ini diciptakan oleh para ahli ekonomi, untuk membuat pendidikan secara ekonomi efektif dan efisien. Mereka menginginkan agar produk pendidikan dapat di ukur secara tepat seperti halnya dengan barang-barang produksi dalam dunia bisnis. Hubungan matematis antara output dan input yang dapat dinyatakan sebagai suatu persamaan disebut fungsi produksi.

Kesulitan pertama dalam mewujudkan konsep ini ialah:

- 1) Dalam menguangkan hasil belajar para siswa/mahasiswa, dan
- 2) Memisahkan pengaruh belajar di masyarakat dan di rumah terhadap belajar di lembaga pendidikan

Walaupun di beri petunjuk bahwa harga output bisa di ambil dari gaji mereka kalau sudah bekerja , namun tidak semua lulusan bisa segera bekerja, lagi pula gajinya sangat beragam bergantung kepada tempat bekerja dan jenis pekerjaan yang di ambil. Bila lembaga pendidikan mencoba melaksanakan konsep ini, dalam arti tidak mau menderita rugi, sudah tentu para manajernya perlu berpikir keras bagaimana memecahkan kedua kesulitan utama di atas. Tidak ada resep jadi yang dapat di tiru yang sesuai dengan situasi dan kondisi setempat. Manajer perlu mengerahkan ilmu administrasi, psikologi, ilmu ekonomi, sosiologi, dan ilmu-ilmu sosial lainnya diramu dan disempurnakan dengan seni untuk mendapatkan jalan keluar. Pemecahan masalah di atas adalah salah satu contoh perencanaan strategi atau arahan. Apapun jenis perencanaan itu, ia selalu mengikuti langkah-langkah tertentu :

- 1) Menentukan kebutuhan, kemudian memprioritaskan satu atau beberapa daripadanya menjadi tujuan perencanaan.

- 2) Melakukan ramalan dan menentukan program serta alternative-alternatif pemecahannya.
- 3) Menspesifikasikan program
- 4) Menentukan standar performan baik tentang hasil yang di inginkan maupun cara kerja petugas
- 5) Memilih alternative pemecahan yang di sesuaikan dengan fasilitas yang tersedia mencakup metode, alat, biaya, dan waktu.
- 6) Melakukan uji-coba
- 7) Menilai dan mereview.

Seorang manajer ketika sudah memasuki problem, maka harus memiliki langkah-langkah mengambil keputusan:

- 1) Perhatikan problem yang akan di putuskan
- 2) Jelaskan problem atas dasar informasi yang di terima dari IMS (unit Informasi Manajemen secara Sistem).
- 3) Bentuk kriteria keputusan
- 4) Alokasinya, bobot-bobot pada kriteria
- 5) Buatlah alternatif-alternatif penyelesaian atas dasar informasi dengan pertimbangan konsekuensinya masing-masing.
- 6) Pilih alternative yang terbaik
- 7) Putuskan dan bentuk program yang kemudian dinilai dan dimonitor

Dari pendapat di atas dapat penulis simpulkan bahwa agar seorang pengelola pendidikan khususnya kepala madrasah sukses dalam mengelola tugasnya, maka ia harus menguasai bidang-bidang garapannya dari mulai tahap perencanaan, pelaksanaan pengawasan dan evaluasi. Dengan demikian para pengelola pendidikan, khususnya kepala madrasah dapat dengan mudah menguasai bidang tugasnya,

selanjutnya dengan pengalaman kerjanya sehari-hari akan dapat meningkatkan ketrampilannya dalam mengemudikan madrasah yang dipimpinnya.

## **2. Kemampuan Kemanusiaan (*Human skill*)**

Kemampuan kemanusiaan yakni kemampuan untuk bekerjasama di dalam kelompoknya atau kelompok lain yang terkait dengannya. Ini dimaksud untuk membangun suatu koordinasi didalam suatu tim dimana ia berperan sebagai pemimpin.

Kepala madrasah harus bisa menerapkan kerja sama dengan bawahannya, baik dengan para guru, karyawan, komite dan semua yang berkecimpung di wilayah bawahannya. Kepala madrasah harus bisa mendengarkan aspirasi bawahannya dan kepala madrasah juga bisa meminta saran maupun pendapat dari orang-orang yang ada disekelilingnya/bawahannya guna untuk memajukan lembaga pendidikan atau madrasah yang menjadi tempat ia memimpin.

Nilai-nilai kemanusiaan (*Human Values*) merupakan nilai-nilai yang sifatnya universal dan dapat dikembangkan untuk membentuk karakter siswa. Nilai-nilai Kemanusiaan ini terdiri dari kebenaran, kebajikan, kedamaian, kasih sayang dan tanpa kekerasan. Dengan munculnya Kurikulum 2013 yang menekankan pengembangan sikap (karakter), maka tugas guru tidak hanya sebagai transfer knowledge saja tetapi juga berkewajiban membentuk karakter para siswanya. Sehingga siswa tidak hanya memiliki kompetensi intelektual saja tetapi juga cerdas dalam berkarakter. Hal ini sesuai pendapat John Dewey bahwa tujuan utama pendidikan adalah sebagai penggerak efisiensi sosial, pembentuk kebijakan kewarganegaraan (*civic virtue*) dan

penciptaan manusia berkarakter<sup>34</sup>. Terkait hal tersebut Elmubarok juga berpendapat bahwa seseorang tidak secara otomatis memiliki karakter moral yang baik sehingga perlu dipikirkan upaya untuk mendidik karakter secara efektif. Pembelajaran tematik merupakan pendekatan pembelajaran dengan memadukan beberapa matapelajaran serta menggunakan tema sebagai alat pemersatu bahan ajar. Pada pendekatan pembelajaran ini dapat mengintegrasikan nilai-nilai kemanusiaan baik dalam kegiatan pembelajaran maupun dalam sajian bahan ajar. Sedangkan tema pembelajaran dapat dipilih dari masalah-masalah yang terdapat di sekitar siswa atau dekat dengan kehidupan siswa, baik dalam masalah keluarga, madrasah maupun masalah sosial yang terjadi di masyarakat. Selain pemilihan tema yang tepat sesuai dengan perkembangan anak didik, hal lain yang perlu diperhatikan juga oleh guru adalah memikirkan bagaimana metode dan strategi yang digunakan dalam kegiatan pembelajaran sehingga Nilai-Nilai Kemanusiaan yang hendak diintegrasikan dalam pembelajaran dapat membentuk karakter anak didik. Demikian pula halnya dengan pengintegrasian nilai-nilai tersebut dalam sajian bahan ajar sehingga bahan ajar yang digunakan dalam pembelajaran tematik itu memuat nilai-nilai untuk pembentukan karakter anak didik. Madrasah dasar merupakan jenjang pendidikan dasar yang sangat vital.

Sukayasa, Evie Awuy, Pengintegrasian Nilai-Nilai Kemanusiaan (Human Values) esensial. Karena Madrasah Dasar adalah jenjang pendidikan dasar yang meletakkan konsep-konsep dasar baik aspek kognitif maupun afektif dan psikomotor yang kelak turut mempengaruhi pembentukan karakter anak didik<sup>35</sup>. Bila proses pendidikan karakter pada jenjang ini tidak baik, maka perkembangan karakter anak

---

<sup>34</sup> S Adrianto, *Pengaruh Keterampilan Teknis, Keterampilan Sosial, Keretampilan Konseptual, Keterampilan manajerial*, <http://journal.unj.ac.id>, 2011

<sup>35</sup> S Adrianto, *ibid*, h. 35

didik cenderung ke arah yang tidak baik pula. Misalnya muncul sikap kekerasan, sikap egoisme, sikap intoleransi, dan sikap-sikap lain yang tidak relevan dengan nilai-nilai karakter yang diharapkan. Oleh karena itu proses pendidikan pada jenjang pendidikan ini perlu mendapat perhatian yang serius. Bila kegiatan pembelajaran dan bahan ajar mengintegrasikan nilai-nilai karakter termasuk Nilai-Nilai Kemanusiaan diharapkan terjadi pembentukan karakter anak didik ke arah yang lebih baik. Sehingga tuntutan Kurikulum 2013 yang menekankan aspek pembentukan sikap dapat dicapai. Terkait hal itu maka permasalahannya bagaimana mengintegrasikan Nilai-Nilai Kemanusiaan (Human Values) itu dalam pembelajaran tematik di Madrasah Dasar, Karakter dan Nilai-Nilai Kemanusiaan (Human Values) Karakter dapat diartikan sebagai watak, sifat-sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang membedakan seseorang dengan orang lain. Menurut Megawangi terdapat sembilan pilar karakter yang perlu diajarkan kepada siswa yakni:

- a. Cinta Tuhan dan kebenaran (love Allah, trust, reverence, loyalty);
- b. Tanggung jawab, kedisiplinan dan kemandirian (responsibility, excellence, self reliance, discipline, orderliness);
- c. Amanah (trustworthiness, reliability, honesty);
- d. Hormat dan santun (respect, courtesy, obedience);
- e. Kasih sayang, kepedulian dan kerjasama (love, compassion, caring, empathy, generosity, moderation, cooperation);
- f. Percaya diri, kreatif dan pantang menyerah (confidence, assertiveness, creativity, resourcefulness, courage, determination and enthusiasm);
- g. Keadilan dan kepemimpinan (justice, fairness, mercy, leadership);
- h. Baik dan rendah hati (kindness, friendliness, humility, modesty) dan;

- i. Toleransi dan cinta damai (tolerance, flexibility, peacefulness, unity).<sup>36</sup>

Selanjutnya Supinah dan Parmi mendeskripsikan nilai karakter bangsa untuk madrasah dasar sebagai berikut:

- a. Religius, adalah sikap dan perilaku patuh dalam melaksanakan ajaran agama yang dianutnya, toleran terhadap pelaksanaan ibadah agama lain, serta hidup rukun dengan pemeluk agama lain. Jujur, adalah perilaku yang menunjukkan dirinya sebagai orang yang dapat dipercaya, konsisten terhadap ucapan dan tindakan sesuai dengan hati nurani.
- b. Toleransi, adalah sikap dan tindakan yang menghargai perbedaan, baik perbedaan agama, suku, ras, sikap atau pendapat dirinya dengan orang lain.
- c. Disiplin, adalah tindakan yang menunjukkan adanya kepatuhan, ketertiban terhadap ketentuan dan peraturan yang berlaku.
- d. Kerja keras, adalah perilaku yang menunjukkan upaya sungguh-sungguh dalam menghadapi dan mengatasi berbagai hambatan belajar, tugas atau yang lainnya dengan sungguh-sungguh dan pantang menyerah.
- e. Kreatif, adalah kemampuan olah pikir, olah rasa dan pola tindak yang dapat menghasilkan sesuatu yang baru dan inovatif.
- f. Mandiri, adalah sikap dan perilaku dalam bertindak yang tidak tergantung pada orang lain dalam menyelesaikan suatu masalah atau tugas.
- g. Demokratis, adalah cara berpikir, bersikap dan bertindak dengan menempatkan hak dan kewajiban yang sama antara dirinya dengan orang lain.
- h. Rasa ingin tahu, adalah sikap dan tindakan yang menunjukkan upaya untuk mengetahui lebih dalam tentang sesuatu hal yang dilihat, didengar, dan dipelajari.

---

<sup>36</sup> S Adrianto, *ibid*, h. 36

- i. Semangat kebangsaan, adalah cara berpikir, bertindak dan cara pandang yang lebih mendahulukan kepentingan bangsa dan negara diatas kepentingan pribadi dan kelompok.
- j. Cinta tanah air, adalah cara berpikir, bersikap dan bertindak yang menunjukkan rasa kesetiaan yang tinggi terhadap bangsa dan negara.
- k. Menghargai prestasi, adalah sikap dan perilaku yang mendorong dirinya untuk secara ikhlas mengakui keberhasilan orang lain atau dirinya.
- l. Bersahabat/komunikatif, adalah tindakan yang mencerminkan atau memperlihatkan rasa senang dalam berbicara, bekerja atau bergaul bersama dengan orang lain.
- m. Cinta damai, adalah sikap perilaku, perkataan atau perbuatan yang membuat orang lain merasa senang, tentram dan damai.
- n. Gemar membaca, adalah sikap atau kebiasaan meluangkan waktu untuk membaca buku-buku yang bermanfaat dalam hidupnya, baik untuk kepentingan sendiri atau orang lain.
- o. Peduli lingkungan, adalah sikap perlaku dan tindakan untuk menjaga, melestarikan dan memperbaiki lingkungan hidup.
- p. Peduli sosial, adalah sikap dan tindakan yang selalu memperhatikan kepentingan orang lain dalam hidup dan kehidupan.
- q. Tanggung jawab, adalah sikap dan perilaku seseorang yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kaidah-kaidah yang berlaku.

Sedangkan menurut Art-Ong Jumsai dan Na-Ayudhya bahwa nilai-nilai kemanusiaan (Human Values) terdiri dari lima pilar yaitu Kebenaran, Kebajikan, Kedamaian, Kasih Sayang dan Tanpa Kekerasan.<sup>37</sup> Dengan demikian bila kita perhatikan kelima pilar nilai-nilai kemanusiaan ini sangat relevan dengan nilai-nilai

---

<sup>37</sup> S Adrianto, *ibid*, h. 40

karakter yang diuraikan di atas. Sehingga bila nilai-nilai kemanusiaan ini dapat diintegrasikan dalam bahan ajar akan berdampak positif terhadap perkembangan karakter siswa. Selanjutnya Art-Ong Jumsai dan Na-Ayudhya berpendapat ada beberapa prinsip dasar dalam pembelajaran Nilai-nilai Kemanusiaan (Human Values) secara terpadu sebagai berikut:<sup>38</sup>

- a. Nilai-nilai kemanusiaan adalah bagian integral dari semua mata pelajaran dan semua kegiatan di madrasah dan di rumah. Bahkan nilai-nilai kemanusiaan merupakan bagian terpadu dari kehidupan manusia.
- b. Lima nilai kemanusiaan yaitu Kebenaran, Kebajikan, Kedamaian, Kasih Sayang dan Tanpa Kekerasan merupakan satu kesatuan tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya. Jika satu nilai hilang maka semua nilai yang lain akan hilang. Sebagai contoh: jika tidak ada kasih sayang dan belas kasih, maka orang itu tidak mempertimbangkan orang lain terlebih dahulu tetapi lebih mementingkan diri sendiri, maka kebajikan akan hilang. Orang itu akan tidak merasakan kedamaian bila tidak ada cinta kasih. Jika tidak ada kedamaian, maka kesadaran tidak bisa diangkat ke super sadar sehingga nilai kebenaran akan hilang. Tanpa kedamaian, kasih sayang, kebenaran dan kebajikan maka akan terjadi kekerasan (violence).
- c. Nilai-nilai kemanusiaan tidak bisa diajarkan, mereka harus dibangkitkan dari dalam diri siswa. Transformasi seseorang tidak bisa terjadi hanya melalui pengajaran, tetapi dapat dicapai melalui upaya-upaya membangkitkan kesadaran diri (self-realization), yaitu bila nilai-nilai itu muncul dari dalam siswa.
- d. Pada kehidupan nyata, segala sesuatu saling berkaitan. Oleh karena itu pengalaman belajar yang baik adalah pendekatan terpadu. Dalam hidup kita sehari-hari, kita tidak hanya memiliki satu nilai sepanjang hari. Contohnya, kebajikan tidak bisa hadir

---

<sup>38</sup> S. Adrianto, *Ibid*, h. 43

sendirian tetapi ditemukan bahwa kelima nilai kemanusiaan itu saling berkaitan dan hadir pada saat bersamaan. Oleh karena itu suatu kesalahan bila kita hanya mengajarkan satu nilai kemanusiaan pada saat tertentu.

- e. Pembelajaran Nilai-nilai Kemanusiaan secara terpadu memberi siswa kemampuan untuk memecahkan masalah dari berbagai perspektif dengan memberikan beragam pengalaman yang saling berkaitan.
- f. Pembelajaran Nilai-nilai Kemanusiaan secara terpadu membuka wawasan akan dunia yang lebih luas bagi guru dan siswa membuat proses belajar menjadi jauh lebih menarik. Oleh karena itu pengintegrasian nilai-nilai kemanusiaan dalam pembelajaran tematik cukup prospektif dalam mendukung pengimplementasian Kurikulum 2013. Apalagi pada kurikulum tersebut sangat menekankan aspek pembentukan sikap (karakter). Menurut Art-Ong Jumsai dan Na-Ayudhya bahwa ada beberapa cara mengintegrasikan nilai-nilai kemanusiaan ke dalam mata pelajaran antara lain:
  - a. Mengungkapkan nilai-nilai yang ada dalam matapelajaran.
  - b. Pengintegrasian langsung dimana nilai-nilai kemanusiaan menjadi bagian terpadu dari matapelajaran.
  - c. Menggunakan perumpamaan dan membuat perbandingan dengan kejadian-kejadian serupa dalam hidup para siswa.
  - d. Mengubah hal-hal negatif menjadi positif.
  - e. Mengungkapkan nilai-nilai melalui diskusi dan brainstorming.
  - f. Menggunakan cerita untuk memunculkan nilai-nilai.
  - g. Memainkan permainan nilai-nilai kemanusiaan.
  - h. Menceritakan kisah hidup orang-orang besar.
  - i. Menggunakan lagu-lagu dan musik untuk mengintegrasikan nilai-nilai.

- j. Menggunakan drama untuk melukiskan kejadian-kejadian yang berisikan nilai-nilai.
- k. Menggunakan berbagai kegiatan seperti kegiatan pelayanan (service), field trip dan klub-klub atau kelompok-kelompok kegiatan untuk memunculkan nilai-nilai kemanusiaan.<sup>39</sup>

### 3. Keterampilan pendidikan dan pengajaran.

Keterampilan pendidikan dan pengajaran meliputi penguasaan pengetahuan tentang belajar mengajar. Johnson mengemukakan kemampuan profesional mencakup:

- a. penguasaan pelajaran yang terkini atas penguasaan bahan yang harus diajarkan, dan konsep-konsep dasar keilmuan bahan yang diajarkan tersebut,
- b. penguasaan dan penghayatan atas landasan dan wawasan kependidikan dan keguruan,
- c. penguasaan proses-proses kependidikan, keguruan dan pembelajaran siswa.

Arikunto mengemukakan: Kompetensi profesional mengharuskan guru memiliki pengetahuan yang luas dan dalam tentang *subject matter* (bidang studi) yang akan diajarkan serta penguasaan metodologi yaitu menguasai konsep teoretik, maupun memilih metode yang tepat dan mampu menggunakannya dalam proses belajar mengajar.<sup>40</sup>

Profesionalisme guru berkorelasi dengan kualitas produk pendidikan. Guru yang professional menjadikan pendidikan atau proses pembelajaran yang

---

<sup>39</sup> S Adrianto, *ibid*, h. 47

<sup>40</sup> Miftahul Huda, 8 *Keterampilan Mengajar yang Wajib dimiliki Guru*, <https://lpmpriau.kemdikbud.go.id>, 6 Juli 2020

berkualitas, sehingga peserta didik pun senang mengikuti proses pembelajaran tersebut, sehingga sumber manusia yang dihasilkan dari lulusan madrasah berkualitas dan nantinya bisa bersaing di era globalisasi.

Pembelajaran merupakan hasil dari memori, kognisi dan metakognisi yang berpengaruh terhadap pemahaman. Pembelajaran juga dapat dikatakan sebagai proses transfer informasi dari pengajar kepada peserta didik. Pengajar harus dapat memodifikasi suatu informasi sehingga dapat diterima oleh siswa secara tepat dan menyeluruh. Kemampuan guru dalam menyampaikan informasi dalam proses pembelajaran ini merupakan hal yang tidak mudah. Guru perlu memiliki keterampilan mengajar yang mumpuni sehingga siswa dapat belajar dan terlibat (*engage*) dan tujuan pembelajaran tercapai.

Keterampilan dasar mengajar (*teaching skills*) merupakan keterampilan khusus (*most specific instructional behaviors*) yang harus dimiliki oleh guru agar dapat melaksanakan tugas mengajar secara efektif, efisien dan profesional (As. Gilcman, 1991). Menurut Turney ada 8 keterampilan dasar mengajar yang harus dikuasai seorang guru<sup>41</sup>. Adapun 8 keterampilan dasar mengajar itu adalah sebagai berikut.

#### **a. Keterampilan Bertanya**

Dengan bertanya, seorang guru minta penjelasan dan untuk mengetahui sesuatu. Dalam proses pembelajaran bertanya berperan penting karena pertanyaan guru dapat menstimulus dan mendorong siswa untuk berpikir. Pertanyaan yang diajukan guru juga dapat meningkatkan partisipasi dan keterlibatan siswa dalam proses belajar mengajar.

Oleh karena itu guru wajib dan melatih keterampilan bertanya pada pembelajaran. Untuk meningkatkan HOTS (*Higher Order Thinking Skills*) Siswa pertanyaan yang diberikan

---

<sup>41</sup> Miftahul Huda, *Ibid*, h 53

harus mendalam, mendorong siswa menemukan alasan dan melahirkan gagasan-gagasan kreatif dan alternatif lewat imajinasi siswa.

Guru perlu menghindari kebiasaan seperti: menjawab pertanyaan sendiri, mengulang jawaban siswa, mengulang pertanyaan yang sama, mengajukan pertanyaan dengan jawaban serentak, menentukan siswa yang harus menjawab sebelum bertanya, dan mengajukan pertanyaan ganda. Guru perlu memahami tujuan pertanyaan, seperti: menimbulkan rasa ingin tahu, menstimulan fungsi berpikir, mengembangkan keterampilan berpikir, memfokuskan perhatian siswa, mendiagnosis kesulitan belajar siswa dan mengkomunikasikan harapan yang diinginkan oleh guru dari siswa.

#### **a. Keterampilan Memberikan Penguatan**

Pada jenjang pendidikan dasar, memberikan penguatan harus dilakukan sesering mungkin.

