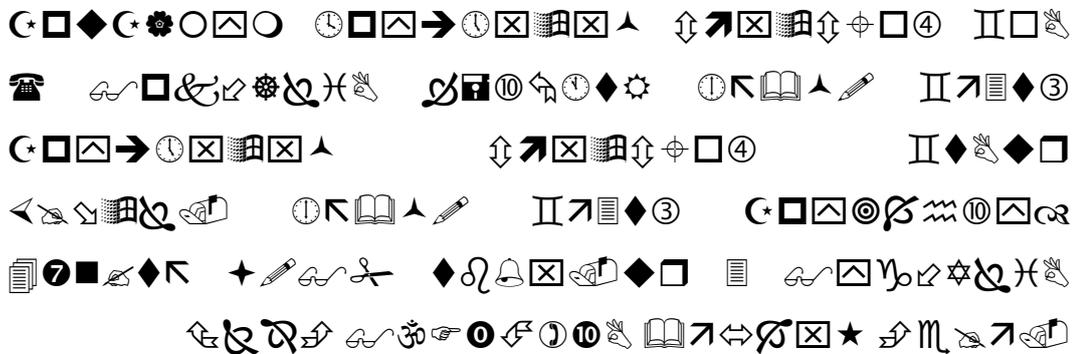


Disamping itu, dalam pengorganisasian sebagai bagian dari aspek manajemen di dalam Al Qur'an Allah swt menjelaskan dalam firmanNya pada surah As-Shaff ayat 4;⁴



Artinya: Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.

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 surah An-Nisa 85 sebagai berikut:⁵



Artinya: Barangsiapa yang memberikan syafa'at yang baik, niscaya ia akan memperoleh bagian (pahala) dari padanya. dan Barangsiapa memberi syafa'at yang buruk, niscaya ia akan memikul bagian (dosa) dari padanya. Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.

⁴ QS. As-Shaff: 4
⁵ QS. An-Nisaa: 85

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

Pertama, memberdayakan tenaga kependidikan melalui persaingan sehat yang membuahkan kerjasama (*coopetition*). Maksudnya ialah dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, Kepala madrasah harus mementingkan kerjasama 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 tujuannya. 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 dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua *stakeholders* madrasah.

Kedua, memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya. Sebagai manajer Kepala madrasah harus mampu meningkatkan profesi tenaga kependidikan secara persuasif dan dari hati ke hati. Dalam hal ini, Kepala madrasah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya, memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran dan lokakarya sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan. Kepala madrasah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di madrasah (*partisipatif*). Dalam hal ini Kepala madrasah bisa berpedoman pada asas tujuan, asas keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas persatuan, asas empirisme, asas keakraban dan asas integritas.

Azas tujuan, bertolak dari anggapan bahwa kebutuhan dasar tenaga kependidikan akan harga dirinya mungkin dicapai dengan turut menyumbang

pada suatu tujuan yang lebih tinggi. Hal tersebut merupakan kesempatan bagi Kepala madrasah selaku pemimpin untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan tersebut. Keterampilan 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 dan harus memperoleh kenyamanan serta harus memperoleh kepuasan dan penghargaan pribadi. Kepuasan mengandung makna penerimaan keadaan seperti apa adanya, sehingga ketidakpuasan merupakan sumber motivasi yang dapat menggerakkan tenaga kependidikan untuk menutupi ketidakpuasan tersebut dan mencapai kepuasan yang diinginkan. Oleh 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 dan membangkitkan tenaga kependidikan untuk berpikir kreatif dan bertindak inovatif dalam melaksanakan tugasnya.

Asas kesatuan, dalam hal ini Kepala madrasah harus menyadari bahwa tenaga kependidikan tidak ingin dipisahkan dari tanggung jawabnya. Oleh karena itu, Kepala madrasah harus berusaha untuk menjadikan tenaga kependidikan sebagai pengurus upaya-upaya pengembangan madrasah. Hal ini penting untuk menumbuhkan rasa kepemilikan pada tenaga kependidikan terhadap madrasah tempatnya melaksanakan tugas.

Asas persatuan, Kepala madrasah harus mendorong tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalismenya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi madrasah. Hal ini dapat dilakukan, misalnya, dengan sistem imbalan terhadap setiap kegiatan yang dilakukan oleh bawahan. Dalam konsep kontemporer dikenal dengan istilah kompensasi berbasis kinerja.

Asas empirisme, Kepala madrasah harus mampu bertindak berdasarkan atas nilai dan angka yang menunjukkan prestasi para tenaga kependidikan.

