

**KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU
DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NURUL HASAN
DESA DADAPAN KECAMATAN GRUJUGAN
KABUPATEN BONDOWOSO**

TESIS



Oleh

ZAINUL ARIFIN

NIM: 0849115007

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA IAIN JEMBER**

2018

**KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU
DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NURUL HASAN
DESA DADAPAN KECAMATAN GRUJUGAN
KABUPATEN BONDOWOSO**

TESIS

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Manajemen Pendidikan Islam (M.Pd)



Oleh

ZAINUL ARIFIN

NIM: 0849115007

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA IAIN JEMBER**

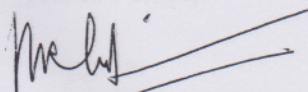
2018

PERSETUJUAN

Tesis dengan judul "Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso Tahun Pelajaran 2016/2017" yang ditulis oleh Zainul Arifin ini telah disetujui untuk diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji tesis.

Jember,

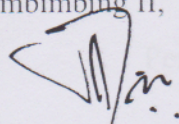
Pembimbing I,



Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd

NIP. 19531011 197903 2 001

Pembimbing II,



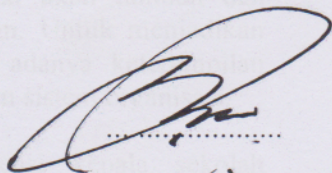
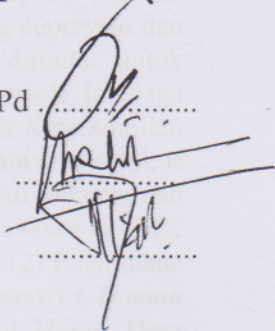
Dr. Dyah Nawangsari, M.Ag

NIP. 19730112 200112 2 001

PENGESAHAN

Tesis dengan judul “Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Hasan Desa Dadapan Kecamatan Grugugan Kabupaten Bondowoso” yang ditulis oleh Zainul Arifin ini, telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Tesis Pascasarjana IAIN Jember pada hari senin tanggal 28 Mei 2018 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd).

DEWAN PENGUJI

1. Ketua Penguji : Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M. 
2. Anggota:
 - a. Penguji Utama : Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd 
 - b. Penguji I : Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd
 - c. Penguji II : Dr. Dyah Nawangsari, M.Ag


Jember,

Mengesahkan

Pascasarjana IAIN Jember

Direktur,




Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag
NIP. 19750103 19993 1 001

ABSTRAK

Subaidi. 2018. *Keterampilan Manjerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Nurul Hasan Dadapan Grujungan Bondowoso* Tesis, Program Studi Pendidikan Agama Islam. Kontrasi Manajemen Pendidikan Islam .Program Pasca Sarjana IAIN Jember. Pembimbing: Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati,M.Pd dan Dr.Dyah Nawangsari, M.Ag

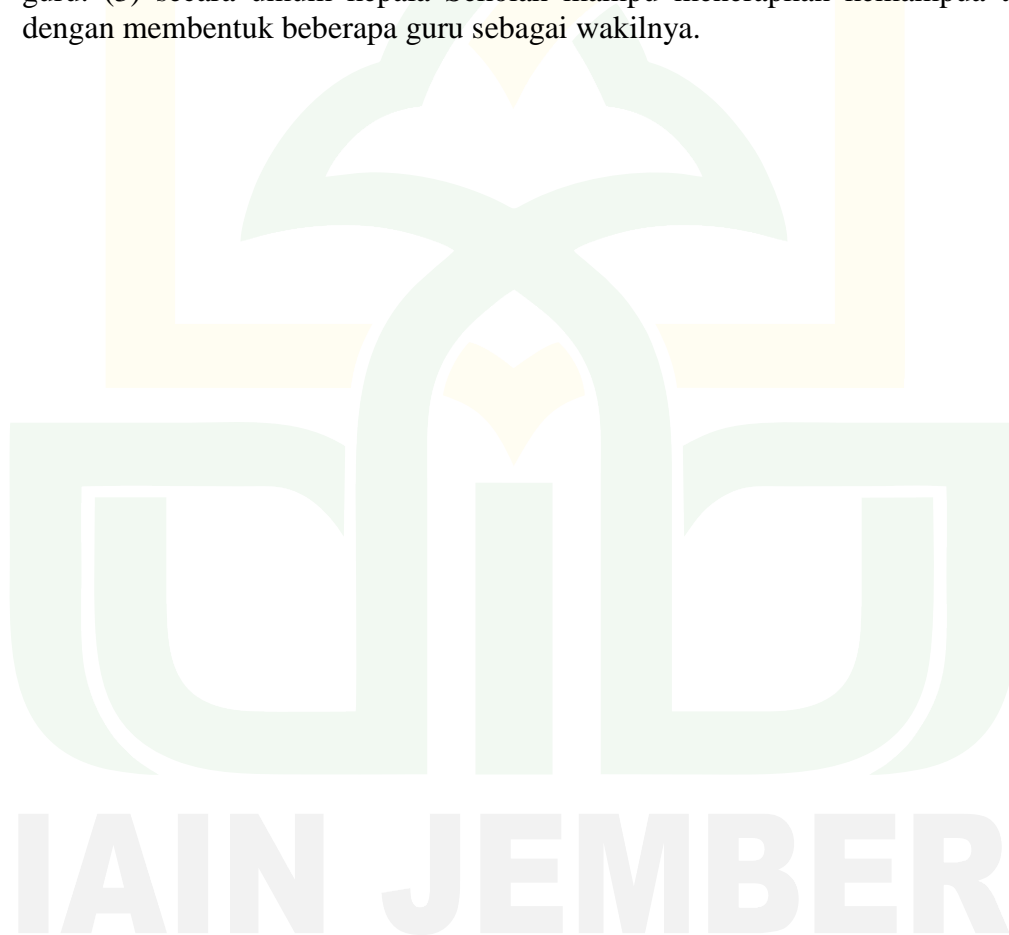
Kata Kunci : Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Pendidikan merupakan ujung tombak maju mundurnya suatu bangsa. Ketika bangsa mempunyai kualitas pendidikan yang baik, maka proses pembangunan menjadi baik pula berkembangnya. Karena melalui proses pendidikan manusia dengan segala potensi yang dimiliki akan tumbuh dan berkembang sesuai dengan tuntutan dan perubahan zaman. Untuk menjadikan pendidikan yang berkualitas di era saat ini diperlukan adanya keterampilan manajerial kepala Sekolah yang mumpuni dalam pengelolaan sistem organisasi.

Menurut penelitian para ahli tentang kompetensi kepala sekolah menunjukkan, 70% dari 95.000 memiliki kelemahan dalam bidang supervise dan manajerial. Oleh karena itu kepala Sekolah sebagai manajer dituntut untuk meningkatkan keterampilan manajerial yang dimiliki untuk mengelola lembaga yang diembannya. Atas dasar itulah, penelitian ini difokuskan pada Keterampilan Manajerial kepala Sekolah, fokus penelitian ini dikembangkan dalam empat fokus sebagai berikut: (1) Bagaimana Kepala sekolah dalam menerapkan kemampuan Konseptual untuk mengelola Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujungan Kab Bondowoso? (2).Bagaimana Kepala sekolah dalam menerapkan keterampilan hubungan manusiawi (*Human Relations*) Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujungan Kab. Bondowoso? (3) Bagaimana Kepala Sekolah dalam Menerapkan Kemampuan Teknik Manajerial Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujungan Kab. Bondowoso?

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif, yang dilakukan di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujungan Kab Bondowoso dengan rancangan studi kasus. Teknik pengumpulan data yang digunakan: (1) Observasi, (2) wawancara mendalam (*indepth interview*), dan dokumentasi. Dalam penelitian ini penentuan subyek penelitian menggunakan teknik *purposive sampling*. Adapun perana peneliti sebagai *partisipasi pasif*. Penelitian ini menggunakan analisis data kualitatif. Dalam menggunakan data menggunakan analisis model Miles dan Huberman, yaitu: reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Dalam uji keabsahan data, peneliti menggunakan teknik pemeriksaan keabsahan data dengan teknik *triangulasi*, yaitu triangulasi sumber, triangulasi metode dan diskusi sejawat.

Adapun yang ditemukan dalam penelitian ini adalah proses manajerial yang dilakukan oleh kepala Sekolah di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab Bondowoso, baik dari keterampilan konseptual, keterampilan teknik dan keterampilan berkomunikasi adalah sebagai berikut: (1) penyusunan perencanaan Sekolah dilakukan pada awal tahun ajaran baru dengan melibatkan kepala Sekolah, guru dan komite Sekolah. Adapun dalam dalam pendayagunaan guru dan staf secara optimal dengan mendelegasikan untuk mengikuti *workshop*, seminar dan pelatihan. Adapun dalam mengelola perubahan dan pengembangan dengan mengadakan olimpiade dan membuka kelas bina prestasi. Adapun dalam evaluasi dan pelaporan menggunakan cara formal dan pribadi. (2) dalam teknik berkomunikasi dan koordinasi SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab Bondowoso memiliki kelemahan akan tetapi tidak mempengaruhi kinerja guru. (3) secara umum kepala Sekolah mampu menerapkan kemampuan teknik dengan membentuk beberapa guru sebagai wakilnya.



ملخص البحث

زينوالارفين, 2018. في مدرسة العالية المتخصصة نور الحسن بوندو وصو. بحث علمي, برنامج الدراسات العليا بقسم ادارة التربية الاسلامية بالجامعة الاسلامية الحكومية جمبر. تحت الاشراف: (1) دكتورالحاجية تيتي روحانة هداياتي الماجستير, و (2) ودكتور دياه نواغسري الماجستير

الكلمات الرئيسية: مهارات الادارية رئيس المدرسة

ان التربية راس الحربة في التقدم والنكسة الدولة. حينما كانت الدولة بكون التربية الجيدة فصارت العملية التنمية متطورة. لان الانسان من خلال التعليم سوف تنمو قدرته وفقا لمطالبات وتغيرات الازمنة. لجعل جودة التعليم في هذا الزمان هو محتاج رئيس المدرسة المهارات الادارية في ادارة النظام التنظيمية.

وفقا للخبراء الابحاث حول كفاءة رئيس المدرسة ان 70% من 95,000 لديها الانقاص في الاشراف والاداريات. ولذلك رئيس المدرسة في المدير مطلوب لتحسين المهارات الاداريات لادارة المؤسسات. علي هذا الاساس في ذلك البحث مختاص علي مهارات الادارية رئيس المدرسة, وهذا التركيز علي البحوث متطور علي ثلاثة التركيز كما يلي: (1) كيف رئيس المدرسة يطبق القدرة المفاهم في مدرسة العالية المتخصصة نور الحسن بوندو وصو؟ (2) كيف رئيس المدرسة يطبق القدرة الاساليب الاداريات في مدرسة العالية المتخصصة نور الحسن بوندو وصو؟ (3) كيف رئيس المدرسة يطبق القدرة تقنيات الاتصال في مدرسة العالية المتخصصة نور الحسن بوندو وصو؟

وهذه الاستخدامات البحثية بنهج النوعي المتصفة بالوصفي الذي عمل في مدرسة العالية المتخصصة نور الحسن بوندو وصو بمشروع الدراسة الحالة. وطريقة جمع البيانات المستخدمة هي: (1) الملاحظة, و (2) المقابلة المتعمقة, و (3) والتوثيق. وكان تحديد موضوع البحث باستخدام طريقة اخذ العينات هادفة. اما دور الباحث هو المشارك السلبي. يستخدم هذا البحث تحليل للبيانات الكيفيات. وفي تحليل البيانات فباستخدام التحليل من نموذج ما يلز وهابرمن, هي: تخفيض البيانات, وعرض البيانات, والاستنتاج. في اختبار صحة البيانات, استخدم الباحث طريقة التقنيث لصحة البيانات من خلال التثليث من المصادر والطريقة ومناقشة الاقران.

اما النتائج التي حصلت عليها الباحثة فكما يلي: العمالية الادارية التي تفعل عليها رئيس المدرسة في مدرسة العالية المتخصصة نور الحسن بوندو وصو, نوع من مفهوم المهارات, المهارات الهندسية, والمهارات الاتصال هو كما يلي: (1) اعداد الحطط المدرسة يعمل في اول السنة الدراسي الجديد باشارك رئيس المدرسة, والاساتيز, واللجان المدرسة. واما استخدام الاساتيز والعاملين علي نحو الامثال بمندوبهم لاتباع الورشة, ندوة, والتدريب. واما

في ادارة التغير والتنمية بعقد دورة الالعب الاولمية وبايجاد الفصل التحقيق التعزيز. (١)
واما في التقييم والتقارير باستخدام وسيلة رسمية والخاص. (٢) بشكل عام رئيس المدرسة
قادرة علي تطبيق هذه التقنية لتشكيل لاساينذ لتوكيله. (٣) وفي تقنيات الاتصال والتنسيق في
مدرسة الثانوية ١ جمبر لدينا الانفاص ولكن لا تؤثر في اداء الاساينذ.