Penguatan (*reinforcement*) adalah segala bentuk respons, baik bersifat verbal maupun nonverbal. Penguatan bertujuan untuk memberikan umpan balik (*feedback*) kepada siswa atas perbuatannya sebagai dorongan atau koreksi. Penguatan terbagi atas penguatan positif dan penguatan negatif. Penguatan positif bertujuan untuk mempertahankan dan memelihara perilaku positif siswa sedangkan penguatan negatif penguatan untuk menghentikan atau menurunkan perilaku siswa yang tidak menyenangkan.

Penguatan positif untuk siswa seperti memberikan pujian, penghargaan dan persetujuan atas perilakunya. Seringkali penguatan juga dapat ditunjukkan dari ekspresi guru, mengajungkan jempol, tersenyum, penguatan dengan sentuhan (mengusap kepala, menepuk pundak atau melakukan *tos*). Penguatan yang diberikan secara konsisten dapat menumbuhkan motivasi siswa untuk belajar.

#### **b. Keterampilan Membuat Variasi Stimulus**

Variasi dalam konteks belajar mengajar merujuk pada Tindakan guru yang disengaja atau secara spontan dengan tujuan untuk mengikat perhatian siswa selama pembelajaran berlangsung. Variasi stimulus dapat mengurangi kebosanan siswa dan kembali menarik perhatiannya pada pembelajaran. Bentuk variasi stimulus dalam pembelajaran seperti: Variasi suara (*teacher voice*), pemusatan perhatian siswa (*focusing*), kesenyapan/kebisuan guru (*teacher silence*), kontak pandang dan gerak (*eyes contact and movement*), gesture/gerak tubuh, ekspresi wajah guru, perpindahan posisi guru dalam kelas dan juga variasi penggunaan media dan alat pengajaran. Beberapa kelas di madrasah, guru menggunakan yel-yel, misalnya: guru berkata “*eyes on me*” murid menjawab “*eyes on you*” atau dengan bertepuk tangan dan sebagainya sehingga siswa tetap dapat terlibat dan mengikuti proses pembelajaran dengan baik

#### **d. Keterampilan Menjelaskan**

Keterampilan menjelaskan adalah suatu keterampilan menyajikan informasi yang terorganisir secara sistematis sebagai kesatuan yang berarti sehingga peserta didik dapat memahami dengan mudah. Guru perlu memahami prinsip-prinsip menjelaskan seperti: a) penjelasan harus sesuai dengan karakteristik peserta didik; b) penjelasan harus diselingi dengan tanya jawab dengan tetap memperhatikan tujuan pembelajaran; dan c) penjelasan harus disertai dengan contoh yang konkrit, dihubungkan dengan kehidupan sehari-hari dan bermakna.

Aspek-aspek dalam menjelaskan materi pembelajaran seperti bahasa yang dipilih harus sederhana, terang dan jelas, bahan yang disajikan harus dipahami dan dikuasai dengan baik dan pokok-pokok yang diterangkan harus disimpulkan diakhir pembelajaran.

#### **e. Keterampilan Membuka dan Menutup Pelajaran**

Ada banyak Ahli *Public Speaking* berpendapat bahwa membuka dan menutup kelas merupakan hal yang penting untuk audience karena ini menentukan keberhasilan

seorang pembicara/guru/pemakalah. Membuka kelas ibarat pesawat yang akan lepas landas sedangkan menutup kelas ibarat pesawat yang akan mendarat. Oleh karena itu guru perlu mempersiapkan bagian membukan dan menutup kelas dengan sangat baik. Peranan guru dalam pembukaan kelas dan penutupan berpengaruh pada ingatan materi siswa.

Membuka pelajaran (*set induction*) ialah usaha atau kegiatan yang dilakukan guru untuk menciptakan prokondusi bagi siswa agar mental maupun perhatian terpusat pada apa yang akan dipelajari. Komponen membukan kelas meliputi: menarik perhatian, membangkitkan motivasi, dan apersepsi. Sebagai contoh guru membuka kelas dengan membawa box tertutup yang isinya dirahasiakan, dengan menggerakkan dan sambil bertanya “Siapa yang tahu isi box ini?”. Kondisi ini akan sangat menarik perhatian peserta didik sehingga guru dapat dengan mudah melanjutkan pada bagian inti pembelajaran.

Menutup pelajaran (*closure*) ialah kegiatan yang dilakukan guru untuk mengakhiri proses KBM. Ibarat mendaratkan pesawat, bagian penutup juga perlu dipersiapkan dengan baik, tidak tergesa-gesa atau mendadak ditutup. Komponen-komponen dalam menutup kelas seperti: merangkum kelas, menyampaikan rencana pembelajaran berikutnya, berikan pertanyaan yang membangkitkan rasa ingin tahu untuk mempelajari materi berikutnya, dan diakhiri dengan doa. Guru harus menutup pembelajaran dengan semangat dan dapat memberikan pematik sebagai sesuatu yang dinanti-nantikan siswa untuk dipelajari. Sebagai contoh menutup pelajaran: guru memberikan pertanyaan “apa yang telah kalian pelajari hari ini”? lalu guru mempersilakan beberapa murid untuk menjawab. Guru dapat memberikan kesimpulan di akhir. Lalu guru dapat bertanya “adakah yang pernah melihat hasil kerajinan tangan dari barang bekas?” tahukah kalian bahwa Indonesia masih menjadi negeri diurutan

atas yang memproduksi sampah plastik? Apakah hal ini benar?..” minggu depan kita akan belajar bagaimana mengelola barang bekas menjadi barang berkelas!”. Berdoa dan kelas berakhir.

f. **Keterampilan Membimbing Diskusi Kelompok Kecil**

Diskusi kelompok merupakan salah satu variasi kegiatan pembelajaran yang dapat digunakan dalam proses KBM. Diskusi yang berjalan baik dapat meningkatkan kreativitas dan keterampilan berpikir *HOTS*. Diskusi merupakan strategi yang memungkinkan siswa menguasai suatu konsep atau memecahkan masalah melalui proses yang memberi kesempatan berpikir, berinteraksi sosial, serta berlatih bersikap positif pada perbedaan pendapat dan membangun kerja sama kelompok.

Guru dapat mempersiapkan kelompok kecil diskusi yang terdiri atas 2-4 orang. Pembagian anggota kelompok terdiri atas siswa dengan kemampuan tinggi, sedang, dan rendah atau mengelompokkan siswa berkemampuan tinggi dengan tinggi, rendah dengan rendah dan sedang dengan sedang. Hal ini dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan pembelajaran yang hendak dicapai. Guru perlu mempersiapkan materi pelajaran dengan sebaik-baiknya sehingga diskusi memberi manfaat bagi peserta didik.

g. **Keterampilan Mengelola Kelas**

Proses pembelajaran di kelas merupakan suatu hal yang kompleks. Dikatakan kompleks karena jika ada 25 siswa dalam suatu kelas, maka guru memiliki 25 keunikan dan karakter yang berbeda. Terlebih lagi pembelajaran di madrasah dasar, Guru harus dapat memperhatikan siswa, menyampaikan materi dan mengatasi kegaduhan yang mungkin terjadi saat proses pembelajaran berlangsung.

Keterampilan mengelola kelas menjadi hal yang penting dimiliki guru agar suasana belajar mengajar dapat menunjang efektifitas pencapaian tujuan pembelajaran. Dalam melaksanakan keterampilan mengelola kelas, guru perlu memperhatikan komponen keterampilan yang berhubungan dengan penciptaan dan pemeliharaan kondisi belajar yang optimal (bersifat *prefentif* seperti: kemampuan guru dalam mengambil inisiatif dan mengendalikan pelajaran) dan keterampilan yang bersifat *represif*, yaitu keterampilan yang berkaitan dengan respons guru terhadap gangguan siswa yang berkelanjutan dengan maksud agar guru dapat mengadakan tindakan remedial untuk mengembalikan kondisi belajar yang optimal.

Keterampilan guru dalam mengelola kelas sangat ditentukan oleh *jam terbangnya* sebagai guru. Semakin sering guru mengajar di kelas maka semakin meningkatnya keterampilannya dalam mengelola kelasnya, tentu dengan kemauan untuk belajar dan menjadi lebih baik.

#### **h. Keterampilan Mengajar Kelompok Kecil dan Peroseorangan**

Keterampilan mengajar dalam kelompok kecil di madrasah dasar sering kali dilakukan karena kebutuhan scaffolding dan pendampingan belajar. Hal ini biasanya dialami siswa dengan kebutuhan khusus atau karena kesulitan dalam pelajaran. Kelompok kecil biasanya berkisar 3 sampai 8 orang dan 1 orang untk perorangan. Hal yang penting dalam pembelajaran kelompok kecil ini, guru harus meningkatkan kompetensi sosial dan kompentensi kepribadian. Karena dalam situasi pembelajaran kelompok ini dibutuhkan komunikasi dan hubungan yang akrab sehingga siswa nyaman belajar.

Setelah memahami 8 keterampilan dasar mengajar di atas, guru perlu melatih keterampilan tersebut secara konsisten dan terbuka untuk mendapatkan saran dan kritik dari sesama guru. Kepala madrasah juga dapat berperan untuk membantu guru

mengembangkan 8 keterampilan mengajar di atas dengan melakukan supervisi secara bertahap untuk melihat peningkatan keterampilan mengajar masing-masing guru. Selain 8 keterampilan dasar yang harus terus dilatih, guru juga perlu mengembangkan karakter baik karena sejatinya guru tidak hanya mengajar tetapi juga mendidik melalui ketaladanan dan karakter yang baik.

Dalam pandangan konstruktivisme, pengetahuan tumbuh dan berkembang melalui pengalaman. Pemahaman berkembang semakin dalam dan semakin kuat apabila selalu diuji dengan pengalaman baru. Menurut Piaget, manusia memiliki struktur dalam otaknya, seperti kotak-kotak yang masing-masing berisi informasi bermakna yang berbeda-beda. Pengalaman yang sama bagi beberapa orang akan dimaknai berbeda-beda oleh masing-masing individu dan disimpan dalam kotak yang berbeda. Setiap pengalaman baru dihubungkan dengan kotak-kotak (struktur pengetahuan) dalam otak manusia. Struktur pengetahuan dikembangkan dalam otak manusia melalui dua cara, yaitu asimilasi atau akomodasi. Asimilasi, maksudnya struktur pengetahuan baru dibuat atau dibangun atas dasar struktur pengetahuan yang sudah ada. Akomodasi maksudnya struktur pengetahuan yang sudah ada dimodifikasi untuk menampung dan menyesuaikan dengan hadirnya pengalaman baru.

Seperti diketahui, teori perkembangan intelektual atau filsafat belajar Jean Piaget telah dikenal luas di kalangan ilmuwan khususnya ilmuwan pendidikan. Pada dasarnya ada empat konsep dasar Jean Piaget yang dapat diaplikasikan pada pendidikan dalam berbagai bentuk dan bidang studi, yang berimplikasi pada organisasi lingkungan pendidikan. Keempat konsep dasar tersebut adalah : 1) Skemata, dipandang sebagai kumpulan konsep atau kategori yang digunakan individu ketika berinteraksi dengan lingkungan, merupakan struktur kognitif yang selalu berkembang

dan berubah karena asimilasi dan akomodasi, 2) Asimilasi, merupakan proses kognitif individu dalam usahanya untuk mengadaptasikan diri dengan lingkungannya, terjadi secara kontinyu, berlangsung terus-menerus dalam perkembangan kehidupan intelektual seseorang, 3) Akomodasi, merupakan suatu proses struktur kognitif yang berlangsung sesuai dengan pengalaman baru. Proses kognitif tersebut menghasilkan terbentuknya skemata baru dan berubahnya skemata lama. Di sini tampak terjadi perubahan secara kuantitatif, sedangkan pada asimilasi terjadi perubahan secara kualitatif. Dengan perkataan lain, asimilasi bersama-sama akomodasi secara terkoordinasi dan terintegrasi menjadi penyebab terjadinya adaptasi intelektual dan perkembangan struktur intelektual, 4) Keseimbangan (Equilibrium), merupakan proses adaptasi terhadap lingkungan dimana individu berusaha untuk mencapai struktur mental atau skemata yang stabil. Stabil dalam artian bahwa terjadi keseimbangan antara proses asimilasi dan proses akomodasi.<sup>42</sup>

Berdasarkan teori perkembangan tersebut diatas, seorang guru yang berhasil terpilih menjadi kepala madrasah dengan skemata yang dimilikinya akan mengalami proses asimiliasi dan akomodasi sampai memperoleh keseimbangan sehingga guru tersebut mencapai struktur mental atau skemata yang stabil sebagai kepala madrasah. Peran barunya sebagai kepala madrasah menuntut perkembangan skematanya.

Berbagai pustaka menunjukkan pentingnya kompetensi profesional kepala madrasah dalam semua jenjang dan jenis pendidikan agar mereka mampu dan dapat melaksanakan fungsinya. Kompetensi atau kemampuan yang mereka miliki itu diharapkan menguatkan atau melandasi peranan dan tanggung jawabnya sebagai

---

<sup>42</sup> Miftahul Huda, *Ibid*, h. 60

administrator, manajer, pemimpin, dan supervisor pendidikan. Kepala madrasah memerlukan kompetensi administrasi manajemen, kepemimpinan, dan supervisi pendidikan, karena peran mereka sehari-hari dalam mengelola dan memimpin madrasah. Sedangkan Sergiovanni menekankan kompetensi kepala madrasah berdasarkan peran utamanya: statesperson leadership, educational leadership, organizational leadership, administrative leadership, supervisory leadership dan team leadership<sup>43</sup>. Jadi, salah satu peran ganda seorang Kepala madrasah adalah menjadi seorang supervisor.

Kepala madrasah sebagai supervisor memiliki beban peran dan tanggungjawab memantau, membina, dan memperbaiki proses belajar mengajar di kelas atau di madrasah. Tanggungjawab ini dikenal sebagai tanggungjawab supervisi. Sebagai unsur pimpinan dalam sistem organisasi permadrasahan, kepala madrasah berhadapan langsung guru sebagai unsur pelaksana proses belajar-mengajar.<sup>44</sup> Dari konsep supervisi sebagai proses membantu guru guna memperbaiki dan meningkatkan pembelajaran dan kurikulum terkandung makna bahwa kepala madrasah adalah supervisor yang membantu guru, secara individual atau kelompok, untuk memperbaiki pengajaran dan kurikulum dan masih ditambah satu bidang supervisor, yaitu aspek pengembangan guru. Sedangkan Neagly dan Evans lebih menekankan aspek bantuan itu pada pengajaran guru dan pembelajaran murid, di samping perbaikan kurikulum.<sup>45</sup> Agar kepala madrasah berhasil dalam perbaikan pengajaran, maka kepala madrasah perlu memahami dan menggunakan model dan teknik yang dianggap tepat dalam

---

<sup>43</sup> Miftahul Huda *Ibid* h 62

<sup>44</sup> Miftahul Huda *Ibid* h 63

<sup>45</sup> Miftahul Huda *Ibid* h 63

melaksanakan supervisi. Tegasnya, peran utama kepala madrasah adalah juga sebagai supervisor pengajaran.

Didalam melaksanakan supervisi klinis terdapat sejumlah prinsip umum yang harus menjadi landasan kepala madrasah dalam melakukan supervisi, yaitu :

- a. hubungan antara kepala madrasah sebagai supervisor dengan guru adalah hubungan kolegial yang sederajat dan bersifat interaktif dari pada direktif sebagai hubungan antara tenaga profesional berpengalaman dengan yang kurang berpengalaman, sehingga terjalin suatu dialog profesional yang interaktif dalam suatu suasana yang intim dan terbuka, yang hasilnya bukan hanya pengarahan atau instruksi dari supervisor saja,
- b. Pertemuan diskusi antara kepala madrasah sebagai supervisor dan guru adalah demokratis, baik pada perencanaan latihan maupun pada pengkajian balikan dan tindak lanjut. Suasana demokratis itu dapat terwujud jika kedua pihak dengan bebas mengemukakan pendapat dan tidak mendominasi pembicaraan, serta memiliki sifat keterbukaan untuk mengkaji semua pendapat yang dikemukakan didalam pertemuan tersebut, dan pada akhirnya keputusan ditetapkan atas persetujuan bersama,
- c. Sasaran supervisi terpusat pada kebutuhan dan aspirasi guru, serta tetap berada didalam ruang lingkup tingkah laku guru mengajar secara aktual. Dengan prinsip ini guru didorong untuk menganalisis kebutuhan dan aspirasinya didalam usaha mengembangkan dirinya,

- d. Pengkajian balikan dilakukan berdasarkan data observasi yang cermat yang didasarkan atas kontrak, serta dilaksanakan dengan segera. Dari hasil analisis balikan itulah ditetapkan rencana selanjutnya,
- e. Mengutamakan prakarsa dan tanggung jawab guru, baik pada tahap perencanaan, pengkajian balikan, bahkan pengambilan keputusan, dan tindak lanjut. Dengan mengalihkan sedini mungkin prakarsa dan tanggung jawab itu ketangan guru diharapkan pada gilirannya kelak guru tetap mengambil prakarsa untuk mengembangkan dirinya.

Prinsip supervisi klinis tersebut di atas membawa implikasi bagi kedua belah pihak kepala madrasah sebagai supervisor dan guru Implikasi bagi kepala madrasah sebagai supervisor antara lain:

- a. Yakin akan kemampuan guru untuk mengembangkan dirinya serta menyelesaikan masalah yang dihadapi,
- b. Memiliki sikap terbuka dan tanggap terhadap setiap pendapat guru,
- c. Mau dan mampu memperlakukan guru sebagai kolega yang memerlukan bantuannya.

Implikasi bagi guru antara lain:

- a. Perubahan sikap bagi guru sebagai seseorang yang mampu mengambil prakarsa untuk menganalisis dan mengembangkan dirinya,
- b. Bersikap terbuka dan obyektif dalam menganalisis dirinya

Di samping itu, kepala madrasah harus memperhatikan teknik supervisi yang dipakai. Teknik supervisi merupakan cara yang dilakukan kepala madrasah sebagai supervisor dalam melakukan supervisi. Secara garis besar, teknik supervisi dapat dikelompokkan

menjadi dua, yaitu teknik individual dan teknik kelompok. Yang dimaksudkan dengan teknik individual adalah bila supervisi ditujukan secara individual pada seorang guru, sedangkan teknik kelompok merupakan supervisi yang dilakukan pada sekelompok guru. Sebelum melakukan supervisi terlebih dahulu harus ada hubungan yang akrab antara Kepala madrasah sebagai supervisor dengan guru yang akan disupervisi. Pada kenyataannya, yang sering dilakukan di madrasah-madrasah adalah supervisi dengan teknik individual.

Dalam pelaksanaan supervisi dengan teknik individual, supervisi dilakukan kepala madrasah melalui observasi kelas yaitu kunjungan yang dilakukan oleh kepala madrasah sebagai supervisor untuk mengamati seorang guru yang sedang mengajar. Tujuannya agar mendapatkan data tentang sesuatu yang terjadi dalam proses belajar mengajar, sebagai dasar kepala madrasah melakukan pembinaan terhadap guru. Hal yang perlu diperhatikan selama proses observasi kelas adalah suasana kelas, kesesuaian metode dengan materi pelajaran, penguasaan materi pelajaran, cara memotivasi siswa, perkembangan siswa dalam bentuk kognitif, afektif dan psikomotor serta aspek-aspek lain yang terkait dengan proses pembelajaran.

Dalam teknik observasi kelas, kepala madrasah sebagai supervisor:

1. Mengamati keseluruhan proses belajar mengajar dalam satu pertemuan kelas,
2. Mengamati aktivitas belajar mengajar secara keseluruhan,
3. Tidak berpartisipasi dalam proses belajar mengajar.

Selanjutnya kepala madrasah dapat melakukan diskusi dengan guru tersebut setelah kegiatan belajar mengajar selesai, kemudian kepala madrasah dapat memberikan saran-saran yang diperlukan. Saran-saran biasanya dilakukan dalam suatu pertemuan

formal. Pertemuan ini sengaja diadakan pada waktu tertentu, yang dihadiri oleh guru dengan kepala madrasah selaku supervisor dan biasanya merupakan tindak lanjut dari observasi kelas. Pertemuan formal ini bertujuan untuk perbaikan proses belajar mengajar dan agar guru mendapatkan konsep tentang dirinya secara lebih jelas serta meningkatkan kapasitas untuk belajar sendiri. Sebelum pertemuan dilakukan perlu diadakan persiapan dengan baik, yaitu data yang akan dibahas diklasifikasi dan diatur secara sistematis, logis. Agar pertemuan itu berlangsung dengan lancar dan memberi hasil yang memadai, kepala madrasah sebagai supervisor yang dalam hal ini bertindak sebagai pemimpin pertemuan hendaknya : 1) bersikap bersahabat., 2) mendengar pembicaraan secara serius dan hati-hati, 3) berusaha meningkatkan partisipasi semua peserta, 4) memberi saran-saran, 5) mencatat rencana dan saran-saran, 6) berusaha agar sebab-sebab permasalahan ditemukan secara jelas, 7) membuat ringkasan tentang ide-ide, kesimpulan, dan keputusan yang dibuat bersama.

Menganalisis hasil supervisi merupakan kegiatan yang perlu dilakukan untuk menetapkan langkah pembinaan yang lebih tepat. Apakah pelaksanaan supervisi telah sesuai dengan program, apakah telah efektif, adakah hambatannya. Menganalisis hasil supervisi dapat dilakukan secara kuantitatif atau dengan cara kualitatif. Menggunakan cara kuantitatif apabila data yang terkumpul berwujud angka-angka hasil perhitungan dan menggunakan analisis kualitatif apabila data yang terkumpul berwujud kata-kata. Menganalisis kuantitatif misalnya dengan menghitung modus, median, mean, standart deviasi, perhitungan prosen, analisis korelasi, regresi, analisis varians. Sedangkan analisis kualitatif misalnya analisis kasus.

Hasil supervisi yang telah direkam di dalam instrumen yang disiapkan (boleh juga catatan tambahan), dikelompokkan sesuai dengan aspek-aspek yang disepakati pada tahap pra-observasi. Sebagai ilustrasi, tahap observasi yang direkam antara lain yang berhubungan dengan keterampilan guru mengajar, sikap di depan kelas, penjelasan konsep, pencapaian tujuan, pemanfaatan media belajar, dan tahap post observasi yang meliputi balikan dari hasil pengamatan dan sebagainya, sesuai dengan kesepakatan antara kepala madrasah dengan guru.

