

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang Masalah

Era globalisasi merupakan era kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah menimbulkan persaingan dalam berbagai bidang, yang menuntut masyarakat Indonesia untuk memantapkan diri dalam peningkatan kualitas dan sumber daya manusia yang unggul, mampu berdaya saing, menguasai ilmu pengetahuan, teknologi serta mempunyai etos kerja yang tinggi. Perwujudan manusia yang berkualitas tersebut menjadi tanggung jawab pendidikan terutama dalam mempersiapkan peserta didik menjadi subyek yang makin berperan, menampilkan keunggulan yang tangguh, kreatif, mandiri, dan professional dalam bidangnya masing-masing.

Proses pendidikan selalu berkaitan dengan upaya mengembangkan nilai-nilai kemanusiaan. Karena manusialah yang mempunyai kelebihan dibandingkan makhluk lain yang ada dimuka bumi ini. Secara ekstrim bahwa pendidikan merupakan upaya memanusiakan manusia secara manusiawi untuk mengembangkan nilai-nilai kemanusiaan. Aspek-aspek kemanusiaan itu meliputi aspek kecerdasan, moral, kemandirian, tanggung jawab, mentalitas dan ketrampilan. Nilai-nilai kemanusiaan dalam konsep dan pengembangan pendidikan dikelompokkan kedalam ranah kognitif, afektif dan psikomotorik.

Di Indonesia Madrasah/madrasah harus dengan kesungguhannya melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mewujudkan tujuan nasional sebagaimana yang tercantum dalam Undang-undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional beserta penjelasannya Bab II Pasal 3 bahwa: Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pendidikan sebagai usaha sadar dan terencana untuk menciptakan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya masyarakat bangsa dan negara.

Keberhasilan untuk mewujudkan tujuan-tujuan tersebut kepala madrasah mempunyai peranan yang sangat penting dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menselaraskan sumber daya pendidikan yang tersedia, kepemimpinan kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong madrasah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran melalui program madrasah yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Dalam persaingan global ini, diakui atau tidak lembaga pendidikan atau sistem perMadrasahan dituntut untuk mengemuka dengan kinerja kelembagaan yang efektif dan produktif.

Pendidikan merupakan wahana strategis dalam pembentukan sumberdaya manusia. Sumberdaya yang handal yaitu yang bermoral, cerdas dan terampil sehingga memiliki kompetensi dan mampu berkompetensi menghadapi persaingan lokal maupun global. Hal ini menjadi tugas sekaligus tantangan bagi Madrasah untuk menghasilkan lulusan (*Output*) yang berkualitas beriman dan bertakwa kuat dan berkarakter serta dapat menyesuaikan diri dan siap bersaing baik dilingkungan masyarakat dunia usaha maupun untuk meneruskan ketinggian pendidikan yang lebih tinggi.

Banyak aspek yang dapat menentukan mutu Madrasah diantaranya fasilitas, sumber dana, sumber daya manusia, dukungan orang tua/masyarakat, faktor *input* siswa dan pengelolaan atau manajemen Madrasah. Salah satu pendekatan dalam pengelolaan pendidikan adalah Manajemen Berbasis Madrasah (MBS). MBS memberikan otonomi yang luas bagi Madrasah dalam menata kelola Madrasah untuk menentukan keberhasilannya. Menurut Mulyasa salah satu indikator keberhasilan Madrasah adalah “terciptanya Madrasah yang aman, nyaman, dan tertib sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung dengan tenang dan menyenangkan.”¹ MBS merupakan suatu konsep inovatif dan strategis kearah peningkatan mutu pendidikan.

Keberhasilan Madrasah dalam menciptakan iklim yang kondusif dipengaruhi dan ditentukan oleh beberapa hal diantaranya peranan kepala Madrasah. Dalam hal ini adalah kemampuan kepala Madrasah dalam manajerial atau menatakelola Madrasah. Bahkan kemampuan manajerial kepala Madrasah

¹ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung, Remaja Rosdakarya, 2002, Hlm. 181.

akan meningkatkan prestasi (hasil belajar) siswa. Allah SWT dalam Al-Qur'an surat Al-Mujadalah Ayat 11:

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا قِيلَ لَكُمْ ءَلَمْ جَاءَ أَفَ يَقُولُ اللَّهُ لَكُمْ قِيلَ أ
 أ يَرِ اللَّهُ الَّذِينَ مِنْكُمْ الَّذِينَ الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ اللَّهُ نَعَمَ خَيْرٌ

Artinya :

"Wahai orang-orang yang beriman! Apabila dikatakan kepadamu,"Berilah kelapangan didalam majelis, maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan berdirilah kamu, maka berdirilah, niscaya Allah akan mengangkat derajat orang-orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang yang berilmu beberapa derajat".²

Dari ayat diatas dijelaskan bahwa ayat tersebut berkaitan dengan adab atau tatakrama yang harus diterapkan dalam majelis-majelis yang baik dan diridai Allah SWT. Misalnya majelis ta'lim, majelis ilmu pengetahuan seperti Madrasah dan lain-lain. Adab atau tata krama yang dimaksud yaitu memberikan kelapangan kepada orang-orang yang akan mengunjungi yang berada dalam majelis-majelis tersebut dengan cara, seperti; mempersilakan orang lain yang datang belakangan untuk duduk di samping kita sekiranya masih kosong, menciptakan suasana nyaman, mewujudkan rasa persaudaraan, saling menghormati dan saling menyayangi, serta tidak boleh menyuruh orang lain yang lebih dulu menempati tempat duduknya untuk pindah ke tempat lain tanpa alasan yang diberikan oleh syara.

² Al-qur'an. 2007. *Al-qur'an dan Terjemahan*, Yayasan Penyelenggara Penterjemah/Penafsiran Al-Qur'an, Departemen Agama RI. Jakarta.

Berdasarkan penelitian oleh Rosenholtz 1985 dalam Permadi bahwa satu pertiga atau 32% berhasil atau gagalnya dalam mengikuti tes (ujian) ditentukan oleh mutu dalam manajemen Madrasah. Selanjutnya Permadi dalam membuktikannya melalui penelitian yang dilakukan tahun 1995-1997 menyebutkan bahwa: “Madrasah yang dilatih model kepemimpinan mandiri dapat menunjukkan hasil salah satunya adalah terdapat perubahan perilaku manajerial kepala Madrasah dengan mau dan mampu untuk membuat program-program pengayaan bagi murid sesuai dengan langkah-langkah yang ditetapkan.”³

Sesuai uraian diatas penulis meyakini bahwa ada mata rantai yang tidak dapat dipisahkan antara mutu pendidikan, kinerja guru, dan kemampuan manajerial kepala Madrasah. Mutu pendidikan dapat dilihat dari prestasi para siswa. Hal ini sangat dipengaruhi oleh kinerja guru sedangkan kinerja guru dipengaruhi oleh kemampuan manajerial kepala Madrasah.

Berdasarkan permendiknas No 13 tahun 2007 kepala Madrasah selain harus memiliki persyaratan akademik dituntut memiliki kemampuan kepribadian manajerial, kewirausahaan, supervise dan sosial. Secara konsep kelima kemampuan kepala Madrasah tersebut dapat dibahas secara terpisah. Namun dalam pengalamannya merupakan satu kesatuan yang saling mempengaruhi. Kemampuan manajerial Madrasah diarahkan untuk merencanakan, mengorganisir, menggerakkan dan mengendalikan para guru agar memiliki kinerja yang baik dalam melaksanakan tugasnya.

³ Permadi, D dan D. Arifin. *Kepemimpinan Transformasi Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*. Bandung: PT Sarana Panca Karya Nusa. 2007, Hlm 66-67

Kepala sekolah atau kepala madrasah sebagai penanggung jawab pendidikan dan pembelajaran di sekolah hendaknya dapat meyakinkan kepada masyarakat bahwa segala sesuatunya telah berjalan dengan baik, termasuk perencanaan dan implementasi kurikulum, penyediaan dan pemanfaatan sumber daya guru, rekrutmen sumber daya murid, kerjasama sekolah dan orang tua, serta sosok *outcome* sekolah yang prospektif. Kepala Madrasah merupakan unsur vital bagi efektifitas lembaga pendidikan. Kepala Madrasah yang baik akan bersikap dinamis untuk menyiapkan berbagai macam program pendidikan, keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah, kepala sekolah yang berhasil apabila memahami keberadaan Madrasah sebagai organisasi yang kompleks, serta mampu melaksanakan peranan dan tanggung jawab untuk memimpin Madrasah.

Kepemimpinan yang berkaitan dengan masalah kepala Madrasah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi kondusif, perilaku kepala Madrasah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerja sama dengan kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan lembaga pendidikan. Kepala Madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan memiliki andil besar dalam menciptakan suasana kondusif yang ada dalam lingkungan kerjanya.

Secara etimologis, istilah keterampilan berasal dari bahasa Inggris yaitu *skill* yang artinya adalah kemahiran atau kecakapan. Secara terminologis

keterampilan adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati. Sementara manajerial adalah hal-hal yang berhubungan dengan manajer. Dan kepala Madrasah adalah seorang fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu Madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Sehingga dari ketiga istilah ini dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud keterampilan manajerial kepala Madrasah adalah kemahiran atau kecakapan yang dimiliki oleh kepala Madrasah dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang manajer. Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen sebagai suatu proses, karena semua manajer bagaimanapun juga dengan ketangkasan dan keterampilan yang khusus, mengusahakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan dapat didayagunakan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

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

pemanfaatan segala sumber daya yang ada dan yang mungkin diperoleh guna mencapai tujuan yang diinginkan dimasa mendatang.

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

Memimpin, dalam artian kepala Madrasah mampu mengarahkan dan mempengaruhi seluruh sumber daya manusia untuk melakukan tugas-tugasnya yang esensial. Dengan menciptakan suasana yang tepat kepala Madrasah membantu sumber daya manusia untuk melakukan hal-hal yang baik.

Mengendalikan, dalam arti kepala Madrasah memperoleh jaminan bahwa Madrasah berjalan mencapai tujuan. Apabila terdapat kesalahan dalam pelaksanaannya, maka kepala Madrasah harus memberikan petunjuk dan arahan.

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

Dalam konteks Islam manajemen memiliki unsur perencanaan/gambaran dari sesuatu kegiatan yang akan datang dengan waktu, metode tertentu. Sebagaimana Nabi telah bersabda:

إن الله يحب إذا عمل أحدكم العمل أن يتقنه

Artinya: Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara itqan (tepat, tearah, jelas, tuntas. (HR. Thabrani).

Menurut Suhardan dkk⁴ keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala Madrasah antara lain:

- a. Keterampilan dalam memimpin
Kepala Madrasah harus memiliki cara-cara memimpin supaya dapat bertindak sebagai seorang pemimpin yang baik yaitu dengan menguasai bagaiman acara menyusun rencana bersama, mengajak anggota berpartisipasi, memberi bantuan kepada anggota kelompok dan bersama-sama membuat keputusan.
- b. Keterampilan dalam hubungan insasni (hubungan antar manusia)
Hubungan tersebut adalah hubungan fungsional atau hubungan formal yaitu hubungan karena tugas resmi atau pekerjaan resmi dan hubungan pribadi atau hubungan informal atau hubungan personel yaitu hubungan yang tidak didasarkan atas tugas resmi atau pekerjaan tetapi lebih bersifat kekeluargaan.
- c. Keterampilan dalam proses kelompok
Yakni bagaimana meningkatkan partisipasi anggota-anggota kelompok setinggi-tingginya sehingga potensi yang dimiliki dapat diefektifkan secara maksimal.
- d. Keterampilan dalam administrasi personel
Kegiatan dalam administrasi personel adalah: seleksi, pengangkatan, penempatan penugasan, orientasi, pengawasan, bimbingan dan pengembangan serta kesejahteraan.
- e. Keterampilan dalam menilai
Penilaian atau evaluasi ialah suatu usaha untuk mengetahui sampai dimana suatu kegiatan sudah dapat dilaksanakan atau sampai dimana suatu tujuan sudah dicapai. Yang dinilai biasanya ialah: hasil kerja, cara kerja dan orang-orang yang mengerjakannya.

Sedangkan menurut Anwar⁵ Peranan kepala Madrasah sebagai manajer, perlu memiliki keterampilan manajerial. Terdapat tiga macam bidang

⁴⁴ Suhardan, Dadang dkk. Manajemen Pendidikan. Bandung: Alfabeta. Hlm 128

keterampilan yang perlu dimiliki oleh manajer pendidikan, yaitu keterampilan konsep, manusiawi, dan keterampilan teknik. Ketiga keterampilan manajerial tersebut diperlukan untuk melaksanakan tugas manajerial secara efektif, meskipun penerapan masing-masing keterampilan tergantung pada tingkatan manajer dalam organisasi. Agar seorang kepala Madrasah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, maka kepala Madrasah sangat memerlukan ketiga macam keterampilan tersebut.

Dalam hal ini seorang kepala Madrasah mampu mewujudkan semua konsep yang telah dibuat kedalam tindakan atau perilaku dalam organisasi, sebab ia berhadapan langsung dengan para petugas pendidikan terutama para guru.

Kepala Madrasah hendaknya memahami betul apa yang menjadi tugas dan peranannya di Madrasah. Jika kepala Madrasah mampu memahami tugas dan peranannya sebagai kepala Madrasah, ia akan mudah dalam menjalankan tugasnya, terutama berkenaan dengan manajemen Madrasah yang akan dikembangkannya. Bekal kemampuan dalam memahami kompetensi sebagai seorang kepala Madrasah ini akan menjadi bekal dalam pelaksanaan tugas yang harus dilakukannya. Kepala Madrasah sebagai manajer seharusnya juga mampu memahami indikator-indikator keterampilan manajerial kepala Madrasah, baik keterampilan konsep, manusiawi, maupun keterampilan teknik.

Sebagai sekolah swasta yang memerlukan kerjasama dengan semua instansi, aparatur dan masyarakat sekitar keterampilan manajerial kepala madrasah Aliyah Al-ma'ruf terlihat lebih menonjol dalam tehnik keterampilan

⁵ Anwar. Moch. Idochi. 2004. *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*. Bandung: Alfabeta : 78

manusiawi. Hal ini terlihat dari kemampuan kepala madrasah dalam menjalin hubungan dengan stakeholder di lingkungan sekolah tersebut. Hubungan yang baik dengan berbagai kalangan masyarakat diyakini akan mampu menjadikan sekolah lebih unggul dan dapat meningkatkan jumlah minat siswa setiap tahunnya. Sedangkan dalam segi keterampilan teknik kepala madrasah aliyah Alma'ruf selalu berinovasi. Berbagai macam inovasi yang dilakukan salah satunya adalah mejadikan UN dilakukan dengan menggunakan komputer. Dalam segi keterampilan konsep kepala madrasah Aliyah seringkali mendapatkan ide-ide dari berbagai masukan beberapa guru. Ide-ide yang menjadi program sekolah merupakan ide-ide hasil dari rapat dan usulan dari guru lain.

Berkaitan dengan keterampilan manusiawi, pentingnya peran kepala madrasah menatakelola madrasah terutama dalam mengendalikan guru dan stafnya Permadi menjelaskan sebagai berikut:

“Kepala Madrasah adalah pemimpin resmi di madrasah karena legitimasi dari pihak yang berkuasa dan berwenang baik dari pemerintah maupun yayasan. Dengan legitimasi ini dia bisa memaksa bawahan dalam hal ini guru dan staf tata usaha untuk tunduk dan patuh kepada perintahnya (*coercive power*) yang penting untuk diperhatikan adalah bahwa dalam memanfaatkan kekuasaanya kepala Madrasah diharapkan mempunyai keahlian (*expert power*) yang dikaitkan dengan profesionalisme pekerjaannya. Untuk itulah perlunya jabatan kepala Madrasah tersebut diperoleh melalui sebuah pelatihan atau pendidikan khusus oleh lembaga yang kompeten untuk ini”.⁶

Kemampuan manajerial kepala madrasah dalam upaya meningkatkan kinerja guru untuk mewujudkan madrasah yang bermutu merupakan harga yang tidak bisa ditawar-tawar lagi, mau tidak mau, suka tidak suka, kepala madrasah wajib memiliki kemampuan manajerial dalam melakukan penatakelolaan

⁶ Ibid Hlm. 74-75

madrasah yang dipimpinnya. Simon dan Alexander dalam Mulyasa menyatakan bahwa “dua kunci penting dari peran guru yang mempengaruhi terhadap peningkatan prestasi belajar peserta didik yaitu : jumlah waktu yang efektif yang digunakan guru dan kualitas kemampuan guru.”⁷

Kepala Madrasah merupakan kunci bagi terselenggarakannya iklim organisasi Madrasah yang kondusif dengan dinamika perubahan yang dilakukan terus menerus. Manajemen merupakan komponen yang tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan. Untuk itu kepala Madrasah perlu memahami fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pembinaan terutama para guru. Apabila tujuan peningkatan prestasi kerja para guru dapat terpenuhi, maka tujuan pembangunan yang sesuai dengan pancasila, UUD 1945 beserta tujuan Pendidikan Nasional akan segera tercapai, begitu juga dengan menghasilkan lulusan yang berkualitas dan siap menghadapi tuntutan perkembangan zaman.

Di Madrasah Aliyah Al-Ma'ruf pemanfaatan laboratorium, sarana dan prasarana Madrasah sebagai penunjang untuk mempermudah setiap kegiatan yang dilakukan oleh personal Madrasah sebagai wujud keterampilan teknik kepala Madrasah seperti untuk pembayaran SPP dan peminjaman buku perpustakaan dapat dilakukan dengan menggunakan aplikasi yang sudah dirancang untuk menghindari terjadinya kekeliruan. Misalnya, proses administrasi dilakukan dengan cara data-data di susun rapih baik dalam bentuk software maupun hardware. Dalam proses administrasi keuangan, MA Al-Ma'ruf sudah

⁷ Mulyasa, Op.Cit Hlm. 13

menggunakan aplikasi keuangan, peminjaman buku dipergunakan juga sudah dikelola dengan baik. Pelaksanaan program tersebut merupakan bentuk keterampilan kepala madrasah sehingga tugas-tugas tersebut diajarkan kepada bawahannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi Madrasah yang berkualitas. Namun dalam hal ini fasilitas yang dimiliki Madrasah ini masih kurang memadai, hal ini dapat dilihat dari kurangnya ruang kelas sehingga ruang lab dan ruang BK menjadi satu ruangan, ruang kepala dan ruang kepala Madrasah juga menjadi satu ruangan.

