

**KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH/MADRASAH  
KABUPATEN TULANG BAWANG BARAT  
PROVINSI LAMPUNG**

DISERTASI

Diajukan Kepada Program Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung  
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Doktor  
Manajemen Pendidikan Islam

Oleh

**ARI SETIYAWAN  
NPM : 1786031002**



**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA U I N RADEN INTAN LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG**

**2022 M/ 1443 H**

**KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH/MADRASAH  
KABUPATEN TULANG BAWANG BARAT  
PROVINSI LAMPUNG**

DISERTASI

Diajukan Kepada Program Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung  
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Doktor  
Manajemen Pendidikan Islam

Oleh

**ARI SETIYAWAN  
NPM : 1786031002**



**TIM PROMOTOR**

**Promotor : Prof. Dr. Idham Kholid, M. Ag.**  
**Co Promotor I : Dr. H. Subandi, M. M.**  
**Co Promotor II : Dr. Umi Hijriyah, M. Pd.**

**PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG  
2022 M/ 1443 H**

PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA DISERTASI		
Promotor	Co-Promotor I	Co-Promotor II
		
Prof. Dr. Idham Kholid, M. Ag. NIP. 196010201988031005	Dr. H. Subandi, M. M. NIP. 196308081993121002	Dr. Um. Hijriyah, M. Pd. NIP. 197205151997032004
Tanggal:	Tanggal:	Tanggal:
Mengetahui, Ketua Prodi S3 MPI Pasca Sarjana UIN Raden Intan Lampung		
 Prof. Dr. H. Agus Pahrudin, M. Pd. NIP. 196408051991031008		
Nama Mahasiswa	Ari Setiyawan	
NPM	1786031002	
Angkatan	2017	

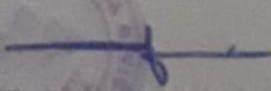
## PENGESAHAN

Disertasi dengan judul "Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah/Madrasah Kabupaten Tulang Bawang Barat Provinsi Lampung" ditulis oleh **Ari Setiyawan**, NPM: 1786031002 telah di ujikan pada Ujian Terbuka/Promosi Doktor Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.

### TIM PENGUJI

Ketua Sidang	: Prof. Wan Jamaluddin Z, M.Ag, Ph.D	(.....)
Sekretaris	: Dr. Hj. Erlina, M.Ag	(.....)
Penguji 1	: Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd	(.....)
Penguji 2	: Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag	(.....)
Penguji 3	: Dr. H. Subandi, MM	(.....)
Penguji 4	: Dr. Hj. Umi Hijriyah, M.Pd	(.....)
Penguji 5	: Dr. Hj. Heni Noviarita, M.Si	(.....)

Bandar Lampung, Juni 2022  
Mengetahui,  
Direktur Program Pasca Sarjana  
UIN Raden Intan Lampung

  
 Prof. Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M.Si.  
 NIP. 198008012003121001

## **SURAT KETERANGAN**

Tim Penyelaras Disertasi Program Doktor (S3) Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Ari Setiyawan

NPM : 1703020010

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Disertasi : Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah/Madrasah Kabupaten Tulang Bawang Barat Provinsi Lampung

Adalah benar Disertasi yang bersangkutan telah dilakukan penyelarasan oleh Tim Penyelaras Disertasi dan diperbaiki sesuai dengan masukan.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

### **TIM PENYELARAS**

Prof. Dr. H. Yurnalis Etek ( )

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

Dr. Koderi, M.Pd. ( )

Bandar Lampung, Pebruari 2021  
Mengetahui,  
Ketua Prodi

Prof. Dr. H. Agus Pahrudin, M.Pd  
NIP. 196408051991031008

## **PERNYATAAN ORISINALITAS**

Dengan ini saya menyatakan bahwa disertasi dengan judul “Keterampilan Manjerial Kepala Sekolah/Madrasah Kabupaten Tulang Bawang Barat” beserta seluruh isinya adalah benar-benar karya saya sendiri, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau mengutip dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan.

Bandar Lampung, Juni 2022

Yang Membuat Pernyataan

Ari Setiyawan  
NPM : 1786031002

## ABSTRAK

Kepala sekolah/madrasah berfungsi sebagai manajer bertugas merencanakan, menggerakkan, dan mengoptimalkan sumber daya manusia. Kondisi saat ini disebabkan oleh minimnya pengawasan Kepala Sekolah/Madrasah, dan kurangnya disiplin serta motivasi melakukan tugas, dan banyak faktor penghambat lainnya untuk meningkatkan kualitas Pendidikan. Sehingga dari kondisi tersebut dibutuhkan keterampilan manajerial Kepala Sekolah/Madrasah supaya berjalan efektif. Tujuan penelitian ini yaitu : untuk mengetahui keterampilan manajerial kepala sekolah/madrasah dari aspek konsep, kemanusiaan, dan tehnik.

Penelitian ini menggunakan pendekatan diskriptif kualitatif. Tehnik pengumpulan data dilakukan dengan tiga cara yaitu : Observasi, wawancara, dan dokumentasi. Kemudian data dianalisis dengan dua tahap yaitu : analisi data kasus individu dan analisis data lintas kasus. Sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah : Kepala Sekolah/Madrasah, Wakil Kepala Sekolah/Madrasah, Komite, Tenaga Pendidik dan Kependidikan. Lokasi penelitian adalah MAN 1 dan SMK Darurrohman Tulang Bawang Barat.

Keterampilan konsep (*Conceptual skill*) pada Kepala Sekolah/Madrasah Tulang Bawang Barat dalam visi, misi, tujuan dan RENSTRA (Rencana Strategis) berdasarkan kebutuhan lingkungan dan letak geografis. Sehingga terdapat perbedaan dalam konsep yang disesuaikan dengan kondisi. Keterampilan kemanusiaan (*Human skill*) pada Kepala Sekolah/Madrasah Tulang Bawang Barat dalam motivasi selalu memberikan semangat melalui penghargaan atau sanjungan kata-kata kepada Tenaga Pendidik dan Kependidikan yang mempunyai prestasi maupun yang belum berprestasi, kemudian menciptakan iklim yang kondusif. Untuk komunikasi ada perbedaan dalam penyampaianya. Keterampilan teknis (*Technical skill*) pada Kepala Sekolah/Madrasah Tulang Bawang Barat dilakukan melalui yaitu pelaporan, penjadwalan, keuangan dan pemeliharaan. Dalam pelaporan kegiatan belajar mengajar tenaga pendidik di sekolah/madrasah melalui supervisi yang dilakukan kepala sekolah/madrasah.

**Kata kunci :** *Konsep, kemanusiaan, tehnik*

## ABSTRAK

The functions of principal of school/madrasah is as a manager in terms of planning, mobilizing and optimizing human resources. The current condition is caused by the lack of supervision, discipline, motivation to carry out tasks, and many other inhibiting factors of principal to improve the quality of education. So that from these conditions, the managerial skills of the Principal are needed to run effectively. The purpose of this study is to determine the managerial skills of the principal from the aspects of concept, humanity, and technique.

This study uses a qualitative descriptive approach. Data collection techniques were carried out in three ways, namely: observation, interviews, and documentation. Then the data was analyzed in two stages, namely: individual case data analysis and cross-case data analysis. While the sources of data in this study are: Principals, Deputy Principals, Educators and Educational Staff. The research location is MAN 1 and SMK Darurrohman Tulang Bawang Barat.

Conceptual skills for the Head of the Tulang Bawang Barat School/Madrasah in vision, mission, goals and RENSTRA (Strategic Plan) based on environmental needs and geographical location. So there are differences in the concept adapted to the conditions. Human skills at the Head of the West Tulang Bawang Madrasah in motivation always provide encouragement through appreciation or flattery of words to Educators and Educational Personnel who have achievements, and provide encouragement, then create a conducive ambience. For communication there is a difference in the delivery. Technical skills at the Head of the West Tulang Bawang Madrasah are carried out through reporting, scheduling, finance and maintenance. In reporting teaching and learning activities for educators in schools/madrasahs through supervision were carried out by school/madrasah principals.

Keywords: Concept, humanity, technique



### ملخص

كان رئيس المدرسة كمدير له وظيفة لتخطيط الموارد البشرية ونقلها وتحسينها. وتسبب الحالات الحالة إلى عدم الإشراف من رئيس المدرسة وعدم النظام والدافع لأداء الواجبات ويوجد العديد من العوامل العائقة الأخرى لترقية نوعية التعليم، ومن هذه الحالات تحتاجها إلى المهارات الإدارية لرئيس المدرسة حتى تكون فعالة. والهدف من هذا البحث هو لمعرفة المهارات الإدارية لرئيس المدرسة سواء من الناحية المفاهيمية والإنسانية والتقنية.

يستخدم هذا البحث مدخلا وصفيا ونوعيا. وأساليب جمع البيانات من خلال ثلاث مراحل، هي الملاحظة والمقابلة والتوثيق. تحلل البيانات بمرحلتين، وهما: تحليل بيانات الحالة الفردية وتحليل البيانات عبر الحالة أو المشكلة. بينما كانت مصادر البيانات في هذا البحث هي رئيس المدرسة، نائب رئيس المدرسة، اللجنة، والمدرسين. ومكان هذا البحث هو في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية الأولى وفي مدرسة دار الرحمن الثانوية المهنية تولانج باوانج الغربية. إن المهارات المفهومية لرئيس المدرسة تولانج باوانج في النظرة والبعثة والأهداف وفي الخطة الاستراتيجية بناء على الاحتياجات البيئية والمواقع الجغرافية حتى تكون فيها اختلاف من الناحية المفهومية التي تناسبها مع الحالات. والمهارات الإنسانية لرئيس المدرسة تولانج باوانج من ناحية الدافع هي تقديم التشجيع من خلال التقدير للمدرسين لديهم إنجازات وللمدرسين ليس لديهم إنجازات ثم يخلق رئيس المدرسة مناخا ملائما وللتواصل اختلاف في إلقائه. والمهارات التقنية لرئيس المدرسة تولانج باوانج من خلال إعداد التقارير والجدول والتمويل والصيانة. ففي توصيل أنشطة تعليم المدرسين من خلال الإشراف الذي يقوم به رئيس المدرسة.

**الكلمات الرئيسية :** المفهومية، الإنسانية، التقنية

## A. Pendahuluan

Kepemimpinan dalam kaitannya dengan pendidikan Islam merupakan elemen yang sangat penting dalam suatu lembaga pendidikan karena kepemimpinan dalam hal ini pemimpin harus mampu menjadi seorang manajerial yang dapat membimbing dan mengarahkan serta mampu membangkitkan motivasi dilembaga yang dipimpinnya dalam meningkatkan kinerja yang dipimpinnya sehingga visi, misi, dan tujuan sebuah lembaga pendidikan akan tercapai.<sup>1</sup> Salah satu penyebab penurunan kualitas pendidikan adalah kinerja kepemimpinan yang tidak dapat beradaptasi dengan perubahan, tidak adanya rencana strategis pendidikan untuk beradaptasi dengan perubahan. Dari data survei kualitas pendidikan yang dikeluarkan oleh Programme for International Student Assessment (PISA), Indonesia menempati peringkat ke-72 dari 77 negara. Ini menunjukkan kualitas pendidikan di Indonesia secara umum berada peringkat ke enam terbawah. Masih jauh di bawah negara-negara tetangga seperti Malaysia dan Brunei Darussalam. Survei PISA merupakan rujukan dalam menilai kualitas pendidikan di dunia, yang menilai kemampuan membaca, matematika dan sains. Banyak pertanyaan terkait dengan hal ini, salah satu yang menjadi sorotan penulis disini adalah kepemimpinan Lembaga pendidikan sebagai penentu arah keberhasilan dari mengatasi penurunan kualitas pendidikan tersebut.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> <http://riniimapurwanti.blogspot.com/2017/05/makalah-kepemimpinan-pendidikan-islam.html> 5-8-2020

<sup>2</sup> Edukatif : Jurnal Ilmu Pendidikan Vol 3 No 5 Tahun 2021, <https://www.edukatif.org/index.php/edukatif/article/view/1002/pdf> (diakses 31 Oktober 2021)

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Perubahan atas PP Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru yang menyebutkan ketentuan kepala sekolah tidak lagi wajib mengajar untuk pemenuhan syarat tunjangan profesi. Dalam PP Nomor 19 Tahun 2017 pasal 54 itu disebutkan, beban tugas kepala sekolah meliputi tugas manajerial, pengembangan kewirausahaan, serta supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan.<sup>3</sup> Keberhasilan untuk mewujudkan tujuan-tujuan kepala sekolah mempunyai peran yang sangat penting dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menselaraskan sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepala Sekolah sebagai manager mempunyai peran yang menentukan dalam pengelolaan manajemen sekolah<sup>4</sup>, berhasil tidaknya tujuan sekolah dapat dipengaruhi bagaimana kepala sekolah menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengontrolan.<sup>5</sup>

Pengorganisasian merupakan serangkaian kegiatan manajerial yang bertujuan mewujudkan kegiatan yang direncanakan menjadi struktur tugas, wewenang dan siapa yang akan melaksanakan tugas tertentu untuk mencapai hasil yang diinginkan organisasi. Menurut George R. Terry organizing mencakup: (a) membagi komponen-komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan ke dalam kelompok-kelompok, (b) membagi tugas kepada seorang manajer untuk

---

<sup>3</sup>Peraturan Pemerintah RI. No. 19 Tahun 2017 pasal 54 tentang standar kepala sekolah/madrasah

<sup>4</sup> Arbangi, Dakir, and Umiarso, *Manajemen Mutu Pendidikan* (Jakarta: Prenada Media, 2016).

<sup>5</sup> Suranto, *Inovasi Manajemen Pendidikan Di Sekolah Kiat Jitu Mewujudkan Sekolah Nyaman Belajar* (CV Kekata Group, 2019), h. 38.

mengadakan pengelompokan tersebut dan (c) menetapkan wewenang di antara kelompok atau unit-unit organisasi.<sup>6</sup>

Sedangkan Paul Hersey cs membedakan tiga macam jenjang manager, yaitu *Top Manager*, *Middle Manager* dan *Supervisory Manager*. “ dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manjerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu Technical, human, dan Conceptual.<sup>7</sup> Robbin juga mengemukakan bahwa “Tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan yaitu : keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknis.<sup>8</sup> Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keterampilan manajerial adalah kemampuan untuk menggerakkan orang lain dengan memanfaatkan dan memberdayakan sumber-sumber yang ada dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan agar tercapai secara efektif dan efisien oleh kepala sekolah/madrasah.

Penelitian ini akan menjawab tiga masalah yaitu: 1) Bagaimanakah keterampilan konsep kepala sekolah/madrasah? 2) Bagaimanakah keterampilan kemanusiaan kepala sekolah/madrasah? 3) Bagaimanakah keterampilan tehnik kepala sekolah/madrasah?

Adapun keterbaruan (novelty) dari penelitian ini ialah: peneliti bahwa keterampilan konsep yang terdiri dari ide atau gagasan yang menganalisi masa depan dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan dan pengabdian kepala

---

<sup>6</sup> Terry, George R, *Guide to Management*, terj. J. Smith. D.F.M, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 17

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

<sup>8</sup> Stepten Robbins P., *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Gramedia, 2003),h. 7

sekolah/madrasah sebelumnya. Dan juga dipengaruhi kondisi lingkungan sekitar dan letak geografis sekolah/madrasah. Untuk keterampilan kemanusiaan selain memiliki komunikasi yang baik, memotivasi kepada tenaga pendidik dan kependidikan, serta menciptakan iklim kerja kondusif, kepala sekolah juga harus memiliki rasa empaty dan solidaritas sehingga akan tercipta lingkungan kerja yang harmonis dan saling bahu-membahu dalam mencapai visi, misi dan tujuan sekolah/madrasah. Sedangkan keterampilan tehnik yaitu bagaimana kepala sekolah/madrasah dalam penjadwalan, pelaporan yang sesuai dengan prosedur dan melakukan supervise, agar tenaga pendidik dan Pendidikan dapat bekerja dengan baik, maka kepala sekolah/madrasah perlu melakukan sidak (supervisi mendadak) agar hasilnya maksimal.

## **B. Metode Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian kasus (*case study*) atau penelitian lapangan (*field study*) dimaksudkan untuk mempelajari secara intensif tentang latar belakang keadaan dan posisi saat ini, serta interaksi lingkungan unit sosial tertentu yang bersifat apa adanya (*given*). Subyek penelitian dapat berupa individu, kelompok, institusi, atau masyarakat.<sup>9</sup> Melalui jenis penelitian studi kasus ini peneliti ingin mengetahui penjelasan yang lebih komprehensif dan memperoleh data sebanyak mungkin mengenai keterampilan manajerial kepala sekolah.

Dalam penelitian ini pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif. Disebut kualitatif karena merupakan penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek

---

<sup>9</sup> Sudarwan Danim, *Menjadi Peneliti Kualitatif*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2002), 54-55.

penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistik<sup>10</sup> dan disebut deskriptif karena penelitian ini bertujuan untuk menguraikan tentang sifat-sifat (karakteristik) suatu keadaan dalam bentuk kata-kata dan bahasa.<sup>11</sup> Dalam penelitian ini peneliti ingin mengetahui bagaimana keterampilan manajerial kepala sekolah.

Lokasi penelitian ini adalah di Madrasah Aliyah Negeri 01 Tulang Bawang Barat dan SMK Darurrohman Tulang Bawang Barat. Peneliti memilih lokasi ini dengan beberapa pertimbangan. Diantaranya adalah sekolah/madrasah tersebut mempunyai keunggulan masing-masing, sekolah/madrasah tersebut secara geografi memiliki kesamaan di daerah lingkungan pertanian, sekolah/madrasah tersebut letaknya tidak berjauhan sehingga menimbulkan persaingan dalam merekrut peserta didik, sekolah/madrasah tersebut mempunyai program keagamaan yang sangat kuat, sehingganya dapat menari minat calon peserta didik baru.

Untuk tehnik pengumpulan data merupakan prosedur yang sistematis dengan memperhatikan penggarisan yang telah ditentukan. Dalam pengumpulan data penelitian kualitatif, tehnik pengumpulan data yang digunakan dan merupakan tehnik dasar yaitu: pengamatan (observasi), wawancara (interview), dokumen dan gambar visual.<sup>12</sup> Dengan demikian sesuai dengan pendekatan dan jenis penelitian, maka peneliti akan turun langsung ke lokasi untuk mendapatkan sumber data yang akurat.

---

<sup>10</sup> Lexy J. Moleong. *Metode Penelitian Kualitatif*. (Bandung: Rineka Cipta, 2008), 6.

<sup>11</sup> Sprapto, *Metode Riset*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), h. 57.

<sup>12</sup> P. Joko Subagyo, *Metode Penelitian (Dalam Teori dan Praktek)*. (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1991) h. 38.

### **C. Hasil Penelitian**

Keterampilan manajerial kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) dalam keterampilan konsep bahwa kepala madrasah melihat data lulusan madrasah tidak banyak yang meneruskan keperguruan tinggi sehingga kepala madrasah mempunyai ide atau gagasan untuk menganalisis masa depan dengan memasukan kata “terampil” dalam visi, misi dan tujuan. Supaya peserta didik yang tidak melanjutkan keperguruan tinggi dapat bekerja atau berwirausaha. Keterampilan manajerial kepala Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dari aspek konsep mempunyai ide atau gagasan dengan mendirikan sekolah boarding school agar para peserta didik dapat “berakhlaq dan mandiri” yang tercantun dalam visi, misi dan tujuan sekolah. Disamping itu juga dikarenakan letak sekolah secara geografis dekat dengan pertanian maka sekolah tersebut membuka jurusan pertanian.

Dari data kedua sekolah/madrasah tersebut dalam keterampilan kemanusiaan seperti komunikasi kepala madrasah menyampaikan ide atau gagasan tidak hanya melalui rapat tetapi juga dalam acara tertentu tetapi ada perbedaan dalam penyampaian dan kepala sekolah/madrasah juga menggunakan media memasang banner visi, misi dan tujuan madrasah di sekolah/madrasah dan ditempat-tempat strategis yang mudah dilihat calon peserta didik. Untuk motivasi kepala sekolah/madrasah selalu perhatian, peduli dan memberi semangat untuk tercapainya visi, misi dan tujuan madrasah. Sedangkan iklim kerja yang kepala sekolah/madrasah ciptakan dengan menjalin hubungan kerja sama yang baik antar kepala sekolah/madrasah dengan tenaga pendidik dan kependidikan dan antara sesama tenaga pendidik dan kependidikan. Selain itu kepala madrasah

memberikan fasilitas yang memadai supaya tenaga pendidik bekerja dengan nyaman.

Berikutnya keterampilan tehnik kepala sekolah/madrasah untuk mewujudkan Visi, Misi, Tujuan Pendidikan dan Rencana Kerja Madrasah dalam praktik pendidikan di lapangan dengan menggunakan metode komunikasi perorangan, kelompok, massal interpersonal) dan juga media. Motivasi menggunakan metode Motivasi Langsung (*Direct Motivation*) seperti pujian, penghargaan dan Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*) seperti fasilitas yang nyaman. Dengan penjadwalan, pelaporan, supervisi serta mengikut sertakan tenaga pendidik dalam meningkatkan profesionalisme seperti pelatihan, seminar, workshop dan sebagainya agar visi misi dan tujuan tercapai sesuai dengan yang ditetapkan. Pelaporan di SMK karena sekolah tersebut milik Yayasan maka dikoordinasikan dengan Yayasan.

Dari hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah/madrasah mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan arah kebijakan sekolah/madrasah. Maka dengan memiliki keterampilan manajerial akan dapat meningkatkan kualitas Pendidikan.



## KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah kami panjatkan kehadiran Allah Swt. yang telah melimpahkan Rahmat, Hidayah dan Inayah-Nya, Sehingga kami mampu menyelesaikan disertasi yang berjudul “ Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah/Madrasah Kabupaten Tulang Bawang Barat” Penyelesaian disertasi ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan memperoleh gelar Doktor dalam ilmu Manajemen Pendidikan Islam pada Pasca Sarjana UIN Raden Intan.

Shalawat dan salam senantiasa Allah curahkan kepada Baginda Rasulullah SAW, serta para sahabat, Tabi'in, Tabi'it Tabi'in, dan seluruh umat Islam yang selalu taat pada ajarannya.

Penyusun Disertasi ini dapat terwujud berkat adanya bantuan dari berbagai pihak, untuk itu penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. H. Wan Jamaluddin, M.Ag., Ph.D selaku Rektor UIN Raden Intan Lampung
2. Prof. Dr. H. Ruslan Abdul Ghofur, M.A. selaku Direktur Pasca Sarjana UIN Raden Intan Lampung.
3. Prof. Dr. H. Agus Pahrudin, M.Pd selaku Ketua Prodi Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam Pada Pasca Sarjana UIN Raden Intan Lampung.

4. Prof. Dr. H. Idham Khalid, M.Ag atas kesediannya menjadi Promotor. Beliau dengan bijak serta penuh kesabaran dan kekeluargaan memberikan bimbingan.
5. Dr. H. Subandi, MM atas kesediannya menjadi Co Promotor 1. Beliau dengan bijak serta penuh kesabaran dan kekeluargaan memberikan bimbingan, arahan, saran, serta motivasi agar promovendus menyelesaikan penelitian secepatnya. Kesempatan yang selalu beliau luangkan untuk diskusi dan berbagai kemudahan yang promovendus dapatkan dari beliau merupakan pengalaman yang sangat berharga. Selain itu masukan-masukan, arahan dan pemikiran-pemikirannya membuat wawasan promovendus menjadi bertambah.
6. Dr. Umi Hijriah, M.Pd. atas kesediannya sebagai Co-Promotor 2. Yang telah memberikan bimbingan dan kemudahan bagi promovendus untuk menyelesaikan studi.
7. Bapak Ibu dosen dan para staf karyawan program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
8. Kepala MAN 1 Tulang Bawang Barat dan Kepala SMK Darurrohman beserta Tenaga Pendidik dan Kependidikan yang dengan Iklas membantu dalam penyelesaian penelitian ini.
9. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung prodi Manajemen Pendidikan Islam angkatan 2017 yang telah bersama-sama saling memotivasi dan menginspirasi untuk terus berproses dalam penyelesaian perkuliahan.

10. Do'a Kedua Orang Tua dan Keluarga yang tiada hentinya demi menggapai sebuah cita-cita.

Semoga Disertasi ini bermamfaat bagi semua yang membacanya. Akhirnya, kritik dan saran demi perbaikan Disertasi ini sangat diharapkan dan akan diterima dengan kelapangan dada. Atas segala do'a dan dukungan penulis sampaikan *Jazakumullah Ahsanal Jaza*.

Bandar Lampung, Juni 2022  
Penulis,

Ari Setiyawan

## PEDOMAN TRANSLITERASI

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

Huruf	Huruf Latin		Huruf Arab	Huruf Latin
أ	Tidak dilambangkan		ط	ṭ
ب	b		ظ	ẓ
ت	t		ع	‘
ث	ṡ		غ	g
ج	j		ف	f
ح	ḥ		ق	q
خ	kh		ك	k
د	d		ل	l
ذ	ẓ		م	m
ر	r		ن	n
ز	z		و	w
س	s		ه	h
ش	sy		ء	‘
ص	ṣ		ى	y
ض	ḍ			

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

Harkat dan Huruf	Huruf dan Tanda
	ā
	ī
	ū

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

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir.....	156
Gambar 4.1 Banner visi, misi dan tujuan madrasah.....	192
Gambar 4. 2 Banner SMK Darurrohman.....	243
Gambar 4.3 Temuan Model.....	279

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kompetensi-kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah.....	10
Tabel 2.1 Rekapitulasi Indikator Kinerja Penilaian Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah.....	60
Tabel 2.2 Tugas utama, Komponen Tugas utama dan Indikator Kinerja.....	61
Tabel 2.3 Tingkatan manajerial.....	76
Tabel 4.1 Data Bangunan.....	177
Tabel 4.2 Data Guru.....	177
Tabel 4.3 Persentase Kelulusan.....	179
Tabel 4.4 NEM/UN Pertahun.....	180
Tabel 4.5 Data Kegiatan.....	184
Tabel 4. 6 Data Tenaga Pendidikan dan Kependidikan.....	185
Table 4.7 Melanjutkan Pendidikan Yang Lebih Tinggi.....	189
Tabel 4.8 RENSTRA Madrasah Aliyah Negeri.....	193
Tabel 4.9 Program Unggulan.....	199
Tabel 4.10 Data Kehadiran Guru dan Staf.....	206
Tabel 4.11 Daftar Penerima Sertifikat MAN 1.....	208
Tabel 4.12 Daftar Siswa Penerima Piagam MAN 1.....	209
Tabel 4.13 Rombongan Belajar.....	212
Tabel 4.15 Rekapitulasi Indikator Kinerja Penilaian Kinerja...	218

Tabel 4.16 Temuan Penelitian MAN 01.....	222
Tabel 4.17 RENSTRA SMK Darurrohman.....	233
Tabel 4.17 Sarana dan Prasarana SMK Darurrohman.....	242
Tabel 4.18 Data Kehadiran Guru dan Staf.....	244
Tabel 4.19 Rombongan Belajar SMK Darurrohman.....	248
Tabel 4.20 Rekapitulasi Indikator Kinerja Penilaian Kinerja..	253
Tabel 4.21 Keterampilan manajerial Kepala Sekolah di SMK Darurrohman.....	256
Tabel 4.22 Keterampilan Kepala Madrasah di MAN 1 Dan SMK Darurrohman.....	262

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN COVER.....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN TIM PROMOTOR.....</b>	<b>ii</b>
<b>PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR.....</b>	<b>iii</b>
<b>PENGESAHAN TIM PENGUJI.....</b>	<b>iv</b>
<b>PERSETUJUAN TIM PENYELARAS.....</b>	<b>v</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS.....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>vii</b>
<b>RINGKASAN.....</b>	<b>x</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>xvii</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI.....</b>	<b>xx</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xxi</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xxii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xxiv</b>

### **BAB I PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang.....	1
B. Fokus Penelitian dan Subfokus.....	19
C. Rumusan Penelitian.....	19
D. Tujuan Penelitian .....	20
E. Mamfaat Penelitian.....	20

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Subfokus Penelitian**

1. Manajemen Organisasi.....	21
2. Kepala Sekolah/Madrasah.....	32



3. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah.....	64
a. Keterampilan konsep.....	78
b. Keterampilan Kemanusiaan.....	103
c. Keterampilan Tehnik.....	137
B. Penelitian yang Relevan.....	150
C. Kerangka Berpikir.....	155

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Tempat dan Waktu Penelitian.....	157
B. Latar Penelitian.....	157
C. Metode dan Prosedur Penelitian.....	158
D. Data dan Sumber Data.....	160
E. Tehnik dan Prosedur Pengumpulan Data.....	161
F. Prosedur Analisa Data.....	163

### **BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum tentang Latar Penelitian.....	171
1. MAN Tulang Bawang Barat.....	171
2. SMK Darurrohman.....	181
B. Temuan Penelitian.....	188
1. MAN 1 Tulang Bawang Barat.....	188
a. Keterampilan Konsep.....	188
b. Keterampilan kemanusiaan.....	200
c. Keterampilan tehnik.....	211
2. SMK Darurrohman.....	231

a. Keterampilan konsep.....	231
b. Keterampilan kemanusiaan.....	238
c. Keterampilan tehnik.....	246
C. Pembahasan Hasil Penelitian.....	262
D. Temuan Model.....	278

## **BAB V : PENUTUP**

1. Kesimpulan .....	274
2. Rekomendasi .....	276

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

Lampiran 1. Pedoman Observasi

Lampiran 2. Pedoman Wawancara

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Kepemimpinan dalam kaitannya dengan pendidikan Islam merupakan elemen yang sangat penting dalam suatu lembaga pendidikan karena kepemimpinan dalam hal ini pemimpin harus mampu menjadi seorang manajerial yang dapat membimbing dan mengarahkan serta mampu membangkitkan motivasi dilembaga yang dipimpinnya dalam meningkatkan kinerja yang dipimpinnya sehingga visi, misi, dan tujuan sebuah lembaga pendidikan akan tercapai.<sup>1</sup> secara umum, kepemimpinan (leadership) adalah kegiatan manusia dalam kehidupan. Secara etimologi, kepemimpinan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia berasal dari kata dasar “pimpin” yang jika mendapat awalan “me” menjadi “memimpin” yang berarti menuntun, menunjukkan jalan dan membimbing.<sup>2</sup>

Di dalam Al-Qur’an dikatakan bahwa tujuan Allah menciptakan manusia adalah untuk menjadi *khalifa fil Ardh* oleh karena itu sangat wajar jika manusia harus mampu memimpin dirinya dan mampu memimpin orang lain. Oleh karena itu sebagai manusia yang diberi amanah oleh Allah SWT. harus memiliki kemampuan dalam menjalankan amanah-Nya. Sehingga dapat dipertanggung jawabkan didunia maupun akhirat.

---

<sup>1</sup> <http://riniimapurwanti.blogspot.com/2017/05/makalah-kepemimpinan-pendidikan-islam.html> 5-8-2020

<sup>2</sup> Wahyu Wijaswanto, dkk, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1999) h. 769

وَجَعَلْنَاهُمْ أئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ  
الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ

*Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada Kamilah mereka selalu menyembah, (QS. Al-Anbiya (21):73)<sup>3</sup>*

Ada beberapa pendapat para ahli mengenai definisi kepemimpinan. Antara lain : Menurut Seokarto Indrafachrudi kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan jika perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian tujuan-tujuan tertentu.<sup>4</sup> Menurut Nanang Fattah “Pemimpin pada hakikatnya adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan”<sup>5</sup> Menurut Kartini Kartono “Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan dan kelebihan disatu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan”.<sup>6</sup>

Jadi dari beberapa pendapat diatas, penyusun dapat menyimpulkan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah suatu kemampuan untuk memotivas dan

<sup>3</sup> Kementerian Agama, RI., *Al Quran dan Terjemahannya*, (Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Direktorat Urusan Agama Islam dan Pembinaan Syariah, Jakarta 2012), h 456

<sup>4</sup> Seokarto Indrafachrudi dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya : Usana Offset Printing, 1983) h. 23

<sup>5</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung : Rosdakarya, 1996) h. 88

<sup>6</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo, 1998), h.

mempengaruhi dalam menggerakkan pendidikan demi tercapainya tujuan Pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Dalam melaksanakannya pemimpin memiliki kekuasaan dan wewenang untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Salah satu bentuk kepemimpinan dalam lembaga pendidikan islam adalah kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam menentukan keberhasilan lembaga pendidikan.<sup>7</sup> Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti yang diungkapkan Supriadi bahwa ada kaitan yang erat antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah dan menurunnya perilaku nakal peserta didik.<sup>8</sup> "Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana".<sup>9</sup>

Majoriti pengkaji mengenai sekolah berkesan (seperti Abdul Karim Md Nor, 1989; Edmonds, 1979; Mortimore, 1999) bersepakat menemui faktor kepemimpinan pengetua merupakan penyumbang utama kepada keberkesanan dalam pengurusan sebuah sekolah, contohnya, dalam urusan kawalan peruntukan organisasi. Ini disebabkan pengetua mempunyai kuasa dan autoriti untuk mengubah sekolahnya. Levine dan Izzotte (2009) serta Murphy (2000) bersetuju

---

<sup>7</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2004) hal. 24

<sup>8</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung :PT Remaja Rosdakarya, 2003), h. 24.

<sup>9</sup> Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990.

dengan pendapat diatas berdasarkan pandangan mereka bahwa pengetua merupakan pengantara diantara penggubal dasar dengan pelaksana dasar. Peranan mereka adalah memastikan keberkesanan pelaksanaan dasar disekolah menerusi penggunaan kuasa dan autoriti yang dimiliki.<sup>10</sup>

Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus mampu memobilisasi sumber daya sekolah, dalam kaitannya dengan perencanaan dan evaluasi program sekolah, pengembangan kurikulum, pembelajaran, pengelolaan ketenagaan, sarana dan sumber belajar, keuangan, pelayanan siswa, hubungan sekolah dengan masyarakat dan penciptaan iklim sekolah.<sup>11</sup>

Adapun menurut Wijono, tugas seorang kepala sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu administrasi material, administrasi personel dan administrasi kurikulum.<sup>12</sup> Administrasi material adalah administrasi yang menyangkut bidang-bidang material sekolah seperti ketatausahaan sekolah, keuangan, pergedungan, perlengkapan, dan lain-lain. Administrasi personel adalah administrasi yang mencakup administrasi keguruan, kemuridan, dan pegawai sekolah lainnya.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa peran kepala sekolah sebagai leader, harus memiliki beberapa kemampuan yang meliputi kemampuan baik dari segi kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi.

---

<sup>10</sup> <https://journal.uny.ac.id/index.php/jimp/article/view/747/591> (diakses 4 Pebruari 2021)

<sup>11</sup> E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi Konsep, Karakteristik dan Implementasinya*, (Bandung :PT Remaja Rosdakarya Offset, 2003), h. 182.

<sup>12</sup> Wijono, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta :Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan, 1989), h.18.

“Kepala sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”. Sebagaimana hadits Rosululloh SAW.