Pengelompokkan aspek-aspek yang dimulai dalam pelaksanaan observasi, berguna untuk mengetahui aspek-aspek yang sudah berhasil, atau yang masih memerlukan perbaikan. Hal ini dapat juga mengetahui apakah kegiatan observasi kelas dilakukan secara efektif (sesuai dengan target) atau tidak. Untuk lebih memperjelas kriteria keberhasilan pelaksanaan supervisi (kesesuaian program, efektivitas pelaksanaan program, dan kualitas pelaksanaan program), perlu dilakukan tabulasi dari hasil pelaksanaan supervisi, yang berisi aspek-aspek yang diobservasi sesuai dengan instrumen.

Pada tahap sebelum observasi terdapat beberapa aspek yang direncanakan untuk perbaikan dalam observasi kelas. Aspek-aspek ini sangat bervariasi, tergantung pada hasil kesepakatan yang dibuat oleh kepala madrasah dengan guru. Sebagai contoh Aspek-aspek yang dihasilkan melalui kesepakatan adalah konsep yang akan dibahas dikelas, tujuan yang akan dicapai dalam proses belajar mengajar, langkah-langkah penyajian yang akan dilakukan, pemanfaatan media belajar, proses interaksi guru dengan murid.

Setelah aspek-aspek yang akan diamati dalam observasi diinventarisasi, untuk melangkah kepada tahap observasi kelas (pelaksanaan observasi), harus disiapkan instrumen yang sesuai dengan jenis aspek – aspek tersebut.

Pada tahap pelaksanaan observasi (observasi kelas) ada beberapa aspek/komponen yang harus dianalisis. Proses observasi kelas, dimaksudkan untuk mengamati dan mengevaluasi pelaksanaan proses belajar mengajar, yang ditekankan kepada aspek-aspek yang telah disepakati pada saat tahap sebelum observasi. Penekanan pada observasi kelas ini adalah upaya perbaikan proses belajar mengajar. Didalam pengamatan (observasi) ini, penilaian terhadap proses belajar mengajar, berdasarkan instrumen yang dikembangkan untuk supervisi akademik, informasi-informasi yang diperoleh dalam observasi kelas, adalah kejelasan tentang konsep yang disajikan, tingkat keberhasilan pencapaian tujuan, keberhasilan penyajian, sesuai langkah-langkah yang disepakati, pemanfaatan alat Bantu mengajar-belajar, efektifitas proses interaksi guru-murid.

Analisis berdasarkan hasil penilaian instrumen yang digunakan pada saat observasi kelas, akan menggambarkan tingkat keberhasilan usaha guru memperbaiki perilaku mengajarnya. Pada tahap sesudah observasi, dimaksudkan memperoleh informasi balikan tentang kesan-kesan penampilan pada saat guru menjelaskan konsep, mengidentifikasi keterampilan mengajar yang baik, mengidentifikasikan keterampilan mengajar yang masih kurang, dan perlu ditingkatkan, diskusi tentang gagasan-gagasan alternatif kegiatan mengajar dan belajar untuk memperbaiki keterampilan mengajar yang dianggap kurang (sesuai dengan keterangan dan perasaan

guru), penjelasan mengenai hasil observasi (menurut supervisor), saran-saran perbaikan.

#### **4. Kemampuan teknis (*Technical skill*)**

Pengertian keterampilan adalah kemampuan untuk menggunakan pikiran, ide ataupun kreativitas dalam melakukan suatu hal sehingga sesuatu tersebut dapat bermanfaat atau mempunyai nilai. Sedangkan teknis secara sederhana dapat diartikan sebagai hal-hal yang bersifat teknik.

Keterampilan teknis adalah teknik yang digunakan atau dimiliki untuk membuat sesuatu dapat lebih berguna dan bermanfaat. kemampuan teknis berhubungan dengan *hardskill*, sedangkan kemampuan non teknis umumnya berhubungan dengan *softskill*.

*Softskill* adalah suatu perkembangan dari EQ, dan berhubungan dengan kemampuan untuk bersosialisasi. Kemampuan bersosialisasi atau berhubungan dengan orang lain ini dapat dikembangkan agar jadi lebih maksimal. Selain kemampuan untuk berhubungan dengan orang lain, *softskill* juga berbicara tentang bagaimana berhubungan dengan dirinya sendiri. *Softskill* yang baik ditunjang oleh kinerja otak kanan yang baik.

Cara mengembangkan *softskill* berbeda dengan *hardskill*, karena *softskill* juga berkaitan dengan bakat, atau hobby, ataupun karakter dari seseorang. Cara meningkatkan *softskill* belum tentu didapatkan di dunia pendidikan seperti madrasah ataupun universitas. Cara mendapatkannya adalah orang tersebut harus mempunyai kemauan untuk memotivasi dirinya agar menjadi lebih baik, kemauan untuk introspeksi diri, dan mendengarkan kritikan ataupun masukan dari lingkungan sekitar.

Singkatnya pengalaman hidup akan ambil peran lebih besar untuk meningkatkan kemampuan ini.

Jenis jenis softskil dan contohnya secara umum dibagi kedalam dua kategori, yaitu kemampuan interpersonal atau kemampuan yang mampu mengatur dirinya sendiri. Contoh kemampuan interpersonal adalah tanggung jawab, pengendalian diri, integritas, dan kepercayaan diri.

Kategori yang kedua yaitu kemampuan interpersonal atau kemampuan untuk bersosialisasi. Contohnya adalah kemampuan beradaptasi dengan orang lain, berbagai ilmu pada orang lain, negosiasi, bekerja dalam tim, dan kemampuan memimpin.

Jadi pengembangan softskill harus bersifat menyeluruh, karena kita tidak akan bisa bersosialisasi dengan baik dengan orang lain, jika bersosialisasi kepada sendiri saja tidak karuan.

Kemampuan memecahkan masalah dan juga berpikir secara kritis merupakan bagian dari softskill, dan hal inilah yang merupakan mahakarya dan inti dari sebuah softskill. Dapat disebut mahakarya karena kemampuan memecahkan masalah dan berpikir kritis adalah gabungan dari kemampuan interpersonal, dan juga kemampuan interpersonal. Kemampuan memecahkan masalah inilah yang membuat seseorang tidak akan hanya bekerja seperti mesin.

Hardskill adalah kemampuan kemampuan teknis yang meliputi ilmu pengetahuan, ilmu teknologi, dan juga berbagai jenis kemampuan dan keterampilan lainnya terkait bidang ilmu yang ditekuni. Hardskill berhubungan dengan IQ dan membutuhkan kinerja otak kiri yang baik. Untuk mengembangkan hardskill

dibutuhkan softskill yang baik. Ada kondisi dimana seseorang dapat mengembangkan hardskill yang baik namun tidak di iringi dengan softskill yang baik, maka hal itu merupakan sesuatu yang berbahaya. Orang yang seperti itu akan cenderung menggunakan kepintarannya untuk membodohi orang lain, dan melakukan tindakan-tindakan destruktif. Bukti nyata dari pengembangan hardskill dan softskill adalah seorang siswa yang malas (tidak mampu mengatur dirinya sendiri) maka dapat dipastikan siswa tersebut akan sudah untuk mendapatkan pengembangan hardskill, karena kemungkinan besar ia akan sering terlambat masuk madrasah, bahkan sering bolos. Jika siswa tersebut pada akhirnya tetap bisa menguasai suatu hardskill di bidang ilmu tertentu, maka ilmu itu belum tentu dapat berguna bagi orang banyak atau bahkan malah bisa merusak, karena tidak didasari oleh nilai-nilai kejujuran, berpikir kritis, dan kepedulian terhadap sesama.

Contoh dari kasus ini adalah seorang koruptor merupakan seorang yang mungkin ahli dalam hal keuangan, namun kepintaran itu ia gunakan hanya untuk kepentingan diri sendiri, dan merugikan orang lain.

Hardskill yang dimiliki seseorang umumnya akan cenderung berfokus kepada satu titik saja atau satu bidang ilmu saja. Berbeda dengan contoh softskill yang secara lengkap harus dapat dimiliki oleh seseorang.

Contohnya adalah kemampuan bermain sepak bola, kemampuan bernyanyi, kemampuan akuntansi, kemampuan menggambar, dan lain-lain. Seorang pemain sepak bola hebat kemungkinan hanya akan ahli dalam bermain bola saja, dan belum tentu

bisa menjadi seorang penyanyi hebat, begitu juga sebaliknya. Jadi hardskill harus bersifat terfokus pada satu bidang ilmu saja agar dapat berkembang lebih optimal.

Hardskill dapat dikembangkan dalam sebuah kursus, madrasah, universitas, dan lembaga pendidikan atau pelatihan lainnya. Jadi bisa dibilang bahwa semua jenis bidang ilmu merupakan bagian atau contoh dari hardskill.

Bahkan sebenarnya kemampuan kasar sekalipun seperti pekerjaan kuli panggul sudah merupakan contoh dari hardskill yang didapat dengan cara belajar untuk mengangkat beban berat tanpa jatuh kepada senior atau temannya.

Hardskill dan softskill penting untuk dimiliki dalam dunia kerja secara seimbang. Berbeda jenis pekerjaan, maka akan berbeda pula jenis hardskill dan softskill yang dibutuhkan, dan begitu juga proposinya.

Sebagai contoh pekerjaan seorang direktur akan membutuhkan komposisi softskill dan hardskill yang sangat seimbang, dibandingkan pekerjaan kasar seperti kuli panggul misalnya yang lebih banyak proporsi hardskill ketimbang softskillnya. Berikut ini adalah beberapa kumpulan softskill dan juga hardskill yang sangat dibutuhkan secara seimbang dalam dunia kerja.

Pertama seseorang harus punya kemampuan berkomunikasi agar mampu berbaaur dengan semua rekan kerjanya. Kedua adalah fleksibilitas sangat penting karena hal ini dapat membuat seseorang tidak memaksakan kehendaknya sendiri dalam sebuah rapat.

Ketiga adalah kemampuan untuk memimpin karena semua organisasi membutuhkan sosok pemimpin sejati. Walaupun seseorang belum mendapat jabatan pemimpin, namun kemampuan memimpin harus tetap dimiliki, karena bagaimanapun setiap orang adalah pemimpin bagi dirinya sendiri.

Keempat adalah kemampuan untuk memotivasi, baik diri sendiri ataupun orang lain. Kemampuan ini berkaitan dengan kata kata yang akan keluar dari mulut seseorang, seseorang dengan motivasi rendah hanya akan mengeluarkan kata kata skeptis dan menjatuhkan semangat rekan rekannya.

Kelima adalah kesabaran, dengan kesabaran yang baik, seseorang dapat menjadi pembawa damai di tengah lingkungan kerjanya. Hal ini sangat dibutuhkan mengingat lingkungan kerja bisa mengalami kondisi stress yang berat.

Terakhir adalah kemampuan untuk memecahkan masalah baik itu masalah pribadi ataupun masalah organisasi. Sudah tidak dapat dipungkiri bahwa dunia ini tidak lepas dari masalah, dan hari esok sudah mempunyai jenis masalah lain yang berbeda dari pada hari ini.

Apapun bidang ilmunya, hardskill adalah hardskill yang wajib dimiliki oleh setiap orang. Pertama tama seseorang harus mempunyai kemampuan Bahasa asing. Misalnya adalah Bahasa Inggris, mau tidak mau, dunia yang semakin terglobalisasi menuntut akan hal ini.

Kedua adalah sertifikat atau lisensi di bidang ilmu yang dipelajari. Dengan adanya lisensi maka seseorang dapat lebih dipercaya untuk menghandle proyek proyek besar

di masa depan. Ketiga adalah seseorang harus menjadi orang yang selalu up to date akan perkembangan jaman.

Hal ini dikarenakan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi sangat cepat akhir akhir ini. Jadi agar tidak kalah bersaing seseorang juga harus mampu dan selalu berusaha untuk mempelajari perkembangan terbaru dari bidang ilmu yang ditekuninya.

Sebagai penutup baik itu hardskill ataupun softskill, bagi seseorang yang berkecimpung di dunia karir yang paling penting adalah memiliki sikap untuk tidak cepat puas diri. Sikap cepat puas diri akan membuat pengembangan diri menjadi terhambat.

Kemampuan teknis terdiri dari dua konsep, yaitu kemampuan dan teknis. Konsep mengenai kemampuan untuk pertama kalinya dipopulerkan oleh Boyatzis, yang mendefinisikannya sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang yang nampak dalam sikapnya yang sesuai dengan kebutuhan kerja dalam parameter lingkungan organisasi dan memberikan hasil yang diinginkan.<sup>46</sup> Sedangkan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kemampuan merupakan kesanggupan, kecakapan atau kepandaian menyelesaikan sesuatu berdasarkan tujuan. Dengan demikian kemampuan merupakan suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.

Menurut Gibson bahwa kemampuan adalah sifat bawaan lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang melakukan sesuatu yang bersifat mental atau fisik

---

<sup>46</sup> Multazam, *Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dan Implikasinya*, <http://ejurnal.stail.ac.id>, 2017

kemampuan sering kali diidentikkan dengan intelegensia, yaitu kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan, sehingga tingkat intelegensia seseorang sangat menentukan kekuasaannya dalam bekerja<sup>47</sup>. Dengan demikian maka orang-orang dengan intelegensia yang tinggi akan sanggup memecahkan kesulitan yang dihadapinya dalam bekerja, dan sebaliknya.

Kemampuan yang dimiliki individu dalam organisasi banyak macamnya dan berbeda antara yang satu individu dengan individu lainnya. Harsey dan Blanchart menyatakan bahwa: ada tiga bidang kemampuan yang diperlukan individu dalam proses manajemen yaitu kemampuan teknis, kemampuan sosial, dan kemampuan konseptual<sup>48</sup>. Kemampuan teknis merupakan bidang yang sangat penting dan dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Kemampuan teknis merupakan kemampuan menggunakan pengetahuan, metode tehnik, dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan pelatihan .

Menurut Hasibuan bahwa peningkatan kemampuan teknis akan nampak pada pribadi masing-masing dengan ciri-ciri berani menanggung resiko, bertanggung jawab, menyukai yang berpeluang baik merupakan batu loncatan mencapai sukses.<sup>49</sup> Dari ciri-ciri di atas dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia yang memiliki kemampuan teknis yang lebih baik tidak akan canggung- canggung melakukan semua pekerjaan terlebih pekerjaan yang menantang, berani mengambil resiko tanpa menghindar dari tanggung jawab, serta tidak ragu-ragu menghadapi kegagalan demi tercapainya tujuan bersama.

---

<sup>47</sup> Miftahul Huda, *Ibid* h 75

<sup>48</sup> Miftahul Huda, *Ibid* h 76

<sup>49</sup> Miftahul Huda, *Ibid* h 75

Dalam sebuah sistem kemampuan teknis memberi pengaruh terhadap kinerja. Jen menyatakan bahwa ada hubungan yang positif antara kemampuan teknis personal dengan kinerja di mana semakin tinggi kemampuan teknis personal dalam kerja akan meningkatkan kinerja.<sup>50</sup> Noe, dkk, menyatakan bahwa kemampuan teknis merupakan faktor penting dalam kinerja, kemudian faktor ini ditransformasikan kedalam tujuan melalui perilaku karyawan dengan menunjukkan prestasinya hanya jika mereka memiliki pengetahuan, keahlian, dan karakteristik lain yang memadai .

Untuk kreativitas seseorang dikendalikan oleh suatu kebutuhan untuk membangun atau menciptakan suatu yang keseluruhannya merupakan usahanya. Seseorang mencari situasi kerja di mana dia akan memperoleh kebebasan dari aturan- aturan organisasi untuk menunjukkan kompetensi profesional teknis. Dari uraian di atas kemampuan merupakan, keterampilan dan kecakapan yang dimiliki individu dalam melaksanakan suatu pekerjaan dan memanfaatkan suatu kesempatan dengan menyelaraskan dan memotivasi diri untuk mencapai tujuan. Ini terutama ditekankan harus dimiliki oleh pemimpin tingkat menengah (*middle menagement*) dan pemimpin tingkat bawah (*lower menagement*), dimana hubungan antara pemimpin dan bawahan sangat dekat. Dan kecakapan ini termasuk kecakapan menggunakan metode, proses, prosedur dan teknis yang umumnya berhubungan dengan alat-alat/benda, bukan manusia/orang.

Kemampuan kepala meliputi pengetahuan khusus dan keahlian pada suatu kegiatan khusus yang berkaitan dengan fasilitas, yaitu dalam cara penggunaan alat, dan teknik pelaksanaan kegiatan.

---

<sup>50</sup> MB Ayuba, *Penerapan Keterampilan Manajerial Kepala madrasah*, <https://core.ac.uk>, 2016

## 5. Kemampuan Kognitif Kepala Madrasah

Kemampuan kognitif adalah proses yang terjadi secara internal di dalam pusat susunan syaraf pada waktu manusia sedang berpikir. Menurut Abdurrahman kemampuan kognitif berkembang secara bertahap, sejalan dengan perkembangan fisik dan syaraf-syaraf yang berada di pusat susunan syaraf. Salah satu teori yang berpengaruh dalam menjelaskan perkembangan kognitif ini adalah teori Piaget.<sup>51</sup> Kognitif adalah proses yang terjadi secara internal di dalam pusat susunan syaraf pada waktu manusia sedang berpikir. Kemampuan kognitif ini berkembang secara bertahap, sejalan dengan perkembangan fisik dan syaraf-syaraf yang berada di pusat susunan syaraf.

Sedangkan menurut Ahmad Susanto bahwa kognitif adalah suatu proses berpikir, yaitu kemampuan individu untuk menghubungkan, menilai, dan mempertimbangkan suatu kejadian atau peristiwa.<sup>52</sup> Kemampuan kognitif merupakan dasar bagi kemampuan anak untuk berpikir. Jadi proses kognitif berhubungan dengan tingkat kecerdasan (intelegensi) yang menandai seseorang dengan berbagai minat terutama sekali ditujukan kepada ide-ide belajar.

Husdarta dan Nurlan berpendapat bahwa perkembangan kognitif adalah suatu proses terus menerus, namun hasilnya tidak merupakan sambungan (kelanjutan) dari hasil-hasil yang telah dicapai sebelumnya.<sup>53</sup> Anak akan melewati tahapan-tahapan perkembangan kognitif atau periode perkembangan. Setiap periode perkembangan,

---

<sup>51</sup> MA Tambunan, *Strategi Guru Dalam Mengembangkan Kemampuan Kognitif*, <http://repository.uinsu.ac.id>. 2019

<sup>52</sup> MA Tambunan, *Ibid* h 78

<sup>53</sup> MA Tambunan, *Ibid* h 80

anak berusaha mencari keseimbangan antara struktur kognitifnya dengan pengalaman-pengalaman baru. Ketidakseimbangan memerlukan pengakomodasian baru serta merupakan transformasi keperiode berikutnya. Kognitif lebih terkait dengan kemampuan anak untuk menggunakan otaknya secara menyeluruh. Kemampuan yang termasuk dalam aspek kognitif sangat banyak dan cakupannya pun sangat luas.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat diambil pengertian bahwa faktor kognitif mempunyai peranan penting bagi keberhasilan anak dalam belajar karena sebagian besar aktivitas dalam belajar selalu berhubungan dengan masalah mengingat dan berpikir. Kemampuan kognitif dimaksudkan agar anak mampu melakukan eksplorasi terhadap dunia sekitar melalui panca inderanya sehingga dengan pengetahuan yang didapatkannya tersebut anak dapat melangsungkan hidupnya.

#### a. Fase Perkembangan Kognitif

Salah satu teori yang berpengaruh dalam menjelaskan perkembangan kognitif ini adalah teori Piaget. “Jean Piaget, yang hidup dari tahun 1896 sampai tahun 1980, adalah seorang ahli biologi dan psikologi berkebangsaan Swiss. Ia merupakan salah seorang yang merumuskan teori yang dapat menjelaskan fase-fase perkembangan kognitif. Teori ini dibangun berdasarkan dua sudut pandang yang disebut sudut pandang aliran struktural (*structuralism*) dan aliran konstruktif (*constructivism*)”.

Aliran struktural yang mewarnai teori Piaget dapat dilihat dari pandangannya tentang inteligensi yang berkembang melalui serangkaian tahap perkembangan yang ditandai

oleh perkembangan kualitas struktur kognitif. Aliran konstruktif terlihat dari pandangan Piaget yang menyatakan bahwa, anak membangun kemampuan kognitif melalui interaksinya dengan dunia di sekitarnya.

Dalam hal ini, Piaget menyamakan anak dengan peneliti yang selalu sibuk membangun teori-teorinya tentang dunia di sekitarnya, melalui interaksinya dengan lingkungan di sekitarnya. Hasil dari interaksi ini adalah terbentuknya struktur kognitif, atau skemata (dalam bentuk tunggal disebut skema) yang dimulai dari terbentuknya struktur berpikir secara logis, kemudian berkembang menjadi suatu generalisasi kesimpulan umum).

Perkembangan merupakan suatu proses yang bersifat kumulatif. Artinya, perkembangan terdahulu akan menjadi dasar bagi perkembangan selanjutnya. Dengan demikian, apabila terjadi hambatan pada perkembangan terdahulu maka perkembangan selanjutnya akan memperoleh hambatan. Piaget membagi perkembangan kognitif ke dalam empat fase, yaitu fase sensorimotor, fase pra-operasional, fase operasi konkret, dan fase operasi formal”.

### **1). Fase Sensorimotor (usia 0-2 tahun)**

Pada masa dua tahun kehidupannya, anak berinteraksi dengan dunia di sekitarnya, terutama melalui aktivitas sensoris (melihat, meraba, merasa, mencium, dan mendengar) dan persepsinya terhadap gerakan fisik, dan aktivitas yang berkaitan dengan sensoris tersebut. Koordinasi aktivitas ini disebut dengan istilah sensorimotor.