Oleh karena itu, data dan informasi yang memuat semua komponen madrasah memegang peranan yang sangat penting.

Azas keakraban, Kepala madrasah harus berupaya menjaga keakraban dengan para tenaga kependidikan, agar tugas-tugas dapat dilaksanakan dengan lancar. Hal ini dimungkinkan karena keakraban mendorong berkembangnya saling percaya dan kesediaan untuk berkorban di antara para tenaga kependidikan.

Azas integritas, Kepala madrasah harus memandang bahwa peran kepemimpinannya merupakan suatu komponen kekuasaan untuk menciptakan dan memobilisasi energi seluruh tenaga kependidikan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya. Integritas merupakan kejujuran dan upaya mencapai suatu langkah tindakan yang telah ditetapkan secara bertanggung jawab dan konsisten.

Sesuai dengan apa yang ditetapkan dalam penilaian kinerja Kepala madrasah, Kepala madrasah harus memiliki keterampilan dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan baik, yang diwujudkan dalam keterampilan menyusun program madrasah, organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan dan mendayagunakan sumber daya madrasah secara optimal.

Keterampilan menyusun program madrasah harus diwujudkan dalam: (1) pengembangan program jangka panjang, baik program akademis maupun non akademis, yang dituangkan dalam kurun waktu lebih dari lima tahun; (2) pengembangan program jangka menengah, baik program akademis maupun non-akademis, yang dituangkan dalam kurun waktu tiga sampai lima tahun; (3) pengembangan program jangka pendek, baik program akademis maupun non-akademis yang dituangkan dalam kurun waktu satu tahun (program tahunan), termasuk pengembangan rencana anggaran pendapatan belanja madrasah (RAPBM) dan Anggaran Biaya Madrasah (ABM). Oleh karena itu, Kepala madrasah harus memiliki mekanisme yang jelas untuk memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan program secara periodik, sistemik dan sistematis.

Keterampilan menyusun organisasi personalia madrasah harus diwujudkan dalam pengembangan susunan personalia madrasah dan personalia

pendukung, seperti pengelola laboratorium, perpustakaan dan pusat sumber belajar (PSB); serta penyusunan kepanitiaan untuk kegiatan temporer, seperti panitia penerimaan peserta didik baru (PSB), panitia ujian dan panitia peringatan hari-hari besar keagamaan.

Keterampilan memberdayakan tenaga kependidikan di madrasah harus diwujudkan dalam pemberian arahan secara dinamis, pengkoordinasian tenaga kependidikan dalam pelaksanaan tugas, pemberian hadiah bagi mereka yang berprestasi dan pemberian hukuman (*punishment*) bagi yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas. Disamping itu, keterampilan mendayagunakan sumber daya madrasah, yang harus diwujudkan dalam pendayagunaan serta perawatan sarana dan prasarana madrasah, pencatatan berbagai kinerja tenaga kependidikan dan pengembangan program peningkatan profesionalisme.

B. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

1. Pengertian Keterampilan

Keterampilan atau *skill* dapat diartikan kemampuan dari seseorang untuk melakukan berbagai jenis kegiatan kognitif atau diperlukan dengan satu cara yang efektif.⁶

Kata keterampilan sama artinya dengan kata kecekatan. Terampil atau cekatan adalah kepandaian melakukan sesuatu dengan cepat dan benar. Seseorang yang dapat melakukan sesuatu dengan cepat tetapi salah tidak dapat dikatakan terampil. Demikian pula apabila seseorang dapat melakukan sesuatu dengan benar tetapi lambat, juga tidak dapat dikatakan terampil. Sedangkan ruang lingkup keterampilan sendiri cukup luas, meliputi kegiatan berupa perbuatan, berpikir, berbicara, melihat, mendengar, dan sebagainya. Dalam pembelajaran, keterampilan dirancang sebagai proses komunikasi belajar untuk mengubah perilaku siswa menjadi cekat, cepat, dan tepat dalam melakukan atau menghadapi sesuatu. Dari

⁶ Gary Yulk, *Leadership in Organization* (Jakarta: Prenhalindo, 1998)

pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa keterampilan adalah suatu bentuk kemampuan menggunakan pikiran, nalar, dan perbuatan dalam mengerjakan sesuatu secara efektif dan efisien.