Atas dasar latar belakang masalah tersebut, maka penelitian ini dilaksanakan dengan tema “Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Aliyah Al-Ma’ruf Kabupaten Tanggamus Tahun Pelajaran 2016/2017”.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah diidentifikasi di atas, dan karena adanya keterbatasan waktu, dana, tenaga dan teori-teori serta supaya penelitian ini dapat dilakukan secara mendalam, maka tidak semua permasalahan yang telah diidentifikasi akan diteliti. Peneliti fokus pada permasalahan: “Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Aliyah Al-Ma’ruf Kabupaten Tanggamus Tahun Pelajaran 2016/2017”.

C. Sub Fokus Penelitian

Yang menjadi sub fokus dalam penelitian ini adalah:

1. Keterampilan Konsep Kepala Madrasah Aliyah Al-Ma’ruf
 2. Keterampilan Manusiawi Kepala Madrasah Aliyah Al-Ma’ruf
 3. Keterampilan Teknik Kepala Madrasah Aliyah Al-Ma’ruf
-

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana keterampilan konsep Kepala Madrasah Aliyah Al-Ma'ruf Kabupaten Tanggamus?
2. Bagaimana keterampilan manusiawi Kepala Madrasah Aliyah Al-Ma'ruf Kabupaten Tanggamus?
3. Bagaimana keterampilan Teknik Kepala Madrasah Aliyah Al-Ma'ruf Kabupaten Tanggamus?

E. Tujuan Penelitian

Dengan memperhatikan latar belakang dan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui keterampilan konsep Kepala Madrasah Aliyah Al-Ma'ruf Kabupaten Tanggamus
2. Untuk mengetahui keterampilan manusiawi Kepala Madrasah Aliyah Al-Ma'ruf Kabupaten Tanggamus
3. Untuk mengetahui keterampilan Teknik Kepala Madrasah Aliyah Al-Ma'ruf Kabupaten Tanggamus

F. Manfaat Penelitian

Dari setiap penelitian yang dilakukan dipastikan dapat memberi manfaat baik bagi objek atau peneliti khususnya dan juga bagi seluruh komponen yang terlibat di dalamnya. Dengan dilakukan penelitian mengenai "Keterampilan

Manajerial Kepala Madrasah Aliyah Al-Ma'ruf Kabupaten Tanggamus Tahun Pelajaran 2017/2018” ini diharapkan dapat memberikan manfaat, diantaranya:

1. Dari aspek teoritis

- a. Sebagai sumbangsih dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu manajemen/kepemimpinan kepala Madrasah.
- b. Sebagai bahan referensi bagi peneliti berikutnya dalam topik yang relevan.

2. Dari aspek Praktis

- a. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai input bagi pimpinan dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan keterampilan manajerial kepala madrasah.
 - b. Sebagai bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran guna meningkatkan keterampilan Kepala Madrasah Aliyah Al-Ma'ruf Kabupaten Tanggamus
-

BAB II

KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA MADARASAH

A. Konsep Keterampilan Manajerial Kepala Madarrasah

1. Konsep Manajemen

Secara etimologis (*etimos* = asal usul kata, *logos* = ilmu atau kajian), ensiklopedia bebas wikipedia menjelaskan bahwa istilah manajemen berasal dari kata dalam bahasa perancis kuno “*menagement*” yang berarti “seni melaksanakan dan mengatur”.⁸ Menurut Pidarta manajemen adalah aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya.⁹ sumber-sumber pendidikan itu mencakup orang-orang, uang bahan pelajaran, media pendidikan, prasarana, sarana dan informasi. Sumber-sumber ini tidak selalu tersedia dan berada pada organisasi atau lembaga-lembaga pendidikan, melainkan seringkali bertebaran ada disana-sini. Keadaan seperti ini perlu ditata oleh manajer agar dapat dimanfaatkan secara optimal oleh lembaga. Untuk maksud itu para manajer membutuhkan keterampilan-keterampilan tertentu.

Hasibuan mengemukakan bahwa “Manajemen adalah serangkaian kegiatan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk suatu tujuan

⁸ Suparlan. Manajemen Berbasis Sekolah

⁹ Pidarta, Made. Manajemen Pendidikan Indonesia.

tertentu¹⁰. Definisi ini tidak hanya menegaskan apa yang telah dikemukakan sebelumnya tentang pencapaian hasil pekerjaan melalui orang lain, tetapi menjelaskan tentang adanya ukuran atau standar yang menggambarkan tingkat keberhasilan seorang manajer yaitu efektif, efisien dan proses manajemen akan terjadi apabila seseorang melibatkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Pada umumnya manajemen adalah suatu kerjasama dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama dengan sistematis, efisiensi, dan efektif.¹¹

Manajemen menurut Hasibuan adalah suatu proses yang khas yang terjadi tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lain.¹² Manajemen merupakan sebuah proses untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain, dengan kata lain manajemen adalah proses pengelolaan terhadap suatu organisasi agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Winardi, 1983: 4).

Sehubungan dengan pendapat tersebut, Indriyo Gitosudarmo (1990: 9) mengemukakan bahwa manajemen merupakan kegiatan menggunakan atau mengelola faktor-faktor produksi baik manusia, modal/dana, serta mesin-mesin/alat/perengkapan secara efektif dan efisien. Lebih lanjut dikemukakan oleh Indriyo bahwa proses manajemen terdiri dari (1) kegiatan perencanaan yang

¹⁰ Hasibuan Malayu S. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005, Hlm. 20

¹¹ Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta, BPFE, 2002, Hlm. 12

¹² Malayu S. P., *Op Cit* Hlm. 42

meliputi penentuan tujuan organisasi, penjabaran tugas/pekerjaan, pembagian tugas, (2) kegiatan pengarahan, atau menggerakkan anggota organisasi untuk bekerja memutar roda organisasi, (3) serta kegiatan pengawasan yang berarti memantau hasil pekerjaan sebagai umpan balik dengan membandingkannya terhadap standar yang telah ditentukan dalam rencana semula serta kemudian mencoba untuk menemukan jalan keluar bagi kesalahan-kesalahan yang terjadi.¹³

Suatu lembaga dikatakan efisien apabila investasi yang ditanamkan dalam lembaga tersebut sesuai atau memberikan profit sebagaimana yang diharapkan. Selanjutnya suatu lembaga dikatakan efektif apabila pengelolaannya menggunakan prinsip yang tepat dan benar sehingga berbagai kegiatan di dalam lembaga tersebut dapat tercapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya. Dari berbagai pandangan tentang proses manajemen atau fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan di atas, tidak ditemukan perbedaan yang prinsipil karena semuanya mengandung fungsi-fungsi manajemen sebagai suatu proses manajemen. Jadi dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Perencanaan (*Planning*), merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Di dalam perencanaan ini dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, di mana dikerjakan, kapan akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan dan bagaimana

¹³ Gitosudarmo. Indriyo. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia. 1990, Hlm 10

hal tersebut dikerjakan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penetapan tujuan, penegakan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Kepala Madrasah sebagai top manajemen di lembaga pendidikan Madrasah mempunyai tugas untuk membuat perencanaan, baik dalam bidang program pembelajaran dan kurikulum, kepegawaian, kesiswaan, keuangan maupun perlengkapan.

Berkaitan dengan perencanaan dalam Al-Qur'an Allah swt berfirman dalam Surat Al-Hasyr ayat 18:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ۙ اٰللهٗ وَاَنْتُمْ تَنْظُرُوْنَ ۙ قَدْ مَتَّحٰٓتْ لَكُمْ ۙ اِلٰهَةٌ خَيْرٌ مِّنْكُمْ

Artinya:

“Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Maha teliti terhadap apa yang kamu kerjakan.” (Q.s Al-Hasyr :18).

Perencanaan yang baik akan dicapai dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang dimana perencanaan dan kegiatan yang akan diputuskan akan dilaksanakan sesuai rencana yang dibuat. Perencanaan merupakan aspek penting dari pada manajemen. Keperluan merencanakan ini terletak pada kenyataan bahwa pemimpin dapat mengubah masa depan menjadi lebih baik. Seorang pemimpin tidak boleh menyerah pada keadaan dan masa depan yang menentu tetapi menciptakan masa depan itu. Masa depan adalah akibat dari keadaan masa lampau. Keadaan sekarang dan disertai dengan usaha–

usaha yang akan dilaksanakan. Dengan demikian landasan dasar perencanaan adalah kemampuan pemimpin untuk secara sadar memilih alternatif masa depan yang akan dikehendaknya dan kemudian mengarahkan daya upayanya untuk mewujudkan masa depan yang dipilihnya, dalam hal ini manajemen yang akan diterapkan seperti apa, sehingga dengan dasar itulah maka suatu rencana akan terealisasikan dengan baik.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama yang kooperatif. Allah swt menegaskan dalam firmanNya pada surat An-nisa ayat 85:

يَشْفَعُ شَفَا ۖ يَكُنْ لَهُ نَصِيبٌ مِّمَّا ۖ يَشْفَعُ شَفَا ۖ سَيِّئَةً ۖ يَكُنْ لَهُ كِفْلٌ مِّمَّا
 اللَّهُ عَلَىٰ شَيْءٍ مُّؤَيَّتٍ ۖ

Artinya:

“Barangsiapa yang memberikan syafa’at yang baik [325], niscaya ia akan memperoleh bahagian (pahala) dari padanya. dan Barangsiapa memberi syafa’at yang buruk [326], niscaya ia akan memikul bahagian (dosa) dari padanya. Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.¹⁴

Kerjasama ini akan memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.

¹⁴ [325] Syafa'at yang baik ialah: Setiap sya'faat yang ditujukan untuk melindungi hak seorang Muslim atau menghindarkannya dari sesuatu kemudharatan.
 [326] Syafa'at yang buruk ialah kebalikan syafa'at yang baik.

Kerjasama yang baik tidak terlepas dari bagaimana cara pemimpin berkomunikasi dengan baik. Komunikasi yang dilakukan oleh pemimpin kepada bawahanannya merupakan cerminan dan cara untuk menjadikan visi dan misi suatu organisasi berjalan sesuai dengan tujuan. Seorang pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan yang baik jika seseorang memimpin namun tidak paham dengan tugas seorang pemimpin maka organisasi tersebut tidak akan berjalan dengan baik. Sesuai dengan hadis dijelaskan:

إِذَا ضُيِّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ

غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

Rasulullah shallallahu ‘alaihi wasallam bersabda: “Jika amanat telah disia-siakan, tunggu saja kehancuran terjadi.” Ada seorang sahabat bertanya; ‘bagaimana maksud amanat disia-siakan?’ ‘Nabi menjawab; “Jika urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka tunggulah kehancuran itu.” (Bukhari – 6015)

Pengorganisasian (*organizing*), merupakan pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan di antara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya. Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapatkan perhatian dari kepala Madrasah. Fungsi ini perlu dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi Madrasah, uraian tugas tiap bidang, wewenang dan tanggung jawab menjadi lebih jelas, dan penentuan sumber daya manusia dan materil yang diperlukan. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Robbins bahwa kegiatan yang dilakukan dalam

pengorganisasian dapat mencakup (1) menetapkan tugas yang harus dikerjakan; (2) siapa yang mengerjakan; (3) bagaimana tugas itu dikelompokkan; (4) siapa melapor ke siapa; (5) di mana keputusan itu harus diambil.¹⁵

Pengarahan (*actuating*), adalah aktivitas untuk memberikan dorongan, pengarahan, dan pengaruh terhadap semua anggota kelompok agar mau bekerja secara sadar dan suka rela dalam rangka mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi. Masalah pengarahan ini pada dasarnya berkaitan erat dengan unsur manusia sehingga keberhasilannya juga ditentukan oleh kemampuan kepala Madrasah dalam berhubungan dengan para guru dan karyawannya. Oleh sebab itu, diperlukan kemampuan kepala Madrasah dalam berkomunikasi, daya kreasi serta inisiatif yang tinggi dan mampu mendorong semangat dari para guru/karyawannya.

Untuk dapat menggerakkan guru atau anggotanya agar mempunyai semangat dan gairah kerja yang tinggi, maka perlu memperhatikan beberapa prinsip berikut: (1) memperlakukan para pegawai dengan sebaik-baiknya; (2) mendorong pertumbuhan dan pengembangan bakat dan kemampuan para pegawai tanpa menekan daya kreasinya; (3) menanamkan semangat para pegawai agar mau terus berusaha meningkatkan bakat dan kemampuannya; (4) menghargai setiap karya yang baik dan sempurna yang dihasilkan para pegawai; (5) menguasai adanya keadilan dan bersikap bijaksana kepada setiap pegawai tanpa pilih kasih.; (6) memberikan kesempatan yang tepat bagi pengembangan pegawainya, baik kesempatan belajar maupun biaya yang cukup untuk tujuan tersebut; (7)

¹⁵ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam manajemen*. Jakarta, Raja Grafindo Persada, 2004, Hlm. 15

memberikan motivasi untuk dapat mengembangkan potensi yang dimiliki para pegawai melalui ide, gagasan dan hasil karyanya.

Pengawasan (*controlling*), dapat diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku personel dalam organisasi pendidikan dan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan yang dikehendaki, kemudian apakah perlu diadakan perbaikan. Pengawasan dilakukan untuk mengumpulkan data tentang penyelenggaraan kerja sama antara guru, kepala Madrasah, konselor, supervisor, dan petugas madrasah lainnya dalam institusi satuan pendidikan.

Pada dasarnya ada tiga langkah yang perlu ditempuh dalam melaksanakan pengawasan, yaitu; (1) menetapkan alat ukur atau standar; (2) mengadakan penilaian atau evaluasi; dan (3) mengadakan tindakan perbaikan atau koreksi dan tindak lanjut. Oleh sebab itu, kegiatan pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan, menilai proses dan hasil kegiatan dan sekaligus melakukan tindakan perbaikan.

Dalam praktek manajemen, fungsi-fungsi pokok manajemen tersebut merupakan kegiatan yang saling terkait yang harus dilakukan oleh para manajer, agar dapat memanfaatkan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi tersebut baik sumber daya manusia maupun bukan untuk dimanfaatkan secara efektif dan efisien dalam upaya untuk mencapai tujuan dengan produktivitas yang tinggi dan kepuasan individu yang terlibat dalam kegiatan manajemen.

2. Konsep Manajerial

Menurut T. Hani Handoko menjelaskan bahwa praktek manajerial adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer.¹⁶ Selanjutnya Siagian mengemukakan bahwa “Manajerial *skill* adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik”. 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. 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.¹⁷

3. Konsep Kepemimpinan

Menurut Hendiyat Soetopo kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu yaitu tujuan bersama¹⁸. Menurut Handoko bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai sasaran¹⁹. Sedangkan menurut Stoner dalam Handoko kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya²⁰.

¹⁶ T Hani Handoko. *Manajemen*. Yogyakarta, BPFE. 1995. Hlm. 13

¹⁷ Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta, Rineka Cipta, 2002, Hlm. 63

¹⁸ Hendiyat Sutopo. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta, Bina Aksara, 1984, Hlm. 1

¹⁹ T. Hani Handoko. Op.Cit, Hlm. 294

²⁰ T. Hani Handoko, Loc. Cit Hlm. 294

Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi manusia baik perorangan maupun kelompok²¹.

Dari berbagai pengertian di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerjasama mencapai suatu tujuan kelompok. Upaya untuk menilai sukses tidaknya pemimpin itu dilakukan antara lain dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas atau mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Teori kesifatan atau sifat pemimpin dikemukakan oleh beberapa ahli antara lain:

Menurut Edwin terdapat 6 (enam) sifat kepemimpinan yaitu: 1) Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*), 2) kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, 3) kecerdasan mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir. 4) Ketegasan 5) kepercayaan diri, 6) Inisiatif²². Sementara itu teori kesifatan juga dikemukakan oleh Ordway Tead. Menurut Ordway Tead adalah sebagai berikut: 1) Energi jasmaniah dan mental, 2) kesadaran akan tujuan organisasi, 3) antusiasme pekerjaan mempunyai tujuan yang bernilai, 4) keramahan dan kecintaan dedikasi, 5) Integritas, 6) Penguasaan teknis, 7) Ketegasan dalam mengambil keputusan, 8) Kecerdasan, 9) kemampuan mengajar, 10) kepercayaan.²³

Menurut George R. Terry teori kesifatan adalah sebagai berikut: 1) kekuatan badaniah, 2) stabilitas emosi, 3) pengetahuan tentang relasi insan

²¹ Thoha. Miftah, Op. Cit. Hlm 264.

²² Handoko. Op.Cit, Hlm. 297

²³ Kartini. Kartono. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta, raja Grafindo Persada, 1992, Hlm. 37.

pemimpin. 4) kejujuran, 5) obyektif, 6) pengabdian kepada kepentingan umum 7) kemampuan berkomunikasi, 8) Kemampuan mengajar, 9) kemampuan sosial, 10) kecakapan teknis²⁴.

Berdasarkan teori-teori tentang kesifatan atau sifat-sifat pemimpin di atas, dapat disimpulkan bahwa sifat-sifat kepemimpinan kepala Madrasah adalah: (1) kemampuan sebagai pengawas (*supervisory ability*) (2) kecerdasan (3) inisiatif (4) energi jasmaniah dan mental (5) kesadaran akan tujuan dan arah (6) stabilitas emosi (7) obyektif (8) ketegasan dalam mengambil keputusan (9) kemampuan berkomunikasi (10) kemampuan mengajar (11) kemampuan sosial (12) pengetahuan tentang relasi insan.