Fase sensorimotor dimulai dengan gerakan-gerakan refleks yang dimiliki anak sejak ia dilahirkan. Fase ini berakhir pada usia 2 tahun. Pada masa ini, anak mulai membangun pemahamannya tentang lingkungannya melalui kegiatan sensorimotor, seperti menggenggam, mengisap, melihat, melempar, dan secara perlahan ia mulai menyadari bahwa suatu benda tidak menyatu dengan lingkungannya, atau dapat dipisahkan dari lingkungan di mana benda itu berada.

Selanjutnya, ia mulai belajar bahwa benda-benda itu memiliki sifat-sifat khusus. Keadaan ini mengandung arti, bahwa anak telah mulai membangun pemahamannya terhadap aspek-aspek yang berkaitan dengan hubungan kausalitas, bentuk, dan ukuran, sebagai hasil pemahamannya terhadap aktivitas sensorimotor yang dilakukannya.

Pada akhir usia 2 tahun, anak sudah menguasai pola-pola sensorimotor yang bersifat kompleks, seperti bagaimana cara mendapatkan benda yang diinginkannya (menarik, menggenggam atau meminta), menggunakan satu benda dengan tujuan yang berbeda. Dengan benda yang ada ditangannya, ia melakukan apa yang diinginkannya. Kemampuan ini merupakan awal kemampuan berpikir secara simbolis, yaitu kemampuan untuk memikirkan suatu objek tanpa kehadiran objek tersebut secara empiris.

## **2). Fase Praoperasional (usia 2 – 7 tahun)**

Pada fase praoperasional, anak mulai menyadari bahwa pemahamannya tentang benda-benda di sekitarnya tidak hanya dapat dilakukan melalui kegiatan sensorimotor,

akan tetapi juga dapat dilakukan melalui kegiatan yang bersifat simbolis. Kegiatan simbolis ini dapat berbentuk melakukan percakapan melalui telepon mainan atau berpura-pura menjadi bapak atau ibu, dan kegiatan simbolis lainnya. Fase ini memberikan andil yang besar bagi perkembangan kognitif anak.

Pada fase praoperasional, anak tidak berpikir secara operasional yaitu suatu proses berpikir yang dilakukan dengan jalan menginternalisasi suatu aktivitas yang memungkinkan anak mengaitkannya dengan kegiatan yang telah dilakukannya sebelumnya.

Fase ini merupakan masa permulaan bagi anak untuk membangun kemampuannya dalam menyusun pikirannya. Oleh sebab itu, cara berpikir anak pada fase ini belum stabil dan tidak terorganisasi secara baik. Fase praoperasional dapat dibagi ke dalam tiga subfase, yaitu subfase fungsi simbolis, subfase berpikir secara egosentris dan subfase berpikir secara intuitif. Subfase fungsi simbolis terjadi pada usia 2 – 4 tahun.

Pada masa ini, anak telah memiliki kemampuan untuk menggambarkan suatu objek yang secara fisik tidak hadir. Kemampuan ini membuat anak dapat menggunakan balok-balok kecil untuk membangun rumah-rumahan, menyusun puzzle, dan kegiatan lainnya. Pada masa ini, anak sudah dapat menggambar manusia secara sederhana. Subfase berpikir secara egosentris terjadi pada usia 2-4 tahun. Berpikir secara egosentris ditandai oleh ketidakmampuan anak untuk memahami perspektif atau cara berpikir orang lain. Benar atau tidak benar, bagi anak pada fase ini, ditentukan oleh cara pandangnya sendiri yang disebut dengan istilah egosentris.

Subfase berpikir secara intuitif terjadi pada usia 4 – 7 tahun. Masa ini disebut subfase berpikir secara intuitif karena pada saat ini anak kelihatannya mengerti dan mengetahui sesuatu, seperti menyusun balok menjadi rumah-rumahan, akan tetapi pada hakikatnya tidak mengetahui alasan-alasan yang menyebabkan balok itu dapat disusun menjadi rumah. Dengan kata lain, anak belum memiliki kemampuan untuk berpikir secara kritis tentang apa yang ada dibalik suatu kejadian.

### **3). Fase Operasi Konkret (usia 7- 12 tahun)**

Pada fase operasi konkret, kemampuan anak untuk berpikir secara logis sudah berkembang, dengan syarat, obyek yang menjadi sumber berpikir logis tersebut hadir secara konkret. Kemampuan berpikir ditandai dengan adanya aktivitas-aktivitas mental seperti mengingat, memahami dan mampu memecahkan masalah. Anak sudah lebih mampu berfikir, belajar, mengingat dan berkomunikasi karena proses kognitifnya tidak lagi egosentrisme dan lebih logis.

### **4). Fase Operasi Formal (12 tahun sampai usia dewasa)**

Fase operasi formal ditandai oleh perpindahan dari cara berpikir konkret ke cara berpikir abstrak. Menurut Departemen Pendidikan Nasional pengembangan kognitif merupakan perwujudan dari kemampuan primer yaitu:

- 1) Kemampuan berbahasa (*verbal comprehension*)
- 2) Kemampuan mengingat (*memory*)
- 3) Kemampuan nalar atau berpikir logis (*reasoning*)
- 4) Kemampuan tilikan ruang (*spatial factor*)
- 5) Kemampuan bilangan (*numerical ability*)
- 6) Kemampuan menggunakan kata-kata (*word fluency*)
- 7) Kemampuan mengamati dengan cepat dan cermat (*perceptual speed*)

#### **b. Faktor Yang Mempengaruhi Perkembangan Kognitif**

Perkembangan kognitif anak menunjukkan perkembangan dari cara berpikir anak. Ada faktor yang mempengaruhi perkembangan tersebut. Faktor yang mempengaruhi perkembangan kognitif menurut Piaget yang dikutip oleh Siti Partini bahwa “pengalaman yang berasal dari lingkungan dan kematangan, keduanya mempengaruhi perkembangan kognitif anak”.<sup>54</sup> Sedangkan menurut Soemiarti dan Patmonodewo perkembangan kognitif dipengaruhi oleh pertumbuhan sel otak dan perkembangan hubungan antar sel otak. Kondisi kesehatan dan gizi anak walaupun masih dalam kandungan ibu akan mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan anak.<sup>55</sup>

Menurut Piaget yang dikutip oleh Asri Budiningsih makin bertambahnya umur seseorang maka makin komplekslah susunan sel sarafnya dan makin meningkat pada kemampuannya. Ketika individu berkembang menuju kedewasaan akan mengalami

---

<sup>54</sup>MA Tambunan, *Ibid* h 85

<sup>55</sup>MA Tambunan *Ibid* h 87

adaptasi biologis dengan lingkungannya yang akan menyebabkan adanya perubahan-perubahan kualitatif di dalam struktur kognitifnya.

Ada pendapat lain lain yang menyatakan bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi perkembangan kognitif antara lain:

#### 1). Faktor Hereditas/Keturunan

Teori hereditas atau nativisme yang dipelopori oleh seorang ahli filsafat Schopenhauer, mengemukakan bahwa manusia yang lahir sudah membawa potensi tertentu yang tidak dapat dipengaruhi oleh lingkungan. Taraf intelegensi sudah ditentukan sejak lahir.

#### 2). Faktor Lingkungan

Jhon Locke berpendapat bahwa, manusia dilahirkan dalam keadaan suci seperti kertas putih yang belum ternoda, terkenal dengan teori tabula rasa. Taraf intelegensi ditentukan oleh pengalaman dan pengetahuan yang diperolehnya dari lingkungan hidupnya.

#### 3). Faktor Kematangan

Tiap organ (fisik maupaun psikis) dikatakan matang jika telah mencapai kesanggupan menjalankan fungsinya masing-masing. Hal ini berhubungan dengan usia kronologis.

#### 4). Faktor Pembentukan

Pembentukan adalah segala keadaan di luar diri seseorang yang mempengaruhi perkembangan intelegensi. Ada dua pembentukan yaitu pembentukan sengaja (madrrasah formal) dan pembentukan tidak sengaja (pengaruh alam sekitar).

#### 5). Faktor Minat dan Bakat

Minat mengarahkan perbuatan kepada tujuan dan merupakan dorongan untuk berbuat lebih giat dan lebih baik. Bakat seseorang akan mempengaruhi tingkat kecerdasannya. Seseorang yang memiliki bakat tertentu akan semakin mudah dan cepat mempelajarinya.

#### 6). Faktor Kebebasan

Keleluasaan manusia untuk berfikir divergen (menyebar) yang berarti manusia dapat memilih metode tertentu dalam memecahkan masalah dan bebas memilih masalah sesuai kebutuhan.

Ranah kognitif adalah ranah yang mencakup kegiatan mental (otak). Segala upaya yang menyangkut aktivitas otak adalah termasuk dalam ranah kognitif. Ranah kognitif memiliki enam jenjang atau aspek, yaitu:

- a) Pengetahuan/hafalan/ingatan (*knowledge*)
- b) Pemahaman (*comprehension*)
- c) Penerapan (*application*)

- d) Analisis (*analysis*)
- e) Sintesis (*syntesis*)
- f) Penilaian/penghargaan/evaluasi (*evaluation*)

Tujuan aspek kognitif berorientasi pada kemampuan berfikir yang mencakup kemampuan intelektual yang lebih sederhana, yaitu mengingat, sampai pada kemampuan memecahkan masalah yang menuntut siswa untuk menghubungkan dan menggabungkan beberapa ide, gagasan, metode atau prosedur yang dipelajari untuk memecahkan masalah tersebut. Dengan demikian aspek kognitif adalah subtaksonomi yang mengungkapkan tentang kegiatan mental yang sering berawal dari tingkat pengetahuan sampai ke tingkat yang paling tinggi yaitu evaluasi.

Menurut penulis keterampilan - keterampilan itu merupakan syarat yang harus dimiliki oleh setiap kepala madrasah yang profesional, karena selain dari tiga keterampilan diatas (Konsep, Hubungan manusia, teknis) kepala madrasah harus memiliki pengetahuan tentang belajar mengajar serta kemampuan intelektual, agar kinerja seorang pemimpin sekaligus sebagai menejer pendidikan bisa berjalan dengan sebaik-baiknya. Perincian kecakapan ini mencakup:

- 1) Visi dan misi

Kepala Madrasah mestilah mampu menyatakan dan menyampaikan secara jelas visi dan misinya kepada siswa, guru dan masyarakat setempat di setiap kesempatan, yang sesuai seperti pada pertemuan dengan orang tua, dalam upacara madrasah dan sebagainya. Kepala madrasah juga mampu menyusun program dan rencana berdasarkan visi dan misi madrasah.

- 2) Kepemimpinan dan inisiatif

Kepala madrasah berdasarkan visi, misi dan tanggung jawabnya terhadap kebutuhan madrasah mampu mengambil inisiatif untuk mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi, mampu mengambil keputusan pada waktu yang tepat menurut pandangannya dan menindaklanjutinya, melakukan upaya maksimal untuk mencapai swadaya dengan pengalangan sumber daya madrasah dan melakukan efisiensi dalam mengelola sumber daya yang ada. Mampu menciptakan dan mempertahankan komunikasi yang erat dengan masyarakat setempat dan pejabat yang berwenang dalam rangka kebaikan masyarakat madrasah dengan memperhatikan siswa.

3) Penentuansasaran dan Perencanaan

Kepala madrasah dituntut mampu menentukan sasaran pengajaran, menyusun rencana pembangunan dan rencana pelaksanaan.

4) Menyusun dan merencanakan kurikulum

Kepala madrasah bersama guru membentuk tim penyusun kurikulum, mendorong pembuatan bahan pelajaran dan melakukan pertemuan dan koordinasi rutin untuk membahas pengalaman dan hambatan dalam menjalankan kurikulum.

5) Pengelolaan pengajaran

Kepala Madrasah harus berusaha mengunjungi ruang kelas, sering memberikan saran untuk perbaikan, prestasi siswa dan menggunakan waktunya lebih banyak untuk supervisi guru dan berbicara dengan mereka.

6) Kesejahteraan siswa

Kepala madrasah harus selalu berhubungan dengan orang tua bila siswa tidak masuk madrasah atau tidak bagus prestasinya. Menbuat peraturan khusus untuk siswa yang absen dengan alasan yang dapat diterima, ikut serta merancang program olah raga dan kegiatan ekstra kurikuler lainnya.

#### 7) Hubungan Madrasah dengan Masyarakat

Kepala madrasah melibatkan masyarakat dalam kegiatan pembangunan masyarakat, pendidikan orang dewasa dan terlibat dalam peristiwa kebudayaan dan keagamaan di Masyarakat. Mengembangkan keanggotaan BP3, Dewan madrasah, Komite madrasah dan yang sejenisnya, termasuk memasukkan pimpinan informal masyarakat disamping orang tua siswa. Berkonsultasi dengan masyarakat dalam mengambil keputusan dan meminta bantuan masyarakat yang dibutuhkan madrasah.

#### 8) Pengambilan keputusan partisipatori

Kepala madrasah berupaya mengundang rapat umum bersama staf minimal sekali dalam satu bulan, mendorong tukar menukar pendapat dengan bebas dan membentuk panitia untuk melaksanakan tugas dan keputusan penting.

#### 9) Pelimpahan dan komunikasi

Kepala madrasah bersama staf ikut memelihara bangunan, catatan, arsip madrasah dan kedisiplinan siswa, sering bertemu dengan pegawai pendidikan, pemuka masyarakat, siswa, orang tua dan guru.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h.33-34

Dapat dipahami bahwa kepala madrasah dituntut untuk mampu melaksanakan berbagai hal, baik hubungannya didalam madrasah (dengan guru dan siswa), tapi juga dalam hubungan keluarga (orang tua, Masyarakat, pemimpin, dan pejabat terkait) dalam rangka memperkenalkan visi dan misi madrasah, memajukan prestasi siswa dan kualitas madrasah sesuai kebutuhan daerah, serta meminta keterlibatan aktif masyarakat diluar madrasah untuk mendukung keberadaan dan ikut memajukan madrasah. Upaya ini semakin penting ditengah kebijakan desentralisasi pendidikan, dimana peran serta komponen masyarakat di luar madrasah semakin diperlukan.

## **B. Manajemen Pendidikan**

### **1. Pengertian, Konsep dan Fungsi Manajemen**

#### **a. Pengertian**

Istilah manajemen diambil dari bahasa Inggris, *management* yang artinya direksi, pimpinan, ketatalaksanaan, tata pimpinan, pengelolaan.<sup>57</sup>

Istilah ini sudah lumrah digunakan dan telah menjadi bagian dari bahasa Indonesia baku, yang diartikan: Proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran, Pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi.<sup>58</sup> Dengan demikian manajemen dilihat dari segi bahasa dapat diartikan pengelolaan, ketatalaksanaan, penggunaan semua sumber daya secara efisien dan

---

<sup>57</sup>Nana Syaodih Sukmadinata, *et al Pengendalian Mutu Pendidikan Madrasah Menengah*, (Bandung: Refika Aditama, 2006), h- 372

<sup>58</sup> *Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI, Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1989), h. 623

efektif untuk mencapai sasaran yang ingin dituju dalam sebuah organisasi, instansi, perusahaan, lembaga dan sejenisnya.

Pengertian manajemen akan lebih luas lagi bila dilihat pendapat ahli, diantaranya George R.Terry yang menyatakan, *management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuiting and controlling utillting in each both science and art, and followed in order to accomplish predetermined objectives.*<sup>59</sup> (Manajemen adalah suatu proses yang membeda bedakan atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, pelaksanaan dan pengawasan dengan memanfaatkan ilmu dan seni, agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya).<sup>60</sup>

Banyak lagi pendapat ahli tentang pengertian manajemen. Untuk lebih praktisnya Handayaniingrat merangkumnya sebagai berikut:

- 1) Manajemen sebagai suatu sistem, *management is a system.* Manajemen merupakan suatu kerangka kerja yang terdiri dari berbagai bagian/komponen yang secara keseluruhan saling berkaitan yang di organisasi sedemikian rupa dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
- 2) Manajemen sebagai suatu proses, *manajement is a process.* Manajemen merupakan serangkaian kegiatan yang diarahkan pada pencapaian suatu tujuan, dengan memanfaatkan semaksimal mungkin sumber sumber daya yang dimiliki.
- 3) Manajemen sebagai suatu fungsi, *managemen as a function.* Manajemen mempunyai kegiatan-kegiatan tertentu yang dapat dilakukan sendiri sendiri tanpa menunggu selesainya kegiatan yang lain, sekalipun kegiatan kegiatan yang satu dan lainnya saling berkaitan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.
- 4) Manajemen sebagai ilmu pengetahuan, *management is a science.* Manajemen adalah suatu ilmu yang bersifat interdisipliner dengan menggunakan ilmu-ilmu sosial, filsafat dan matematika.
- 5) Manajemen sebagai kumpulan orang, *management as people/group of people.* Manajemen dipakai dalam arti kolektif untuk menunjukkan jabatan kepemimpinan di dalam organisasi, misalnya kelompok pimpinan atas, kelompok pimpinan tengah, dan kelompok pimpinan bawah.
- 6) Manajemen sebagai kegiatan yang terpisah, *management as a separate activity.* Manajemen mempunyai kegiatan tersendiri, jelas terpisah dari kegiatan teknis lainnya.

---

<sup>59</sup> Teny, G.R, *Principles Of Management*, (Homewood Illinois: Rivhard D.Irwin, 1972), h. 23

<sup>60</sup> Soewamo Handayaniingrat, *Op.Cit*, h. 19-20

- 7) Manajemen sebagai suatu profesi, *management as a profession*. Manajemen mempunyai bidang pekerjaan atau bidang keahlian yang tertentu, seperti halnya bidang-bidang lain, misalnya profesi bidang kedokteran, profesi bidang hukum, profesi bidang perpajakan dan sebagainya.<sup>61</sup>

Jadi dapat dipahami, manajemen secara umum memiliki makna yang luas, bisa berarti sebuah sistem, suatu proses, suatu fungsi, suatu ilmu, kumpulan orang yang bekerjasama, sebuah kegiatan dan sebuah profesi. Oleh karena itu istilah manajemen ini tidak terbatas dalam ruang lingkup manajemen dalam organisasi atau perusahaan tertentu, melainkan dapat dipasangkan kepada berbagai aspek kehidupan, seperti manajemen nasional, manajemen pemasaran, manajemen personalia, manajemen produksi, manajemen pendidikan dan sebagainya.<sup>62</sup>

Walaupun istilah manajemen lebih banyak digunakan dalam dunia ekonomi, perusahaan dan organisasi, pada hakikatnya ia dapat pula digunakan pada bidang-bidang lain, sepanjang pada bidang-bidang itu terkandung hakikat-hakikat manajemen sebagai suatu sistem, proses, fungsi, profesi dan seterusnya.

## **b. Konsep**

Menurut Mulyasa Mengatakan manajemen pendidikan mengandung arti dan makna sebagai suatu proses kerjasama yang sistematis dan komprehensif dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional. Manajemen pendidikan juga dimaksudkan sebagai sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan jangka pendek, menengah maupun jangka panjang.<sup>63</sup>

Soetopo Hendyat mengemukakan bahwa manajemen pendidikan adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana menata sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara produktif dan bagaimana menciptakan suasana

---

<sup>61</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), h. 67

<sup>62</sup> [www.seocities.com/triwidodown/Bab3.rtf](http://www.seocities.com/triwidodown/Bab3.rtf)

<sup>63</sup> Mulyasa, E, *Op.Cit*, h. 19

yang baik bagi manusia yang turut serta di dalam mencapai tujuan yang disepakati bersama.<sup>64</sup>

Manajemen Pendidikan adalah aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar dapat terpusat dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya.<sup>65</sup>

Dari berbagai pendapat para ahli tersebut dapat ditarik benang merahnya bahwa manajemen pendidikan adalah aplikasi konsep-konsep manajemen pendidikan untuk mengelola/menata sumber daya pendidikan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan dan disepakati bersama. Manajemen merupakan bagian (komponen) yang tak dapat dipisahkan dengan proses pendidikan itu sendiri secara keseluruhan, karena tanpa manajemen yang baik, sulit diwujudkan peningkatan mutu madrasah.

### c. Fungsi

Proses dan fungsi manajemen pendidikan tidak berbeda dengan fungsi fungsi manajemen pada umumnya, walaupun ada, perbedaan itu terletak pada substansinya. Menurut Dalton E. Mc. Farland manajemen terdiri tiga fungsi, Planning (perencanaan), organizing (pengorganisasian), controlling (pengawasan).<sup>66</sup> R.Terry mengemukakan bahwa manajemen terbagi empat fungsi yang dikenal dengan P.O.A.C. *Planning, organizing, actuating, controlling*. A.Albers menggunakan pembagian, *planning, organizing, directing, controlling*.<sup>67</sup> H.Koontz & O'Donnel yang

---

<sup>64</sup> Soetopo Hendyat, dan Wasty Soemanto, *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1983), h. 2

<sup>65</sup> Soebagio, *Op.Cit*, h.22

<sup>66</sup> Albers, Henry N.: *Principles Of Management. A Modern Approach* (Third Edition: Wiley International Edition-John Wiley & Sons, Inc., N.Y., 1969), h. 81

<sup>67</sup> Terry, George R. : *Op. Cit.*, h. 82

dikenal dengan POSDICO yaitu, planning, organizing, staffing, directing, and controlling.<sup>68</sup>

Dari pembagian fungsi manajemen dari beberapa ahli terdapat perbedaan dalam jumlah unsur dan terminologi namun pada hakikatnya sama dan lazimnya terjadi dilembaga lembaga pemerintah maupun lembaga swasta, baik lembaga pendidikan maupun non pendidikan. Formulasi yang akan digunakan sebagai subvariabel dari variabel formulasi manajerial dalam penelitian ini yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengerakan, (*actualing*), pengawasan (*controlling*),

### 1). Perencanaan

Sarwoto mengartikan perencanaan sebagai suatu persiapan yang teratur dari setiap usaha yang dilakukan untuk mewujudkan atau mencapai tujuan atau tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Perencanaan yang baik, menurut sarwoto sebaiknya mengandung unsur-unsur, yaitu tujuan, *policy* (kebijaksanaan), progress (kemajuan) dan program. Perencanaan tingkat atas (*top level*), tingkat menengah (*middle level*) dan tingkat bawah (*bottom level*).<sup>69</sup>

Dalam perencanaan, Kepala madrasah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan, sebab ia memegang perencanaan di tingkat atas, karena dialah yang berposisi pada *top management level* di madrasah yang dipimpinnya. Untuk itu perencanaan pendidikan yang ia berikan bersifat memimpin, memberi petunjuk, arah garis dalam segala hal baik mengenai tujuan maupun cara melaksanakan atau mencapai tujuan tersebut.