ABSTRACT

Zainul Arifin. 2018, *Manajerial Of Principal Skills in improving teacher performance at Vocational Senior Hight School Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab Bondowoso, Thesis.* Concentration of islamic Education management, Islamic Institute (IAIN) Jember, preceptor: 1) Dr. Titik Rohanah, M.Pd, 2) Dr. Dyah Nawangsari, M.Ag.

Keywords: Manajerial Of Principal Skills

Education is spearheading the advance of a nation. When the people have a good quality education, then the development process is good also growing. Because through the process of human education with all its potential to grow and develop in accordance with the demands and changing times. To make quality of education the current era needed managerial skills of headmaster who is qualified in the management of the organization system.

According to research by experts about the competence of principals showed that 70% of the 95,000 have weaknesses in supervisory and managerial fields. Therefore headmaster as managers are required to improve managerial skills possessed to manage the institution to which it aspires. On this basis, this study focused on Managerial Skills of headmaster, the focus of this study was developed in four focus as follows: (1) How Principals implement the conceptual abilities in improving teacher performance of Vocational Senior Hight School (SMK) Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab Bondowoso ? (2) How headmaster ability to apply communication techniques in improving teacher performance at Vocational Senior Hight School (SMK) Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab Bondowoso ?, (3) How headmaster managerial ability to apply the techniques in improving teacher performance at Vocational Senior Hight School (SMK) Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab Bondowoso?.

This study uses descriptive qualitative approach, conducted at Vocational Senior Hight School (SMK) Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab Bondowoso with case studying design. Data collection techniques were used: (1) observation, (2) in-depth interviews (depth interview), and documentation. In this study the determination of research subjects is using urposive sampling technique. The researchers Perana as passive participation. This study uses qualitative analysis data. In using the data that is using analysis Miles model and Hubermen, namely: data reduction, data presentation and conclusion. In a test of the validity of the data, researchers used a technique of data validity checking with triangulation techniques, the source triangulation, triangulation method and peer discussion.

As found in this study is the managerial process undertaken by the headmaster at Vocational Senior Hight School (SMK) Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab Bondowoso , both conceptual skills, technical skills and communication skills are as follows: (1) preparation of school planning is done at

the beginning of the new school year involving headmaster, teachers and school committees. As in the utilization of teachers and staff optimally to delegate to attend workshops, seminars and training. As for managing change and development by holding the Olympics and open class building achievement. As for the evaluation and reporting is using formal and personal way. (2) general principals able to apply skill capabilities by establishing some teachers as his deputy. (3) in the techniques of communication and coordination Vocational Senior High School (SMK) Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grugujan Kab Bondowoso has weakness but it does not affect the performance of teachers



KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji syukur senantiasa dipanjatkan kehadirat Allah SWT atas karunia dan limpahan rahmat-Nya, sehingga tesis dengan judul **“Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso Tahun Pelajaran 2016-2017”** ini dapat terselesaikan. Sholawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada baginda Rasulullah SAW yang telah menuntun umatnyamenuju agama Allah sehingga tercerahkanlah kehidupan saat ini.

Penyusunan tesis ini, banyak pihak yang terlibat dalam membantu penyelesaiannya. Oleh karena itu patut diucapkan terima kasih teriring do'a kepada mereka yang telah banyak membantu, membimbing dan memberikan dukungan demi penulisan tesis ini.

1. Prof. Dr.H. Babun Suharto, SE., MM. Selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember yang telah membantu kelancaran studi sehingga penyelesaian tesis ini dengan lancar.
2. Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag. Selaku Direktur Program Pascasarjana IAIN Jember yang telah membantu kelancaran studi sehingga penyelesaian tesis ini..
3. Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M Selaku Kaprodi Manajemen Pendidikan Islam yang telah banyak membantu kelancaran studi sehingga penyelesaian tesis ini dengan lancar.
4. Dr.Hj.Titiek Rohanah Hidayati ,M.Pd dan Dr. Dyah Nawangsari, M.Ag Selaku Dosen Pembimbing I dan pembimbing II yang telah memberikan motivasi, sekaligus banyak memberikan ilmu dan bimbingan dengan penuh kesabaran, petunjuk dan arahan dalam penyusunan tesis.
5. Seluruh Dosen Pascasarjana IAIN Jember yang telah memberikan ilmu. mendidik dan membimbing selama penulis menempuh pendidikan di almamater tercinta.

6. Kepala dan Dewan Guru SMK Nurul Hasan Bondowoso telah bersedia memberikan izin untuk melaksanakan penelitian demi terselesaikannya tesis ini.
7. Kedua orang tuaku Alm Achmad Djawawi dan Kustia, serta saudara-saudaraku tercinta yang telah senantiasa mengiringi do'a demi tercapainya semua yang diharapkan.
8. Untuk semua sahabat-sahabati S-2 Program Pascasarjana khususnya Prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) yang selalu mengarahkan dan mendukung penulis.
9. Dan yang terahir semua pihak yang tidak bisa disebutkan namanya satu-persatu, penulis mengucapkan terimakasih dan semoga mendapatkan amalan yang selalu diterima oleh Allah SWT. Berupa imbalan pahala yang tak terhingga bentuknya dan cita-cita yang terkabulkan sebelum ahir hayatnya.

Semoga tesis ini bermanfaat khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya. Amin...

Jember, 28 Mei 2018

Zainul Arifin
NIM. 0849115005

IAIN JEMBER

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR GAMBAR DAN TABEL	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN	xvii
MOTTO	xx
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian	8
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Manfaat Penelitian.....	9
E. Definisi Istilah	10
F. Sistematika Penulisan.....	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA	14
A. Penelitian Terdahulu	13
B. Kajian Teori.....	23
1. Konsep Teori keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru	23
2. Pengertian Keterampilan manajerial	23
3. Jenis-jenis Keterampilan manajerial.....	27

BAB III METODE PENELITIAN	62
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	62
B. Lokasi Penelitian	63
C. Kehadiran Peneliti	64
D. Subjek Penelitian.....	64
E. Sumber Data.....	65
F. Teknik Pengumpulan Data.....	65
G. Analisis Data	69
H. Keabsahan Data.....	73
I. Tahap-Tahap Penelitian.....	73
J. Sistematika Penulisan	74
BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN.....	76
A. Paparan Data dan Hasil Penelitian	76
1. Bagaimana kepala sekolah dalam menerapkan kemampuan konseptual untuk mengelola sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec Grujugan Kab Bondowoso.....	77
a. Penyusunan Perencanaan Sekolah.....	77
b. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya secara optimal.....	81
c. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif	83
2. Bagaimana kepala sekolah dalam menerapkan keterampilan hubungan Manusiawi (<i>human relation</i>) Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec Grujugan Kab Bondowoso.....	89

a. Teknik berkomunikasi kepala sekolah di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec Grujugan Kab. Bondowoso	89
b. Teknik Koordinasi kepala sekolah di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab Bondowoso	97
3. Bagaimana Kepala sekolah dalam menerapkan kemampuan teknik manajerial Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso	92
a. Hasil yang telah dicapai dari kemampuan teknik manajerial yang telah dicapai	92
b. Melakukan evaluasi dan pelaporan terhadap kegiatan sekolah.....	104
B. Temuan data	108
1. Bagaimana kepala sekolah dalam menerapkan kemampuan konseptual untuk mengelola sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec Grujugan Kab Bondowoso	99
2. Bagaimana kepala sekolah dalam menerapkan keterampilan hubungan Manusiawi (<i>human relation</i>) Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec Grujugan Kab Bondowoso	104
3. Bagaimana Kepala sekolah dalam menerapkan kemampuan teknik manajerial Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso.....	105

BAB V PEMBAHASAN	112
A. Bagaimana kepala sekolah dalam menerapkan kemampuan konseptual untuk mengelola sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec Grujugan Kab Bondowoso	112
B. Bagaimana kepala sekolah dalam menerapkan keterampilan hubungan Manusiawi (<i>human relation</i>) Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec Grujugan Kab Bondowoso	121
C. Bagaimana Kepala sekolah dalam menerapkan kemampuan teknik manajerial Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso	124
BAB VI PENUTUP	127
A. Kesimpulan	122
B. Saran.....	130
DAFTAR PUSTAKA	
Lampiran-Lampiran	
Riwayat Hidup	

IAIN JEMBER

DAFTAR GAMBAR DAN TABEL

Gambar 2.1 Variabel Pembelajaran	33
Gambar 3.1 Komponen Analisis data, model miles dan Huberman	66
Bagan 4.1 Data tentang upaya kepala sekolah dalam menerapkan kemampuan konseptual untuk mengelola sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab Bondowoso	83
Bagan 4.2 Bagaimana Kepala Sekolah dalam menerapkan keterampilan hubungan manusiawi (Human Relations) dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab Bondowoso.....	86
Bagan 4.3 Bagaimana Kepala Sekolah dalam menerapkan kemampuan teknik manajerial dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab Bondowoso.....	102



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Format Program Kerja Kepala Sekola SMK Nurul Hasan
- Lampiran 2 Job deskription Kerja Kepala Sekola SMK Nurul Hasan
- Lampiran 3 Format Action Plan Program Kerja SMK Nurul Hasan
- Lampiran 4 Contoh MOU SMK Nurul Hasan
- Lampiran 5 Foto Kegiatan SMK Nurul Hasan
- Lampiran 6 Surat Keterangan Penelitian
- Lampiran 7 Surat Selesai Penelitian
- Lampiran 8 Surat Pernyataan Keaslian
- Lampiran 9 Riwayat Penulis



PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Pedoman transliterasi yang digunakan adalah Sistem Transliterasi Arab Latin Berdasarkan SKB Menteri Agama dan Menteri P&K RI no. 158/1987 dan No. 0543 b/U/1987 tertanggal 22 Januari 1988.

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	-	Tidak dilambangkan
ب	ba'	B	Be
ت	ta'	T	Te
ث	sa'	S	Es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	ha'	h	Ha (dengan titik di bawah)
خ	kha'	Kh	Ka dan Ha
د	Dal	D	De
ذ	Zal	Z	Zet (dengan titik di atas)
ر	ra'	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	Es dan Ye
ص	Sad	ş	Es (dengan titik di bawah)
ض	Dad	đ	De (dengan titik di bawah)
ط	ta'	ţ	Te (dengan titik di bawah)
ظ	za'	z	Zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	'	Koma terbalik di atas
غ	Gain	G	Ge
ف	fa'	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wawu	W	We
ه	ha'	H	Ha
ء	hamzah	'	Apostrof
ي	ya'	Y	Ye

B. Konsonan Rangkap

Konsonan rangkap, termasuk tanda *syaddah*, ditulis rangkap.

Contoh: أحمدية ditulis *Ahmadiyyah*

C. Tā' marbūtah di akhir kata

1. Bila dimatikan ditulis *h*, kecuali untuk kata-kata Arab yang sudah terserap menjadi bahasa Indonesia, seperti *salat*, *zakat*, dan sebagainya.

Contoh: جماعة ditulis *jamā'ah*

2. Bila dihidupkan ditulis *t*

Contoh: كرامة الأولياء ditulis *karāmatul-auliyā'*

D. Vokal Pendek

Fathah ditulis *a*, kasrah ditulis *i*, dan dammah ditulis *u*

E. Vokal Panjang

A panjang ditulis *ā*, i panjang ditulis *ī*, dan u panjang ditulis *ū*, masing-masing dengan tanda hubung (-) di atasnya.

F. Vokal Rangkap

Fathah + yā' tanpa dua titik yang dimatikan ditulis *ai*, ditulis dan fathah + wāwu mati ditulis *au*.

G. Vokal-Vokal Pendek yang Berurutan dalam satu kata Dipisahkan dengan apostrof (')

Contoh: أنتم ditulis *a'antum*

مؤنث ditulis *mu'annaś*

H. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf qamariyah ditulis *al-*

Contoh: القرآن ditulis *Al-Qura'ān*

2. Bila diikuti huruf syamsiyyah, huruf 1 diganti dengan huruf syamsiyyah yang mengikutinya.

Contoh: الشيعة ditulis *asy-Syī'ah*

I. Huruf Besar

Penulisan huruf besar disesuaikan dengan EYD

J. Kata dalam Rangkaian Frasa atau Kalimat

Ditulis kata per kata, atau Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya dalam rangkaian tersebut.

Contoh: شيخ الاسلام ditulis *Syaikh al-Islām* atau *Syakhul-Islām*

MOTTO

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرَ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ
خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (QS. Al Hasyr : 18).¹

IAIN JEMBER

¹ Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahan*, Jakarta: PT Bumi Restu, 2000, 462

BAB I

PENDAHULUAN

A. Kontek Penelitian

Menurut penelitian para ahli tentang kompetensi kepala sekolah menunjukkan, 70% dari 95.000 memiliki kelemahan dalam bidang supervisi dan manajerial.¹ Oleh karena itu kepala Sekolah sebagai manajer dituntut untuk meningkatkan keterampilan manajerial yang dimiliki untuk mengelola lembaga yang diembannya.