4. Konsep Kepala Madrasah

Madrasah merupakan organisasi yang kompleks dan unik, organisasi yang kompleks karena di dalam Madrasah terdapat sumber daya–sumber daya yang saling terkait, sedangkan sebagai organisasi yang unik karena Madrasah menjadi tempat proses belajar–mengajar dan pembudayaan kehidupan umat manusia (Wahjosumidjo, 2002: 81). Untuk dapat mencapai tujuan Madrasah, diperlukan pemimpin yang mampu mendayagunakan sumber daya–sumber daya tersebut agar dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, tanpa seorang pemimpin Madrasah tidak akan bisa berhasil. Pendapat tersebut dipertegas oleh Gibson yang mengemukakan bahwa keberhasilan

²⁴ Ibid. Hlm. 25

Madrasah banyak ditentukan oleh kapasitas kepala Madrasah nya di samping adanya guru-guru yang kompeten di Madrasah itu²⁵

Dengan demikian keberadaan kepala Madrasah sangat penting dalam menentukan keberhasilan Madrasah. Kepala Madrasah dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai orang (guru) yang memimpin suatu Madrasah atau bisa disebut dengan guru kepala²⁶. Menurut Wahjosumidjo mendefinisikan kepala Madrasah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu Madrasah, di mana diselenggarakan proses belajar-mengajar²⁷. Lebih lanjut dikemukakan bahwa sebagai seorang pemimpin, kepala Madrasah harus mampu menjadi figur penengah dan sumber informasi bagi bawahannya serta sebagai pemecah masalah yang terjadi di Madrasah yang dipimpinnya. Kepala Madrasah merupakan orang terpenting di suatu Madrasah, sebab merupakan kunci bagi pengembang dan peningkatan suatu Madrasah, jika kepala Madrasah , guru, karyawan dan seluruh stakeholder Madrasah itu berfungsi dengan baik, terutama kalau prestasi siswa dapat mencapai maksimal.

Kepala Madrasah merupakan pejabat formal di Madrasah, dikarenakan pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Hal ini dapat ditunjukkan dengan adanya kualifikasi dan kompetensi yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Madrasah, diantaranya :

1. Kualifikasi Umum Kepala Madrasah/Madrasah adalah sebagai berikut:

²⁵ Sudarwan Danim. *Motivasi, Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta , Rineka Cipta, 2004, Hlm. 145

²⁶ Depdiknas. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta, Balai Pustaka, 2005, Hlm. 549

²⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta, Raja Grafindo Persada, 2002, Hlm. 83

- a. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D IV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
- b. Pada waktu diangkat sebagai kepala Madrasah berusia setinggitingginya 56 tahun.
- c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang Madrasah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA,
- d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

2. Kualifikasi Khusus Kepala Kepala Madrasah Menengah Atas/Madrasah Aliyah

(SMA/MA) meliputi :

- a. Berstatus sebagai guru SMA/MA;
 - b. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMA/MA; dan
 - c. Memiliki sertifikat kepala SMA/MA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah
 - d. Sedangkan kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala Madrasah diantaranya kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.
-

Berdasarkan deskripsi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepala Madrasah merupakan seorang tenaga fungsional (guru) yang diberi tugas untuk memimpin suatu Madrasah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran yang diangkat dengan keputusan oleh badan yang berwenang, kepala Madrasah adalah jabatan pemimpin yang tidak diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan, siapapun yang akan diangkat menjadi kepala Madrasah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas.

B. Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah

Keterampilan atau skill dapat diartikan kemampuan yaitu kemampuan dari seseorang untuk melakukan berbagai jenis kegiatan kognitif atau diperlukan dengan satu cara yang efektif.²⁸

Manajerial berasal dari kata manajer yang berarti orang yang menjadi pimpinan atau orang yang mengatur jadwal, membuat rencana.²⁹ Manajer juga dapat diartikan sebagai orang yang bertanggungjawab atas hasil kerja orang-orang yang ada di dalam organisasi.³⁰ Fattah menjelaskan bahwa Praktek manajerial adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer.³¹ Selanjutnya Sebagian mengemukakan bahwa Manajerial skill adalah keahlian menggerakkan orang lain

²⁸ Gary Yulk, *Leadership in Organization*, (Jakarta: Prenhalindo, 1998)

²⁹ W.J.S. Poerwodarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2006), 742

³⁰ Suprapro, *Dasar Manajemen*, (Bandung: Pusat Pengembangan Bahan Ajar-UMB), 5.

³¹ Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan Remaja*, (Bandung: Rosda Karya, 1999), 13

untuk bekerja dengan baik.³² Keterampilan manajerial juga dapat disebut dengan kecakapan manajerial yaitu suatu keterampilan atau karakteristik personal yang membantu tercapainya kinerja yang tinggi dalam tugas manajerial.³³ Adapun menurut Siagian, Keterampilan manajerial adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik.³⁴

Keterampilan manajerial adalah kecakapan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas. Manajerial yaitu merencanakan, mengatur, memimpin, dan mengendalikan pelaksanaan organisasi untuk mencapai sasaran tertentu.³⁵ 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.³⁶ sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.³⁷ 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.³⁸, Kepala Sekolah sebagai manajer pada hakikatnya

³² Siagian, Teori dan Praktek Kepemimpinan, (Bandung: Irama Widya), 63

³³ Suprpto. Dasar manajemen, (Bandung: Pusat Pengembangan bahan Ajar UMB), 9

³⁴ Sondang P. Siagian, Fungsi-Fungsi Manajerial, (Jakarta: bumi aksara, 1992), 36

³⁵ Depdiknas, Kamus Besar bahasa Indonesia, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), 247

³⁶ Surayin, Kamus Umum Bahasa Indonesia, (Bandung: Yrama Widya, 2001), 219

³⁷ Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan Republic Indonesia, Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta: Perum balai pustaka, 1988), 420

³⁸ Ibid, 796

adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali.³⁹ 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. 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.

Kepala Madrasah merupakan jabatan yang diperoleh seseorang setelah sekian lama menjabat sebagai guru. Seseorang diangkat dan dipercaya menduduki jabatan kepala Madrasah harus memenuhi kriteria-kriteria yang disyaratkan untuk jabatan dimaksud. Davis, G.A & Thomas, M. A berpendapat bahwa kepala Madrasah yang efektif mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- 1) Mempunyai jiwa kepemimpinan dan mampu memimpin Madrasah
- 2) Mempunyai jiwa kepemimpinan untuk mencegah masalah
- 3) Mempunyai keterampilan sosial
- 4) Professional dan kompeten dalam bidang tugasnya⁴⁰

Menurut Siagian pemimpin organisasi, terutama dalam bidang pendidikan setidaknya mempunyai ciri-ciri:

- 1) Mampu mengambil keputusan
- 2) Mempunyai kemampuan hubungan manusia
- 3) Mempunyai keahlian dalam berkomunikasi
- 4) Mampu memberikan motivasi kerja kepada bawahannya⁴¹

³⁹ Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.2003), 83

⁴⁰ Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta. Hlm 63

⁴¹ Wahyudi. 2009. *Op.Cit.* Hlm. 63

Sedangkan menurut De Roche, E .F berpendapat bahwa kepala Madrasah sebagai pemimpin dan administrator pendidikan harus mempunyai kemampuan:

- 1) Mempunyai sifat-sifat kepemimpinan
- 2) Mempunyai harapan tinggi (high expectation) terhadap Madrasah
- 3) Mampu mendayagunakan sumber daya Madrasah
- 4) Professional dalam bidang tugasnya.⁴²

Berdasarkan kajian diatas, jabatan kepala Madrasah memerlukan orang-orang yang mampu memimpin Madrasah dan profesional dalam bidang pendidikan. Namun kenyataan dilapangan membuktikan bahwa tidak semua kepala Madrasah memenuhi kreteria yang ditentukan,tetapi lebih mengutamakan pada golongan ataupun kepangkatan yang dijalani melalui masa kerja.

Berkaitan dengan kemampuan professional, Supriadi D. berpendapat bahwa Pekerjaan profesi menuntut keterampilan tertentu yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan yang lama dan insentif pada lembaga yang mendapat pengakuan dan dapat dipertanggungjawabkan. Dengan demikian jabatan kepala Madrasah merupakan jabata yang dipersiapkan agar calon kepala Madrasah mempunyai bekal kemampuan professional yang cukup untuk memimpin Madrasah.⁴³

Adapun tugas Kepala Sekolah Dirawat menyatakan bahwa “tugas dan tanggung jawab Kepala Sekolah digolongkan atas dua bidang yaitu: (1) tugas Kepala Sekolah dalam bidang organisasi dan (2) tugas Kepala Sekolah dalam bidang supervisi.” 15 Tugas Kepala Sekolah dalam bidang administrasi digolongkan dalam manajemen yang berhubungan dengan pengelolaan pengajaran, kepegawaian, kesiswaan, gedung dan halaman, keuangan, dan

⁴² Wahyudi. 2009. Loc. Op.Cit Hlm. 63

⁴³ Wahyudi. 2009. Loc. Op.Cit. Hlm. 63

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.¹⁶

Peranan kepala Madrasah sebagai administrator, sebagai manajer, dan sebagai supervisor pendidikan perlu dilengkapi dengan keterampilan manajerial. Terdapat tiga bidang keterampilan manajerial yang perlu dikuasai oleh manajer pendidikan dengan mengacu pada pendapat Katz Robbins yaitu keterampilan konseptual (*conceptual skill*), keterampilan hubungan manusia (*human skill*), keterampilan teknik (*technical skill*). Ketiga manajerial secara efektif, meskipun penerapan masing-masing keterampilan tersebut tergantung pada tingkatan manajer dalam organisasi.⁴⁴

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

⁴⁴ Katz Robbins. 2002. Prilaku Organisasi. Versi bahasa Indonesia. Jakarta: Prenhallindo. Hlm: 2-6

1. Pengertian Keterampilan Manejerial

Tanggung jawab pimpinan lembaga pendidikan sangat rumit dan berat karena berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dan sumber daya material (saran dan prasarana) pendidikan.

Oleh karena itu, penguasaan terhadap keterampilan manajerial sangat dibutuhkan oleh setiap pengelolaan pendidikan. Keterampilan menurut kamus besar Indonesia kata keterampilan berasal dari kata "cukup" yang artinya "kecakapan untuk menyelesaikan tugas". Keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnely. Tidak berbeda dengan pendapat di atas Ndraha menjelaskan pengertian keterampilan sebagai kemampuan melaksanakan tugas. Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa keterampilan adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati.⁴⁵

Manajer menurut pendapat Stoner adalah "Orang yang menggunakan semua sumber daya untuk mendapat tujuan". Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Handoko bahwa manajer adalah orang yang mempunyai tanggungjawab atas bawahan dan sumber daya organisasi.⁴⁶ Secara lebih spesifik, Pidarta menjelaskan, dalam dunia pendidikan, manajer adalah seseorang yang menjalankan aktivitas untuk memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya.⁴⁷

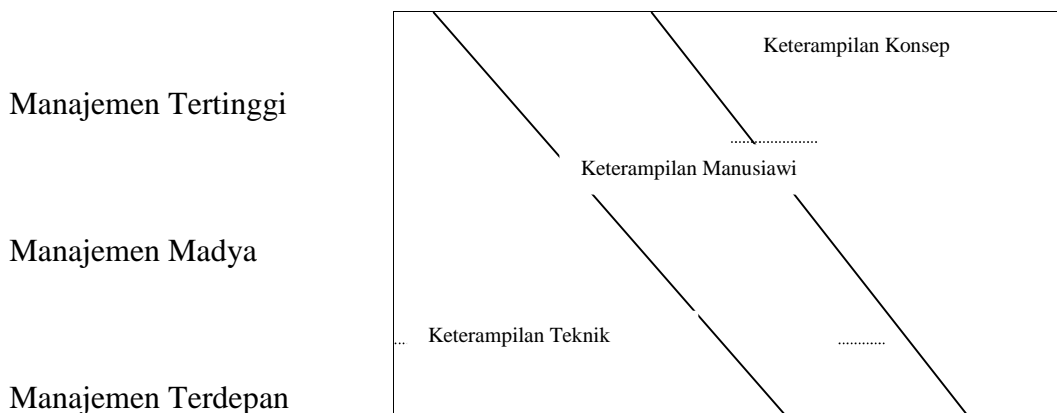
⁴⁵ Wahyudi, 2009. Op.Cit 67

⁴⁶ Wahyudi, 2009. Op.Cit. 67

⁴⁷ Wahyudi, 2009. Op.Cit. 68

Dengan demikian keterampilan manajerial adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Ada tiga macam keterampilan manajer yaitu keterampilan konsep, keterampilan manusiawi, dan keterampilan teknik. Keterampilan konsep ialah keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi, sedangkan keterampilan manusiawi ialah keterampilan untuk bekerjasama, memotivasi, dan mengarahkan, sementara itu keterampilan teknik ialah keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu. proporsi ketiga macam keterampilan itu bagi ketiga tingkat manajer digambarkan sebagai berikut:



Gambar I
Proporsi Keterampilan Manajer pada tiap Jenjang Manajemen

Bila diperhatikan bagan di atas, keterampilan konsep sebagian besar berada pada manajemen tertinggi. sedangkan keterampilan manusiawi paling banyak berada pada manajemen madya, tetapi tidak jauh berbeda pada manajemen

tertinggi dan manajemen terdepan. dengan kata lain dapat pula diartikan bahwa manajer atau para manajer tertinggi diharapkan paling banyak memiliki keterampilan konsep, keterampilan manusiawi secukupnya dan sedikit sekali membutuhkan keterampilan teknik. Para manajer madya paling banyak diharapkan memiliki keterampilan manusiawi dan keterampilan konsep serta teknik secukupnya. Sedangkan para manajer terdepan berlawanan dengan manajer tertinggi bagi mereka keterampilan teknikal yang erbanyak diharapkan mereka miliki, keterampilan manusiawi secukupnya dan sedikit sekali membutuhkan keterampilan konsep.

2. Pengertian Kompetensi Manajerial

Selanjutnya Kompetensi sendiri berasal dari kata competency, yang berarti kemampuan atau kecakapan. Menurut kamus bahasa Indonesia, kompetensi dapat diartikan (kewenangan) kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan suatu hal. Istilah kompetensi sebenarnya memiliki banyak makna yang diantaranya adalah sebagai berikut:

Berdasarkan Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Pasal 28 dinyatakan bahwa: Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan

dasar dan menengah meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.

Seseorang yang dinyatakan kompeten di bidang tertentu adalah seseorang yang menguasai kecakapan kerja atau keahlian selaras dengan tuntutan bidang kerja yang bersangkutan, dan dengan demikian, ia mempunyai wewenang dalam pelayanan sosial di masyarakatnya. Kecakapan kerja tersebut diejawantahkan dalam perbuatan yang bermakna, bernilai sosial, dan memenuhi standar (kriteria) tertentu yang diakui atau disahkan oleh kelompok profesinya dan atau warga masyarakat yang dilayaninya. Secara nyata orang yang kompeten tersebut mampu bekerja di bidangnya secara efektif-efisien. Kadar kompetensi seseorang tidak hanya menunjuk kuantitas kerja tetapi sekaligus menunjuk kualitas kerja.

3. Kepala Madrasah Sebagai Manajer

Sudah menjadi pengetahuan umum, bahwa manajemen merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan, dan mengevaluasi usaha para anggota organisasi serta memberdayakan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.

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

seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program Madrasah.

Menurut Wahyudi kegiatan yang menunjang program Madrasah adalah sebagai berikut :⁴⁸

Pertama memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di Madrasah, kepala Madrasah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. sebagai manajer, kepala Madrasah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya Madrasah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala Madrasah harus mampu bekerja melalui oaring lain (wakil-wakilnya), serta berusaha untuk senantiasa mempertanggungjawabkan setiap tindakan. Kepala Madrasah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di Madrasah. Berpikir secara analitik dan konseptual, dan harus senantiasa berusaha untuk menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang di hadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua.

Kedua, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer, kepala Madrasah harus meningkatkan profesi secara persuasive dan dari hati-kehati. Dalam hal ini, kepala Madrasah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh anggota kependidikan unuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya

⁴⁸ Wahyudi. Loc. Op.Cit. 65

member kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran dan lokakarya sesuai dengan bidang masing - masing.

Ketiga ,mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala Madrasah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan diMadrasah (partisipatif). Dalam hal ini kepala Madrasah berpodoman pada asas tujuan, asas keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas empirisme ,asas keakraban, dan asas integritas.

- *Asas tujuan*, bertolak dari anggapan bahwa kebutuhan tenaga kependidikan akan harga dirinya mungkin dicapai dengan turut menyumbang pada suatu tujuan yang lebih tinggi. Hal tersebut merupakan kesempatan bagi kepala Madrasah selaku pimpinan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.kepala Madrasah harus berusaha menyampaikan tujuan-tujuan kepada seluruh tenaga kependidikan yang ada diMadrasah, agar mereka dapat memahami dan melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan tersebut.kemampuan untuk menyampaikan dan menanamkan tujuan merupakan seni yang harus dimiliki oleh kepala Madrasah dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya.
 - *Asas keunggulan*, bertolak dari anggapan bahwa setiap tenaga kependidikan membutuhkan kenyamanan serta harus memperoleh kepuasan dan memperoleh penghargaan pribadi. kepuasan mengandung makna penerimaan keadaan seperti adanya, sehingga ketidakpuasan merupakan sumber motivasi yang dapat mengerakan tenaga kependidikan untuk menutupi ketidakpuasan tersebut dan mencapai kepuasan yang diinginkan.karena itu,kepala Madrasah
-

harus berusaha untuk mengembangkan budaya kerja dan ketidakpuasan kreatif.