وَسَلَّمَ عَلَيْهِ اللَّهُ صَلَّى النَّبِيُّ قَالَ، اللَّهُ عَبْدٌ عَنْ

عَلَى رَاعٍ وَالرَّجُلُ، مَسْنُونٌ وَوَهُ رَاعٍ فَالْإِمَامُ. مَسْنُونٌ وَكُلُّكُمْ رَاعٍ كُكُّكُمْ  
وَالْعَبْدُ، مَسْنُونَةٌ وَهِيَ زَوْجَهَا بَيْتِ عَلَى رَاعِيَّةٍ وَالْمَرْأَةُ، مَسْنُونٌ وَهُوَ أَهْلِهِ  
مَسْنُونٌ وَكُلُّكُمْ رَاعٍ فَكُلُّكُمْ أَلَا. مَسْنُونٌ وَهُوَ سَيِّدِهِ مَالِ عَلَى رَاعٍ

*Hadits dari Abdullah bin Umar r.a bahwa Rasulullah SAW bersabda: “Semua kamu adalah pemimpin dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang imam (amir) pemimpin dan bertanggung jawab atas rakyatnya. Seorang suami pemimpin dalam keluarganya dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang isteri pemimpin dan bertanggung jawab atas penggunaan harta suaminya. Seorang pelayan (karyawan) bertanggung jawab atas harta majikannya. Seorang anak bertanggung jawab atas penggunaan harta ayahnya. (HR. Bukhari)<sup>13</sup>*

Sebagai pemimpin, kepala sekolah harus mampu mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing. Juga memberikan bimbingan dan pengarahan para guru, staf dan para siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri didepan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

Namun kenyataan di lapangan masih banyak kepala sekolah yang tidak menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan ini disebabkan karena dalam proses pengangkatannya tidak ada tranfarsansi, rendahnya mental

<sup>13</sup> Abu' Abd Allah Muhammad bin Isma'il Al-Bukhari, *Shahih Bukhari*, kitab *ahkam* Bab *Qouilahi ta'ala athi 'ullah*, (Beirut Libanon: Dar Al-Kutub, 1992). Juz VII, h.444

kepala sekolah yang ditandai dengan kurangnya motivasi dan semangat serta kurangnya disiplin dalam melakukan tugas, dan seringnya datang terlambat serta banyak faktor penghambat lainnya untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang mengimplikasikan rendahnya produktivitas kerja kepala sekolah yang berimplikasi juga pada mutu (input, proses, dan output)<sup>14</sup>

Salah satu penyebab penurunan kualitas pendidikan adalah kinerja kepemimpinan yang tidak dapat beradaptasi dengan perubahan, tidak adanya rencana strategis pendidikan untuk beradaptasi dengan perubahan. Dari data survei kualitas pendidikan yang dikeluarkan oleh Programme for International Student Assessment (PISA), Indonesia menempati peringkat ke-72 dari 77 negara. Ini menunjukkan kualitas pendidikan di Indonesia secara umum berada peringkat ke enam terbawah. Masih jauh di bawah negara-negara tetangga seperti Malaysia dan Brunei Darussalam. Survei PISA merupakan rujukan dalam menilai kualitas pendidikan di dunia, yang menilai kemampuan membaca, matematika dan sains. Banyak pertanyaan terkait dengan hal ini, salah satu yang menjadi sorotan penulis disini adalah kepemimpinan Lembaga pendidikan sebagai penentu arah keberhasilan dari mengatasi penurunan kualitas pendidikan tersebut.<sup>15</sup>

Sebagai pemimpipin yang mempunyai pengaruh, ia berusaha agar nasehat, saran dan jika perlu perintahnya di ikuti oleh guru-guru. Dengan demikian ia dapat mengadakan perubahan-perubahan dalam cara berfikir, sikap, tingkah laku yang dipimpipinya. Dengan kelebihan yang dimilikinya yaitu kelebihan

---

<sup>14</sup> <http://atariuz.com/2013/03/kepala-sekolah.html> (diakses 21 des 2018)

<sup>15</sup> Edukatif : Jurnal Ilmu Pendidikan Vol 3 No 5 Tahun 2021,  
<https://www.edukatif.org/index.php/edukatif/article/view/1002/pdf> (diakses 31 Oktober 2021)



pengetahuan dan pengalaman, ia membantu guru-guru berkembang menjadi guru yang profesional.

Pemerintah secara resmi merilis Peraturan Pemerintah Atau PP 19 Tahun 2017 Tentang PP 74 Tahun 2008 Tentang Guru. Dengan diberlakukannya PP 19 Tahun 2017 Tentang PP 74 Tahun 2008 Tentang Guru terdapat beberapa perubahan yang fundamental terkait atuaran guru, kepala sekolah dan pengawas sekolah.

Beberapa perubahan sesuai PP 19 Tahun 2017 Tentang PP 74 Tahun 2008 Tentang Guru antara lain:

1. Terkait Beban Kerja Guru PNS minimal 24 jam maksimal 40 Jam
2. Terkait Tugas pokok dan Fungsi Kepala Sekolah tidak Perlu mengajar
3. Dalam hal Guru diangkat sebagai pengawas satuan pendidikan, akan diberikan tunjangan profesi pengawas satuan pendidikan dan tidak diberikan Tunjangan Profesi. Pemindahan Guru yang diangkat oleh Pemerintah Pusat atau Pemerintah Daerah.<sup>16</sup>

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Perubahan atas PP Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru yang menyebutkan ketentuan kepala sekolah tidak lagi wajib mengajar untuk pemenuhan syarat tunjangan profesi. Dalam PP Nomor 19 Tahun 2017 pasal 54 itu disebutkan, beban tugas kepala sekolah meliputi tugas

---

<sup>16</sup> <https://www.datasekolah.co.id/2017/06/pp-19-tahun-2017-kepala-sekolah-tak.html>, tgl 21 Des 2018

manajerial, pengembangan kewirausahaan, serta supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan.<sup>17</sup>

Pelaksanaan beban tugas tersebut tidak bisa dipisahkan satu sama lainnya, karena saling terkait dan memengaruhi, serta menyatun dalam pribadi kepala sekolah yang professional. Kepala sekolah yang mampu melaksanakan fungsi-fungsinya sebagaimana dikatakan, akan dapat menerapkan visinya menjadi aksi dalam paradigma baru manajemen pendidikan.

Pengelolaan pendidikan perlu memperhatikan kompetensi untuk mencapai performance (kinerja) yang baik. Sebagaimana Danim dan Suparno (2009:13) mengemukakan Kepala sekolah bertanggungjawab menjaga dan memotivasi guru, peserta didik, dan staf administrasi sekolah agar mau dan mampu melaksanakan ketentuan dan peraturan yang berlaku di sekolah. Disinilah esensi bahwa kepala sekolah harus mampu menjalankan peran kepala sekolah dan kemampuannya di bidang manajemen sekolah.<sup>18</sup>

Pentingnya masalah ini diteliti guna mengetahui bagaimanakah kepala sekolah/madrasah, yang mampu bersaing dengan lembaga pendidikan yang lain. Atas dasar pemikiran tersebut, peneliti merasa tertarik untuk mengadakan penelitian di MAN 01 Tulang Bawang Barat dan SMK Darurrohman Tulang Bawang Barat. Berdasarkan obsevasi awal di MAN 01 Tulang Bawang Barat, data yang diperoleh kemajuan pada tahun 2019-2021 madrasah menunjukkan perkembangan terlihat dari berbagai prestasi yaitu : Peringkat III peserta

---

<sup>17</sup>Peraturan Pemerintah RI. No. 19 Tahun 2017 pasal 54 tentang standar kepala sekolah/madrasah

<sup>18</sup><https://media.neliti.com/media/publications/74374-ID-kompetensi-manajerial-kepala-sekolah-dal.pdf> (diakses 2 Mei 2020)

Kompetisi Sains Madrasah (KSM), juara III lompat jauh se-propinsi Lampung, peraih perunggu pada kompetisi Hari Pendidikan Nasional (sains), dan masih banyak lainnya.<sup>19</sup> Sedangkan di SMK Darurrohman mempunyai prestasi yaitu : peringkat II solo song FLS2N kabupaten 2017, lomba qiroah, dan masih banyak lainnya.<sup>20</sup>

Namun demikian kepala sekolah/madrasah belum memaksimalkan sumber daya yang ada sebagaimana yang diharapkan. Hal ini terlihat kepala sekolah/madrasah yang terkadang tidak ada di sekolah/madrasah tanpa pemberitahuan atau kurangnya pengawasan kepada guru dan staf. Menurut asumsi peneliti yang ada di sekolah/madrasah tersebut pada umumnya masih kurang memahami tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah, akibatnya para guru dan staf kurang sepenuhnya menjalankan apa yang menjadi tugas dan fungsinya.

Kepala sekolah/madrasah di dalam tugasnya bukan saja mengandalkan pengalaman sebagai modal utama, tetapi harus diikuti atau diimbangi dengan jenjang pendidikan formal yang memadai. Beberapa paparan di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah/madrasah merupakan penyelenggara pendidikan, yaitu : menjadi manajer lembaga pendidikan, menjadi pemimpin, sebagai penggerak lembaga pendidikan, sebagai supervisor atau pengawas, sebagai pencipta iklim bekerja dan belajar yang kondusif. Sesuai dengan Dalam PP Nomor 19 Tahun 2017 pasal 54

---

<sup>19</sup> *Dokumentasi*, MAN 01 Tulang Bawang Barat

<sup>20</sup> *Dokumentasi*, SMK Darurrohman

Tabel 1.1

Kompetensi-kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah<sup>21</sup>

No	KOMPETENSI-KOMPETENSI KEPALA SEKOLAH/MADRASAH	INDIKATOR	PELAKSANAAN
1	Kompetensi manajerial	a. Menetapkan secara jelas mewujudkan visi dan misi b. Berkomunikasi yang baik dengan bawahan c. Melaksanakan pengelolaan tenaga kependidikan secara efektif d. Melaksanakan keterbukaan/transparan manajemen sekolah	Kepala MAN 01 dan SMK Darurrohman telah berusaha menerapkan konsep yang jelas, berkomunikasi dengan baik, melaksanakan manajemen sekolah yang dapat dipertanggung jawabkan, namun ada beberapa hal yang belum dapat di mengerti oleh guru dan staf
2	Kompetensi kewirausahaan	a. menumbuhkan kemauan untuk berubah b. menciptakan inovasi c. memiliki motivasi yang kuat d. bekerja keras e. pantang menyerah	Kepala MAN 01 dan SMK Darurrohman telah memiliki program keterampilan untuk peserta didik sehingga setelah lulus sekolah/madrasah dapat di gunakan untuk wirausaha
3	Kompetensi supervisi	a. merencanakan program supervisi b. melaksanakan supervisi terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan tahnik	Kepala MAN 01 dan SMK Darurrohman telah melasanakan tugasnya sebagai supervisor,

<sup>21</sup> *Observasi pra survey*, di MAN 01 Tulang Bawang Barat dan SMK Darurrohman Tulang Bawang Barat pada tanggal 11 Agustus 2020

		supervisi yang tepat c. menindaklanjuti hasil supervisi	sehingga proses pembelajaran di sekolah berjalan dengan baik
--	--	---	---

Berdasarkan hasil pra penelitian yang penulis lakukan, pada kepala sekolah/madrasah di Kabupaten Tulang Bawang Barat yang diterapkan kepala sekolah/madrasah sudah sesuai dengan kompetensi-kompetensi yang penulis gunakan. Namun terlihat ada hal yang belum terlaksana, peneliti menduga pada kegiatan pelaksanaan manajerial sepertinya belum terlaksana dengan baik, dikarenakan kegiatan manajerial belum efektif.

Dalam peraturan menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 tentang standar kepala sekolah/Madrasah mengenai Kompetensi Manajerial yang harus dimiliki oleh Kepala Sekolah/Madrasah sebagai berikut:

1. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
2. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
3. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pemberdayaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar efektif.
5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
6. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal.
7. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
8. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah/madrasah.

9. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
10. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
11. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan akuntabel, transparan, dan efisien.
12. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
13. Mengelola unit pelayanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah/madrasah.
14. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
15. Memamfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan
16. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta melaksanakan tindak lanjutnya.<sup>22</sup>

Dari peraturan tersebut bahwa bahwa kepala sekolah/madrasah harus menyusun perencanaan dalam konsep atau ide gagasan yang tertuang dalam a) Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu empat tahun yang berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung peningkatan mutu lulusan, yang terdapat dalam RENSTRA (Rencana Strategis) b) Rencana Kerja Tahunan (RKT) yang dinyatakan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) dilaksanakan berdasarkan rencana kerja jangka menengah untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah/madrasah. Disamping itu juga kepala sekolah dapat mengelola hubungan yang baik dengan adanya rapat dan membuat suasana iklim kerja yang kondusif dengan memenuhi fasilitas kebutuhan guru dan staf seperti kantor yang tersedianya alat tulis, komputer, kipas angin, AC, dan lain-lain yang membuat suasana kerja menjadi nyaman.

---

<sup>22</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI. No. 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah

Dan melaksanakan supervisi, pengelolaan kelas, dan ketatausahaan. Dalam konteks ini kepala sekolah pada hakikatnya adalah merupakan manajer di sekolah tersebut. Sebagai seorang manajer di bidang pendidikan, kepala sekolah dituntut memiliki sejumlah kemampuan/kecakapan manajerial.

Handayaniingrat menyebutkan tiga kecakapan yang dituntut ada pada diri seorang manajer, yaitu: Kecakapan konseptual (*conceptual skill*) yaitu kemampuan mengetahui kebijaksanaan organisasi secara keseluruhan, kecakapan kemanusiaan (*human skill*) yaitu kemampuan untuk berkomunikasi dan membangun koordinasi didalam 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>23</sup> Sedangkan Paul Hersey cs membedakan tiga macam jenjang manajer, yaitu *Top Manager*, *Middle Manager* dan *Supervisory Manager*. “ dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu Technical, human, dan Conceptual.<sup>24</sup>

Robbin juga mengemukakan bahwa “Tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan yaitu : keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknis.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Soewarmo Handayaniingrat, Pengantar Studi Administrasi dan Manajemen, (Jakarta: Haji Masagung, 1988), h. 64-65

<sup>24</sup> Hersev, Paul, Et. Al, *Managemen Of Organisation Behavior & Utilizing Human Recourses*. Third Editsun, 1997). by Prentice-Hall, Inch, Englewood (lifts. New Jersey 07832), h. 6-7

<sup>25</sup> Stepten Robbins P., *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Gramedia, 2003),h. 7

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> (Gary Dessler, 2004) 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.<sup>27</sup> Keterampilan konsep sangat diperlukan oleh manajer pendidikan guna menyusun visi, misi dan perencanaan untuk mutu pendidikan. Untuk memiliki kemampuan keterampilan konsep kepala sekolah diharapkan selalu belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para guru dan pegawai sekolah, melakukan observasi secara terencana tentang kegiatan-kegiatan manajemen, banyak membaca tentang hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan yang sedang dilaksanakan, memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain, berfikir untuk masa yang akan datang dan merumuskan ide-ide yang dapat diuji cobakan.<sup>28</sup>

Sedangkan Danim menyatakan keterampilan hubungan manusiawi adalah keterampilan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan ketrampilan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua

---

<sup>26</sup> Swiderski, M. *Soft and conceptual skills: the often overlooked components of outdoor leadership*. (Bradford Papers Annual, Bradford Woods Outdoor Education Center, Indiana University, 1987) (2), h. 29–36.

<sup>27</sup> Gary Dessler. *Management Skills*. (New Jersey: Prentice Hall.2004), h.56

<sup>28</sup> Komarudin, *Manajemen Organisasi* (Bandung: Tarsito 1974), h. 47-48



belah pihak.<sup>29</sup> Wahyusumidjo menyatakan *Human skills* meliputi : kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama, kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku, kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis serta mampu berperilaku yang dapat diterima.<sup>30</sup>

Keterampilan teknik adalah kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu. <sup>31</sup> Bentuk kegiatan kepala sekolah yang bersifat teknis menurut Sutisna ialah: (1) kepala sekolah menjalankan supervisi kepada guru di kelas, (2) kepala sekolah mengevaluasi dan merevisi isi program pelaksanaan kegiatan pengajaran dengan menghubungkan kurikulum dengan waktu, fasilitas dan personil yang ada, (3) kepala sekolah mengelola program evaluasi siswa, (4) mengkoordinasi penggunaan alat-alat pengajaran, (5) membantu guru dalam perbaikan pengajaran, (6) membantu guru dalam mendiagnosa kesulitan belajar siswa, (7) mengatur dan mengawasi tata tertib siswa, (8) menyusun anggaran belanja sekolah, (9) menetapkan spesifikasi dan inventaris pembekalan dan perlengkapan, (10) melaksanakan administrasi sekolah berupa laporan

---

<sup>29</sup> Sudarman Danim,. *Visi Baru Manajemen Sekolah : Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. (Jakarta: Bumi Aksara 2006), h. 43

<sup>30</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. ( Jakarta: Raja Grafindo Persada 2000). h. 101

<sup>31</sup> Husaini Usman. (2003). *Manajemen (Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan)* (4 ed.),h.523

kegiatan sekolah, (11) mengatur fasilitas fisik sekolah meliputi operasional memelihara gedung halaman dan pengendalian keamanan.<sup>32</sup>

Untuk Top Manager keterampilan yang paling dominan adalah *Human skill* adapun *technical skills* sangat diperlukan manager tingkat *supervisory*.<sup>33</sup> Robert L. Katz dalam sebuah penelitian tahun 1970, seorang manajer yang sukses wajib memiliki 3 keterampilan manajemen dasar yaitu keterampilan konseptual, keterampilan berhubungan dengan orang lain dan keterampilan teknis. Agar seorang kepala sekolah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus dan mampu mewujudkan ke dalam tindakan atau perilaku nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga keterampilan *Conceptual skill, Technical Skill, dan Human skill*.<sup>34</sup> Oleh karena itu Kepala MAN 1 Tulang Bawang Barat dan Kepala SMK Darurrohman selalu berusaha untuk memberikan yang terbaik. Berikut indikator keterampilan manajerial kepala sekolah/madrasah. Keterampilan membuat konsep, ide dan gagasan, kemampuan berpikir rasional, kemampuan menganalisis masa depan. Kemanusiaan yaitu Kemampuan berkomunikasi, kemampuan memotivas, kemampuan bekerja sama secara efektif. Tehnik yaitu ,menguasai pengetahuan tentang metode, proses, dan prosedur teknik kemampuan untuk mendayagunakan sarana Sekolah/Madrasah<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> O Sutisna. *Administrasi Pendidikan : Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional*. (Bandung : Angkasa Bandung. 1993), h.56

<sup>33</sup> Robbins And Coneter, manager. Edisi Bhs. Indonesia (Jakarta: PT. Prenhallindo, 1999). h. 15

<sup>34</sup> Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.2003), h. 101-102

<sup>35</sup> Ika Yuanita & Nurhayati, Iklim Organisasi, Keterampilan Manajerial dan Kinerja Kepala SMK di Kota Padang, *Jurnal Ilmiah*, Volume 10 No.1 April 2018 h. 55

Disamping itu kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan berfungsi mewujudkan hubungan manusiawi (*human relationship*) yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerjasama antar personal, agar secara serempak bergerak kearah pencapaian tujuan melalui kesediaan melaksanakan tugas masing-masing secara efisien dan efektif.

Rendahnya keterampilan manajerial yang dimiliki kepala sekolah akan berpengaruh terhadap kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sekolah, terutama dalam mengelola guru. Kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan dalam mengelola guru agar guru memiliki kinerja yang optimal.<sup>36</sup>

Penelitian terdahulu untuk menguatkan dari Karomi tentang Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Partisipasi Masyarakat Bersifat Kearifan Lokal Sasak (Studi Kasus Pada SMAN 1 Sakra Kabupaten Lombok Timur). Hasil penelitian ini Keterampilan kepala sekolah dalam meningkatkan partisipasi masyarakat berbasis kearifan lokal sasak: (a) Keterampilan kepala sekolah seperti keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknis, merupakan keterampilan yang harus dimiliki kepala sekolah; (b) Bentuk-bentuk Keterampilan kepala sekolah yang menjadi landasan partisipasi masyarakat berbasis kearifan lokal sasak, meliputi: Geger (semangat) Bender (lurus), Saling sero Saling saur, Gērasaq (ramah) matiq (taat/penurut), Saduq (dipercaya), Saling ajinan/saling ilaqin, Sangkep, gundem ngenduh rerasan

---

<sup>36</sup> Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan, Nafilatur Rohmah, [7744-Article Text-10474-1-10-20140512.pdf](#) (diakses 30 Oktober 2021)

(bertukar-pikiran/urun rembuk) Cumpu (setuju/demokratis).<sup>37</sup> Selanjutnya penelitian dari Dimas Kurnia Robby tentang Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Implementasi Pendidikan Karakter di SD Al-Azhar Kelapa Gading Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran keterampilan konseptual kepala sekolah ditunjukkan dalam kemampuan kepala sekolah yang mampu membagi peran baik sebagai pimpinan yayasan maupun sebagai kepala sekolah dan membagi konsep program pendidikan karakter sesuai jenjang pendidikan di yayasan Al-Azhar, lalu kepala sekolah memiliki kemampuan untuk memandang ke depan tentang bagaimana manfaat dan hambatan program pendidikan karakter.

Dalam peran keterampilan teknis kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah terampil dalam memanfaatkan teknologi, sarana dan prasarana serta memberikan kesempatan pertemuan dengan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan seminggu sekali. Selain itu, kepala sekolah juga tidak segan untuk turun ke lapangan untuk memberikan contoh perilaku baik. Dalam keterampilan hubungan manusia kepala sekolah tercermin dalam cara bergaul dan berkomunikasi kepada tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan, selain itu kepala sekolah juga terampil dalam memberikan motivasi yang menggugah semangat agar tidak lelah memberikan penanaman karakter pada peserta didik.<sup>38</sup>

Maka dari beberapa penelitian diatas terdapat perbedaan diantara satu peneliti dengan peneliti lainnya, dari segi obyek penelitian maupun judul

---

<sup>37</sup> Karomi, "Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Partisipasi Masyarakat Bersifat Kearifan Lokal Sasak (Studi Kasus Pada SMAN 1 Sakra Kabupaten Lombok Timur).," *Jurnal Ilmiah Rinjani* Vol 4 No 2 (2019).h 25

<sup>38</sup> Dimas Kurnia Robby "Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Implementasi Pendidikan Karakter di SD Al-Azhar Kelapa Gading Surabaya" *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan* Vol 2 No 1 (2017)

penelitian, tetapi dari beberapa penelitian diatas yang pokok pembahasan kepemimpinan dan keterampilan manajerial kepala madrasah sangat berpengaruh bagi kinerja guru, staff, siswa, dan hubungan masyarakat. Karena kepemimpinan yang efektif dapat membantu tercapainya suatu tujuan pendidikan.

Berdasarkan dari latar belakang masalah peneliti tertarik untuk mengangkat permasalahan dalam penelitian ini dengan judul : “Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah/Madrasah di Kabupaten Tulang Bawang Barat”

### **B. Fokus Penelitian dan Subfokus**

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada maka fokus penelitian tentang Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah/Madrasah

1. Keterampilan konsep
2. Keterampilan kemanusiaan
3. Keterampilan tehnik

### **C. Rumusan Penelitian**

Berdasarkan pada fokus penelitian di atas maka rumusan masalah pada penelitian adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana keterampilan konsep kepala sekolah/madrasah di MAN 1 dan SMK Darurrohman Tulang Bawang Barat ?
2. Bagaimana keterampilan kemanusiaan kepala sekolah/madrasah dari di MAN 1 dan SMK Darurrohman Tulang Bawang Barat ?
3. Bagaimana keterampilan tehnik kepala sekolah/madrasah di MAN 1 dan SMK Darurrohman Tulang Bawang Barat?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Adapun yang menjadi tujuan penelitian dalam penyusunan ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis keterampilan konsep kepala sekolah/madrasah di MAN 1 dan SMK Darurrohman Tulang Bawang Barat.
2. Untuk menganalisis keterampilan kemanusiaan kepala sekolah/madrasah di MAN 1 dan SMK Darurrohman Tulang Bawang Barat.
3. Untuk menganalisis keterampilan tehnik kepala sekolah/madrasah di MAN 1 dan SMK Darurrohman Tulang Bawang Barat.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat atau kegunaannya, antara lain :

1. Secara teoritik

Dari hasil penelitian ini, akan ditemukan Keterampilan manajerial kepala sekolah/madrasah yaitu, keterampilan konsep, kemanusiaan, dan tehnik.

2. Secara praktis

Dengan diketahuinya hal-hal yang telah dirumuskan dalam penelitian tersebut, maka diharapkan penelitian ini dapat bermamfaat :

- a. Penelitian ini dapat diharapkan menjadi rujukan pengetahuan, keterampilan dan pemahaman kepada para pengelola sekolah.
- b. Kepala sekolah/madrasah memberikan suri tauladan yang baik.
- c. Lembaga pendidikan, memberikan bahan referensi dan masukan serta tolok ukur dan kontribusi hazanah keilmuan.



## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Subfokus Penelitian

##### 1. Manajemen Organisasi

###### a. Pengertian Manajemen

Manajemen secara bahasa (*etimologi*) berasal dari kata kerja “*to manage*” yang berarti mengurus, mengatur, mengemudikan, mengendalikan, menangani, mengelola, menyelenggarakan, menjalankan, melaksanakan dan memimpin. Kata “*management*” berasal dari bahasa latin “*mano*” yang berarti tangan, kemudian menjadi “*manus*” yang berarti bekerja berkali-kali.<sup>1</sup>

Sedangkan menurut istilah (*terminologi*) terdapat banyak pendapat mengenai pengertian manajemen. Berikut ini disebutkan beberapa pendapat tokoh-tokoh dalam mendefinisikan arti manajemen diantaranya:

Menurut Henry L Sisk dalam bukunya “*Principles of Management*” disebutkan *Management is the coordination of all resources through, the processes of planning, organizing, directing, and controlling in order to attain stated objectives*. Artinya manajemen adalah proses pengkoordinasian seluruh sumber daya melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>2</sup> Sedangkan, Menurut George R. Terry, manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan

---

<sup>1</sup> Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, (Bandung: Educa, 2010), h.1

<sup>2</sup> Henry L. Sisk, South western, *Principles Of Management*, (Cincinnati Ohio: Philippine Copyright, 1969), h. 6



perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan SDM dan sumber daya lainnya.<sup>3</sup>

Menurut pendapat lain manajemen adalah melakukan suatu pekerjaan melalui orang lain. Definisi tersebut terlihat masih belum lengkap, karena manajemen adalah sebagai penggerak dalam organisasi untuk mencapai tujuan. Di samping itu, perlu juga dijelaskan bagaimana orang-orang lain itu mencapai tujuan melalui kerjasama. Jadi, manajemen adalah proses pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan dan kerjasama yang dilakukan oleh banyak orang. Sedangkan menurut Terry, manajemen adalah proses, yakni aktivitas yang terdiri dari empat sub aktivitas yang masing-masing merupakan fungsi fundamental. Keempat sub aktivitas itu yang dalam dunia manajemen sebagai P.O.A.C. adalah *Planning, Organizing, Actuating dan Controlling*.<sup>4</sup>

Pada mulanya manajemen belum dapat dikatakan sebagai teori karena teori harus terjadi atas konsep-konsep yang secara sistematis dapat menjelaskan dan meramalkan apa yang terjadi dalam pembuktian. Setelah beberapa zaman dipelajari, manajemen telah memenuhi persyaratan sebagai bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama.<sup>5</sup>

Menurut Malayu S. P. Hasibuan Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara

---

<sup>3</sup> Anton Athoillah, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010), h. 16

<sup>4</sup> Daryanto, *Administrasi dan Manajemen Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2013), h. 39-

<sup>5</sup> Rohiat, *Manajemen Sekolah, Teori Dasar Praktik*, (Bandung : Refika Aditama, 2008), h. 1.

efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.<sup>6</sup> Menurut Arifin Abdurrachman sebagaimana dikutip oleh M. Ngalim Purwanto, yang mengartikan manajemen merupakan kegiatan-kegiatan untuk mencapai sasaran-sasaran dan tujuan pokok yang telah ditentukan dengan menggunakan orang-orang pelaksana. Jadi, dalam hal ini kegiatan dalam manajemen terutama adalah mengelola orang-orangnya sebagai pelaksana.<sup>7</sup>

Jadi manajemen adalah suatu proses yang dilakukan agar suatu usaha dapat berjalan dengan baik memerlukan perencanaan, pemikiran, pengarahan, dan pengaturan serta mempergunakan semua potensi yang ada baik personal maupun material secara efektif dan efisiensi.<sup>8</sup> Membahas tentang manajemen tak terlepas dari pembahasan tentang konsep manajemen. Manajemen merupakan kata serapan dari bahasa Inggris *management* yang berarti pengelolaan, penataan, pengurusan, pengaturan atau pengendalian. Dalam bahasa Latin disebut sebagai *managiere*, yang berarti melakukan, melaksanakan, mengelola dan mengurus sesuatu. Sedangkan dalam bahasa Perancis disebut *manage* yang berarti melakukan tindakan, membimbing dan memimpin.<sup>9</sup>

Adapun pengertian manajemen secara terminologi terdapat banyak definisi menurut para ahli, diantaranya adalah:

- 1) Turney. C dan kawan-kawan: *“Management is process to achieve of the organization aim through the job that is down by manager and*

---

<sup>6</sup> Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2005) h. 1-2.

<sup>7</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), Cet. XVIII, h. 7.

<sup>8</sup> Eka Prihantin, *Manajemen Peserta Didik*, (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 2

<sup>9</sup> M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1976), h. 6

*personality*". Artinya: "Manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan organisasi melalui pekerjaan yang dilakukan oleh manajer dan personilnya"<sup>10</sup>

- 2) James A.F. Stoner: "*The process of planning, organizing, leading, and controlling the work of organization members and of using all available organizational resources to reach stated organizational goals*" (Sebuah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan pekerjaan anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan).<sup>11</sup>
- 3) Robert Kritiner mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses kerja melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi dalam lingkungan yang berubah. Proses ini berpusat pada penggunaan yang efektif dan efisien terhadap penggunaan sumber daya manusia.<sup>12</sup>
- 4) Harold Koontz dan Heinz Weihrich: "*Management is design process and determine of environment where the individuals work together in the group, that asks efeciencies as the aim that should is fulfilled*".<sup>13</sup>  
Artinya: "Manajemen adalah proses merancang dan menentukan

---

<sup>10</sup> Turney, C., et.al, *The School Manager*, (Sydney: Allen & Unwin, 1992), h. 45

<sup>11</sup> Stoner, James A. F., et. al, *Management, Sixth Edition*, (New Jersey: Prentice Hall, 2005), h. 7

<sup>12</sup> Kritiner, Robert, *Management*, 4 Edition, (Boston: Houghton Mifflin Company, 1989), h. 9

<sup>13</sup> Koontz, Harold Cyril O'Donnel, 1980, *Management*, Edition VII, Tokyo: Mc Graw Hill Kogakusha, Ltd

lingkungan dimana individu-individu bekerja sama dalam kelompok, yang menuntut efisiensi sebagai tujuan yang harus dipenuhi”.

- 5) Andrew J. Dubrin: “*Management is process in use resources of the organization power to achieve the organization aim through the function of planning, decision maker, organization, the leadership and controlling*”<sup>14</sup> Artinya “Manajemen adalah proses dalam menggunakan sumber-sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi perencanaan, pembuatan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan”.

#### b. Pengertian Organisasi

Adapun pengertian organisasi menurut para ahli diantaranya dikemukakan oleh Siagian, dalam bukunya Filsafat Administrasi, menjelaskan organisasi seperti berikut setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang terdapat seorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.<sup>15</sup>

Organisasi sangatlah penting untuk mewujudkan suatu tujuan dengan efektif dan efisien. Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, efektifitas manajemen berarti: meleksanakan hal-hal yang tepat (*Doing The Right Things*), sedangkan

---

<sup>14</sup> Dubrin, J. Andrew, *Essential Management*, (International Student Education, 1990), h.

<sup>15</sup> P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, Jilid 1. (Bandung. Penerbit Gramedia 2006) h. 6

efisiensi mengandung arti: melaksanakan hal-hal tertentu secara tepat (*Doing Things Right*). Pengorganisasian dapat mencapai dua hal tersebut.<sup>16</sup>

Mengorganisasi adalah proses pengelompokan kegiatan-kegiatan yang mencapai tujuan-tujuan dan penugasan setiap kelompok kepada seorang manajer, yang mempunyai kekuasaan, yang perlu untuk mengawasi anggota-anggota kelompok. Pengorganisasian dilakukan untuk menghimpun dan mengatur semua sumber-sumber yang diperlukan, termasuk manusia, sehingga pekerjaan yang dikehendaki dapat dilaksanakan dengan berhasil baik.<sup>17</sup>

Pengorganisasian pada hakikatnya mengandung pengertian sebagai proses penetapan struktur peran, melalui penentuan aktifitas-aktifitas, penugasan kelompok-kelompok aktifitas kepada manajer-manajer, pendelegasian wewenang untuk melaksanakannya, pengoordinasian hubungan-hubungan wewenang dan informasi, baik horizontal maupun vertikal dalam struktur organisasi.<sup>18</sup>

Pengorganisasian merupakan proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebankan tugas-tugas kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, mengalokasikan sumber daya serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektifitas pencapaian tujuan organisasi.<sup>19</sup> Menurut George R. Terry organizing mencakup: (a) membagi komponen-komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan ke dalam kelompok-kelompok, (b) membagi

---

<sup>16</sup> Winardi, J. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. (Jakarta PT Raja Grafindo Persada: 2003) h. 22

<sup>17</sup> Brantas, , *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bandung : Alfabeta: 2009) h. 71

<sup>18</sup> Abu Sin, Ahmad Ibrahim, , *Manajemen Syariah* (Sebuah Kajian Historis Dan Kontemporer), Jakarta :PT Raja Grafindo Persada 2006), h. 91

<sup>19</sup> Fattah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), h. 71

tugas kepada seorang manajer untuk mengadakan pengelompokkan tersebut dan (c) menetapkan wewenang di antara kelompok atau unit-unit organisasi.<sup>20</sup>

Prinsip-prinsip organisasi akan dapat berjalan lancar dan sesuai tujuan jika konsisten dengan desain perjalanan organisasi yang merujuk pada kebebasan (kebebasan dalam berkarya tanpa ada penekanan dari pihak manapun), keadilan (semua orang mendapat porsi yang sama dalam mendapatkan kesempatan), dan musyawarah (mengambil kebijakan atas aspirasi bersama). Prinsip ini akan sangat membantu bagi para manajer dalam menata iklim kerja yang nyaman dan membentuk tim work yang solid, jika dapat diaplikasikan secara konsisten dalam proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam, dalam hal ini organisasi keislaman di lingkungan sekolah.

#### c. Perilaku Organisasi

Pengertian perilaku dapat dibatasi sebagai keadaan jiwa untuk berpendapat, berfikir, bersikap, bertindak dan lain sebagainya, yang merupakan refleksi dari berbagai macam aspek, baik fisik maupun non fisik. Perilaku juga diartikan sebagai suatu reaksi psikis seseorang terhadap lingkungannya, reaksi yang dimaksud digolongkan menjadi 2, yakni dalam bentuk pasif (tanpa tindakan nyata atau konkrit), dan dalam bentuk aktif (dengan tindakan konkrit). Sedangkan dalam pengertian umum perilaku adalah segala perbuatan atau tindakan yang dilakukan oleh makhluk hidup.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Terry, George R, *Guide to Management*, terj. J. Smith. D.F.M, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 17

<sup>21</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Pendidikan dan Perilaku Kesehatan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), h. 25.

Sedangkan menurut Skinner yang dikutip Notoatmodjo menyatakan bahwa perilaku merupakan hasil hubungan antara perangsang (stimulus dan tangapan atau respon). Ia membedakan ada dua respon, yaitu:<sup>22</sup>

- 1) *Respondent Respons* atau *Reflexive Respons*, merupakan respon yang ditimbulkan oleh rangsangan tertentu. Respon ini sangat terbatas keberadaannya pada manusia karena hubungan yang pasti antara stimulus dan respon kemungkinan untuk memodifikasinya sangat kecil.
- 2) *Operant Respons* atau *Instrumen Respons*, merupakan respon yang timbul dan berkembangnya diikuti oleh perangsang tertentu. Respon ini merupakan bagian terbesar dari perilaku manusia dan kemungkinan untuk memodifikasinya sangat besar bahkan tak terbatas.

Perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu kelompok tertentu. Hal ini dapat meliputi aspek yang ditimbulkan oleh pengaruh organisasi terhadap manusia demikian pula halnya pengaruh manusia terhadap organisasi. Tujuan akan telaah ini adalah sebuah usaha untuk mendeterminasi pengaruh manusia terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi.<sup>23</sup>

Perilaku organisasi (*organizational behavior*) adalah sebuah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, yang bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan

---

<sup>22</sup> *Ibid*, h. 37

<sup>23</sup> Veitzhal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2012), h. 171

semacam ini guna meningkatkan keefektifan sebuah organisasi.<sup>24</sup> Disamping itu juga disebutkan bahwa dalam perilaku organisasi terjadi interaksi dan hubungan antara organisasi di satu pihak dan perilaku individu di lain pihak. Kesemuanya ini memiliki tujuan praktis yaitu untuk mengarahkan perilaku manusia untuk mencapai tujuan-tujuan bersama sesuai dengan tujuan organisasi.