---

<sup>68</sup> Bogdan, R.C, & Biklen, *Qualitative Research For Education an Introduction to theory and Methods*. (Boston: Allyn & Bacon Inc, 1982), h. 70

<sup>69</sup> [http://www.kemampuan\\_manajerial\\_kepala\\_madrasah.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=329&Itemid=2016/09/05](http://www.kemampuan_manajerial_kepala_madrasah.com/index.php?option=com_content&task=view&id=329&Itemid=2016/09/05)

## 2) Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) dapat diartikan sebagai keseluruhan dari proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas dan tanggungjawab atau wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Proses pengorganisasian mencakup perumusan tujuan, penetapan tugas pokok, perincian kegiatan, pengelompokan kegiatan dalam fungsi-fungsi, departemen, penetapan otoritas organisasi, *staffing* dan *facilitating*.<sup>70</sup>

Menurut Wahjosumijo yang dikutip oleh Sarwoto dikatakan bahwa dalam mengorganisasikan pendidikan kepala madrasah harus mampu menghimpun dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dan sumber daya material madrasah, sebab keberhasilan madrasah tergantung kecakapan dalam mengatur dan mendayagunakan sumber-sumber daya yang ada.<sup>71</sup>

## 3) Penggerak (*actuating*)

Actuating adalah bagian penting dari proses manajemen, yang dititikberatkan pada penggerakkan orang-orang, aktuating adalah inti dari manajemen, karena banyak hubungannya dengan manusia, maka aktuating adalah merupakan seni dan penerapannya dengan berhasil tidaknya banyak tergantung pada pemberian motivasi kepada para anggota suatu organisasi.<sup>72</sup>

Kepala madrasah dituntut untuk: mampu menggerakkan dan memotivasi para guru/slaf di madrasah yang menjadi kewenangannya untuk aktif bergerak melaksanakan tugas-tugas pendidikan dan pengajaran. Kepala madrasah melalui

---

<sup>70</sup> *Ibid*, 83

<sup>71</sup> *Ibid*, 85

<sup>72</sup> *Ibid*, h.88

kewenangannya dapat memberikan motivasi, baik berupa pujian, penghargaan bahkan insentif bila sukses dalam menjalankan tugasnya, atau memberikan sanksi (hukuman) terhadap guru/staf yang tidak menjalankan tugasnya dengan baik.

#### **4). Pengawasan (*Controlling*)**

Soewarrio Handayaniingrat mengutip pendapat Mc. Farland yang menyatakan bahwa pengawasan adalah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan dan kebijaksanaan yang telah ditentukan. Pengawasan dimaksud untuk mencegah atau untuk memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidaksesuaian, penyelewengan dan lainnya yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan. Jadi maksud pengawasan bukan mencari kesalahan, tetapi mencari kebenaran terhadap hasil pekerjaan.<sup>73</sup>

Bagi kepala madrasah dapat dilaksanakan secara langsung dari dalam madrasah itu sendiri (*internal control*). Ia bertindak atas nama pimpinan organisasi madrasah, ia bertugas mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan, lalu menilai kemajuan dan kemunduran dalam pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya, atau mengoreksi kebijakannya sendiri yang dianggap memerlukan perbaikan.

## **2. Komponen-Komponen Manajemen di Madrasah**

Manajemen di Madrasah pada hakikatnya mempunyai pengertian yang hampir sama dengan manajemen pendidikan. Ruang lingkup dan bidang kajian manajemen madrasah merupakan ruang lingkup dan bidang kajian manajemen pendidikan. Namun demikian manajemen pendidikan mempunyai jangkauan yang

---

<sup>73</sup> Soewarno Handayaniingrat, *Op.Cit*, h. 143

lebih luas dari pada manajemen madrasah. Dengan perkataan lain, manajemen madrasah merupakan bagian dari manajemen pendidikan, atau penerapan manajemen pendidikan dalam organisasi madrasah sebagai salah satu komponen dari sistem pendidikan yang berlaku.

Subtansi manajemen merupakan komponen utama yang harus dikerjakan atau dilaksanakan oleh seorang manajer. Didalam lingkungan madrasah manajer diperankan oleh kepala madrasah. Lazaruth menyebutkan ada enam komponen manajemen madrasah yaitu: (1) Manajemen Personalia (2) manajemen kurikulum (3) manajemen kesiswaan (4) manajemen keuangan (5) manajemen gedung, perlengkapan dan peralatan madrasah/sarana dan prasarana (6) manajemen hubungan madrasah dengan masyarakat.<sup>74</sup> Mulyasa menyebutkan sedikitnya terdapat tujuh komponen madrasah yang harus dikelola dengan baik, yaitu: (1) Manajemen kurikulum dan program pengajaran (2) Manajemen tenaga kependidikan (3) Manajemen kesiswaan (4) Manajemen keuangan (5) Manajemen sarana dan prasarana pendidikan (6) Manajemen pengelolaan hubungan madrasah dan masyarakat (7) Layanan khusus lembaga pendidikan.<sup>75</sup>

Komponen-komponen madrasah itu adalah:

a. Kurikulum dan program pengajaran

Kurikulum selain merupakan rencana pelajaran, sekaligus juga peraktek dan fungsi dari pengajaran yang dijalankan. Sukmadinata menyatakan, kurikulum selain dari rencana pengajaran, juga sebagai suatu sistem kurikulum yang menjadi bagian dari sistem permadrasah. Sebagai suatu rencana pengajaran, kurikulum berisi tujuan

---

<sup>74</sup>, Soewadji Lazaruth, *Kepala Madrasah dan Tanggung Jawabnya*. (Yogyakarta: Kanisius 1988), h. 28

<sup>75</sup> Mulyasa *Op. Cit.*, h.39

yang ingin dicapai, bahan yang akan disajikan, kegiatan pengajaran, alat-alat pengajaran dan jadwal waktu pengajaran, sebagai suatu sistem, kurikulum merupakan bagian atau sub sistem dari keseluruhan kerangka organisasi madrasah atau sistem madrasah.<sup>76</sup>

Kurikulum sebagai suatu sistem menyangkut segala penentuan kebijakan tentang kurikulum, susunan personalia dan prosedur pengembangan kurikulum, penerapan, evaluasi dan penyempumaannya. fungsi utama kurikulum adalah dalam pengembangan, penerapan dan evaluasi baik sebagai dokumen tertulis maupun aplikasinya, dan menjaga kurikulum tetap dinamis.

Kepala madrasah merupakan seorang manajer di madrasah, ia harus bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan dan penilaian perubahan atau perbaikan program pengajaran di madrasah. Untuk kepentingan tersebut, sedikitnya terdapat empat langkah yang harus dilakukan, yaitu penilaian, kesesuaian program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan ;murid, meningkatkan perencanaan program, memilih dan melaksanakan program serta menilai perubahan program.<sup>77</sup>

#### **b. Manajemen Tenaga Kependidikan/Personalia.**

Manajemen tenaga kependidikan/personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari sejak pengadaan, pengembangan, pemberian konpensasi, pengmtegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan.

---

<sup>76</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, et al *Pengendalian Mutu Pendidikan Madrasah Menengah*. (Bandung: Refika Aditama, 2006), h. 6-7

<sup>77</sup> Mulyasa, *Op. Cit.*, h. 41

Seorang manajer dalam hal ini kepala madrasah harus menjalankan wewenangnya terhadap tenaga kependidikan/personalia dan harus menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Meskipun demikian manajemen ketenagaan haruslah memasuki tugas-tugas operasional dalam bidangnya. Sedangkan fungsi-fungsi operasional dalam manajemen tenaga kependidikan di madrasah menurut Djamas adalah:

- 1) Membuat analisis jabatan tenaga kependidikan.
- 2) Perekrutan/pengadaan tenaga kependidikan.
- 3) Pengembangan tenaga kependidikan
- 4) Pembinaan karir dan supervisi tenaga kependidikan
- 5) Penilaian tenaga kependidikan
- 6) Pemberhentian dan pensiun tenaga kependidikan.<sup>78</sup>

Fungsi-fungsi operasional tersebut dapat terlaksana dengan baik, apabila kepala madrasah dapat menjalankan fungsi-fungsi manajemen secara baik.

### c. Manajemen Kesiswaan

Siswa adalah siapa saja yang terdaftar sebagai objek dan subjek didik di suatu lembaga pendidikan. Manajemen kesiswaan adalah suatu kegiatan mengelola siswa diawali dengan penjarangan siswa, penempatan siswa, pembinaan siswa, pelayanan siswa, pembinaan alumni, evaluasi dan monitoring atau pengawasan.<sup>79</sup>

Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di madrasah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan madrasah. Untuk mencapai tujuan tersebut yang harus diperhatikan yaitu, penerimaan murid baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin.

---

<sup>78</sup> Djamas, Nurhayati, *Manajemen madrasah Mandiri*. (Jakarta: Puslitbang Pendidikan agama dan Keagamaan Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan, 2005), h. 96

<sup>79</sup> *Ibid.*, h. 59

Mulyasa menjabarkan tanggung jawab kepala madrasah dalam mengelola bidang kesiswaan adalah :

- 1) Penerimaan, orientasi, klasifikasi dan perujukan murid kekelas dan program studi.
- 2) Kehadiran murid di madrasah dan masalah-masalah yang berhubungan dengan itu.
- 3) Evaluasi dan pelaporan kemajuan belajar.
- 4) Program supervisi bagi murid yang mempunyai kelainan, seperti pengajaran, perbaikan dan pengajaran
- 5) Pengendalian disiplin murid
- 6) Program bimbingan penyuluhan
- 7) Program kesehatan dan keamanan
- 8) Penyesuaian pribadi, sosial dan emosional.<sup>80</sup>

Bahwa tujuan pendidikan tidak hanya untuk mengembangkan pengetahuan anak, tetapi juga sikap kepribadian, serta aspek sosial emosional, disamping keterampilan-keterampilan lain.

#### **d. Manajemen Keuangan**

Yang dimaksud dengan manajemen keuangan di madrasah adalah suatu pengaturan uang yang meliputi kegiatan penggalian sumber, pengalokasian, pemanfaatan dan pertanggungjawaban keuangan. Yang digunakan dalam penyelenggaraan pendidikan dalam upaya mencapai tujuan pendidikan di madrasah.<sup>81</sup>

Sumber keuangan dan pembiayaan pada suatu madrasah secara garis besar dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu:

- 1) Dari Pemerintah, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, ataupun kedua-duanya yang diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan.
- 2) Orang tua atau peserta didik.
- 3) Masyarakat baik mengikat maupun tidak mengikat.<sup>82</sup>

Adapun ruang lingkup manajemen keuangan di madrasah meliputi kegiatan:

---

<sup>80</sup> Mulyasa, *Op. Cit.*, h.46

<sup>81</sup> Djamas, *Op.Cit.* h.133

<sup>82</sup> Mulyasa, *Op. Cit.*, h. 48

- 1) Perencanaan keuangan, yang meliputi berbagai kegiatan, penetapan penggalan dana, prioritas penggunaan dana, sistem pengelolaan pembukuan dan bentuk pertanggungjawaban keuangan yang digunakan.
- 2) Penggalan sumber atau pencarian dana dari berbagai pihak secara optimal.
- 3) Penganggaran dana sesuai dengan target yang ditentukan
- 4) Pelaksanaan anggaran
- 5) Akuntabilitas/pertanggungjawaban keuangan
- 6) Pembukuan keuangan.<sup>83</sup>

Kepala Madrasah sebagai manajer berfungsi sebagai otorisator, dan dilimpahi fungsi ordonator untuk memerintahkan pembayaran. Namun tidak dibenarkan melaksanakan fungsi bendaharawan, karena berkewajiban melakukan pengawasan kedalam.

#### **e. Manajemen Sarana dan Prasarana**

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan untuk menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja, kursi serta alat-alat media pembelajaran. Sedangkan prasana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran seperti halaman, kebun, tanaman madrasah, jalan menuju madrasah.

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi

---

<sup>83</sup> Djamas, *Op.Cit.* h.135

kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi dan penghapusan serta penataan.<sup>84</sup>

Pengelolaan sarana/prasarana pada dasarnya perlu dilakukan secara profesional, agar semua sarana prasarana yang tersedia pada lembaga pendidikan dapat digunakan untuk mendukung efektifitas pencapaian target pembelajaran, serta pengembangan madrasah secara kelembagaan.

#### **f. Manajemen Hubungan Madrasah dengan Masyarakat**

Manajemen hubungan madrasah dengan masyarakat merupakan seluruh proses kegiatan madrasah yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh, serta pembinaan secara terus menerus untuk mendapatkan simpati dari masyarakat, khususnya yang berkepentingan langsung dengan madrasah. Dengan demikian kegiatan operasional pendidikan, kinerja dan produktivitas madrasah diharapkan semakin efektif dan efisien.<sup>85</sup>

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi madrasah sesuai dengan paradig baru manajemen pendidikan dirasakan perunya revitalisasi hubungan madrasah dengan masyarakat dan Ungkungan sekitarnya. Hal ini penting, karena madrasah memerlukan masukan dari masyarakat dalam menyusun program yang relevan, sekaligus memerlukan dukungan dalam melaksanakan program tersebut. Disisi lain, masyarakat memerlukan jasa madrasah untuk mendapatkan program-program yang relevan. Jalinan seperti ini dapat terjadi jika kepala madrasah aktif dan dapat membangun hubungan yang saling menguntungkan

---

<sup>84</sup> Mulyasa, *Op. Cit.*, h. 50

<sup>85</sup> *Ibid.*, h. 93

Hubungan madrasah dengan masyarakat yang harmonis guna mewujudkan madrasah yang efektif dan efisien itu adalah:

- 1) Mengembangkan pemahaman masyarakat terhadap madrasah.
- 2) Menilai program madrasah
- 3) Mempersatukan orang tua murid dan guru dalam memenuhi kebutuhan pesertadidik
- 4) Mengembangkan kesadaran tentang pentingnya pendidikan dalam era globalisasi
- 5) Mengembangkan dan memelihara kepercayaan masyarakat terhadap madrasah
- 6) Memberitahu kepada masyarakat tentang pekerjaan madrasah
- 7) Menggerakkan dukungan dan bantuan bagi pemeliharaan dukungan dan pemngkatan program madrasah.<sup>86</sup>

Melalui hubungan yang harmonis tersebut diharapkan tercapai hubungan madrasah dan masyarakat, yaitu terlaksananya proses pendidikan di madrasah, sehingga menghasilkan lulusan madrasah yang berkualitas. Lulusan yang berkualitas ini tampak dari penguasaan peserta didik terhadap ilmu pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dapat dijadikan bekal untuk melanjutkan pendidikan kejenjang berikutnya, atau hidup di Masyarakat sesuai dengan asas pendidikan seumur hidup.

**g. Manajemen layanan khusus.**

Manajemen layanan khusus meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan dan keamanan madrasah. Perpustakaan yang lengkap yang dikelola dengan baik, memungkinkan peserta didik untuk lebih mengembangkan dan mendalami pengetahuan yang diperolehnya dikelas melalui belajar mandiri, baik pada waktu

---

<sup>86</sup> *Ibid.*, h.67

istirahat di madrasah maupun dirumah.<sup>87</sup> Disamping itu juga memungkinkan guru untuk mengembangkan pengetahuan secara mandiri, dan juga dapat mengajar dalam model bervariasi.

Manajemen layanan khusus lainnya adalah layanan kesehatan dan keamanan. Madrasah sebagai suatu pendidikan yang bertugas dan bertanggung jawab melaksanakan proses pembelajaran, tidak hanya bertugas mengembangkan ilmu pengetahuan, keterampilan dan sikap saja, tetapi harus menjaga dan meningkatkan kesehatan jasmani dan rohani peserta didik. Hal ini sesuai dengan tujuan pendidikan nasional, yaitu mengembangkan manusia seutuhnya “Yaitu manusia yang memiliki kesehatan jasmani dan rohani (Sisdiknas No.20 Tahun 2003 Bab II pasal 4). Disamping itu juga madrasah juga perlu memberikan pelayanan keamanan kepada peserta didik dan para pegawai yang ada di madrasah agar mereka dapat belajar dan melaksanakan tugas dengan tenang dan nyaman.

### **3. Pelaksanaan Fungsi Manajemen Kepala madrasah**

Pelaksanaan kesemua fungsi pokok manajemen pendidikan yang telah dijelaskan sebelumnya secara otomatis menjadi tanggungjawab pimpinan lembaga pendidikan. Sebagai manajer, kepala madrasah bertugas merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan/ memimpin dan mengawasi pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di madrasah. Ruang lingkup tugas manajerial ini dapat diterapkan kedalam segenap aspek administrasi pendidikan yaitu: Administrasi kurikulum dan program pengajaran, Administrasi kesiswaan, kepegawaian/personalia, keuangan, sarana prasarana dan hubungan madrasah dan masyarakat, bertujuan untuk mencapai produktivitas madrasah yang lebih tinggi. Berbagai aktivitas manajemen

---

<sup>87</sup> *Ibid.*, h. 52

pendidikan tersebut diselenggarakan oleh kepala madrasah secara priodik dan terjadwal pada saat awal tahun ajaran, akhir tahun ajaran, semester, bulanan bahkan mingguan.

Deskripsi secara lebih terperinci berdasarkan substansi administrasi pendidikan di madrasah dapat ditetapkan sebagai berikut:

a. Administrasi Kurikulum dan Program Pengajaran

Kata kurikulum berasal dari Yunani *curere* yang dikatabendakan menjadi menjadi *curriculum*, sedangkan bentuk jamaknya adalah *cnricula*, yang berarti lapangan perlombaan dengan jarak dan ukuran tertentu sesuai dengan jenis perlombaan yang dipertandingkan.<sup>88</sup> Dalam sejarah perkembangan pendidikan, kurikulum itu bukan hanya terbatas pada lingkungan olahraga saja, tetapi telah mendapat tempat yang lebih luas lagi yaitu dalam bidang pendidikan pada umumnya sehingga pengertian kurikulum itu mengalami perkembangan, secara umum kurikulum terbagi kepada dua bagian, ada yang secara tradisional dan ada yang secara modern.

- 1) Pengertian tradisional, kurikulum adalah “sejumlah mata pelajaran yang harus dikuasai oleh siswa/murid untuk mencapai tingkat ijazah”.
- 2) Pengertian modem, kurikulum adalah “pengalaman belajar murid yang diselenggarakan dibawah tanggungjawab madrasah”.<sup>89</sup>

Bila kedua definisi tersebut dikaji, maka pengertian secara tradisional, kurikulum sebagai sejumlah mata pelajaran telah ditinggalkan. Ruang lingkup kurikulum telah diperluas pada sejumlah pengalaman belajar, yang dapat diperoleh

---

<sup>88</sup> Soetopo Hendyat, dan Wasty Soemanto *Op.Cit*, h. 27

<sup>89</sup> *Ibid.*, h.34-35

melalui berbagai ragam aktivitas, baik mengikuti pelajaran dikelas, membaca diperpustakaan, mengelola majalah dinding madrasah, melaksanakan kegiatan pramuka, palang merah remaja, OSIS, dan sebagainya. Dengan demikian maka administrasi kurikulum itu meliputi semua kegiatan yang dapat memperlancar proses pembelajaran.

#### **b. Administrasi personalia/Kepegawaian**

Administrasi personalia adalah “Segecap proses penataan personil di madrasah”.<sup>90</sup>

Adapun yang dimaksud dengan personil madrasah adalah terdiri dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, kepala tata usaha, semua karyawan tata usaha dan termasuk pesuruh. Adapun kegiatan-kegiatan administrasi personalia adalah:

- a) Seleksi
- b) Pengangkatan dan penempatan
- c) Orientasi
- d) Bimbingan dan pengembangan
- e) Kesejahteraan.<sup>91</sup>

Sedangkan buku-buku atau daftar yang harus dilaksanakan dalam rangka administrasi personalia adalah:

- a) Statistik/daftar presentasi pegawai
- b) Organisasi dan daftar pembagian tugas

---

<sup>90</sup> Sutarto, *Dasar- Dasar Organisasi*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1992), h. 30

<sup>91</sup> *Ibid.*, h. 32

- c) Masalah kepegawaian/guru dan kesejahteraan
- d) Daftar riwayat hidup
- e) Daftar riwayat pekerjaan
- f) Catalan pribadi pegawai
- g) Daftar induk pegawai.<sup>92</sup>

Kepala madrasah sebagai salah satu dari personil pendidikan, keberadaan guru harus diperhatikan, sebab secara tidak langsung gurulah yang memegang peranan. Sedemikian pentingnya peran seorang guru, sehingga ia dapat juga dikatakan sebagai ujung tombak maju mundumnya pendidikan yang diselenggarakan disuatu lembaga pendidikan atau madrasah. Oleh sebab itu sejak dari seleksi, pengangkatan dan penempatan sampai dengan kesejahteraannya perlu diperhatikan oleh semua pihak yang mengingirikan kemajuan madrasah, begitu juga hal-hal yang berkaitan dengan administrasinya.

### **c. Administrasi Kesiswaan**

Administrasi kesiswaan menurut adalah seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja serta pembinaan secara kontinu teriiadap seluruh peserta didik (dalam lembaga pendidikan yang bersangkutan) agar dapat mengikuti proses belajar mengajar (PBM) secara efektif dan efisien, demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.<sup>93</sup>

Adapun jenis kegiatan dalam administrasi kesiswaan adalah:

---

<sup>92</sup>Soeadji Lazamth, *Op. Cit.*, h.31

<sup>93</sup> Departemen Agama RI, *Manajemen Madrasah*. (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2001), h. 107-108

- 1) Pendaftaran murid
- 2) Seleksi murid
- 3) Penerimaan murid
- 4) Penempatan murid
- 5) Bimbingan belajar
- 6) Penyambungan dan mutasi.<sup>94</sup>

#### **d. Administrasi Keuangan**

Administrasi keuangan adalah seluruh pengaturan pembiayaan penyelenggaraan madrasah yang mencakup anggaran pendapatan dan pengeluaran dalam rangka pengelolaan madrasah. Masalah keuangan adalah masalah yang sangat peka, oleh karena itu dalam mengelola bidang ini harus hati-hati, jujur dan terbuka agar tidak timbul kecurigaan.