2. Pengertian Manajerial

Manajerial berasal dari kata manajer yang berarti orang yang menjadi pimpinan atau orang yang mengatur jadwal, membuat rencana.⁷ Manajer juga dapat diartikan sebagai orang yang bertanggungjawab atas hasil kerja orang-orang yang ada di dalam organisasi.⁸ Fattah menjelaskan bahwa “Praktek manajerial adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer.”⁹ Selanjutnya Siagian mengemukakan bahwa “Manajerial *skill* adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik.”¹⁰

Istilah manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Dalam banyak kepustakaan, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari management yang berarti melatih kuda atau secara harfiah diartikan sebagai *to handle* yang berarti mengurus, menangani, atau mengendalikan. Manajemen merupakan kata benda yang dapat berarti pengelolaan, tata pimpinan atau ketatalaksanaan.¹¹

Kata manajerial menurut Mochtar Effendy berasal dari bahasa Inggris, yakni dari kata kerja *to manage* yang bersinonim dengan kata *to hand* yang berarti mengurus, *to control* memeriksa dan *to guide* yang berarti memimpin. Jadi, apabila dilihat dari arti etimologi, manajerial berarti pengurusan, pengendalian, memimpin atau membimbing.¹²

Sedangkan pengertian manajemen secara terminologi sebagaimana dikemukakan oleh Fridreck Taylor adalah : *Management, the art of management is defined as knowing exactly what you want to do, and then*

⁷ W.J.S. Poerwodarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2006), 742

⁸ Suprpto, *Dasar Manajemen* (Bandung: Pusat Pengembangan Bahan Ajar-UMB), 5.

⁹ Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan Remaja* (Bandung: Rosda Karya, 1999), 13.

¹⁰ Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan* (Bandung: Irama Widya), 63.

¹¹ Ulbert Silahahi, *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi*. (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2002), 135.

¹² Mochtar Effendy, *Manajemen: Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*. (Jakarta: PT Bhatara Karya Aksa, 1986), 96

*seing that they do tersebut in the bestand cheapest way.*¹³ Manajemen adalah seni yang ditentukan untuk mengetahui dengan sungguh-sungguh apa yang ingin kamu lakukan, dan mengawasi bahwa mereka mengerjakan sesuatu dengan sebaikbaiknya dan dengan cara yang semudah-mudahnya.

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya kemanusiaan dan sumber- sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.¹⁴

Dari beberapa definisi tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni yang dimiliki oleh kemanusiaan dalam upaya memanfaatkan sumber daya kemanusiaan (SDM) dan sumber daya yang lain dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan, yang dilakukan secara efektif dan efisien dengan melibatkan seluruh anggota secara aktif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pada prinsipnya pengertian manajemen mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut: (1) ada tujuan yang ingin dicapai; (2) sebagai perpaduan ilmu dan seni; (3) merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, kooperatif, dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsururnya; (4) ada dua orang atau lebih yang bekerjasama dalam suatu organisasi; (5) didasarkan pada pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab; (6) mencakup beberapa fungsi; (7) merupakan alat untuk mencapai tujuan.¹⁵

3. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah terdiri dari dua kata yaitu kepala dan sekolah. Kata kepala dapat diartikan “ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga”¹⁶ sedangkan “sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.”¹⁷ Menurut Wahjo Sumidjo, secara sederhana kepala sekolah adalah “seorang tenaga

¹³Fridreck.Taylor W., *Scientific Management* (New York : Happer and Breos, 1974), 2

¹⁴Malayu P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah.* (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2001), 2.

¹⁵ Malayu P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah.*, 3

¹⁶ Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Perum balai pustaka, 1988), 420.

¹⁷ Ibid., 796.

fungsiional memimpin guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar.”¹⁸ Kepala sekolah sebagai manajer pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali.”¹⁹

Kepala sekolah adalah manajer puncak di sekolah. Pola pemikirannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. 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 sekolah adalah seorang tenaga fungsiional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang member pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Rahman mengungkapkan bahwa “kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsiional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural di sekolah”.²⁰

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah sorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Jabatan kepala sekolah bila dikaitkan dengan pengertian profesional adalah suatu bentuk komitmen para anggota suatu profesi untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya yang bertujuan agar kualitas keprofesionalannya dalam menjalankan dan memimpin segala sumberdaya yang ada pada suatu sekolah/madrasah untuk mau bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Kepala sekolah sebagai *top manager* bertanggung jawab terhadap kualitas mutu pendidikan di lembaganya.

¹⁸Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), 83.

¹⁹ Ibid., 95.