Dalam mempelajari perilaku organisasi dapat dilakukan tiga tingkat analisis, yaitu tingkat individu, kelompok, dan organisasi. Tingkat individu, kejadian-kejadian dalam organisasi dipelajari dalam hubungannya dengan perilaku seseorang dan interaksi kepribadian dalam suatu situasi di mana setiap individu dalam organisasi membawa sikap, nilai dan pengalaman masa lalu yang berbeda.

Pada tingkat kelompok, perilaku kelompok dipengaruhi oleh dinamika kelompok, aturan-aturan dan nilai-nilai yang dianut oleh kelompok. Sedangkan pada tingkat organisasi, struktur dan posisi seseorang dalam organisasi membawa pengaruh pada setiap interaksi sosial dalam organisasi. Ditambah lagi dengan budaya yang dominan dan menjadi mainstream dalam organisasi.

Menurut Romli, kepala sekolah dapat melakukan pembinaan terhadap para tenaga pendidik dan kependidikan dalam menguatkan perilaku organisasi. Ada tiga hal yang perlu dilakukan pemimpin. Pertama, membantu para tenaga kependidikan

---

<sup>24</sup> Khairul Maulana, *Resume Perilaku Organisasi*, (Makalah Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer STMIK Mercusuar, 2010), h. 7



dalam mengembangkan perilakunya. Kedua, membantu mereka dalam meningkatkan standar perilakunya. Tiga melaksanakan aturan yang telah disepakati bersama.<sup>25</sup>

Kondisi serupa juga berlaku pada semua bentuk organisasi, termasuk organisasi pendidikan seperti sekolah. Keberhasilan sekolah sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah. Menurut Arifin, sebagaimana dikutip oleh Marno dan Supriyanto, menunjukkan bahwa profesionalitas dan peran yang dimainkan kepala sekolah mempunyai hubungan signifikan terhadap prestasi pendidikan dan lembaga pendidikan yang dipimpinnya.<sup>26</sup>

Kepemimpinan dalam sebuah lembaga pendidikan perlu menciptakan suasana kondusif dan iklim kerja yang menyenangkan sehingga seluruh civitas sekolah merasakan kenyamanan dalam bekerja. Menurut Sulistyorini, perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan terhadap guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok.<sup>27</sup>

Karakteristik pemimpin yang berhasil umumnya memiliki sifat dan keterampilan tertentu. Menurut Rifai bahwa sifat kepemimpinan antara lain dapat beradaptasi, peka atau sensitif terhadap lingkungan sosial, ambisius serta berorientasi pada hasil, tegas, dapat bekerjasama, meyakinkan, mandiri, mampu

---

<sup>25</sup> M. Romli, *Tugas Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Manajemen Berbasis Sekolah*, Banjarmasin, Jurnal Komunikasi dan Informasi antar PTAIS-KOPERTAIS XI. Volume 7 No. 12 Oktober 2009, h.10

<sup>26</sup> Marno & Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung, Refika Aditama, 2008), h.174

<sup>27</sup> ulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Strategi dan Aplikasi*, (Yogyakarta, Teras, 2009), h.168

mempengaruhi orang lain, enerjik, tekun, percaya diri, tahan stress, dan memikul tanggung jawab.<sup>28</sup>

Sedangkan keterampilan tertentu yang harus dimiliki pemimpin antara lain cerdas, terampil secara konseptual, kreatif, diplomatis, dan taktis, lancar berbahasa, memiliki pengetahuan terhadap tugas kelompok, mampu mengorganisir, mampu mempengaruhi, meyakinkan, serta memiliki keterampilan sosial dan manajerial. Handyaningrat menyebutkan tiga kecakapan yang dituntut ada pada diri seorang manajer, yaitu: Kecakapan konseptual (*conceptual skill*) yaitu kemampuan mengetahui kebijaksanaan organisasi secara keseluruhan, kecakapan kemanusiaan (*human skill*) yaitu kemampuan untuk berkomunikasi dan membangun koordinasi didalam 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>29</sup> Sedangkan Paul Hersey cs membedakan tiga macam jenjang manajer, yaitu *Top Manager*, *Middle Manager* dan *Supervisory Manager*. “ dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu Technical, human, dan Conceptual.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta Raja Grafindo Persada 2003), h. 30

<sup>29</sup> Soewarmo Handyaningrat, *Pengantar Studi Administrasi dan Manajemen*, (Jakarta: Haji Masagung, 1988), h. 64-65

<sup>30</sup> Hersev, Paul, Et. Al, *Managemen Of Organisation Behavior & Utilizing Human Recourses*. Third Editsun, 1997). by Prentice-Hall, Inch, Englewood (lifts. New Jersey 07832), h. 6-7

Robbin juga mengemukakan bahwa “Tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan yaitu : keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknis.<sup>31</sup>

## 2. Kepala Sekolah / Madrasah

### a. Pengertian Kepala Sekolah

Secara etimologi kepala sekolah adalah guru yang memimpin sekolah.<sup>32</sup> Kepala sekolah adalah pemimpin dari sebuah lembaga belajar yang berorientasi pada agama Islam. Kepercayaan dan kewenangan untuk banyak orang untuk membawa sekolah kearah tujuan yang ingin dicapai.<sup>33</sup> Kepala sekolah adalah orang yang diberi tanggung jawab untuk mengelola dan memberdayakan berbagai potensi masyarakat serta orang tua untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah. Kepala Sekolah sebagai pengelola dan eksekutif di sekolah menunjukkan dirinya sebagai seorang pelaksana teknis manajerial yang memiliki ketrampilan-ketrampilan untuk menjalankan sekolah.<sup>34</sup> Secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran.<sup>35</sup>

---

<sup>31</sup> Stepten Robbins P., *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Gramedia, 2003),h. 7

<sup>32</sup> W.J.S. poerwadarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*,(Jakarta: Balai Pustaka, 1976), h. 482

<sup>33</sup> Muhammad Saroni, *Manajemen Sekolah (Kiat Menjadi Pendidik Yang Kompeten)*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz, 2006), h. 37

<sup>34</sup> Rohiat, *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), h. 14.

<sup>35</sup> Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada 2003) h 83

Sedangkan menurut Daryanto<sup>36</sup>, Syarat Kepala sekolah adalah sebagai berikut :

- 1) Memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan/peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
- 2) Mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama di sekolah yang sejenis dengan sekolah yang dipimpinnya.
- 3) Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat-sifat kepribadian yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan.
- 4) Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas, terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan pekerjaan yang diperlukan bagi sekolah yang dipimpinnya.
- 5) Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolahnya.

Dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator* (EMASLIM)<sup>37</sup>. Untuk saat ini bahkan kepala sekolah harus mempunyai jiwa kewirausahaan, agar tumbuh sifat kemandirian terhadap pelaku-pelaku sekolah dan diharapkan rasa itu akan menjadi inspirasi terhadap semua komponen sekolah.

#### b. Fungsi dan tugas Kepala Sekolah/Madrasah

Adapun fungsi kepala sekolah tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

---

<sup>36</sup> H.M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta, Rineka Cipta, 2010), h. 92

<sup>37</sup> Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional*, (Rosdakarya: Bandung, 2007), h. 98

### 1) Kepala Sekolah sebagai Edukator (Pendidik)

Kepala sekolah sebagai pendidik harus memperhatikan sasaran atau kepada siapa perilaku mendidik itu diarahkan. Ada tiga kelompok sasaran utama, yaitu para guru atau tenaga fungsional yang lain, tenaga administratif (staf) dan kelompok para siswa atau peserta didik. Sedangkan peranan pendidik tersebut dilaksanakan dengan cara persuasif, mengetahui kondisi jasmani dan psikis, serta dengan keteladanan perkataan, sikap, perbuatan dan perilaku, termasuk penampilan kerja dan penampilan fisik. Sebagai edukator, kepala sekolah senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan para guru. Upaya-upaya tersebut menurut Mulyasa dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Pertama; mengikutsertakan para guru dalam penataran-penataran untuk menambah wawasan para guru. Kepala sekolah juga harus memberikan kesempatan kepada para guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Kedua; kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.

Ketiga; menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan

efisien untuk kepentingan pembelajaran.<sup>38</sup>

Dari ketiga hal tersebut di atas dapat dikatakan bahwa kepala sekolah sebagai edukator harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing tenaga kependidikan non guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan IPTEK dan memberi contoh mengajar. Namun kendala yang sering terjadi di lapangan adalah ketika kepala sekolah harus mengajar dan menjadi seorang manajer, sehingga kadang-kadang tugas utamanya sebagai pendidik yang dilalaikan. Hal ini terjadi karena banyaknya pekerjaan kepala sekolah dalam hal manajerial, sehingga akan menurunkan kredibilitas kepala sekolah di mata guru-guru lain karena tidak bisa memberikan keteladanan dalam mendidik.

## 2) Kepala Sekolah Sebagai manajer

Sebagaimana diketahui bahwa seorang manajer untuk mencapai tujuannya mesti melibatkan orang lain. Oleh karenanya seorang manajer harus mampu mengarahkan, memotivasi atau menyelesaikan hal-hal sulit yang dialami stafnya sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik. Sehubungan dengan hal tersebut, Rivai mengutip pendapat Hendry Fayol bahwa semua manajer menjalankan fungsi manajemen, yaitu merencanakan, mengorganisasi, mengkoordinasi, dan mengendalikan, dan dewasa ini disebut juga dengan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian. Menurut Stonery yang dikutip oleh Wahjosumodjo ada delapan fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi,

---

<sup>38</sup> *Ibid*, h. 101

yaitu;

- a) Bekerja dengan, melalui orang lain
- b) Bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan
- c) Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan
- d) Berpikir secara realistis dan konseptual
- e) Manajer adalah juru penengah
- f) Manajer adalah seorang politisi
- g) Manajer adalah seorang diplomat
- h) Manajer adalah seorang pengambil keputusan yang sulit.<sup>39</sup>

Menurut E. Mulyasa dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif dimaksudkan untuk peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah. Kepala sekolah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah. Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya), serta berusaha untuk senantiasa mempertanggungjawabkan setiap tindakan.

---

<sup>39</sup> Wahjosumidjo, *Op. Cit.* h. 34

### 3) Kepala Sekolah sebagai Administrator

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

Sementara itu, kemampuan mengelola administrasi peserta didik harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi peserta didik, penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan ekstrakurikuler, penyusunan kelengkapan data administrasi hubungan sekolah dengan orang tua peserta didik. Mulyasa menambahkan bahwa kemampuan mengelola administrasi personalia harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga guru, serta pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga kependidikan non guru, seperti pustakawan, pegawai tata usaha, penjaga sekolah dan teknisi.

Kemampuan mengelola administrasi sarana dan prasarana harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi gedung dan ruang, pengembangan data administrasi *meubeler*, pengembangan data administrasi alat mesin kantor (AMK), pengembangan kelengkapan data administrasi buku atau bahan pustaka, pengembangan kelengkapan data administrasi alat laboratorium, serta pengembangan kelengkapan data



administrasi alat bengkel dan *workshop*.

Kemampuan mengelola administrasi kearsipan harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi surat masuk; pengembangan kelengkapan data administrasi surat keluar, surat keputusan, dan surat edaran.

Adapun kemampuan mengelola administrasi keuangan harus diwujudkan dalam pengembangan administrasi keuangan rutin, pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari masyarakat dan orang tua peserta didik, bersumber dari pemerintah yakni uang yang harus dipertanggungjawabkan (UYHD) dan dana bantuan operasional (DBO), pengembangan proposal untuk mendapatkan bantuan keuangan, seperti hibah atau *block grant* dan pengembangan proposal untuk mencari berbagai kemungkinan dalam mendapatkan bantuan keuangan dari berbagai pihak yang tidak mengikat.

#### 4) Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Sasaran utama dalam kepemimpinan pendidikan adalah mengenai bagaimana seorang guru di bawah kepemimpinannya dapat mengajar anak didiknya dengan baik, dalam usahanya meningkatkan mutu pengajaran yaitu dengan melaksanakan supervisi pendidikan. Menurut Soetopo bahwa dalam bidang supervisi, kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab memajukan pengajaran dengan melalui peningkatan profesi guru secara terus menerus. Dia menambahkan bahwa apabila kembali kepada fungsi supervisi, maka kepala sekolah memegang peranan yang sangat penting dalam berbagai

hal:

- a) Membimbing guru agar dapat memahami lebih jelas masalah atau persoalan-persoalan dan kebutuhan siswa, serta membantu guru dalam mengatasi suatu persoalan.
- b) Membantu guru dalam mengatasi kesukaran dalam mengajar.
- c) Memberi bimbingan yang bijaksana terhadap guru baru dengan orientasi.
- d) Membantu guru memperoleh kecakapan mengajar yang lebih baik dengan menggunakan berbagai metode mengajar yang sesuai dengan sifat materinya.
- e) Membantu guru memperkaya pengalaman belajar, sehingga suasana pengajaran bisa menggembirakan anak didik. Membantu guru mengerti makna alat-alat pelayanan.
- f) Membina moral kelompok, menumbuhkan moral yang tinggi dalam pelaksanaan tugas sekolah pada seluruh staf.
- g) Memberi pelayanan kepada guru agar dapat menggunakan seluruh kemampuannya dalam pelaksanaan tugas.
- h) Memberikan pimpinan yang efektif dan demokratis.

Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program

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

Menurut Mulyasa dalam pelaksanaan pengembangan program supervisi, kepala sekolah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip berikutini:

- a) Hubungan konsultatif, kolegal dan bukan hirarkis.
- b) Dilaksanakan secara demokratis.
- c) Berpusat pada tenaga kependidikan (guru).
- d) Dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru).
- e) Merupakan bantuan profesional.<sup>40</sup>

Selain prinsip-prinsip tersebut, kepala sekolah sebagai supervisor dapat juga melakukan kegiatan secara efektif antara lain melalui diskusi kelompok, diskusi tak terbatas, kunjungan ke lapangan termasuk kelas, pembicaraan individual dan simulasi pembelajaran.

##### 5) Kepala Sekolah Sebagai Leader

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan dan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Wahjosumijo mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin dapat dianalisis

---

<sup>40</sup> Mulyasa, *Op. Cit.* h. 54

dari aspek kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi. Sedangkan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifatnya yang: (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil risiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.

Dalam implementasinya, kepala sekolah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari tiga gaya kepemimpinan, yakni demokratis, otoriter dan bebas. Ketiga gaya tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang pemimpin sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, gaya-gaya tersebut muncul secara situasional.

#### 6) Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Dalam peranan dan fungsinya sebagai inovator, Kepala Sekolah perlu memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada tenaga kependidikan dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai inovator dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan akan tercermin dari caranya melakukan pekerjaan secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, *adaptable*, dan fleksibel.

Kepala sekolah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaruan di sekolah. Gagasan baru tersebut

misalnya *moving class*. *Moving class* adalah mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki kelas tersendiri, yang dilengkapi dengan alat peraga dan alat-alat lainnya.

#### 7) Kepala Sekolah Sebagai Motivator

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

Dorongan dan penghargaan merupakan dua sumber motivasi yang efektif diterapkan oleh kepala sekolah. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah keefektifan (*effectiveness*) kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

Sekolah yang berkualitas tentunya didukung dengan kualitas seorang kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinannya. Hal ini dikarenakan seorang kepala sekolah memegang kendali atas setiap keputusan, tanggung jawab dan wewenang untuk peningkatan kemajuan sekolah. . Kepala sekolah tidak hanya

bekerja pada area administratif atau pun manajerial, namun kepala sekolah bekerja pada seluruh *stakeholder* sekolah. Kepala sekolah juga memiliki tanggung jawab atas kemajuan siswa, membangun relasi dengan orang tua siswa, dan masyarakat sekitar. Dengan begitu luasnya tugas dan tanggung jawabnya, seorang kepala sekolah perlu memiliki berbagai peran dalam setiap situasi dan kondisi yang dihadapi.<sup>41</sup>

Sebagaimana dikemukakan, dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: " Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana prasarana."<sup>42</sup>

Perubahan pertama terjadi sejak ditetapkan Kepmendikbud RI nomor : 0296/U/1996 tanggal 1 Oktober 1996 sampai dikeluarkannya kepmendiknas RI nomor : 162/U/2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, seorang kepala sekolah tidak lagi sebagai pejabat struktural dengan eselon tertentu. Kepala sekolah hanya seorang guru yang atas dasar kompetensinya diberi tugas tambahan mengelola satuan pendidikan. Jadi kepala sekolah pada dasarnya seorang guru, yaitu seorang guru yang dipandang memenuhi syarat tertentu dalam memangku jabatan profesional sebagai pengelola satuan pendidikan.<sup>43</sup>

Permendikbud nomor 28 tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah menjelaskan bahwa kepala sekolah adalah guru yang mendapat

---

<sup>41</sup> <http://jurnal.ut.ac.id/index.php/jp/article/view/168/152>(diakses 9 Februari 2021)

<sup>42</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (dalam konteks menyukseskan MBS &MBK), (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h. 24-25

<sup>43</sup> Alimron. Iin. *Kompetensi kepala sekolah, pengawasan dalam supervisi pendidikan*. (Jakarta Dunia Pustaka Jaya, 2009), h. 54

tugas tambahan. Terminologi ini menjadikan kepala sekolah masih berkewajiban untuk tetap mengajar dan bertatap muka dengan peserta didik. Sebuah istilah yang mengharuskan kepala sekolah membuat rancangan pembelajaran dan lain sebagainya.

Saat penghitungan beban menjadi kepala sekolah dianggap setara 18 jam mengajar, maka seorang kepala sekolah masih harus bersusah payah membuat rencana pembelajaran, bertatap muka dengan siswa-siswinya sekurang-kurangnya enam jam pelajaran. Hasilnya, kepala sekolah terkekang. Walaupun 18 jam sudah dibebaskan, namun enam jam -sebagai konsekuensi 24 jam mengajar- di kelas itu tetap mengganggu fokus tugas sebagai kepala sekolah. Dan hal tersebut yang juga disadari oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2017 yang dibuat sebagai perubahan dari PP 74 tahun 2008 tentang Guru, merupakan bentuk terobosan baru untuk memberikan keleluasaan kepada kepala sekolah untuk bergerak. Terobosan pertama ada pada pasal 15 ayat (1) butir b yang mengatakan bahwa kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas sebagai kepala satuan pendidikan.

Pasal ini menghilangkan sebutan bahwa kepala sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan. Dan penghilangan ini hanya khusus kepada kepala sekolah saja. Sedangkan lainnya masih dengan penyebutan sebagai tugas tambahan seperti pada ayat (2) butir a hingga f. Wakil kepala satuan pendidikan itu disebut sebagai tugas tambahan menurut butir a. Yang lainnya adalah ketua program keahlian satuan pendidikan; kepala perpustakaan; kepala laboratorium, bengkel, atau unit produksi; pembimbing khusus pada satuan pendidikan yang

menyelenggarakan pendidikan inklusi atau pendidikan terpadu; dan tugas tambahan lainnya yang tidak disebutkan pada butir a sampai f namun terkait dengan pendidikan di satuan pendidikan.<sup>44</sup>

Sekolah merupakan organisasi yang bersifat kompleks, unik dan khas, yang tentunya berbeda dengan organisasi-organisasi lainnya. Dikatakan kompleks, karena sekolah merupakan organisasi yang didalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lainnya saling keterkaitan dan saling menentukan. Dikatakan unik dan khas, karena sekolah merupakan organisasi yang memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lainnya.

Karena sifatnya yang kompleks, unik dan khas inilah, sekolah sebagai organisasi memerlukan pemimpin yang mampu mengkoordinasikan hingga pada level yang lebih tinggi. Pemimpin dalam sekolah adalah kepala sekolah. Maka tidak jarang keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. Kepala sekolah yang berhasil ialah, kepala sekolah yang mampu memahami organisasi sekolah sebagai organisasi yang kompleks, unik dan khas, serta mampu melaksanakan peranan dan fungsi-fungsinya sebagai kepala sekolah. Sebagai seorang yang diberi tanggungjawab untuk memimpin sekolah.<sup>45</sup>

Tugas kepala sekolah adalah memajukan pengajaran, karena bila pengajaran proses pembelajaran dapat berjalan efektif dan efisien maka dengan sendirinya kualitas pendidikan akan meningkat, sebagaimana firman Allah dalam surat Al-An'am ayat 135, yaitu :

---

<sup>44</sup> <https://nasional.tempo.co/read/1091737/mengoptimalkan-peran-kepala-sekolah/full&view=ok>, (diakses 10 agustus 2019)

<sup>45</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.2003), h. 81



قُلْ يَا قَوْمِ اِعْمَلُوا عَلَيَّ مَا كَانَتْكُمْ اِنِّي عَامِلٌ فَمَا تَعْلَمُونَ مَنْ تَكُونُ  
لَهُ عَاقِبَةُ الدَّارِ ۗ اِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ

*Katakanlah: "Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu, sesungguhnya akupun berbuat (pula). Kelak kamu akan mengetahui, siapakah (di antara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik di dunia ini. Sesungguhnya orang-orang yang zalim itu tidak akan mendapatkan keberuntungan.*<sup>46</sup>

Kemudian dukung oleh hadits Nabi Muhammad SAW yang diriwayatkan oleh Ahmad Ibnu Hambal, yaitu : Dari Abu Hurairah R.A. berkata : Rasulullah SAW bersabda “Jika sesuatu urusan diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah akan kehancurannya”. (HR. Ahmad bin Hambal)<sup>47</sup>

Berdasarkan ayat Al Qur’an dan Hadist dapat dijelaskan bahwa tugas dan tanggung jawab kepala sekolah semakin luas dan semakin banyak bidangnya. Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknik dan akademik saja, tapi juga urusan-urusan yang lain.

Kepala sekolah bertanggung jawab terhadap keberhasilan proses pembelajaran di sekolah. Pada dasarnya kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan. Semula tugas tambahannya sebagai *edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, Inovator, dan motivator* (Emaslim). Namun berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2017 beban kerja Kepala Sekolah sepenuhnya untuk melaksanakan tugas pokok manajerial. Dan pengembangan kewirausahaan, serta supervisi kepada Guru dan tenaga kependidikan.

<sup>46</sup> Departemen Agama, RI., *Op. Cit*, h. 128

<sup>47</sup> Ahmad binHambal, *Sunan Ahmad binHambal, Jilid III*, Dar Al-Maktab Al- Islamiyah, (Beirut: Lebanon 1993), h. 361.

a. Manajerial

Secara etimologi, manajemen berasal dari bahasa Inggris *to manage* sinonim *to hand* berarti mengurus, *to control* (memeriksa), *to guide* berarti memimpin. Sedangkan secara terminologi manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulick karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama.<sup>48</sup>

”*Management is an art and a science*”. Manajemen adalah sebuah seni dan pengetahuan. Manajemen dikatakan sebagai seni karena untuk melaksanakan pekerjaan perlu melalui orang-orang (*the art is getting done through people*). Manajemen sebagai suatu seni membutuhkan tiga unsur, yaitu: pandangan, pengetahuan teknis dan komunikasi. Sedangkan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) adalah sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan agar lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Menurut Hook dalam Iqbal Barlian manajemen berarti menyelesaikan masalah atau tugas organisasi melalui tangan orang lain atau melalui bawahan dari seorang manajer.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya 2013),h.1

<sup>49</sup> Iqbal Barlian, *Manajemen Berbasis sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*, (Palembang: Erlangga, 2012), h. 32

Menurut Mary Parker Follet yang dikutip Nanang Fattah manajemen sebagai seni untuk melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang (*The art of getting thing done through people*).<sup>50</sup> Hal senada juga diungkapkan Henry M. Bottinger, manajemen sebagai suatu seni membutuhkan 3 unsur, yaitu: pandangan, pengetahuan teknis dan komunikasi.<sup>51</sup>

Menurut Theodorus Hani Handoko menjelaskan bahwa praktek manajerial adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer.<sup>52</sup> Selanjutnya Siagian mengemukakan bahwa “Manajerial skill adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik”.<sup>53</sup> Kemampuan manajerial sangat berkaitan erat dengan manajemen kepemimpinan yang efektif, karena sebenarnya manajemen pada hakekatnya adalah masalah interaksi antara manusia baik secara vertikal maupun horizontal oleh karena itu kepemimpinan dapat dikatakan sebagai perilaku memotivasi orang lain untuk bekerja kearah pencapaian tujuan tertentu.<sup>54</sup> Kepemimpinan yang baik seharusnya dimiliki dan diterapkan oleh semua jenjang organisasi agar bawahannya dapat bekerja dengan baik dan memiliki semangat yang tinggi untuk kepentingan organisasi.

Kemampuan manajerial kepala sekolah berarti kemampuan kepala sekolah dalam menggunakan input-input manajemen dengan

---

<sup>50</sup> Nanang Fattah, *Op. cit.*, h. 3

<sup>51</sup> *Ibid*, h. 3

<sup>52</sup> Hani Handoko. *Manajemen*. (Yogyakarta: BPFE. 1995) h. 294

<sup>53</sup> Sondang Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, ( Jakarta Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta 2002),h. 63

<sup>54</sup> Miftah Thoha. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada 2004) h. 15

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

Manajer pendidikan Islam baik di dalam kapasitasnya sebagai kepala madrasah, kepala sekolah, ketua sekolah tinggi, direktor *ma'had*, maupun kiai pesantren, harus menyadari bahwa mereka adalah agen perubahan yang memiliki multi peran yaitu:<sup>55</sup>

- a) Sebagai *catalyst*, agen perubahan berperan untuk menyakinkan orang lain akan perlunya perubahan menuju kondisi yang lebih baik.
- b) Sebagai *solution givers*, agen perubahan berperan untuk mengingatkan tujuan akhir dari perubahan yang dilaksanakan.
- c) Sebagai *process helpers*, agen perubahan berperan untuk membantu kelancaran proses perubahan, khususnya menyelesaikan masalah yang muncul dan membina hubungan di antara pihak-pihak terkait.
- d) Sebagai *resources linkers*, agen perubahan berperan untuk menghubungkan dengan pemilik sumber dana/alat yang diperlukan.

Oleh karena multi peran yang dimiliki itulah, manajer lembaga pendidikan Islam memiliki pengaruh yang paling besar terhadap perubahan yang

---

<sup>55</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang Erlangga, 2007), h. 220

dilancarkan, dibanding sekedar menjadi pendukung perubahan, apalagi menjadi obyek perubahan. Namun, dalam waktu yang bersamaan, manajer juga mengemban tanggungjawab yang paling besar dibanding orang lain di dalam lembaga pendidikan Islam yang dipimpinnya. Tanggungjawab paling besar memiliki resiko yang besar juga, apabila tidak dilaksanakan dengan baik. Namun, jika Amanah diemban dengan penuh tanggungjawab, maka akan ada manfaat danmaslahat yang besar pula.<sup>56</sup>

b. Kewirausahaan

Menurut pendapat As'ad<sup>57</sup> kewirausahaan sebagai kemampuan dan sikap mandiri, kreatif, inovatif, ulet, berpandangan jauh ke depan, pengambilan resiko yang sedang dan tanpamengabaikan kepentingan orang lain dalam bidangnya atau masyarakat.

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ  
وَأذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

“Apabila Telah ditunaikan shalat, Maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.” (Al-Jumu'ah: 10).<sup>58</sup>

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah, dijelaskan bahwa salah satu tugas dari kepala sekolah adalah melaksanakan kompetensi kewirausahaan kepala sekolah yang meliputi: inovasi dan kreatifitas, bekerja keras, pantang menyerah, motivasi yang kuat. Dari

<sup>56</sup> *Ibid.*, h. 221

<sup>57</sup> As'ad. . *Seri Ilmu dan Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri dan Organisasi.* (Yogyakarta: Liberty, 2003). h. 146

<sup>58</sup> Departemen Agama, RI., *Op.cit*, h. 441

peraturan yang telah dijelaskan, kepala sekolah diharuskan memiliki kompetensi tersebut dalam melakukan tugas karena bermanfaat bagi kepala sekolah dalam mengembangkan sekolah, mencapai keberhasilan sekolah, melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai pemimpin, menghadapi kendala sekolah, dan mengelola kegiatan sekolah sebagai sumber belajar siswa.

Menurut Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan<sup>59</sup> yang telah menyusun “materi untuk penguatan kemampuan kepala sekolah dan pengawas sekolah” yakni: “Kemampuan menciptakan sesuatu yang baru secara kreatif/inovatif yang ditujukan dengan (kreatif berarti menghasilkan daya cipta karena belum pernah ada sebelumnya. Menurut Ditjen PMTK<sup>60</sup> Ada dua jenis karakteristik atau dimensi kewirausahaan yaitu: (1) kualitas dasar kewirausahaan, yang meliputi kualitas daya pikir, daya hati/qolbu, dan daya pisik; dan (2) kualitas instrumental kewirausahaan, yaitu penguasaan lintas disiplin ilmu.

Kepala sekolah/ madrasah sebagai wirausaha memiliki tiga kompetensi pokok yakni pengetahuan, keterampilan, dan sikap/sifat kewirausahaan. Ketiga kompetensi tersebut saling berkaitan, keterkaitan ketiga kompetensi tersebut digambarkan sebagai berikut;

Kompetensi merupakan penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan sikap/sifat. Pengetahuan adalah kumpulan informasi yang disimpan di otak dan dapat dipanggil jika dibutuhkan. Keterampilan adalah kemampuan menerapkan

---

<sup>59</sup> Ditjen PMPTK. . *Materi Pelatihan Penguatan Kemampuan Kepala Sekolah*. (Jakarta: 2010) h. 7

<sup>60</sup> *Ibid* h. 9-11

pengetahuan. Sifat/sikap adalah sekumpulan kualitas karakter yang membentuk kepribadian seseorang<sup>61</sup>. Seseorang yang tidak memiliki ketiga kompetensi tersebut akan gagal sebagai wirausahawan yang sukses.

Menurut Slamet PH<sup>62</sup> yang dapat dilihat dari Lampiran tentang Instrumen Profil Diri Kualitas Dasar Kewirausahaan yakni Cara-cara mengembangkan kewirausahaan dilakukan melalui pentahapan sebagai berikut;

“Pertama, melakukan evaluasi diri tentang tingkat/level kepemilikan kewirausahaan. Ini dapat dilakukan melalui pengisian daftar kualitas kewirausahaan atau menjawab sejumlah pertanyaan tentang kewirausahaan yang dilakukan setulus-tulusnya dan sejujur-jujurnya. Hasil pengisian daftar/jawaban tersebut berupa profil diri kewirausahaan. Kedua, berdasarkan hasil evaluasi diri (profil diri jiwa kewirausahaan), selanjutnya ditempuh melalui berbagai upaya yang disebut “belajar”. Ketiga, mempelajari kewirausahaan dapat dilakukan melalui berbagai upaya, misalnya: berpikir sendiri (otak kita kaya untuk berpikir), membaca (buku, jurnal, internet/web-site), magang, kursus pendek, belajar dari wirausahawan sukses, pengamatan langsung dilapangan, dialog dengan wirausahawan sukses, mengikuti seminar, mengundang wirausahawan sukses, menyimak acara-acara kewirausahaan di televisi, atau cara-cara lain yang dianggap tepat bagi dirinya untuk mempelajari kewirausahaan”.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kewirausahaan adalah kemampuan menciptakan sesuatu yang baru (kreatif) dan/atau mengembangkan

---

<sup>61</sup> Hisrich, Peters.. *Entrepreneurship, fifth edition*. (New York, USA: Mc Graw Hill inc.2002), h. 5

<sup>62</sup> Suhartatik. *Implementasi Kepemimpinan dan Kewirausahaan Kepala Sekolah SMA Yadika Bangil dalam Meningkatkan Produktivitas Sekolah*. (UIN: Malang 2010), h. 8

sesuatu yang sudah ada (inovasi) dan kesanggupan hati untuk mengambil resiko atas kreativitas dan inovasinya serta melaksanakannya secara terbaik yaitu sungguh-sungguh, ulet, gigih, tekun, progresif, pantang menyerah, maksimal (*all out*), dan profesional sehingga nilai tambah yang diharapkan dapat dicapai.

### c. Supervisi

Dilihat dari sudut etimologi “supervisi” berasal dari kata “*super*” dan “*vision*” yang masing-masing kata itu berarti atas dan penglihatan.<sup>63</sup> Jadi supervisi pendidikan dapat diartikan sebagai penglihatan dari atas. Melihat dalam hubungannya dengan masalah supervisi dapat diartikan dengan menilik, mengontrol, atau mengawasi.

الْيَوْمَ نَخْتِمُ عَلَىٰ أَفْوَاهِهِمْ وَتُكَلِّمُنَا أَيْدِيهِمْ وَتَشْهَدُ أَرْجُلُهُمْ  
بِمَا كَانُوا يَكْسِبُونَ

*Pada hari ini Kami tutup mulut mereka; dan berkatalah kepada Kami tangan mereka dan memberi kesaksianlah kaki mereka terhadap apa yang dahulu mereka usahakan. (Q.S. Yasin 65)*<sup>64</sup>

Supervisi ialah pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar-mengajar yang lebih baik.<sup>65</sup> Orang yang melakukan supervisi disebut dengan supervisor

---

<sup>63</sup> Subari, *Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Perbaikan Situasi Mengajar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 1

<sup>64</sup> Kementerian Agama RI., *Op. Cit*, h. 631

<sup>65</sup> Suryo Subroto, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*. (Jakarta: Bina Aksara, 1988), h. 134



.Guna menindaklanjuti PP nomor 19 tahun 2017, Mendikbud mengeluarkan peraturan Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah. Secara garis besar, Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 terdiri atas 12 bab dan 25 pasal. tentang penugasan guru sebagai Kepala Sekolah yang dimaksud Kepala Sekolah adalah Guru yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola Satuan Pendidikan yang memiliki Kompetensi sebagai Kepala Sekolah, yaitu pengetahuan, sikap dan keterampilan yang melekat pada dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Sehingga beban kerja Kepala Sekolah tidak wajib mengajar di kelas, tetapi sepenuhnya untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada Guru dan tenaga kependidikan.

Penjabaran kompetensi supervisi mengacu pada tugas pokok Supervisi kepada Guru dan tenaga kependidikan dimana langkah-langkah yang dilakukan adalah (1) merencanakan program supervisi, (2) melaksanakan supervisi dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat, (3) menindaklanjuti hasil supervisi dalam rangka peningkatan profesionalismenya, (4) melaksanakan evaluasi supervisi terhadap guru dan tenaga kependidikan serta (5) merencanakan dan menindaklanjuti hasil evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas supervisi Guru dan tenaga kependidikan.<sup>66</sup>

Merumuskan tujuan supervisi pendidikan harus dapat membantu mencari dan menentukan kegiatan-kegiatan supervisi yang lebih efektif. Kita tidak dapat

---

<sup>66</sup> <https://virtualpendampingan.blogspot.com/2019/10/program-supervisi-akademik-kepala.html> (diakses 26 Pebruari 2021)

berbicara tentang efektivitas suatu kegiatan, jika tujuannya belum jelas. Tujuan supervisi pendidikan adalah:

- a) Membantu Guru agar dapat lebih mengerti/menyadari tujuan-tujuan pendidikan di sekolah, dan fungsi sekolah dalam usaha mencapai tujuan pendidikan itu.
- b) Membantu Guru agar mereka lebih menyadari dan mengerti kebutuhan dan masalah-masalah yang dihadapi siswannya; supaya dapat membantu siswanya itu lebih baik lagi.
- c) Untuk melaksanakan kepemimpinan efektif dengan cara yang demokratis dalam rangka meningkatkan kegiatan-kegiatan profesional di sekolah, dan hubungan antara staf yang kooperatif untuk bersama-sama meningkatkan kemampuan masing-masing.
- d) Menemukan kemampuan dan kelebihan tiap guru dan memanfaatkan serta mengembangkan kemampuan itu dengan memberikan tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuannya.
- e) Membantu guru meningkatkan kemampuan penampilannya didepan kelas.
- f) Membantu guru baru dalam masa orientasinya supaya cepat dapat menyesuaikan diri dengan tugasnya dan dapat mendayagunakan kemampuannya secara maksimal.
- g) Membantu guru menemukan kesulitan belajar murid-muridnya dan merencanakan tindakan-tindakan perbaikannya.