Untuk memperlancar kegiatan tersebut, ada beberapa buku/daftar yang dapat membantu yaitu:

- 1) Buku kas.
- 2) Buku tabel
- 3) Buku penerimaan SPMU
- 4) Daftar gaji
- 5) Daftar honorarium
- 6) Surat pertanggungjawaban (SPJ).<sup>95</sup>

---

<sup>94</sup> Departemen Agama KS, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*. (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan agama Islam, 2003), h. 32

Buku-buku/dafiat-daftar tersebut harus dimiliki oleh madrasah, yang dalam pengelolaannya biasanya diatur oleh kepala madrasah dan dilaksanakan oleh bagian tata usaha madrasah (dalam hal ini Bendaharawan madrasah).

#### **e. Administrasi Sarana dan Prasarana**

Administrasi sarana dan prasarana madrasah merupakan seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh, serta pembinaan secara kontinu terhadap benda -benda pendidikan, agar senantiasa siap pakai (*ready for use*) dalam KBM, sehingga PBM semakin efektif dan efisien guna membantu tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.<sup>96</sup>

Sedemikian banyaknya kegiatan yang berkaitan dengan administrasi sarana prasarana, penulis mengelompokkan dalam dua bagian yaitu:

- 1) Pengadaan, pemeliharaan, penambahan, rehabilitasi dan pengamanan sarana madrasah.
- 2) Pengadaan, Pemeliharaan, penambahan, rehabilitasi dan pengamanan prasarana madrasah.

Sedangkan buku-buku yang diperlukan dalam administrasi sarana dan prasarana madrasah adalah:

- 1) Buku laporan tahunan, caturwulan/semesteran
- 2) Buku Inventaris

---

<sup>95</sup>Lazamth, Soewadji, *Op.Cit*, h. 31

<sup>96</sup>Ahmad Gozali, Dkk. *Kepemimpinan kepala Madrasah yang efektif*. (Jakarta: Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Pusdiklat Administrasi, 2004), h. 114

3) Buku-buku penerimaan alat-alat dan pertengkapan.<sup>97</sup>

#### **f. Administrasi Hubungan Madrasah dan Masyarakat**

Dengan majunya pengetahuan masyarakat akan pentingnya pendidikan bagi anak-anaknya, maka merupakan kebutuhan yang sangat penting bagi madrasah dan masyarakat untuk menjalin kerjasama dalam rangka kelancaran pendidikan.

Adanya hubungan madrasah dan masyarakat, madrasah dapat mengetahui sumber-sumber yang ada dalam masyarakat untuk didayagunakan dalam rangka kepentingan pendidikan di madrasah. Dipihak lain masyarakat juga mengambil manfaat dengan turut mengenyam dan menyerap kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang dicapai madrasah.

Adapun fungsi dibentuknya hubungan madrasah dan masyarakat adalah menarik simpati masyarakat pada umumnya, atau masyarakat yang langsung terkait khususnya, sehingga dapat meningkatkan hubungan serta animo masyarakat terhadap madrasah tersebut, yang pada akhirnya menambah pemasukan bagi madrasah yang bermanfaat terhadap tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan tujuannya adalah meningkatkan popularitas madrasah dimata masyarakat, sehingga prestise madrasah dapat meningkat pula,<sup>98</sup> jadi sepenuhnya persoalan akal dan kualitasnya dalam memahami al-Qur'an dan seberapa jauh kemampuan akal untuk kajian dan interpretasi secara tepat dalam konteks tertentu. Untuk itulah dalam pembahasan ini penulis mencoba mensinergiskan dan mengungkap secara langsung bahwa manajemen

---

<sup>97</sup> Soeadji Lazaruth, *Op. Cit.*, h. 30

<sup>98</sup> Nawawi, H, *Organisasi Madrasah dan Pengelolaan Kelas sebagai lembaga Pendidikan.* (Jakarta: Gunung Agung, 1982), h. 187-188)

pendidikan Islam sesungguhnya dapat kita kaji dan kita interpretasikan dengan al-Qur'an jika akal kita mau berpikir. Karena sesungguhnya al-Qur'an sendiri menjelaskan tentang hal itu.

### **C. Konsep Islam tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Islam adalah agama yang komprehensif, ia tidak hanya mengatur cara manusia menyembah Tuhannya, tetapi juga mengatur segala sendi kehidupan. Mulai dari tata cara hidup bermasyarakat, menuntut ilmu, bahkan juga mengatur tata negara dan kepemimpinan. Pemimpin dan kepemimpinan dalam Islam telah diatur dalam hukum syari'at Islam.

Setiap manusia pasti menyandang predikat sebagai seorang pemimpin, baik dalam tingkatan tinggi (pemimpin umat/negara) maupun dalam tingkatan yang paling rendah, yaitu pemimpin bagi diri sendiri. Setiap bentuk kepemimpinan membutuhkan suatu keahlian. Kepemimpinan tidak bisa dijalankan hanya dengan kemampuan seadanya. Sebab, yang pasti hal itu akan menimbulkan gejolak di antara personil-personil yang dipimpinnya.

Kepemimpinan merupakan salah satu tanggung jawab yang sangat besar karena hal itu merupakan amanah dari Allah, baik atau tidaknya sebuah kepemimpinan disebabkan oleh faktor pemimpin itu sendiri. Untuk itu di dalamnya ada dua pihak yang berperan antara lain yang dipimpin dan yang memimpin (imam). Konsep kepemimpinan dalam Islam sebenarnya memiliki dasar-dasar yang sangat kuat dan kokoh. Ia dibangun tidak saja oleh nilai-nilai transendental, namun telah dipraktekkan sejak berabad-abad yang lalu oleh nabi Muhammad SAW, para Shahabat dan Al-Khulafa' Al-Rasyidin. Pijakan kuat yang bersumber dari Al-qur'an dan Assunnah serta dengan bukti empiriknya telah menempatkan konsep kepemimpinan

Islam sebagai salah satu model kepemimpinan yang diakui dan dikagumi oleh dunia internasional. Namun dalam perkembangannya, aplikasi kepemimpinan Islam saat ini terlihat semakin jauh dari harapan masyarakat. Para tokohnya terlihat dengan mudah kehilangan kendali atas terjadinya siklus konflik yang terus terjadi. Harapan masyarakat akan munculnya seorang tokoh muslim yang mampu dan bisa diterima oleh semua lapisan dalam mewujudkan Negara yang terhormat, kuat dan sejahtera nampaknya masih harus melalui jalan yang panjang.

Tokoh pemimpin (imam) menjadi harapan dalam penciptaan masyarakat adil dan makmur sebagai salah satu tujuan terbentuknya Negara. Karena itu pergeseran dari harapan atau penyimpangan dari makna hakiki kepemimpinan dan sikap keteladanan, menjadi sumber pemuasan ambisi, akan mengakibatkan munculnya pemerintahan tirani. Keberhasilan seseorang dalam memimpin tidak saja ditentukan oleh seberapa tinggi tingkat kepemimpinannya, tetapi yang paling penting adalah seberapa besar pengaruh baik yang dapat diberikan kepada orang lain.

Dalam pandangan Islam, kepemimpinan merupakan amanah dan tanggungjawab yang tidak hanya dipertanggungjawabkan kepada anggota-anggota yang dipimpinya, tetapi juga akan dipertanggungjawabkan dihadapan Allah. Jadi, pertanggungjawaban kepemimpinan dalam Islam tidak hanya bersifat horizontal-formal sesama manusia, tetapi bersifat vertical-moral, yakni tanggungjawab kepada Allah di akhirat nanti. Seorang pemimpin akan dianggap lolos dari tanggungjawab formal dihadapan orang-orang yang dipimpinya, tetapi belum tentu lolos ketika ia bertanggungjawab dihadapan Allah. Kepemimpinan sebenarnya bukan sesuatu yang mesti menyenangkan, tetapi merupakan tanggungjawab sekaligus amanah yang amat berat yang harus diemban dengan sebaik-baiknya. Allah berfirman:

رُءُونَ وَعَهْدِهِمْ لِأَمْنَتِهِمْ هُمْ وَالَّذِينَ

{ ٨ } يُحَافِظُونَ صَلَاتِهِمْ عَلَىٰ هُمْ وَالَّذِينَ { ٩ }

"dan orang-orang yang memelihara amanah (yang diembankannya) dan janji mereka, dan orang-orang yang memelihara sholatnya." (QS. Al Mukminun 8-9)<sup>99</sup>

Seorang pemimpin harus bersifat amanah, sebab ia akan disertai tanggungjawab. Jika pemimpin tidak mempunyai sifat amanah, tentu yang terjadi adalah penyalahgunaan jabatan dan wewenang untuk hal-hal yang tidak baik. Itulah mengapa nabi Muhammad SAW juga mengingatkan agar menjaga amanah kepemimpinan, sebab hal itu akan dipertanggungjawabkan, baik didunia maupun diakhirat. Nabi bersabda:

رَعِيَّتِهِ عَنِ مَسْئُولٍ وَهُوَ أَهْلُهُ فِي رَاعٍ وَالرَّجُلُ رَعِيَّتِهِ عَنِ نُوْلٍ وَمَسْدٍ رَاعٍ الْإِمَامُ رَعِيَّتِهِ عَنِ مَسْئُولٍ وَكُلُّكُمْ رَاعٍ كُفُّكُمْ رَعِيَّتِهِ عَنِ مَسْئُولٍ سَيِّدِهِ مَالٍ فِي رَاعٍ وَالْخَادِمُ رَعِيَّتَهَا عَنِ وَمَسْئُولَةٌ زَوْجَهَا بَيْتٍ فِي رَاعِيَّةٍ وَالْمَرْأَةُ

*“Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban atas yang dipimpinnya. Imam adalah pemimpin yang akan diminta pertanggung jawaban atas rakyatnya. Seorang suami adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban atas keluarganya. Seorang isteri adalah pemimpin di dalam urusan rumah tangga suaminya, dan akan dimintai pertanggung jawaban atas urusan rumah tangga tersebut. Seorang pembantu adalah pemimpin dalam urusan harta tuannya, dan akan dimintai pertanggung jawaban atas urusan tanggung jawabnya tersebut.” (HR. Bukhari)<sup>100</sup>*

Nabi Muhammad SAW juga bersabda:

إِضَاعَتِهَا كَيْفَ قَالَ السَّاعَةُ، فَاَنْتَظِرِ الْأَمَانَةَ ضَيْعَ إِذَا قَالَ ؟ السَّاعَةُ مَتَى : الْأَعْرَبِيُّ قَالَ : أَمَانَةٌ أَهْلِهِ إِلَى الْحُكْمِ وَإِعْطَاءِ  
”السَّاعَةُ فَاَنْتَظِرِ أَهْلَهُ غَيْرِ إِلَى الْأَمْرِ وَسَدِّ إِذَا فَقَالَ

"Apabila amanah disia-siakan maka tunggulah saat kehancuran. Waktu itu ada seorang shahabat bertanya: apa indikasi menyia-nyiakan amanah itu wahai

<sup>99</sup> Usman el-Qurtuby, *Al-qur'an Hafalan Mudah Terjemahan & Tajwid Warna*, (Bandung:Cordoba, 2020)

<sup>100</sup> Imam Zainuddinaz-zubaidi, *Mukhtashar Shahih Al-Bukhari*, (Bandung: Penerbit Marja, 2018)

Rasulullah? Beliau menjawab: apabila suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya maka tunggulah saat kehancurannya" (HR. Bukhori)<sup>101</sup>

Oleh karenanya, kepemimpinan mestinya tidak dilihat sebagai fasilitas untuk menguasai, tetapi dimaknai sebagai sebuah pengorbanan dan amanah yang harus diemban dengan sebaik-baiknya. Kepemimpinan juga bukan kesewenang-wenangan untuk bertindak, tetapi kewenangan untuk melayani dan mengayomi dan berbuat dengan seadil-adilnya. kepemimpinan adalah sebuah keteladanan dan kepeloporan dalam bertindak. Kepemimpinan semacam ini akan muncul jika dilandasi dengan semangat amanah, keikhlasan dan nilai-nilai keadilan.

Pemimpin yang ideal merupakan dambaan bagi setiap orang, sebab pemimpin itulah yang akan membawa maju-mundurnya suatu organisasi, lembaga, negara dan bangsa. Oleh karenanya, pemimpin mutlak dibutuhkan demi tercapainya kemaslahatan umat. Tidaklah mengherankan jika ada seorang pemimpin yang kurang mampu, kurang ideal misalnya cacat mental dan fisik, maka cenderung akan mengundang kontroversi, apakah tetap akan dipertahankan atau di non aktifkan.

Imam Al-mawardi dalam al-Ahkam al-Sulthaniyah menyinggung mengenai hukum dan tujuan menegakkan kepemimpinan. beliau mengatakan bahwa menegakkan kepemimpinan dalam pandangan Islam adalah sebuah keharusan dalam kehidupan bermasyarakat berbangsa dan bernegara. Lebih lanjut, beliau mengatakan bahwa keberadaan pemimpin (imamah) sangat penting, artinya, antara lain karena imamah mempunyai dua tujuan: pertama: Likhilafati an-Nubuwwah fi-Harosati ad-Din, yakni sebagai pengganti misi kenabian untuk menjaga agama. Dan kedua: Wa sissati ad-Dunya, untuk memimpin atau mengatur urusan dunia. Dengan kata lain bahwa tujuan suatu kepemimpinan adalah untuk menciptakan rasa aman, keadilan, kemaslahatan,

---

<sup>101</sup> Ibid h. 126

menegakkan amar ma'ruf nahi munkar, mengayomi rakyat, mengatur dan menyelesaikan problem-problem yang dihadapi masyarakat.

Seorang pemimpin merupakan sentral figur dan profil panutan publik. Terwujudnya kemaslahatan umat sebagai tujuan pendidikan Islam sangat tergantung pada gaya dan karakteristik kepemimpinan. Dengan demikian kualifikasi yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin mencakup semua karakteristik yang mampu membuat kepemimpinan dapat dirasakan manfaat oleh orang lain. Dalam konsep Syari'at Islam, kriteria yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin telah dirumuskan dalam suatu cakupan sebagai berikut:

Pemimpin haruslah orang-orang yang amanah, amanah dimaksud berkaitan dengan banyak hal, salah satu di antaranya berlaku adil. Keadilan yang dituntut ini bukan hanya terhadap kelompok, golongan atau kaum muslimin saja, tetapi mencakup seluruh manusia bahkan seluruh makhluk. dalam al-Qur'an surah an-Nisa': 58 dijelaskan:

اللَّهُ إِنَّ ۖ بِهِ يَعِظُكُمْ نِعْمًا اللَّهُ إِنَّ ۖ بِالْعَدْلِ اتَّخِذُوا أَنْ النَّاسِ بَيْنَ حَكْمَتُمْ وَإِذَا أَهْلَيْهَا إِلَى الْأَمْنِ تَوَدُّوا أَنْ يَأْمُرُكُمْ اللَّهُ إِنَّ  
بَصِيرًا سَمِيعًا كَانَ

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.”<sup>102</sup>

Ayat di atas memerintahkan menunaikan amanat, ditekankannya bahwa amanat tersebut harus ditunaikan kepada ahliha yakni pemiliknya. Ketika memerintahkan menetapkan hukum dengan adil, dinyatakan “apabila kamu menetapkan hukum di antara

---

<sup>102</sup> Rasm Usmani Op. cit, h. 87

manusia”. Ini bearti bahwa perintah berlaku adil itu ditunjukkan terhadap manusia secara keseluruhan.

Seorang pemimpin haruslah orang-orang yang berilmu, berakal sehat, memiliki kecerdasan, kearifan, kemampuan fisik dan mental untuk dapat mengendalikan roda kepemimpinan dan memikul tanggungjawab. Sebagaimana dijelaskan dalam al-Qur’an surah An-Nisa’: 83

يَسْتَنْبِطُونَهُ الَّذِينَ لَعَلِمَهُ مِنْهُمْ الْأَمْرِ أُولَىٰ وَالْإِلَىٰ الرَّسُولِ إِلَىٰ رُدُّوهُ وَلَوْ ۖ بِهِ أَدَّعُوا الْخَوْفِ أَوْ الْأَمْنِ مِّنْ أَمْرٍ جَاءَهُمْ وَإِذَا قَلِيلًا إِلَّا الشَّيْطَانَ لَا تَتَّبِعُوهُم وَرَحْمَتُهُ عَلَيْكُمْ اللَّهُ فَضْلٌ وَلَوْلَا ۖ مِنْهُمْ

“Dan apabila datang kepada mereka suatu berita tentang keamanan ataupun ketakutan, mereka lalu menyiarkannya. dan kalau mereka menyerahkannya kepada Rasul dan ulil Amri di antara mereka, tentulah orang-orang yang ingin mengetahui kebenarannya (akan dapat) mengetahuinya dari mereka (Rasul dan ulil Amri) kalau tidaklah karena karunia dan rahmat Allah kepada kamu, tentulah kamu mengikut syaitan, kecuali sebahagian kecil saja (di antaramu).”<sup>103</sup>

Maksud ayat di atas adalah kalau mereka menyerahkan informasi tentang keamanan atau ketakutan itu kepada Rasulullah Saw apabila bersama mereka, atau kepada pemimpin-pemimpin mereka yang beriman, niscaya akan diketahui hakikatnya oleh orang-orang yang mampu menganalisis hakikat itu dan menggantinya dari celah-celah informasi yang saling bertentangan dan tumpang tindih.

Pemimpin harus orang-orang yang beriman, bertaqwa dan beramal shaleh, tidak boleh orang dhalim, fasiq, berbut keji, lalai akan perintah Allah Swt dan melanggar batas-batasnya. Pemimpin yang dhalim, batal kepemimpinannya.

Bertanggung jawab dalam pelaksanaan tatanan kepemimpinan sesuai dengan yang dimandatkan kepadanya dan sesuai keahliannya. Sebaliknya Negara dan rakyat akan

---

<sup>103</sup> Rasm Usmani Ibid h. 91

hancur bila dipimpin oleh orang yang bukan ahlinya. Sebagaimana sabda Rasulullah Saw “Apabila diserahkan suatu urusan kepada yang bukan ahlinya maka tunggulah kehancuran suatu saat”. Senantiasa menggunakan hukum yang telah ditetapkan Allah, seperti yang Allah jelaskan dalam al-Qur’an.

Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.

Ayat di atas merupakan perintah untuk taat kepada Allah, Rasul, dan Ulil Amri (ulama dan umara). Oleh karena Allah berfirman “Taatlah kepada Allah”, yakni ikutilah kitabnya, “dan taatlah kepada Rasul”, yakni pegang teguhlah sunnahnya, “dan kepada Ulim Amri di antara kamu”, yakni terhadap ketaatan yang mereka perintahkan kepadamu, berupa ketaatan kepada Allah bukan ketaatan kepada kemaksiatan terhadap-Nya. Kemudian apabila kamu berselisih tentang suatu hal maka kembalilah kepada al-Qur’an dan hadits.

Ayat ini turun tatkala terjadi sengketa antara orang Yahudi dengan seorang munafik. Orang munafik ini meminta kepada Ka’ab bin Asyraf agar menjadi hakim di antara mereka, sedangkan orang Yahudi miminta kepada Nabi Saw. Lalu kedua orang yang bersengketa itu pun datang kepada Nabi Saw yang memberikan kemenangan kepada orang Yahudi. Orang munafik itu tidak rela menerimanya, lalu mereka mendatangi Umar dan si Yahudi pun menceritakan persoalannya, kata Umar kepada orang munafik “Benarkah demikian?” “Benar” jawabnya. Maka orang itu pun dibunuh oleh Umar.

Berbicara masalah manajemen tentunya tidak bisa lepas dengan empat komponen yang ada yaitu (POAC) planning, organizing, actuating dan controlling. Menurut penulis empat komponen tersebut di jelaskan di beberapa ayat al-Qur'an. Untuk lebih jelasnya maka akan penulis uraikan satu persatu sebagai berikut:

### 1. **Perencanaan (*planning*)**

*Planning* atau perencanaan adalah keseluruhan proses dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.<sup>104</sup> Ketika dikaitkan dengan sistem pendidikan dalam suatu organisasi kependidikan, maka perencanaan pendidikan menurut ST Vembriarto dapat didefinisikan sebagai penggunaan analisa yang bersifat rasional dan sistematis terhadap proses pengembangan pendidikan yang bertujuan untuk menjadikan pendidikan menjadi lebih efektif dan efisien dalam menanggapi kebutuhan dan tujuan murid-murid serta masyarakat.<sup>105</sup>

Dalam perencanaan terlebih yang harus diperhatikan adalah apa yang harus dilakukan dan siapa yang akan melakukannya. Jadi perencanaan disini berarti memilih sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa.

Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi diwaktu yang akan datang dalam mana perencanaan dan kegiatan yang akan diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana di buat.

---

<sup>104</sup> AW. Widjaya, *Perencanaan sebagai Fungsi Manajemen*, (Jakarta: PT Bina Aksara, 1987), h. 33

<sup>105</sup> ST Vembriarto, *Pengantar Perencanaan Pendidikan* (Yogyakarta: Educational Planning, Andi Offset, 1988), h. 39

Perencanaan merupakan aspek penting dari pada manajemen. Keperluan merencanakan ini terletak pada kenyataan bahwa manusia dapat mengubah masa depan menurut kehendaknya. Manusia tidak boleh menyerah pada keadaan dan masa depan yang menentu tetapi menciptakan masa depan itu. Masa depan adalah akibat dari keadaan masa lampau, keadaan sekarang dan disertai dengan usaha-usaha yang akan kita laksanakan. Dengan demikian landasan dasar perencanaan adalah kemampuan manusia untuk secara sadar memilih alternative masa depan yang dikehendaknya dan kemudian mengarahkan daya upayanya untuk mewujudkan masa depan yang dipilihnya dalam hal ini manajemen yang akan diterapkan seperti apa. Sehingga dengan dasar itulah maka suatu rencana itu akan terealisasikan dengan baik<sup>106</sup>.