Hal-hal yang mendasari pentingnya manajerial Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Nurul Hasan Desa Dadapan Kecamatan Grujungan. Peraturan mengenai manajerial kepala sekolah terdapat dalam undang-undang sebagai berikut:

- a. Undang-undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 Tentang sistem pendidikan Nasional.
- b. Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 Tentang standar kepala sekolah / madrasah.
- c. Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 Tentang Penugasan guru sebagai Kepala sekolah/ madrasah.
- d. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017, tentang Perubahan atas PP Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru yang menyebutkan ketentuan

1. Muwahid Sulthan, *Kepemimpinan kepala Madrasah*, Yogyakarta: Teras, 2013,3

kepala sekolah tidak lagi wajib mengajar untuk pemenuhan syarat tunjangan profesi

Kemampuan manajerial sangat berkaitan erat dengan manajemen kepemimpinan yang efektif, karena sebenarnya manajemen pada hakekatnya adalah masalah interaksi antara manusia baik secara vertical maupun horizontal oleh sebab itu kepemimpinan dapat dikatakan sebagai perilaku memotivasi orang lain untuk bekerja kearah pencapaian tujuan tertentu. Kepemimpinan yang baik seharusnya memiliki dan diterapkan oleh semua jenjang oragnisasi agar bawahannya dapat bekerja dengan baik dan memiliki semangat yang tinggi untuk kepentingan organisasi.

Menurut James A.F. Stoner dikutip T. Hani Handoko, Manajemen adalah proses perencanaan, perorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan-tujuan yang mereka inginkan.²

Manajemen menurut Parker (Stoner & Freeman,2000) dikutip dari Husaini Usman ialah seni melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang (*The art of getting done through people*)³, meskipun banyak denifinisi manajemen yang telah diungkapkan para ahli tidak satupun yang memuaskan. esensi manajemen dapat dipandang baik sebagai proses maupun sebagai tugas.

Oleh karena itu suatu lembaga pendidikan seperti halnya SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso dikatakan

² T. Hani Handoko, MAnajemen. Penerbit BPFE, Yokyakarta, 2013, H 8

³ Husaini Usman, Manajemen. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, 2011, H 5

pengelolaan manajemen yang efisien dan efektif apabila investasi yang ditanamkan dalam lembaga tersebut sesuai atau memberikan profil sebagaimana yang diharapkan dan pengelolaannya menggunakan prinsip yang tepat dan benar sehingga berbagai kegiatan di dalam lembaga tersebut dapat mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

Dalam praktek manajemen, fungsi-fungsi pokok manajemen tersebut merupakan kegiatan yang saling berhubungan dengan para manajer, agar dapat memanfaatkan seluruh sumber daya manusia maupun bukan untuk dimanfaatkan secara efektif dan efisien dalam upaya untuk mencapai tujuan dengan produktifitas tinggi dan kepuasan individu yang terlibat dalam kegiatan manajemen.

Sehingga dapat dirumuskan bahwa kemampuan manajerial adalah kemampuan untuk menggerakkan orang lain dalam memanfaatkan sumber-sumber yang ada dalam mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. ukurannya seorang manajer adalah seberapa baik dia menetapkan rencana dalam mencapai tujuan yang memadai, kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi. Kepala Sekolah sebagai manajer pada jalur pendidikan formal dituntut untuk mencapai tujuan proses belajar mengajar secara optimal.

Menurut Gary Yulk, dalam Budi Supriyanto bahwa dalam rangka pelaksanaan tugas manajerial Kepala Sekolah memerlukan tiga macam bidang keterampilan, yakni:

1. Keterampilan teknis, yaitu kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknis, dan Pengetahuan mengenai bidang khusus,
2. Keterampilan manusiawi, yaitu keterampilan untuk bekerja sama dengan orang lain, memahami, memotivasi, sebagai individu atau kelompok,
3. Keterampilan konseptual, yaitu kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktifitas organisasi..⁴

Maka peranan kepala sekolah sebagai manajer, tentu memerlukan ketiga macam keterampilan tersebut. Agar kepala sekolah dapat secara efektif melaksanakan fungsinya sebagai manajer maka harus memahami nilai-nilai yang terkandung didalam ketiga keterampilan di atas dan mampu mewujudkan kedalam tindakan.

Untuk menjaga stabilitas dan kredibilitas suatu lembaga, SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso bukan lagi bersumber pada sumber daya alama dan modal yang bersifat fisik, tetapi bersumber pada modal intelektual, modal sosial, dan kredibilitas.

Fungsi pendidikan diperluas sebagai hak asasi manusia yang mendasar, modal ekonomi, sosial, dan politik, alat pemberdayaan kelompok yang kurang beruntung, landasan budaya damai dan sebagai jalan utama menuju masyarakat belajar sepanjang hayat.

Hal ini seiring dengan Firman Allah SWT dalam Al-Qur'an yang menganjurkan agar ada sebagian diantara kita mampu menggerakkan roda

⁴ Gary Yulk Leadership in Organization, alih Bahasa Budi Supriyanto, 2001, Kepemimpinan dalam Organisasi, Frence Hall, Inc.232-235.

organisasi di Sekolah yaitu sebagai seorang manajer dengan dasar ayat Al-qur'an dalam surat An Nahl, ayat 125 dengan Lafadnya :

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدِلْ لَهُم بِالَّتِي
هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ
بِالْمُهْتَدِينَ ﴿١٢٥﴾

Artinya: Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapatkan petunjuk...⁵ (QS. An Nahl 125).

Peran utama Kepala Sekolah adalah sebagai pemimpin yang mengendalikan jalannya penyelenggaraan pendidikan dimana pendidikan itu sendiri berfungsi pada hakikatnya sebagai sebuah proses yang berlangsung secara benar, terjaga sesuai dengan ketentuan dari tujuan kependidikan itu sendiri, untuk menjamin terselenggaranya Pendidikan di sekolah, sebagai Top Manajer sekolah dalam hal ini Kepala Sekolah, tentunya memerlukan manajerial yang baik dalam rangka menjamin kualitas agar sesuai dengan tujuan pendidikan.

Kemampuan manajerial Kepala SMK Nurul Hasan Dadapan Kec. Grujungan Kab Bondowoso dalam mengambil kebijaksanaan selalu mengedepankan musyawarah mufakat, termasuk dalam pelaksanaan kegiatan supervisi kelas, akademik ataupun supervise klinis, intinya adalah

⁵ Al-qur'an dan terjemahnya, Departemen Agama RI, Jakarta, 129

membina guru dalam meningkatkan mutu proses pembelajaran. Oleh sebab itu bahwa dalam rangka pelaksanaan tugas manajerial Kepala Sekolah menerapkan tiga bidang keterampilan, yakni :

- a. Keterampilan konseptual, yaitu kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi,
- b. Keterampilan Teknis, yaitu kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknis, dan pengetahuan mengenai bidang khusus,
- c. Keterampilan manusiawi, yaitu keterampilan untuk bekerja sama dengan orang lain, memahami, memotivasi, sebagai individu atau kelompok.

Hasil Observasi awal di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujagan Kab. Bondowoso menunjukkan keberhasilan yang memuaskan, terbukti bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah baik dari segi keterampilan teknis, keterampilan manusiawi, dan keterampilan konseptual.

Kenyataan tersebut tentunya menuntut pemikiran lebih lanjut agar pelaksanaan pengambilan kebijaksanaan Kepala Sekolah bisa menghasilkan kerja sama yang harmonis dan diterima disemua pihak. Karen itu, penelitian ini penting untuk mendukung pelaksanaan pengembangan kemampuan manajerial Kepala Sekolah melalui Keterampilan teknis, keterampilan manusiawi, dan keterampilan

konseptual, sehingga akan menghasilkan berbagai prestasi akademik maupun non akademik yang lebih baik lagi dari yang sekarang. Ada beberapa alasan melakukan penelitian di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso Tahun 2016-2017, antara lain adalah :

1. SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso peserta didiknya dari kalangan menengah kebawah sehingga untuk bisa mengantarkan peserta didik menjadi berhasil diperlukan kesabaran dan kerja keras dari semua pihak khususnya Kepala Sekolah yang benar-benar memiliki kompetensi Kepala sekolah profesional.
2. Kepala Sekolah yang memiliki semangat tinggi untuk mengantarkan guru supaya memiliki kompetensi profesional yang berujung pada keberhasilan SMK Nurul Hasan Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso dalam segala bidang,
3. Kepala SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso bekerja sama dengan wakil kepala, guru mata pelajaran, wali kelas, pengurus komite sebagai unsur yang berperan penting demi tercapainya fungsi dan tujuan pendidikan nasional yang dimaksud, guru memiliki peranan yang sangat penting dan strategis dalam kegiatan pembelajaran, yang akan menentukan mutu pendidikan di suatu satuan pendidikan.

4. Kepala Sekolah SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab Bondowoso Adalah Ketua Penyelenggra Lomba MKKS Kab Bondowoso.
5. Kepala Sekolah SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab Bondowoso memiliki Keterampilan Tekhnologi Komputer

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan pada identifikasi masalah diatas, kemudian peneliti dapat menentukan focus penelitian . Sebagaimana yang diungkap dalam pedoman Penulisan Karya Ilmiah Tahun 2016, bahwa fokus penelitian ini harus disusun secara singkat, jelas, tegas, spesifik, dan operasional yang dituangkan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana Kepala sekolah dalam menerapkan keterampilan Konseptual untuk mengelola Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab Bondowoso?
2. Bagaimana Kepala sekolah menerapkan keterampilan hubungan manusiawi (*Human Relations*) dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso?
3. Bagaimana Kepala Sekolah dalam Menerapkan Keterampilan Teknik Manajerial dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan gambaran tentang arah yang akan dituju dalam melakukan penelitian. Tujuan penelitian harus mengacu kepada

masalah-masalah yang telah dirumuskan sebelumnya yaitu untuk mendeskripsikan melalui Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Nurul Hasan Desa Dadapan Kecamatan Grujugan Kabupaten Bondowoso Tahun Pelajaran 2016/2017) Dari tujuan tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Untuk mendeskripsikan upaya Kepala sekolah dalam menerapkan kemampuan Konseptual untuk mengelola Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab Bondowoso.
2. Untuk mendeskripsikan upaya Kepala sekolah dalam menerapkan keterampilan hubungan manusiawi (*Human Relations*) dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso.
3. Untuk mendeskripsikan upaya Kepala Sekolah dalam Menerapkan Kemampuan Teknik Manajerial dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso.

D. Manfaat Penelitian

Setiap penelitian yang dilakukan tentunya diharapkan memiliki manfaat baik bagi yang mengadakan penelitian, yang diteliti, maupun bagi orang banyak.

Adapun manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagi pribadi peneliti, proses penulisan, pengkajian dan laporan dalam penelitian ini akan membantu penulis untuk meningkatkan daya nalar

dalam melakukan suatu pengkajian, pengembangan wawasan keilmuan, serta pemecahan masalah secara teoritis dan praktis.

2. Bagi SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kecamatan Grujungan Kabupaten Bondowoso hasil penelitian ini akan bermanfaat berupa acuan pertimbangan dan acuan berfikir dalam mengelola semua elemen yang ada dalam lembaga serta dalam mengefektifkan proses aktivitas manajerial didalamnya. Dan pada akhirnya akan diharapkan berimplikasi pada peningkatan kualitas manajemen dalam pendidikan.
3. Bagi Almamater Institut Agama Islam Negeri Jember (IAIN), penelitian ini diharapkan dapat dijadikan *formulation of refrention* dan informasi dalam rangka menciptakan dan mengembangkan dinamika diskursus intelektual masyarakat kampus.
4. Bagi masyarakat , penelittian ini dapat membawa damoak positif kepada masyarakat terhadap lembaga SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Grujungan Kab. Bondowoso, sehingga akan melahirkan peserta didik yang baik, berprestasi, kreatif dan berakhlakul karimah yang berguna bagi nusa dan bangsa.

E. Definisi Istilah

Untuk lebih memudahkan dalam memahami judul, akan dijelaskan istilah penting yang termuat dalam judul untuk menegaskan maksud dari judul tersebut, sehingga semakin jelas maksud yang dikehendaki dalam penulisan tesis ini.

1. Keterampilan Manajerial

Masalah identifikasi dan definisi manajemen memang merupakan masalah yang sulit, dan sampai sekarang tidak ada persetujuan unuversal dalam definisi manajemen, menurut James A.F Stoner, Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.⁶

Keterampilan Manajerial adalah keterampilan individu untuk mengatur, mengoordinasikan, dan menggerakkan bawahannya kearah pencapaian tujuan yang telah ditentukan oleh suatu organisasi/ lembaga.

2. Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah seorang guru yang di percayai menjadi pemimpin di suatu lembaga pendidikan yang mana didalamnya terdapat beberapa komponen antara lain guru, siswa dan staf personalia lainnya.