- h) Menghindari tuntutan-tuntutan terhadap guru yang diluar batas atau tidak wajar; baik tuntutan itu datangnya dari dalam (sekolah) maupun dari luar (masyarakat).<sup>67</sup>

Menurut Hasbullah (2009: 12), fungsi dan tujuan supervisi pendidikan adalah sebagai berikut.

- a) Sebagai arah pendidikan. Dalam hal ini, tujuan akan menunjukkan arah dari suatu usaha, sedangkan arah tadi menunjukkan jalan yang harus ditempuh dari situasi sekarang kepada situasi berikutnya. Sebagai contoh, guru yang berkeinginan membentuk anak didiknya menjadi manusia yang cerdas maka arah dari usahanya ialah menciptakan situasi belajar yang dapat mengembangkan kecerdasan.
- b) Tujuan sebagai titik akhir. Dalam kaitan ini, apa yang diperhatikan adalah hal-hal yang terletak pada jangkauan masa datang. Misalnya, jika seorang pendidik bertujuan agar anak didiknya menjadi manusia yang berakhlak mulia, tentu penekanannya di sini adalah deskripsi tentang pribadi akhlakul karimah yang diinginkannya tersebut.
- c) Tujuan sebagai titik pangkal mencapai tujuan lain. Dalam hal ini, tujuan pendidikan yang satu dengan yang lain merupakan satu kesatuan yang tak terpisahkan.
- d) Memberi nilai pada usaha yang dilakukan. Dalam konteks usaha-usaha yang dilakukan, kadang-kadang didapati tujuannya yang lebih luhur dan

---

<sup>67</sup> Moh Rifai, *Supervisi Pendidikan*. (Bandung: Jemmars, 1982), h .39-46

lebih mulia dibanding yang lainnya. Semua ini terlihat apabila berdasarkan nilai-nilai tertentu.<sup>68</sup>

Tujuan supervisi pendidikan ialah mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik melalui pembinaan dan peningkatan profesi mengajar.<sup>69</sup> Tujuan utama supervisi adalah memperbaiki pengajaran (Neagly & Evans, 1980; Oliva, 1984; Hoy & Forsyth, 1986; Wiles dan Bondi, 1986; Glickman, 1990). Tujuan umum Supervisi adalah memberikan bantuan teknis dan bimbingan kepada guru dan staf agar personil tersebut mampu meningkatkan kualitas kinerjanya, dalam melaksanakan tugas dan melaksanakan proses belajar mengajar.<sup>70</sup>

### c. Kinerja

#### 1) Pengertian Kinerja

Kinerja adalah produk yang dihasilkan oleh seorang pegawai dalam satuan waktu yang telah ditentukan dengan kriteria yang ditentukan pula. Kinerja menurut prawirosentono adalah usaha yang dilakukan dari hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau oleh sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika<sup>71</sup>

---

<sup>68</sup> Maryono, *Dasar-Dasar & Teknik Menjadi Supervisor Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), h. 19-20

<sup>69</sup> Suryo Subroto, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*. (Jakarta: Bina Aksara, 1988), h.134

<sup>70</sup> <http://www.sarjanaku.com/2011/05/supervisi-pendidikan.html> (diakses tgl 20-8-2019)

<sup>71</sup> Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah Konsep dan Aplikasi*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2012), h. 33.

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ  
 وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ  
 تَعْمَلُونَ

*Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.(Q.S. At-Taubah Ayat 105)<sup>72</sup>*

Kinerja kepala sekolah merupakan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dimiliki dalam menyelesaikan suatu pekerjaan disekolah yang dipimpinnya. Kinerja merupakan hasil kerja suatu organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan strategik, kepuasan pelanggan dan kontribusinya terhadap lingkungan strategik. Menurut Bernadin, Kene, dan Johnson (1995) mendefinisikan kinerja sebagai outcome hasil kerja keras organisasi dalam mewujudkan tujuan strategik yang ditetapkan organisasi, kepuasan pelanggan serta kontribusinya terhadap perkembangan ekonomi masyarakat. Oleh karena itu, kinerja merupakan bentuk bangunan yang multi dimensional, sehingga cara mengukurnya sangat bervariasi tergantung kepada banyak faktor.<sup>73</sup> Ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer yaitu: 1) Kualitas pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran. 2) Kualitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi. 3) Supervisi yang dibutuhkan, meliputi: saran, arahan, dan perbaikan. 4) Kehadiran, meliputi: regulasi, dapat dipercaya/ diandalkan dan

---

<sup>72</sup> Kementerian Agama RI, *Al Quran dan Terjemahnya*, (Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Direktorat Urusan Agama Islam dan Pembinaan Syariah, Jakarta 2012), h. 273

<sup>73</sup> Akdon, *Strategic Management*, ( Bandung: Alfabeta, 2009) h. 166

ketepatan waktu. 5) Konservasi, meliputi: pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan.<sup>74</sup>

## 2) Prinsip dasar kinerja

Kinerja bekerja atas prinsip dasar yang dapat dijadikan acuan bersama agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Prinsip dasar kinerja menjadi pondasi bagi kinerja organisasi untuk mencapai tujuan. Sebagai prinsip dasar kinerja adalah bersifat strategis, merumuskan tujuan, menyusun perencanaan, mendapatkan umpan balik, melakukan pengukuran, melakukan perbaikan kinerja, sifatnya berkelanjutan, menciptakan budaya, melakukan pengembangan, berdasarkan pada kejujuran memberikan pelayanan, menjalankan tanggung jawab, dirasakan seperti bermain, adanya rasa kasihan, terdapat konsensus dan kerjasama serta terjadi komunikasi dua arah.<sup>75</sup>

## 3) Standar Kinerja

Standar kinerja adalah ukuran tingkat kinerja yang diharapkan tercapai dan yang dinyatakan dalam suatu pernyataan kuantitatif. Penerapan standar kinerja dapat bersumber dari peraturan perundang-undangan yang berlaku, keputusan manajemen, pendapat para ahli, atau dasar pengalaman dari pekerjaan yang sama tahun-tahun sebelumnya. Penetapan standar kinerja hendaknya memperhatikan hal sebagai berikut: 1) Identifikasi pelanggan yang jelas 2) Identitas stakeholder yang jelas 3) Hasil survei periodik mengenai macam dan mutu pelayanan yang diinginkan pelanggan 4) Komplikasi pengaduan dan keluhan melalui kotak

---

<sup>74</sup> *Ibid*, h. 488

<sup>75</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta:PT RajaGrafindo Persada, 2011), h. 11

pengaduan sebagai balikan 5) Telah tersedianya fasilitas informasi pelayanan yang mudah diakses pelanggan 6) Adanya ketetapan mengenai jangka waktu maksimum pelayanan (situasi) 7) Usaha memperbaiki kemampuan “ garis depan”.<sup>76</sup>

#### 4) Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seseorang yang telah memberi kontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah. Penilaian kinerja memberikan masukan untuk menentukan pengembangan pegawai dan organisasi dimasa yang akan datang. Aspek penilaian yang diperlukan dalam menilai kinerja yaitu: 1) Kepemimpinan inisiatif 2) Kualitas pekerjaan 3) Kerja sama 4) Pengambilan keputusan 5) Kreatifitas 6) Dapat diandalkan 7) Komunikasi 8) Kecerdasan.<sup>77</sup> Dari aspek diatas penilaian kinerja itu dikelompokkan menjadi tiga yaitu: kemampuan teknis, kemampuan konseptual, kemampuan hubungan interpersonal.

Tabel 2.1  
**Rekapitulasi Indikator Kinerja Penilaian Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah<sup>78</sup>**

NO.	TUGAS UTAMA	KOMPONEN TUGAS UTAMA	INDIKATOR KINERJA
1	Manajerial	9	38
2	Supervisi	3	12
<b>JUMLAH</b>		<b>12</b>	<b>50</b>

<sup>76</sup> *Ibid*, h. 170.

<sup>77</sup> Budi Suhardiman, *OP.Cit*, h. 52

<sup>78</sup> Kemendikbud Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan Dan Kebudayaan Dan Penjaminan Mutu Pendidikan Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan 2012

Kinerja kepala sekolah diukur dalam 12 komponen tugas utama yang jabarkan pada 50 item indikator kinerja. Pada masing-masing indikator kinerja memiliki bukti fisik yang perlu kepala sekolah penuhi sebagaimana yang dapat dilihat dalam rubrik penilaian. Oleh karena itu kepala sekolah harus mengetahui apa saja yang dilakukan selama menjadi kepala sekolah. Sehingga dapat melakukan kegiatan yang menjadi acuan dalam melaksanakan tugas.

Indicator-indikator ini untuk memudahkan kepala sekolah memenuhi beban kerjanya. Ada pun keseluruhan indikator kinerja merupakan sejumlah gugus kegiatan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas sebagaimana yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 2.2

### Tugas Utama, Komponen Tugas Utama dan Indikator Kinerja

NO.	UNSUR TUGAS UTAMA		INDIKATOR PENILAIAN KINERJA
1.	Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.	1.	Kepala sekolah mengembangkan RKJM, RKT/RKAS dengan program lainnya berdasarkan data hasil evaluasi dalam pemenuhan 8 SNP
		2.	Kepala sekolah merumuskan visi-misi sebagai arah pengembangan program RKJM, RKT/RKAS dan program lainnya.
		3.	Kepala sekolah menentukan strategi pencapaian tujuan sekolah, dilengkapi dengan indikator pencapaian yang terukur.
		4.	Kepala sekolah melengkapi program dengan rencana evaluasi keterlaksanaan dan pencapaian program
2.	Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.	5.	Kepala sekolah berdisiplin; hadir tepat waktu, disiplin menggunakan waktu, dan tepat waktu mengakhiri pekerjaan.
		6.	Kepala sekolah berdisiplin dalam mengembangkan kewirausahaan dengan memperhitungkan semua risiko dalam melaksanakan tindakan.
		7.	Kepala sekolah menjadi teladan dalam memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien.
		8.	Kepala sekolah menunjukkan kedisiplinan sebagai insan pembelajar.
3.	Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.	9.	Kepala sekolah mengembangkan program baru untuk meningkatkan pencapaian target yang lebih tinggi.



		10.	Kepala sekolah terampil dalam membangun tim kerja yang efektif untuk mendapatkan produk kinerja yang lebih unggul.
		11.	Kepala sekolah menerapkan berbagai teknik pembaharuan dalam pengelolaan pembelajaran.
		12.	Kepala Sekolah menunjukkan kemampuan dalam mengembangkan potensi dan meningkatkan prestasi sekolah.
4.	Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.	13.	Kepala sekolah menjadi contoh berbudaya mutu yang kompetitif dalam mendorong peningkatan prestasi akademik dan nonakademik peserta didik
		14.	Kepala sekolah melengkapi sarana dan prasarana untuk menciptakan suasana belajar kondusif dan inovatif bagi peserta didik
		15.	Kepala sekolah memfasilitasi kegiatan-kegiatan untuk meningkatkan budaya baca dan budaya tulis peserta didik.
		16.	Kepala sekolah memfasilitasi kegiatan-kegiatan lomba di bidang akademik dan nonakademik bagi peserta didik
5.	Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.	17.	Kepala sekolah menyusun perencanaan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan
		18.	Kepala sekolah melakukan pembinaan berkala untuk meningkatkan mutu SDM sekolah
		19.	Kepala sekolah memfasilitasi guru dan staf administrasi untuk meningkatkan kegiatan pembinaan kompetensi
		20.	Kepala Sekolah memantau dan menilai penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan di sekolah.
6.	Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.	21.	Kepala sekolah menyusun perencanaan penerimaan, pengelolaan dan pengembangan kompetensi peserta didik.
		22.	Kepala sekolah memiliki program pengembangan potensi diri dan prestasi peserta didik.
		23.	Kepala sekolah memfasilitasi kegiatan-kegiatan untuk meningkatkan pembiasaan melalui penanaman nilai-nilai.
		24.	Kepala sekolah memfasilitasi kegiatan pengembangan diri bagi peserta didik, pendidik, dan tenaga kependidikan lainnya secara optimal
7.	Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.	25.	Kepala sekolah mengarahkan secara efektif dalam menerapkan prinsip-prinsip pengembangan KTSP dalam kegiatan IHT, Workshop, Rapat Koordinasi, dan kegiatan MGMP/KKG.
		26.	Kepala sekolah mengendalikan pelaksanaan KTSP berlandaskan kalender pendidikan, menerbitkan surat keputusan pembagian tugas mengajar, dan menerapkan aturan akademik.
		27.	Kepala sekolah memfasilitasi efektivitas tim kerja guru dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran.
		28.	Kepala sekolah mengembangkan pelayanan belajar yang inovatif melalui pengembangan perangkat dan sumber belajar yang terbarukan.
		29.	Kepala sekolah memfasilitasi peserta didik dalam mengembangkan kolaborasi dan kompetisi bidang akademik dan nonakademik
8.	Mengelola sumber daya sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang efektif, efisien dan akuntabel.	30.	Kepala sekolah mengarahkan pengelolaan administrasi persuratan dan kearsipan secara efektif.
		31.	Kepala sekolah mengarahkan pengelolaan administrasi

			sarana prasarana secara efektif.
		32.	Kepala sekolah mengarahkan pengelolaan administrasi kepegawaian sesuai dengan perkembangan pembinaan kepegawaian.
		33.	Kepala sekolah mengarahkan pengelolaan administrasi keuangan secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.
		34.	Kepala sekolah mengarahkan pengelolaan administrasi peserta didik secara efektif.
		35.	Kepala sekolah mengarahkan pengelolaan administrasi perpustakaan secara efektif.
		36.	Kepala sekolah mengarahkan pengelolaan administrasi laboratorium
9.	Memfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.	37.	Kepala sekolah mengembangkan sistem administrasi pengelolaan secara efektif dengan dukungan penerapan teknologi informasi dan komunikasi.
		38.	Kepala sekolah mengelola administrasi pembelajaran secara efektif dengan dukungan penerapan teknologi informasi dan komunikasi.
		39.	Kepala sekolah mengembangkan sistem pengelolaan perpustakaan secara efektif dengan dukungan penerapan teknologi informasi dan komunikasi.
10.	Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.	40.	Kepala sekolah mengidentifikasi masalah pengelolaan.
		41.	Kepala sekolah merumuskan tujuan yang dilengkapi dengan target pencapaian yang terukur.
		42.	Kepala sekolah mengembangkan instrumen supervisi.
11.	Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.	43.	Kepala sekolah mengadakan pertemuan awal untuk menjaring data rencana pembelajaran dan menetapkan fokus kegiatan supervisi.
		44.	Kepala sekolah melaksanakan kegiatan pemantauan pembelajaran dan membuat catatan yang objektif dan selektif sebagai bahan pemecahan masalah supervisi.
		45.	Kepala sekolah melakukan pertemuan refleksi, menganalisis catatan hasil observasi, dan menyimpulkan hasil observasi
		46.	Kepala sekolah memfasilitasi guru dalam merencanakan tindak lanjut perbaikan sistem penilaian hasil belajar.
12	Menindaklanjuti hasil evaluasi program dalam rangka peningkatan pemenuhan standar	47.	Kepala sekolah bersama guru menyusun rekomendasi tindak lanjut perbaikan dalam bentuk kegiatan analisis butir soal, remedial, dan pengayaan.
		48.	Kepala sekolah mengecek ulang keterlaksanaan rekomendasi oleh guru
		49.	Kepala sekolah melaksanakan pembinaan dan pengembangan guru sebagai tindak lanjut kegiatan supervisi.
		50.	Kepala sekolah menggunakan data hasil supervisi sebagai bahan perbaikan perbaikan kinerja pelaksanaan program.

Kepala sekolah/madrasah yang memiliki kinerja yang baik berarti mempunyai kompetensi dalam bidang manajerial, kewirausahaan, dan supervisi.

Dan apabila sudah mempunyai kompetensi maka akan menjadi ahli dalam bidang tersebut, sehingga menjadi keterampilan/keahliannya manajerial

### 3. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Kata yang berarti khusus keterampilan tidak ditemukan dalam ayat al-Quran, tapi yang semakna dengan kata keterampilan cukup banyak, seperti kata 'amalan (عمال), sa'yan (سعيًا), shan'an (صنعا), dan lain sebagainya. Keterampilan-keterampilan yang digambarkan dalam al-Quran meliputi: keterampilan berbahasa, keterampilan berfikir, keterampilan ekonomi, dan keterampilan berperang.<sup>79</sup>

Keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan dan melaksanakan tugas sehingga dapat disimpulkan bahwa keterampilan adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati. Selain itu setiap kepala madrasah juga dituntut untuk memiliki keterampilan manajerial yaitu kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>80</sup> Skill adalah kemampuan untuk menggunakan akal, fikiran dan ide dan kreatifitas dalam mengerjakan, mengubah ataupun membuat sesuatu menjadi lebih bermakna sehingga menghasilkan sebuah nilai dari hasil pekerjaan tersebut. Ada juga pengertian lain yang mendefinisikan bahwa skill adalah suatu kemampuan untuk menerjemahkan pengetahuan ke dalam

---

<sup>79</sup> <http://burhan-al-mashary.blogspot.com/2011/06/pendidikan-keterampilan-dalam.html>  
(diakses 20-8-2019)

<sup>80</sup> Nur Kholis, *manajemen berbasis sekolah*, ( Jakarta: Grasindo,2009), h. 138

praktik sehingga tercapai hasil kerja yang diinginkan<sup>81</sup> “Manajerial berasal dari kata manajer yang berarti orang yang menjadi pimpinan atau orang yang mengatur jadwal, membuat rencana.”<sup>82</sup> Manajer juga dapat diartikan sebagai orang yang bertanggungjawab atas hasil kerja orang-orang yang ada di dalam organisasi.<sup>83</sup> Manajerial merupakan kata sifat yang asal katanya adalah manajemen. Sedangkan manajemen bersal dari bahasa latin , yaitu dari asal kata *mantis* yang berarti tangan dan *agree* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam bahasa inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda management, dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya management diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.<sup>84</sup> Kata *Manajemen* berasal dari bahasa Perancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti "seni melaksanakan dan mengatur.”<sup>85</sup> Pendapat lain mengenai manajemen dipandang sebagai suatu proses khusus yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengimplementasian, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran sebuah organisasi melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya (George Terry, 1964)<sup>86</sup> Mary Parker Follet, misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan

---

<sup>81</sup> Tommy Suprpto, *Pengantar Teori dan Manajemen Komunikasi*, ( MedPress, Yogyakarta, Cet. 8, 2009), h. 135.

<sup>82</sup> W.J.S. Poerwodarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2006), h. 742

<sup>83</sup> Suprapro, *Dasar Manajemen*, (Bandung: Pusat Pengembangan Bahan Ajar-UMB), h. 5.

<sup>84</sup> George R Terry dan Leslie W.Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2010), h.1

<sup>85</sup> [pengertian-manajemen.pdf \(wordpress.com\)](#) diakses 27 Mei 2022

<sup>86</sup> Syafiie, Inu Kencana. *Ilmu Administrasi Publik*. (Jakarta: PT. Rineka Cipta 2006). h. 49

melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>87</sup> Menurut Henry L Sisk dalam bukunya “*Principles of Management*” disebutkan *Management is the coordination of all resources through, the processes of planning, organizing, directing, and controlling in order to attain stated objectives*. Artinya manajemen adalah proses pengkoordinasian seluruh sumber daya melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>88</sup> Secara etimologis diantaranya istilah manajemen berasal dari bahasa latin *manus* yang berarti ”tangan”, dalam bahasa italia *maneggiare* berarti “mengendalikan, dalam bahasa inggris istilah manajemen berasal dari kata to manage yang berarti mengatur.<sup>89</sup> Dalam bahasa Arab diartikan sebagai *idarah*, berasal dari kata *adaara*, yaitu mengatur. Selanjutnya dalam kata manajemen terkandung setidaknya ada tiga makna, yaitu pikiran (mind), tindakan (action), dan sikap (attitude). Al Qur’an sebagai kitab sumber ilmu pengetahuan menyebutkan makna implisit dengan menggunakan kata *yudabbiru*, mengandung arti mengarahkan, melaksanakan, menjalankan, mengendalikan, mengatur, mengurus dengan baik, mengkoordinasikan, membuat rencana yang telah ditetapkan.<sup>90</sup>

---

<sup>87</sup> Richard Barrett, *Vocational Business: Training, Developing and Motivating People* (Business & Economics – 2003). h. 51.

<sup>88</sup> Henry L. Sisk, South western, *Principles Of Management*, (Cincinnati Ohio: Philippine Copyright, 1969), h. 6

<sup>89</sup> Usman Effendi, *Asas Manajemen*, (Jakarta :Rajawali Pers 2014), h. 1

<sup>90</sup> <http://jurnal.staialhidayahbogor.ac.id/index.php/jim/article/view/833/671> (diakses 9 Pebruari 2021)

Firman Allah SWT dalam surah Ash Shaff (61:4):

فَاكَانَهُمْ بُنْيَانٌ وَإِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَ  
مَرَّصُونَ

*yang teratur seakan-akan mereka Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dalam dijalan-Nya dalam barisan seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.<sup>91</sup>*

Firman Allah SWT dalam surah Al Mu'minun (23:8) :

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ

*Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya,<sup>92</sup>*

Dari dua ayat Al-Qur'an diatas tadi kita dapat mengambil kesimpulan bahwa Al-Qur'an adalah sumber dari seluruh sumber ilmu pengetahuan, bahkan ilmu yang baru berkembang akhir-akhir ini sudah tertera dalam Al-Qur'an dan diterapkan oleh Rasulullah SAW sejak dahulu kala. Sehingga bentuk penerapan Manajemen Qur'ani atau manajemen yang bersifat Islami sudah ada sejak zaman pemerintahan Rasulullah SAW.

Menurut para ahli, manajemen itu sendiri berkaitan erat dengan style, seni dan proses yang hidup dan dinamis dalam lingkup organisasi dalam upayanya untuk mencapai tujuan serta bagaimana tujuan tersebut dapat dicapai secara efektif dan efisien. Luther Gulick memberikan definisi manajemen sebagai suatu cabang ilmu pengetahuan yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan

<sup>91</sup> Kementerian Agama RI., *Op.Cit*, h. 805

<sup>92</sup> *Ibid*, h. 475

bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerja sama ini lebih baik bermanfaat bagi manusia<sup>93</sup>. Sedangkan menurut Stoner manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota-anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya-sumberdaya organisasi agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut pendapat Mary Parker Fallet, manajemen sebagai seni (art) dalam menyelesaikan suatu pekerjaan melalui orang lain.

Selanjutnya George R Terry juga menyampaikan tentang fungsi- fungsi manajerial dalam sebuah organisasi yaitu :<sup>94</sup>

- a. *Planning* ialah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang telah digariskan. *Planning* mencakup kegiatan pengambilan keputusan, karena termasuk pemilihan alternatif-alternatif keputusan. Diperlukan kemampuan untuk visualisasi dan melihat ke depan guna merumuskan suatu pola darihimpunan tindakan untuk masa depan.
- b. *Organizing* mencakup: membagi komponen-komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan ke dalam kelompok-kelompok, membagi tugas kepada seorang manajer untuk mengadakan pengelompokan, menetapkan wewenang di antara kelompok atau unit- unit organisasi.
- c. *Actuating* mencakup penetapan dan perumusan kebutuhan manusiawi dari pegawai-pegawainya, memberi penghargaan, memimpin, mengembangkan dan memberi kompensasi kepada mereka.
- d. *Motivating* merupakan sebuah kata yang lebih disukai oleh beberapa

---

<sup>93</sup> Hani Handoko, *Op.Cit* , h. 9

<sup>94</sup> George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara), 2009, h. 17

- pihak dari pada kata *actuating*. Beberapa pihak yang lain menganggap arti kedua kata tersebut adalah sama.
- e. *Staffing* mencakup mendapatkan, menempatkan dan mempertahankan anggota pada posisi yang dibutuhkan oleh pekerjaan organisasi yang bersangkutan.
  - f. *Directing* merupakan pengarahan yang diberikan kepada bawahan sehingga mereka menjadi pegawai yang berpengetahuan dan akan bekerja efektif menuju sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
  - g. *Controlling* mencakup kelanjutan tugas untuk melihat apakah kegiatan- kegiatan dilaksanakan sesuai rencana. Pelaksanaan kegiatan dievaluasi dan penyimpangan-penyimpangan yang tidak diinginkan diperbaiki supaya tujuan-tujuan dapat tercapai.
  - h. *Innovating* mencakup pengembangan gagasan-gagasan baru, mengkombinasikan pemikiran baru dengan yang lama, mencari gagasan-gagasan dari kegiatan lain dan melaksanakannya atau dapat juga dilakukan dengan cara memberi stimulasi kepada rekan-rekan sekerja untuk mengembangkan dan mengetrapkan gagasan-gagasan baru di dalam pekerjaan mereka.
  - i. *Representing* mencakup pelaksanaan tugas pegawai sebagai anggota resmi dari sebuah perusahaan dalam urusannya dengan pihak pemerintah, kalangan swasta, bank, penjual, langganan dan kalangan luar lainnya.
  - j. *Coordinating* merupakan sinkronisasi yang teratur dari usaha-usaha individu yang berhubungan dengan jumlah, waktu dan tujuan mereka, sehingga dapat diambil tindakan yang serempak menuju sasaran yang telah ditetapkan.

Namun pada intinya terdapat beberapa bagian yang mengandung kesamaan. Berdasarkan proses manajemen sebagaimana telah di kemukakan oleh para ahli tersebut, makapakar manajemen era sekarang mengabstraksikan proses



manajemen menjadi 4 proses yaitu: *planning, organizing, actuating, controlling*, (POAC).

Dalam hal ini para pakar manajemen pendidikan islam merumuskan proses manajemen pendidikan islam menjadi perencanaan pendidikan islam dan pengawasan pendidikan islam.

Manajer adalah orang yang melakukan kegiatan manajemen. Pemahaman ini dapat ditelusuri dari pendapat para ahli berikut ini. Menurut Sule (2008), manajer adalah individu yang bertanggung jawab secara langsung dalam sebuah organisasi dijalankan bersama para anggota dari organisasi.<sup>95</sup> Fattah menjelaskan bahwa “Praktek manajerial adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer.”<sup>96</sup> Selanjutnya Sebagian mengemukakan bahwa “Manajerial skill adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik.”<sup>97</sup> Keterampilan manajerial juga dapat disebut dengan kecakapan manajerial yaitu “suatu keterampilan atau karakteristik personal yang membantu tercapainya kinerja yang tinggi dalam tugas manajernen.”<sup>98</sup> Adapun menurut Siagian, “Keterampilan manajerial adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik.”<sup>99</sup>

Keterampilan manajerial adalah kecakapan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas<sup>100</sup> manajerial yaitu merencanakan, mengatur, memimpin, dan mengendalikan pelaksanaan organisasi untuk mencapai sasaran

---

<sup>95</sup><https://jurnal.univpgripalembang.ac.id/index.php/JMKSP/article/view/2907/2739>(dsiaxes 9 Pebruari 2021

<sup>96</sup> Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan Remaja*, (Bandung: Rosda Karya, 1999), h. 13.

<sup>97</sup> Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Bandung: Irama Widya), h. 63

<sup>98</sup> Suprpto. *Dasar manajemen*, (Bandung: Pusat Pengembangan bahan Ajar UMB), h. 9

<sup>99</sup> Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, (Jakarta: bumi aksara, 1992), h. 36

<sup>100</sup> Depdiknas, *Kamus Besar bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), h. 247

tertentu.<sup>101</sup> Dari pengertian yang dikemukakan para tokoh di atas dapat diungkapkan secara singkat bahwa keterampilan atau skill merupakan kemampuan baik secara konsep, teknik, maupun manusiawi untuk menerjemahkan pengetahuan ke dalam praktek sehingga tercapai hasil kerja yang diinginkan. Adapun Kepala Sekolah terdiri dari dua kata yaitu Kepala dan sekolah. Kata kepala dapat diartikan “ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga”<sup>102</sup> sedangkan “sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.”<sup>103</sup> Menurut Wahjo Sumidjo, secara sederhana Kepala Sekolah adalah “seorang tenaga fungsional memimpin guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar.”<sup>104</sup>, Kepala Sekolah sebagai manajer pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali.”<sup>105</sup>

Pidarta (1988) mengemukakan tiga macam ketrampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk menyukseskan kepemimpinannya. Ketiga ketrampilan tersebut adalah ketrampilan konseptual, yaitu ketrampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi ketrampilan manusiawi, yaitu ketrampilan untuk bekerjasama, memotivasi dan memimpin; serta ketrampilan teknik ialah ketrampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Lebih lanjut dikemukakan

---

<sup>101</sup> Surayin, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Bandung: Yrama Widya, 2001), h. 219

<sup>102</sup> Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan Republic Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Perum balai pustaka, 1988), h. 420

<sup>103</sup> *Ibid*, h. 796

<sup>104</sup> Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.2003), h. 83

<sup>105</sup> *Ibid*, h. 95

bahwa untuk memiliki kemampuan, terutama ketrampilan konsep, para kepala sekolah diharapkan melakukan kegiatan-kegiatan berikut:

- 1) Senantiasa belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para guru dan pegawai sekolah lainnya;
- 2) Melakukan observasi kegiatan manajemen secara, terencana;
- 3) Membaca berbagai 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 diuji cobakan. Selain itu, Kepala Sekolah harus dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif sesuai dengan situasi dan kebutuhan serta motivasi para guru dan kepada lainnya.<sup>106</sup>

Berdasarkan definisi tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa Kepala Sekolah merupakan seorang yang diberi tugas oleh bawahannya untuk memimpin suatu madrasah. Kepala Sekolah sebagai top manajer bertanggung jawab terhadap kualitas mutu pendidikan di lembaganya.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ  
وَ اتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

*Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan*

---

<sup>106</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h.126-127

*bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.(Q.S. Al-Hasyr 18)*<sup>107</sup>

Kepala Sekolah adalah manajer puncak di madrasah. Pola pemikirannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan madrasah. Oleh karena itu, harus mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa orang tua siswa dan pihak lain yang terkait untuk bekerja atau berperan serta guna mencapai tujuan organisasi. Atmodiwiro mengemukakan bahwa ada lima ketrampilan administrasi dan dua belas kompetensi yang diperlukan untuk menjadi seorang Kepala Sekolah yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Lima ketrampilan yang dimaksud adalah: (1) ketrampilan teknis, (2) ketrampilan hubungan manusia, (3) ketrampilan konseptual, (4) ketrampilan pendidikan dan pengajaran, dan (5) ketrampilan kognitif. Sedang dua belas kompetensi yaitu: (1) Komitmen terhadap misi Sekolah dan ketrampilan untuk menjadi gambaran bagi sekolahnya, (2) orientasi kepemimpinan proaktif, (3) ketegasan, (4) sensitif terhadap hubungan yang bersifat interpersonal dan organisasi, (5) mengumpulkan informasi, menganalisis pembentukan konsep, (6) fleksibilitas intelektual, (7) persuasif dan manajemen interaksi, (8) kemampuan beradaptasi secara taktis, (9) motivasi dan perhatian terhadap pengembangan, (10) manajemen kontrol, (11) kemampuan berorganisasi dan pendelegasian, dan (12) komunikasi.<sup>108</sup> Adapun tugas Kepala Sekolah Dirawat menyatakan bahwa “tugas dan tanggung jawab Kepala Sekolah digolongkan atas

---

<sup>107</sup> Kementerian Agama RI., *Op.Cit*, h. 799

<sup>108</sup> Atmodiwiro Soebagio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Ardadzya Jaya, 2006), h. 63

dua bidang yaitu: (1) tugas Kepala Sekolah dalam bidang organisasi dan (2) tugas Kepala Sekolah dalam bidang supervisi.”<sup>109</sup> Tugas Kepala Sekolah dalam bidang administrasi digolongkan dalam manajemen yang berhubungan dengan pengelolaan pengajaran, kepegawaian, kesiswaan, gedung dan halaman, keuangan, dan pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat. Tugas kepala dalam bidang supervise yaitu hal-hal bidang yang berhubungan dengan masalah-masalah teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.<sup>110</sup> Menurut Lazarut, “kompetensi manajerial Kepala Sekolah pada dasarnya merupakan kemampuan kognitif, kemampuan afektif dan kemampuan psikomotorik.”<sup>111</sup> Kepala Sekolah mengelola pendidikan melalui sumber-sumber manajemen dengan memanfaatkan semua sumber-sumber daya sekolah termasuk manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan pendidikan yang bermutu. Jadi keterampilan manajerial Kepala Sekolah adalah kemampuan Kepala Sekolah menjalankan sebagai manajer yang menjalankan fungsifungsi manajemen yaitu: (a) kemampuan merencanakan dengan indikator yaitu mampu menyusun dan menerapkan strategi, dan mampu mengefektikkan perencanaan, (b) kemampuan mengorganisasikan dengan indikator mampu melakukan departementalisasi, membagi tanggung jawab dan mampu mengelola personil, (c) kemampuan dalam pelaksanaan dengan indikator yaitu mampu mengambil keputusan, dan mampu menjalin komunikasi, (d) kemampuan

---

<sup>109</sup> Dirawat, dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Usaha Nasional, 1986), h. 43

<sup>110</sup> *Ibid*, h. 56

<sup>111</sup> [www.scribd.com](http://www.scribd.com).02 Juni 2019

mengadakan pengawasan dengan indikator mampu mengelola, dan mampu mengendalikan operasional serta mampu menjalankan peranannya sebagai manajer agar tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Adapun peranan para manajer ada tiga, yaitu:<sup>112</sup>

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

Menurut Paul Hersey Cs “ dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manjerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu Technical, human, dan Conceptual”<sup>113</sup> Robbin juga mengemukakan bahwa “Tugas manajerial paling ticalak diperlukan tiga macam bidang keterampilan yaitu : keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknis”<sup>114</sup> Robert L. Katz dalam sebuah penelitian di tahun 1970 an, juga mengemukakan hal yang sama bahwa manajer-manajer membutuhkan tiga keahlian atau keterampilan hakiki yaitu keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi dan

---

<sup>112</sup> Wanardi, *Sejarah Perkembangan Pemikiran Dalam Bidang Manajemen*, (Bandung: Mundur Maju, 2002), h. 91-92

<sup>113</sup> Hersev, Paul, Et. Al, *Managemen Of Organisation Behavior & Utilizing Human Recourses*. (Third Editsun, 1997). by Prentice-Hall, Inch, Englewood (lifts. New Jersey 07832), h. 6-7

<sup>114</sup> Stepten P. Robbins, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Gramedia, 2003), h.7

keterampilan teknis”<sup>115</sup> . Paul Harsey membedakan tiga macam jenjang manager, yaitu Top Manager, Middle Manager dan Supervisory Manager. Untuk Top Manager keterampilan yang paling dominan adalah Human skill adapun technical skills sangat diperlukan manager tingkat supervisory.<sup>116</sup>

Tabel 2.3

Berikut gambar tingkatan manajerial.

#### Kepemimpinan Kepala Sekolah

Management level	Skill Needed
Top Management Conceptual	Conceptual
Middle Management	Human
Supervisory Management	Technical

Gambar : Tiga keterampilan manajerial sesuai dengan Tingkat kedudukan manager dalam organisasi.<sup>117</sup>

Demikian pula peranan kepala sekolah sebagai manajer sangat memerlukan ketiga macam keterampilan tersebut. Dari ketiga bidang keterampilan tersebut,

<sup>115</sup> Robbins And Coneter, *manager. Edisi Bhs. Indonesia* (Jakarta: PT. Prenhallindo, 1999). h. 15

<sup>116</sup> Ibid

<sup>117</sup> *Ibid*, h. 67

human skill merupakan keterampilan yang memerlukan perhatian khusus dari para kepala sekolah, sebab melalui human skills seorang kepala madrasah dapat memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa orang lain tersebut berkata dan berperilaku.

Agar seorang kepala sekolah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus dan mampu mewujudkan ke dalam tindakan atau perilaku nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga keterampilan tersebut, yaitu.<sup>118</sup>

Conceptual skill yang meliputi kemampuan analisis, kemampuan berpikir, rasional, kemampuan dalam berbagai macam konsepsi, kemampuan dalam menganalisis berbagai kejadian, kemampuan dalam memahami berbagai kecenderungan, kemampuan dalam mengantisipasi perintah dan kemampuan mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem social.

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

Human skill meliputi kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama, kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku, kemampuan

---

<sup>118</sup> Wahjosumidjo *Op.cit*, h. 101-102



untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatic dan kemampuan dalam berperilaku yang dapat diterima.