²⁰ Rahman (at all), *Peran Strategis Kapala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jatinangor: Alqaprint, 2006), 106

Menjadi seorang kepala madrasah yang profesional tidaklah mudah, karena ada beberapa syarat dan kriteria (standar) yang harus dipenuhi, misalnya seorang kepala sekolah harus memenuhi standar tertentu seperti kualifikasi umum dan khusus, serta harus mempunyai kompetensi-kompetensi tertentu. Oleh sebab itu, pemerintah mengeluarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional tentang standar kepala sekolah/madrasah Nomor 13 Tahun 2007.

Melihat standar kompetensi menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional diatas khususnya pada kompetensi manajerial, menurut Akhmad Sudrajat kalau dijabarkan/dikembangkan lagi seorang kepala sekolah dituntut menguasai hal-hal sebagai berikut:

- a. Mampu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan
- b. Mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan
- c. Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya kemanusiaan secara optimal
- d. Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya kemanusiaan secara optimal

4. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manjerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu Technical, human, dan Conceptual.²¹

Robbin juga mengemukakan bahwa “Tugas manajerial paling ticlak diperlukan tiga macam bidang keterampilan yaitu : keterampilan konseptual, keterampilan hubungan kemanusiaan dan keterampilan teknis.”²²

²¹Hersev, Paul, Et. Al, *Managemen Of Organisation Behavior & Utilizing Human Recourses*. Third Editsun. (Prentice-Hall, Inch, Englewood: 1997) , 6-7

²²Robbins P. Stepter, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Gramedia, 2003),7

Robert L. Katz dalam sebuah penelitian di tahun 1970 an, juga mengemukakan hal yang sama bahwa manajer-manajer membutuhkan tiga keahlian atau keterampilan hakiki yaitu keterampilan konseptual, keterampilan kemanusiaan dan keterampilan teknis.²³

Paul Harsey membedakan tiga macam jenjang manager, yaitu Top Manager, Middle Manager dan Supervisory Manager. Untuk Top Manager keterampilan yang paling dominan adalah *Human skill* adapun *technical skills* sangat diperlukan manager tingkat *supervisory*.²⁴

Tabel 2.1 Keterampilan Manajerial Berdasarkan Posisi Manajer

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

Komposisi teknis lebih besar untuk manajer rendah dan keterampilan konseptual lebih utama untuk manajer tingkat atas karena harus mengambil putusan yang berpengaruh luas dan berjangka waktu yang panjang. Keterampilan relatif yang diperlukan untuk performa pada tingkatan manajemen yang berbeda.²⁵

Pada tingkatan manajemen atas, seorang manajer lebih banyak berada pada konseptual. Pada manajemen menengah berada pada posisi seimbang antara konsep, hubungan kemanusiaan, dan teknis. Dan Manajemen bawah lebih banyak aktivitas teknis, dari pada hubungan kemanusiaan dan konsep.

²³Robbins And Coneter, manager. Edisi Bhs. Indonesia (Jakarta: PT. Prenhallindo, 1999), 15 .

²⁴Ibid.

²⁵ Marno & Trio Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, 53.

Kriteria manajerial adalah tingkat energi dan toleransi terhadap stres, rasa percaya diri, integritas, motivasi kekuasaan, orientasi pada keberhasilan, kebutuhan akan afiliasi yang rendah, keterampilan teknis, keterampilan antar pribadi dan keterampilan konseptual.²⁶

Ketiga tingkatan manajerial ini saling berkaitan dan memerlukan pertimbangan yang mantap bagi seorang manajer dalam mengambil sebuah kebijakan atau keputusan karena akan berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi dalam jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang.

a. Keterampilan Konseptual

Keterampilan konseptual adalah kecakapan untuk memformulasikan pikiran, memahami teori-teori, melakukan aplikasi, melihat kecenderungan berdasarkan keterampilan teoritis dan yang dibutuhkan dalam dunia kerja.²⁷

Keterampilan konseptual yang dimiliki oleh kepala madrasah dapat dilihat dalam beberapa hal, seperti menganalisis dan membuat konsep bagi guruguru dalam proses kesejawatan, mampu menuangkan konsep-konsep, mampu menganalisis berbagai kejadian, mampu mengantisipasi perintah dan mampu mengenali macam-macam peluang/kesempatan dan problem-problem sosial yang terjadi.²⁸

Seorang kepala madrasah dalam satuan pendidikan dituntut dapat memahami konsep dan teori yang erat hubungannya dengan pekerjaan. Demikian halnya untuk dapat melaksanakan praktik administrasi yang efektif, seorang administrator harus memahami teori-teori administrasi. Untuk dapat melaksanakan supervisi dengan baik, seorang supervisor harus memahami ilmu dan seni supervisi. Ringkasnya, keterampilan konseptual antara lain tercermin dalam pemahaman terhadap teori secara luas dan mendalam, keterampilan mengorganisasi pikiran, keberanian

²⁶ Veithzal dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 24.