3. Kinerja Guru

Kinerja guru dapat dikatakan sebagai perilaku kerja guru untuk mencapai tujuan pembelajaran, sedangkan hasil yang dicapai menunjukkan efektifitas perilaku kerja guru yang bersangkutan. Hasil kerja guru pada gilirannya dipengaruhi oleh kinerja guru.

Sehingga dapat di simpulkan dari pengertian keterampilan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru adalah keterampilan seorang pemimpin lembaga pendidikan untuk mengatur,

⁶ James A.F Stoner, Manajemen, Prentice/Hall international, Inc, Englewood Cliffs, New York, 1982, hal 8

mengoordinasikan dan menggerakkan bawahannya dalam meningkatkan tujuan pembelajaran yang efektif.

Sekolah Menengah Kejuruan yang kemudian kami singkat menjadi SMK adalah sekolah menengah atas yang memfokuskan pada bidang-bidang kejuruan tertentu.

F. Sistematika Penulisan

Sistem penulisan dalam laporan ini adalah sebagai berikut :

a. Bagian Awal

Bagian awal memuat hal hal sebagai berikut, yaitu halaman sampul, lembar logo, halaman judul, lembar persetujuan, lembar pengesahan, abstrak, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, dan daftar lampiran.

b. Bagian Inti

Bagian inti memuat hal-hal berikut :

Bab pertama berisi Pendahuluan yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian yang meliputi (variabel penelitian dan indikator variabel), asumsi penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab kedua berisi Pembahasan mengenai kajian pustaka yang meliputi hasil penelitian terdahulu, kajian teori, dan kerangka konseptual.

Bab ketiga Berisi pembahasan mengenai metode penelitian yang meliputi pendekatan dan jenis penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, dan analisa data

Bab keempat Berisi pembahasan mengenai hasil penelitian yang meliputi paparan data/deskripsi data serta analisis.

Bab kelima Berisi pembahasan mengenai pembahasan yang membahas tentang hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti.

Bab keenam Berisi bab penutup atau kesimpulan dan saran-saran.

c. **Bagian Akhir**

Bagian akhir memuat hal-hal sebagai berikut, yaitu daftar rujukan, pernyataan keaslian, lampiran-lampiran, dan riwayat hidup.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian yang berkaitan dengan ketemapilan manajerial kepala Sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru telah dilakukan atau diteliti sebelumnya. Maka sebagai bahan perbandingan peneliti menyanyikan penelitian-penelitian terdahulu yang relevan, yaitu sebagai berikut:

Pertama, penelitian yang berjudul “Kompetensi Manajerial kepala Sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru Di SMK Bustanul Falah Kembiritan Genteng Banyuwangi” oleh Imam Wahyono,¹¹ mahasiswa Pascasarjana STAIN Jember tahun 2014. Perbedaan pada penelitian ini adalah meneliti tentang Kompetensi Manajerial kepala Sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru Kompetensi kepala sekolah dalam mengelola sumber daya guru untuk meningkatkan profesionalisme guru sedangkan pada penelitian yang kami teliti memfokuskan pada keterampilan manajerial kepala sekolah itu sendiri terfokus pada satu titik yaitu kepala sekolah. Meskipun sama sama meneliti tentang keterampilan manajerial kepala tetapi beda pada kajian .

Adapun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:

1. Kompetensi kepala sekolah dalam penyusunan perencanaan program sekolah untuk meningkatkan profesionalisme guru di SMK Bustanul Falah Kembiritan Genteng Banyuwangi.

¹¹ Mahasiswa Pascasarjana STAIN Jember tahun 2014

- a. Penyusunan perencanaan sekolah di SMK Bustanul Falah disusun berdasarkan visi dan misi sekolah, tujuan awal didirikannya SMK Bustanul Falah selalu melibatkan civitas akademika sekolah.
- b. Dalam perencanaan sekolah tersebut, rencana kerja yang dirapatkan khususnya tentang peningkatan profesionalisme guru diantaranya tentang pengelolaan sumber daya guru, pengelolaan sarana dan prasarana dan pengelolaan kurikulum.
- c. Dalam rapat perencanaan sekolah tersebut, rencana kerja yang dirapatkan khususnya tentang peningkatan profesionalisme guru juga dikaitkan 4 kompetensi yang harus dikuasai oleh guru mulai dari kompetensi pedagogic, pribadi, professional, dan sosial.

Perencanaan dan pengadaan tenaga pendidik di SMK Bustanul Falah.

- 1) Perencanaan pengelolaan sumber daya guru dilakukan melalui rapat yang terlibat dalam perencanaan tersebut di antaranya kepala sekolah, komite sekolah dan tim pengembang. Dalam perencanaan tersebut yang dirumuskan antara lain rekrutmen/pengadaan guru baru.
- 2) Perekrutan guru di SMK bustanul Falah dilakukan setelah melalui analisis pekerjaan, analisis spesifikasi, dan melakukan analisis keduanya untuk melakukan rekrutmen guru baru.
 - a. Pelaksanaan program profesionalisme guru kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMK Bustanul Falah.

Pembinaan dan pengembangan profesionalisme guru yang telah dilakukan oleh kepala sekolah SMK Bustanul Falah antara lain: mengikutsertakan guru dalam forum ilmiah (pendidikan dan pelatihan, workshop, dan seminar) penyediaan fasilitas penunjang, mengikutkan dalam program sertifikasi guru, pemberian tunjangan guru, revitalisasi Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), dari pengembangan tersebut kemudian kepala SMK Bustanul Falah juga mengaitkan dengan 4 kompetensi yang harus dimiliki guru untuk memaksimalkan sumber daya yang bermutu.

- b. Evaluasi kepala sekolah dalam peningkatan profesionalisme guru di SMK Bustanul Falah.

Dalam meningkatkan profesionalisme guru, evaluasi yang dilakukan SMK Bustanul Falah melalui supervisi pendidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah dan pengawas. Teknik supervisi yang digunakan yaitu: teknik kunjungan kelas, pembicaraan pribadi, dan diskusi kelompok. Adapun aspek yang dievaluasi adalah presensi (kehadiran) guru, kinerja guru, perkembangan kemampuan siswa, kelengkapan mengajar guru, serta media dan metode yang digunakan guru.

2. Kompetensi kepala sekolah dalam mengelola sarana dan prasarana sekolah untuk meningkatkan profesionalisme guru di SMK Bustanul Falah Kambiritan Genteng Banyuwangi.
 - a. Perencanaan sarana dan prasarana

Di SMK Bustanul Falah dalam perencanaan sarana dan prasarana yang terlibat antara lain kepala sekolah, waka sarana dan prasarana, ketua program, dan komite sekolah. Adapun yang direncanakan antara lain tentang pengadaan, pengelolaan sarana dan prasarana yang sudah dimiliki, penggunaan, dan pengendalian sarana dan prasarana yang sudah dimiliki, penggunaan dan pengendalian sarana dan prasarana yang sudah ada. Dan perencanaan sarana dan prasarana di SMK Bustanul Falah menjadi 3 tahap yaitu, jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang

b. Pengadaan sarana dan prasarana.

Pengadaan sarana dan prasarana di SMK Bustanul Falah disesuaikan dengan kebutuhan sekolah, Alternatif cara pengadaannya ada yang berasal dari pembelian, pembuatan sendiri, dan perbaikan. Adapun dana untuk pengadaan sarana dan prasarana tersebut diperoleh melalui yayasan, para donatur dan bantuan dari pemerintah.

c. Inventarisasi/pencatatan sarana dan prasarana

Inventarisasi/ pemetaan di SMK Bustanul Falah sejauh ini belum berjalan secara maksimal, dan masih dalam proses pelaksanaan, sehingga perlu adanya keseriusan untuk segera menyelesaikan inventarisasi seluruh sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Bustanul Falah.

d. Pemeliharaan dan penataan sarana prasarana

Pemeliharaan sarana dan prasarana di SMK Bustanu Falah sudah dilaksanakan dengan baik. Adapun pemeliharaannya dilakukan setiap hari dan secara berkala, selain itu juga ada yang bersifat pengecekan yang bersifat perbaikan. Selain melengkapi sarana dan prasarana di SMK Bustanu Falah, kepala sekolah SMK Bustanu Falah juga menuntut kepada guru untuk menguasai 4 kompetensi guru agar penggunaan sarana yang sudah disediakan bisa maksimal.

3. Kompetensi kepala sekolah dalam mengelola kurikulum untuk meningkatkan profesionalisme guru di SMK Bustanu Falah Kecamatan Genteng Banyuwangi.

- a. Perencanaan kurikulum

Perencanaan kurikulum di SMK Bustanu Falah biasanya dilaksanakan dalam bentuk rapat yang dilakukan dua kali dalam satu tahun. Adapun yang terlibat dalam rapat tersebut hampir semua civitas akademika. Untuk memaksimalkan tugasnya, kepala sekolah dibantu wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Adapun yang dilakukan perencanaan kurikulum tersebut diantaranya menjabarkan kurikulum menjadi rencana pembelajaran (RP)

- b. Pelaksanaan kurikulum

Pelaksanaan kurikulum di SMK Bustanu Falah sudah relevan dan fleksibel sesuai dengan kebutuhan dari peserta didik, dan guru terkadang dan guru terkadang melakukan pengembangan lagi ketika ketika dalam pembelajaran dikarenakan kondisi/cara siswa tidak selalu

sama menguasai standar kompetensi yang ditentukan. Adapun hambatan pelaksanaan kurikulum yang ada di SMK Bustanul Falah yaitu masih ada sebagian guru yang belum mampu menyusun perangkat pembelajaran. Dan untuk memaksimalkan kurikulum yang ada di SMK Bustanul Falah, para guru dituntut untuk menguasai 4 kompetensi guru.

c. Evaluasi kurikulum

Evaluasi kurikulum di SMK Bustanul Falah dilakukan melalui sharing dalam bentuk rapat kerja atau diskusi kelompok dan pembicaraan individual. Evaluasi di SMK Bustanul Falah memiliki dua fungsi/tujuan yaitu untuk memperbaiki kegiatan pembelajaran dan dapat meningkatkan kualitas guru dalam membantu siswa dalam menyelesaikan kualitas belajar.

Kedua, adalah penelitian yang berjudul “Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru” oleh Holili pada tahun 2012. Perbedaan pada penelitian ini adalah terfokus pada strategi kepala sekolah dalam peningkatan profesional guru bukan pada kepala sekolah itu sendiri.

Adapun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi kepala Sekolah dalam meningkatkan kompetensi profesional. Pertama, kesesuaian kualifikasi akademik tenaga pendidik dengan materi yang diajarkan. Kedua, sertifikasi guru. Ketiga, mengikutsertakan kegiatan ilmiah. Keempat, studi lanjut. Strategi kepala Sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik. Pertama, melaksanakan studi banding. Kedua, membentuk MGMP. Ketiga,

mengadakan kerjasama dengan lembaga lain. Keempat, evaluasi program. Kelima, supervise. Strategi kepala Sekolah dalam meningkatkan kompetensi kepribadian. Pertama, menanamkan kepada guru berpribadi menanamkan pribadi yang mantab dan stabil. Kedua, menjadikan guru menjadi pribadi dewasa. Ketiga, menjadikan pribadi guru yang arif. Keempat, menanamkan kepada guru menjadi guru yang berwibawa. Kelima, menjadi guru yang berakhlak mulia dan patut diteladani. Strategi kepala Sekolah dalam meningkatkan kompetensi sosial. Pertama, menjalin kekeluargaan dengan silaturahmi. Kedua, menjalin kebersamaan dengan musyawarah. Ketiga, kegiatan sosial masyarakat. Keempat, menjalin komunikasi dengan wali murid.¹²

Ketiga, penelitian yang berjudul “ Keterampilan manajerial kepala Sekolah dalam pengembangan budaya agama Islam di SMPN 7 Bondowoso tahun pelajaran 2013/2014. Oleh Muhammad Yazid Mubarak.

Perbedaan pada penelitian ini adalah muhammad yazid mubarak meneliti tentang keterampilan kepala sekolah tetapi pada budaya pendidikan islam atau dalam proses pengajarannya sedangkan pada penelitian kami meneliti tentang keterampilan manajerial kepala sekolah pada sekolah bagaimana cara kepala sekolah mengatur sekolah itu sendiri. Meskipun memiliki persamaan pada keterampilan manajerial kepala sekolah dalam menjalin hubungan dengan manusia

¹² Holili, *Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru* (Tesis, Stain Jember, Jember, 2012).