Adapun kegunaan perencanaan adalah sebagai berikut:

- 1) karena perencanaan meliputi usaha untuk menetapkan tujuan atau memformulasikan tujuan yang dipilih untuk dicapai, maka perencanaan haruslah bisa membedakan point pertama yang akan dilaksanakan terlebih dahulu
- 2) dengan adanya perencanaan maka memungkinkan kita mengetahui tujuan-tujuan yang kan kita capai
- 3) dapat memudahkan kegiatan untuk mengidentifikasi hambatan-hambatan yang akan mungkin timbul dalam usaha mencapai tujuan<sup>107</sup>

Dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi suatu organisasi pendidikan, perhitungan-perhitungan secara teliti sudah harus dilakukan pada vase

---

<sup>106</sup> M. Bukhari, DKK, *Azas-Azas Manajemen*, (Aditya Media, Yogyakarta: 2005), h. 35-36

<sup>107</sup> *Ibid.*, h. 37

perencanaan pendidikan. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, maka berlaku prinsip-prinsip perencanaan, yaitu:

- 1) Perencanaan harus bersifat komprehensif
- 2) Perencanaan pendidikan harus bersifat integral
- 3) Perencanaan pendidikan harus memperhatikan aspek-aspek kualitatif
- 4) Perencanaan pendidikan harus merupakan rencana jangka panjang dan kontinyu
- 5) Perencanaan pendidikan harus didasarkan pada efisiensi
- 6) Perencanaan pendidikan harus memperhitungkan semua sumber-sumber yang ada atau yang dapat diadakan

Perencanaan pendidikan harus dibantu oleh organisasi administrasi yang efisien dan data yang dapat diandalkan<sup>108</sup>

Bertolak dari hal tersebut, bahwa tujuan atau orientasi ke arah sasaran merupakan landasan untuk membedakan antara *planning* dengan spekulasi yang sekedar dibuat secara serampangan. Sebagai suatu ciri utama dari langkah tindakan eksekutif pada semua tingkat organisasi, *planning* merupakan suatu proses intelektual yang menyangkut berbagai tingkat jalan pemikiran yang kreatif dan pemanfaatan secara imajinatif dari variabel-variabel yang ada. *Planning* memungkinkan pada administrator untuk meramalkan secara jitu kemungkinan akibat yang timbul dari berbagai kekuatan, sehingga ia bisa mempengaruhi dan sedikit banyak mengontrol arah terjadinya perubahan yang dikehendaki<sup>109</sup>.

---

<sup>108</sup> Djumransjah Indar, *Perencanaan Pendidikan (Strategi dan Implementasinya)*, (Karya Abditama, Surabaya: 1995), h. 12.

<sup>109</sup> Piet A. Sahertian, *Dimensi Administrasi Pendidikan*, (Usaha Nasional, Surabaya: 1994), h. 299.

Dalam proses perencanaan terhadap program pendidikan yang akan dilaksanakan, khususnya dalam lembaga pendidikan Islam, maka prinsip perencanaan harus mencerminkan terhadap nilai-nilai islami yang bersumberkan pada al-Qur'an dan Al-Hadits. Dalam hal perencanaan ini al-Qur'an mengajarkan kepada manusia :

...وافتعل الخير لعلمكم تفلحون (الحج : 77)

*Artinya : Dan berbuatlah kebajikan supaya kamu mendapatkan keberuntungan (Al-Hajj : 77)*<sup>110</sup>

## 2. Pengorganisasian (*organizing*)

Kegiatan administratif manajemen tidak berakhir setelah perencanaan tersusun. Kegiatan selanjutnya adalah melaksanakan perencanaan itu secara operasional. Salah satu kegiatan administratif manajemen dalam pelaksanaan suatu rencana disebut organisasi atau pengorganisasian.

Organisasi adalah sistem kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Langkah pertama dalam pengorganisasian diwujudkan melalui perencanaan dengan menetapkan bidang-bidang atau fungsi-fungsi yang termasuk ruang lingkup kegiatan yang akan diselenggarakan oleh suatu kelompok kerjasama tertentu. Keseluruhan pembidangan itu sebagai suatu kesatuan merupakan total sistem yang bergerak ke arah satu tujuan. Dengan demikian, setiap pembidangan kerja dapat ditempatkan sebagai sub sistem yang mengemban sejumlah tugas yang sejenis sebagai bagian dari keseluruhan kegiatan yang diemban oleh kelompok-kelompok kerjasama tersebut.

---

<sup>110</sup> Rasm Usmani, *Op.cit.* h. 341

Pembagian atau pembedangan kerja itu harus disusun dalam suatu struktur yang kompak dengan hubungan kerja yang jelas agar yang satu akan mampu melengkapi yang lain dalam rangka mencapai tujuan. Struktur organisasi disebut “segi formal” dalam pengorganisasian karena merupakan kerangka yang terdiri dari satuan-satuan kerja atau fungsi-fungsi yang memiliki wewenang dan tanggung jawab yang bersifat hierarki/bertingkat. Diantara satuan-satuan kerja itu ditetapkan pula hubungan kerja formal dalam menyelenggarakan kerjasama satu dengan yang lain, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing. Disamping segi formal itu, suatu struktur organisasi mengandung kemungkinan diwujudkannya “hubungan informal” yang dapat meningkatkan efisiensi pencapaian tujuan. Segi informal ini diwujudkan dalam bentuk hubungan kerja yang mungkin dikembangkan karena hubungan pribadi antar personal yang memikul beban kerja dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

Satuan kerja yang ditetapkan berdasarkan pembedangan kegiatan yang diemban oleh suatu kelompok kerja sama, pada dasarnya merupakan pembagain tugas yang mengandung sejumlah pekerjaan sejenis. Oleh setiap itu, setiap unit kerja akan menggambarkan jenis-jenis aktivitas yang menjadi kewajibannya untuk diwujudkan.

Wujud dari pelaksanaan *organizing* ini adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan dan terciptanya mekanisme yang sehat, sehingga kegiatan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan<sup>111</sup> Proses *organizing* yang menekankan pentingnya tercipta kesatuan dalam segala tindakan, dalam hal ini al-Qur'an telah menyebutkan betapa pentingnya tindakan kesatuan yang utuh, murni dan bulat dalam suatu organisasi.

---

<sup>111</sup> Jawahir Tanthowi, *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur'an*, (Pustaka al-Husna, Jakarta: 1983), h. 71.

Selanjutnya al-Qur'an memberikan petunjuk agar dalam suatu wadah, tempat, persaudaraan, ikatan, organisasi, kelompok, janganlah timbul pertentangan, perselisihan, perscekcokan yang mengakibatkan hancurnya kesatuan, runtuhnya mekanisme kepemimpinan yang telah dibina.

### 3. Penggerakan (*actuating*)

Fungsi *actuating* merupakan bagian dari proses kelompok atau organisasi yang tidak dapat dipisahkan. Adapun istilah yang dapat dikelompokkan ke dalam fungsi ini adalah *directing commanding, leading dan coordinating*<sup>112</sup> Karena tindakan *actuating* sebagaimana tersebut di atas, maka proses ini juga memberikan *motivating*, untuk memberikan penggerakan dan kesadaran terhadap dasar dari pada pekerjaan yang mereka lakukan, yaitu menuju tujuan yang telah ditetapkan, disertai dengan memberi motivasi-motivasi baru, bimbingan atau pengarahan, sehingga mereka bisa menyadari dan timbul kemauan untuk bekerja dengan tekun dan baik.

Bimbingan menurut Hadari Nawawi<sup>113</sup> berarti memelihara, menjaga dan memajukan organisasi melalui setiap personal, baik secara struktural maupun fungsional, agar setiap kegiatannya tidak terlepas dari usaha mencapai tujuan. Dalam realitasnya, kegiatan bimbingan dapat berbentuk sebagai berikut :

- a) Memberikan dan menjelaskan perintah
- b) Memberikan petunjuk melaksanakan kegiatan
- c) Memberikan kesempatan meningkatkan pengetahuan, keterampilan / kecakapan dan keahlian agar lebih efektif dalam melaksanakan berbagai kegiatan organisasi

---

<sup>112</sup> *Ibid.*, h. 74

<sup>113</sup> Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, ( PT Gunung Agung, Jakarta: 1983), h. 36.

- d) Memberikan kesempatan ikut serta menyumbangkan tenaga dan pikiran untuk memajukan organisasi berdasarkan inisiatif dan kreativitas masing-masing
- e) Memberikan koreksi agar setiap personal melakukan tugas-tugasnya secara efisien.

Faktor membimbing dan memberikan peringatan sebagai hal penunjang demi suksesnya rencana, sebab jika hal itu diabaikan akan memberikan pengaruh yang kurang baik terhadap kelangsungan suatu roda organisasi dan lain-lainnya.

Proses *actuating* adalah memberikan perintah, petunjuk, pedoman dan nasehat serta keterampilan dalam berkomunikasi<sup>114</sup> *Actuating* merupakan inti dari manajemen yang menggerakkan untuk mencapai hasil. Sedangkan inti dari *actuating* adalah *leading*, harus menentukan prinsip-prinsip efisiensi, komunikasi yang baik dan prinsip menjawab pertanyaan.

#### 4. *Evaluasi/Controlling*

Evaluasi dalam konteks manajemen adalah proses untuk memastikan bahwa aktivitas yang dilaksanakan benar sesuai apa tidak dengan perencanaan sebelumnya. Evaluasi dalam manajemen pendidikan Islam ini mempunyai dua batasan pertama; evaluasi tersebut merupakan proses/kegiatan untuk menentukan kemajuan pendidikan dibandingkan dengan tujuan yang telah ditentukan, kedua; evaluasi yang dimaksud adalah usaha untuk memperoleh informasi berupa umpan balik (*feed back*) dari kegiatan yang telah dilakukan.

---

<sup>114</sup> Sondang P. Siagian, *Sistem Informasi untuk Mengambil Keputusan*, (Gunung Agung, Jakarta: 1997), h. 88

Evaluasi dalam manajemen pendidikan Islam ini mencakup dua kegiatan, yaitu penilaian dan pengukuran. Untuk dapat menentukan nilai dari sesuatu, maka dilakukan pengukuran dan wujud dari pengukuran itu adalah pengujian.

Controlling itu penting sebab merupakan jembatan terakhir dalam rantai fungsional kegiatan-kegiatan manajemen. Pengendalian merupakan salah satu cara para manajer untuk mengetahui apakah tujuan-tujuan organisasi itu tercapai atau tidak dan mengapa terpai atau tidak tercapai. Selain itu controlling adalah sebagai konsep pengendalian, pemantau efektifitas dari perencanaan, pengorganisasian, dan kepemimpinan serta pengambilan perbaikan pada saat dibutuhkan.

Adapun ayat al-Qur'an yang berkaitan dengan evaluasi/controlling dapat diterjemahkan sebagai berikut:

كَاتِبِينَ كِرَامًا

تَعْلَمُونَ مَا يَعْلَمُونَ

نَعِيمٌ لِّىَ الْآثَرَارِ إِنَّ

*Artinya : "padahal sesungguhnya bagi kamu ada malaikat yang mengawasi pekerjaanmu (10) yang mulia disisi Allah dan yang mencatat pekerjaan itu (11) mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan" (12) (Q.S Al-Infitar:10-12).<sup>115</sup>*

Pemimpin dan kepemimpinan dalam Islam telah diatur dalam hukum Syari'at Islam. Setiap manusia pasti menyandang predikat sebagai seorang pemimpin, baik dalam tingkatan tinggi (pemimpin umat/negara) maupun dalam tingkatan yang paling rendah, yaitu pemimpin bagi diri sendiri. Setiap bentuk kepemimpinan membutuhkan

---

<sup>115</sup> Rasm Usmani, Op. Cit h. 587

suatu keahlian. Kepemimpinan tidak bisa dijalankan hanya dengan kemampuan seadanya. Sebab, yang pasti hal itu akan menimbulkan gejolak di antara personil-personil yang dipimpinnya.

Kepemimpinan merupakan salah satu tanggung jawab yang sangat besar karena hal itu merupakan amanah dari Allah, baik atau tidaknya sebuah kepemimpinan disebabkan oleh faktor pemimpin itu sendiri. Untuk itu di dalamnya ada dua pihak yang berperan antara lain yang dipimpin dan yang memimpin (imam).

Konsep kepemimpinan dalam Islam sebenarnya memiliki dasar-dasar yang sangat kuat dan kokoh. Ia dibangun tidak saja oleh nilai-nilai transendental, namun telah dipraktekkan sejak berabad-abad yang lalu oleh nabi Muhammad SAW, para Shahabat dan Al-Khulafa' Al-Rasyidin. Pijakan kuat yang bersumber dari Al-qur'an dan Assunnah serta dengan bukti empiriknya telah menempatkan konsep kepemimpinan Islam sebagai salah satu model kepemimpinan yang diakui dan dikagumi oleh dunia internasional. Namun dalam perkembangannya, aplikasi kepemimpinan Islam saat ini terlihat semakin jauh dari harapan masyarakat. Para tokohnya terlihat dengan mudah kehilangan kendali atas terjadinya siklus konflik yang terus terjadi. Harapan masyarakat akan munculnya seorang tokoh muslim yang mampu dan bisa diterima oleh semua lapisan dalam mewujudkan Negara yang terhormat, kuat dan sejahtera nampaknya masih harus melalui jalan yang panjang.

Tokoh pemimpin (imam) menjadi harapan dalam penciptaan masyarakat adil dan makmur sebagai salah satu tujuan terbentuknya Negara. Karena itu pergeseran dari harapan atau penyimpangan dari makna hakiki kepemimpinan dan sikap keteladanan, menjadi sumber pemuasan ambisi, akan mengakibatkan munculnya pemerintahan tirani. Keberhasilan seseorang dalam memimpin tidak saja ditentukan oleh seberapa tinggi tingkat kepemimpinannya, tetapi yang paling penting adalah seberapa besar pengaruh

baik yang dapat diberikan kepada orang lain. Dalam pandangan Islam, kepemimpinan merupakan amanah dan tanggungjawab yang tidak hanya dipertanggungjawabkan kepada anggota-anggota yang dipimpinnya, tetapi juga akan dipertanggungjawabkan dihadapan Allah Swt. Jadi, pertanggungjawaban kepemimpinan dalam Islam tidak hanya bersifat horizontal-formal sesama manusia, tetapi bersifat vertical-moral, yakni tanggungjawab kepada Allah Swt di akhirat nanti. Seorang pemimpin akan dianggap lolos dari tanggungjawab formal dihadapan orang-orang yang dipimpinnya, tetapi belum tentu lolos ketika ia bertanggungjawab dihadapan Allah Swt. Kepemimpinan sebenarnya bukan sesuatu yang mesti menyenangkan, tetapi merupakan tanggungjawab sekaligus amanah yang amat berat yang harus diemban dengan sebaik-baiknya. Allah Swt berfirman:

رَاعُونَ وَعَهْدِهِمْ لِامْتِنْتِهِمْ هُمْ وَالَّذِينَ  
يُحَافِظُونَ صَلَاتِهِمْ عَلَى هُمْ وَالَّذِينَ

"dan orang-orang yang memelihara amanah (yang diembankannya) dan janji mereka, dan orang-orang yang memelihara sholatnya." (QS. Al Mukminun 8-9)<sup>116</sup>

Seorang pemimpin harus bersifat amanah, sebab ia akan disertai tanggungjawab. Jika pemimpin tidak mempunyai sifat amanah, tentu yang terjadi adalah penyalahgunaan jabatan dan wewenang untuk hal-hal yang tidak baik. Itulah mengapa nabi Muhammad SAW juga mengingatkan agar menjaga amanah kepemimpinan, sebab hal itu akan dipertanggungjawabkan, baik didunia maupun diakhirat. Nabi Muhammad SAW juga bersabda: "Apabila amanah disia-siakan maka tunggulah saat kehancuran. Waktu itu ada seorang shahabat bertanya: apa indikasi menyia-nyiakan amanah itu wahai Rasulullah? Beliau menjawab: apabila suatu

---

<sup>116</sup> Usman Arrasm, *Ibid*, h. 342

perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya maka tunggulah saat kehancurannya" (HR. Bukhori)<sup>117</sup>

Oleh karenanya, kepemimpinan mestinya tidak dilihat sebagai fasilitas untuk menguasai, tetapi dimaknai sebagai sebuah pengorbanan dan amanah yang harus diemban dengan sebaik-baiknya. Kepemimpinan juga bukan kesewenang-wenangan untuk bertindak, tetapi kewenangan untuk melayani dan mengayomi dan berbuat dengan seadil-adilnya. kepemimpinan adalah sebuah keteladanan dan kepeloporan dalam bertindak. Kepemimpinan semacam ini akan muncul jika dilandasi dengan semangat amanah, keikhlasan dan nilai-nilai keadilan.

Pemimpin yang ideal merupakan dambaan bagi setiap orang, sebab pemimpin itulah yang akan membawa maju-mundurnya suatu organisasi, lembaga, negara dan bangsa. Oleh karenanya, pemimpin mutlak dibutuhkan demi tercapainya kemaslahatan umat. Tidaklah mengherankan jika ada seorang pemimpin yang kurang mampu, kurang ideal misalnya cacat mental dan fisik, maka cenderung akan mengundang kontroversi, apakah tetap akan dipertahankan atau di non aktifkan.

Imam Al-mawardi dalam al-Ahkam al-Sulthaniyah menyinggung mengenai hukum dan tujuan menegakkan kepemimpinan. beliau mengatakan bahwa menegakkan kepemimpinan dalam pandangan Islam adalah sebuah keharusan dalam kehidupan bermasyarakat berbangsa dan bernegara. Lebih lanjut, beliau mengatakan bahwa keberadaan pemimpin (imamah) sangat penting, artinya, antara lain karena imamah mempunyai dua tujuan: pertama: Likhilafati an-Nubuwwah fi-Harosati ad-Din, yakni sebagai pengganti misi kenabian untuk menjaga agama. Dan kedua: Wa sissati ad-Dunya, untuk memimpin atau mengatur urusan dunia. Dengan kata lain bahwa tujuan suatu kepemimpinan adalah untuk menciptakan rasa aman, keadilan, kemaslahatan,

---

<sup>117</sup> Imam Zainuddinaz-zubaidi, Op. Cit, h. 231

menegakkan amar ma'ruf nahi munkar, mengayomi rakyat, mengatur dan menyelesaikan problem-problem yang dihadapi masyarakat.

Seorang pemimpin merupakan sentral figur dan profil panutan publik. Terwujudnya kemaslahatan umat sebagai tujuan pendidikan Islam sangat tergantung pada gaya dan karakteristik kepemimpinan. Dengan demikian kualifikasi yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin mencakup semua karakteristik yang mampu membuat kepemimpinan dapat dirasakan manfaat oleh orang lain.

Secara normatif, al-Qur'an menggunakan tiga term yang menunjukkan makna kepemimpinan.

### 1). **Khilafah**

“Khilāfah” adalah sebuah sistem kepemimpinan yang pernah dirumuskan dan diaplikasikan pada masa islam klasik. Para ulama masa lalu telah mencoba memahami dan memformulasikan konsep khilafah sebagaimana yang termaktub dalam al-Qur'an tentang kehidupan bermasyarakat, berpolitik dan berbangsa.

Allah Ta'ala berfirman,

وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا  
قَالَ إِنِّي أَغْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ۗ بِحَمْدِكَ وَنُقَدَّسُ لَكَ

“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat, sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi. Mereka berkata, mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan

mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman, sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.” (QS. al-Baqarah/2: 30)<sup>118</sup>

Pertanyaan malaikat bukan protes atau kritik kepada Allah Ta’ala tetapi keinginan mereka untuk menjadi khalifah karena mereka telah bertasbih dan menyucikan-Nya. Permohonan ini juga menjadi isyarat bahwa khilafah itu bukan sistem politik dunia tetapi sistem universal yang berlaku dunia dan akhirat hingga malaikat berhasrat juga untuk menjadi khalifah. Namun, Allah Ta’ala menjawab bahwa pengetahuan malaikat tentang itu tidak cukup hingga Allah Ta’ala menegaskan bahwa Dia Maha tahu dari apa yang diketahui oleh malaikat. Dari sini dapat dipahami bahwa makna khilafah bersifat universal.

## 2). Wilayah

“Wilayah” artinya kepemimpinan. Orang yang memimpin disebut wali. Secara umum pemimpin umat adalah Allah Ta’ala, Rasulullah saw dan orang-orang beriman.

Allah Ta’ala berfirman.

اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رَاكِعُونَ إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ

“Sesungguhnya penolong kamu hanyalah Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang yang beriman, yang mendirikan shalat dan menunaikan zakat, seraya mereka tunduk (kepada Allah).” (QS. al Mā’idah/5: 55).<sup>119</sup>

---

<sup>118</sup> Rasm Usmani, *Op.cit*, h. 6

<sup>119</sup> Rasm Usmani, *ibid*, h. 117

Para ulama berbeda pendapat tentang makna wali. Sebagian berpendapat bahwa makna wali adalah “teman dekat.” Sebagian yang lain berpendapat wali artinya “penolong” dan sebagian ulama mengatakan wali adalah “pemimpin.”

Dalam terminologi keindonesiaan, kata wali bermakna pemimpin, seperti kata wali kota artinya pemimpin kota bukan penolong kota dan bukan pula teman kota.

Allah Ta’ala berfirman,

وَلِيَاءَ مِنْ دُونِ الْمُؤْمِنِينَ أَتُرِيدُونَ أَنْ تَجْعَلُوا لِلَّهِ عَلَيْكُمْ سُلْطَانًا مُبِينًا يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا الْكَافِرِينَ أ

“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengambil orang-orang kafir menjadi wali dengan meninggalkan orang-orang mukmin. Inginkah kamu mengadakan alasan yang nyata bagi Allah ?” (QS. An-Nisā’/4: 144)<sup>120</sup>

Ayat ini menjelaskan larangan mengangkat orang kafir sebagai pemimpin bukan larangan berteman dengan orang kafir.