²⁷ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, 64

²⁸ Wahjosumitjo. *Kepemimpinan Kepala Madrasah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. (Jakarta: PT. Grafindo Persada, 1995).

mengeluarkan pendapat secara akademik dan keterampilan mengorelasikan bidang ilmu yang dimiliki dengan berbagai situasi.

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini telah banyak mengolah konsep tradisional tentang kepemimpinan, dimana intuisi dan kecakapan praktis dianggap cukup untuk memegang posisi pimpinan. Di banyak organisasi modern, keterampilan konseptual sangat menonjol, tidak kalah pentingnya dengan keterampilan praktis lainnya.

Dengan keterampilan intelektual tinggi dari seorang pimpinan tidak selalu berarti organisasi akan melaju dengan pesat. Adanya penelitian dengan dana sangat besar yang dilakukan oleh perusahaan malahan menjadi salah satu sumber rendahnya keuntungan. Hal ini dikarenakan biaya penelitian dan pengembangan (*research and development*) sangat tinggi yang hasilnya tidak selalu membuahkan kebijakan yang ampuh.

Tingkat keterampilan yang dibutuhkan menurut sifat organisasi berbeda adanya. Keterampilan yang dimiliki oleh pimpinan organisasi memungkinkan organisasi itu mencapai keuntungan ganda. Keuntungan dapat diperoleh jika pemimpinnya mempunyai keterampilan konseptual, keterampilan bekerjasama dengan lembaga lain, keterampilan berorganisasi dengan pemerintah, kematangan menganalisis peluang, dan lain-lain.

Keterampilan yang dimiliki oleh kepala madrasah ditujukan kepada upaya mencapai tujuan pendidikan pada umumnya dan kedewasaan anak didik pada khususnya.²⁹ Lembaga pendidikan harus benar-benar berfungsi, baik sebagai pewaris nilai, agen pembaru, dan lembaga penempa perilaku kemanusiaan. Boardman dan koleganya dalam denim mengemukakan bahwa keterampilan pribadi harus dimiliki oleh setiap administrator madrasah (*school administrator*).³⁰ Administrator madrasah harus mampu mengorganisasi staf dan membantu guru dalam dalam memformulasikan program bagi peningkatan kualitas

²⁹ Ibid., 65

³⁰ Ibid., 66

pembelajaran di madrasah. Kepala madrasah harus mampu mengembangkan keterampilan profesional guru, mengembangkan program supervisi, dan merangsang guru-guru untuk berpartisipasi aktif di dalam usaha mencapai tujuan. Administrator dan supervisor harus mampu menumbuhkan inspirasi bagi guru-guru, menciptakan suasana kerjasama dalam pengembangan program supervisi, serta mendorong guru-guru untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Bagi manajer pendidikan, yang paling penting adalah menciptakan budaya atau tradisi tertentu demi terselenggaranya program pembelajaran secara baik dengan cara yang lebih personal, administratif, formal, kemanusiaan, proporsional dan proyektif.³¹

Di samping itu, manajer pendidikan masih dituntut sejumlah keterampilan khusus. Keterampilan tersebut berbeda secara relative dengan keterampilan yang harus dimiliki oleh pemimpin organisasi sosial lainnya, apalagi organisasi komersial. Keterampilan yang harus dimiliki oleh pemimpin pendidikan antara lain membangkitkan inspirasi guru, menciptakan kerjasama antar guru, menciptakan kerjasama antar staf, mengembangkan program supervisi, mengelola program pembelajaran, pengatur program pengembangan, dan melaksanakan kegiatan lain yang erat kaitannya dengan pencapaian tujuan pendidikan. Keterampilan mengorganisir dan membantu staf, mengembangkan dan memupuk rasa percaya diri (*self confidence*), membangkitkan sikap kesejawatan (*sepriit decorps*), memberi bimbingan serta tuntutan untuk mencapai tujuan pendidikan yang efektif dan efisien adalah kebutuhan sangat mendesak bagi pemimpin pendidikan.

b. Keterampilan Teknis

Keterampilan teknis adalah keterampilan menerapkan pengetahuan teoritis ke dalam tindakan praktis, keterampilan memecahkan masalah melalui taktik yang baik, atau keterampilan menyelesaikan tugas secara

³¹ Ibid., 67

sistematis.³² Keterampilan teknis ini biasanya dimiliki orang-orang yang memiliki jabatan tingkat menengah atau kebawah. Mereka terampil dalam menggunakan metode, teknik, prosedur, atau prakarsa baru, terutama yang berhubungan dengan benda mati. Keterampilan ini erat kaitannya dengan gerak motoris atau keterampilan tangan (*manual*).