Adapun hasil penelitian terhadap keterampilan manajerial kepala Sekolah dalam penembangan budaya agama islam di SMPN 7 Bondowoso tahun pelajaran 2013/2014 diantaranya adalah; pertama keterampilan konseptual kepala Sekolah dalam pengembangan budaya agama islam di SMPN 7 Bondowoso Tahun Pelajaran 2013/2014 yaitu (1) kegiatan bulanan atau tahunan diantaranya : (a) kegiatan Muharram, (b) kegiatan ramadhan, (c) acara kirab dibulan maulid, (d) peringatan Isra' Mi'raj yang dikemas dengan khotmil Qur'an, (e) istighosah bersama, (f) adiwiyata antar kelas, (g) berkorban dihari idul adha, dan (h) arisan keluarga. (2) kegiatan harian/mingguan diantaranya: (a) berkewajiban berbusana muslim, (b) mengambil wudlu dari rumah, (c) bersalaman dihalaman sekolah, (d) guru berdoa 5 menit sebelum bel, (e) murid-murid berdoa sebelum pelajaran dimulai, (f) murid-murid memungut sampah selama lima menit, (g) jumat bersih-bersih, kotak amal/infak, (h) sholat duha, (i) berdoa sebelum pulang, (j) sholat dhuhur berjamaah dan ekstrakurikuler hadrah. Kedua, Keterampilan manusiawi, kepala Sekolah dalam pengembangan budaya Islam di SMPN 7 Bondowoso tahun pelajaran 2013/2014 yaitu komunikasi terjadwal meliputi (a) kegiatan berdoa lima menit sebelum bel di ruang guru, (b) arisan keluarga guru-guru tiap dua bulan sekali, dan (c) acara rapat sekolah dalam perhelatan lomba adiwiyata antar kelas yang melibatkan orang tua/ wali murid. (2) komunikasi tidak terjadwal meliputi pertemuan yang sebelumnya tidak direncanakan tetapi diadakan secara tiba-tiba atau mendadak tanpa pemberitahuan terlebih dahulu seperti memanggil bawahan yang bermasalah pada waktu jam

pelajaran berlangsung diruang kantor kepala Sekolah. Ketiga, keterampilan teknik kepala Sekolah dalam pengembangan budaya agama Islam di SMP N 7 Bondowoso tahun pelajaran 2013/2014 yaitu; (a) melaksanakan supervise disekolah, (b) melakukan evaluasi dan memebantu guru dalam proses kegiatan keamanan, (c) menyusun kegiatan keagamaan, (d) menetapkan spesifikasi dan inventarisasi perlengkapan kegiatan keagamaan.

Keempat, adalah penelitian yang berjudul “*Pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya orgniasasi terhadap kepuasan kerja guru Sekolah Ibtidaiyah Kecamatan Ungaran Kabupataen Semarang*” pada penelitian ini membahas pengaruh keterampilan kepala sekolah pada budaya kerja terfokus pada hasil terhadap kinerja guru sedangkan pada penelitian kami adalah proses keterampilan manajerial kepala sekolah pada lembaga. meskipun membahas tentang keterampilan manajerial kepala sekolah.

Hasil penelitian sebagai berikut, Hasil analisis menunjukkan keterampilan manajerial kepala sekolah berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru, dengan kpntribusi 17,05%. Budaya organisasi berengaruh terhadap kepuasan kerja guru, dengan kontribusi 17,75% . secara bersama-sama keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kepuadan kerja guru sebesar 71.1%.

Dibawah ini penulis paparkan kajian terdahulu dalam bentuk tabel agar mempermudah pembaca dalm melihat persamaan dan perbedaanya.

B. Kajian Teori

1. Konsep Teori Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

a. Pengertian Keterampilan Manajerial

Tanggung jawab pimpinan lembaga pendidikan sangat rumit dan berat karena berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dan sumber daya material (Sarana Prasarana) pendidikan.¹³ Oleh sebab itu penguasaan terhadap kemampuan keterampilan sangat dibutuhkan oleh setiap pengelola pendidikan.

Manajer dalam dunia pendidikan adalah kepala Sekolah. Untuk dapat mencapai tujuan organisasi atau lembaga pendidikan, seorang manajer (kepala Sekolah) dituntut memiliki kemampuan keterampilan manajerial agar dapat menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang diperlukan. Menurut Kast dalam Wahyudi,¹⁴ kemampuan keterampilan manajerial tersebut diantaranya keterampilan konseptual, keterampilan hubungan dengan manusia dan keterampilan teknik.

Menurut Gary Yulk, kepala Sekolah memerlukan tiga keterampilan, yakni :

1. Keterampilan teknis, yaitu kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknis, dan pengetahuan mengenai bidang khusus,

¹³ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala madrasah Dalam Organisasi Pembelajar* (Bandung: Alfabeta, 2009), 67

¹⁴ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala madrasah Dalam Organisasi Pembelajar.....*,68

2. Keterampilan manusiawi, yaitu keterampilan untuk bekerja sama dengan orang lain, memahami, memotivasi, sebagai individu atau kelompok,
3. keterampilan konseptual, yaitu kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi.¹⁵

Menurut Ndraha keterampilan adalah kemampuan melaksanakan tugas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keterampilan adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan.¹⁶ Manajerial artinya yang berhubungan dengan manajer. Keterampilan manajerial dapat diartikan kemampuan untuk melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi yang dilakukan oleh seorang manajer dalam mencapai tujuan, bekerjasama dengan orang lain.

Sebagai seorang pemimpin yang professional, seseorang bukan hanya mempunyai gaya dan menghayati nilai-nilai yang diperlukan di dalam masyarakat tetapi juga menguasai prinsip-prinsip manajemen modern. Di dalam kaitan ini, seorang pemimpin professional haruslah menguasai visi, misi dan program-program yang telah disepakati tetapi juga strategi yang sesuai dengan potensi masyarakat untuk melaksanakan program-program tersebut.

¹⁵ Gary Yulk *Leadership in Organization*, (2001), 232-235

¹⁶ T. Ndraha, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Rineka Cipta, 1989), 150

Keterampilan manajerial tersebut meminta penguasaan akan sejumlah ilmu pengetahuan manajemen khususnya manajemen pendidikan. Selain itu suatu strategi yang mantap hanya dapat dilaksanakan di dalam suatu organisasi yang efisien. Oleh sebab itu, seorang pemimpin yang professional harus menguasai dan mengembangkan struktur organisasi pendidikan yang efisien, sehingga sumber daya yang tersedia baik sumber daya manusia maupun sumber dana serta instruktur lainnya dapat dimanfaatkan seoptimal mungkin, sehingga para pelaksana di dalam organisasi baik pada tingkat mikro yaitu sekolah, maupun pada tingkat masyarakat lokal dapat memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia sebaik-baiknya untuk meningkatkan mutu pendidikan. Kedua unsur profil manajer pendidikan merupakan satu kesatuan yang saling mengisi kepemimpinan yang professional, bukan hanya diperoleh dari penguasaan ilmu pengetahuan manajemen, tetapi juga di dalam pelaksanaan kepemimpinan itu sendiri. Dengan demikian kepemimpinan tersebut akan bersifat dinamis karena terus menerus diperkaya dari pengalaman-pengalaman di lapangan. Dari kepemimpinan yang dinamis akan menghasilkan prestasi dan kinerja yang semakin lama semakin meningkat dan terus menerus dievaluasi sehingga terjadi peningkatan kualitas yang berkesinambungan.

Peningkatan kualitas kepemimpinan pendidikan meliputi pengetahuan mengenai konsep-konsep kepemimpinan (conceptual

skills), keterampilan kemanusiaan (human skills) yang meliputi pengetahuan mengenai kerjasama (teamwork), hubungan intermanusia yang menuntut inteligensi interpersonal, kemampuan administrasi dan evaluasi tingkah laku. Keterangan teknis (technical skills) meliputi antara lain pengetahuan mengenai gaya-gaya kepemimpinan yang sesuai untuk meningkatkan inisiatif dan inovasi dari para petugas dan pengelola pendidikan, serta kepemimpinan yang menghidupkan partisipasi dari semua komponen yang bergerak di dalam kegiatan pendidikan. Pidarta dalam Mulyasa mengemukakan tiga macam keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala Sekolah untuk menyukseskan kepemimpinannya.¹⁷ Hani Handoko mengemukakan untuk menjadi pemimpin yang efektif manajer harus memiliki 4 keterampilan manajerial antara lain; (1) keterampilan konseptual, (2) Keterampilan kemanusiaan (human skill), (3) keterampilan administratif dan (keterampilan teknik).¹⁸

¹⁷ E. Mulyasa, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala madrasah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 87

¹⁸ T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2* (Yogyakarta: Badan Penerbit Ekonomi UGM, 2009), 36-37

b. Jenis-jenis keterampilan manajerial

1) Keterampilan Konseptual

Kepala Sekolah selaku pemimpin dalam lembaga pendidikan perlu memiliki keterampilan manajerial sebagaimana yang telah diatur dalam permendiknas RI No 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/Sekolah. Keterampilan konseptual merupakan kemampuan kognitif yang berupa kemampuan analitis, berfikir logis, memformasi konsep, pemikiran pemikiran yang induktif dan pemikiran yang deduktif. Salah satu keterampilan konseptual disebut *cognitive complexity*, termasuk kemampuan menggunakan isyarat-isyarat untuk membuat perbedaan dan mengembangkan kategory dalam mengklasifikasikan sesuatu, demikian juga berupa kemampuan mengidentifikasi hubungan yang kompleks dan mengembangkan solusi-solusi kreatif terhadap masalah.¹⁹

Benton dalam Wahyudi mengertikan keterampilan kosnseptual sebagai kemampuan yang berkaitan dengan menggunakan gagasan dan menjabarkannya untuk mendapatkan pendekatan baru dalam menjalankan depertemen-departemen atau perusahaan. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh kadarman dan Yusuf Udaya, bahwa keterampilan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasi, memecahkan

¹⁹ Gary A. Yulk, *Ledership in Organization* (New Jersey: Printice-Hall, 1994), 232

masalah, membuat keputusan, dan pembuatan rencana.²⁰ Sergiovani menyatakan dalam organisasi pendidikan keterampilan konseptual adalah kemampuan yang dimiliki oleh administrator sekolah untuk melihat lingkungan sekolah dan program sekolah sebagai suatu keseluruhan, kemampuan menjalankan secara efektif setiap komponen sekolah, program pendidikan sebagai suatu sistem pengajaran dan berfungsi mengorganisasikan manusia.²¹

Kemudian secara rinci dijelaskan oleh Sergiovanni dalam Ubben dan Hughes, bahwa keterampilan konseptual meliputi kemampuan menyelenggarakan supervisi klinis, mengevaluasi program-program pendidikan, mengembangkan kurikulum melaksanakan aktivitas pengembangan staf dan mengembangkan program pendidikan secara individu bagi siswa. Huges, L.W & G.C Uben, *The Principal, Creatif Ledership for Efektive* (Boston: Allyn Bacon, 1992),²² Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Megginson, "*Conceptual Skills, are the mental abilities needed to acquire, analyze, and interpret information received from various source and to make complex dicisions*". Artinya keterampilan konseptual adalah kemampuan mental yang diperlukan untuk mempelajari, menganalisa dan menginterpretasi informasi yang

²⁰ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala madrasah Dalam Organisasi Pembelajar....*,70

²¹ T. J. Sergiovani, Burligam, M. Coombs, F.S & P.W Thruston, *Educational Governence and administration* (3rd ED) (Boston: Allyn and Bacon, 1992), 178

²² Huges, L.W & G.C Uben, *The Principal, Creatif Ledership for Efektive* (Boston: Allyn Bacon, 1992), 167

diterima dari berbagai sumber untuk membuat keputusan secara menyeluruh.²³ Pernyataan para pakar di atas sejalan dengan Permendiknas RI nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah pasal 2 ayat 2.1 dan ayat 2.2 yang berbunyi;

Pasal 2 ayat 2.1 menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.

Pasal 2 ayat 2.2 mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.²⁴

Secara lebih khusus keterampilan konseptual adalah kemampuan yang harus dimiliki kepala Sekolah untuk melihat sekolah sebagai suatu keseluruhan, merencanakan perubahan, merancang tujuan sekolah, membuat penilaian secara tepat tentang efektifitas kegiatan sekolah dan mengkoordinasikan program secara harmonis.

Selain itu, didalam keterampilan konseptual kepala sekolah memiliki peran sebagai pengambil keputusan. Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh kepala sekolah dalam mengambil keputusan (*decision making*) untuk menciptakan kepuasan kerja (*job satisfaction*) mengelola kinerja (*performance*) guru (tenaga kependidikan) yang tersedia di sekolah. Pengambilan keputusan dalam pelaksanaannya harus memperhatikan efektivitas pengambilan keputusan sehingga ada kesesuaian antara masalah yang dihadapi dengan penyelesaian masalah yang diambil.

²³ L.C, Megginson, D.C Mosley & P.H Pitri, *Management : Concept and Application* (New York: Harper Collins Publisher, 1992), 30

²⁴ Permendiknas RI Nomor 13 Tahun 2007, Tentang Standar Kepala Sekolah.