### 3). Imamah

“Imamah” adalah sistem kepemimpinan dan orang yang memimpin disebut imam. Imamah adalah kepemimpinan yang bersifat umum, baik kepemimpinan negara atau kepemimpinan “ibadah mahdah” seperti shalat. Pemimpin dalam ruang lingkup orang-orang yang bertakwa adalah “imām li al-muttaqīn” atau pemimpin bagi bagi orang-orang yang bertakwa.

---

<sup>120</sup> Rasm Usmani, *Ibid*, h. 101

Pemimpin orang yang beriman disebut “imām li al-mukminin” atau pemimpin orang beriman dan pemimpin manusia disebut “imām li al-nās” atau pemimpin seluruh manusia tanpa membedakan agama, suku, daerah dan sebagainya. Kepemimpinan ketiga inilah yang pernah “eksis” pada masa Rasulullah saw.

#### **D. Penelitian yang Relevan**

1. Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru di MTs Negeri 2 Bandar Lampung

Keterampilan manajerial kepala madrasah adalah kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk melaksanakan tugasnya sehingga terjadi kelancaran dalam pendidikan dan tercapainya suatu perencanaan yang telah dipersiapkan. Ada 3 keterampilan yang harus dimiliki seorang kepala madrasah, yaitu keterampilan konseptual adalah kemampuan menciptakan konsep-konsep baru dalam mengatasi masalah; keterampilan hubungan manusiawi atau humanis adalah kemampuan melakukan komunikasi dengan baik, bergaul akrab, bisa bekerjasama, menciptakan iklim kerja yang kondusif; keterampilan teknik adalah keterampilan dalam melaksanakan tugas-tugas langsung di lapangan dalam memecahkan masalah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh positif keterampilan kepala madrasah terhadap kinerja guru di MTs Negeri 2 Bandar Lampung. Populasi penelitian ini adalah 90 orang guru dan staff di MTs Negeri 2 Bandar Lampung.

Sampel dalam penelitian ini sebanyak 45 orang menggunakan teknik sampling sistematis. Pengambilan sampel atau perwakilan populasi sebanyak 25 orang. Untuk membuktikan hipotesis dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan teknik angket/kuisisioner. Uji validitas menggunakan teknik korelasi Product Moment dari Pearson. Uji reliabilitas menggunakan teknik Alpha Cronbach dengan bantuan dari SPSS v.16 for Windows. Uji asumsi yang dilakukan adalah uji normalitas dan linieritas. Uji Hipotesis menggunakan analisis regresi sederhana. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang diperoleh tentang Pengaruh keterampilan manajerial kepala madrasah terhadap kinerja guru dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif antara Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai korelasi variabel X dan Y sebesar 0,568 dengan taraf signifikansi 5%. Diperoleh pula R Square sebesar 0,323. Adapun besarnya pengaruh Keterampilan Kepala Madrasah yang berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru sebesar 32,3% dan sisanya 67,7% disebabkan oleh faktor-faktor lain yang bukan fokus pembahasan dalam penelitian ini, seperti: gaji yang merupakan salah satu bentuk dari apresiasi atas prestasi kerja yang diberikan kepada seorang guru, sarana dan prasarana merupakan semua perangkat dan peralatan yang digunakan secara langsung dalam proses pendidikan di madrasah. Kata Kunci: Keterampilan Kepala Madrasah, Kinerja Guru.<sup>121</sup>

## 2. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN Tungkop

Kompetensi manajerial kepala madrasah yang baik akan dapat meningkatkan kinerja guru.

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan gambaran yang jelas tentang kompetensi

---

<sup>121</sup> Dwi Wahyuni, *Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru di MTs Negeri 2 Bandar Lampung* (Bandar Lampung: 2014)

kepala madrasah dalam menyusun program kerja, pendekatan dan hambatan yang dihadapi oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru pada MTsN Tungkop, Kecamatan Darussalam Aceh Besar. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Subyek dalam penelitian ini adalah kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru dan komite madrasah MTsN Tungkop Aceh Besar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kemampuan kepala madrasah dalam menyusun program kerja dalam meningkatkan kinerja guru, sudah terlaksana, seperti Program kegiatan peningkatan kinerja guru yang dilakukan oleh kepala madrasah dilaksanakan setiap awal tahun pelajaran dan rapat penyusunannya dilakukan pada akhir tahun pelajaran, Kegiatan MGMP yang dilaksanakan pada setiap sore sabtu dan dua minggu sekali dalam satu bulan, Kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk melanjutkan pendidikan, Kepala madrasah juga menyusun program kegiatan pembelajaran di madrasah, melaksanakan supervisi, diskusi dan rapat dengan guru, sehingga kinerja guru meningkat. (2) Pendekatan kompetensi yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja guru pada madrasah MTsN adalah: Pendekatan kepemimpinan lain juga kepala madrasah melakukan, dengan pembinaan pengembangan kemampuan profesional guru baik yang dilakukan oleh kepala madrasah yang semua ini memiliki tujuan untuk memberikan kesempatan kepada guru dan mengaktualisasikan diri sesuai dengan perkembangan informasi dan kemajuan teknologi. Karena guru memiliki kemampuan yang tinggi akan terbuktinya dari keberhasilan dalam melaksanakan proses belajar mengajar dalam meningkatkan kinerja madrasah dan guru. (3) Hambatan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, yaitu ketidak sesuaian antara pelajaran dengan minat, sehingga guru mengalami kesulitan dalam mengajar. Apalagi tuntutan kurikulum, agar pelajaran

pada MTsN dapat diajarkan oleh guru bidang studi yang profesional. Hambatan lain yang dihadapi oleh kepala madrasah adalah disiplin guru yang masih kurang dalam mengajar, serta mengatur administrasi kelas. Maka kepala madrasah mengadakan supervisi tahunan setiap awal dan akhir tahun pelajaran.<sup>122</sup>

Kata Kunci : Kompetensi Manajerial, Kepala Madrasah, Kinerja guru

### 3. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Menengah Pertama sekecamatan Banguntapan Kabupaten Bantul

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kompetensi manajerial kepala SMP se Kecamatan Banguntapan, Kabupaten Bantul, yang dilihat dari 5 aspek yakni aspek perencanaan, aspek kepemimpinan, aspek pengorganisasian, aspek penggerakan, dan aspek pengawasan. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Subjek penelitian adalah Kepala SMP se Kecamatan Banguntapan, Kabupaten Bantul. Pengumpulan data menggunakan angket tertutup yang bersifat tidak langsung. Responden pada penelitian ini adalah 147 guru SMP se Kecamatan Banguntapan. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis data deskriptif kuantitatif dengan persentase. Untuk validitas data menggunakan validitas butir. Selanjutnya reliabilitas data menggunakan teknik Cronbach's Alpha. Hasil penelitian menunjukkan kompetensi manajerial kepala madrasah se kecamatan Banguntapan dalam kategori tinggi yaitu dengan capaian persentase 76,58%. Dilihat per aspek; (1) aspek perencanaan memiliki kategori tinggi dengan jumlah capaian persentase mencapai 77,31%; (2) aspek kepemimpinan memiliki kategori tinggi dengan jumlah capaian persentase mencapai 78,70%; (3) aspek pengorganisasian memiliki kategori

---

<sup>122</sup> Muhammad Khoironi, *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN Tungkop* (Aceh Besar: 2005)

tinggi dengan jumlah capaian persentase mencapai 76,25%; (4) aspek pergerakan memiliki kategori tinggi dengan jumlah capaian persentase mencapai 76,15%; dan (5) aspek pengawasan memiliki kategori tinggi dengan jumlah capaian persentase mencapai 75,40%. Berdasarkan hasil tersebut maka, aspek yang mempunyai kategori tinggi adalah aspek kepemimpinan dengan capaian jumlah persentase 78,70%. Kemudian aspek yang memiliki jumlah persentase paling lemah adalah aspek pengawasan dengan capaian jumlah persentase 75,40%. Kata Kunci : kompetensi manajerial, Kepala Madrasah<sup>123</sup>.

#### 4. Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah SDN 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung

Kepala Madrasah hendaknya memahami betul apa yang menjadi tugas dan peranannya di Madrasah. Jika kepala Madrasah mampu memahami tugas dan peranannya sebagai kepala Madrasah, ia akan mudah dalam menjalankan tugasnya, terutama berkenaan dengan manajemen Madrasah yang akan dikembangkannya. Bekal kemampuan dalam memahami kompetensi sebagai seorang kepala Madrasah ini akan menjadi bekal dalam pelaksanaan tugas yang harus dilakukannya. Kepala Madrasah sebagai manajer seharusnya juga mampu memahami indikator-indikator keterampilan manajerial kepala Madrasah, baik keterampilan konsep, manusiawi, maupun keterampilan teknik. Penelitian ini memfokuskan kepada kemampuan manajerial Kepala Madrasah SD Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung Sub Fokus penelitian pada Keterampilan konseptual (conceptual skill), Keterampilan kemanusiaan (Human skill), Keterampilan teknis (Technical skill) yang dimiliki oleh Kepala Madrasah SDN 3

---

<sup>123</sup> Siti Nurhayati, *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Menengah Pertama sekecamatan Banguntapan Kabupaten Bantul* (Jawa Tengah:2008)

Waylaga. Tujuan dalam penelitian adalah: 1) Untuk mengetahui keterampilan konseptual (Conceptual skill) Kepala SD Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung; 2) Untuk mengetahui keterampilan kemanusiaan (Human skill) Kepala SD Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung; 3) Untuk mengetahui keterampilan teknis (Tecnical skill) Kepala SD Negeri 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung. Hasil Penelitian menunjukkan: Keterampilan konseptual (conceptual skill) dan Keterampilan teknis (Technical skill) belum berjalan dengan baik sedangkan Keterampilan kemanusiaan (Human skill) sudah baik dapat dilihat dari apa yang telah Kepala SDN 3 Waylaga lakukan dalam ketiga keterampilan tersebut. Pada Keterampilan Konsep program Koperasi Madrasah tidak berjalan dengan baik karena kurang dimanajemen dengan baik. Pada Keterampilan teknis (Technical skill) kepala madrasah lebih dominan dalam kegiatan dimadrasah baik itu pengaturan masalah administrasi madrasah, laporan dan belanja kebutuhan madrasah terlalu didominasi oleh kepala madrasah. Pada Keterampilan kemanusiaan (Human skill) kepala Madrasah melakukan: (1) menjalin hubungan kerjasama dengan guru. Terbinanya hubungan kerjasama yang baik antara kepala madrasah dengan guru, maka tujuan madrasah dapat dicapai dengan mudah, (2) menjalin komunikasi dengan guru. Komunikasi sangat penting dilakukan oleh kepala madrasah agar program madrasah dapat dipahami secara baik oleh guru, (3) memberikan bimbingan dan bantuan dalam menyelesaikan tugas guru. Kepala madrasah memberikan bimbingan dan bantuan sebagai upaya untuk memperlancar pelaksanaan tugas guru dalam proses belajar dimadrasah, (4) membangun semangat/ moral kerja guru, (5) memberikan penghargaan pada guru yang berprestasi, (6) menyelesaikan segala permasalahan yang terjadi di madrasah. Kesimpulan penelitian ini adalah, Kemampuan Manajerial Kepala SD Negeri 3 Waylaga pada keterampilan konsep (Conceptual skill) dan keterampilan

teknis (Technical skill) belum begitu baik, sedangkan Keterampilan kemanusiaan (Human skill) sudah baik. Kata kunci: Manajerial, Keterampilan Konseptual (conceptual skill), Keterampilan Kemanusiaan (Human skill), dan Keterampilan teknis (Technical skill).<sup>124</sup>

#### E. Kerangka Pikir

Kemampuan atau yang lebih dikenal dengan istilah kompetensi berasal dari bahasa Inggris, "*Competence*" yang berarti kemampuan, kecakapan, keahlian, wewenang dan kekuasaan. Hornby mengartikan sebagai "*Person Having ability, power, authority, skill, knowledge to do is needed*".<sup>125</sup> Bertolak dari pengertian ini kemampuan/kompetensi dapat diberi makna, orang yang memiliki kemampuan, kekuasaan, kewenangan, keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan suatu tugas tertentu.

Menurut Soebagio yang dimaksud kompetensi adalah perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak<sup>126</sup>.

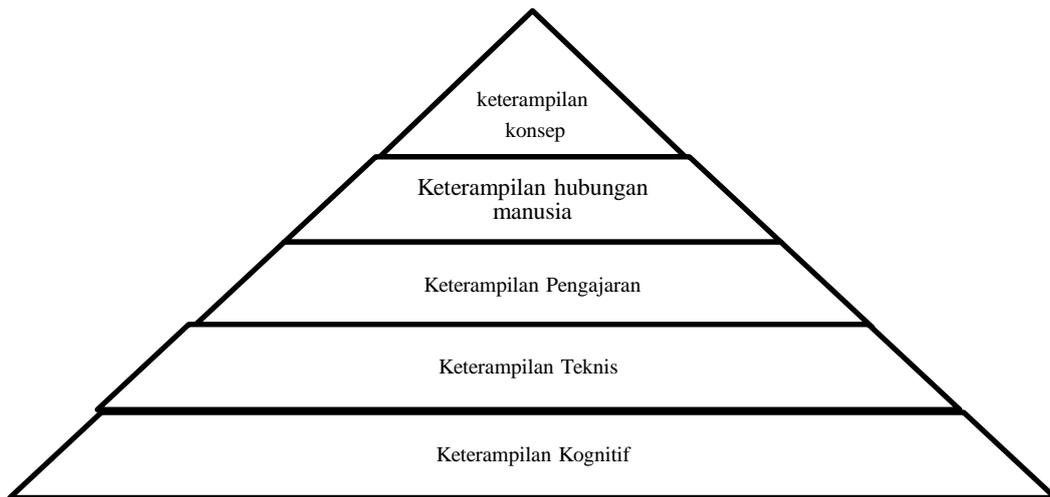
Soebagio mengatakan bahwa keterampilan yang harus dimiliki oleh para manajer adalah lima keterampilan/kemampuan manajerial digambarkan sebagai berikut:

---

<sup>124</sup> Adi Firmansyah, *Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah SDN 3 Waylaga Sukabumi Bandar Lampung* (Bandar Lampung:2008)

<sup>125</sup>Hornby, A.S. *Dictionary Of Current English* (Oxford University Press 1982), h. 172

<sup>126</sup>Soebagio, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h. 37



Gambar 1: Skema Kemampuan manajerial menurut Soebagio<sup>127</sup>

Dari pendapat tersebut di atas Soebagio menyatakan bahwa kemampuan/keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan khususnya di madrasah meliputi keterampilan kecakapan Teknis, kemanusiaan, teknis, kognitif dan keterampilan pendidikan dan pengajaran.

Adapun kisi-kisi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

N	Indikator	Sub Indikator
1	Keterampilan konseptual kepala madrasah	1. Keterampilan untuk mengatur dan mengarahkan orang lain (bawahannya) agar memiliki kesadaran dan kemauan untuk mencapai tujuan organisasi. 2. Keterampilan untuk memimpin, memimpin disini bukan hanya sekedar untuk memberikan arahan mengenai apa yang

<sup>127</sup>*Ibid*, h. 163

		<p>harus dilakukan bawahannya tapi juga mengenai bagaimana cara memotivasi mereka agar bisa memiliki kesadaran dan kemauan untuk mencapai tujuan organisasi.</p>
2	Keterampilan hubungan kemanusiaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Religious, sikap dan perilaku patuh dalam melaksanakan ajaran agama yang dianutnya, toleran terhadap pelaksanaan ibadah agama lain serta hidup rukun dengan pemeluk agama lain.</li> <li>2. Disiplin, Tindakan yang menunjukkan adanya kepatuhan, ketertiban, terhadap ketentuan dan peraturan yang berlaku.</li> <li>3. Demokratis, cara berfikir, bersikap dan bertindak dengan menempatkan hak dan kewajiban yang sama antara dirinya dengan orang lain.</li> </ol>
3	Keterampilan pendidikan dan pengajaran	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penguasaan pengajaran yang terkini atas penguasaan bahan yang harus diajarkan, dan konsep-konsep dasar keilmuan bahan yang diajarkan tersebut.</li> <li>2. Penguasaan dan penghayatan atas landasan dan wawasan kependidikan dan keguruan</li> <li>3. Penguasaan proses-proses kependidikan, keguruan dan pembelajaran siswa</li> </ol>
4	Keterampilan teknis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan berkomunikasi agar mampu berbaur dengan semua rekan kerjanya.</li> <li>2. Kemampuan memimpin, karena semua organisasi membutuhkan sosok pemimpin sejati.</li> <li>3. Kemampuan untuk memecahkan masalah baik itu masalah pribadi ataupun masalah organisasi</li> </ol>

5	Keterampilan kognitif	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mampu menyatakan dan menyampaikan secara jelas visi dan misinya kepada guru, siswa, maupun masyarakat sekitar.</li><li>2. Mampu menentukan susunan pengajaran, Menyusun rencana pembangunan dan rencana pelaksanaa.</li><li>3. Mampu mengambil keputusan partisipatori</li></ol>
---	--------------------------	---

## DAFTAR PUSTAKA

- Albers, Henry N.: *Principles Of Management, A Modern Approach*, (Third Edition), Wiley International Edition John-Wiley & sons, inc., N.Y., 1969
- Arikunto, S, *Prosedur Penelitian-Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta, Rineka Cipta, 1998
- Atmodiwiro, *Soebagio, Manajemen Pendidikan di Indonesia*, Jakarta, Ardadiziya, 2003
- Bogdoan ,R.C, & Biklen, *Qualitive Research Fiir Education an Introduction Theory and Methods*, Boston, Allyn & Bacon Inc, 1982
- Departemen Agama RI, *Manajemen Madrasah*, Jakarta, Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam, 2001
- , *Profil Madrasah Aliyah*, Jakarata, Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam, 2005
- , *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, Jakarta, Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2003
- , *Himpunan Perundang-Undangan Tentang Pendidikan Nasional Perguruan Agama Islam*. Jakarta, Direktorat Kelembagaan Agama Islam, 1998/1999
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarata, Balai Pustaka, 1989
- Departemen Pendidikan Nasional, *Panduan Broad Based Education*, Jakarta Diknas, 2000
- , *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta, Tim Dikmenum, 2003
- Djamas, Nurhayati Dr, MA, *Manajemen Madrasah Mandiri*, Jakarta, Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan, 2005
- Fattah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung, remaja Rosdakarya, 2000
- Ghozali Ahmad, Dkk. *Kepemimpinan Kepala Madrasah yang Efektif*. Jakarta, Badan Litbang Agama dan Pusdiklat Administrasi, 2004
- Handyaningrat, Soewarno, *Pengantar Study Administrasi dan manajemen*, Jakarta, Haji Masagung, 1988
- Hornby, A.S. *Directory Of Current English*. Oxford Univercity Press, 1982
- <http://gurutapteng.wordpress.com/2016/08/04/dicari-kepala-sekolah-yang-meningkatkan-mautu-pendidikan/>
- Kamaruddin, Drs, *Ensiklopedi Manajemen*, bandung, Alumni, 1979
- Kooontz an O.Donnel: *Principles Of Management, An Analyses Of Management Fuction*. (Fourth Edition), Mc, Grow Hill Book Co., N.Y., 1968
- Lazaruth, Soedji, *Kepala Sekolah dan Tangung Jawabnya*, Yogyakarta, Kanisius, 1988
- Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen, *Kamus Istilah Mnajemen*, Jakarta, Balai Aksara, 1983

- Manca, W, *Etnografi Desain Penelitian Kualitatif, dan manajemen Pendidikan*, Malang, Winekamedia, 2004
- Mc, Farland, D.E, *Manajemen Principles and Practice*, M. Millian Co., N.Y., 1959
- Moekijat, Drs, *Kamus Manajemen*, Bandung Alumni, 1980
- Moleong, L.J. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung, Remaja Rosdakarya, 2000
- Mulyasa, E, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung, Remaja Resdakarya, 2005
- , *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung, Remaja Resdakarya, 2003
- Nasution, S, *Metode Penelitian Naturalistik-Kualitatif*, Bandung, Tarsito, 1998
- Nawawi, H, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas Sebagai Lembaga Pendidikan*, Jakarta, Gunung Agung, 1982
- Purwadarmita, W.J.S, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta, Balai Pustaka, 1996
- Sahertian, P.A, *Profil Pendidikan Nasional*, Yogyakarta, Andi Offset, 1994
- Salis, E. *Total Quality Manajemen In Educational*, London, Kongan Page Educational Management Series, 1993
- Shargel, F.P. *Transforming Educational Through Total Quality Management*, New York, Eye On Educational, 1993
- Soetopo, Hendyat, dan Wasty Soemanto, *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*, Surabaya, Usaha Nasional, 1983
- Sonhaji, Ahmad, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan, Banjarmasin: Universitas Lambung Mangkurat, Program S2 Manajemen Pendidikan*, 2003
- Sukmadinata, Nana Syodih, *Pengembangan Kurikulum*, Bandung, Remaja Rosdakarya, 1997
- , *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah Bandung*, Refika Aditama, 2006
- Sutarto, *Dasar-Dasar Administrasi*, Yogyakarta, Gajah Mada auaniversitas Press, 1992
- Sutisna, O. *Administrasi Pendidikan Dasar Teoristis Untuk Praktek*, Profesional, Bandung, Angkasa 1985
- Terry, George, R. : *The Principles Of Management, ( Third Edition)*, Homewood, Illionis Richchard D, Irwiin, Inc., N.Y., 1690
- , *Principles Of Management*. Homewood Illionis, Rivard D Irwin, 1972
- Tilar, H.A.R, *Manajemen Pendidikan Nasional*, Kajian Pendidikan Masa Depan, Bandung Resdakarya, 1994
- Tim Penyusun Kamus Besar Bahasa Indonesia*,Jakarata; Balai Pustaka, 1991
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Bandung, Citra Umbara, 2003
- [www.geocities.com/triwidodowu/bab3.rtf](http://www.geocities.com/triwidodowu/bab3.rtf)