Keterampilan dimaksud antara lain adalah: (a) Keterampilan menyusun dan melaksanakan program madrasah; (b) Keterampilan memanfaatkan dan mendayagunakan sarana dan prasarana yang diperlukan untuk menunjang kegiatan yang bersifat khusus; (c) Keterampilan menyusun laporan pertanggungjawaban; dan (d) Keterampilan menata ruang.

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan para ahli bidang manajemen pendidikan tidak berarti bahwa manajer puncak tidak perlu memiliki keterampilan teknis. Keterampilan teknis perlu dimiliki oleh manajer puncak sebagai bahan analisis kebutuhan atau lainnya minimal untuk masalah standarisasi, kriteria ketercapaian, jadwal kegiatan, dan sebagainya.

c. Keterampilan Hubungan Kemanusiaan

Keterampilan hubungan kemanusiaan adalah keterampilan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan keterampilan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua belah pihak.³³ Hubungan kemanusiaan melahirkan suasana kooperatif yang menciptakan kontak kemanusiaan antar pihak yang terlibat. Kepemimpinan memerlukan bentuk hubungan kemanusiaan dalam kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam memperlakukan orang-orang yang dipimpinnya, yang akan memberikan tanggapan berupa kegiatan-kegiatan yang menunjang atau tidak bagi pencapaian tujuan organisasinya. Kegiatan-kegiatan itu bukan sesuatu yang statis,

³² Danim, Sudarman, *Manajemen dan Kepemimpinan*, 98.

³³ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 98.

tetapi dapat berubah dan berkembang, sehingga aktualisasi organisasi menjadi dinamis.

Adanya hubungan yang kemanusiaan ini khususnya dalam hubungannya dengan kehidupan nyata yang terjadi interaksi antara seseorang dengan orang lain yang membutuhkan rasa saling memahami, saling menyayangi, dan saling menghormati dengan prinsip utama adanya musyawarah.

Menciptakan hubungan kemanusiaan yang efektif merupakan alat dalam kepemimpinan. Dengan demikian hubungan kemanusiaan yang efektif, merupakan faktor yang penting dalam mewujudkan dinamika kepemimpinan. Pemimpin memperoleh kesempatan untuk menyerap segala sesuatu dalam pimpinannya, sehingga akan ikut berfungsi dalam memajukan dan mengembangkan organisasi yang sama. Dalam keadaan seperti ini berarti kepemimpinan akan berjalan secara dinamis.³⁴

Pemimpin, disamping berhadapan dengan benda, konsep dan situasi, juga menghadapi kemanusiaan. Bahkan bagi pimpinan puncak (*top management*) menghadapi kemanusiaan menduduki posisi besar, lebih dari separuh aktifitas rutinnnya. Kemanusiaan yang menduduki posisi sentral sering dilukiskan sebagai *the man behind the gun*. Tanpa memiliki kemampuan dalam hubungan kemanusiaan, kelompok kerja sama tidak mungkin terjalin secara harmonis.

Keterampilan hubungan kemanusiaan ini antara lain tercermin dalam hal: (a) pengaturan lingkungan kerja yang kondusif; (b) Keterampilan dalam memahami perilaku guru-guru dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan madrasah; dan (c) Keterampilan dalam pemerataan tugas dan tanggung jawab.³⁵

Menurut Wahjosumijdo bahwa keterampilan hubungan kemanusiaan seorang pemimpin meliputi: (1) keterampilan untuk memahami perilaku kemanusiaan dan proses kerjasama; (2) Keterampilan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain,

³⁴Ibid., 63

³⁵Danim, Sudarman, *Manajemen dan Keperawatan Transformasional Kepala Sekolah*, 99.

mengapa mereka berkata dan berperilaku; (3) Keterampilan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif; (4) Keterampilan menciptakan kerjasama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis; dan (5) Mampu berperilaku yang dapat diterima khususnya oleh anggota organisasi.³⁶