- *Asas mufakat*, dalam hal ini kepala Madrasah harus mampu menghimpun gagasan bersama serta membangkitkan tenaga kependidikan untuk berpikir kreatif dalam melaksanakan tugasnya.
 - *Asas kesatuan*, dalam hal ini kepala Madrasah harus menyadari bahwa tenaga kependidikan tidak ingin dipisahkan dari tanggung jawabnya, karena itu kepala Madrasah harus berusaha untuk menjadikan tenaga kependidikan sebagai pengurus upaya-upaya mengembangkan Madrasah. ini penting untuk menumbuhkan rasa kepemilikan pada tenaga kependidikan terhadap Madrasah tempat mereka melaksanakan tugas.
 - *Asas persatuan*, kepala Madrasah harus mendorong para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalismenya dalam melaksanakan tugas dan pungsinya untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi Madrasah. hal ini dapat dilakukan misalnya dengan sistem imbalan terhadap setiap kegiatan yang dilakukan oleh bawahan.
 - *Asas empirisme*, kepala Madrasah harus mampu bertindak berdasarkan atas nilai dan angka-angka yang menunjukkan prestasi para tenaga kependidikan, karena data yang membuat semua komponen Madrasah memegang peranan yang sangat penting.
 - *Asas keakraban*, kepala Madrasah harus berupaya menjaga keakraban dengan para tenaga kependidikan, agar tugas-tugas dapat dilaksanakan dengan lancar. hal ini dimungkinkan dengan keakraban akan mendorong
-

berkembangnya saling percaya dan kesediaan untuk berkorban diantara para tenaga kependidikan.

- *Asas integritas*, kepala Madrasah harus memandang bahwa peran kepemimpinannya merupakan suatu komponen kekuatan untuk menciptakan dan memobilisasi energy seluruh tenaga kependidikan untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya. Integritas merupakan kejujuran dan upaya mencapai suatu langka tindakan yang telah ditetapkan secara bertanggungjawab dan konsisten.

Kemampuan memberdayakan tenaga kependidikan diMadrasah harus diwujudkan dalam pemberian arahan secara dinamis,pengkoordinasian tenaga kependidikan dalam pelaksanaan tugas,pemberian hadia (reward) bagi yang mereka berprestasi,dalam pemberian hukuman (punishment) bagi yang kurang disimplin dalam melaksanakan tugas.

Dalam PERMENDIKNAS No 13 Tahun 2007 tentang Kepala Madrasah, memberikan penjelasan mengenai kompetensi– kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala Madrasah, salah satunya adalah kompetensi manajerial, yang mengharuskan kepala Madrasah memiliki kemampuan antara lain untuk : (1) menyusun perencanaan Madrasah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, (2) Memimpin Madrasah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya Madrasah/madrasah secara optimal, (3) mengelola sumber daya Madrasah, seperti guru dan staf, sarana dan prasarana Madrasah/madrasah, hubungan Madrasah/madrasah dan masyarakat, peserta didik, kurikulum, keuangan, ketatausahaan, (4) mengelola sistem informasi Madrasah/madrasah

dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, (5) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan Madrasah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Sedangkan dalam Buku Kerja Kepala Madrasah menyebutkan bahwa kegiatan manajerial yang harus dilakukan oleh kepala Madrasah meliputi: membuat perencanaan Madrasah, rencana kerja Madrasah (RKS), rencana kegiatan dan anggaran Madrasah (RKAS), menyusun pedoman dan jadwal kegiatan Madrasah, serta struktur organisasi Madrasah, mengelola pendidik dan tenaga kependidikan, mengelola siswa, mengelola sarana-prasarana Madrasah, mengelola pembiayaan Madrasah, melakukan evaluasi Madrasah.⁴⁹

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepala Madrasah sebagai manajer bertugas mengelola sumber daya Madrasah, yang meliputi mengelola tenaga pendidik, siswa, keuangan, kurikulum, humas, fasilitas, dan komponen yang lain, untuk dapat didayagunakan semaksimal mungkin, sehingga dapat terarah pada pencapaian tujuan Madrasah secara efektif dan efisien.

4. Jenis-Jenis Kompetensi Manajerial

Menurut Winardi bahwa terdapat tiga macam kompetensi manajerial yang diperlukan oleh seorang manajer dalam mengololah sumber daya organisasi yaitu:

⁴⁹ Depdiknas, Loc. Cit, Hlm. 7-10

keterampilan konseptual (*conceptual skill*), keterampilan hubungan manusia (*human skills*), dan keterampilan teknik (*technical skill*).⁵⁰

Menurut Maman Ukas keterampilan membuat konsep (*conceptual skill*) yaitu kemampuan mental untuk berpikir dalam memberikan pengertian, pandangan, persepsi, dan pendapat dalam menangani kegiatan-kegiatan organisasi secara seluruh. Baik mengenai visi, misi, strategi, kebijakan dan kemungkinan-kemungkinan dalam menghadapi perubahan-perubahan serta bagaimana mengantisipasinya melalui pengambilan keputusan yang tepat dalam pemecahan masalah untuk mencapai tujuan organisasi. keterampilan dalam kemanusiaan (*human skills*) yaitu kemampuan untuk bekerja dalam kelompok / team atau dengan kelompok yang lain secara organisasi maupun secara individu, dalam memperbaiki motivasi, komunikasi, memimpin dan mengarahkan orang-orang untuk mengerjakan sesuatu dalam mencapai tujuan yang diinginkan. keterampilan teknik (*technical skills*) yaitu kecakapan menangani atau menghendel suatu masalah melalui penggunaan peralatan, prosedur, metode dan tehnik dalam proses operasional terutama menyangkut manusia kerja yang berhubungan dengan permasalahan dan alat-alat yang harus digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan.⁵¹

Agar seorang kepala sekolah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus dan mampu mewujudkan ke dalam

⁵⁰ Wahyud. Loc. Op.Cit. 2009 : 68

⁵¹ Ukas, Maman. 2004. Manajemen Konsep, Prinsip, dan Aplikasi. Bandung: Agnini Bandung. Hlm. 113

tindakan atau perilaku nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga keterampilan tersebut, yaitu .⁵²

- a. *Conceptual skill* yang meliputi kemampuan analisis, kemampuan berpikir rasional, kemampuan dalam berbagai macam konsepsi, kemampuan dalam menganalisis berbagai kejadian, kemampuan dalam memahami berbagai kecenderungan, kemampuan dalam mengantisipasi perintah dan kemampuan mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem social.
- b. *Human skill* meliputi kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama, kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku, kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatic dan kemampuan dalam berperilaku yang dapat diterima.
- c. *Technical Skill* yang meliputi kemampuan dalam menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus dan kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus

⁵² Wahjo Sumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.2003), 101-102

Menurut Anwar kompetensi dasar yang perlu dimiliki kepala madrasah⁵³

Yaitu :

a) Keterampilan Konseptual (*Conceptual skills*)

Pimpinan organisasi pada umumnya dan kepala Madrasah pada khususnya memiliki kepentingan agar organisasinya berjalan semaksimal mungkin. Kepala Madrasah seyogyanya memiliki kemampuan untuk dapat melihat organisasi secara keseluruhan dan juga dapat melihat arah perkembangan organisasi pada jangka panjang. Melihat organisasi secara keseluruhan berarti memandang penting kaitan masing-masing bagian dan bagaimana mengupayakan agar sinergi. Melihat organisasi dalam konteks jangka panjang berarti mampu melihat kecenderungan-kecenderungan perubahan yang terjadi di dalam dan disekitar organisasi. Benton mengartikan ketrampilan konseptual sebagaimana kemampuan yang berkaitan dengan menggunakan gagasan dan menjabarkannya untuk mendapatkan pendekatan baru dalam menjalankan departemen-departemen atau perusahaan.⁵⁴ Dalam keterampilan konsep tugas utama manajer tertinggi adalah menentukan strategi, kebijakan, mengkreasikan atau merencanakan suatu yang baru dan memutuskan.⁵⁵

Keterampilan konsep merupakan keterampilan kognitif seperti kemampuan analisis, berpikir logis, membuat konsep pemikiran induktif, dan pemikiran deduktif. Dalam arti umumnya keterampilan konsep termasuk penilaian yang baik, dapat melihat kedepan, intuisi, kreatif, dan kemampuan untuk

⁵³ Moch. Anwar (2004:78) dalam "Administarsi pendidikan"

⁵⁴ Wahyudi. Loc. Op.Cit. 2009:69

⁵⁵ pidarta

menemukan arti dan sukses mengelola peristiwa-peristiwa yang ambisius dan tidak pasti.⁵⁶

Benton (1995) mengartikan keterampilan konsep sebagai “kemampuan yang berkaitan dengan menggunakan gagasan dan menjabarkannya untuk mendapatkan pendekatan baru dalam menjalankan departemen-departemen atau perusahaan”. Sementara menurut Kadarman dan Yusuf Udaya (1996) keterampilan konsep adalah “kemampuan mental untuk mengkoordinasi, memecahkan masalah, membuat keputusan, dan pembuatan rencana” Sehingga dari kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa keterampilan konsep merupakan kemampuan mengembangkan gagasan untuk merencanakan, mengkoordinasikan, melakukan pengawasan, dan memecahkan masalah.

Dalam organisasi pendidikan keterampilan konsep adalah keterampilan yang dimiliki oleh kepala Madrasah sebagai suatu keseluruhan, merencanakan perubahan, merancang tujuan Madrasah, membuat penilaian secara tepat tentang efektifitas kegiatan Madrasah dan mengkoordinasikan program secara harmonis (Otto dan Sanders, 1974).

Setiap kepala Madrasah harus dapat memecahkan persoalan melalui suatu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang feasible. Selain itu kepala Madrasah harus mampu melihat setiap tugas sebagai satu keseluruhan yang saling berkaitan, memandang persoalan yang timbul sebagai bagian yang tak terpisahkan dari satu keseluruhan.

⁵⁶ Anwar

Berdasarkan dua pendapat diatas, keterampilan konseptual merupakan kemampuan mengembangkan gagasan untuk merencanakan, mengkoordinasi, melakukan pengawasan, dan memecahkan masalah.

b) Keterampilan Manusiawi (*Human skill*)

Aktivitas organisasi (termasuk Madrasah) merupakan aktivitas hubungan antar manusia dan interaksi antar anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam kegiatan keseharian sering terjadi hubungan yang kurang harmonis antar individu dalam organisasi, hal ini disebabkan komunikasi kurang lancar atau dikarenakan tujuan individu berbeda dengan tujuan organisasi. Karena itu untuk menjalin kerjasama yang baik perlu diciptakan hubungan secara harmonis diantara anggota organisasi. Menurut Sutisna ketrampilan hubungan manusia dalam organisasi pendidikan adalah kemampuan kepala Madrasah untuk mendirikan sistem komunikasi dua arah yang terbuka dengan personel Madrasah dan anggota masyarakat lainnya untuk menciptakan suasana kepercayaan terhadap Madrasah dan meningkatkan unjuk kerja guru.⁵⁷

Senada dengan pendapat Sutisna, terdapat pendapat Campbell yang dikutip oleh Stops dan Jhonson perilaku kepala Madrasah yang berkaitan dengan ketrampilan hubungan manusia di Madrasah adalah sebagai berikut:

- a. Menunjukkan semangat dan memberikan bimbingan dan bantuan dalam pekerjaan

⁵⁷ Wahyudi. Loc. Op.Cit. 2009:73

- b. Berperilaku menyenangkan, menghormati guru, mempunyai integritas yang tinggi dan tegas dalam mengambil keputusan.
- c. Memberi penghargaan kepada guru yang berprestasi
- d. Memberikan dukungan semangat/ modal kerja guru dan bersikap tegas kepada personel Madrasah.
- e. Mengatur Madrasah secara baik
- f. Menggunakan otoritasnya sebagai kepala Madrasah dengan keyakinan dan teguh pendirian
- g. Memberikan bimbingan secara individu kepada guru dalam pekerjaan
- h. Meyelesaikan permasalahan i. Mengikutsertakan guru dalam pekerjaan
- i. Menghormati peraturan Madrasah, mendisiplinkan siswa dan tidak membebani tugas yang berat kepada guru.⁵⁸

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.³⁵ *Human Skill* juga diartikan segala hal yang berkaitan dengan sebagai individu dan hubungannya dengan oranglain dan caranya berinteraksi dengan mereka.”³⁶ Atau keahlian dalam memahami dan melakukan interaksi dengan berbagai jems orang di masyarakat.³⁷ Paul Herey berpendapat bahwa “*Human Skill* adalah kemampuan dan kata putus (*judgment*) dalam bekerja dengan melalui orang lain yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerepan kepemimpinan yang efektif.

⁵⁸ Wahyudi. Loc. Op. Cit. 2009:73

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ketrampilan hubungan manusia dalam organisasi pendidikan adalah kemampuan kepala Madrasah untuk bekerjasama, berkomunikasi dengan personel Madrasah dalam rangka menciptakan suasana saling percaya terhadap program Madrasah dan dapat memberikan motivasi untuk meningkatkan unjuk kerja guru yang berkaitan dengan proses pembelajaran dan pada akhirnya dapat meningkatkan mutu pembelajaran Madrasah.

c) Keterampilan Teknis (*Technical Skill*)

Kepala Madrasah selain melakukan tugas yang bersifat konspetual yaitu merencanakan, mengorganisir, memecahkan masalah, dan mengadakan kerjasama dengan guru dan masyarakat, juga harus mampu melaksanakan kegiatan yang bersifat praktis. George R Terry berpendapat bahwa ketrampilan teknikal adalah keahlian dalam hal menggunakan suatu aktivitas spesifik yang meliputi suatu proses, prosedur teknik, ketrampilan teknikal memungkinkan orang yang bersangkutan melaksanakan mekanisme yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan khusus. Senada dengan pendapat di atas, dikemukakan oleh Handoko bahwa ketrampilan teknik (*technical skill*) kemampuan untuk menggunakan peralatan-peralatan, prosedur-prosedur atau teknik-teknik dari suatu bidang tertentu, seperti akuntansi, permesinan, dan sebagainya.⁵⁹

⁵⁹ Wahyudi. Loc. Op.Cit. 2009: 75

Kesimpulan dari tiga pendapat diatas bahwa keterampilan teknikal meliputi kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang manajer yang berkaitan dengan prosedur, metode, menggunakan alat-alat, teknik-teknik dan proses yang diperlukan untuk melaksanakan tugas khusus serta mampu mengajarkan kepada bawahannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Dari ketiga keterampilan di atas harus dimiliki oleh kepala Madrasah sehingga proses kepemimpinan dapat berjalan dengan lancar sebagai barometer baginya.

5. Kompetensi Manajerial

Dalam peraturan menteri No. 13 Tahun 2007 tentang standar kepala Madrasah/ madrasah, kemampuan manajerial kepala Madrasah meliputi:

1. Mampu menyusun perencanaan Madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan:
 - a. Menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan dalam perencanaan Madrasah, baik perencanaan strategis, perencanaan operasional, perencanaan tahunan, maupun rencana anggaran pendapatan dan belanja Madrasah
 - b. Mampu menyusun rencana strategis (renstra) pengembangan Madrasah berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan strategis yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana strategis baik
 - c. Mampu menyusun rencana operasional (Renop) pengembangan Madrasah berlandaskan kepada keseluruhan rencana strategis yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan renop
-

yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana operasional yang baik.

- d. Mampu menyusun rencana tahunan pengembangan Madrasah berlandaskan kepada keseluruhan rencana operasional yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana tahunan yang baik.
 - e. Mampu menyusun rencana anggaran belanja Madrasah (RAPBS) berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan RAPBS yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan RAPBS yang baik
 - f. Mampu menyusun perencanaan program kegiatan berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan dan RAPBS yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan perencanaan program yang baik.
 - g. Mampu menyusun proposal kegiatan melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan proposal yang baik.
2. Mampu mengembangkan organisasi Madrasah sesuai dengan kebutuhan:
- a. Menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional dalam pengorganisasian kelembagaan Madrasah sebagai landasan dalam mengorganisasikan kelembagaan maupun program insidental Madrasah.
-

- b. Mampu mengembangkan struktur organisasi formal kelembagaan Madrasah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
 - c. Mampu mengembangkan deskripsi tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
 - d. Menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan
 - e. Mampu mengembangkan standar operasional prosedur pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik
 - f. Mampu melakukan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan prinsip-prinsip tepat kualifikasi, tepat jumlah, dan tepat persebaran.
 - g. Mampu mengembangkan aneka ragam organisasi informal Madrasah yang efektif dalam mendukung implementasi pengorganisasian formal Madrasah dan sekaligus pemenuhan kebutuhan, minat, dan bakat perseorangan pendidikan dan tenaga kependidikan
3. Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal:
- a. Mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategis Madrasah kepada keseluruhan guru dan staf.
 - b. Mampu mengkoordinasikan guru dan staf dalam merelalisasikan keseluruhan rencana untuk mengapai visi, mengemban misi, mengapai tujuan dan sasaran Madrasah
-

- c. Mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan
 - d. Mampu membangun kerjasama tim (team work) antar-guru, antar- staf, dan antara guru dengan staf dalam memajukan Madrasah
 - e. Mampu melengkapi guru dan staf dengan keterampilan-keterampilan profesional agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing
 - f. Mampu melengkapi staf dengan ketrampilan-ketrampilan agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dan diperbaharui untuk kemajuan Madrasah
 - g. Mampu memimpin rapat dengan guru-guru, staf, orangtua siswa dan komite Madrasah
 - h. Mampu melakukan pengambilan keputusan dengan menggunakan strategi yang tepat
 - i. Mampu menerapkan manajemen konflik
4. Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal:
- a. Mampu merencanakan kebutuhan guru dan staf berdasarkan rencana pengembangan Madrasah
 - b. Mampu melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf sesuai tingkat kewenangan yang dimiliki oleh Madrasah
-

- c. Mampu mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan profesional guru dan staf
 - d. Mampu melaksanakan mutasi dan promosi guru dan staf sesuai kewenangan yang dimiliki Madrasah
 - e. Mampu mengelola pemberian kesejahteraan kepada guru dan staf sesuai kewenangan dan kemampuan Madrasah
5. Mampu mengelola sarana dan prasarana Madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal:
- a. Mampu merencanakan kebutuhan fasilitas (bangunan, peralatan, perabot, lahan, infrastruktur) Madrasah sesuai dengan rencana pengembangan Madrasah
 - b. Mampu mengelola pengadaan fasilitas sesuai dengan peraturan yang berlaku.
 - c. Mampu mengelola pemeliharaan fasilitas baik perawatan preventif maupun perawatan terhadap kerusakan fasilitas Madrasah
 - d. Mampu mengelola kegiatan inventaris sarana dan prasarana Madrasah sesuai sistem pembukuan yang berlaku
 - e. Mampu mengelola kegiatan penghapusan barang inventaris Madrasah
6. Mampu mengelola hubungan Madrasah – masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan Madrasah:
- a. Mampu merencanakan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat
-