Menurut Fahmi “kualitas merupakan mutu dari pekerjaan atau hasil yang telah dicapai dengan proses yang dilakukan dan mutu keputusan akan terlihat dari keampuannya dalam memecahkan masalah”.²⁵

Efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan dengan memanfaatkan sarana dan prasarana yang tepat untuk mencapai tujuan. Syamsi menyatakan bahwa “efektif tidaknya suatu keputusan dapat dilihat dari penerimaan (acceptability) dan kemudian dibandingkan dengan kualitas (quality) keputusan itu sendiri.”²⁶

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, keterampilan konseptual adalah keterampilan untuk menentukan strategi, merencanakan, merumuskan kebijaksanaan, serta memutuskan sesuatu yang terjadi dalam organisasi termasuk sekolah sebagai lembaga pendidikan. Untuk itu para manajer pendidikan memerlukan konsep-konsep yang didasarkan pada pemahaman tentang organisasi, cara mengatasi masalah, dan mempertahankan serta meningkatkan perkembangan organisasi.

a) Perencanaan dalam pengelolaan Sekolah

Rencana program adalah ketentuan umum bagaimana suatu program akan dilaksanakan, misalnya ketentuan yang akan dipakai dalam pengelompokan murid. ketentuan tentang

²⁵ Fahmi, *Manajemen Pengambilan Keputusan teori dan aplikasi* (Bandung : Alfabeta, 2011), 32

²⁶ Syamsi, *Pengambilan Keputusan Dan System Informasi* (Jakarta :Bumi Aksara, 2007), 10

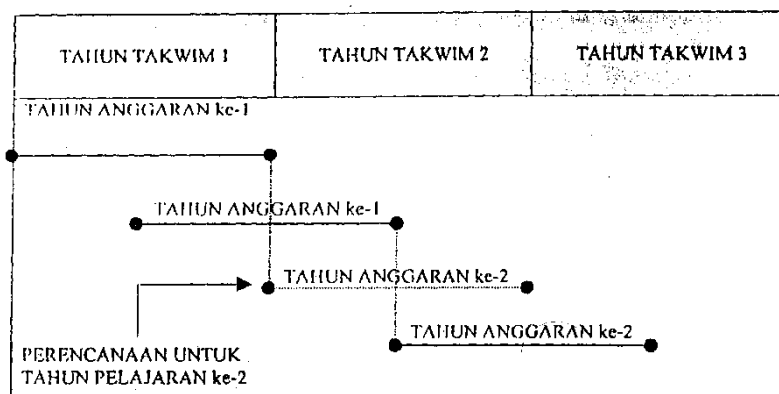
jumlah guru dan tenaga administrasi sekolah sebagai pendukung, ketentuan tentang persediaan barang, peralatan dan jasa yang diperlukan. al Qur'an memberikan pernyataan yang terkait dengan perencanaan yang sekiranya menjadi acuan bagi manajer dalam menjalankan tugas dan fungsinya mengelola instansi sekolah/Sekolah.

Ketika menyusun sebuah perencanaan dalam instansi pendidikan tidak hanya dilakukan untuk mencapai tujuan dunia semata, tetapi harus lebih jauh melampaui batas-batas target kehidupan duniawi. Arahkanlah perencanaan itu juga untuk mencapai target kebahagiaan dunia akhirat sehingga keduanya dapat dicapai secara seimbang.

Mahdi bin Ibrahim mengemukakan bahwa ada lima perkara penting untuk diperhatikan demi mencapai sebuah perencanaan, yaitu; (1) ketelitian dan kejelasan dalam membentuk tujuan, (2) ketepatan waktu dengan tujuan yang hendak dicapai, (3) keterkaitan antara fase-fase operasional rencana dengan penanggung jawab operasional, agar mereka mengetahui fase-fase tersebut dengan tujuan yang hendak dicapai, (4) perhatian terhadap aspek-aspek amaliah ditinjau dari sisi penerimaan masyarakat, mempertimbangkan perencanaan, kesesuaian perencanaan dengan tim yang bertanggung jawab terhadap operasionalnya atau dengan mitra

kerjanya, kemungkinan-kemungkinan yang bisa dicapai dan kesiapan perencana dalam mencapai melakukan evaluasi secara terus menerus dalam merealisasi tujuan, (5) kemampuan organisatoris penanggung jawab operasional.²⁷

Fungsi perencanaan program ialah memberikan rincian tentang apa, bagaimana, dan kapan program itu dilaksanakan. Di samping itu, perencanaan juga berfungsi sebagai acuan bagi guru dalam menyusun RPP dalam rangka melaksanakan kurikulum sekolah. Pengembangan pengelolaan sekolah sejalan dengan Permendiknas No 13 Tahun 2007 tentang standar kepala Sekolah/Sekolah pasal 2 ayat 2.10 yang berbunyi "mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional"



Gambar 1 Skala Tahun Anggaran

Kepala Sekolah dalam menyusun rencana program termasuk juga menyusun perencanaan anggaran. Menurut Wahjosumidjo, terdapat 5 aktivitas utama seorang Kepala

²⁷ Mahdi bin Ibrahim, *Amanah dalam Manajemen* (Jakarta: Pustaka Al Kautsar, 1997), 63

Sekolah pada awal penyusunan anggaran mencakup: (1) menilai masyarakat, sekolah dan kebutuhan peserta didik, permasalahan dan isu-isu penting, (2) mengadakan identifikasi dan meninjau kembali tujuan dan prioritas, (3) menjabarkan tujuan yang bersifat umum ke dalam pelaksanaan pencapaian sasaran yang dapat diukur, (4) mengembangkan struktur dan format program demi tercapainya sasaran, dan (5) memberikan rekomendasi dan seleksi, alternatif pembiayaan yang paling efektif untuk pencapaian sasaran.²⁸

Akan tetapi kepala Sekolah dapat mengembangkan perencanaannya sendiri sendiri, terutama yang menyangkut rencana jangka panjang. Dalam perencanaan sekolah, harapan dan cara mengetahui terpenuhi atau tidaknya harapan tersebut dapat dinyatakan dalam rumusan perencanaan. Rencana pengembangan sekolah memerlukan tinjauan agak jauh sekitar tiga sampai empat tahun ke depan, sedangkan anggaran hanya dirancang untuk satu tahun. Perencanaan yang disusun harus mempunyai dimensi jangka: (1) panjang, meliputi 4 sampai 5 tahun, (2) menengah, meliputi skala waktu antara 1 sampai 3 tahun, dan (3) pendek, meliputi masa operasional sampai awal tahun berikutnya. yaitu 0 sampai 1 tahun.

²⁸ Direktorat Jenderal Pendidikan, *Pendidikan Dan Pelatihan Kepala madrasah* (Jakarta: Dirjen, 2008), 106-107

b) Pengorganisasian dalam pengelolaan sekolah

Pengorganisasian (organizing) adalah pembagian kerja yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kesatuan pekerjaan, penetapan hubungan antar pekerjaan yang efektif di antara mereka dan pemberian lingkungan dan fasilitas pekerjaan yang wajar sehingga mereka bekerja secara efisien. Pengorganisasian juga dapat didefinisikan sebagai suatu pekerjaan membagi tugas, mendelegasikan otoritas, dan menetapkan aktivitas yang hendak dilakukan oleh manajer pada seluruh hierarki organisasi. Dalam bahasa arab pengorganisasian memiliki kesamaan visi dan misi yang sama antar satu individu dengan individu sehingga membantu organisasi yang utuh dan solid dalam menjalankan tugasnya, sebagaimana dikemukakan oleh Mahmud Al-Hawari.

وضع كل شيء في مكانه وكل شخص في مكانه
وربط الأشياء ببعضها والأشخاص ببعضهم من أجل تكوين وحدة
متكاملة أكبر من مجرد الجمع الحسابي لأجزائها

Artinya; Menjalankan sesuatu sesuai dengan fungsinya, demikian juga setiap anggotanya merupakan ikatan dari perorangan terhadap yang lain, guna melakukan kesatuan tindakan yang tepat, menuju suksesnya fungsi masing-masing.²⁹

Oleh karena itu, dalam pengorganisasian pengelolaan sekolah diperlukan tahapan sebagai berikut;³⁰ (1) Mengetahui

²⁹ Sayyid Muhmud Al Hawari, Idarah al- Asas wa al- Ushul al-Hilmiyah (Dar'ul Qutub: Mesir, 1976), 189

³⁰ H.B. Siswanto, Pengantar Manajemen (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), 20

dengan jelas tujuan yang hendak dicapai, (2) Deskripsi pekerjaan yang harus dioperasikan dalam aktivitas tertentu, (3) Klasifikasi aktivitas dalam kesatuan yang praktis, (4) Memberikan rumusan yang realistis mengenai kewajiban yang hendak diselesaikan, sarana dan prasarana fisik serta lingkungan yang diperlukan untuk setiap aktivitas atau kesatuan aktivitas yang hendak dioperasikan, (5) Penunjukkan sumberdaya manusia yang menguasai bidang keahliannya, (6) Mendelegasikan otoritas apabila dianggap perlu kepada bawahan yang ditunju.

c) Evaluasi dalam peneglolaan sekolah

Evaluasi adalah suatu proses sistemik untuk mengetahui tingkat keberhasilan suatu program. Dalam bidang pendidikan, Ralph Tyler (1950) mengatakan bahwa evaluasi merupakan sebuah proses pengumpulan data untuk menentukan sejauh mana, dalam hal apa, dan bagian mana tujuan pendidikan sudah tercapai. Proses evaluasi bukan sekedar untuk mengukur sejauh mana tujuan tercapai, tetapi digunakan untuk membuat keputusan.

Evaluasi memerlukan desain studi atau penelitian, dan terkadang membutuhkan kelompok kontrol atau kelompok pembanding. Evaluasi melibatkan pengukuran seiring dengan berjalannya waktu.

2) Keterampilan *Human Skill* Kepala Sekolah

Manusia pada dasarnya merupakan makhluk sosial yang membutuhkan interaksi dengan orang lain, oleh karena itu untuk dapat hidup dan bekerja sama dengan orang lain kodrat manusia tersebut perlu diperhatikan oleh orang lain. bagaimana bekerja dengan orang lain merupakan hal yang harus diketahui oleh setiap orang, terlebih lagi seorang manajer.

Menurut William dalam sebuah organisasi dibutuhkan rasa salain percaya, saling memperhatikan, memberi dukungan, tidak mementingkan kepentingan diri sendiri, dalam hidup kehidupan sosial, dengan demikian organisasi akan dapat berjalan secara bersamaan dan akan kokoh.³¹ Ahli sosiologi sejak lama mengatakan bahwa keakraban dan kepercayaan merupakan salah satu faktor penting dalam suatu masyarakat/organisasi yang sehat untuk membuat organisasi menjadi solid.³²

Aktifitas 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 idividu dalam organisasi, hal ini disebabkan komunikasi kurang lancer atau dikarnakan tujuan individu berbeda dengan tujuan organisasi.

³¹ William Ouchi, *Teori Z Bagaimana Amerika Menghadapi Jepang Dalam Bisnis Dunia* (Jakarta: Andamera Pustaka, 1987), 15

³² William Ouchi, *Teori Z Bagaimana Amerika Menghadapi Jepang Dalam Bisnis Dunia.....*, 16

Keterampilan hubungan manusia adalah kemampuan seseorang dalam hal ini adalah manajer dalam bekerjasama, memahami aspirasi dan memotivasi anggota organisasi guna memperoleh partisipasi yang optimal guna mencapai tujuan. Stoner dalam Wahyudi menyatakan bahwa hubungan manusia adalah cara-cara manajer berhubungan dengan bawahannya, kalau karyawan bekerja lebih giat itu berarti organisasi mempunyai hubungan dengan manusia yang efektif, sebaliknya kalau karyawan malas bekerja dan terjadi penurunan semangat kerja maka hubungan antar manusia dalam organisasi tidak efektif.³³ Tidak jauh berbeda dengan Winardi berpendapat, keterampilan hubungan manusia merupakan kemampuan untuk bekerjasama, berkomunikasi, dan memahami orang-orang yang ada dalam organisasi.

Hubungan antar individu dalam organisasi bersifat esensial terutama untuk mencapai tujuan. Hinggin dalam Wahyudi mendefinisikan hubungan manusia sebagai berikut; *“The term human relations refers literally to all intractions among two or more people, the primary concern of this text is with those interactions that occur among people within a formal organization”* artinya hubungan manusia adalah semua interaksi antara dua orang orang atau lebih, sedangkan perhatian utama pada

³³ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala madrasah Dalam Organisasi Pembelajar....*, 71-72

hubungan manusia pada semua intraksi yang terjadi antara orang-orang didalam organisasi formal.³⁴ Hampir sama dengan pernyataan Sutisna, dalam bidang pendidikan keterampilan hubungan manusia adalah kemampuan kepala sekolah/Sekolah untuk mendirikan sistem komunikasi dua arah yang terbuka dengan personel sekolah dan anggota masyarakat lainnya untuk menciptakan suasana kepercayaan terhadap sekolah dan meningkatkan unjuk kerja guru.³⁵

Selain menjalin komunikasi kepala Sekolah dengan guru jalinan komunikasi harus diperluas dengan masyarakat sekitar sekolah atau dengan wali murid agar tercipta suasana yang kondusif sebagaimana tertuang dalam Permendiknas nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah pasal 2 dibawah ini:

Ayat 2.5 menciptakan budaya dan iklim sekolah/ Madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik/
Ayat 2.8 mengelola hubungan sekolah/ Madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/Sekolah

Ayat 2.14 mengelola sistem informasi sekolah/ Madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.