Lain halnya dengan Longenecker cs., ia berpendapat bahwa berdasarkan hasil kegiatan manajerial, mengidentifikasi adanya Landasan utama fungsi-fungsi manajemen, yaitu : *planing dan decision making, organizing, for effective performance, leading motivating, and controlling performance.*<sup>119</sup> Dengan dikemukakannya pemikiran para pakar seperti Minstberg, Stoner, Hassey es, Longenecter cs. Tersebut maka diharapkan dapat memperluas serta lebih memantapkan wawasan manajerial setiap kepala sekolah sehingga lahir pola pikir, sikap dan perilaku kepala sekolah yang efektif.

#### a. Keterampilan Konsep (*Conceptual Skill*) Kepala Sekolah

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, konsep berarti; pengertian, gambaran mental dari objek, proses, pendapat (paham), rancangan (cita-cita) yang telah dipikirkan.<sup>120</sup> Pada dasarnya konsep merupakan abstraksi dari suatu gambaran ide, atau menurut Kant yang dikutip oleh Harifudin Cawidu yaitu gambaran yang bersifat umum atau abstrak tentang sesuatu.<sup>121</sup> Fungsi dari konsep sangat beragam, akan tetapi pada umumnya konsep memiliki fungsi yaitu mempermudah seseorang dalam memahami suatu hal. Karena sifat konsep sendiri adalah mudah dimengerti, serta mudah dipahami.

---

<sup>119</sup> Longenecker, et. Al : *Management*, 5 edition, 1981, Published by Charles E. merril Publishing Co., A Bell & Howell Company, Columbus, Ohio 43216, h. 32 - 35

<sup>120</sup> Pusat Pembinaan Bahasa Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1994), h. 520.

<sup>121</sup> Harifudin Cawidu, *Konsep Kufur Dalam al-Qur'an, Suatu Kajian Teologis Dengan Pendekatan Tematik* (Jakarta: Bulan Bintang, 1991), h. 13.

Konsep pendidikan Islam secara luas menurut Al-Qur'an dan Al-Hadits terdiri dari beberapa kata yang terkait dengan konsep tersebut, yaitu *pertama tarbiyah* berasal dari kata kerja *rabba* yang memiliki makna menyampaikan sesuatu sedikit demi sedikit hingga sempurna, *kedua* kata *ta'lim* berasal dari kata kerja *'alama* secara istilah berarti pengajaran yang bersifat pemberian atau penyampian pengertian, pengetahuan dan ketrampilan, dan *ketiga ta'dib* berasal dari kata kerja *addaba* yang berarti mengajarkan sopan santun. Sedangkan menurut istilah *ta'dib* diartikan sebagai proses mendidik yang di fokuskan kepada pembinaan dan penyempurnaan akhlak atau budi pekerti pelajar.<sup>122</sup>

Dalam pendidikan Islam menitik beratkan pada kehidupan dan akhiratnya sedangkan menurut Yusuf Qaradhawi memberikan pengertian pendidikan Islam sebagai pendidikan manusia seutuhnya, akal dan hatinya, rohani dan jasmaninya, akhlak dan keterampilannya. Pendidikan Islam menyiapkan manusia untuk hidup, baik dalam perang, dan menyiapkan untuk menghadapi masyarakat dengan segala kebaikan dan kejahatannya, manis dan pahitnya.<sup>123</sup>

Di satu sisi paham yang dikembangkan di Barat adalah rasionalisme empirisme, humanisme, kapitalisme, eksistensialisme, atheisme, dan lainnya yang dijadikan dasar pijakan bagi konsep-konsep pendidikan Barat. Tokoh pendidikan Barat, John Dewey mengatakan bahwa pendidikan suatu bangsa dapat

---

<sup>122</sup> Muhammad Takdir Ilahi, *Revitalisasi Pendidikan Berbasis Moral*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), h. 25.

<sup>123</sup> Fuad Farid Ismail, Abdul Hamid Mutawali, *Cara Mudah Belajar Filsafat (Barat dan Islam)* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2012), h. 193

ditinjau dari dua segi: dari sudut pandang masyarakat (*community perspective*), dan kedua, dari segi pandangan individu (*individual perspective*). Dari segi pandangan masyarakat, pendidikan berarti pewarisan kebudayaan dari generasi tua kepada generasi muda agar hidup masyarakat tetap berlanjut, sedangkan dari sudut pandang individu, pendidikan berarti pengembangan potensi-potensi yang terpendam dan tersembunyi.

Sedangkan pendidikan Barat seperti yang ditulis sebelumnya bahwa tujuan pendidikan itu tidak bisa lepas dari tujuan hidup manusia. Sebab pendidikan hanyalah suatu alat yang digunakan oleh manusia untuk memelihara kelanjutan hidupnya (*survival*), baik sebagai individu maupun sebagai masyarakat. Dengan begitu tujuan pendidikan harus berpangkal pada tujuan hidup.<sup>124</sup>

Keterampilan konsep (*conceptual skill*) adalah kemampuan untuk melihat secara utuh dan luas terhadap berbagai masalah untuk kemudian mengaitkan organisasi antara macam-macam perilaku yang berbeda dan menyelaraskan antara berbagai keputusan yang dikeluarkan organisasi, yang secara keseluruhan bekerja untuk meraih tujuan yang telah ditentukan.<sup>125</sup> Keterampilan konseptual adalah kecakapan untuk memformulasikan pikiran, memahami teori-teori, melakukan aplikasi, melihat kecenderungan berdasarkan keterampilan teoritis dan yang dibutuhkan dalam dunia kerja.”<sup>126</sup> *Conceptual skill* menurut Paul Hersey adalah

---

<sup>124</sup> Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam (Islam dan Umum)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), h. 52.

<sup>125</sup> Muhammad Abdul Jawwad, *Menjadi Manajer Sukses*, (Jakarta : Gema Insani, 2004), h. 282.

<sup>126</sup> Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang : UIN-Maliki Press, 2010), h 65

“kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak unit kerja masing-masing ke dalam bidang operasi secara menyeluruh.”<sup>127</sup> kemampuan ini memungkinkan seseorang bertindak selaras dengan tujuan Organisasi secara menyeluruh dari pada hanya atas dasar tujuan dan kebutuhan kelompoknya sendiri Singkatnya, keterampilan konseptual merupakan kemampuan untuk melihat organisasi secara keseluruhan, masalah-masalah individu, kelompok-kelompok, unit-unit organisasi sebagai satu kesatuan yang saling berhubungan dalam suatu operasi organisasi dan bagaimana perubahan dari unit tertentu dapat mempengaruhi perubahan lain dalam organisasi. Dalam hal ini seorang manajer harus mampu mendiagnosa dan menganalisis masalah. Maman Ukas (1999:98) 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.<sup>128</sup>

Erni Tisnawati mengemukakan bahwa keahlian konseptual adalah keahlian berfikir secara abstrak, sistematis, termasuk didalamnya mendiagnosa dan menganalisis berbagai masalah dalam situasi yang berbeda-beda, bahkan keahlian

---

<sup>127</sup> Paul Hersey and Ken Blanchard, *Majemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia, terj.* (Jakarta: Erlangga, 1982), h. 6

<sup>128</sup> <http://maul15.blogspot.com/2019/02/conceptual-skill.html> (diakses 31 Oktober 2021)

untuk memprediksi dimasa depan.”<sup>129</sup> Dengan keterampilan konseptual berarti manajer bekerja dengan ide-ide atau pikiran-pikiran (*working with think sor idias*) untuk mengembangkan gagasan strategi sebagai kunci pemecahan masalah dari tiap-tiap hambatan organisasi. Para manajer harus juga dapat berfikir analitik dan konseptual, berfikir analitik ialah seorang manajer harus mampu mengurai sebuah problem dalam komponen-komponennya kemudian menganalisis komponen-komponen tersebut, setelah mana ia harus dapat mengajukan suatu pemecahan yang tepat. Pemikiran konseptual seorang manajer harus mampu memandang seluruh tugas yang ada dalam abstraksinya dan mampu menghubungkannya dengan tugas-tugas lainnya.<sup>130</sup>

Untuk memiliki kemampuan manajer terutama keterampilan konsep, para manajer diharapkan mampu:

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

---

<sup>129</sup> Erni Trisnawati Sule Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Kencana 2006), h. 19

<sup>130</sup> J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Kencana Predana Media Group 2007), h. 7

6) Merumuskan ide-ide yang dapat di uji cobakan.<sup>131</sup>

Ada beberapa tahap dalam pengambilan keterampilan konseptual oleh seorang kepala madrasah yaitu:

a) Strategi

Ada dua strategi dalam keterampilan konseptual ini yaitu strategi umum dan strategi khusus. Strategi umum adalah berupa salah satu dari upaya mempertahankan stabilitas, pengembangan, pemotongan atau kombinasi dari ketiganya. Strategi mempertahankan stabilitas digunakan apabila takut menerima resiko apabila mengadakan perubahan, mereka sudah merasa puas dengan hasil yang ada pada saat itu. Sedangkan untuk pemotongan dilakukan apabila lembaga merasa tidak mampu untuk menjalankan program yang ada. Strategi khusus adalah membuat para pelaksana pendidikan memanfaatkan kompetensi secara maksimal sesuai dengan fasilitas-fasilitas yang dapat disediakan. Serta memaksimalkan kemampuan diri.<sup>132</sup>

b) Kebijakan

Kebijakan adalah bimbingan yang tidak eksak untuk mengambil keputusan, yang memberikan kesempatan pada manajer menggunakan pertimbangan-pertimbangan pribadi dalam mengatasi rintangan khusus. Bentuk kebijakan yang terjadi pada suatu lembaga pendidikan manajer tertinggi hendaknya selalu mempertimbangkan secara matang sebelum melaksanakannya.<sup>133</sup> Baik strategi maupun kebijakan yang dibuat oleh manajer tidak lepas dari perencanaan yang

---

<sup>131</sup> Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta, Rineka Cipta, 2004), h 207

<sup>132</sup> *Ibid*, h. 208

<sup>133</sup> *Ibid*, h. 210-211

harus dibuat setelah adanya konsep atau ide yang baru. Karena setiap kebijakan yang diambil atas dasar perencanaan.

c) Perencanaan strategi

Suatu pembentukan program atau konsep baru merupakan jenis perencanaan yang menjadi tugas khas dan tanggung jawab manajer. Perencanaan strategi atau arahan adalah perencanaan yang membutuhkan kreativitas dan pemikiran yang asli, karena ingin membentuk suatu program atau konsep baru yang masih bersifat global.

d) Pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan memiliki kesamaan dengan perencanaan memiliki tingkatan-tingkatan kesulitan. Dalam mengambil keputusan manajer harus membutuhkan suatu wawasan yang luas, imajinasi yang tinggi, serta kreativitas yang memadai. Hal ini hanya bisa dilakukan oleh orang-orang yang memiliki keterampilan konseptual.<sup>134</sup>

Implementasi dari conceptual skill tersebut diperlukan kerangka kerja yang sistematis agar tercapai tujuan yang maksimal. Adapun kerangka kerja konseptual dilakukan dengan system pengukuran kerja menjadi integral dalam keseluruhan proses manajemen.<sup>135</sup> Keterampilan konseptual ini mutlak diperlukan oleh manajer karena salah satu fungsi manajerial adalah melakukan perencanaan.<sup>136</sup> Kepala sekolah harus mampu melakukan proses perencanaan, baik perencanaan

---

<sup>134</sup> *Ibid*, h. 215

<sup>135</sup> Akdon, *Strategi Management For Education Management*, (Bandung: Alfabeta, 2006), h. 182

<sup>136</sup> Patricia Buhler, *Management Skill dalam 24 Jam. Terj.*, (Jakarta: Prenanda, 2007), h.

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

Dalam manajemen Islam di sebutkan bahwa semua tindakan Rasulullah selalu membuat perencanaan yang teliti. Proses manajemen pada dasarnya adalah perencanaan segala sesuatu secara sistematis melahirkan keyakinan yang berdampak pada melakukan sesuatu sesuai dengan aturan serta memiliki manfaat. “*Di antara baiknya , indahnya ke Islaman seseorang adalah yang selalu meninggalkan perbuatan yang tidak ada manfaatnya*”. (HR Tirmidzi)

Perbuatan yang tidak ada manfaatnya sama saja perbuatan yang tidak pernah di rencanakan, jika perbuatan itu tidak pernah di rencanakan maka tidak termasuk dalam kategori manajemen pendidikan islam yang baik. Perencanaan merupakan suatu proses berfikir. Di sini Nabi menyatakan bahwa berfikir itu adalah ibadah. Jadi, sebelum kita melakukan sesuatu wajiblah dipikirkan terlebih dahulu. Ini berarti bahwa semua pekerjaan harus diawali dengan perencanaan. Allah memberika kepada kita akal dan ilmu guna melakukan suatu ikhtiar, untuk menghindari kerugian/kegagalan. Ikhtiar disini adalah suatu konkrentasi atau



perwujudan dari proses berfikir, dan merupakan konkretisasi dari suatu perencanaan.<sup>137</sup>

Robbins dan Coulter sebagaimana yang dikutip oleh Erni Tisnawati mendefinisikan perencanaan sebagai sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merukuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegritaskan dan mengkoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga mencapai tujuan organisasi.<sup>138</sup>

Conceptual Skill atau keterampilan konseptual ini ialah yang berhubungan dengan beberapa hal, yaitu: (1) membuat visi, misi dan tujuan sekolah dengan jelas; (2) merancang program pendidikan secara realistis berdasarkan kriteria-kriteria yang bisa diukur; (3) menetapkan berbagai upaya strategis guna pencapaian misi dan tujuan sekolah; (4) membuat detail tugas semua guru dan karyawan sekolah secara jelas; (5) mengembangkan program-program ekstrakurikuler unggulan; (6) menyelenggarakan proses belajar-mengajar yang berpusat pada peserta didik (student centered learning); (7) mendapatkan sejumlah sumber finansial yang dibutuhkan untuk membiayai kegiatan operasional pendidikan; (8) menganalisis berbagai faktor kekuatan (strength), kelemahan (weakness), peluang (opportunities), dan ancaman (threat) yang dihadapi sekolah; (9) mempunyai keberanian untuk melakukan berbagai perubahan yang mengarah kepada keadaan

---

<sup>137</sup> Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2009) h. 29

<sup>138</sup> Erni, *Op.cit*, h. 96

yang lebih baik; dan (10) mempunyai banyak ide inovatif bagi perkembangan kemajuan sekolah.<sup>139</sup>

Berdasarkan beberapa defirusi tentang conceptual skill tersebut diatas, dapat diambil pengertian bahwa keterampilan konsep sangat diperlukan oleh manajer pendidikan guna menyusun visi, misi dan perencanaan untuk mutu pendidikan. Untuk memiliki kemampuan keterampilan konsep kepala sekolah diharapkan selalu belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para guru dan pegawai sekolah, malakukan observasi secara terencana tentang kegiatan-kegiatan manajemen, banyak membaca tentang hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan yang sedang dilaksanakan, memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain, berfikir untuk masa yang akan datang dan merumuskan ide-ide yang dapat diuji cobakan.<sup>140</sup>

## 1) Visi

### a) Pengertian Visi

Visi ditulis sebagi kata benda yang merupakan konsep keadaan organisasi di masa depan. Smith mengartikan visi kurang lebih sebagai gambaran yang jelas tentang wujud masa depan yang mengendalikan rencana strategis. Dengan kata lain, visi merupakan cita-cita organisasi yang diharapkan.<sup>141</sup> Visi adalah daya pandang jauh ke depan, mendalam, dan luas yang merupakan daya pikir abstrak yang memiliki kekuatan amat dahsyat dan dapat menerobos segala batas-batas fisik,

---

<sup>139</sup> Copyright @ 2019 Asep Kurniawan. Jurnal Equalita, [270192575.pdf](#) (diakses 31 Oktober 2021)

<sup>140</sup> Komarudin, *Manajemen Organisasi* (Bandung: Tarsito 1974), h. 47-48

<sup>141</sup> Barnawi, *Buku Pintar Mengelola Sekolah (Swasta)*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), h. 52.

waktu dan tempat. Cortada mendefinisikan visi sebagai *A view of our environment will enable our tremendous future success*. Definisi ini menyiratkan bahwa kesuksesan yang bermakna pada masa depan sangat ditentukan oleh kemampuan orang dalam memandang lingkungan secara cermat. Factor-faktor lingkungan itu amat menentukan kesuksesan menggapai masa depan itu.<sup>142</sup> Visi pada hakekatnya adalah model masa depan organisasi yang menjadi komitmen dan milik bersama seluruh anggota organisasi. Visi juga dapat di artikan sebagai cara pandang jauh ke depan atau gambaran (*dream*) yang menantang (ideal tentang keadaan masa depan kemana dan bagaimana organisasi di arahkan agar dapat secara konsisten dan tetap eksis, antisipatif, inovatif, serta berisi cita-cita dan citra yang ingin diwujudkan.<sup>143</sup> Visi menurut Pei sebagaimana yang dikutip Sagala, adalah tindakan, kekuatan, kecakapan atau kemampuan melihat dan memahami untuk berimajinasi dalam mempersiapkan masa datang.<sup>144</sup> Secara sederhana, visi dapat diartikan sebagai pandangan, keinginan, cita-cita, harapan dan impian tentang masa depan.<sup>145</sup> Kotter menulis: *Vision refers to picture of the future with some implicit or explicit commentary on why people should strive to create that future*. Visi merujuk pada gambaran tentang masa depan dan di dalamnya juga terkandung makna tentang hal-hal yang harus dikreasi oleh manusia organisasional pada masa depan itu, baik implisit maupun eksplisit.<sup>146</sup> Visi menjawab pertanyaan *What do we*

---

<sup>142</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 71

<sup>143</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, *Teknik Perumusan Visi dan Misi di Lingkungan Departemen Agama*, (Biro Organisasi dan Tata Laksana, 2007) h.12

<sup>144</sup> Syaifl Sagala, *Manajemen Strategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 8

<sup>145</sup> Marno dan Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2008), h.55

<sup>146</sup> Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), h. 171.

*want to become? Vision statement thinking about What is our business in the future?, or about Our mission in the future.* Visi adalah pernyataan yang diucapkan atau ditulis hari ini, yang merupakan proses manajemen saat ini yang menjangkau ke depan. Visi ini merupakan harapan dan impian yang dimiliki oleh sekolah atau lembaga pendidikan tentang apa yang ingin dicapai di masa yang akan datang.<sup>147</sup>

Dari beberapa pengertian yang telah dijabarkan oleh para tokoh diatas, maka kami mengambil kesimpulan bahwa visi merupakan gambaran tentang masa depan yang realistis dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu dan menjadi sebuah cita-cita dari suatu organisasi tertentu untuk mencapai keberhasilan di masa yang akan datang. Sedangkan madrasah merupakan terjemahan dari istilah sekolah dalam bahasa arab. Madrasah adalah suatu lembaga pendidikan formal yang berbasis Islam, seperti Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah baik negeri maupun swasta.

Visi madrasah merupakan kunci keberhasilan sebuah lembaga yang dikelola secara profesional. Di lingkungan lembaga madrasah, visi ditetapkan oleh pimpinan lembaga formal itu, meski proses penetapannya umumnya dilakukan secara bersama-sama oleh guru-guru yang ada atau oleh satuan tugas yang dibentuk untuk itu.

Berkenaan dengan visi sekolah, Permendiknas No. 17 Tahun 2007 menjelaskan sebagai berikut:

- (1) Setiap sekolah/madrasah harus merumuskan dan menetapkan visi serta mengembangkannya menjadi misi dan tujuan madrasah.

---

<sup>147</sup> *Ibid.* h. 171

(2) Visi sekolah/madrasah tersebut:

- a) Dijadikan sebagai cita-cita bersama warga sekolah/madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan pada masa yang akan datang.
- b) Mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan kekuatan pada warga sekolah/madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan.
- c) Dirumuskan berdasar masukan dari warga sekolah/madrasah dan pihak-pihak yang berkepentingan, selaras dengan visi institusi di atasnya serta visi pendidikan nasional.
- d) Diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah/madrasah dengan memperhatikan masukan komite sekolah/madrasah.
- e) Disosialisasikan kepada warga sekolah/madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan.
- f) Ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat.<sup>148</sup>

b) Rumusan Visi

Visi harus dikembangkan dengan memperhatikan kebutuhan dan harapan stakeholder potensial dan kegiatan utama lembaga. Visi dirumuskan dalam kalimat yang mudah dipahami dan menunjukkan suatu keadaan sekolah/madrasah dalam jangka panjang (bisa berkisar 5-10 tahun). Keadaan tersebut dapat diwujudkan dalam ukuran yang kualitatif.

c) Syarat Perumusan Visi

---

<sup>148</sup> Suparlan, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), h. 64.

- (1) Visi bukanlah fakta, tetapi gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan.
- (2) Visi dapat memberikan arahan, mendorong anggota organisasi untuk menunjukkan kinerja yang baik.
- (3) Dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan  
Menjembatani masa kini dan masa yang akan datang.
- (4) Gambaran yang realistik dan kredibel dengan masa depan yang menarik.

d) Prosedur Perumusan Visi adalah sebagai berikut :

Perumusan Visi Satuan Organisasi dilakukan prosedur dan tahapan :

- (1) Mengkaji makna visi satuan organisasi di atasnya untuk digunakan sebagai acuan;
- (2) Menginventarisasi rumusan tugas satuan organisasi yang tercantum dalam struktur dan tata kerja satuan organisasi yang bersangkutan;
- (3) Rumusan tugas satuan organisasi tersebut dirangkum dan dirumuskan kembali menjadi konsep rumusan visi satuan organisasi;
- (4) Konsep rumusan visi satuan organisasi didiskusikan dengan seluruh anggota organisasi untuk memperoleh masukan, klarifikasi dan saran-saran;
- (5) Rumusan Visi Satuan Organisasi dikomunikasikan dengan seluruh stakeholders guna memperoleh penyempurnaan, setelah menjadi kesepakatan ditetapkan dengan Keputusan Pimpinan Satuan

e) Teknik Perumusan Visi

Visi satuan organisasi dapat dirumuskan sebagai berikut:

- (1) Meninjau kembali (Mereview) masalah yang dihadapi, baik internal maupun eksternal.
- (2) Melibatkan seluruh anggota satuan organisasi dan satuan kerja untuk memberikan partisipasi (sharing) secara maksimal sesuai dengan kemampuannya.
- (3) Menumbuhkan sikap rasa memiliki mengenai visi yang akan dirumuskan bersama.
- (4) Mengakomodisikan cita-cita dan keinginan seluruh anggota satuan organisasi atau satuan kerja.
- (5) Rumusan Visi yang berasal dari pimpinan perlu disosialisasikan kepada seluruh anggota organisasi.

f) Kriteria Visi

Rumusan visi yang baik mempunyai kriteria sebagai berikut :

- (1) Rumusannya singkat, padat dan mudah di ingat.
- (2) Bersifat inspiratif dan menantang untuk mencapainya.
- (3) Sesuatu yang ideal yang ingin di capai dimasa yang akan datang yang membawa eksistensi/keberadaan suatu organisasi.
- (4) Menarik bagi seluruh anggota organisasi dan pihak-pihak yang terkait.
- (5) Memberikan arah dan fokus strategi yang jelas.<sup>149</sup>

g) Hal-Hal Yang Perlu di Perhatikan Dalam Perumusan Visi

Terdapat beberapa hal yang perlu di perhatikan dalam perumusan visi, yaitu:

---

<sup>149</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, *Op Cit.* h.16

- (1) Melibatkan seluruh anggota satuan organisasi dan satuan kerja untuk memberikan partisipasi (sharing);
- (2) Menumbuhkan sikap rasa memiliki (meluhandarbeni atau sense of belongingness) mengenai visi yang akan dirumuskan bersama;
- (3) Mengakomodasi cita-cita dan keinginan seluruh anggota satuan organisasi atau satuan
- (4) Rumusan Visi yang berasal dari pimpinan (top down) perlu disosialisasikan kepada seluruh anggota organisasi dengan pendekatan yang demokratis dan
- (5) Sesuai dengan semangat perkembangan jaman dan spirit organisasi, konsisten dengan situasi dan kondisi masa kini serta dapat diadakan perubahan/ penyesuaian.
- (6) Rumusan visi dapat menjelaskan arah dan tujuan organisasi.
- (7) Mengandung norma dan nilai.

## 2) Misi

### a) Pengertian Misi

Misi merupakan pernyataan tentang fungsi organisasi yang mengarahkan tujuan organisasi/instansi pemerintah dengan sasaran yang ingin dicapai. Dengan pengertian lain bahwa misi adalah kegiatan yang harus di laksanakan atau fungsi yang di emban oleh suatu organisasi/lembaga untuk merealisasikan visi yang telah di tetapkan.



## b) Rumusan Misi

Misi merupakan alasan atau sebab-sebab mengapa sebuah organisasi harus ada (*why we exist?*). Achmad Djunaedi berpendapat bahwa misi menunjukkan apa yang dilakukan atau daftar dan karakteristik layanan yang diberikan. Dengan demikian, misi ditulis sebagai kata kerja.<sup>150</sup> Misi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai oleh organisasi (sekolah atau madrasah) bagi pihak-pihak yang berkepentingan pada saat ini dan di masa yang akan datang. Oleh karena itu, misi harus mencerminkan tentang segala sesuatu untuk bisa mencapai visi, atau dengan kata lain misi adalah penjabaran realistis yang bisa dilakukan oleh organisasi dalam mencapai visi.

Misi sekolah/madrasah dikembangkan dari kegiatan utama lembaga dengan memerhatikan visi yang telah ditetapkan. Misi merupakan hal-hal penting yang harus dilakukan oleh sekolah/madrasah dalam upaya untuk mencapai visi. Namun demikian, akan lebih mudah jika misi lembaga tersebut dikembangkan dari kegiatan utama lembaga. Itulah sebabnya misi lembaga harus terhubung dengan visi.

Misi sekolah harus jelas, dalam artian harus sesuai dengan tugas pokok dan fungsi sekolah. Misi juga berkaitan dengan kewenangan yang dimiliki oleh sekolah maupun peraturan perundang-undangan yang berlaku. Berkenaan dengan misi sekolah, Permendiknas No. 19 Tahun 2007 menjelaskan sebagai berikut:

- 1) Sekolah/madrasah merumuskan dan mengembangkannya.
- 2) Misi sekolah/madrasah:

---

<sup>150</sup> Muhaimin, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Kencana, 2009), h. 54.

- a) Memberikan arahan dalam mewujudkan visi sekolah/madrasah sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.
- b) Merupakan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu.
- c) Menjadi dasar program pokok sekolah/madrasah.
- d) Menekankan pada mutu layanan peserta didik dan mutu lulusan yang diharapkan oleh sekolah/madrasah.
- e) Memuat pernyataan umum dan khusus yang berkaitan dengan program sekolah/madrasah.
- f) Memberikan keluwesan dan ruang gerak perkembangan kegiatan satuan-satuan unit sekolah/madrasah yang terlibat.
- g) Dirumuskan berdasarkan masukan dari segenap pihak yang berkepentingan termasuk komite sekolah/madrasah yang diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah/madrasah.
- h) Disosialisasikan kepada warga sekolah/madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan.
- i) Ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat.<sup>151</sup>

Perumusan dan penetapan misi organisasi harus secara eksplisit menyatakan apa yang akan dicapai atau fungsi apa yang dilaksanakan oleh organisasi untuk

---

<sup>151</sup> Martinis Yamin, *Standarisasi Kinerja Guru* (Jakarta: Gaung Persada Press, 2010), h.

mencapai tujuan organisasi. Misi satuan organisasi dirumuskan dengan cara sebagai berikut:

- (1) Mereview (meninjau kembali) masalah yang dihadapi, baik internal maupun eksternal.
- (2) Melibatkan seluruh anggota satuan organisasi dan satuan kerja untuk memberikan partisipasi (sharing) secara maksimal sesuai dengan kemampuannya.
- (3) Menumbuhkan sikap rasa memiliki mengenai Misi yang akan dirumuskan bersama.
- (4) Mengakomodisikan cita-cita dan keinginan seluruh anggota satuan organisasi atau satuan kerja.
- (5) Rumusan Misi yang berasal dari pimpinan perlu disosialisasikan kepada seluruh anggota organisasi.<sup>152</sup>

c) Kriteria Misi

Rumusan misi yang baik mempunyai kriteria sebagai berikut :

- (1) Rumusannya sejalan dengan visi satuan organisasi/satuan kerja;
- (2) Rumusannya jelas dengan bahasa yang lugas;
- (3) Rumusannya menggambarkan pekerjaan atau fungsi yang harus dilaksanakan;
- (4) Dapat dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu;
- (5) Memungkinkan untuk perubahan/penyesuaian dengan perubahan visi.

d) Hal-Hal Yang Perlu Di Perhatikan Dalam Perumusan Misi

---

<sup>152</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, *Op Cit* , h.22

- (1) Rumusan misi tidak bertentangan dengan rumusan fungsi masing-masing satuan organisasi.
- (2) Harus dilihat produk atau jasa pelayanan yang akan dihasilkan oleh satuan organisasi/satuan kerja. Pada organisasi pemerintah lebih banyak difokuskan pada jasa pelayanan kepada masyarakat.
- (3) Sasaran publik/masyarakat yang akan dilayani dan dinilai kualitas pelayanan yang di tawarkan.
- (4) Mencerminkan suatu yang dapat dicapai dalam kurun waktu tertentu
- (5) Mengandung nilai-nilai luhur organisasi yang tumbuh dari aspirasi seluruh anggota organisasi.

### 3) Tujuan.

Tujuan merupakan penjabaran dari pernyataan misi, tujuan adalah sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Penetapan tujuan pada umumnya didasarkan pada faktor faktor kunci keberhasilan yang dilakukan setelah penetapan visi dan misi.

Tujuan tidak harus dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, akan tetapi harus dapat menunjukkan kondisi yang ingin dicapai dimasa mendatang (Akdon, 2006:143). Tujuan akan mengarahkan perumusan sasaran, kebijaksanaan, program dan kegiatan dalam rangka merealisasikan misi, oleh karena itu tujuan harus dapat menyediakan dasar yang kuat untuk menetapkan indikator. Pencapaian tujuan dapat dijadikan indikator untuk menilai kinerja sebuah organisasi.<sup>153</sup>

---

<sup>153</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, *Kebijakan Strategis*, (Biro Organisasi dan Tata Laksana, 2003) h.8

a) Beberapa kriteria penyusunan tujuan antara lain:

(1) Mendeskripsikan hal-hal yang perlu diwujudkan sesuai dengan karakteristik satuan

(2) Tujuan harus serasi dan mengklarifikasikan misi, visi dan nilai-nilai organisasi.

(3) Esensinya tidak berubah, kecuali terjadi pergeseran lingkungan, atau dalam hal isu strategik hasil yang diinginkan.

(4) Biasanya secara relatif berjangka panjang

(5) Menggambarkan arahan yang jelas dari organisasi.

(6) Menantang, namun realistik dan dapat dicapai.

b) Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam merumuskan tujuan sekolah:

(1) Tujuan sekolah harus memberikan ukuran yang spesifik dan akuntabel.

(2) Tujuan sekolah merupakan penjabaran dari misi, oleh karena itu harus selaras dengan visi dan misi.

(3) Tujuan sekolah menyatakan kegiatan khusus apa yang akan diselesaikan dan kapan diselesaikannya.

Visi merupakan suatu pernyataan tentang gambaran keadaan dan karakteristik yang ingin di capai oleh suatu lembaga pada jauh di masa yang akan datang. Tanpa visi, organisasi dan orang-orang di dalamnya tidak mempunyai arahan yang jelas, tidak mempunyai cara yang tepat dalam melangkah ke masa depan serta tidak memiliki komitmen.

Jika visi sekolah/madrasah adalah sebuah cita-cita yang akan dicapai, maka misi merupakan pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh sekolah/madrasah dalam usahanya mewujudkan cita-cita tersebut. Misi sekolah/madrasah dikembangkan dari kegiatan utama lembaga dengan memperhatikan visi yang telah ditetapkan.

Tujuan merupakan penjabaran dari pernyataan misi, tujuan adalah sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Penetapan tujuan pada umumnya didasarkan pada faktor-faktor kunci keberhasilan yang dilakukan setelah penetapan visi dan misi.

#### 4) RENSTRA

Rencana Strategis (Renstra) adalah produk proses perencanaan atas dasar pemikiran dan temuan-temuan yang lahir menjadi isu-isu strategis. Kemampuan organisasi dalam menemukan dan mendeteksi adanya isu strategis akan bermanfaat bagi organisasi guna menentukan program kerja yang mampu tidak hanya menjawab isu-isu tersebut akan tetapi lebih jauh membawa organisasi ke arah keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi. Organisasi sekolah dalam pencapaian tujuannya sangat bergantung kepada kemampuan dalam meminimalkan gap/permasalahan antara apa yang akan dicapai dengan apa yang diharapkan. Perencanaan sekolah memposisikan sekolah dalam jalur pencapaian tujuan dengan jelas, terarah dan memungkinkan meminimalisir kesalahan, serta meningkatkan efektivitas dalam keberhasilan pencapaian tujuan.

PP Nomor 19 Tahun 2007 Pasal 49 menjelaskan bahwa pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen

berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Kebijakan ini memberi arahan kepada lembaga pendidikan untuk mengelola lembaganya dengan komponen-komponen yang diamanatkan dalam kebijakan tersebut untuk mencapai tujuannya. Pada kasus madrasah, untuk jenis lembaga pendidikan seperti ini yang payung pengelolaannya berada di bawah Kementerian Agama disatu sisi serta Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan di sisi lain, tentunya perencanaan yang baik sangat dibutuhkan terutama yang mampu mengakomodasi program setiap visi lembaga. Analisa terhadap isu-isu strategis yang melekat pada konteks pendidikan pada naungan dinas pendidikan dan kementerian agama.<sup>154</sup>

Tidak ada konsep yang siap pakai untuk diambil begitu saja diterapkan pada lembaga, melainkan konsep itu harus diciptakan dan di kreasikan terlebih dahulu. Muhammad Abdul Jawwad mengemukakan bahwa “kemampuan pemikiran biasanya didapatkan dari pengalaman.”<sup>155</sup> Artinya, mengumpulkan pengalaman-pengalaman ketika bekerja dalam angka panjang dan melalui perpindahan posisi kerja pada bagian yang berbeda dan tempat berbeda, juga dengan mengikuti program pelatihan yang sesuai, dan memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam organisasi-organisasi berbeda.

Dunia saat ini tengah dihadapkan dengan disrupsi pekerjaan di beberapa lini industri. Permintaan akan individu dengan penguasaan keterampilan baru pun menjadi sebuah keniscayaan bagi setiap perusahaan. Sebagai contoh dalam dunia

---

<sup>154</sup> [file:///C:/Users/User/Downloads/Documents/T\\_AD\\_P\\_1202111\\_Chapter1\\_2.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Documents/T_AD_P_1202111_Chapter1_2.pdf)  
(diakses 25 Mei 2022)

<sup>155</sup> Jawwad, *Op Cit*, h. 383

teknologi. Dahulu, mungkin jenis pekerjaan seperti spesialis big data, spesialis *artificial intelligence* (AI), atau analisis data belum dibutuhkan perannya. Namun demikian, sejak beberapa tahun terakhir hingga puluhan tahun ke depan, permintaan (demand) terhadap pekerja sektor ini diprediksi akan meroket. Tak hanya itu, penguasaan soft skill atau kemampuan yang bersifat afektif dan psikomotorik juga memiliki peran yang sangat penting. Kemampuan seperti critical thinking, problem solving, communication, collaboration, dan creativity atau invention justru sangat dibutuhkan dalam persaingan global. Dalam hal ini, sistem sekolah dasar dan menengah memiliki peran vital dalam mempersiapkan individu global dan mencetak tenaga kerja berkualitas untuk masa mendatang. Melansir white paper yang diterbitkan oleh World Economic Forum (WEF) pada Januari 2020, dunia saat ini membutuhkan metode Pendidikan 4.0 guna mendukung The Fourth Industrial Revolution.