- b. Mampu melakukan pendekatan-pendekatan dalam rangka mendapatkan dukungungan dari lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat
 - c. Mampu memelihara hubungan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat
7. Mampu mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas siswa:
- a. Mampu mengelola penerimaan siswa baru terutama dalam hal perencanaan dan pelaksanaan penerimaan siswa baru sesuai dengan kebutuhan Madrasah
 - b. Mampu mengelola penempatan dan pengelompokan siswa dalam kelas sesuai dengan maksud dan tujuan pengelompokan tersebut.
 - c. Mampu mengelola layanan bimbingan dan konseling dalam membantu penguatan kapasitas belajar siswa
 - d. Mampu menyiapkan layanan yang dapat mengembangkan potensi siswa sesuai dengan kebutuhan, minat, bakat, kreativitas dan kemampuan
 - e. Mampu menetapkan dan melaksanakan tata tertib Madrasah dalam memelihara kedisiplinan siswa
 - f. Mampu mengembangkan sistem monitoring terhadap kemajuan belajar siswa
 - g. Mampu mengembangkan sistem penghargaan dan pelaksanaannya kepada siswa yang berprestasi
-

8. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional:
 - a. Menguasai seluk beluk tujuan nasional, tujuan pembangunan nasional, dan tujuan pendidikan nasional, regional, dan lokal secara tepat dan kompherensif sehingga memiliki sikap positif akan pentingnya tujuan-tujuan tersebut sebagai arah penyelenggaraan pendidikan dan terampil menjabarkannya menjadi kompetensi lulusan dan kompetensi dasar.
 - b. Memiliki wawasan yang tepat dan komprehensif tentang kedirian peserta didik sebagai manusia yang berkarakter, berharkat, dan bermartabat, dan mampu mengembangkan layanan pendidikan sesuai dengan karakter, harkat, dan martabat manusia.
 - c. Memiliki pemahaman yang komprehensif dan tepat, dan sikap yang benar tentang esensi dan tugas profesional guru sebagai pendidik
 - d. Menguasai seluk beluk kurikulum dan proses pengembangan kurikulum nasional sehingga memiliki sikap positif terhadap keberadaan kurikulum nasional yang selalu mengalami pembaharuan, serta terampil dalam menjabarkannya menjadi kurikulum tingkat satuan pendidikan
 - e. Mampu mengembangkan rencana dan program pembelajaran sesuai dengan kompetensi lulusan yang diharapkan
 - f. Menguasai metode pembelajaran efektif yang dapat mengembangkan kecerdasan intelektual, spritual, dan emosional sesuai dengan materi pembelajaran
-

- g. Mampu mengelola kegiatan pengembangan sumber dan alat pembelajaran di Madrasah dalam mendukung pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan
 - h. Menguasai teknik-teknik penilaian hasil belajar dan menerapkannya dalam pembelajaran
 - i. Mampu menyusun program pendidikan per tahun dan per semester
 - j. Mampu mengelola penyusunan jadwal pelajaran per semester
 - k. Mampu melaksanakan monitoring dan evaluasi program pembelajaran dan melaporkan hasil-hasilnya kepada stakeholders Madrasah.
9. Mampu mengelola keuangan Madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien:
- a. Mampu merencanakan kebutuhan keuangan Madrasah sesuai dengan rencana pengembangan Madrasah, baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang.
 - b. Mampu mengupayakan sumber-sumber keuangan terutama yang bersumber dari luar Madrasah dan dari unit usaha Madrasah.
 - c. Mampu mengkoordinasikan pembelanjaan keuangan sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan berdasarkan asas prioritas dan efisiensi
 - d. Mampu mengkoordinasikan kegiatan pelaporan keuangan sesuai peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.
10. Mampu mengelola ketatausahaan Madrasah dalam mendukung kegiatan-kegiatan Madrasah:
-

- a. Mampu mengelola administrasi surat masuk dan surat keluar sesuai dengan pedoman persuratan yang berlaku
 - b. Mampu mengelola administrasi Madrasah yang meliputi administrasi akademik, kesiswaan, sarana/prasarana, keuangan, dan hubungan Madrasah-masyarakat
 - c. Mampu mengelola administrasi kearsipan Madrasah baik arsip dinamis maupun arsip lainnya
 - d. Mampu mengelola administrasi akreditasi Madrasah sesuai dengan prinsip-prinsip tersedianya dokumen dan bukti-bukti fisik
11. Mengelola unit layanan khusus Madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di Madrasah:
- a. Mampu mengelola laboratorium Madrasah agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran siswa
 - b. Mampu mengelola bengkel kerja agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran keterampilan siswa
 - c. Mampu mengelola usaha kesehatan Madrasah dan layanan sejenis untuk membantu siswa dalam pelayanan kesehatan yang diperlukan
 - d. Mampu mengelola kantin Madrasah berdasarkan prinsip kesehatan, gizi, dan keterjangkauan
 - e. Mampu mengelola koperasi Madrasah baik sebagai unit usaha maupun sebagai sumber belajar siswa
 - f. Mampu mengelola perpustakaan Madrasah dalam menyiapkan sumber belajar yang diperlukan oleh siswa
-

12. Mampu menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan Madrasah:
 - a. Mampu bertindak kreatif dan inovatif dalam melaksanakan pekerjaan melalui cara berpikir dan cara bertindak
 - b. Mampu memberdayakan potensi Madrasah secara optimal ke dalam berbagai kegiatan-kegiatan produktif yang menguntungkan Madrasah
 - c. Mampu menumbuhkan jiwa kewirausahaan (kreatif, inovatif, dan produktif) di kalangan warga Madrasah

 13. Mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran siswa:
 - a. Mampu menata lingkungan fisik Madrasah sehingga menciptakan suasana nyaman, bersih dan indah
 - b. Mampu membentuk suasana dan iklim kerja yang sehat melalui penciptaan hubungan kerja yang harmonis di kalangan warga Madrasah
 - c. Mampu menumbuhkan budaya kerja yang efisien, kreatif, inovatif, dan berorientasi pelayanan prima

 14. Mampu mengelola sistem informasi Madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan:
 - a. Mampu mengembangkan prosedur dan mekanisme layanan sistem informasi
 - b. Mampu menyusun format data base Madrasah sesuai kebutuhan
-

- c. Mampu mengkoordinasikan penyusunan data base Madrasah baik sesuai kebutuhan pendataan Madrasah
 - d. Mampu menerjemahkan data base untuk merencanakan program pengembangan Madrasah
15. Terampil dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen Madrasah:
- a. Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam manajemen Madrasah
 - b. Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran, baik sebagai sumber belajar maupun sebagai alat pembelajaran
16. Terampil mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan Madrasah dan sebagai sumber belajar siswa:
- a. Mampu merencanakan kegiatan produksi/jasa sesuai dengan potensi Madrasah
 - b. Mampu membina kegiatan produksi/jasa sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan yang profesional dan akuntabel
 - c. Mampu melaksanakan pengawasan kegiatan produksi/jasa dan menyusun laporan
 - d. Mampu mengembangkan kegiatan produksi/jasa dan pemasarannya
17. Mampu melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan Madrasah sesuai standar pengawasan yang berlaku:
-

- a. Memahami peraturan-peraturan pemerintah yang berkaitan dengan standar pengawasan Madrasah
- b. Melakukan pengawasan preventif dan korektif terhadap pelaksanaan kegiatan Madrasah

C. Peran Kepala Madrasah dalam Manajemen Madrasah

Pada hakikatnya segala sesuatu yang ada didunia ini perlu diatur dan ada pengaturnya. Segala sesuatu yang ada didunia ini perlu diatur dengan dimaksud mengarah kepada usaha kelancaran, keteraturan, apabila dalam suatu usaha atau kegiatan yang tidak mempunyai aturan tentu akan mengalami kekacauan, bahkan dunia akan hancur sejak dahulu jika tidak ada yang mengaturnya. Demikian dalam suatu lembaga pendidikan, tentu harus ada yang mengaturnya, yaitu Kepala Madrasah. Dapat pula dibayangkan jika dalam suatu lembaga tidak mempunyai Kepala Madrasah, maka tentu lembaga pendidikan tersebut akan mengalami kebobrokan dalam segala kegiatan lembaga pendidikan.

Pemimpin pada umumnya dan Kepala Madrasah pada khususnya termasuk salah satu faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu pendidikan, baik dalam mengatur program Madrasah sehingga tersedia waktu untuk melaksanakan kegiatan pendidikan, keadaan tenaga kependidikan (guru) menjalankan pendidikan sebagaimana yang diharapkan.

Mulyasa⁶⁰ mengemukakan peran kepala Madrasah dalam manajemen Madrasah sebagai penanggung jawab, manajer, pimpinan dan supervisor yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Kepala Madrasah sebagai penanggung jawab

Sebagai pengelola pendidikan, berarti kepala Madrasah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi di Madrasah dengan seluruh substansinya disamping itu agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Oleh karena itu, sebagai pengelola kepala Madrasah memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja para personal (terutama para guru) ke arah profesionalisme yang diharapkan.

Sebagai pemimpin formal, kepala Madrasah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala Madrasah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim Madrasah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien.

Kepala Madrasah merupakan personal Madrasah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan di Madrasah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan yang dipimpinnya.

⁶⁰ Mulyasa. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung, Remaja Rosdakarya . 2003:65

2) Kepala Madrasah Sebagai Manejer di Madrasah

Kepala Madrasah sebagai pelaksana kepemimpinan pendidikan di Madrasah maka ia harus memiliki kemampuan dan keterampilan yang dapat dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari. Fungsi kepala Madrasah sebagai menejer Madrasah berarti kepala Madrasah dalam kegiatan manajerialnya harus melalui tahap-tahap sebagai berikut :

a. Perencanaan

Perencanaan pada dasarnya menjawab pertanyaan : apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, dimana dilakukan, oleh siapa dan kapan dilakukan. Kegiatan-kegiatan Madrasah yang disebutkan dimuka harus direncanakan oleh kepala Madrasah, hasilnya berupa rencana tahunan Madrasah yang akan berlaku pada tahun ajaran berikutnya. Pada perencanaan ini ada beberapa kompetensi yang dimiliki oleh kepala Madrasah yaitu :

1. Merencanakan pengorganisasian bahan pengajaran
2. Merencanakan pengelolaan kegiatan belajar mengajar
3. Merencanakan pengelolaan kelas
4. Merencanakan penggunaan media dan sumber pengajaran
5. Merencanakan penilaian prestasi siswa untuk kepentingan pengajaran.

b. Pengorganisasian

Kepala Madrasah sebagai pemimpin bertugas untuk menjalankan kegiatan-kegiatan Madrasah untuk mencapai tujuan Madrasah berjalan dengan lancar. Kepala Madrasah perlu mengadakan pembagian kerja yang jelas bagi guru-guru dan anak buahnya.

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan membimbing anak buah dengan jalan memberi perintah (komando) memberi petunjuk, mendorong semangat kerja, menegakkan disiplin. Memberikan berbagai usaha lainnya agar mereka melakukan pekerjaan mengikuti arah yang ditetapkan dalam petunjuk, peraturan atau pedoman yang telah ditetapkan.

d. Pengkoordinasian

Pengkoordinasian adalah kegiatan menghubungkan orang-orang dan tugastugas sehingga terjalin kesatuan dan keselarasan keputusan, kebijaksanaan, tindakan, langkah, sikap serta tercegah dari timbulnya pertentangan, kekacauan, kekembaran (duplikasi), kekosongan tindakan.

e. Pengawasan

Pengawasan adalah tindakan atau kegiatan usaha agar pelaksanaan pekerjaan serta hasil sesuai dengan rencana, perintah, petunjuk atau ketentuan lainnya yang telah di tetapkan. Semua tahap-tahap kegiatan di atas harus dilakukan oleh kepala Madrasah sebagai pemimpin agar kedudukannya sebagai seorang pemimpin dapat berjalan baik dan teratur.

Sebagai pimpinan pendidikan, Kepala Madrasah perlu memiliki kompetensi dasar menejerial yang di kemukakan Moch. Idochi Anwar⁶¹ dalam “Administarsi pendidikan” Yaitu:

⁶¹ Anwar. Moch. Idochi. 2004. *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*. Bandung: Alfabeta:78

- a. Keterampilan Teknis (Technical Skill)
- b. Keterampilan Manusiawi
- c. Keterampilan konseptual.

Dari ketiga keterampilan di atas harus dimiliki oleh kepala Madrasah sehingga proses kepemimpinan dapat berjalan dengan lancar sebagai barometer baginya.

c) Kepala Madrasah sebagai supervisor

Menurut Mulyasa⁶² kepala Madrasah yang berfungsi sebagai supervisor pendidikan dalam melaksanakan tugasnya hendaknya tertumpu pada prinsip-prinsip supervisi yaitu :

- a. Sistematis artinya terlaksana secara teratur, berencana dan kontinu obyektif artinya data yang didapat dalam observasi yang nyata bukan tafsiran pribadi.
- b. Menggunakan alat (instrumen) yang dapat memberi informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses belajar mengajar.
- c. Demokratis, yaitu menjunjung tinggi asas musyawarah, memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta sanggup menerima pendapat orang lain.
- d. Kooperatif, seluruh staf dapat bekerja sama, mengembangkan usaha bersama dalam menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.
- e. Konstruktif dan kreatif yaitu membina inisiatif guru serta mendorongnya untuk aktif menciptakan suasana dimana tiap orang merasa aman dan menggunakan potensi-potensinya.

⁶² Mulyasa. Op. Cit. 2003 : 124

Dari empat prinsip supervisi diatas harus dilakukan oleh kepala Madrasah sebagai supervisor, ini menjadi tolak ukur atau barometer kepala Madrasah itu sendiri.

Suatu studi yang komprehensif tentang masyarakat yang akan membantu guru kepala Madrasah untuk memahami dengan lebih jelas jenis program Madrasah seperti Koperasi Siswa yang akan memenuhi kebutuhan dan kepentingan murid.

d) Kepala Madrasah sebagai pimpinan Madrasah

Menurut Masaong dan Ansar kepala Madrasah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Wahjosumijo mengemukakan bahwa kepala Madrasah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, pengeyahuan professional serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.⁶³

Kepribadian Kepala Madrasah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi stabil, (7) teladan.

B. Hasil Penelelitian yang Relevan

Guna melengkapi kajian pustaka pada penelitian ini disajikan dua hasil penelitian terdahulu yang relevan yaitu :

⁶³ Masaong dan Ansar. 2010. *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Implementasi di sekiolah Dasar*. Gorontalo: Nurul Janah :259

1. Penelitian yang dilakukan oleh Sukanto,dkk (1998). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa dari aspek profesional menunjukkan bahwa guru menciptakan pembelajaran secara kondusif sehingga murid dapat belajar. Mereka mengakses informasi (Koran, majalah, dan lain-lain) meskipun harus menyisihkan gajinya, mereka juga mengikuti seminar, atau lokakarya tentang pendidikan. Dalam pembelajaran tersebut para guru efektif dapat menumbuhkan sikap dan perilaku positif muridnya. Dilihat dari aspek penugasan guru, sebagian guru efektif bertugas pada “*upper clases*” dan merasa sesuai bertugas sebagai guru kelas meskipun tidak menguasai semua mata pelajaran khususnya mata pelajaran olahraga dan kesenian. Dukungan institusional dan profesional sangat menunjang perkembangan dimensi keefektifan guru terutama teman sejawat dan pola kepemimpinan kepala Madrasah, sedangkan lingkungan fisik tidak ada hubungan langsung.
 2. Suwarjo (2003) Penelitian dalam tesis ini bertujuan untuk mengungkapkan kinerja guru Madrasah dasar di Kota Yogyakarta. Hubungan kepemimpinan kepala Madrasah dengan pelatihan yang pernah diikuti guru, susana kerja diMadrasah, dan pemberian intensif terhadap kinerja guru Madrasah dasar di Kota Yogyakarta. Kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan kepala Madrasah, pelatihan yang pernah diikuti oleh guru, suasana kerja di Madrasah dan pemeberian intensif merupakan predictor yang berarti untuk peningkatan kinerja guru Madrasah dasar.
-

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Metode dan Prosedur Penelitian

Menurut Arikunto dalam buku prosedur penelitian bahwa metode penelitian adalah cara yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data penelitiannya.⁶⁴ Didalam penelitian ini penulis menggunakan metode deskriptif kualitatif. Metode ini digunakan untuk menganalisis kejadian berdasarkan fakta, yang tampak atau terjadi yang menggunakan tehnik wawancara, observasi dan dokumen dari Madrasah.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif atau penelitian lapangan yaitu penelitian yang meneliti fakta-fakta dan permasalahan-permasalahan yang ada dilapangan. dimana penelitian ini merupakan "Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah Aliyah Al-Ma'ruf Kabupaten Tanggamus".

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Madrasah Aliyah Al-Ma'ruf Kabupaten Tanggamus. Alasannya peneliti ingin mengetahui keterampilan kepala madrasah dalam menerapkan keterampilan konsep, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknik pada madrasah Aliyah Al-ma'ruf.

⁶⁴ Arikunto, Suharsimi. *Metode Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta, 2006, Hlm. 160

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian dimulai pada kegiatan pembuatan proposal pada bulan Januari sampai Maret 2017 sedangkan untuk kegiatan penelitian pada bulan pada bulan Agustus sampai September di Madrasah Aliyah Al-Ma'ruf.