Ayat 2.15 memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/ Madrasah.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa, keterampilan hubungan manusia (human skills) adalah

³⁴ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala madrasah Dalam Organisasi Pembelajaran....*, 73

³⁵ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktik Professional* (Bandung: Angkasa, 1985), 145

kemampuan seseorang dalam bekerja sama, memahami aspirasi dan memotivasi anggota organisasi guna memperoleh partisipasi yang optimal guna mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan organisasi yang optimal diperlukan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan.

1) Keterampilan Komunikasi

Komunikasi amat esensial dalam kehidupan komunitas sekolah, dalam mengemban tugasnya kepala sekolah perlu berkomunikasi dengan seluruh anggota komunitas sekolah untuk mengajak, memberikan perintah, mengatur, menyampaikan, memberikan dorongan, dan membangun pengertian dari orang yang dipimpinnya.³⁶ Kepala sekolah mutlak memerlukan kemampuan berkomunikasi sebagai salah satu kompetensi yang harus dikuasai. Komunikasi dijadikan suatu landasan dalam melakukan suatu hubungan dan pembinaan yang efektif dengan guru, orang tua, maupun siswa dalam rangka meningkatkan proses belajar mengajar.

Menurut Rogers dalam Mark Hanson, Komunikasi bukan hanya soal aksi dan reaksi akan tetapi itu adalah pertukaran transaksional antara dua atau lebih individu.

³⁶ Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah* (Jakarta: PT. Reneka Cipta, 2009), 16

"Dengan demikian dalam konteks ini, komunikasi dapat didefinisikan sebagai pertukaran makna.³⁷

Menurut Cherry dan Stuart (1983) dalam Cangara istilah komunikasi berasal dari akar kata dalam bahasa latin *communico* yang artinya membagi.³⁸ Everett M. Rogers mendefinisikan komunikasi adalah proses dimana suatu ide dialihkandari sumber kepada satu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka.³⁹

Menurut Louis Forsdale dalam Arni, "*communication is the proses by which a system is established, maintained, and altered by means of shared signals that operate according to rules*", artinya komunikasi adalah suatu proses memberikan signal menurut aturan tertentu, sehingga dengan cara ini suatu sistem dapat didirikan, dipelihara dan diubah.⁴⁰

Hovland, Janis dan Kelley mengatakan bahwa, "communication is the process by which an individual transmits stimuli (usually verbal) to modify the behavior of other individuals". Dengan kata-kata lain komunikasi adalah proses individu mengirim stimulus yang biasanya dalam bentuk verbal untuk mengubah tingkah laku orang lain. Pada definisi

³⁷ E. Mark Hanson, *Educational Administration and Organization Behavior* (United States: Allyn and Bacon, 1979), 223

³⁸ Hafied Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi* (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2011), 18

³⁹ Hafied Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi*,,.,. 20

⁴⁰ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 2

ini mereka menganggap komunikasi sebagai suatu proses, bukan suatu hal.⁴¹

Menurut Gambel dan Gambel dalam Danim, komunikasi adalah pemindahan atau penyampaian makna, baik yang disengaja ataupun tidak disengaja (*communication is the deliberate or accidental transference of meaning*). Gibson, Ivancevich dan Donelly berpendapat yang sama bahwa komunikasi merupakan perpindahan informasi dengan menggunakan symbol-simbol verbal ataupun nonverbal yang mencakup lima elemen yakni: (1) Komunikator, (2) pesan, (3) media, (4) penerima pesan, dan (5) tanggapan balik.⁴²

Dari definisi para ilmuwan diatas komunikasi merupakan penyampaian atau perpindahan informasi dari satu orang ke orang lain baik disengaja maupun tidak disengaja. Komunikasi yang efektif penting bagi semua organisasi sangat dibutuhkan. Oleh sebab itu, para pemimpin organisasi dan para komunikator dalam organisasi perlu memahami dan menyempurnakan kemampuan komunikasi mereka.

Untuk mencapai tujuan organisasi yang optimal manajer dituntut memiliki keterampilan berkomunikasi yang baik, mengingat hubungan manusia selalu di mulai dengan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan. Dalam

⁴¹ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*.....,3

⁴² Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*....., 17

melaksanakan kegiatan organisasi kepala Sekolah atau manajer perlu mengembangkan komunikasi dua arah secara sehat dengan guru dan karyawan. Komunikasi intern yang terbina dengan baik akan memberikan kemudahan dan keinginan dalam melaksanakan serta memecahkan pekerjaan sekolah yang menjadi tugas bersama.

Keterampilan dalam berkomunikasi sangat dibutuhkan oleh kepala Sekolah untuk mengetahui apakah guru mampu memahami gagasan, ide-ide, maupun perintah yang diberikan oleh kepala Sekolah kepada guru. Hal ini sesuai dengan pernyataan Terry dan Rue.⁴³ yang menyatakan bahwa komunikasi adalah suatu kecakapan yang utama bagi pemimpin. Pemimpin dituntut untuk mampu berkomunikasi secara efektif untuk memperoleh pengertian kebijakankebijakan, mengerti bahwa intruksi dimengerti dengan jelas dan mengusahakan perbaikan-perbaikan dalam pelaksanaan.

Upaya membina komunikasi tidak sekedar untuk menciptakan kondisi yang menyenangkan bagi guru dan karyawan, tetapi yang lebih penting adalah setiap personel sekolah dapat bekerja dengan tenang, mengerjakan tugas dengan penuh kesadaran dan termotivasi untuk berprestasi.

⁴³ Maryadi Syarif, *Pengaruh komunikasi Interpersonal dan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Ki nerja Guru* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), 130

Dengan terciptanya komunikasi yang baik, maka guru, karyawan, dan kepala Sekolah terlibat dalam program sekolah sebagaimana dikemukakan oleh Sergiovani, Communication skill can be staff members on program involvement.⁴⁴ Hal ini Dipertegas oleh Sutisna yang menyatakan bahwa ada hubungan positif antara semangat kerja para anggota dari suatu organisasi dengan sistem komunikasi yang baik.⁴⁵

Mengingat peranan komunikasi sangat penting untuk mengkoordinasikan sumber daya sekolah dan menyampaikan pesan program ataupun kebijakan sekolah, maka kepala Sekolah perlu memperhatikan hal sebagai berikut: (1) memberikan kesempatan kepada guru untuk mengemukakan pendapat sehingga tercipta komunikasi dua arah, (2) berperan sebagai pengarah, pengatur pembicaraan, perantara dan pengambil kesimpulan, (3) bersikap terbuka, tidak memaksakan kehendak an menciptakan suasana demokratis dan persahabatan (kolegialitas), (4) mengembangkan kebiasaan diskusi secara terbuka, melatih guru agar menghargai pendapat orang lain secara objektif, (5) memberi kesempatan kepada guru agar berani mengambil keputusan yang terbaik dalam pelaksanaan tugas.

⁴⁴ Sergiovani, *The Principalsip A Reflective Practice Perspectif (2 edition)* (Massachusetts: a Division Of Simon&Schuster, 1991),19

⁴⁵ O. Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktek Professional* (Bandung: Angkasa,1993), 89

2) Teknik Komunikasi

Organisasi tidak akan efektif apabila interaksi diantara orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tidak pernah ada komunikasi. Komunikasi menjadi sangat penting karena merupakan aktivitas tempat pimpinan mencurahkan waktunya untuk menginformasikan sesuatu dengan cara tertentu kepada seseorang atau kelompok orang. Dengan komunikasi, maka fungsi manajerial yang berawal dari fungsi perencanaan, implementasi dan pengawasan dapat dicapai.

Teknik komunikasi digunakan supaya komunikasi antar manusia terjalin secara efektif. Pengertian teknik adalah suatu cara yang digunakan untuk melakukan sesuatu hal. Sedangkan pengertian komunikasi adalah penyampaian informasi dari komunikator ke komunikan melalui media tertentu. Maka pengertian teknik komunikasi adalah suatu cara yang digunakan dalam menyampaikan informasi dari komunikator ke komunikan dengan media tertentu. Dengan adanya teknik ini diharapkan setiap orang dapat secara efektif melakukan komunikasi satu sama lain dan secara tepat menggunakannya.

Beberapa teknik dalam komunikasi ; (1) Ucapan yang jelas dan idenya tidak ada makna ganda, utuh. (2) Berbicara dengan tegas, tidak berbelit-belit, (3) Memahami betul siapa yang diajak bicara, hadapkan wajah dan badan, pahami pikiran

lawan bicara, (4) Menyampaikan tidak berbelit-belit, tulus dan terbuka, (5) Sampaikan informasi dengan bahasa penerima informasi, (6) Menyampaikan dengan kemampuan dan kadar akal penerima informasi, (7) Sampaikan informasi dengan global dan tujuannya baru detailnya, (8) Berikan contoh nyata, lebih baik jadikan anda sebagai model langsung, (9) Sampaikan informasi dengah lembut, agar berkesan, membuat sadar dan menimbulkan kecemasan yang mengcerahkan, (10) Kendalikan noise dan carilah umpan balik untuk meyakinkan informasi anda diterima. Contoh dengan bertanya atau menyuruh mengulangnya.⁴⁶

Dengan adanya beberapa teknik komunikasi ini diharapkan hambatan-hambatan dalam komunikasi dapat diminimalisasi. Bukan hanya komunikasi antar individu saja yang membutuhkan teknik komunikasi, dalam berkomunikasi dengan stakeholder atau antar karyawan juga perlu teknik komunikasi tersendiri. Menurut Widjaja,⁴⁷ Beberapa teknik komunikasi dalam lembaga formal.

a) *Informative Communication* (komunikasi Informatif)

Informative communication adalah suatu pesan yang disampaikan kepada seseorang atau sejumlah orang tentang hal-hal baru yang diketahuinya. Teknik ini

⁴⁶ Akrim Ridha, *Seni Menghadapi Public* (Jakarta : PT Syaamil Cipta Media, 2003), 15

⁴⁷ Widjaja, *Komunikasi dan Hubungan Masyarakat* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2002), 30

berdampak kognitif pasalnya komunikasi hanya mengetahui saja. Seperti halnya dalam penyampaian berita dalam media cetak maupun elektronik, pada teknik informatif ini berlaku komunikasi satu arah, komunikatonya melembaga, pesannya bersifat umum, mediana menimbulkan keserempakan, serta komunikannya heterogen. Biasanya teknik informatif yang digunakan oleh media bersifat asosiasi, yaitu dengan cara menumpangkan penyajian pesan pada objek atau peristiwa yang sedang menarik perhatian khalayak.

b) *Persuasif Communication* (Komunikasi Persuasif)

Komunikasi persuasif bertujuan untuk mengubah sikap, pendapat, atau perilaku komunikasi yang lebih menekan sisi psikologis komunikasi. Penekanan ini dimaksudkan untuk mengubah sikap, pendapat, atau perilaku, tetapi persuasi dilakukan dengan halus, luwes, yang mengandung sifat-sifat manusiawi sehingga mengakibatkan kesadaran dan kerelaan yang disertai perasaan senang. Agar komunikasi persuasif mencapai tujuan dan sasarannya, maka perlu dilakukan perencanaan yang matang dengan mempergunakan komponen-komponen ilmu komunikasi yaitu komunikator, pesan, media, dan komunikasi. Sehingga dapat terciptanya pikiran,

perasaan, dan hasil pengindraannya terorganisasi secara mantap dan terpadu. biasanya teknik ini afektif, komunikasi bukan hanya sekedar tahu, tapi tergerak hatinya dan menimbulkan perasaan tertentu.



c) *Coersive/ Instruktive Communication* (Komunikasi Bersifat Perintah)

Komunikasi instruktif atau koersi teknik komunikasi berupa perintah, ancaman, sangsi dan lain-lain yang bersifat paksaan, sehingga orang-orang yang dijadikan sasaran (komunikasikan) melakukannya secara terpaksa, biasanya teknik komunikasi seperti ini bersifat *fear arousing*, yang bersifat menakut-nakuti atau menggambarkan resiko yang buruk. Serta tidak luput dari sifat red-herring, yaitu interest atau muatan kepentingan untuk meraih kemenangan dalam suatu konflik, perdebatan dengan menepis argumentasi yang lemah kemudian dijadikan untuk menyerang lawan. Teknik ini bisa digunakan oleh atasan terhadap bawahannya yang menuntut adanya kedisiplinan kerja karyawannya.

d) *Human Relation* (Hubungan Manusia)

Sistem sosial (hubungan manusia) orientasi menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif, merupakan komunikasi dua arah, makna dari pesan tersebut dapat dipahami oleh penerima pesan⁴⁸. Hubungan manusiawi merupakan terjemahan dari *human relation*. Adapula yang mengartikan hubungan manusia dan hubungan antar

⁴⁸ E. Mark, Hanson, *Educational Administration and Organization Behavior*,...,235

manusia, namun dalam kaitannya hubungan manusia tidak hanya dalam hal berkomunikasi saja, namun didalam pelaksanaannya terkandung nilai nilai kemanusiaan serta unsur-unsur kejiwaan yang amat mendalam.