Pada white paper tersebut, disebutkan delapan karakteristik kritis dalam konten dan pengalaman pembelajaran untuk menerapkan Pendidikan 4.0. Kedepalan karakteristik tersebut meliputi kemampuan masyarakat global, kemampuan berinovasi dan berkekrativitas, kemampuan teknologi, kemampuan interpersonal, dan pembelajaran yang telah dipersonalisasi sesuai karakteristik individu masing-masing (personalized and self-paced learning). Selanjutnya, ada pembelajaran inklusif, pembelajaran yang berbasis pada masalah dan kolaboratif,



serta pembelajaran seumur hidup sesuai dengan kebutuhan siswa (lifelong and student-driven learning).<sup>156</sup>

Kepala sekolah dalam membuat konsep tentunya melibatkan guru, staf dan komite sekolah. Komite sendiri Awal terbentuknya komite sekolah berdasarkan atas keputusan menteri nasional No.014/U/2002 tanggal 2 april 2002 maka Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan (BP3) dinyatakan tidak berlaku lagi. Sebagai gantinya pada tingkat satuan dapat dibentuk komite sekolah atas prakarsa masyarakat. UUSPN No 20 tahun 2003 pasal 56 ayat 3 menyatakan bahwa komite sekolah / madrasah sebagai lembaga mandiri dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan.<sup>157</sup>

Dalam Permendikbud Nomor 75 Tahun 2016 dijelaskan bahwa Komite Sekolah adalah lembaga mandiri yang beranggotakan orangtua/wali peserta didik, komunitas sekolah, serta tokoh masyarakat yang peduli pendidikan. Dalam Permendikbud Nomor 75 Tahun 2016 pasal 2 dijelaskan Komite Sekolah berfungsi dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan. Komite Sekolah menjalankan fungsinya secara gotong royong, demokratis, mandiri, profesional, dan akuntabel. Dalam pasal 3 Permendikbud Nomor 75 Tahun 2016, dalam melaksanakan fungsi, Komite Sekolah bertugas untuk : memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan, menggalang dana dan sumber daya pendidikan

---

<sup>156</sup> <https://www.kompas.com/edu/read/2020/04/03/162000071/hadapi-revolusi-industri-40-dunia-pendidikan-harus-bagaimana>. (diakses 2 agustus 2020)

<sup>157</sup> <https://www.silabus.web.id/komite-sekolah/> (diakses 18 November 2021)

lainnya dari masyarakat baik perorangan/organisasi/dunia usaha/dunia industri maupun pemangku kepentingan lainnya melalui upaya kreatif dan inovatif, mengawasi pelayanan pendidikan di Sekolah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, menindaklanjuti keluhan, saran, kritik, dan aspirasi dari peserta didik, orangtua/wali, dan masyarakat serta hasil pengamatan Komite Sekolah atas kinerja Sekolah.<sup>158</sup>

b. Keterampilan Kemanusiaan (Human Skill) Kepala Sekolah/Madrasah

Keterampilan manusiawi pada hakekatnya merupakan kemampuan untuk mengadakan kontak hubungan kerja sama secara optimal kepada orang-orang yang diajak bekerja dengan memperhatikan kodratnya dan harkatnya sebagai manusia.<sup>159</sup> Human Skill juga diartikan segala hal yang berkaitan dengan sebagai individu dan hubungannya dengan orang lain dan caranya berinteraksi dengan mereka.”<sup>160</sup> Atau keahlian dalam memahami dan melakukan interaksi dengan berbagai jenis orang di masyarakat.<sup>161</sup> Keterampilan hubungan manusiawi adalah keterampilan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan keterampilan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua belah pihak.<sup>162</sup> Paul Hersey berpendapat bahwa “Human Skill adalah kemampuan dan kata putus (judgment) dalam bekerja dengan melalui orang lain, yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif.”<sup>163</sup> Dalam keterampilan manusiawi,

---

<sup>158</sup> <https://radarkudus.jawapos.com/read/2021/07/17/276087/peran-komite-sekolah-dalam-peningkatan-mutu-pendidikan> (diakses 18 November 2021)

<sup>159</sup> Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Rinika Cipta, 2004), h. 217-218

<sup>160</sup> Jawwad, *Op.cit*, h. 383

<sup>161</sup> Saefullah, *Op.cit*, h. 19

<sup>162</sup> Sudarman Danim *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2009 ), hal 98

<sup>163</sup> Hersey. *Op.cit*, h. 6

seorang manajer harus memiliki kemampuan berinteraksi dengan berbagai macam manusia yang berbeda, hal ini mencakup : keterampilan memotivasi orang untuk bekerja, keterampilan mendengar orang lain, keterampilan berhubungan dengan orang lain.”<sup>164</sup> Dalam berinteraksi seorang manajer harus mempunyai keterampilan komunikasi. Komunikasi ini sangat diperlukan karena seorang manajer memerlukan pertukaran ide, fakta dan pengalaman dengan orang lain. Menurut James AF stoner yang dikutip oleh Amin Widjaja mengemukakan bahwa “komunikasi adalah sebagai suatu proses agar fungsi-fungsi manajemen (merencanakan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan) dapat dilaksanakan.”<sup>165</sup> Menurut laporan Perhimpunan manajemen Arnerika (America Mangement Assosiation) sebagian besar dari dua ratus manajer yang ikut serta dalam suatu survey menyetujui bahwa satu-satunya kemampuan yang paling penting bagi sorang eksekutif adalah kemampuannya bergaul baik dengan orang lain.<sup>166</sup> Kesimpulannya seorang manager harus memiliki kemampuan motivasi, kemampuan komunikasi dan mampu menciptakan iklim kerja yang baik.

#### 1) Kemampuan Komunikasi

Kata atau istilah “komunikasai” merupakan terjemahan bahasa Inggris *communication* yang dikembangkan Amerika serikat. Dalam kamus bahasa Indonesia, komunikasi didefinisikan “Pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih dengan cara yang tepat sehingga pesan yang dimaksud

---

<sup>164</sup> Jawwad, *Op.cit*, h. 283

<sup>165</sup> Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta: Renika Cipta, 1998), h.

<sup>166</sup> Hersey and Blachar , *Op.cit*, h. 7

dapat dipahami.”<sup>167</sup> Proses komunikasi pada hakekatnya proses penyampaian pikiran atau perasaan oleh seseorang kepada orang lain. Pikiran biasa berupa keyakinan, kepastian, keraguan, kekhawatiran, kemarahan, keberanian, kehairanan, dan sebagainya yang timbul dari lubuk hati.

Komunikasi, sebagai suatu proses dengan mana orang-orang bermaksud memberikan pengertian-pengertian melalui penggiringan berita secara simbolis, dapat menghubungkan para anggota berbagai satuan organisasi yang berbeda dan bidang yang berbeda pula, sehingga sering disebut rantai pertukaran informasi. konsep ini mempunyai unsur-unsur : 1) suatu kegiatan untuk membuat seseorang mengerti, 2) suatu sarana pengaliran informasi dan 3) suatu sistem bagi terjalinnya komunikasi di antara individu-individu.<sup>168</sup>

Menurut Lunenburg dan Ornstein menjelaskan beberapa fungsi komunikasi pada organisasi, yaitu terdiri dari:

1) Fungsi Informatif

Organisasi dipandang sebagai suatu sistem proses informasi. Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik, dan lebih cepat.

2) Fungsi Regulatif

Fungsi regulatif ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Ada dua hal yang berpengaruh

---

<sup>167</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta : Gramedia pustaka utama , 2008) ,h. 454

<sup>168</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE 2003), h. 271.

terhadap fungsi regulatif. 1) atasan atau orang yang berada dalam tataran manajemen, yaitu mereka memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. 2) berkaitan dengan pesan atau *message*, pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja.

### 3) Fungsi Persuasif

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan lebih suka mempersuasi bawahannya dari pada memberi perintah.

### 4) Fungsi Integratif

Setiap organisasi berusaha menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan baik.

Dengan fungsi utama komunikasi, komunikator harus mampu menentukan dan memahami komunikasi yang bagaimana yang harus diterapkan agar tidak terjadi distorsi atau kegelisahan komunikasi. Selain itu arus komunikasi. Selain itu arus komunikasi juga harus dipahami, sehingga dapat menentukan sikap yang bagaimana dalam melakukan komunikasi.<sup>169</sup>

Komunikasi akan berhasil apabila pikiran disampaikan dengan perasaan disadari. Sebaliknya komunikasi akan gagal jika sewaktu-waktu dalam

---

<sup>169</sup> Mesiono, *Manajemen dan Organisasi*, (Bandung: Citapustaka MediaPerintis 2012), h. 115-116.

penyampaian atau menyampaikan pikiran, perasaan tidak terkontrol. Proses komunikasi menurut Onong Uchjana dalam bukunya Ilmu Komunikasi Teori dan Praktik dibagi dua, yaitu proses komunikasi secara primer dan proses komunikasi secara sekunder.<sup>170</sup>

Berdasarkan penjabaran tersebut dapat disimpulkan bahwa fungsi komunikasi yaitu sebagai sistem sosial yang menjadi alat dalam pertukran informasi, pengetahuan dalam setiap kegiatan yang bisa memotivasi untuk berpikir bahwa pendidikan dapat mengubah pola perilaku dan budaya yang lebih baik. Sehingga interaksi sosial yang positif dalam menjalin hubungan yang lebih harmonis, berintegritas, dan memiliki kerja sama yang baik.

Dalam proses komunikasi terdapat tiga unsur yang mutlak harus dipenuhi. Ketiga unsur komunikasi itu merupakan kesatuan yang utuh dan bulat. Apabila salah satu unsur tidak ada, komunikasi tidak akan terjadi. Dengan demikian, setiap unsur dalam komunikasi mempunyai hubungan yang sangat erat, dan saling ketergantungan satu dengan lainnya. Artinya, keberhasilan komunikasi ditentukan oleh semua unsur tersebut. Ketiga unsur komunikasi itu adalah sebagai berikut :

1) Komunikator (*sender*/pengirim)

Komunikator (*sender*) adalah orang yang menyampaikan isi pernyataannya kepada komunikan. Komunikator bisa perseorangan, kelompok, atau organisasi pengirim berita. Tanggung jawab utama dari seorang komunikator (*sender*/pengirim) adalah :

a) mengirim pesan dengan jelas

---

<sup>170</sup> Efendy, Onong Uchjana, *Ilmu Komunikasi dan Praktek*, (Bandung : Remaja karya, 1985),h. 11

- b) memilih saluran/media (*channel*) yang cocok untuk mengirim pesan
- c) meminta kejelasan bahwa pesan telah diterima dengan baik

Untuk itu, komunikator yang menyampaikan pesan/informasi/berita harus memerhatikan orang yang diajak berkomunikasi, hal yang akan disampaikan, dan cara menyampaikannya. Dalam menyampaikan pesan, komunikator harus menyesuaikan dengan tingkat pengetahuan pihak penerima.

## 2) Komunikasikan (*receiver*/penerima)

Komunikasikan/penerima adalah partner/rekan dari komunikator dalam komunikasi. Sesuai dengan namanya, ia berperan sebagai penerima berita. Dalam komunikasi, peran pengirim dan penerima selalu bergantian sepanjang pembicaraan. penerima mungkin mendengarkan pembicara atau menuliskan teks atau menginterpretasikan pesan dengan berbagai cara.

## 3) *Channel* (saluran/media)

*Channel* adalah saluran atau jalan yang dilalui oleh isi pernyataan komunikator kepada komunikan, atau jalan yang dilalui *feedback* komunikan kepada komunikator yang digunakan oleh pengirim pesan. Pesan dapat berupa kata-kata atau tulisan, tiruan, gambaran atau perantara lain yang dapat digunakan untuk mengirim melalui berbagai *channel* yang berbeda, seperti telepon, televisi, faksimili, fotokopi, *hand signal*, *e-mail*, dan SMS, dan sebagainya.

Dalam praktik komunikasi, *channel/media* tidak selalu diperlukan oleh komunikator. Artinya, komunikasi dapat dilakukan secara langsung tanpa medium, sehingga isi pesan komunikator sampai kepada komunikan tanpa melalui media dan *feedback* dari komunikan kepada komunikator juga tidak melalui media. Proses komunikasi seperti ini disebut sebagai komunikasi langsung atau *face to face/ direct communication*.<sup>171</sup>

Gaya komunikasi (*communication style*) didefinisikan sebagai seperangkat perilaku antar pribadi yang terespecialisasi digunakan dalam suatu situasi tertentu (*a specialized set of intexpersonal behavariors that areused in a given situation*).<sup>172</sup> Sasa Djuarsa Sendjaja, terdapatenam gaya komunikasi yaitu *the controlling style, the equalitarian style, the structuring style, the dynamic style, the relinquishing style dan the withdrawalstyle*, dengan penjelasan sebagai berikut:

Pertama *the controlling style* gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini, ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi,memaksa dan mengatur perilaku, pikiran dan tanggapan orang lain. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini dikenal dengan nama komunikator satu arah atau *one-way communications*. Kedua *The Equalitarian Style* Aspek penting gaya komunikasi ini ialah adanya landasan kesamaan. *The equalitarian style of communication* ini ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah (*two-way traffic of communication*).

---

<sup>171</sup> Khaerul Umam, *Manajemen Organisasi*, (Bandung: Pustaka Setia 2012), h. 158-160

<sup>172</sup> Onong Uchjono Effendi, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktik*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), h. 10



Ketiga *The Structuring Style* Gaya komunikasi yang berstruktur ini, memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan guna memantapkan perintah yang harus dilaksanakan, penjadwalan tugas dan pekerjaan serta struktur organisasi. Pengirim pesan (*sender*) lebih memberi perhatian kepada keinginan untuk mempengaruhi orang lain dengan jalan berbagi informasi tentang tujuan organisasi, jadwal kerja, aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut. Keempat *The Dynamic Style* Gaya komunikasi yang dinamis ini memiliki kecenderungan agresif, karena pengirim pesan atau sender memahami bahwa lingkungan pekerjaannya berorientasi pada tindakan (*action-oriented*). *The dynamic style of communication* ini sering dipakai oleh para juru kampanye ataupun supervisor yang membawa para wiraniaga (*salesmen atau saleswomen*). Tujuan utama gaya komunikasi yang agresif ini adalah mestimulasi atau merangsang pekerja/karyawan untuk bekerja dengan lebih cepat dan lebih baik.

Kelima *The Relinquishing Style* Gaya komunikasi ini lebih mencerminkan kesediaan untuk menerima saran, pendapat ataupun gagasan orang lain, daripada keinginan untuk memberi perintah, meskipun pengirim pesan (*sender*) mempunyai hak untuk memberi perintah dan mengontrol orang lain. Keenam *The Withdrawal Style* akibat yang muncul jika gaya ini digunakan adalah melemahnya tindak komunikasi, artinya tidak ada keinginan dari orang-orang yang memakai gaya ini

untuk berkomunikasi dengan orang lain, karena ada beberapa persoalan ataupun kesulitan antarpribadi yang dihadapi oleh orang-orang tersebut.<sup>173</sup>

Gambaran umum yang diperoleh dari uraian di atas adalah *bahwa the equalitarian style of communication* merupakan gaya komunikasi yang ideal. Sementara tiga gaya komunikasi lainnya: *structuring, dynamic dan relinquishing* dapat digunakan secara strategis untuk menghasilkan efek yang bermanfaat bagi organisasi. Dan dua gaya komunikasi terakhir: *controlling dan withdrawal* mempunyai kecenderungan menghalangi berlangsungnya interaksi yang bermanfaat.

Adapun hambatan gaya komunikasi adalah pertama, Hambatan Teknis Keterbatasan fasilitas dan peralatan komunikasi. Hambatan teknis dari sisi teknologi ini semakin berkurang dengan adanya temuan baru dibidang kemajuan teknologi komunikasi dan informasi, sehingga saluran komunikasi dapat diandalkan dan efisien sebagai media komunikasi. Kedua, Gangguan semantik adalah hambatan dalam proses penyampaian pengertian atau ide secara secara efektif. Definisi semantik sebagai studi atas pengertian, yang diungkapkan lewat bahasa. Kata-kata membantu proses pertukaran timbal balik artidan pengertian (komunikator dan komunikan), tetapi sering kali proses penafsirannya keliru. Tidak adanya hubungan antara simbol (kata) dan apa yang disimbolkan (arti atau penafsiran), dapat mengakibatkan kata yang dipakai ditafsirkan sangat berbeda dari apa yang dimaksudkan sebenarnya. Untuk menghindari salah komunikasi semacam

---

<sup>173</sup> Sasa Djuarsa Sendjaja, *Teori Komunikasi*, (Jakarta: Univesitas Terbuka, 1998), h. 143-145

ini, seorang komunikator harus memilih kata-kata yang tepat sesuai dengan karakteristik komunikannya, dan melihat kemungkinan penafsiran terhadap kata-kata yang dipakainya.

Ketiga, Hambatan Manusiawi/hambatan yang berasal dari perbedaan individual manusia. Terjadi karena adanya faktor, perbedaan umur, emosi dan prasangka pribadi, persepsi, kecakapan atau ketidak cakapan, kemampuan atau ketidak mampuan alat alat panca indera seseorang.<sup>174</sup>

Ada lima aspek yang harus dipahami dalam membangun komunikasi yang efektif yaitu:

- 1) Kejelasan (*clarity*): bahasa atau informasi yang disampaikan harus jelas.
- 2) Ketepatan (*accuracy*): bahasa dan informasi yang disampaikan harus betul-betul akurat alais tepat.
- 3) Konteks (*contex*): bahasa dan informasi yang disampaikan harus sesuaidengan keadaan dan lingkungan tempat komunikasi terjadi.
- 4) Alur (*flow*): keruntutaan alur bahasa dan informasi akan sangat berarti dalam menjamin komunikasi yang efektif.
- 5) Budaya (*culture*): aspek ini tidak hanya menyangkut bahasa dan informasi, tetapi juga tata krama atau etika.<sup>175</sup>

Dalam membangun komunikasi yang efektif harus benar-benar memberikan respons yang positif dan dapat mencapai sasaran yang diinginkan. Seorang kepala

---

<sup>174</sup> Budi.komunikasi.<http://wartawargagunadarma.ac.id/2009/12/komunikasi-15/>, diakses 10 Januari 2021,

<sup>175</sup> *Ibid*, h. 167-168.

madrasah harus mampu membangun komunikasi yang efektif dalam rangka meningkatkan budaya belajar siswa, sebab dalam salah satu aspek yang harus dipahami dalam membangun komunikasi yang efektif yaitu budaya (*culture*) yang menjadi sebuah aspek yang penting dalam berkomunikasi yang disampaikan memiliki etika dan tatakrama sehingga menciptakan bahasa dan informasi yang baik dan santun.

Apapun bentuk aktivitas perlu diusahakan untuk selalu membina komunikasi yang efektif. Devito mengatakan, “suatu komunikasi dikatakan efektif apabila terdapat: 1) keterbukaan, 2) empathy, 3) dukungan, 4) kepositifan, dan 5) kesamaan”.

Pendapat di atas sejalan dengan Roger, bahwa komunikasi yang efektif itu apabila kedua pihak memenuhi kondisi berikut:

- 1) Bertemu satu sama lain secara personal.
- 2) Empaty secara tepat terhadap pribadi yang lain dan berkomunikasi yang dapat dipahami satu sama lain secara berarti.
- 3) Menghargai satu sama lain, bersikap positif dan wajar tanpa menilai atau keberatan.
  - 4) Menghayati pengalaman satu sama lain dengan sungguh-sungguh, bersikap menerima dan empathy satu sama lain.
  - 5) Merasa bahwa saling menjaga keterbukaan dan iklim yang mendukung dan mengurangi kecenderungan gangguan arti.
  - 6) Memperlihatkan tingkah laku yang percaya penuh dan memperkuat perasaan aman terhadap yang lain.

Komunikasi itu akan lebih mempunyai nilai yang efektif jika dalam

komunikasi terdapat interpretasi yang sama terhadap *massage*, seperti yang dikemukakan oleh Krech, menyatakan bahwa komunikasi akan berhasil lebih cepat, apabila komunikator dan komunikan memiliki kesamaan interpretasi tentang pesan komunikasi.

Untuk dapat mewujudkan komunikasi yang efektif, disamping yang dikemukakan di atas, perlu para komunikator dan komunikan mempertimbangkan kondisi waktu. Sehingga tugas lain yang harus diselesaikan dapat terlaksana. Karena dengan waktu yang tepat atau yang sesuai dengan kebutuhan pesan yang akan disampaikan akan menghindarkan pesan yang tidak perlu disampaikan (menambah-nambah pesan). Sehingga berkembang dari hal yang esensial atau substansi menjadi yang tidak substansi. Akhirnya tidak efektif.<sup>176</sup>

Metode komunikasi merupakan suatu cara sistematis untuk mencapai suatu tujuan yang telah direncanakan. Metode komunikasi biasanya memiliki tiga bagian metode, berdasarkan pendekatan perorangan, kelompok, dan massal.<sup>177</sup>

Dalam kegiatan komunikasi suatu organisasi dapat dibedakan menjadi komunikasi organisasi formal dan komunikasi organisasi informal. Dalam organisasi formal, komunikasi diatur oleh hubungan yang diadakan secara struktur wewenang dan kekuasaan, pertanggung jawaban dan saluran –saluran organisasi lebih mengutamakan berdasarkan urutan kekuasaan. Tepatnya informasi mengurus dalam organisasi menurut pola-pola yang telah ditetapkan dan dibatasi. Pola-pola ditentukan berdasarkan peranan-peranan yang ditunjuk bagi setiap

---

<sup>176</sup> Mesiono, *Manajemen dan Organisas*, (Bandung: Citapustaka MediaPerintis 2012), h. 125-126

<sup>177</sup> Firmansyah. Fungsi Komunikasi Penyuluh dalam Meningkatkan Hail Padi

orang dan badan organisasi yang sementara itu memperlihatkan juga jalur-jalur wewenang, kekuasaan, tanggung jawab dan menunjuk pula jaringan komunikasi formal. Dapat dikatakan bahwa komunikasi formal adalah komunikasi terbatas karena dalam bentuk ini komunikasi dapat dilakukan antar personal tertentu berdasarkan kepangkatan atau posisi atau jabatan masing-masing di dalam organisasinya.

Sedangkan sistem komunikasi informal adalah sistem komunikasi yang paling menguntungkan. Sistem komunikasi informal menyalurkan informasi-informasi dan pikiran-pikiran penting yang tidak terpikirkan orang untuk disalurkan secara formal, memupuk persahabatan dan membantu hubungan insan yang baik.

Menurut Husna Asmara terdapat berbagai jenis komunikasi yang digolongkan dalam berbagai kategori :”komunikasi internal dan komunikasi eksternal, komunikasi internal dapat berlangsung dalam suatu organisasi secara : vertikal, horisontal, diagonal, searah, dua arah bebas dan terkait, sedangkan komunikasi eksternal berlangsung untuk mengadakan hubungan dengan pihak lain berupa tukar-menukar informasi, ide, saran, data dalam pembicaraan di luar organisasi.<sup>178</sup>

Di dalam komunikasi, terdapat faktor pendukung, diantaranya:

- 1) Kesesuaian pesan yang disampaikan sehingga minim terjadinya distorsi, yaitu pengalihan makna pesan yang pertama ke penerima selanjutnya.
- 2) Adanya *Feedback* langsung. Hal ini akan dapat mempermudah proses

---

<sup>178</sup> Husna Asmara, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta : Ghalia Indonesia, 1982), h. 40

komunikasi yang berlangsung karena mendapatkan respon yang cepat sehingga terjadi dialog yang matang

- 3) Evaluasi pesan. Pada tahap ini seorang penerima dan pengirim pesan akan bersama-sama mengevaluasi dari hasil percakapan yang dilangsungkan. Oleh karena itu, jika evaluasi ini terjalin dengan sinkron maka akan menimbulkan kesamaan pemahaman dalam mengartikan pesan.
- 4) Media pengantar; yaitu sebagai bagian dari proses komunikasi yang sedang berlangsung. Dengan media, komunikasi akan dapat efektif jika terdapat media pengantar seperti surat kabar, televise, telepon dan lain-lain.<sup>179</sup>

Sedangkan hambata menurut *Onong Uchyana*, ada dua jenis hambatan komunikasi, diantaranya adalah:

- 1) *Hambatan Sosiologis*; yaitu hambatan yang dapat mempengaruhi iklim sosial. Menurut salah seorang sosiolog Jerman, Ferdinand Tonnies, kehidupan manusia diklasifikasikan dalam dua jenis pergaulan yaitu *Gemeinschaft* dan *Gesellschaft*. *Gemeinschaft* adalah pergaulan hidup yang bersifat pribadi sedangkan *Gesellschaft* adalah cara pergaulan yang dinamis, rasional, dan bukan pribadi. Seperti pada pergaulan di kantor atau dalam organisasi.
- 2) *Hambatan Psikologis*; faktor psikologi sering kali menjadi hambatan dalam komunikasi. Hal ini disebabkan si komunikator sebelum melancarkan komunikasinya tidak mengkaji diri komunikasi. Komunikasi sulit untuk berhasil apabila komunikasi sedang sedih, bingung, marah,

---

<sup>179</sup> Onong Uchjana Effendi, *Ilmu Komunikasi, Teori dan Praktek*, (Bandung, Rosdakarya, 2003), h. 18

merasa kecewa, merasa iri hati dan kondisi psikologis lainnya.

Dalam perspektif Islam komunikasi bukan saja komunikasi yang harus dilalui secara vertical yaitu komunikasi dengan Allah SWT. Melainkan juga harus ada komunikasi jalur secara horizontal yaitu komunikasi terhadap sesama manusia. Komunikasi dalam Islam ada enam jenis gaya bicara atau pembicaraan yaitu:

1) *Qaulan Sadidan* (perkataan benar, lurus, jujur).

Kata “*qaulan sadidan*” disebut dua kali dalam Al-Qur’an. Pertama, Allah menyuruh manusia menyampaikan qaulan sadidan dalam urusan anak yatim dan keturunan, terdapat dalam Firman Allah *Q.S. An-Nisa* ayat 9:

وَلِيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكَوْا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعَافًا خَافُوا  
عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَلْيَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا

Artinya :

*Dan hendaklah takut kepada Allah orang-orang yang seandainya meninggalkan dibelakang mereka anak-anak yang lemah, yang mereka khawatir terhadap (kesejahteraan) mereka. Oleh sebab itu hendaklah mereka bertakwa kepada Allah dan hendaklah mereka mengucapkan perkataan yang benar.*<sup>180</sup>

2) *Qaulan Balighan* (perkataan yang membekas pada jiwa, tepat

sasaran, komunikatif, mudah mengerti). Ungkapan ini terdapat dalam *Q.S. An-Nisa* ayat 63:

أُولَئِكَ الَّذِينَ يَعْلَمُ اللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمْ  
فَأَعْرَضَ عَنْهُمْ وَعَظَّهُمْ وَقَالَ لَهُمْ فِي  
أَنْفُسِهِمْ قَوْلًا بَلِيغًا

Artinya :

---

<sup>180</sup> Kementerian Agama RI., *OP Cit*, h.101



*Mereka itu adalah orang-orang yang Allah mengetahui apa yang di dalam hati mereka. Karena itu berpalinglah kamu dari mereka, dan berilah mereka pelajaran, dan katakanlah kepada mereka perkataan yang berbekas pada jiwa mereka.<sup>181</sup>*

### 3) *Qaulan Maisyura* (perkataan yang ringan).

Dalam komunikasi, baik lisan maupun tulisan, mempergunakan bahasa yang mudah, ringkas dan tepat sehingga mudah dicerna dan dimengerti. Dalam Al-Qur‘an ditemukan istilah *qaulan maisyura* yang merupakan salah satu tuntunan untuk melakukan komunikasi dengan mempergunakan bahasa yang mudah dimengerti dan melegakan perasaan.

Dalam Firman Allah *Q.S. Al-Isra*“ ayat 28 dijelaskan:

لَكَ تَرْجُوهَا فَقُلْ لَهُمْ قَوْلًا مَّيْسُورًا ۚ وَإِمَّا تُعْرِضَنَّ عَنْهُمْ ابْتِغَاءَ رَحْمَةٍ مِنْ رَبِّكَ تَرْجُوهَا فَقُلْ لَهُمْ قَوْلًا مَّيْسُورًا

Artinya :

*Dan jika kamu berpaling dari mereka untuk memperoleh rahmat dari Tuhanmu yang kamu harapkan, maka katakanlah kepada mereka ucapan yang lemah lembut.<sup>182</sup>*

### 4) *Qaulan Layyina* (perkataan yang lemah lembut).

Perintah menggunakan perkataan yang lemah lembut ini terdapat dalam Al-Qur‘an *Surah Thaha* ayat 44:

وَيَخْشَىٰ ۚ فَفُؤَلَا لَهُ قَوْلًا لَيْنًا لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أ

Artinya:

<sup>181</sup> *Ibid* h. 114

<sup>182</sup> *Ibid* h. 388

*maka berbicaralah kamu berdua kepadanya (firaun) dengan kata-kata yang lemah lembut, mudah-mudahan dia sadar atau takut".*<sup>183</sup>

5) *Qaulan Karima* (perkataan yang mulia).

Islam mengajarkan agar mempergunakan perkataan yang mulia dalam berkomunikasi kepada siapapun. Perkataan yang mulia ini seperti terdapat dalam ayat Al-Qur'an *Surah Al-Isra* ayat 23 yaitu:

عِنْدَكَ الْكِبَرِ وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ۖ إِمَّا يَبُلُغَنَّ  
 ا تَنْهَرُهُمَا وَقُل لَّهُمَا قَوْلًا ۖ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُل لَّهُمَا أُفٍّ وَلَا  
 كَرِيمًا  
 Artinya:

*Dan Tuhanmu telah memerintahkan supaya kamu jangan menyembah selain Dia dan hendaklah kamu berbuat baik pada ibu bapakmu dengan sebaik-baiknya. Jika salah seorang di antara keduanya atau kedua-duanya sampai berumur lanjut dalam pemeliharaanmu, maka sekali-kali janganlah kamu mengatakan kepada keduanya perkataan "ah" dan janganlah kamu membentak mereka dan ucapkanlah kepada mereka perkataan yang baik.*<sup>184</sup>

6) *Qaulan Ma'rufa* (perkataan yang baik).

*Qaulan ma'rufa* dapat diterjemahkan dengan ungkapan yang pantas. Kata *ma'rufa* berbentuk *isim maf'ul* yang berasal dari *madinya*, „*arafa*. Salah satu pengertian *ma'rufa* secara etimologis adalah *al-khair* atau *al-ihsan*, yang berarti yang baik-baik. Jadi *qaulan ma'rufa* mengandung pengertian perkataan atau ungkapan yang baik dan pantas.

Kata *Qaulan Ma'rufa* disebutkan Allah dalam Al-Qur'an *Surah Al-Ahzab* ayat 32:

<sup>183</sup> *Ibid* h. 435

<sup>184</sup> *Ibid* h. 387

إِنِ اتَّقَيْتُنَّ فَلَا تَخْضَعْنَ بِالْقَوْلِ ۚ يَا نِسَاءَ النَّبِيِّ لَسْتُنَّ كَأَحَدٍ مِنَ النِّسَاءِ  
رُوفًا ۚ فَيَطْمَعَ الَّذِي فِي قَلْبِهِ مَرَضٌ وَقُلْنَ قَوْلًا مَع

Artinya:

*Hai isteri-isteri Nabi, kamu sekalian tidaklah seperti wanita yang lain, jika kamu bertakwa. Maka janganlah kamu tunduk dalam berbicara sehingga berkeinginanlah orang yang ada penyakit dalam hatinya dan ucapkanlah perkataan yang baik.*<sup>185</sup>

Keberhasilan suatu sekolah tidak hanya dicapai oleh kemampuan kepala sekolah/madrasah dalam melakukan pengelolaan yang baik terhadap kepala sekolah, akan tetapi kepala sekolah memerlukan kemampuan komunikasi yang secara baik, karena kepala sekolah memberikan komunikasi (yang harus dipahami), memberikan komando dan instruksi (yang harus diikuti dan ditindak lanjuti). Melalui komunikasi juga, kepala sekolah memengaruhi kegiatan dari anggota-anggota sekolah untuk membantu mengumpulkan informasi dan membangun kerjasama. Informasi dan umpan balik membantu mereka membuat keputusan-keputusan organisasi dan mempengaruhi anggota.

Kepala sekolah juga harus mampu berkomunikasi dengan guru dan karyawan, orang tua maupun anak didik. Dalam komunikasi seorang kepala sekolah juga harus memperhatikan kejujuran, bagaimana ia bersikap, dan bagaimana ia harus menempatkan diri dalam komunikasi yang menyenangkan akan terjalin hubungan yang harmonis dan terwujud tujuan yang ingin dicapai.

## 2) Kemampuan Motivasi

---

<sup>185</sup> *Ibid* h. 597

Motivasi berasal dari bahasa latin yaitu “Movere” yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi adalah suatu proses untuk menggiatkan motif-motif menjadi perbuatan/tingkah laku untuk memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan/keadaan dan kesepian dalam diri individu yang mendorong tingkah lakunya untuk berbuat sesuatu dalam mencapai tujuan.<sup>186</sup> Motivasi adalah proses untuk merangsang orang untuk memperbaiki prestasi masa lampau sambil sambil mendapatkan penghasilan psikis yang bertambah dari apa yang mereka lakukan. Setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik khusus, yang berbeda satu sama lain, sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pimpinannya agar memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalismenya. Perbedaan tenaga kependidikan tidak hanyadalam bentuk fisik, tetapi juga dalam kondisi psikisnya, misalnya motivasinya.<sup>187</sup>

Motivasi pada dasarnya dapat bersumber dari diri seseorang atau disebut motivasi internal dan dapat pula bersumber dari luar diri seseorang atau disebut motivasi eksternal. Guru dalam menjalankan tugasnya sangat membutuhkan motivasi baik itu motivasi internal maupun eksternal. Salah satu motivasi yang dibutuhkan oleh guru yaitu motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah. Kegiatan atau usaha-usaha yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah sesuai dengan fungsinya sebagai motivasi anatar lain:

- 1) Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah di

---

<sup>186</sup> Mesiono, *Op Cit*, h. 129

<sup>187</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, ( Jakarta: PT Grafindo Persada, 1999).h.45.

dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.

- 2) Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku.
- 3) Membina kerja sama yang baik dan harmonis di antara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya.
- 4) Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain dengan mengadakan diskusi-diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, dan atau mengirim mereka untuk mengikuti penataran-penataran, seminar, sesuai dengan bidangnya masing-masing.
- 5) Membina hubungan kerja sama antara sekolah dengan BP3 atau komite sekolah dalam rangka peningkatan mutu pendidikan para siswa.<sup>188</sup>

Pada lembaga pendidikan kepala sekolah/madrasah sebagai top manager harus mau berinteraksi dan bekerjasama dengan baik dengan orang-orang sekitar baik intern madrasah (wakil kepala madrasah, guru, staf dan seluruh tenaga pendidik lainnya) dan juga ekstem madrasah (steak holder, komite dan orang-orang yang berkompeten terhadap pendidikan). Interaksi dengan bawahan diperlukan agar dalam melaksanakan tugas yang diembannya dan dalam merealisasikan kebijakan manajer dapat termotivasi sehingga para bawahan dapat memanfaatkan potensinya secara optimal dalam bekerja demi kepentingan organisasi dan para anggotanya. Moral kerja para personalia sangat ditentukan oleh motivasi pemimpin, adapun

---

<sup>188</sup> Purwanto, *Kepala Sekolah dan Tugas-tugasnya*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2003),h. 119

keberhasilan manajer dalam memotivasi bawahannya menurut Pidarta bergantung kepada motivasi bawahan, motivasi yang dimiliki oleh masing-masing bawahan, hubungan manajer dengan para bawahan, dan efektifitas proses komunikasi.”<sup>189</sup> Harus diakui bahwasannya tidak ada organisasi tanpa manusia sehingga dengan demikian para manajer harus mengetahui bagaimana cara memotivasi, memimpin dan berkomunikasi dan perlu memahami hubungan antar perorangan dan perilaku kelompok-kelompok orang-orang. Bila manajer memperhatikan motivasi para bawahan, kemudian mengarahkan perilaku, moral kerja dan cara kerja mereka agar positif terhadap pekerjaan, maka manajer bertindak sebagai pemimpin. “Pemimpin adalah seseorang yang berkewajiban mempengaruhi sekelompok orang yang terorganisasi untuk mencapai tujuan atau menyelesaikan tujuan itu.”<sup>190</sup>

Hasibuan menjelaskan ada dua metode dan alat yang digunakan untuk motivasi antara lain sebagai berikut:

1) Motivasi Langsung (Direct Motivation)

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan Non Materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya, jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus dan bintang jasa.