C. Data dan Sumber Data

1. Data

Dalam setiap penelitian disamping menggunakan metode yang tepat juga diperlukan kemampuan memilih metode pengumpulan data yang relevan. Data merupakan faktor penting dalam penelitian karena dalam setiap penelitian pasti memerlukan data. Sumber data yang digunakan:

a. Data Primer

Data yang diperoleh secara langsung dari informan melalui wawancara dalam menetapkan informasi menggunakan teknik *Snowball Sampling*. *Snowball Sampling* adalah teknik pengumpulan sampel dengan bantuan *key* informan, dan *key* informan inilah akan berkembang sesuai petunjuknya. Dalam hal ini peneliti hanya mengungkapkan kriteria sebagai persyaratan untuk dijadikan sampel.⁶⁵ Dengan teknik *Snowball Sampling* peneliti memilih orang yang dianggap mampu memberikan arahan dan data yang valid sesuai dengan keadaan sehingga dapat dijadikan sebagai *key* informan.

⁶⁵ Subagyo, Metode Penelitian Dalam Teori dan Praktek, Rineka Cipta, Jakarta, 2006, Hlm. 31

b. Data Sekunder

Data yang diperoleh dari pengumpulan data yang menunjang data primer. Data sekunder dalam penelitian ini adalah data-data siswa alumni, buku-buku dan dokumentasi lain yang berkaitan dengan penelitian.

1. Sumber Data

Dalam hal ini sumber data dapat disebut juga sebagai subjek penelitian. Subjek penelitian adalah sumber data untuk menjawab masalah. Sumber data dalam penelitian ini adalah: Ketua Yayasan, Kepala Madrasah, dan Guru.

E. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data

1. Tekhnik Pokok

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan pewawancara (*interview*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.⁶⁶ Peneliti harus mencatat teknik yang mana kondisi dan situasi yang mana mendukung penerimaan informasinya yang paling tepat, sebaiknya menggunakan *tape recorder*.⁶⁷ Pada saat melakukan wawancara :

1. Kepala Madrasah
2. Wakil Kepala Madrasah
3. Guru
4. Siswa

⁶⁶ Moleong, Metodologi Penelitian Kualitatif, Bandung, Remaja Rosdakarya, 2007, Hlm 186

⁶⁷ Ari Kunto, Opcit. Hlm. 228

2. Teknik Pelengkap

1. Observasi

Observasi atau pengamatan merupakan salah satu teknik penelitian yang sangat penting. Pengamatan itu digunakan karena berbagai alasan. Ternyata ada beberapa tipologi pengamatan. Terlepas dari jenis pengamatan, dapat dikatakan bahwa pengamatan terbatas dan tergantung pada jenis dan variasi pendekatan.⁶⁸ Sedangkan, menurut Nurkencana observasi adalah pengamatan langsung terhadap suatu objek dalam suatu tertentu dan mengadakan pencatatan secara sistematis tentang hal-hal yang diamati.

Pada saat melakukan observasi:

1. Kegiatan kepala Madrasah di Madrasah
2. Kondisi Madrasah

2. Dokumentasi

Menurut Arikunto dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya.⁶⁹ Dokumen dalam penelitian sebagai sumber data karena dalam banyak hal dokumen sebagai sumber data dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, bahkan untuk meramalkan. Dokumen digunakan untuk keperluan penelitian menurut Guba dan Lincoln karena alasan :

- 1) Dokumen digunakan karena merupakan sumber yang stabil, kaya, dan mendorong,

⁶⁸ Moleong, Op.Cit. Hlm. 242

⁶⁹ Arikunto, Op.Cit. Hlm. 231

- 2) Berguna sebagai bukti untuk suatu pengujian,
- 3) Berguna dan sesuai dengan penelitian kualitatif karena sifatnya yang alamiah, sesuai dengan konteks, lahir dan berada dalam konteks
- 4) Dokumen harus dicari dan ditemukan
- 5) Hasil pengkajian isi akan membuka kesempatan untuk lebih memperluas tubuh pengetahuan terhadap sesuatu yang diselidiki.⁷⁰

Pada saat melakukan observasi:

1. Hasil evaluasi
2. Hasil rapot
3. Catatan anekdot

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisa data yang penulis gunakan adalah *deskriptif kualitatif* yaitu penelitian atau penyelidikan yang dilakukan untuk menerima informasi ilmiah melalui data kualitatif, yang selanjutnya dipaparkan secara deskriptif, yang datanya disusun secara sistematis dan data diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi menjabarkan kedalam unit-unit melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memiliki mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri dan orang lain. Selanjutnya semua data diatas peneliti kembali membaca, mempelajari, ditelaah barulah langkah berikutnya peneliti melakukan reduksi data yang

⁷⁰ Moleong, Op.Cit 217

dilakukan dengan merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal penting, dicari tema dan polanya, serta membuang yang tidak diperlukan.

Dengan demikian data yang sudah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan akan mempermudah pengumpulan data selanjutnya. Setelah melakukan reduksi data maka peneliti melakukan data *display* (penyajian data), yang akan membuat data tersusun dan terorganisasikan sehingga akan semakin mudah dipahami. Analisa data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu aktifitas dalam analisa data yaitu :

1. ***Data Reducation*** (Redukasi Data)

Dalam kegiatan mereduksi data ini peneliti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, mencari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan.

2. ***Data Display*** (Penyajian Data)

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori *Flowchart* dan sejenisnya. Dalam penelitian ini penyajian data diuraikan dengan teks yang bersifat naratif. Dengan penyajian data, maka akan memudahkan peneliti untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja yang selanjutnya berdasarkan apa yang dipahami dan yang muncul.

3. *Conclusion Drawing / Verification*

Dalam tahap ketiga ini adalah penarikan kesimpulan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat. Yang mendukung pada tahap ini pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kelapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

G. Pemeriksaan Keabsahan data

Pengecekan terhadap keabsahan data merupakan proses penting dalam pengolahan data untuk penelitian kualitatif tujuannya untuk mengetahui tingkat kepercayaan dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Kecermatan dalam pengecekan data dengan menggunakan teknik yang tepat akan menghasilkan penelitian yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Oleh karena itu untuk memperoleh tingkat kepercayaan dan ketepatan data dari hasil penelitian maka ditempuh dengan: **Triangulasi**.

Triangulasi adalah teknik pengecekan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data. Hal ini penulis lakukan dengan bertanya secara berulang-ulang demi untuk kebenaran informasi yang diterima dari informan lainnya tentang suatu topik sama.

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

a. Identitas Madrasah

- | | |
|------------------------------|---|
| 1. Nama | : MA. AL-MA'RUF |
| 1. No Statistik RA/ Madrasah | : 131218060012 |
| 2. Akreditasi RA/ Madrasah | : Dp. 10816364 |
| 3. Alamat lengkap | : Jl. Raya Margodadi : Desa Margodadi : Kecamatan Sumberejo : Kab/Kota Tanggamus/ Kota Agung : Provinsi Lampung |
| 4. NPWP RA/ Madrasah | : 1.773.078.9-322 |
| 5. Nama kepala Madrasah | : M. GHUFRON, S.Pd.I |
| 6. Nama Yayasan | : YPPAM (Al-Ma'ruf) |
| 7. Status | : SWASTA TERAKREDITASI B |
| 8. No. Tlp Yayasan | : (0729) 7370015 |
| 9. No akte Pendirian Yayasan | : C.226HT.03.01 Th. 1992 |
| 10. Kepemilikan Tanah | : Yayasan |
| 11. Luas Tanah | : 2.886.53 m ² |
| 12. Status Bangunan | : Yayasan |
| 13. Luas Bangunan | : 2.200 m ² |
-

b. Situasi dan Kondisi Madrasah

Pada mulanya di MA. Al-Ma'ruf Margodadi Tanggamus dalam keadaan baik. Letak Madrasah tidak jauh dari pondok pesantren dan Madrasah-Madrasah lainnya, tepatnya di Jl. Raya Margodadi kecamatan Margoyoso kab. Tanggamus. Sarana transformasi untuk menjangkau Madrasah tersebut tidak sulit dan kegiatan pembelajaran pun dapat berjalan dengan baik dan lancar didukung oleh suasana yang tenang dan gegung Madrasah yang permanenn serta nyaman.

c. Data Ruang Penunjang

| NO | JENIS RUANG | JUMLAH | KONDISI | |
|----|---------------|--------|---------|-------|
| | | | BAIK | RUSAK |
| 1 | Ruang Kepala | 1 | | |
| 2 | Ruang TU | 1 | | |
| 3 | Ruang Guru | 1 | | |
| 4 | Ruang Belajar | 14 | 13 | 1 |

Tabel 1
Data Ruang Penunjang

d. VISI, MISI DAN TUJUAN MADRASAH

1. VISI

TERWUJUDNYA MA. AL-MA'RUF SEBAGAI

“MADRASAH YANG MEMILIKI KOMITMEN PADA KESEMPURNAAN (KEUNGGULAN)”

2. MISI

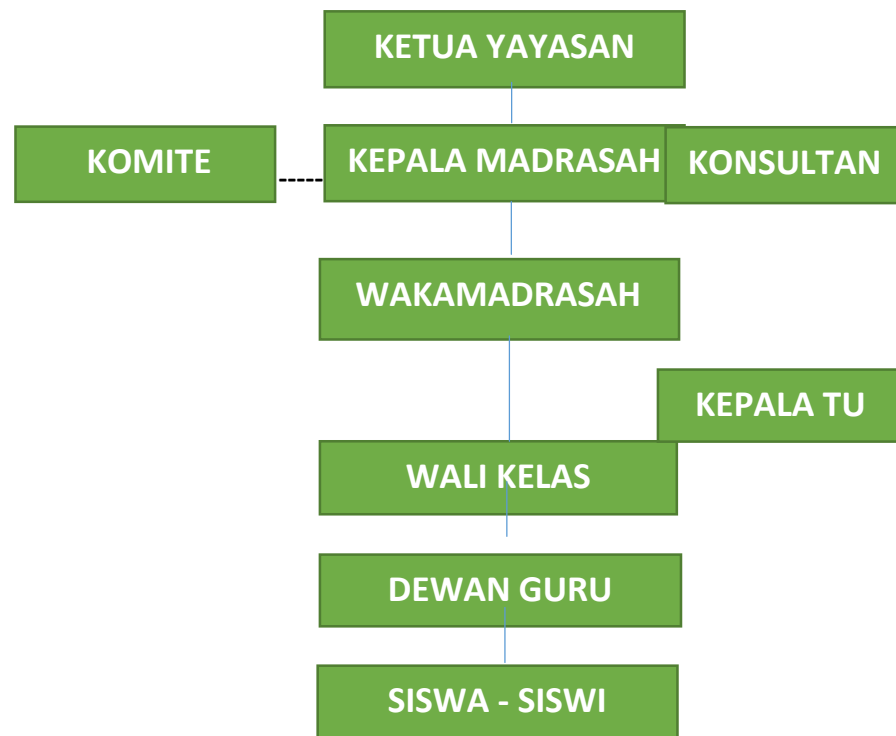
- A. Membentuk peserta didik yang ikhlas dan berakhlakul karimah sepanjang Ajaran Agama Islam
- B. Menyiapkan Peserta Didik mampu bersaing diperguruan tinggi Negeri dan swasta

3. TUJUAN

1. Mampu mengamalkan ajaran Islam di masyarakat
 2. Peningkatan hasil pembelajaran
 3. Terwujudnya pendidikan madrasah berbasis ketrampilan
 4. Mampu bersaing bagi lulusan di perguruan Tinggi
 5. Terwujudnya madrasah yang bersih, indah dan nyaman
 6. Tersedianya sarana dan prasarana yang memadai
 7. Peningkatan partisipasi masyarakat terhadap madrasah
-

e. Struktur Organisasi dan Pengelola Madrasah

1) Struktur Organisasi



Keterangan: ————— garis komando
 - - - - - garis koordinasi

Gambar 2
Struktur Organisasi Madrasah Aliyah Al-Ma'ruf Tahun Pelajaran
2017/2018⁷¹

Struktur Organisasi Madrasah Aliyah Al-Ma'ruf merupakan gambaran pembagian kewenangan dan tugas yang menjadi tanggungjawabnya, serta menggambarkan garis instruksi dan koordinasi sesuai dengan tugas, kewenangan yang menjadi tanggungjawab masing-masing pendidik dan tenaga kependidikan di lingkungan Madrasah Aliyah Al-Ma'ruf.

⁷¹ Dokumen Madrasah Aliyah Al-Ma'ruf Kabupaten Tanggamus, 16 Oktober 2017

2) Pengelola Madrasah

| NO | NAMA | JABATAN | KETERANGAN |
|-----------|------------------------|----------------------------------|-------------------|
| 1 | Yuni Suliswanti, M.Pd | Waka Kurikulum | |
| 2 | Ahmad Fauzi, S.Pd.I | Waka Kesiswaan | |
| 3 | Athourrohman, S.Pd.Si | Waka Saspras | |
| 3 | Suprihatin | Bendahara Madrasah | |
| 4 | Yuda Ahmadi, S.Pd | Guru Bimbingan dan Penyuluhan | |
| 5 | Siti Mahmudah, S.Pd.I | Guru Bimbingan dan Penyuluhan | |
| 6 | Rizal Mukhafidin | Pembina OSIS | |
| 7 | Harmono, S.Pd | Pembina Seni Tari | |
| 8 | Siti Mahmudah, S.Pd.I | Pembina Seni Teater | |
| 9 | Ngibadurrohman H.,S.Pd | Pembina Pramuka | |
| 10 | Saifulloh, S.Pd | Pembimbing Olahraga | |
| 11 | Yeni Rahayu, S.T | Kepala Perpustakaan | |
| 12 | MELI BUDI ASTUTI, S.Pd | Wali Kelas X MIA 1 | |
| 13 | ROJIKIN, S.Pd | Wali Kelas X MIA 2 | |
| 14 | MAHFUDIN, S.Pd.I | Wali Kelas X IIS 1 | |
| 15 | MUKLASIN, M.Pd | Wali Kelas X IIS 2 | |
| 16 | SEPTI RISTIANTI, S.Pd | Wali Kelas XI MIA 1 | |
| 17 | TIKA AMBARVIFALIA, | Wali Kelas XI MIA 2 | |

| | | | |
|----|-------------------------------|----------------------|--|
| | S.Pd | | |
| 18 | UKHITI KHOLIFATUL A., S.Pd | Wali Kelas XI IIS 1 | |
| 19 | NGIBADUROHMAN H., S.Pd | Wali Kelas XI IIS 2 | |
| 20 | HENI PRANITASARI, S.Pd | Wali Kelas XI IIS 3 | |
| 21 | DEVIANA ELASARI, S.Pd | Wali Kelas XII IPA 1 | |
| 22 | AYU ULFA H.Y., S.Pd | Wali Kelas XII IPA 2 | |
| 23 | YUYUN OKTAFIYANI, M.Pd | Wali Kelas XII IPS 1 | |
| 24 | JUHROTUL KHULWA, M.S.I | Wali Kelas XII IPS 2 | |

Tabel 2
Pengelola Madrasah Aliyah Al-Ma'ruf Tahun Pelajaran 2017/2018

f. Sarana dan Prasarana

| No | Uraian | Jumlah unit | Kondisi |
|----|--------------------|-------------|---------|
| 1 | Kantor | 2 | Baik |
| 2 | Ruang belajar | 13 | Baik |
| 3 | Ruang laboratorium | 1 | Baik |
| 4 | Ruang perpustakaan | 1 | Baik |
| 5 | Ruang komputer | 1 | Baik |

| | | | |
|----|---------------------|---|------|
| 6 | Ruang TU | 1 | Baik |
| 7 | Ruang UKS | 1 | Baik |
| 8 | Ruang BK | 1 | Baik |
| 9 | Ruang ibadah/Masjid | 1 | Baik |
| 10 | Ruang Osis | 1 | Baik |
| 11 | Ruang peralatan | 1 | Baik |
| 12 | Lapangan olahraga | 1 | Baik |

Tabel 3
Sarana Prasarana di Madrasah Madrasah Aliyah Al-Ma'ruf. ⁷²

B. Temuan Penelitian

Peran kepala sekolah sebagai administrator, sebagai manajer, dan sebagai supervisor pendidikan perlu dilengkapi dengan keterampilan manajerial. Terdapat tiga bidang keterampilan manajerial yang perlu dikuasai oleh manajer pendidikan dengan mengacu pada pendapat Robert Katz yaitu keterampilan konseptual (*Conseptual Skill*), Keterampilan hubungan dengan manusia (*Human Skill*) dan Keterampilan teknik (*Technical skill*). Ketiga keterampilan manajerial tersebut diperlukan untuk melaksanakan tugas manajerial secara efektif meskipun masing-masing keterampilan tersebut tergantung pada tingkatan manajer dalam organisasi⁷³.

Untuk mendapatkan data tentang keterampilan manajerial kepala madrasah Aliyah Al-Ma'ruf, penelitian memperoleh dengan menggunakan tiga teknik

⁷² Dokumen Sarana-prasarana Madrasah Aliyah Al-Ma'ruf, 16 Oktober 2017
⁷³⁷³ Wahyudi. Kepemimpinan kepala sekolah dalam organisasi pembelajaran

pengumpulan data yaitu: wawancara kepada kepala Madrasah, Wakil kepala Madrasah, guru dan siswa yang berada di MA Al-Ma'ruf serta didukung dengan menggunakan teknik observasi dan dokumentasi.

a. Data Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dalam Bidang Keterampilan Konsep di MA Al-Ma'ruf

Kemampuan manajerial kepala madrasah dalam bidang keterampilan konsep di Madrasah Aliyah Al-Ma'ruf diketahui setelah peneliti melakukan wawancara dengan beberapa sumber, melakukan observasi terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan kepala madrasah, dan memeriksa beberapa dokumen yang terkait sehingga diperoleh data dan informasi yang relevan. Kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala Madrasah adalah kompetensi manajerial yang mengharuskan kepala Madrasah memiliki kemampuan antara lain untuk : (1) menyusun perencanaan Madrasah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, (2) Memimpin Madrasah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya Madrasah/madrasah secara optimal, (3) mengelola sumber daya Madrasah, seperti guru dan staf, sarana dan prasarana Madrasah/madrasah, hubungan Madrasah/madrasah dan masyarakat, peserta didik, kurikulum, keuangan, ketatausahaan, (4) mengelola sistem informasi Madrasah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, (5) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan Madrasah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Keterampilan konsep dalam penelitian ini dapat dilihat dari bagaimana cara kepala Madrasah menganalisis tentang bagaimana cara memajukan sekolah dan mengatasi problem sekolah. Untuk memiliki kemampuan menganalisis kepala sekolah (1) Selalu belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para bawahan, (2) Melakukan observasi secara terencana tentang kegiatan-kegiatan manajemen, (3) Banyak membaca tentang hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan (4) Memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain (5) berpikir untuk masa yang akan datang merumuskan ide-ide yang dapat diuji cobakan.