Interaksi antar individu bervariasi dalam cara dan tujuannya. Hubungan antar kemanusiaan itu ada yang sifatnya antar pribadi, formal, dan mungkin juga incidental, dengan format interaksi tatap muka atau non tatap muka merupakan interaksi yang dilakukan melalui surat menyurat, telepon, facsimile, *e-mail*, dan sebagainya. Hubungan antar kemanusiaan yang mengandung pengertian interaksi fisik dan interaksi personal. Dari interaksi ini, antara pemimpin dan bawahan terjadi interaksi dinamis serta saling menciptakan kepuasan pada kedua belah pihak. Dalam dunia kerja, kepuasan tidak mungkin diperoleh melalui cara yang sederhana itu karena orang mempunyai kebutuhan fisiologis, harga diri, rasa ingin tumbuh dan berkembang, dan sebagainya. Kebutuhan-kebutuhan itu sifatnya kumulatif dan karenanya sulit terpenuhi. Di bidang kepemimpinan puncak, kelompok pimpinan dibawahnya, dan para karyawan adalah syarat mutlak menuju tercapainya tujuan organisasi. Hal ini akan melahirkan kepuasan dalam diri individu yang pada gilirannya akan merangsang motivasi kerja karyawan.

C. Pengembangan Professionalisme Guru

1. Pengertian Pengembangan

Pengembangan berarti proses menterjemahkan atau menjabarkan spesifikasi rancangan kedalam bentuk fitur fisik. Pengembangan secara khusus berarti proses menghasilkan bahan-bahan pembelajaran. Pengembangan memusatkan perhatiannya tidak hanya pada analisis kebutuhan, tetapi juga isu-isu luas tentang analisis awal-akhir, seperti analisi

³⁶Muliyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 64.

kontekstual. Pengembangan bertujuan untuk menghasilkan produk berdasarkan temuan-temuan uji lapangan.

Pada hakikatnya pengembangan adalah upaya pendidikan baik formal maupun non formal yang dilaksanakan secara sadar, berencana, terarah, teratur dan bertanggung jawab dalam rangka memperkenalkan, menumbuhkan, membimbing, mengembangkan suatu dasar kepribadian yang seimbang, utuh, selaras, pengetahuan, keterampilan sesuai dengan bakat, keinginan serta kemampuan-kemampuan, sebagai bekal atas prakarsa sendiri untuk menambah, meningkatkan, mengembangkan diri ke arah tercapainya martabat, mutu dan kemampuan kemanusiaan yang optimal serta pribadi mandiri (Iskandar Wiryokusumo, 2011). Dari pendapat para ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan merupakan suatu usaha yang dilakukan secara sadar, terencana, terarah untuk membuat atau memperbaiki, sehingga menjadi produk yang semakin bermanfaat untuk meningkatkan kualitas sebagai upaya untuk menciptakan mutu yang lebih baik.

2. Pengertian Professionalisme Guru

Profesionalisme merupakan sebutan yang mengacu pada sikap mental dalam bentuk komitmen dari para anggota suatu profesi untuk senantiasa mewujudkan dan meningkatkan kualitas profesionalannya.³⁷

Profesionalisme adalah proses usaha menuju kearah terpenuhinya persyaratan suatu jenis model pekerjaan ideal berkemampuan, mendapat perlindungan, memiliki kode etik profesionalisasi, serta upaya perubahan struktur jabatan sehingga dapat direfleksikan model profesional sebagai jabatan elit. Sedangkan profesi itu sendiri pada hakekatnya adalah sikap bijaksana (*informend responsiveness*) yaitu pelayanan dan pengabdian yang dilandasi oleh keahlian, kemampuan, teknik dan prosedur yang mantap diiringi sikap kepribadian tertentu.³⁸

³⁷ Muhammad Surya, *Organisasi Profesi, Kode Etik dan Kehormatan Guru*. 2007, 14

³⁸ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. (Bandung: Alfabeta, 2002), 197

Kusnandar mengemukakan bahwa “profesionalisme adalah kondisi, arah, nilai, tujuan, dan kualitas suatu keahlian dan kewenangan yang berkaitan dengan mata pencaharian seseorang”.³⁹

Sudarwan Danim mendefinisikan profesionalisme adalah komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan terus-menerus mengembangkan strategi-strategi yang digunakannya dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan profesinya itu.⁴⁰

Profesionalisme dapat diartikan sebagai konsep mengenai bidang pekerjaan, yaitu pandangan yang menganggap bidang pekerjaan sebagai suatu pengabdian melalui keahlian tertentu dan menganggap keahlian ini sebagai suatu yang harus diperbaharui secara terus-menerus dengan memanfaatkan kemajuan-kemajuan yang terdapat dalam ilmu pengetahuan.