2) Motivasi Tidak Langsung (Indirect Motivation)

Motivasi Tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah

---

<sup>189</sup> Pidarta, *Op.cit*, h. 219

<sup>190</sup> *Ibid*, 223

kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya kursi yang empuk, ruangan kerja yang terang dan nyaman, suasana pekerjaan yang serasi dan sejenisnya. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat kerja karyawan sehingga produktif.<sup>191</sup>

Oleh karena itu, untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala sekolah perlu memperhatikan motivasi para tenaga kependidikan dan faktor-faktor lain yang berpengaruh. Terdapat beberapa prinsip yang dapat diterapkan kepala sekolah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesionalismenya, Prinsip-prinsip tersebut adalah sebagai berikut;

- 1) Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan.
- 2) Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuannya bekerja. Para tenaga kependidikan juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
- 3) Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
- 4) Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
- 5) Usaha memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dapat dilakukan dengan

---

<sup>191</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), h. 141

jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala sekolah memperhatikannya, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.

Kepala Sekolah bertindak sebagai Motivator adalah Kemampuan memberi dorongan agar seluruh komponen pendidikan dapat berkembang secara profesional, dengan mengembangkan kemampuan :

- 1) Kemampuan mengatur lingkungan kerja
- 2) Kemampuan mengatur suasana kerja
- 3) Kemampuan menerapkan prinsip
- 4) Penghargaan dan hukuman.<sup>192</sup>

Sedangkan faktor pendukung pemberian motivasi yaitu; walaupun setiap individu karyawan mempunyai keinginan yang bereda-beda, tetapi ada kesamaan dalam kebutuhan (needs)-nya, yaitu setiap manusia ingin hidup dan untuk hidup perlu makan dan manusia normal mempunyai harga diri. Jadi setiap manusia / karyawan mengharapkan kompensasi dari prestasi yang diberikannya serta ingin memperoleh pujian, perlakuan yang baik dari atasnya.<sup>193</sup>

### 3) Iklim Kerja

Menurut Clarence dalam Syafaruddin, istilah iklim (*climate*) adalah pengaruh ke seluruh sistem dari kelompok manusia atau organisasi, mencakup perasaan dan sikap sebagai suatu sistem, sub sistem, super ordinat sistem atau

---

<sup>192</sup> Wahjo Sumidjo. *Kepemimpinan dan Motivasi*. (Jakarta: Ghalia Indonesia 1987), h. 9

<sup>193</sup> Malayu, *Organisasi dan Motivasi*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007), h. 102



sistem pribadi, tugas-tugas, prosedur atau konsep-konsep.<sup>194</sup> Menurut Wirawan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku setiap anggotanya.<sup>195</sup> Iklim kerja adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya stakeholder, orangtua dan lingkungan kerja) mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.” Jadi iklim kerja merupakan harapan-harapan serta cara pandang individu terhadap organisasi. Program Bimbingan dan Konseling di sekolah tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya iklim kerja yang kondusif.

Iklim kerja merupakan dua suku kata yang pada awalnya berbeda arti dan makna secara terpisah dapat ditelaah perbedaan pengertian iklim dan pengertian organisasi serta pengertian iklim organisasi sebagai satu kesatuan makna. Iklim mempunyai arti penting karena dapat memengaruhi cara hidup, perasaan, dan bagaimana seseorang beradaptasi dalam suatu tempat atau lingkungan.

Iklim kerja pada dasarnya dapat dikemukakan sebagai iklim organisasi yang terjadi pada suatu organisasi. Berbagai pengertian mengenai iklim organisasi seperti yang telah dikemukakan oleh Hoy dan Miskel dalam Masaong dan Tilome bahwa iklim organisasi merupakan seperangkat karakteristik suatu organisasi yang membedakan dengan organisasi lain dan karakteristik tersebut akan memengaruhi

---

<sup>194</sup> Syafaruddin, *Manajeme Lembaga Pendidikan Islam* (Ciputat: Ciputat Press, 2005), h. 295.

<sup>195</sup> Wirawan, *Evaluasi Sumber Daya Manusia* (Salemba Empat. Jakarta 2009), h. 121

perilaku anggota organisasi yang ada pada organisasi.<sup>196</sup>

Untuk mengukur iklim kerja terdapat 6 dimensi yang diperlukan yaitu :

1) Struktur (*Structure*)

Struktur organisasi merefleksikan persaaan organissasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika nggota organisasi merasa pekerjaan mereka didefenisikan secara baik. Struktur rendah jika mereka merasa tidka adakejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan.

2) Standar-standar (*Standards*)

Standar-standar dalam suatu organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar-standar yang tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Standar-standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja. Persepsi tanggung jawab yang tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan problemnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan resiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.

3) Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Tanggung jawab merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjauh

---

<sup>196</sup> W.K.Hoy dan C.G.Miskel, *Organizational Behavior in Education* (Boston: Allyn and Bacon, 1995). dikutip dalam Abdul Kadim Masaong dan Arfan A. Tilome, *Kepemimpinan Berbasis MultipleIntelligence* (Cet, II; Bandung: Alfabeta, 2011), h. 195

“bos diri sendiri” dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab yang tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan problemnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan resiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.

#### 4) Penghargaan (*Recognition*)

Penghargaan mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan tinggi merupakan ukuran penghargaan dihadapkan dengan kritik dan hukuman penyelesaian pekerjaan. Iklim kerja yang menghargai kinerja berkarakteristik keseimbangan antara imbalan dan kritik. Penghargaan rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberi imbalan secara tidak konsisten.

#### 5) Dukungan (*Support*)

Dukungan yang positif dari pimpinan dan para karyawan lainnya akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Selain itu dukungan juga memunculkan semangat tim para pekerja sehingga mereka dapat saling mempercayai dan saling membantu, serta adanya hubungan baik antar pekerja didalam lingkungan kerja.

#### 6) Komitmen (*Commitment*)

Komitmen merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen artinya karyawan berpartisipasi terhadap organisasi dan tujuan.

James dan Jones membagi iklim organisasi dalam tiga pendekatan, yaitu:

##### 1) *Multiple measurement-organizational approach.*

Pendekatan ini memandang bahwa iklim organisasi adalah serangkaian karakteristik deskriptif dari kondisi dalam lingkungan organisasi yang mempunyai tiga sifat, yaitu: relatif tetap selama periode tertentu, berbeda antara kerja satu dengan kerja lainnya, serta memengaruhi perilaku orang yang berada di lingkungan kerja tersebut. Faktor-faktor utama yang memengaruhi adalah ukuran, struktur, kompleksitas sistem, gaya kepemimpinan, dan arah tujuan organisasi.

**2) *Perseptual measurement-organizational attribute approach.***

Pendekatan ini juga memandang iklim organisasi sebagai atribut organisasi, tetapi pendekatan ini lebih menekankan penggunaan pengukuran persepsi daripada pengukuran secara obyektif seperti ukuran dan struktur organisasi.

**3) *Perseptual measurement – individual approach.***

Pendekatan ini memandang iklim organisasi sebagai serangkaian ringkasan atau persepsi global yang mencerminkan sebuah interaksi antara kejadian yang nyata di lingkungan organisasi dan persepsi terhadap kejadian tersebut. Pendekatan ini menekankan pada atribut kerja yang nyata ke sebuah ringkasan dari persepsi individu. Melalui pendekatan ini, variabel intervensi yang disebabkan oleh kejadian baik yang dialami oleh individu maupun organisasi dapat memengaruhi perilaku individu-

individu tersebut, karena itu iklim organisasi dapat berlaku sebagai variabel bebas maupun terikat.<sup>197</sup>

Menurut Higgins empat prinsip faktor-faktor yang memengaruhi iklim organisasi yaitu:

- 1) Pimpinan organisasi. Pada dasarnya setiap tindakan yang diambil oleh pimpinan di Organisasi memengaruhi iklim dalam beberapa hal, seperti aturan-aturan, kebijakan, dan prosedur organisasi terutama masalah yang berhubungan dengan kepegawaian, distribusi imbalan, gaya komunikasi, cara-cara yang digunakan untuk memotivasi, teknik-teknik dan tindakan pendisiplinan, perhatian pada permasalahan yang dimiliki karyawan dari waktu ke waktu, serta kebutuhan akan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.
- 2) Tingkah laku Karyawan. Tingkah laku karyawan memengaruhi iklim melalui kepribadian mereka, terutama kebutuhan karyawan dan tindakan-tindakan yang dilakukan untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Komunikasi Karyawan memainkan bagian penting dalam membentuk iklim. Menurut Toulson & Smith cara seseorang berkomunikasi menentukan tingkat sukses atau gagalnya hubungan antara karyawan dan karyawan. Berdasarkan gaya normal seseorang dalam hidup atau mengatur sesuatu, dapat menambahnya menjadi iklim yang positif atau dapat juga mengurangnya menjadi negatif.
- 3) Tingkah laku kelompok kerja. Terdapat kebutuhan tertentu pada kebanyakan orang dalam hal hubungan persahabatan, suatu kebutuhan yang seringkali dipenuhi oleh kelompok dalam organisasi. Kelompok-

---

<sup>197</sup> Meithiana Indrasari, *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, Ditinjau dari Dimensi Organisasi, Kreativitas Individu dan Karakteristik Pekerjaan*, (Sidoarjo : Indomedia Pustaka, 2017), h. 10

kelompok berkembang dalam organisasi dengan dua cara, yaitu secara formal, utamanya pada kelompok kerja; dan informal, sebagai kelompok persahabatan atau kesamaan minat.

- 4) Faktor eksternal Organisasi. Sejumlah faktor eksternal Organisasi memengaruhi iklim pada kerja tersebut. Keadaan ekonomi adalah faktor utama yang memengaruhi iklim. Contohnya dalam perekonomian dengan inflasi yang tinggi, kerja berada dalam tekanan untuk memberikan peningkatan keuntungan sekurang-kurangnya sama dengan tingkat inflasi. Seandainya pemerintah telah menetapkan aturan tentang pemberian upah dan harga yang dapat membatasi peningkatan keuntungan, sehingga menjadi tidak senang dan bisa keluar untuk mendapatkan pekerjaan pada perusahaan lain. Di lain pihak, ledakan ekonomi dapat mendorong penjualan dan memungkinkan setiap orang mendapatkan pekerjaan dan peningkatan keuntungan yang besar, sehingga hasilnya iklim menjadi lebih positif.<sup>198</sup>

Iklim kerja merupakan kondisi fisik dan non-fisik dalam suasana psikologis atau fenomena yang dirasakan oleh semua komponen di dalam kegiatannya sehari-hari. Iklim kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja guru, sehingga semua komponen sekolah/madrasah terutama pimpinan sekolah atau madrasah diharapkan mampu menciptakan dan memelihara iklim kerja yang kondusif di Madrasah. Hal ini sesuai dengan ungkapan Dirjen Dikti (Buku IIC, 1983 : 45) yang menyebutkan bahwa iklim organisasi sangat mempengaruhi

---

<sup>198</sup> *Ibid* h. 7

motivasi dan produktivitas para anggotanya.<sup>199</sup>

Oleh karena itu kepala madrasah/sekolah mempunyai peranan penting dalam menciptakan iklim yang baik. Sehingga dalam menjalankan tugas para guru dan karyawan merasa nyaman. Hal demikian tentunya tidak hanya kebutuhan fasilitas bagi kinerja guru dan karyawan tetapi juga memerlukan contoh yang baik atau suri tauladan yang dapat dijadikan role model dalam menjalankan tugasnya. Kepala sekolah/madrasah sudah semestinya sebagai manager dan pemimpin yang mempunyai pengaruh kuat dalam organisasi untuk dijadikan suri tauladan.

Keteladanan berasal dari kata teladan yang berarti sesuatu yang patut ditiru atau baik untuk dicontoh.<sup>200</sup> Sedangkan dalam bahasa Arab adalah *uswatun hasanah*. Dilihat dari kalimatnya *uswatun hasanah* berasal dari dua kata yaitu *uswatun* dan *hasanah*, Muhammad Yunus mendefinisikan *uswatun hasanah* sama dengan *qudwah* yang berarti ikutan. Sedangkan *hasanah* diartikan sebagai perbuatan yang baik.<sup>201</sup> Jadi *uswatun hasanah* adalah suatu perbuatan yang baik seseorang yang ditiru atau diikuti orang lain.

Keteladanan ini merupakan perilaku seseorang yang disengaja ataupun tidak sengaja dilakukan dan dijadikan contoh bagi seseorang yang mengetahui dan melihatnya. Pada umumnya keteladanan ini merupakan contoh tentang sifat, sikap dan perbuatan yang mengarah kepada perbuatan baik untuk ditiru atau dicontoh.

Menurut al-Ghazali yang dikutip oleh Zainuddin Dkk, bahwa kriteria-kriteria keteladanan adalah sebagai berikut:<sup>202</sup>

---

<sup>199</sup> [https://gudangmakalah.blogspot.com/2011/11/tesis-pengaruh-supervisi-akademik\\_18.html](https://gudangmakalah.blogspot.com/2011/11/tesis-pengaruh-supervisi-akademik_18.html) (diakses 21 Oktober 2021)

<sup>200</sup> Hasan Alwi, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka. 2001). h. 1160

<sup>201</sup> Mahmud Yunus, *Kamus Arab Indonesia*, (Jakarta: Hidakarya Agung. 1989). h. 103

<sup>202</sup> Zainudin, Dkk. *Seluk Beluk Pendidikan Dari Al-Ghazali*, (Jakarta: Bumi Aksara. 1991), h. 57

- 1) Sabar
- 2) Bersifat kasih dan tidak pilih kasi
- 3) Sikap dan pembicaraannya tidak main main
- 4) Menyantuni serta tidak membentak orang yang bodoh
- 5) Membimbing dan mendidik murid-murid yang bodoh degan sebaik-baiknya
- 6) Besikap tawadu' dan tidak takabur
- 7) Menampilkan hujjah yang benar

Sejalan dengan hal tersebut bahwa semua manusia sebagai anggota organisasi atau masyarakat memiliki peran dan tanggung jawab untuk menciptakan kondisiyang baik atau kondusif, karena kebanyakan kerusakan atau tidak kenyamanan kondisi atau iklim itu sendiri adalah disebabkan oleh manusia itu sendiri.

sebagaimana hal itu disinyalir dalam QS ar-rum/30 : 41-42

يُدَى النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ الَّذِي ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَعْمَلُوا لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ

قُلْ سِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِنْ قَبْلُ ۚ كَانُوا أَكْثَرَ هُمْ مُشْرِكِينَ

Terjemahnya :

*Telah nampak kerusakan di darat dan di laut disebabkan karena perbuatan tangan manusia, supaya Allah merasakan kepada mereka sebahagian dari (akibat) perbuatan mereka, agar mereka kembali (ke jalan yang benar). Katakanlah: "Adakanlah perjalanan di muka bumi dan perhatikanlah bagaimana kesudahan orang-orang yang terdahulu. Kebanyakan dari mereka itu adalah orang-orang yang mempersekutukan (Allah)."*<sup>203</sup>

Berdasarkan ayat tersebut jelas bahwa setiap manusia sebagai anggota

---

<sup>203</sup> Kementerian Agama RI., *Op. Cit.*, h.576



organisasi atau lembaga pendidikan yang di dalamnya adalah kepala madrasah, guru, staf siswa dan masyarakat pendidikan memiliki peranan yang sama untuk membangun dan menciptakan iklim atau suasana pendidikan yang kondusif dan nyaman sehingga akan membantu untuk pencapaian tujuan pendidikan.

Seorang kepala madrasah dikatakan berhasil dalam memimpin jika ia memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranannya sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.<sup>204</sup> Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala madrasah sebagai salah satu pemimpin pendidikan.

Hal ini karena kepala madrasah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Sebuah organisasi merupakan wadah bagi beroperasinya manajemen. Di sini aktivitas manajemen menjadi salah satu subsistem dari organisasi. Manajemen menjadi teknik atau alat yang menggerakkan organisasi menuju tercapainya tujuan yang diinginkan. Dalam konteks tugas manajer, pengambilan keputusan merupakan salah satu peranan manajer yang disebut peranan desisional.<sup>205</sup> Pengambilan keputusan erat kaitannya dengan kepemimpinan. Artinya, pemimpinlah yang memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan. Bila dikaitkan dalam kepemimpinan lembaga pendidikan

---

<sup>204</sup> Dede Rosyada. *Paradigm Pendidikan Demokratis Sebuah Pelibatan Masyarakat Dalam Menyelenggarakan Pendidikan*, (Jakarta: Prenada Media, 2004), h. 234

<sup>205</sup> Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), h. 44.

Islam, masih banyak kepala madrasah menjalankan kepemimpinannya dengan kebijakan serba mono, yaitu mono manajemen, mono kepemimpinan, mono keputusan, dan lain sebagainya.

Setiap manajer perlu memahami langkah-langkah pengambilan keputusan sebagaimana dikemukakan oleh Mondy dan Premeaux yang terdiri dari lima langkah yaitu:

- 1) Mengidentifikasi masalah atau peluang

Langkah ini dimaksudkan untuk mempelajari atau mengenali masalah yang dihadapi atau peluang apa sajakah yang harus ditangkap oleh organisasi dalam meningkatkan perannya di masa depan. Pada langkah ini diperlukan perumusan masalah sebagai bagian penting dalam proses pengambilan keputusan, karena hal ini menentukan tindakan yang akan diambil.

- 2) Membuat alternatif-alternatif

Membuat alternatif yang diperkirakan akan dapat menjadi jawaban dalam pemecahan masalah adalah sangat penting. Sebab sebagai alternatif yang dibuat akan dapat dipilih alternatif yang paling menguntungkan dalam memecahkan masalah yang dihadapi.

- 3) Mengevaluasi alternatif

Menilai keuntungan dan kerugian atau kekuatan dan kelemahan dari masing-masing alternatif di dalam memecahkan masalah dan menjawab peluang yang ada merupakan langkah yang akan menentukan pilihan.

#### 4) Memiliki dan Mengimplementasikan Alternatif

Adapun tindakan memilih alternatif terbaik dari sejumlah alternatif yang diajukan dalam mendukung keberhasilan pemecahan masalah dan menjawab peluang yang ada dalam organisasi merupakan langkah keempat. Pemilihan alternatif itu sekaligus menetapkannya untuk dilaksanakan sebagai keputusan yang diambil bagi organisasi.

#### 5) Mengevaluasi Alternatif

Keputusan yang telah dilaksanakan haruslah dievaluasi apakah telah mencapai tujuan yang diinginkan atau belum. Sebab keputusan itu diyakini sebagai cara dalam memecahkan masalah atau mengisi peluang untuk menjawab kebutuhan organisasi.<sup>206</sup>

Pengambilan keputusan adalah proses pemecahan masalah dengan menentukan pilihan dari beberapa alternatif untuk menetapkan suatu tindakan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Definisi ini mengandung dua substansi pokok yaitu: ada kebutuhan memecahkan masalah, adanya proses (langkah-langkah), ada beberapa alternatif yang akan dipilih (bukan satu alternatif), ada ketetapan hati memilih satu pilihan, dan ada tujuan pengambilan keputusan (disengaja).<sup>207</sup>

---

<sup>206</sup> *Ibid*, h. 54

<sup>207</sup> *Ibid*, h. 48

Tugas kepala Madrasah sebagai manajer harus mampu mengadakan pengorganisasian secara baik dan tepat. Lembaga pendidikan mempunyai sumber daya yang cukup besar mulai sumber daya manusia yang terdiri dari guru, karyawan dan siswa, sumber daya keuangan hingga fisik dari gedung serta sarana dan prasarana yang dimiliki. Kepala madrasah harus mampu menggunakan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dengan sebaik-baiknya sehingga seni mengelola sumber daya menjadi keterampilan yang tidak bisa ditinggalkan. Dalam hal melaksanakan manajemen manusia, setiap manajer pasti akan mengalami problem-problem, benturan-benturan atau konflik yang terjadi, misalnya antar individu-individu, antar kelompokkelompok, dan antar pihak atas dan pihak bawahan dan sebagainya, dalam hal mana manajemen konflik merupakan pula salah satu kemampuan yang dituntut dari setiap manajer yang baik.<sup>208</sup> Seorang manajer selain mempunyai keterampilan secara konsep, Seorang harus punya kecakapan hubungan dengan sesama yang baik, artinya, orang-orang harus menyukainya. Berikut tip-tip dalam berkomunikasi, yaitu. : bersikap positif, tersenyum menunjukkan kepedulian pada orang lain, menyimak secara aktif, menggunakan empati, menghargai keberhasilan orang lain, menanggukhan penilaian sebelum memiliki semua informasi, berusaha tidak mengeluh, mempertimbangkan opini dan ide yang berbeda, menunjukan selera humor yang baik.<sup>209</sup> Keterampilan manajerial terhadap para guru harus mencakup : Menjalin komunikasi yang baik, memberikan penghargaan terhadap bawahan yang

---

<sup>208</sup> Winardi, *Op.cit*, h. 37

<sup>209</sup> Buhler, *Op.cit*, h. 153

berprestasi, menciptakan suasana kerja yang nyaman, memberi suri tauladan kepada bawahan, memberikan bimbingan dalam menyelesaikan tugas.

c. Keterampilan Tehnik (Technical Skill) Kepala Sekolah

Keterampilan tehnik “(Technical Skill) adalah segala yang berkaitan dengan informasi dan kemampuan (skill) khusus tentang pekerjaannya.”<sup>210</sup> Atau keahlian yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan spesifik tertentu.”<sup>211</sup> Menurut Paul “technical skill adalah kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan training.”<sup>212</sup> Seorang manajer dalam keterampilan teknik harus mempunyai kemampuan administrasi (kemampuan mengelola bidang administrasi), penguasaan bahasa (untuk bergaul dan berhubungan dengan manusia). Dan penguasaan fak dalam pekerjaan yang merupakan bidang spesialisasinya,<sup>213</sup> tentunya kepala madrasah sebagai manajer faknya adalah dibidang pendidikan. Administrasi dapat diartikan sebagai suatu kegiatan atau usaha untuk membantu melayani, mengarahkan atau mengatur semua kegiatan di dalam mencapai suatu tujuan.<sup>214</sup>

Keterampilan teknik kepala madrasah ditunjukkan dari caranya dalam memahami kemampuan guru sebelum membagi tugas kepada guru. Untuk mencapai tujuan dari madrasah diperlukan kemampuan diri yang mumpuni. Stolovich dan Keeps (1992) menyampaikan dalam Adrianto (2011: 290) bahwa

---

<sup>210</sup> Jawwad, *Op.cit*, h. 282

<sup>211</sup> Saefullah, *Op.cit*, h. 54

<sup>212</sup> Hersey, *Op.cit*, h. 5.

<sup>213</sup> Winardi, *Op.cit*, h. 323

<sup>214</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi pendidikan* (Bandung PT. Remaja Rosdakarya, 2015) h. 1

kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Batasan ini menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil suatu pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan yang dikehendaki. Agar tindakan yang dilakukan dapat mencapai tujuan maka tindakan tersebut harus didukung oleh kemampuan diri. Dalam memahami kemampuan masing-masing guru, kepala madrasah melihat kompetensi, pengalaman, serta prestasi masing-masing guru. Selain itu juga diperoleh dari diskusi dengan dewan guru pada saat rapat.

Pada pembagian tugas, kepala madrasah mendiskusikannya bersama dewan guru pada saat rapat. Dalam pembagian tugas pokok maupun tugas tambahan, kepala madrasah menyesuaikan dengan kemampuan dan kompetensi masing-masing guru. Namun, ada tugas pokok guru yang harus dikerjakan akan tetapi masih dikerjakan oleh operator madrasah karena keterbatasan keterampilan guru dalam pengoperasian komputer. Selanjutnya, setelah guru diberikan tugas, kepala madrasah memberikan pengarahan terhadap tugas yang diberikan. Permadi (2009: 24) bahwa kepemimpinan kepala sekolah atau madrasah dalam mengarahkan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia sangat menentukan keberhasilan program sekolah atau madrasah termasuk proses pembelajaran.<sup>215</sup>

Dengan demikian keterampilan teknik yang dibutuhkan oleh kepala sekolah meliputi kemampuan untuk menggunakan alat-alat pengajaran, prosedur yang harus dilakukan untuk melaksanakan suatu proses pembelajaran. Pendapat

---

<sup>215</sup> [T2\\_1707046020\\_NASKAH\\_PUBLIKASI\\_191008104428.pdf](#) (diakses 20 Agustus 2020)

yang sama dikemukakan oleh Terry (1987) bahwa keterampilan teknik meliputi keahlian dalam hal menggunakan suatu aktifitas spesifik yang meliputi suatu proses, prosedur dan teknik, keterampilan teknik memungkinkan orang yang bersangkutan melaksanakan mekanisme yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan khusus.<sup>216</sup>

Bentuk kegiatan kepala sekolah yang bersifat teknis menurut Sutisna (1993) adalah ; 1) Kepala sekolah melaksanakan supervisi kepada guru di kelas, 2) mengevaluasi dan merevisi program penganjuran guru, 3) membuat program pelaksanaan kegiatan pengajaran dengan menghubungkan kurikulum dengan waktu, fasilitas dan personal yang ada, 4) mengelola program evaluasi siswa, 5) mengkoordinasi penggunaan alat pengajaran, 6) membantu guru dalam perbaikan pengajaran, 7) membantu guru dalam mendiagnosis kesulitan belajar siswa, 8) mengatur dan mengawasi tata tertib siswa, 9) menyusun anggaran belanja sekolah, 10) menetapkan spesifikasi dan inventarisasi perlengkapan, 11) melaksanakan administrasi sekolah berupa laporan kegiatan sekolah, 12) mengatur fasilitas fisik sekolah meliputi operasionalisasi pemeliharaan gedung, halaman dan pengendalian keamanan.<sup>217</sup>

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

---

<sup>216</sup> Terry, G.R. *The Principles of Management*. Third Edition. (Homewood Illinois: Richard Irwin. 1987), h. 43

<sup>217</sup> O Sutisna. *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktik Profesional*. (Bandung Angkasa 1993) h.4

berkewajiban membina dan mengontrol kerja para pengajar.<sup>218</sup> Manajer terdepan dalam suatu lembaga pendidikan tentunya adalah kepala madrasah. Agar dapat membimbing dan mengontrol secara betul maka manajer (kepala madrasah) perlu paham akan teknik-teknik yang dipakai para tenaga kependidikan dalam memproses para siswa sejak mulai dari belajar dilembaga itu sampai mereka lulus. Tekni-teknik ini pada garis besarnya dapat digolongkan menjadi dua yaitu : teknik yang berkaitan dengan proses belajar mengajar dan teknik ketatausahaan.<sup>219</sup>

- 1) Pada kelompok teknik pertama antara lain mencakup teknik mengatur lingkungan belajar dan media pendidikan, menyusun bahan pelajaran. Mengatur suasana kelas, membimbing siswa belajar konseling, menyusun tugas-tugas berstruktur dan mandiri, cara membuat alat ukur dan cara menilai.
- 2) Sedangkan kelompok teknik ketatausahaan mencakup ketatausahaan pengajaran, kesiswaan, kepegawaian atau personalia, perlengkapan. Tata Usaha adalah segenap kegiatan rangkaian menghimpun, mencatat mengelola, menggandakan, menyimpan data /informasi mengenai objek tertentu yang dilaksanakan secara kronologis, berkesinambungan dan sistematis untuk tujuan tertentu.<sup>220</sup> Kemampuan tehnik disini berarti kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan.

---

<sup>218</sup> Pidarta, *Op.cit*, h. 230

<sup>219</sup> *Ibid*, h. 231

<sup>220</sup> Daryanto, *Adminisrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2011), h. 94



Tahapan ini mengisyaratkan agar kepala madrasah membangun prosedur operasional lembaga pendidikan, memberi contoh bagaimana bekerja, membangun motivasi dan bekerjasama serta selalu melakukan koordinasi dengan berbagai elemen pendidikan. Pelaksanaan yang baik harus diimplementasikan secara sungguh-sungguh dan professional. Kepala madrasah selaku manajer berfungsi sebagai controlling, sehingga harus mampu melakukan tugas-tugas supervise manajemen artinya melakukan pengawasan dalam dalam bidang pengembangan keterampilan, kompetensi administrasi dan kelembagaan, dan supervise pengajaran artinya melakukan pengawasan dan kendali terhadap tugastugas serta kemampuan tenaga didik sebagai seorang guru. Karenanya tugas kepala madrasah harus mempunyai kompetensi dan keterampilan professional yang baik kepada bawahannya.<sup>221</sup> Berdasarkan penjelasan diatas dapat digaris bawahi bahwa keterampilan tehnik diperoleh kepala sekolah antara lain : Pengetahuan leading pengelolaan kelas, penggunaan kurikulum, menggunakan tehnik supervise, perbaikan mutu, mengetahui tentang administrasi, sarana prasarana dan keuangan.

#### d. Ruang Lingkup Manajerial Kepala Sekolah/Madrasah

Kepala sekolah atau kepala madrasah adalah salah satu personel sekolah yang membimbing dan memiliki tanggung jawab bersama anggota lain untuk mencapai tujuan. Kepala sekolah secara resmi diangkat oleh pihak atasan. Kepala sekolah disebut pemimpin resmi ( official leader ).<sup>222</sup>

---

<sup>221</sup> Lazismu edisi 14 Januari 2009 Suaragu.wordpress.com/2019/02/13...

<sup>222</sup> Helmawati, *meningkatkan kinerja kepala sekolah melalui manajerial skills*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2014), h. 17

Selanjutnya, untuk dapat mewujudkan tujuan pendidikan dilembaga yang dipimpinnya, kepala sekolah/ kepala madrasah berdasarkan Daryanto harus :

- a. Memiliki wawasan jauh kedepan ( visi ) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan ( misi ) serta paham benar cara yang akan ditempuh ( strategi ).
- b. Memiliki kemampuan untuk mengkoordinasikan dan menyerasikan seluruh sumber daya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan sekolah ( yang umumnya tidak terbatas )
- c. Memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan terampil ( cepat, tepat, dan akurat )
- d. Memiliki kemampuan memobilisasi sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dan mampu menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan sekolah atau madrasah.
- e. Memiliki toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang
- f. Memiliki kemampuan memerangi musuh-musuh kepala sekolah atau madrasah, seperti ketidakpedulian, kecurigaaan, tidak membuat keputusan mediokrasi, imitasi, arogansi, pemborosan, kaku, dan bermuka dua dalam bersikap dan bertindak.

Demikianlah, bagi seorang kepala sekolah atau kepala madrasah memimpin adalah mempengaruhi. Kepemimpinan bukan jabatan, posisi, atau bagan alir. Kepemimpinan adalah suatu kehidupan yang mempengaruhi kehidupan lain.<sup>223</sup>

---

<sup>223</sup> *Ibid.* h. 18

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk :

- a. Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama yang kooperatif.
- b. Memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya
- c. Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.<sup>224</sup>

Sesuai dengan apa yang ditetapkan dalam penilaian kinerja kepala sekolah, kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan baik, yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program sekolah, organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal.

Kemampuan menyusun program sekolah harus diwujudkan dalam: (1) pengembangan program jangka panjang, baik program akademis maupun non-akademis, yang dituangkan dalam kurun waktu lebih dari lima tahun; (2) pengembangan program jangka menengah, baik program akademis maupun non-akademis, yang dituangkan dalam kurun waktu tiga sampai lima tahun; (3) pengembangan program jangka pendek, baik program akademis maupun non-akademis yang dituangkan dalam kurun waktu satu tahun (program tahunan), termasuk pengembangan rencana anggaran pendapatan belanja sekolah (RAPBS) dan Anggaran Biaya Sekolah (ABS). Dalam pada itu, kepala sekolah harus

---

<sup>224</sup> *Ibid.* h. 103

memiliki mekanisme yang jelas untuk memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan program secara periodik, sistemik dan sistematis.

Kemampuan menyusun organisasi personalia sekolah harus diwujudkan dalam pengembangan susunan personalia sekolah dan personalia pendukung, seperti pengelola laboratorium, perpustakaan dan pusat sumber belajar (PSB); serta penyusunan kepanitiaan untuk kegiatan temporer, seperti panitia penerimaan peserta didik baru (PSB), panitia ujian dan panitia peringatan hari-hari besar keagamaan.

Pengorganisasian adalah suatu mekanisme atau suatu struktur, yang terstruktur itu semua subjek, perangkat lunak dan perangkat keras yang kesemuanya dapat bekerja secara efektif, dan dapat di manfaatkan menurut fungsi dan porsinya masing-masing.

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا<sup>ط</sup> وَمَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ

Firman Allah yang artinya “Dan Masing-masing orang ada tingkatannya, (sesuai) dengan apa yang mereka kerjakan. Dan Tuhanmu tidak lengah terhadap apa yang mereka kerjakan”. (Surat Al-An’am: 132)<sup>225</sup>

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ<sup>ط</sup>  
وَسُدُّوْنَ اِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنزِلْكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada

<sup>225</sup> Kementerian Agama RI., *Op. Cit*, h. 195

(Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan (Q.S. At-Taubah 105).<sup>226</sup>

Dalil-dalil diatas dari nash Al qur'an yang dengan tegas dan jelas menunjukkan bahwa manusia dalam prakteknya berkarya menurut kecakapan masing-masing.

Sewaktu Rasulullah membentuk atribut-atribut Negara dalam kedudukan beliau sebagai pemegang kekuasaan tertinggi, beliau membentuk organisasi yang di dalamnya terlibat para sahabat beliau<sup>227</sup> yang beliau tempatkan pada kedudukan menurut kecakapan dan ilmu masing-masing. Kita idak dapat mnengungkiri bahwa Rasulullah itu adalah seorang organisatoris ulung, administrator yang jenius, dan pendidik yang baik, yang menjadi turutan dan panutan, karena beliau berfungsi sebagai panutan yang baik. (*uswatun hasanah*).