Analisis merupakan hal yang penting sebelum mengambil keputusan. Hal ini sebagaimana di disampaikan oleh kepala madrasah, yakni : “setiap mengambil keputusan saya harus melihat dulu apa saja penyebab dan apa yang harus dilakukan, saya juga harus berkordinasi dengan waka yang membidangi”.⁷⁴

Selain kemampuan menganalisis dan berfikir rasional keterampilan konsep yang harus dimiliki kepala sekolah yakni ahli dan cakap dalam berbagai macam konsepsi. Hal ini disampaikan oleh Waka Kurikulum, yakni : “setiap kegiatan yang kami lakukan sudah kami rancang pada Program-program Madrasah, baik program jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang. Melalui rapat rutin yang dilaksanakan dalam setiap bulannya membantu saya sebagai Waka kurikulum dan kepala sekolah untuk mendapatkan masukan dari

⁷⁴ Wawancara dengan kepala sekolah 16 Oktober 2017

berbagai guru”.⁷⁵ Hasil program kerja MA Al-ma,ruf merupakan kumpulan ide-ide para guru sebagai hasil rapat yang dituangkan melalui program kerja yang ada. Adapun program-program yang dilaksanakan di Madrasah Aliyah Al-ma’ruf adalah sebagai berikut:

Gambar 3
Bagan Program-Program Kepala Madrasah.⁷⁶

PROGRAM KERJA MADRASAH ALIYAH
AL-MA'RUF TAHUN 2017

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya dapat dilihat dari keberadaan program kerjanya. Karena program kerja merupakan acuan yang harus dipegang oleh setiap *stakeholders* dalam menjalankan tugasnya.

Pada tahun 2017 MA Al-Ma’ruf dalam menyusun program kerja melibatkan seluruh warga Madrasah melalui rapat kerja yang diagendakan dengan sidang pleno awal, sidang komisi, sidang pleno akhir dan hasilnya disampaikan pada tim perumus untuk dijadikan program kerja tahunan Madrasah.

Hasil rumusan tim perumus tersebut menjadi Program Kerja Madrasah Tahun 2017. Program kerja ini dibagi menjadi beberapa bidang sebagai berikut.

Program Kerja Kepala Madrasah

a. Kegiatan Harian Kepala Madrasah

1. Memeriksa daftar hadir guru, tenaga teknis kependidikan dan tenaga tata usaha
2. Mengatur dan mengawasi guru piket
3. Memeriksa program satuan pelajaran guru dan persiapan lainnya yang

⁷⁵ Wawancara dengan wakil kepala sekolah 16 Oktober 2017

⁷⁶ Dokumen Madrasah Aliyah Al-Ma’ruf tanggal 16 Oktober 2017

menunjang proses belajar mengajar

4. Menyelesaikan surat-surat, dupak, sertifikasi, angka kredit guru, menerima tamu, dan menyelenggarakan pekerjaan kantor lainnya
5. Mengatasi hambatan-hambatan terhadap berlangsungnya proses belajar mengajar
6. Menyelesaikan laporan-laporan dari setiap urusan :
 - a. Kepala tata usaha dan urusan terkait
 - b. Wakil Kepala Madrasah dan Guru terkait
7. Memeriksa segala sesuatu menjelang Madrasah usai
8. Melaksanakan supervisi kegiatan belajar mengajar (KBM)

b. Program Kerja Harian per Minggu

| No | Waktu | Kegiatan | Tujuan/Sasaran |
|----|--|---|---|
| 1. | Setiap hari senin minggu I dan III sesudah upacara | <ol style="list-style-type: none"> a. Pembinaan Guru dan TU tentang pentingnya kelancaran KBM, b. Mengadakan evaluasi mingguan yang lalu dan merencanakan mingguan yang akan datang | Guru, karyawan TU agar menyadari betul pentingnya ketertiban |
| 2. | Setiap akhir bulan | <ol style="list-style-type: none"> a. Monitoring Memeriksa buku harian kemajuan kelas, kegiatan atau piket, presensi guru, dan tata usaha b. Rapat koordinasi Wakasek untuk meminta laporan dan pendapat/ saran dari wakasek tersebut | Hasil kegiatan guru dan tata usaha Wakasek terwujudnya 7 K |

Pogram Kerja Harian Menurut Waktu

| No | Waktu | Kegiatan | Tujuan/sasaran |
|----|---|--|---|
| 1. | Senin, Selasa, Rabu, Kamis, Jum'at, dan Sabtu Pukul:07.00- 07.30 | Pengawas berdiri didepan pintu gerbang untuk mengawasi Guru, Tata Usaha, dan Siswa tentang kemungkinan ada yang terlambat | Guru, Karyawan TU dan siswa |
| 2. | Senin, Selasa, Rabu, Kamis, Jum'at, dan Sabtu Pukul:07.00- 07.30 | Pengamatan a. Mengamati Tugas Guru piket b. Mengamati Lingkungan Madrasah, kemungkinan ada yang diluar Madrasah/kelas | Siswa/ Ketertiban |
| 3. | Senin, Selasa, Rabu, Kamis, Jum'at, dan Sabtu Pukul:08.00- 14.00 | Pengerjaan a. Mengerjakan tugas administrasi Kep.Sek b. Melaksanakan kegiatan monitoring presensi Guru Tata usaha, KBM | Kepala Madrasah,Guru, wakasek,tujuanya untuk kelancaran KBM dan kedisiplinan |
| 4. | Senin, Selasa, Rabu, Kamis, Jum'at, dan Sabtu Pukul:13.00- 14.00 | Laporan a. Guru Piket b. Koord.Urusan Tata Usaha c. Monitoring Presensi Guru dan tata usaha | Guru Piket, TU, Ketertiban |

d. Program Kerja Bulanan Kepala Madrasah**Kegiatan Bulanan Kepala Madrasah meliputi :**

1. Melaksanakan penyelesaian kegiatan yang berhubungan dengan gaji, setoran iuran Dewan Madrasah, laporan bulanan dan belanja Madrasah;
2. Memeriksa daftar hadir guru, tata usaha, dan siswa
3. Mengadakan pemeriksaan buku Kas
4. Membuat pertanggungjawaban keuangan
5. Melaksanakan pemeriksaan
 - Buku Kas
 - Kumpulan bahan evaluasi berikut analisa
 - Kumpulan program satuan pelajaran
 - Diagram pencapaian siswa
 - Diagram daya serap siswa
 - Program perbaikan dan pengayaan
 - Buku Catatan pelaksanaan BK
6. Memberi petunjuk/catatan kepada guru tentang siswa yang perlu mendapat perhatian
7. Menyelesaikan masalah/kasus surat menyurat dll yang perlu selesai
8. Memberi peringatan bagi guru, tata usaha yang kurang menunjukkan kesetiaan
9. Mengadakan rapat koordinasi dengan Wakil Kepala Madrasah untuk mengadakan evaluasi keadaan Madrasah dalam satu bulan dan merencanakan bulan berikutnya.

d. Program Kerja Semesteran Kepala Madrasah**Kegiatan Semester Kepala Madrasah**

1. Menyelenggarakan perbaikan alat-alat Madrasah (alat kantor), alat praktikum Madrasah, dan sebagainya
2. Menyelenggarakan pengisian daftar Induk siswa/ buku Induk siswa

3. Menyelenggarakan persiapan evaluasi semester
4. Menyelenggarakan evaluasi BP/BK, OSIS, UKS dan ekstrakurikuler
5. Menyelenggarakan semesteran termasuk kegiatan :
 - a. Kumpulan Nilai
 - b. Ketetapan Nilai Raport
 - c. catatan siswa yang perlu mendapat perhatian
 - d. Pengisian raport
 - e. Pemberitahuan dan pemanggilan orang tua sejauh diperlukan untuk konsultasi

f. Program Kerja Akhir Tahun Kepala Madrasah

Kegiatan akhir tahun kepala Madrasah

1. Menyelenggarakan penutupan buku inventaris dan keuangan Madrasah
2. Menyelenggarakan Ujian Madrasah / Ujian Nasional
3. Menyelenggarakan persiapan kenaikan kelas yang meliputi :
 - a. Persiapan daftar kumpulan nilai (Legger)
 - b. Persiapan bahan-bahan untuk rapat guru
 - c. Upacara akhir tahun pelajaran, kenaikan kelas, pembagian raport, penyerahan Ijazah dan pelepasan lulusan
4. Menyelenggarakan evaluasi pelaksanaan kegiatan belajar mengajar tahun pelajaran yang bersangkutan
5. Menyelenggarakan penyusunan rencana keuangan tahun yang akan datang (RKAS)
6. Menyelenggarakan penyusunan pendidikan (perbaikan pendidikan) dan pemeliharaan Madrasah dan alat bantu pendidikan
7. Menyelenggarakan pembuatan laporan pendidikan
8. Melaksanakan penerimaan siswa baru yang meliputi :
 - a. Pembentukan Panitia Penerimaan Siswa Baru
 - b. Penyusunan syarat penerimaan dan pendaftaran

Ada dua macam strategi yang harus dilakukan yaitu strategi umum dan strategi khusus. Strategi umum bisa berupa salah satu dari upaya mempertahankan stabilitas, pengembangan, pemotongan/pengurangan, atau kombinasi dari ketiganya. Sedangkan strategi khusus ialah bergerak dalam segi layanan/produksi, proses, pemasaran/pemakaian lulusan, dan keuangan. Di MA Al-Ma'ruf sering menggunakan strategi khusus dalam pemasaran dan pemakaian lulusan. Hal ini disampaikan kepala sekolah bahwa : “untuk meningkatkan minat masyarakat kita selalu berinovasi. Kegiatan ekstrakurikuler seperti pramuka, OSIS, sanggar kesenian seperti teater dan paskibra membuat siswa bertambah banyak tiap tahunnya. Mengajak lulusan untuk mengajar di sekolah ini merupakan salah satu strategi yang saya gunakan.⁷⁷ Sehingga 80 % guru di MA Al-Ma'ruf merupakan lulusan sekolah tersebut. Hal ini merupakan salah satu bentuk pemberdayaan lulusan. Pihak sekolah akan memprioritaskan lulusan untuk dapat mengajar di sekolah tersebut. Dengan harapan mereka yang lulusan Al-Ma'ruf sudah memahami karakter, ras dan kondisi lingkungan sehingga akan mudah membantu permasalahan-permasalahan yang ada di sekolah. Hampir 40% siswa yang sekolah di MA Al-Ma'ruf merupakan siswa/i dipondok pesantren yang memiliki manajemen berbeda sehingga banyak permasalahan yang menyebabkan anak kurang disiplin.⁷⁸ Salah satu cara yang dilakukan kepala sekolah adalah dengan melakukan musyawarah dengan pengurus pesantren demi kebaikan bersama.

⁷⁷ Wawancara dengan kepala sekolah 16 Oktober 2017

⁷⁸ Dokumen Madrasah Aliyah Al-Ma'ruf tanggal 16 Oktober 2017

Menurut bapak Rizal “masalah yang sering terjadi adalah masalah disiplin. siswa sering terlambat dengan alasan rutinitas ponpes yang tidak bisa ditinggalkan. Namun setelah kepala sekolah beserta staf melaksanakan musyawarah beberapa kali ada titik temu sehingga permasalahan tersebut sudah tidak menjadi problem yang serius”.⁷⁹ peningkatan jumlah siswa di MA Al-Ma’ruf semakin tahun semakin meningkat. Hal ini dapat dilihat berdasarkan dokumen data peningkatan jumlah siswa di MA’Al-Ma’ruf:⁸⁰

| Tahun Pelajaran | Kelas X | | Kelas XI | | Kelas XII | | Jumlah |
|--------------------|---------|-----|----------|-----|-----------|-----|--------|
| | L | P | L | P | L | P | |
| 2014/2015 | 103 | 67 | 88 | 92 | 72 | 124 | 546 |
| 2015/2016 | 104 | 114 | 94 | 92 | 74 | 91 | 569 |
| 2016/2017 | 96 | 93 | 99 | 105 | 84 | 96 | 573 |

Tabel 4
Jumlah Siswa Al-Ma’ruf Tahun 2017/2018

Dari tabel diatas dapat di ambil kesimpulan bahwa, sekolah tersebut memiliki peningkatan jumlah siswa setiap tahunnya. Selain itu, berbagai event dan peringatan-peringatan hari Besar Nasional digunakan untuk mengembangkan minat bakat siswa, yakni mengoptimalkan bakat siswa dengan cara memfasilitasi keperluan siswa untuk menunjukkan eksistensi siswa. Menurut wawancara dengan beberapa guru, penilaian dalam ekstrakurikuler memang sudah di jalankan secara optimal namun peningkatan dalam bidang

⁷⁹ wawancara 16 Oktober 2017

⁸⁰ Op.cit tanggal 16 Oktober 2017

akademik perlu ditingkatkan sehingga siswa memiliki keahlian bidang akademik yang baik. Jika kepala Madrasah mampu melihat dan menilai secara tepat setiap kegiatan dan kewaspadaan yang ada di Madrasah dan program-program kepala Madrasah dapat dikoordinasikan dengan baik maka dapat dipastikan Madrasah akan memiliki kualitas yang baik. hal ini senada disampaikan oleh ibu Khulwah / Guru yang mengatakan: “pengembangan bakat siswa selalu didukung dengan baik namun dalam bidang akademik kurang mendapat perhatian”.

Berdasarkan dokumen daftar perlombaan yang pernah diraih disekolah MA Al-Ma’ruf antra lain:

| No | Jenis Perlombaan | Tingkat | Juara | Tahun |
|----|--------------------------|-------------------|-------|-------|
| 1 | Tari Kreasi | SMA se-Kabupaten | 3 | 2017 |
| 2 | Tari Kreasi Tradisional | SMA se-Kabupaten | 1 | 2017 |
| 3 | Kaligrafi Putra | SMA Se-Sumbangsel | 3 | 2017 |
| 4 | Pionering Putri | SMA Se-Sumbangsel | 3 | 2017 |
| 5 | KSM Ekonomi | SMA se-Kabupaten | 3 | 2017 |
| 6 | Bulu Tangkis | SMA se-Kabupaten | 1 | 2017 |
| 7 | Singer Putra | SMA se-Kabupaten | 1 | 2017 |
| 8 | Pionering Scout festifal | Se Lampung | 2 | 2017 |
| 9 | Kaligrafi Putra | SMA se-Kabupaten | 3 | 2017 |
| 10 | Bulu Tangkis Putri | SMA se-Kabupaten | 2 | 2017 |
| 11 | MTQ | SMA se-Kabupaten | 2 | 2017 |
| 12 | Singer Putri | SMA se-Kabupaten | 1 | 2017 |

| | | | | |
|----|-----------------------------|-------------------------|---|------|
| 13 | Bola Volly Gebyar SMK | SMA se-Kabupaten | 2 | 2017 |
| 14 | Singer Putri | SMA se-Kabupaten | 1 | 2017 |
| 15 | Tari kreasi Lampung | Kabupaten Tanggamus | 1 | 2017 |
| 16 | KSM MTK | Kabupaten Tanggamus | 1 | 2017 |
| 17 | Lomba Cipta Cerpen | Tingkat mahasiswa /Umum | 3 | 2017 |
| 18 | Miniatur Putra | Kabupaten Tanggamus | 1 | 2017 |
| 19 | Senam Pamuka | Kabupaten Tanggamus | 2 | 2017 |
| 20 | Pidato Bahasa Inggris PA | Kabupaten Tanggamus | 2 | 2017 |
| 21 | Stand Up Comedy | Kabupaten Tanggamus | 3 | 2017 |
| 22 | Solosong PA | Kabupaten Tanggamus | 2 | 2017 |

Tabel 5
Data Kemenangan Perlombaan Tahun 2017/2018

Dari bagan diatas dapat disimpulkan bahwa perlombaan yang sering dimenangkan adalah perlombaan dalam bidang pengembangan bakat.

b. Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dalam Bidang Keterampilan Manusiawi di MA Al-Ma'ruf

Dalam meningkatkan moral kerja serta keterampilan manusiawi yang baik kepala sekolah hendaknya : (1) selalu memberi perhatian kepada orang yang berprestasi, bila perlu memberikan hadiah kepadanya, (2) secara eksplisit mengakui dan menghargai kemampuan atau kelebihan seseorang, (3) membuat pekerjaan itu menantang bagi seseorang, (4) menekankan tanggung jawab, (5)

berusaha mencari jalan agar para bawahan mendapat kemajuan.

Kemampuan yang dimiliki kepala Madrasah untuk memahami perilaku personel Madrasah dapat dilihat dari kebiasaan yang dilakukan sehari-hari. Kepala Madrasah yang setiap hari berada dilingkungan Madrasah terlihat selalu memantau baik para dewan guru maupun siswa. Kemampuan kepala sekolah dalam menjalin komunikasi dengan berbagai stakeholder atau pimpinan, aparatur dilingkungan sekolah menjadikan sekolah aman dan nyaman sehingga jumlah siswa yang sekolah semakin meningkat setiap tahunnya. Selain itu hubungan dengan para guru menjadikan kepala sekolah mampu mengatasi permasalahan dengan cepat. Beberapa kali terlihat kepala Madrasah berdialog dengan siswa untuk membicarakan event pelaksanaan hari santri. Dari pembicaraan tersebut terlihat bahwa kepala Madrasah mampu menerima ide yang diusulkan oleh siswa sesuai dengan konsep yang sudah dirancang bersama. Kepala Madrasah memberikan semangat untuk mensukseskan acara tersebut. Tidak heran jika kepala Madrasah juga ikut turun untuk memantau kesiapan pelaksanaan kegiatan tersebut. Sehingga kegiatan tersebut dapat berjalan dengan optimal, walaupun tetap dibutuhkan evaluasi-evaluasi untuk perbaikan pada kegiatan yang akan datang. Hal ini senada dengan ucapan guru bahwa “kepala sekolah memiliki kemampuan berkomunikasi dengan berbagai kalangan baik kalangan bawah, menengah maupun kalangan atas sehingga setiap permasalahan yang mendesak mampu diselesaikan dengan baik”.⁸¹

Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain merupakan

⁸¹ wawancara dengan guru 17 Februari 2018

sikap yang dimiliki oleh kepala sekolah MA Al-Ma'ruf. Hal ini senada di katakan oleh salah satu siswa : “kepala sekolah pengertian ketika kita akan menyiapkan event yang membutuhkan banyak tenaga, pikiran dan biaya bapak akan selalu memotivasi siswa-siswanya agar bersemangat sehingga setiap kegiatan akan berjalan dengan baik”.⁸²

Selain itu kepala sekolah memberikan penghargaan kepada guru yang memiliki sikap disiplin dan diberikan gelar guru teladan. Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, Kemampuan untuk menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis merupakan keterampilan yang dimiliki oleh kepala MA Al-ma'ruf.