Selanjutnya sebagai profesi, seorang profesional juga harus memiliki etos kerja yang maju, antara lain dapat bekerja dengan hasil kualitas yang unggul, tepat waktu, disiplin, sungguh-sungguh, cermat, teliti, sistematis, dan berpedoman pada dasar keilmuan tertentu.⁴¹

Seorang profesional menjalankan pekerjaannya sesuai dengan tuntunan profesi atau dengan kata lain memiliki kemampuan dan sikap sesuai dengan tuntunan profesinya. Seseorang profesional akan terus menerus meningkatkan mutu karyanya secara sadar, melalui pendidikan dan pelatihan.⁴²

Ada tiga kriteria suatu pekerjaan dikatakan profesional; 1) Pengabdian, yaitu untuk memberikan pelayanan tertentu kepada masyarakat dengan beberapa pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, 2) Idealisme, yaitu tercakup pengetahuan pengabdian pada suatu yang luhur dan idealis, 3) Pengembangan, yaitu, menyempurnakan prosedur kerja yang mendasari pengabdian secara terus-menerus.

³⁹ Kusnandar, *Guru Profesional*. (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2007), 46

⁴⁰ Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. (Bandung: PT Pustaka Setia, 2002), 23.

⁴¹ Abuddin Nata, *Paradigma Pendidikan Islam*. (Jakarta: PT. Grasindo, 2001), 139

⁴² H. A. R. Tilaar. *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional Dalam Persepektif 21*. (Magelang: Indonesia Tera, 1999), 86

Berdasarkan uraian tersebut, tingkat profesionalisme dapat diketahui melalui tiga hal : 1) apakah dalam bidang pekerjaan itu terdapat unsur-unsur pengabdian dalam kadar yang memadai, 2) apakah kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam bidang pekerjaan itu merupakan kegiatan-kegiatan yang bertumpu pada temuan dan wawasan akademik, 3) apakah prosedur kerja yang dipergunakan dalam bidang pekerjaan tersebut merupakan prosedur kerja yang terus menerus mendapat pembaruan.

Guru merupakan salah satu faktor penentu tinggi rendahnya mutu pendidikan. Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan sangat ditentukan oleh sejauh mana kesiapan guru dalam mempersiapkan peserta didiknya melalui kegiatan belajar-mengajar. Dengan kata lain, untuk meningkatkan mutu hasil pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan profesional mengajar guru.

Sebutan guru dapat menunjukkan suatu profesi atau jabatan fungsional dalam bidang pendidikan dan pembelajaran, atau seseorang yang menduduki dan melaksanakan tugas dalam bidang pendidikan dan pembelajaran. Dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Indonesia Pasal 39 ayat 3 dinyatakan bahwa pendidik yang mengajar pada satuan pendidikan dasar dan menengah disebut guru. Sementara itu, tugas guru sebagaimana disebutkan dalam Pasal 39 ayat 2 adalah merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat (UU No. 20 Tahun 2003).

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Hal ini berarti bahwa selain mengajar atau proses pembelajaran, guru juga mempunyai tugas melaksanakan pembimbingan maupun pelatihan bahkan perlu melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sekitar.

Guru sebagai jabatan profesional, paling tidak ada tiga hal yang harus dikuasai, yaitu:

Pertama, harus menguasai bidang keilmuan, pengetahuan dan keterampilan yang akan diajarkan kepada murid. Sebagai guru yang profesional, ilmu pengetahuan dan keterampilannya itu harus terus ditambah dan dikembangkan dengan melakukan kegiatan penelitian, baik penelitian kepustakaan maupun penelitian lapangan, penelusuran karya ilmiah dan lain sebagainya. Dengan cara demikian, ilmu pengetahuan yang diajarkan oleh guru kepada para siswanya akan tetap *up to date*, aktual dan relevan dengan kebutuhan masyarakat, sehingga peserta didik akan mengetahui tentang hal-hal yang baru dan actual dalam kehidupannya.

Kedua, seorang guru profesional harus memiliki kemampuan menyampaikan pengetahuan yang dimilikinya secara efisien dan efektif. Untuk itu, sebagai seorang guru yang profesional harus mempelajari ilmu keguruan dan ilmu pendidikan secara mendalam, terutama yang berkaitan dengan didaktik dan metodik serta metodologi pembelajaran yang didukung oleh pengetahuan di bidang psikologi anak atau psikologi pendidikan.

Ketiga, sebagai guru yang profesional, guru harus memiliki kepribadian dan budi pekerti yang mulia yang dapat mendorong para siswa untuk mengamalkan ilmu yang diajarkannya dan agar para guru dapat dijadikan sebagai panutan.