Kemampuan memberdayakan tenaga kependidikan di sekolah harus diwujudkan dalam pemberian arahan secara dinamis, pengkoordinasian tenaga kependidikan dalam pelaksanaan tugas, pemberian hadiah bagi mereka yang berprestasi dan pemberian hukuman (*punishment*) bagi yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas. Disamping itu, kemampuan mendayagunakan sumber daya sekolah, yang harus diwujudkan dalam pendayagunaan serta perawatan sarana dan prasarana sekolah, pencatatan berbagai kinerja tenaga kependidikan dan pengembangan program peningkatan profesioanlisme.<sup>228</sup>

---

<sup>226</sup> *Ibid.* h. 273

<sup>227</sup> *Op.cit.*,h 30

<sup>228</sup> Mulyasa, *Op. Cit.* h. 106

Penggerakan atau *actuating* merupakan fungsi manajemen yang kompleks dan merupakan ruang lingkup yang cukup luas serta sangat berhubungan erat dengan sumber daya manusia yang pada akhirnya *actuating* merupakan pusat sekitar aktivitas-aktivitas manajemen. Pada suatu lembaga pendidikan Islam, kepemimpinan efektif hendaknya memberikan arah kepada usaha dari semua personil dalam mencapai tujuan lembaga pendidikan Islam. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dengan tujuan organisasi bias kendur. Ini bias membawa pada situasi terhadap orang-orang yang bekerja untuk mencapai tujuan pribadi mereka, sedang organisasi sendiri tidak efektif dalam mencapai tujuan-tujuannya.<sup>229</sup>

Dalam perannya sebagai manajer, kepala sekolah bertugas menyusun program, menyusun pengorganisasian sekolah, menggerakkan staf, mengoptimalkan sumber daya sekolah dan mengendalikan kegiatan.<sup>230</sup>

Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai manajer adalah :

- 1) Menguasai garis-garis besar program pengajaran ( GBPP )
- 2) Bersama guru menyusun program sekolah untuk satu tahun kegiatan
- 3) Menyusun jadwal pelajaran
- 4) Mengkoordinasi kegiatan penyusunan model satuan pelajaran
- 5) Mengatur pelaksanaan evaluasi belajar dengan memperhatikan syarat dan norma penilaian

---

<sup>229</sup> *Op.cit*,h. 31-32

<sup>230</sup> Daryanto, *Administrasi dan Manajemen Sekolah*,( Jakarta:Rineka Cipta,2013), h.111

- 6) Mencatat dan melaporkan hasil-hasil kemajuan kepada instansi atasan ( Kanwil Dinas P dan K )
- 7) Melaksanakan penerimaan murid baru berdasarkan ketentuan dari Dep. P dan K.
- 8) Mengatur kegiatan program Bimbingan Penyuluhan ( BP )
- 9) Meneliti dan mencatat kehadiran murid.
- 10) Merencanakan pembagian tugas guru
- 11) Mengusulkan formasi pengangkatan, kenaikan tingkat dan mutasi guru
- 12) Mengatur usaha-usaha kesejahteraan personal sekolah
- 13) Memelihara pencatatan buku sekolah
- 14) Merencanakan, mengembangkan, dan memelihara alat pelajaran peraga
- 15) Mengatur pemeliharaan gedung dan halaman sekolah
- 16) Memelihara perlengkapan sekolah
- 17) Mengatur dan bertanggung jawab dalam pengelolaan keuangan sekolah
- 18) Memelihara dan mnegembangkan hubungan sekolah dengan masyarakat
- 19) Mengatur program-program kekurikuler seperti UKS, kepramukaan, dan sebagainya.
- 20) Memelihara dan mnegatur penyimpanan arsip kegiatan sekolah.<sup>231</sup>

Dalam menjalankan fungsinya sebagai manajer ini kepala sekolah atau kepala madrasah perlu berpedoman pada prinsip-prinsip manajemen pendidikan di sekolah. Pada buku pedoman penyelenggaraan yang diterbitkan oleh Departemen

---

<sup>231</sup> Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta:Rineka Cipta, 2010), h. 183-184

Pendidikan dan Kebudayaan diketengahkan bahwa prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penyelenggaraan manajemen sekolah antara lain :

- a. Perencanaan secara jelas, sederhana, fleksibel dan seimbang.
- b. Organsasi tegas dan memiliki asas-asas
  - 1) Adanya kesatuan komando
  - 2) Adanya pengawasan yang terus menerus
  - 3) Adanya pembagian tanggung jawab yang seimbang
  - 4) Adanya pembagian tugas yang logis dengan memperhatikan usia, masa kerja, pangkat dan kemampuan.
- c. Staffing secara tepat : the right man of the right place
- d. Pengarahan secara terus menerus oleh setiap unsur pimpinan kepada bawahan.
- e. Koordinasi yang menimbulkan suasana kerja dan kerja sama secara harmonis.
- f. Pengawasan secara cermat sehingga terhindar dari penyimpangan-penyimpangankegiatan.
- g. Pelaporan yang dimanfaatkan untuk memelihara dan mengembangkan hal-hal yang baik dan mungkin dari terhalangnya kegagalan.
- h. Pembiayaan yang hemat dan merata serta dapat dipertanggungjawabkan.
- i. Pelaksanaan berlangsung secara tertib, lengkap, cepat, dan tepat sehingga siap dipakai.



j. Peka terhadap pembaharuan agar dapat melayani proses pembaharuan pendidikan.<sup>232</sup>

Henry Mintzberg menawarkan sejumlah pandangan yang menarik mengenai hakikat peran manajerial. Dia secara teliti mengamati aktivitas sehari-hari dari sekelompok CEO dengan mengikuti mereka dan membuat catatan mengenai apa yang mereka lakukan.<sup>233</sup> Berdasarkan observasinya, Mintzberg menyimpulkan bahwa manajer memainkan sepuluh peran yang berbeda, dan peran-peran ini dapat dibagi menjadi tiga kategori dasar : *interpersonal roles* ( peran interpersonal), *information roles* ( peran pembawa informasi ), dan *decisional roles* (peran pengambil keputusan )

Jadi dalam tugasnya sebagai manajer kepala sekolah atau kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama dan kooperatif, member kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

## **B. Hasil Penelitian yang Relevan**

Studi tentang ketrampilan manajerial Kepala Sekolah/Madrasah belum pernah di teliti. Hal ini berdasarkan temuan penulis, diantaranya

---

<sup>232</sup> *Ibid.* h. 185

<sup>233</sup> Ricky W. Griffin, *Manajemen*, (Jakarta:Erlangga, 2004), h. 17

1. Kaisya Azzahra Kadar Sarifani,<sup>234</sup> 2017 dengan judul “Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dan Budaya Mutu Sebagai Determinan Kinerja”

Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru, baik secara parsial maupun secara simultan. Dengan demikian kinerja guru dapat ditingkatkan melalui peningkatan keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya mutu Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru, baik secara parsial maupun secara simultan. Dengan demikian kinerja guru dapat ditingkatkan melalui peningkatan keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya mutu

2. Ulil Multazam, 2009,<sup>235</sup> “*Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Implikasinya Bagi Kinerja Guru*”

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan hasil Keterampilan atau skill merupakan kemampuan baik secara konsep, teknik, maupun manusiawi untuk menerjemahkan pengetahuan ke dalam praktek sehingga tercapai hasil kerja yang diinginkan. Untuk itu setiap kepala sekolah perlu mengoptimalkan penggunaan ketiga

---

<sup>234</sup>[https://www.researchgate.net/publication/334180186\\_Keterampilan\\_Manajerial\\_Kepala\\_Sekolah\\_dan\\_Budaya\\_Mutu\\_Sebagai\\_Determinan\\_Kinerja](https://www.researchgate.net/publication/334180186_Keterampilan_Manajerial_Kepala_Sekolah_dan_Budaya_Mutu_Sebagai_Determinan_Kinerja) Jurnal Penelitian (diakses 26 April 2021)

<sup>235</sup> <https://e-jurnal.stail.ac.id/index.php/tadibi/article/view/26>. Jurnal Penelitian (diakses 26 April 2021)

jenjang keterampilan tersebut agar kinerja guru yang ada di sekolah yang menjadi tanggung jawabnya dapat meningkat.

3. Asep Kurniawan, 2019<sup>236</sup> *“Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Perempuan: Studi Kasus Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri 6 Kota Cirebon”* Kepala sekolah SMAN 6 Kota Cirebon sebagai kepala sekolah perempuan sudah memiliki keterampilan manajerial secara keseluruhan sudah dinilai sangat baik. Hal ini dapat ditunjukkan dari keterampilan konseptual dikategorikan sangat baik (86,4%), begitu pula keterampilan kemanusiaan dikategorikan sangat baik (83,2%). Sedangkan keterampilan teknik dikategorikan baik (76,8%). Berdasarkan hasil penilaian responden tersebut, keterampilan teknik kepala sekolah perempuan SMAN 6 Kota Cirebon lebih rendah jika dibandingkan dengan keterampilan konseptual dan keterampilan kemanusiaan.
4. Muhamad Akli,<sup>237</sup> 2014 *“Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Dalam Mempertahankan Eksistensi Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Harayun Kabupaten Hulu Sungai Tengah”*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian pada Dari hasil penelitian tentang keterampilan manajerial kepala madrasah ditemukan bahwa secara teknik kepala madrasah memiliki keterampilan, untuk m

---

<sup>236</sup>file:///C:/Users/RISKA/Downloads/5229-14718-1-PB.pdf. Jurnal Penelitian (diakses 6 Mei 2021)

<sup>237</sup> <http://idr.uin-antasari.ac.id/930/1/BAB%20I%20-%20SELESAI.pdf>(diakses 26 April 2021)

elaksanakan kegiatan di madrasah, memanfaatkan sarana dan prasarana, menyusun laporan pertanggung jawaban keuangan, dan tata kelola ruang. Dan dalam hal hubungan manusiawi kepala madrasah terampil dalam melakukan pengaturan lingkungan kerja, memahami perilaku guru dalam proses kerjasama, disiplin kerja, komunikatif, edukatif, dan menjadi telah dan oleh guru-guru. Kemudian dalam keterampilan konsep kepala madrasah terampil dalam menganalisis, bermacam-macam problem sosial dan langkah penyelesaiannya. Strategi yang dilakukan dengan mengkoordinasi staf, membuat struktur organisasi, upaya peningkatan kualitas guru, seleksi siswa melalui penerimaan siswa baru, melaksanakan ekstrakurikuler, pemenuhan sarana prasarana dan pengelolaan pendanaan madrasah, optimalisasi pemanfaatan dana BOS ( Bantuan Operasional Sekolah), membina hubungan kerjasama dengan masyarakat, yayasan, dan komite serta mengelola layanan khusus yang dilaksanakan melalui Usaha Kesehatan Sekolah, perpustakaan madrasah serta keamanan dan ketertiban madrasah, sehingga proses belajar mengajar dapat terlaksana dengan baik

5. Eva Ermisweli,<sup>238</sup> 2019 dengan judul penelitian *Implementasi Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Mukomuko*, Perencanaan

---

<sup>238</sup> <http://repository.iainbengkulu.ac.id/3253/1/EVA%20ERMIS%20WELI.pdf> (diakses 26 April 2021)

Kepala sekolah dalam meningkatkan Kinerja Guru yakni menyediakan berbagai fasilitas dan sarana yang mendukung bagi guru dalam menjalankan tugasnya. Pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru telah memiliki struktur organisasi sekolah yang lengkap dan telah memposisikan tugas dan tanggung jawab guru dalam mengajar sesuai dengan bidang keahlian. Proses dan pelaksanaan meningkatkan kinerja guru yang dilakukan Kepala sekolah telah terealisasi sesuai dengan rencana yang telah disusun melalui pembinaan tugas, memfasilitasi sarana dan prasarana. Pengawasan kepala sekolah terhadap kinerja guru dilakukan dengan pelaksanaan suatu program dan bersifat pencegahan untuk menghindari terjadinya penyelewengan dari tujuan yang dicapai, serta membantu guru-guru untuk mempersiapkan diri bila menghadapi suatu masalah dan akan membantu guru dalam menjaga loyalitas dan meningkatkan profesionalisme.

Kontribusi masing-masing judul penelitian yang telah disebutkan sebelumnya adalah dalam rangka sebagai bahan untuk menyusun yang terkait dengan kumpulan teori, dan referensi baik yang mendukung atau tidak mendukung penelitian. Ada pun beberapa penelitian yang dikumpulkan tersebut ditujukan agar penelitian yang dilakukan menjadi semakin kokoh, karena isi yang terdapat pada masing-masing judul dapat dijadikan acuan. Dari beberapa judul penelitian yang telah disebutkan dapat diketahui bahwa tidak ada yang khusus membahas

*keterampilan kepala sekolah/madrasah.* Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penelitian yang akan dilakukan tergolong masih baru dan belum banyak dilakukan oleh peneliti terdahulu.

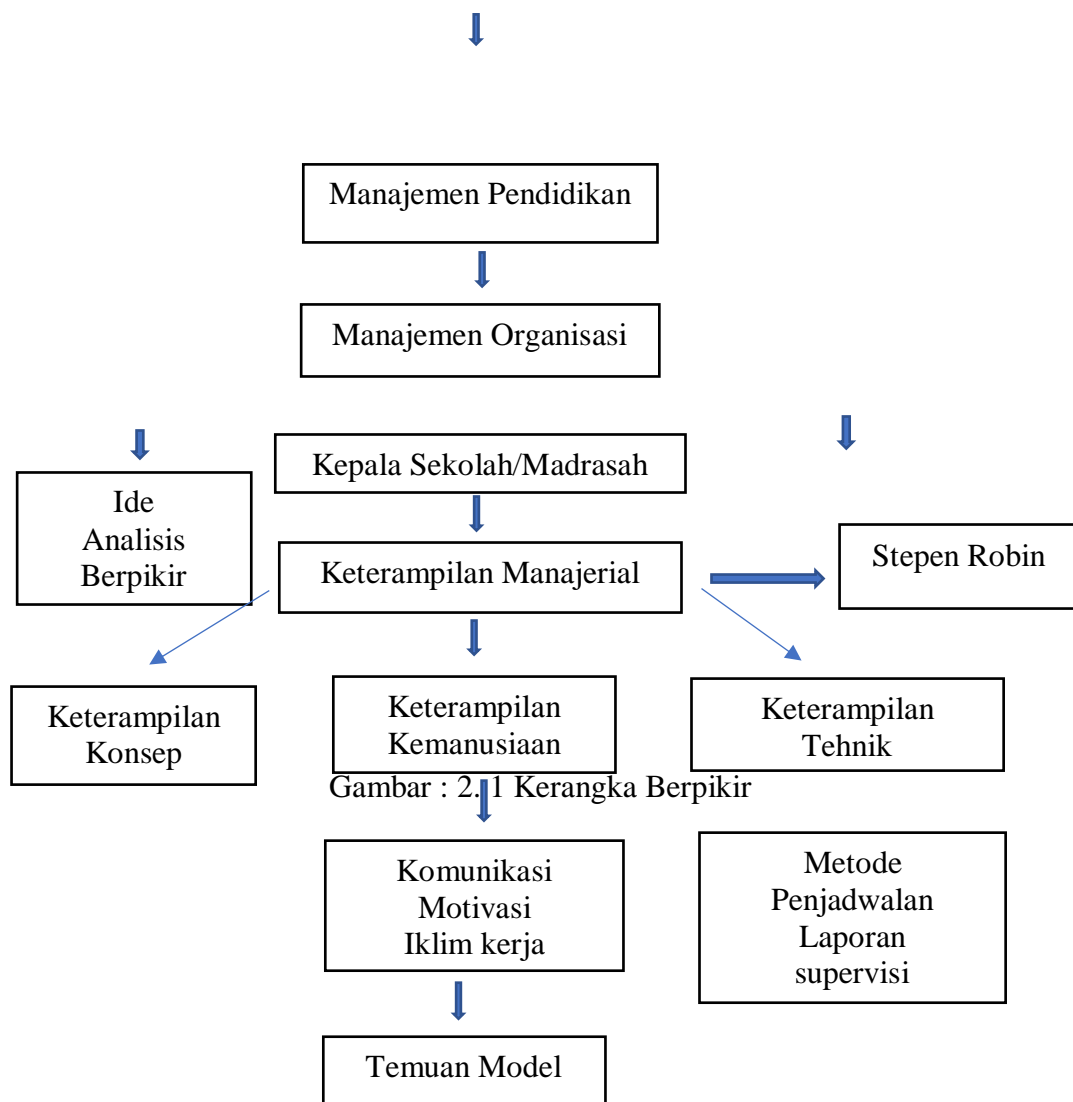
### C. Kerangka Berpikir

Manajemen adalah suatu proses dalam melakukan kegiatan, dari mulai merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan pengawasan selama kegiatan berlangsung. Dalam manajemen terdapat pengorganisasian yang memiliki arti penting dalam proses pengelolaan di sebuah organisasi atau lembaga.

Pengorganisasian merupakan serangkaian kegiatan manajerial yang bertujuan mewujudkan kegiatan yang direncanakan menjadi struktur tugas, wewenang dan siapa yang akan melaksanakan tugas tertentu untuk mencapai hasil yang diinginkan organisasi. Prinsip-prinsip organisasi akan dapat berjalan lancar dan sesuai tujuan jika konsisten dengan desain perjalanan organisasi yang merujuk pada kebebasan (kebebasan dalam berkarya tanpa ada penekanan dari pihak manapun), keadilan (semua orang mendapat porsi yang sama dalam mendapatkan kesempatan), dan musyawarah (mengambil kebijakan atas aspirasi bersama). Prinsip ini akan sangat membantu bagi para manajer dalam menata iklim kerja yang nyaman dan membentuk *team work* yang solid, jika dapat diaplikasikan secara konsisten dalam proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam, dalam hal ini organisasi keislaman di lingkungan sekolah.

Oleh karena itu kepala sekolah/madrasah mempunyai peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas Pendidikan. Dalam serangkaian kegiatan manajerial kepala sekolah harus memiliki *skill* (keterampilan) dari aspek konsep seperti ide atau gagasan yang memiliki pandangan jauh kedepan. Selain itu juga kepala sekolah/madrasah memiliki keterampilan kemanusiaan (*Human Skill*), yaitu bagaimana kepala sekolah/madrasah mengkomunikasikan ide gagasannya sehingga dapat diterima, dan dengan memotivasi tenaga pendidik dan kependidikan supaya dengan semangat melaksanakan tugas yang telah ditetapkan. Agar semua kegiatan berjalan dengan lancar tanpa ada hambatan kepala sekolah harus menciptakan iklim kerja yang kondusif, dengan demikian tenaga pendidik dan Pendidikan dapat melaksanakan tugasnya dengan nyaman. Disamping itu juga kepala sekolah

memiliki keterampilan tehnik seperti halnya penjadwalan, pelaporan, metode atau cara-cara yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan, dan akhirnya diperlukan pengawasan atau supervisi untuk mengawasi semua kegiatan yang sedang berlangsung.



Gambar : 2.1 Kerangka Berpikir



## DAFTAR PUSTAKA

- Abu' Abd Allah Muhammad bin Isma'il Al-Bukhari, *Shahih Bukhari*, kitab *ahkam Bab Qoulilahi ta'alaathi 'ullah*, (Beirut Libanon: Dar Al-Kutub, 1992. Juz VII
- Alimron. Iin. *Kompetensi kepala sekolah, pengawasan dalam supervisi pendidikan.* Jakarta Dunia Pustaka Jaya, 2009
- Anoraga, Pandji *Manajemen Bisnis*, Jakarta: Rineke Cipta, 2004
- Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada 2006
- Akdon, *Strategi Management For Education Management*, Bandung: Alfabeta, 2006
- Ahmad binHambal, *Sunan Ahmad binHambal, Jilid III*, Dar Al-Maktab Al Islamiyah, Beirut: Lebanon 1993
- Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam (Islam dan Umum)*, Jakarta: Bumi Aksara, 2000
- Abdul Jawwad, Muhammad, *Men jadi Manajer Sukses*, Jakarta : Gema Insani, 2004
- Alwi, Hasan *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka. 2001
- Asmara, Husna *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan* Jakarta : Ghalia Indonesia, 1982
- Akdon, *Strategic Management*, Bandung: Alfabeta, 2009
- Barlian, Iqbal *Manajemen Berbasis sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*, Palembang: Erlangga, 2012
- Bungin, Buhan, *Analisa Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta : PT Raja Grafindo 2008
- Buhler, Patricia *Management Skill dalam 24 Jam. Terj.*, Jakarta: Prenanda, 2007
- Barnawi, *Buku Pintar Mengelola Sekolah (Swasta)*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012
- Cawidu, Harifudin, *Konsep Kufur Dalam al-Qur'an, Suatu Kajian Teologis Dengan Pendekatan Tematik* Jakarta: Bulan Bintang, 1991
- Dessler, Gary Dessler. *Management Skills*. New Jersey: Prentice Hall. 2004
- As'ad. . *Seri Ilmu dan Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri dan Organisasi*. Yogyakarta: Liberty, 2003
- Ditjen PMPTK. . *Materi Pelatihan Penguatan Kemampuan Kepala Sekolah*. Jakarta: 2010
- Depdiknas, *Kamus Besar bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2005
- Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan Republic Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Perum balai pustaka, 1988
- Departemen Agama Republik Indonesia, *Kebijakan Strategis*, Biro Organisasi dan Tata Laksana, 2003

- Departemen Agama Republik Indonesia, *Teknik Perumusan Visi dan Misi di Lingkungan Departemen Agama*, (Biro Organisasi dan Tata Laksana, 2007
- Dirawat, dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Usaha Nasional, 1986
- Daryanto, *Administrasi dan Manajemen Sekolah*, Jakarta:Rineka Cipta,2013
- Danim, Sudarwan, *Menjadi Peneliti Kualitatif*, Bandung: CV. Pustaka Setia, 2002
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta : Gramedia pustaka utama , 2008
- Danim, Sudarman *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, Jakarta : Rineka Cipta, 2009
- Daryanto, *Adminisrasi Pendidikan*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2011
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung :PT Remaja Rosdakarya, 2003
- E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi Konsep, Karakteristik dan Implementasinya*, Bandung :PT Remaja Rosdakarya Offset, 2003
- E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004
- Efendy, Onong Uchjana, *Ilmu Komunikasi dan Praktek*, Bandung : Remaja karya, 1985
- Effendi, Usman Effendi, *Asas Manajemen*, Jakarta :Rajawali Pers 2014
- Fattah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya 2013
- George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara), 2009
- George R Terry dan Leslie W.Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2010
- H.M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta, Rineka Cipta, 2010
- Hisrich, Peters.. *Entrepreneurship, fifth edition*. (New York, USA: Mc Graw Hill inc.2002
- Handoko, T. Hani, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE 2003
- Henry L. Sisk, South western, *Principles Of Management*, (Cincinnati Ohio: Philippine Copyright, 1969
- Handayaningrat, Soewarmo, *Pengantar Studi Administrasi dan Manajemen*, Jakarta: Haji Masagung, 1988
- Hersev, Paul, Et. Al, *Managemen Of Organisation Behavior & Utilizing Human Recourses*. Third Editsun, 1997). by Prentice-Hall, Inch, Englewood lifts. New Jersey 07832
- Hersev, Paul, Et. Al, *Managemen Of Organisation Behavior & Utilizing Human Recourses*. (Third Editsun, 1997). by Prentice-Hall, Inch, Englewood lifts. New Jersey 07832
- Helmawati, *meningkatkan kinerja kepala sekolah melalui manajerial skills*, Jakarta: Rineka Cipta, 2014
- Husaini Usman. *Manajemen (Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan)* 4 ed.20003
- Ilahi, Muhammad Takdir , *Revitalisasi Pendidikan Berbasis Moral*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012
- Ismail, Fuad Farid, Abdul Hamid Mutawali, *Cara Mudah Belajar Filsafat (Barat dan Islam)* Yogyakarta: IRCiSoD, 2012

- Indrasari, Meithiana, *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, Ditinjau dari Dimensi Organisasi, Kreativitas Individu dan Karakteristik Pekerjaan*, Sidoarjo : Indomedia Pustaka, 2017
- Indrafachrudi, Seokarto dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya : Usana Offset Printing, 1983
- Ika Yuanita & Nurhayati, Iklim Organisasi, Keterampilan Manajerial dan Kinerja Kepala SMK di Kota Padang, *Jurnal Ilmiah*, Volume 10 No.1 April 2018
- J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Jakarta: Kencana Predana Media Group 2007
- Jarwanto, *Pengantar Manajemen (3 IN 1)*, Yogyakarta: Mediaterra 2015
- Kementerian Agama, RI., *Al Quran dan Terjemahannya*, (Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Direktorat Urusan Agama Islam dan Pembinaan Syariah, Jakarta 2012
- Karomi, “Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Partisipasi Masyarakat Bersifat Kearifan Lokal Sasak (Studi Kasus Pada SMAN 1 Sakra Kabupaten Lombok Timur).” *Jurnal Ilmiah Rinjani* Vol 4 No 2 (2019)
- Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta : PT. Raja Grafindo, 1998
- Kemendikbud Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan Dan Kebudayaan Dan Penjaminan Mutu Pendidikan Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan 2012
- Kholis, Nur, *manajemen berbasis sekolah*, Jakarta: Grasindo, 2009
- Komarudin, *Manajemen Organisasi* Bandung: Tarsito 1974
- Lingineeker, et. Al : *Management*, 5 edition, 1981, Published by Charles E. merril Publishing Co., A Bell & Howell Company, Columbus, Ohio 43216
- Mutohar, ,Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah* Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013
- Muhaimin, *Manajemen Pendidikan* Jakarta: Kencana, 2009
- Marno dan Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: PT. Refika Aditama, 2008
- Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, Malang : UIN-Maliki Press, 2010
- Malayu, *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007
- Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional*, Rosdakarya: Bandung, 2007
- Maryono, *Dasar-Dasar & Teknik Menjadi Supervisor Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011
- Mulyana, Deddy, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006
- Mesiono, *Manajemen dan Organisas*, Bandung: Citapustaka MediaPerintis 2012
- Moh Rifai, *Supervisi Pendidikan*. Bandung: Jemmars, 1982
- Moleong, Lexy J.. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rineka Cipta, 2008
- Mulyana, Ricky W *Manajemen*, Jakarta:Erlangga, 2004
- Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* Bandung : Remaja Rosda Karya, 2004

- Pusat Pembinaan Bahasa Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* Jakarta: Balai Pustaka, 1994
- Paull Hersey and Ken Blanchard, *Majemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia, terj.* Jakarta: Erlangga, 1982
- Peraturan Pemerintah RI. No. 19 Tahun 2017 pasal 54 tentang standar kepala sekolah/madrasah
- Purwanto, M. Ngalim, *Administrasi dan Supervisi pendidikan* Bandung PT. Remaja Rosdakarya, 2015
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI. No. 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah
- Purwanto, *Kepala Sekolah dan Tugas-tugasnya*, Jakarta: Balai Pustaka, 2003
- Pidarta, Made. *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta, Rineka Cipta, 2004
- Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990.
- Qomar, Mujamil , *Manajemen Pendidikan Islam*, Malang Erlangga, 2007
- Richard Barrett, *Vocational Business: Training, Developing and Motivating People* (Business & Economics – 2003
- Robbins And Coneter, manager. Edisi Bhs. Indonesia Jakarta: PT. Prenhallindo, 1999
- Rosyada, Dede *Paradigm Pendidikan Demokratis Sebuah Pelibatan Masyarakat Dalam Menyelenggarakan Pendidikan*, Jakarta: Prenada Media, 2004
- Rohiat, *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: Refika Aditama, 2008
- Robby, Dimas Kurnia “Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Implementasi Pendidikan Karakter di SD Al-Azhar Kelapa Gading Surabaya” *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan* Vol 2 No 1 (2017)
- Robbins And Coneter, manager. Edisi Bhs. Indonesia Jakarta: PT. Prenhallindo, 1999
- Rivai, Veithzal *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi.*, Jakarta :Rajawali Pers 2012
- Stepten, Robbins P, *Perilaku Organisasi* Jakarta: Gramedia, 2003
- Swiderski, M. Soft and conceptual skills: *the often overlooked components of outdoor leadership.* (Bradford Papers Annual, Bradford Woods Outdoor Education Center, Indiana University, 1987) (2)
- Sudarman, Danim,. *Visi Baru Manajemen Sekolah : Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik.* Jakarta: Bumi Aksara 2006
- Saroni, Muhammad, *Manajemen Sekolah (Kiat Menjadi Pendidik Yang Kompeten)*, Yogyakarta: Ar-Ruzz, 2006
- Suhardiman, Budi, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah Konsep dan Aplikasi*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2012
- Sondang Siagian ` , *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta 2002
- Syafiie, Inu Kencana. *Ilmu Administrasi Publik.* (Jakarta: PT. Rineka Cipta 2006
- Suhartatik. *Implementasi Kepemimpinan dan Kewirausahaan Kepala Sekolah SMA Yadika Bangil dalam Meningkatkan Produktivitas Sekolah.* UIN: Malang 2010
- Suprapro, *Dasar Manajemen*, Bandung: Pusat Pengembangan Bahan Ajar-UMB

- Subari, *Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Perbaikan Situasi Mengajar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994)
- Subroto, Suryo, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*. (Jakarta: Bina Aksara, 1988)
- Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Bandung: Irama Widya)
- Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, (Jakarta: bumi aksara, 1992)
- Sugiono, *Metode Penelitian Administrasi Dilengkapi dengan Metode R & D* Bandung: Alfabeta, 2006
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2010)
- Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Teras, 2009
- Soebagio, Atmodiwiro, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Ardadzya Jaya, 2006
- Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah* Jakarta: Bumi Aksara, 2012
- Sumidjo, Wahjo. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia 1987
- Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* Jakarta: Ciputat Press, 2005
- Saefullah, Erni Trisnawati Sule Kurniawan, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Kencana 2006
- Suparlan, *Manajemen Berbasis Sekolah* Jakarta: Bumi Aksara, 2014
- Sprapto, *Metode Riset*, Jakarta: Rineka Cipta, 2003
- Stepten P. Robbins, *Perilaku Organisasi* Jakarta: Gramedia, 2003
- Surayin, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Bandung: Yrama Widya, 2001
- Sutisna O. *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktik Profesional*. Bandung Angkasa 1993
- Syafaruddin, *Manajeme Lembaga Pendidikan Islam* Ciputat: Ciputat Press, 2005
- Sugiyono, *Metode Penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung Alfabeta 2008
- S. Margono, *Metoddologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2003
- Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010
- Sagala, Syaifl, *Manajemen Strategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2009
- Terry, G.R. *The Principles of Management*. Third Edition. Homewood Illinois: Richard Irwin. 1987
- Tommy Suprpto, *Pengantar Teori dan Manajemen Komunikasi*, MedPress, Yogyakarta, Cet. 8, 2009
- Thoha, Miftah *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada 2004
- Umam, Khaerul, *Manajemen Organisasi*, Bandung: Pustaka Setia 2012
- Wijaswanto, Wahyu, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* Jakarta: Balai Pustaka, 1999
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT. Raja Grafino Persada. 2003
- W.J.S. poerwadarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1976
- Wanardi, *Sejarah Perkembangan Pemikiran Dalam Bidang Manajemen*, Bandung: Mundur Maju, 2002

- Wijono, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta :Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan, 1989
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada 2000
- Wirawan, *Evaluasi Sumber Daya Manusia* (Salemba Empat. Jakarta 2009
- W.K.Hoy dan C.G.Miskel, *Organizational Behavior in Education* Boston: Allyn and Bacon, 1995 dikutip dalam Abdul Kadim Masaong dan Arfan A. Tilome, *Kepemimpinan Berbasis MultipleIntelligence* Cet, II; Bandung: Alfabeta, 2011
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta:PT RajaGrafindo Persada, 2011
- Yunus, Mahmud, *Kamus Arab Indonesia*, Jakarta: Hidakarya Agung. 1989
- Yamin, Martinis. *Standarisasi Kinerja Guru* (Jakarta: Gaung Persada Press, 2010), h. 38
- Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Rinika Cipta, 2004
- Widjaja, Amin Tunggal, *Manajemen Mutu Terpadu*, Jakarta: Renika Cipta, 1998
- Zainudin, Dkk. *Seluk Beluk Pendidikan Dari Al-Ghazali*, Jakarta: Bumi Aksara. 1991

<http://jurnal.ut.ac.id/index.php/jp/article/view/168/152>  
<https://jurnal.univpgripalembang.ac.id/index.php/JMKSP/article/view/2907/2739>,  
<http://jurnal.staialhidayahbogor.ac.id/index.php/jim/article/view/833/671>  
Ika Yuanita & Nurhayati, Iklim Organisasi, Keterampilan Manajerial dan Kinerja Kepala SMK di Kota Padang, *Jurnal Ilmiah*, Volume 10 No.1 April 2018  
Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan, Nafilatur Rohmah, [7744-Article Text-10474-1-10-20140512.pdf](#) (  
Karomi, “Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Partisipasi Masyarakat Bersifat Kearifan Lokal Sasak (Studi Kasus Pada SMAN 1 Sakra Kabupaten Lombok Timur).,” *Jurnal Ilmiah Rinjani* Vol 4 No 2 (2019).  
Dimas Kurnia Robby “Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Implementasi Pendidikan Karakter di SD Al-Azhar Kelapa Gading Surabaya” *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan* Vol 2 No 1 (2017)  
Edukatif : Jurnal Ilmu Pendidikan Vol 3 No 5 Tahun 2021,  
, tgl 21 Des 2018  
<https://nasional.tempo.co/read/1091737/mengoptimalkan-peran-kepala-sekolah/full&view=ok>,  
<http://riniimapurwanti.blogspot.com/2017/05/makalah-kepemimpinan-pendidikan-islam.html>

Lazismu edisi 14 Januari 2009 Suaragu.wordpress.com/2019/02/13...

<https://journal.uny.ac.id/index.php/jimp/article/view/747/591>

<http://ragilmuhammad.com/2014/06/ayat-ayat-al-quran-dan-hadis-tentang.html>

<http://atariuz.com/2013/03/kepala-sekolah.html>

<https://www.edukatif.org/index.php/edukatif/article/view/1002/pdf>  
<https://www.datasekolah.co.id/2017/06/pp-19-tahun-2017-kepala-sekolah-tak.html>

<https://media.neliti.com/media/publications/74374-ID-kompetensi-manajerial-kepala-sekolah-dal.pdf>

## Lampiran 1. Pedoman Observasi

1. Profil Sekolah
2. Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah/Madrasah
3. Fasilitas sekolah/madrasah
4. Proses pembelajaran, dan supervise pembelajaran
5. Laporan EDS (Evaluasi Diri Sekolah)
6. Hasil UN dan US
7. Notulen Rapat
8. Daftar Hadir
9. RKS (Rencana Kerja Tahunan)
10. Rekap Kehadiran Guru
11. Rekap Kehadiran Siswa



## Lampiran 2. Pedoman Wawancara

### Wawancara kepala sekolah/madrasah

1. Bagaimanakah cara menyampaikan gagasan (visi, misi dan tujuan)?
2. Bagaimanakah cara memanfaatkan peluang untuk memajukan sekolah/madrasah?
3. Bagaimanakah cara menanggapi perubahan dalam pendidikan?
4. Bagaimanakah cara memberikan penghargaan guru dan staf ?
5. Bagaimanakah cara menjalin komunikasi yang baik?
6. Bagaimana cara menciptakan suasana kerja yang nyaman?
7. Bagaimanakah cara memberi suri tauladan yang baik kepada guru dan staf?
8. Bagaimanakah cara memberikan bimbingan dalam tugas?
9. Bagaimanakah cara melibatkan guru dalam mengambil keputusan?
10. Bagaimanakah carakah cara pengelolaan kelas?
11. Bagaimanakah cara penggunaan kurikulum?
12. Bagaimanakah cara perbaikan sekolah?
13. Bagaimanakah cara penggunaan tehnik supervise?
14. Bagaimanakah cara pengetahuan adminitrasi, sarana prasarana dan keuangan?

## Pedoman wawancara Guru dan staf

1. Bagaimanakah cara kepala sekolah/madrasah menyampaikan gagasan (visi, misi dan tujuan)?
2. Bagaimanakah cara kepala sekolah/madrasah memanfaatkan peluang untuk memajukan sekolah/madrasah?
3. Bagaimanakah cara kepala sekolah/madrasah menanggapi perubahan dalam pendidikan?
4. Bagaimanakah cara menjalin komunikasi yang baik?
5. Bagaimanakah cara kepala sekolah/madrasah memberikan penghargaan guru dan staf?
6. Bagaimanakah cara kepala sekolah/madrasah menciptakan suasana kerja yang nyaman?
7. Bagaimanakah cara kepala sekolah/madrasah memberi suri tauladan yang baik kepada guru dan staf?
8. Bagaimanakah cara kepala sekolah/madrasah memberikan bimbingan dalam tugas?
9. Bagaimanakah cara kepala sekolah/madrasah melibatkan guru dalam mengambil keputusan?
10. Bagaimanakah cara kepala sekolah/madrasah pengelolaan kelas?
11. Bagaimanakah cara kepala sekolah/madrasah penggunaan kurikulum?
12. Bagaimanakah cara kepala sekolah/madrasah perbaikan sekolah?
13. Bagaimanakah cara kepala sekolah/madrasah penggunaan tehnik supervise?

14. Bagaimanakah cara pengetahuan administrasi, sarana prasarana dan keuangan?

## RIWAYAT HIDUP



Nama Ari Setiyawan, dilahirkan di Kampung Astra Ksetra Kec. Menggala Kab. Tulang Bawang, pada Tanggal 24 Pebruari 1984, anak ke-2 dari Ayahanda Marsudi dan Ibunda Siti Ningsih. Alamat tempat tinggal sekarang di Kampung Astra Ksetra Kec. Menggala Kab. Tulang Bawang. Riwayat pendidikan, dimulai dari Pendidikan Dasar di SDN 02 Astra Ksetra Kec. Menggala, selesai tahun 1996 lalu melanjutkan ke SMP Angkasa pada Tahun 1996 s.d 1999 kemudian melanjutkan pendidikan ke SMK 2 MEI Bandar Lampung pada Tahun 1999 s.d 2002. Melanjutkan Pendidikan S1 Pendidikan Agama Islam (PAI) di STAI MA'ARIF METRO lulus tahun 2008. Pendidikan S2 ditempuh di IAIN Raden Intan Lampung Jurusan Manajemen Pendidikan Islam lulus tahun 2013. Pendidikan S3 di UIN Raden Intan Lampung Jurusan Manajemen Pendidikan Islam. Aktivitas sebagai guru SDN 01 Astra Ksetra sampai sekarang