Sikap memahami kemampuan menciptakan kerjasama secara efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis dapat meningkatkan kinerja yang baik untuk setiap personel Madrasah. Perlombaan-perlombaan antar siswa di Madrasah, mengirim perwakilan beberapa siswa diberbagai perlombaan tingkat kabupaten, memberikan penghargaan terhadap guru teladan, merupakan bentuk keterampilan kepala Madrasah dalam bidang keterampilan manusiawi.

c. Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dalam Bidang Keterampilan Teknik di MA Al-Ma'ruf

Keterampilan teknikal adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang manajer yang berkaitan dengan prosedur, metode, menggunakan alat-alat teknik-teknik dan proses yang diperlukan untuk melaksanakan tugas khusus serta mampu mengajarkan kepada bawahannya dalam upaya mencapai tujuan

⁸² wawancara

organisasi. Teknik-teknik ini pada garis besarnya digolongkan menjadi dua kelompok yaitu teknik yang berkaitan dengan proses belajar mengajar dan teknik ketatausahaan. Pada 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 menilai. Sedangkan kelompok teknik yang kedua antara lain mencakup ketatausahaan pengajaran, kesiswaan, kepegawaian, keuangan, perlengkapan dan sebagainya.

Dalam hal keterampilan teknik kepala MA Al-Ma'ruf membagi kelas sesuai ketentuan yang ditetapkan, menyatakan "guru-guru disini merasa telah ditempatkan atau ditugaskan oleh kepala Madrasah sesuai dengan keampuannya sebagai guru dalam mengelola anggaran kepala Madrasah selalu membuat perincian yang jelas untuk diketahui oleh semua guru sehingga terdapat keterbukaan dalam hal anggaran, sedangkan dalam hal pengorganisasian para guru menyatakan kepala Madrasah selalu mengadakan rapat setiap akhir bulan untuk mendiskusikan tentang hal yang berkaitan dengan peningkatan mutu Madrasah, dan dalam hal evaluasi guru menyatakan bahwa kepala Madrasah selalu mengadakan rapat setiap akhir bulan untuk mendiskusikan tentang hal yang berkaitan dengan peningkatan mutu Madrasah dan menggunakan hasil evaluasi untuk perbaikan kedepannya.⁸³

Selain itu, keterampilan kepala madrasah berkaitan dengan keterampilan teknik dilihat dari aplikasi pengetahuan tentang cara pengelolaan kelas yang

⁸³ wawancara dengan guru MA AL-Ma'ruf tanggal 16 Oktober 2017

sudah dirancang agar jam belajar siswa tidak bertabrakan dengan guru bidang studi yang lain, penggunaan metode pembelajaran yang disesuaikan dengan kebutuhan siswa, teknik evaluasi siswa perhari dengan menggunakan poin sehingga siswa yang melanggar peraturan secara otomatis poinnya berkurang dan selanjutnya akan menjadi pertimbangan.

Pemanfaatan laboratorium, sarana dan prasarana Madrasah sebagai penunjang untuk mempermudah setiap kegiatan yang dilakukan oleh personal Madrasah sebagai wujud keterampilan teknik kepala Madrasah seperti untuk pembayaran SPP dan peminjaman buku perpustakaan dapat dilakukan dengan menggunakan aplikasi yang sudah dirancang untuk menghindari terjadinya kekeliruan. Misalnya, proses administrasi dilakukan dengan cara data-data di susun rapih baik dalam bentuk software maupun hardware. Dalam proses administrasi keuangan, MA Al-Ma'ruf sudah menggunakan aplikasi keuangan, peminjaman buku diperpusatakaan juga sudah dikelola dengan baik. Pelaksanaan program tersebut merupakan bentuk keterampilan kepala madrasah sehingga tugas-tugas tersebut diajarkan kepada bawahannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi Madrasah yang berkualitas.

Berbagai novasi selalu dilakukan dengan tujuan menjadikan sekolah unggul dan berkompeten. Salah satu ide yang dituangkan saat ini adalah rencana kepala sekolah dalam melaksanakan ujian nasional dengan menggunakan sistem UNBK. Dengan fasilitas yang kurang kapasitas kepala sekolah berusaha untuk melaksanakan UNBK. Hal ini senada dengan kepala sekolah “untuk tahun ini kami akan menggunakan ujian nasional dengan sistem UNBK dengan

menggunakan komputer yang ada disekolah dan menggunakan laptop guru untuk mencukupi kebutuhan yang ada.⁸⁴

C. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian kemampuan manajerial kepala Madrasah mencakup hal perencanaan, pengorganisasian, evaluasi dan kepemimpinan. Hal ini tercakup dalam keterampilan konsep, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknik.

1. Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dalam Bidang Keterampilan Konsep di MA Al-Ma'ruf

a. Perencanaan

Dalam hal perencanaan kepala Madrasah Aliyah Al-Ma'ruf beserta guru telah merumuskan misi-visi dengan baik, kepala Madrasah telah menentukan langkah-langkah strategis serta mempunyai program-program kerja dalam jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Kepala Madrasah dapat menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS), dengan melibatkan seluruh personil Madrasah, kepala Madrasah dapat mengendalikan setiap pemasukan dan pengeluaran keuangan Madrasah, sehingga tidak terjadi defisit atau kebocoran anggaran, kepala Madrasah dapat melakukan pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip akuntabel dan transparan, kepala Madrasah dapat melakukan pengelolaan keuangan secara efektif dan efisien. Hal itu diperkuat dari pengumpulan dokumen berupa RAPBS serta hasil kajian wawancara

⁸⁴ Wawancara dengan kepala sekolah 17 Februari 2018

tidak terstruktur dengan beberapa guru Madrasah Aliyah Al-Ma'ruf menunjukkan bahwa menurut asumsi guru, dalam mengelola anggaran kepala Madrasah selalu membuat perincian yang jelas untuk diketahui oleh semua guru sehingga terdapat keterbukaan dalam hal anggaran.

b. Pengorganisasian

Dalam hal pengorganisaian Kepala Madrasah Aliyah Al-Ma'ruf dapat menempatkan guru kelas sesuai dengan kepatutan dan kelayakan yang dimilikinya, kepala Madrasah mengangkat para pembantu kepala Madrasah atau wakil kepala Madrasah sesuai dengan kepatutan dan kelayakan yang dimilikinya, kepala Madrasah menggerakkan staf untuk mencapai target mutu yang kompetitif, kepala Madrasah memberdayakan guru dan staf secara optimal dalam mendukung daya kompetitif siswa pada internal Madrasah, kepala Madrasah melibatkan guru dalam pengembangan daya kompetisi Madrasah, kepala Madrasah melibatkan guru dalam mengelola perpustakaan Madrasah, kepala Madrasah melibatkan guru dalam penerimaan siswa baru secara transparan, kepala Madrasah melibatkan guru dalam menentukan target SKL pada tiap mata pelajaran menunjukkan bahwa menurut asumsi guru, setiap guru merasa telah ditempatkan atau ditugaskan oleh kepala Madrasah sesuai dengan keampuannya sebagai guru, dan kepala Madrasah selalu mengadakan rapat setiap akhir bulan untuk mendiskusikan tentang hal yang berkaitan dengan peningkatan mutu Madrasah.

c. Evaluasi

Dalam hal kemampuan evaluasi Kepala Madrasah Aliyah Al-Ma'ruf telah menentukan metode dan langkah-langkah untuk mengukur keberhasilan program Madrasah, kepala Madrasah dapat merumuskan indikator-indikator untuk mengukur keberhasilan program Madrasah, kepala Madrasah menggunakan hasil evaluasi kinerja sebagai dasar penyusunan program, kepala Madrasah menggunakan hasil evaluasi kinerja untuk melakukan perbaikan berkelanjutan, hal ini diperkuat hasil dokumen berupa instrumen untuk melakukan evaluasi dan wawancara yang berkaitan dengan hal pengorganisasian yaitu guru menyatakan bahwa kepala Madrasah menggunakan hasil evaluasi untuk perbaikan kedepannya.

d. Kepemimpinan

Dalam hal kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Al-Ma'ruf telah mempunyai kemampuan sebagai pengawas atau pelaksana fungsi-fungsi manajemen, kepala Madrasah mempunyai kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah dengan tepat, kepala Madrasah mempunyai kemampuan untuk berinovasi atau menemukan cara-cara baru dalam serangkaian kegiatan, kepala Madrasah mempunyai kemampuan dalam berkomunikasi dengan warga Madrasah dan stakeholder lingkungan madrasah, kepala Madrasah mempunyai kemampuan mengajar yang baik, kepala Madrasah obyektif dalam menilai setiap permasalahan yang dihadapi.

Berkaitan dengan hasil temuan tersebut, mengindikasikan secara keseluruhan kepala Madrasah mampu mengimplimentasikan kemampuan manajerialnya dengan optimal. Wujud implementasinya meliputi : kepala Madrasah yang selalu memperhatikan pikiran, pendapat dan kehendak bawahan, selalu menetapkan pekerjaan dalam rencana, pengawasan pekerjaan yang bersifat preventif, penerapan disiplin yang tinggi, mengutamakan kepentingan bawahan, dan kepala Madrasah yang menekankan efesiensi kerja kepada guru-guru di Madrasah, sehingga guru-guru dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, merasa diperhatikan sehingga dapat bermanfaat bagi kelangsungan Madrasah tersebut.

Hal ini juga ditunjukkan kondisi yang terjadi di Madrasah selama penelitian, bahwa kepala Madrasah dalam pemberian tugas, membaginya secara proposional dan sesuai dengan keahlian masing-masing guru. Kepala Madrasah juga mengajak semua stakeholder, dewan Madrasah, dan seluruh elemen masyarakat yang peduli dengan pendidikan untuk menyusun program kerja Madrasah. Adanya rapat dan evaluasi bersama dilakukan setiap bulan serta melaporkan pencapaian hasil program kerja Madrasah guna mengkaji setiap permasalahan yang timbul selama proses belajar mengajar, sehingga dapat diambil kebijakan secara langsung jika terjadi permasalahan, kepala Madrasah juga bersikap tegas dalam melaksanakan pengambilan keputusan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang disampaikan oleh guru. Selain itu setiap masukan dan kritikan dari guru maupun dewan Madrasah dijadikan sebagai evaluasi dini dan ditindaklanjuti

untuk kemajuan masyarakat.

2. Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dalam Bidang Keterampilan Manusiawi di MA Al-Ma'ruf

Aktivitas organisasi merupakan aktifitas hubungan antar manusia dan interaksi antar anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam kegiatan keseharian sering terjadi hubungan yang kurang harmonis antar individu dalam organisasi, hal ini disebabkan komunikasi kurang lancar atau dikarenakan tujuan individu berbeda dengan tujuan organisasi. Karena itu, untuk menjalin kerjasama yang baik perlu diciptakan hubungan secara harmonis diantara anggota organisasi. Hubungan manusiawi adalah ketampilan seseorang dalam bekerjasama, memahami aspirasi dan memotivasi anggota organisasi guna memperoleh partisipasi yang optimal untuk mencapai tujuan.

Kemampuan yang dimiliki kepala Madrasah Al-Ma'ruf dapat dilihat dari kebiasaan yang dilakukan sehari-hari. Kepala Madrasah yang setiap hari berada dilingkungan Madrasah terlihat selalu memantau baik para dewan guru maupun siswa. Mengadakan kegiatan-kegiatan yang melibatkan semua personel sekolah baik dewan guru maupun siswa. Hal ini dapat disimpulkan bahwa keterampilan manusiawi kepala madrasah tidak diragukan lagi.

Kemampuan menciptakan kerjasama secara efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis dapat meningkatkan kinerja yang baik untuk setiap personel Madrasah. Perlombaan-perlombaan antar siswa di Madrasah, mengirim perwakilan beberapa siswa diberbagai perlombaan tingkat kabupaten, memberikan penghargaan terhadap guru teladan, merupakan bentuk keterampilan

kepala Madrasah dalam bidang keterampilan manusiawi. Hal ini dapat dilihat dari kumpulan penghargaan yang diterima disekolah tersebut.

Hubungan yang baik dengan stakeholder dan aparat desa dilingkungan sekolah juga dapat menjadikan sekolah lebih aman, nyaman, maju dan berkembang. Pelaksanakan kegiatan yang dilakukan didukung penuh oleh masyarakat sekitar.

3. Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dalam Bidang Keterampilan Teknik di MA Al-Ma'ruf

Dalam bidang pendidikan, keterampilan teknik adalah kemampuan kepala sekolah dalam menanggapi dan memahami serta cakap menggunakan metode-metode termasuk yang bukan pengajaran, yaitu pengetahuan keuangan, pelaporan, penjadwalan, dan pemeliharaan. Keterampilan teknik adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang manajer yang berkaitan dengan prosedur, metode, menggunakan alat-alat teknik-teknik dan proses yang diperlukan untuk melaksanakan tugas khusus serta mampu mengajarkan kepada bawahannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Keterampilan teknik yang dimiliki oleh kepala Madrasah Aliyah Al-Ma'ruf berupa penggunaan aplikasi tentang cara pengelolaan kelas, penggunaan metode pembelajaran yang disesuaikan dengan kebutuhan siswa, teknik evaluasi siswa Pemanfaatan laboratorium, sarana dan prasarana. Inovasi yang dilakukan bertujuan untuk mengembangkan sekolah agar dapat bersaing dengan dunia pendidikan yang lain.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Kepala madrasah dalam menjalankan tugas mempunyai peran ganda sebagai administrator, sebagai pemimpin dan sebagai supervisor pendidikan. Untuk mendayagunakan sumber daya sekolah maka dibutuhkan keterampilan manajerial. Terdapat tiga bidang keterampilan manajerial yang perlu dikuasai oleh kepala madrasah yaitu keterampilan konseptual (*conceptual skill*), keterampilan manusiawi (*human skill*) dan keterampilan teknik (*technical skill*). Ketiga keterampilan manajerial tersebut diperlukan untuk melaksanakan tugas manajerial secara efektif, meskipun penerapan masing-masing keterampilan tersebut tergantung pada tingkatan manajer dalam organisasi.

Pada dasarnya, keterampilan manusiawi (*human skill*) diperlukan pada semua tingkatan manajer karena manusia sebagai aset organisasi sangat menentukan keberlangsungan organisasi. Sedangkan keterampilan teknik sangat dibutuhkan pada tingkatan manajer rendah, sedangkan pada tingkatan manajer yang tinggi keterampilan konseptual lebih diperlukan.

Kemampuan Berdasarkan data hasil penelitian dan pembahasan Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Aliyah Al-Ma'ruf, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut Kemampuan manajerial kepala Madrasah Aliyah Al-Ma'ruf dalam bidang keterampilan Manusiawi dan keterampilan teknik dapat dikategorikan baik. Namun dalam bidang keterampilan konsep

kepala madrasah masih mengadopsi program-program sebelumnya.

Ada beberapa keterampilan yang dilakukan kepala Madrasah di madrasah Aliyah Al-Ma'ruf, yakni:

1. keterampilan konsep: Kepala madrasah aliyah Al-Ma'ruf menganalisis berbagai kejadian, mampu mengantisipasi perintah dan mengenali macam-macam kesempatan dan problem sosial. Hal ini dapat dilihat dari kemampuan Madrasah dapat bersaing dengan Madrasah lain di sekitarnya dan memiliki peningkatan jumlah siswa setiap tahunnya. Dalam hal ini keterlibatan seluruh personel sekolah sangat besar. Ide-ide yang dituangkan kedalam renstra dan program sekolah merupakan adopsi dari pemikiran guru dan pemikiran kepala sekolah.
 2. Mengadakan perlombaan-perlombaan antar siswa di Madrasah, mengirim perwakilan beberapa siswa diberbagai perlombaan tingkat kabupaten, memberikan penghargaan terhadap guru teladan, serta mampu bekerjasama dengan berbagai stakeholder dilingkungan madrasah merupakan bentuk keterampilan kepala Madrasah dalam bidang keterampilan manusiawi.
 3. Pemanfaatan laboratorium, sarana dan prasarana Madrasah sebagai penunjang untuk mempermudah setiap kegiatan yang dilakukan oleh personal Madrasah sebagai wujud keterampilan teknik kepala Madrasah seperti untuk pembayaran SPP dan peminjaman buku perpustakaan dapat dilakukan dengan menggunakan aplikasi yang sudah dirancang untuk menghindari terjadinya kekeliruan. Berbagai inovasi yang dilakukan seperti pelaksanaan kegiatan ujian dengan sistem UNBK walaupun dengan fasilitas
-

yang terbatas namun ada solusi yang dapat dilakukan untuk menjadikan inovasi-inovasi tersebut dapat berjalan dengan baik dan tujuannya dapat tercapai dengan baik.

D. Rekomendasi

Saran diajukan kepada kepala sekolah untuk lebih meningkatkan keterampilan dalam mengelola sekolah agar memiliki kualitas yang baik. Peningkatan keterampilan konsep, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknik merupakan hal yang harus dimiliki oleh kepala sekolah.