3) Keterampilan Teknik Kepala Sekolah

Kepala Sekolah selain melakukan tugas yang bersifat konseptual yaitu merencanakan, mengorganisir, dan memecahkan masalah. George R. Terry berpendapat bahwa keterampilan teknikal adalah keahlian dalam hal menggunakan sesuatu aktifitas spesifik yang meliputi suatu proses, prosedur, dan teknik, keterampilan teknikal memungkinkan orang yang bersangkutan melaksanakan mekanisme yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan khusus. Handoko mengemukakan bahwa keterampilan teknik adalah kemampuan untuk menggunakan peralatan-peralatan, prosedur- prosedur atau teknik-teknik dari suatu bidang tertentu seperti akuntansi, permesinan dan sebagainya.⁴⁹

Menurut Yulk, keterampilan teknik merupakan pengetahuan mengenai metode-metode, proses-proses, prosedur, teknik-teknik untuk melakukan kegiatan-kegiatan khusus dari unit organisasi.⁵⁰ Pernyataan Yulk tersebut diperinci lagi dalam Permendiknas nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/Madrasah pasal 2 sebagai berikut:

⁴⁹ T.Hani Handoko, *Manajemen. Edisi 2* (Yogyakarta: Badan Penerbit Ekonomi UGM, 1992), 37

⁵⁰ Gary A. Yulk, *Leadership in Organization.....*,232

Ayat 2.3 memimpin sekolah/ Madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ Madrasah secara optimal.

Ayat 2.4 mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/ Madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.

Ayat 2.6 mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.

Ayat 2.7 mengelola sarana dan prasarana sekolah/ Madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.

Ayat 2.9 mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.

Ayat 2.10 mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.

Ayat 2.11 mengelola keuangan sekolah/ Madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.

Ayat 2.12 mengelola ketatausahaan sekolah/ Madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ Madrasah.

Ayat 2.13 mengelola unit layanan khusus sekolah/ Madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik dan sekolah/ Madrasah.

Ayat 2.16 melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ Madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Demikian juga menjelaskan keterampilan teknik adalah keterampilan menerapkan pengetahuan teoritis kedalam tindakan praktis, kemampuan memecahkan masalah melalui taktik yang baik, atau kemampuan menyelesaikan tugas secara sistematis.⁵¹

Keterampilan ini erat kaitannya dengan gerak motorik atau keterampilan tangan (manual). Menurut Danim keterampilan yang dimaksud anatara lain adalah; (1) keterampilan menyusun laporan pertanggungjawaban, (2) keterampilan menyusun program tertulis,

⁵¹ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manen Sekolah Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 215

(3) keterampilan membuat data statistic, (4) keterampilan membuat keputusan dan merealisasikan, (5) keterampilan magnetik, (6) keterampilan menata ruang, (7) keterampilan membuat surat.

Dalam bidang pendidikan, keterampilan teknik adalah kemampuan kepala Sekolah dalam menanggapi dan memahami serta cakap menggunakan metode-metode yang bukan pengajaran, yaitu pengetahuan keuangan, pelaporan, penjadwalan, dan pemeliharaan. Menurut Pidarta dalam Wahyudi, keterampilan teknikal perlu dikuasai oleh kepala Sekolah, sebab ia selalu berhadapan langsung dengan para petugas pendidikan, terutama para guru.

Dengan demikian, keterampilan teknik yang dibutuhkan oleh kepala Sekolah meliputi kemampuan untuk menggunakan alat-alat pengajara, prosedur yang harus dilakukan untuk melaksanakan suatu proses pembelajaran. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Terry bahwa keterampilan teknik meliputi keahlian dalam hal menggunakan suatu aktivitas spesifik yang meliputi proses, prosedur dan teknik.

4) Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah seorang pemimpin sekolah atau pemimpin suatu lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran.⁵² Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi di Sekolah. Pola

⁵² Siti Rodliyah, *Supervisi Pendidikan & Pembelajaran* (Jember: STAIN Pers, 2014), 45

Kepemimpinannya sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan kemajuan sekolah, oleh sebab itu dalam pendidikan moderen kepemimpinan kepala sekolah merupakan jabatan strategis dalam mencapai tujuan pendidikan.

Dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin, seorang kepala sekolah harus mengerti dan paham betul tentang tugas-tugas yang di bebaskan kepadanya, dan tidak kalah penting lagi adalah harus memahami tentang peranannya sebagai pemimpin. Oleh sebab itu peranan atau tugas utama kepala sekolah menurut Mulyasa sebagai berikut:

a. Kepala Sekolah Sebagai Edukator

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

b. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru, dalam hal ini kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan.

c. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Berkaitan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi para gurunya. Oleh karena itu kepala sekolah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.

d. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Untuk mengetahui sejauhmana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemeliharaan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran.

Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelamahan sekaligus keunggulan guru melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulan dalam melaksanakan pembelajaran.

Sebagaimana disampaikan Danim, yang dikutip Mulyasa, mengemukakan bahwa menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode, dan evaluasi pembelajarannya, sudah sewajarnya kalau para guru mengharapkan saran dan bimbingan dari kepala sekolah mereka. Dari ungkapan mereka ini mengandung makna bahwa kepala sekolah harus betul-betul menguasai tentang kurikulum sekolah. Mustahil seorang kepala sekolah dapat memberikan saran dan bimbingan kepada guru, sementara dia sendiri tidak menguasai dengan baik.

e. Kepala Sekolah sebagai Leader

Gaya kepemimpinan kepala sekolah seperti apakah yang menumbuhkan suburkan kreatifitas sekaligus dapat mendorong terhadap peningkatan kreatifitas guru? Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka peningkatan

kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan flexibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Mulyasa, menyebutkan kepemimpinan seorang sangat berkaitan dengan kepribadian, dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin sifat-sifat sebagai berikut; (a) jujur, (b) percaya diri, (c) tanggung jawab, (d) berani mengambil resiko, (e) berjiwa besar, (f) emosi yang stabil, dan (g) teladan

f. Kepala sekolah sebagai inovator

Dalam rangka melakukan peran dan tugasnya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermindari cara-cara ia melakukan pekerjaan secara konstruktif, rasional, objektif, pragmatif, dan keteladanan.

g. Kepala sekolah sebagai motivator

Kepala sekolah sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan suasana kerja, disiplin,

dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber berjalan melalui pengembangan pusat sumber belajar (PSB).⁵³

Tertuang juga dalam rumusan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Undang-undang No 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, dinyatakan :

“ Kepala sekolah/Madrasah: Adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin... Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa (SMPLB), Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA), Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK).⁵⁴

c. Pengertian Kinerja Guru

Sudarmayanti menjelaskan: kinerja dapat diartikan prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja atau ujuk kerja atau penampilan kerja.⁵⁵ Sedangkan menurut August W. Simt dalam sudarmayanti menyatakan bahwa kinerja adalah *Out drive from processes, human or otherwise*.⁵⁶ maksud dalam pengertian tersebut dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Jadi kinerja merupakan prestasi atau hasil perbuatan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

⁵³ St Rodliyah, *Supervisi Pendidikan & Pembelajaran*, (Jember: STAIN Jember. 2014, 50

⁵⁴ Peraturan Menteri Pendidikan No 28 Tahun 2003 Tentang penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah

⁵⁵ Sudarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Remaja Rodaskarya, 2001, 50

⁵⁶ Sudarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Remaja Rodaskarya, 2001, 50

Sedangkan menurut Randall S. Schuler dalam Abdul Rasyid, menyatakan ada tiga jenis kinerja: 1) kinerja berdasarkan sifat, yaitu memuaskan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan seperti loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi dan keterampilan memimpin, 2) kinerja berdasarkan perilaku, yaitu terfokuskan bagaimana pekerjaan dilaksanakan, 3) kinerja berdasarkan hasil, yaitu terfokuskan pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan.⁵⁷

Pendapat lain Longenecker dan Pringel, mengemukakan bahwa : Pengendalian kinerja berarti pemantauan organisasi terhadap penetapan pencapaian tujuan dan pelaksanaan rencana.⁵⁸ Sedangkan efektifitas penetapan pencapaian tujuan dan pelaksanaan rencana relatif tergantung pada sumber daya manusia dalam organisasi. Dengan demikian kinerja dapat berupa kemampuan individu dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan standar tertentu.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru Menurut Suryadi Prawirosentono beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: 1) efektifitas dan efisiensi artinya suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai dan akibat-akibat yang tidak dicari dalam kegiatan mempunyai nilai yang tidak penting dari hasil yang dicapai, 2) otoritas (wewenang), adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki oleh seorang

⁵⁷ Abdul Rasyid, Manajemen Sumber daya Manusia dalam menghadapi abad ke 21, Jakarta: Erlangga, 1999, 11-12

⁵⁸ Longnecker & Pringle, Management and 5th, Ed Ohio publishing, 1985, 236

anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut menyatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan dalam organisasi tersebut, 3) disiplin, adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi di mana ia bekerja, 4) inisiatif, yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan suatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Jadi inisiatif adalah daya dorong kemajuan yang bertujuan untuk mempengaruhi kinerja organisasi.⁵⁹

T.R. Mitchell, menyatakan bahwa: "Kinerja meliputi beberapa faktor, yaitu: (1) quality of work, (2) promptness (3) initiative, (4) capability and (5) communication"⁶⁰ Kelima faktor tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang. Disamping itu dikatakan pula bahwa untuk mengadakan pengukuran terhadap kinerja, ditetapkan $Performance = Ability \times Motivation$.

L.R. Sayle dan Strauss (dalam Sedarmayanti) berpendapat bahwa: *managers expected to be held to standard of accountability, and most managers prefer to have their established unambiguously, so they*

⁵⁹ Suryadi Prawirosentono, *Analisis Kerja Organisasi*, Bandung: Rineka Cipta.1999, 27-30

⁶⁰ T.R. Mitchell, *People in organization understanding their behavior*, internasional student edition mc graw Hill Kogakhusa, Ltd, 343

*know where to carry out their energies. In effect, the standart established a target and at the end of the target periode (week, mont, or year) both manager and boss can compare the expected standart or performance with the actual level of acievement.*⁶¹

Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa standar kerja perlu dirumuskan guna dijadikan tolak ukur dalam mengadakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan, kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standar tersebut dapat pula dijadikan sebagai ukuran dalam mengadakan pertanggung jawaban terhadap apa yang telah dilakukan.

Dari pernyataan tersebut jelas bahwa untuk mendapatkan gambaran tentang kinerja seseorang, maka diperlukan pengkajiarn khusus tentang kemampuan dan motivasi. Kemudian faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang ternyata dapat dikem- bangkan dan ditingkatkan melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan.

Sedangkan menurut Mitchell, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: a) Kualitas kerja, artinya bahwa seseorang apabila memiliki kualitas kerja yang baik maka menunjukkan orang tersebut memiliki kinerja yang baik, dan begitu

⁶¹ Sedarmayanti, Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja, Bandung: Mandar Maju, 2001, 50

pula sebaliknya. b). Ketepatan, artinya bahwa seseorang yang bekerja dengan tepat sesuai dengan ketentuan yang ada dan didukung dengan kecepatan dalam bekerja, maka menandakan bahwa seseorang tersebut memiliki kinerja yang baik. c). Inisiatif, artinya bahwa seseorang yang memiliki kinerja tinggi memiliki inisiatif yang baik dalam melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya, ia memanfaatkan potensi pikirannya untuk senantiasa menemukan kreatifitas-kreatifitas baru yang dapat meningkatkan hasil kerjanya, memiliki ide-ide, temuan-temuan. Kapabilitas, artinya bahwa tingkat kinerja yang baik dapat dilihat dari kapabilitas. Seseorang yang mempunyai kemampuan yang baik, akan dapat menyelesaikan semua permasalahan yang muncul dalam pekerjaan dengan banyak tantangan. d). Komunikasi, artinya bahwa seseorang yang tinggi dapat berkomunikasi dengan baik baik dengan atasan bawahan maupun teman sejawat.⁶²

Pendapat lain, Landy dan Trumbo, serta Schuler dalam Abdul Rosyjid menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu: 1) kualitas, artinya bahwa baik buruknya kinerja seseorang dapat dinilai berdasarkan kualitas kerjanya, 2) kuantitas kerja artinya bahwa semakin banyak kuantitas kerja seseorang menunjukkan semakin baik kinerja seseorang, 3) kerjasama, artinya bahwa seseorang yang memiliki kinerja yang baik, memiliki

⁶² E Mitchell, *Organizational Development for Operating Manager*, ter Roehmulyadi, Bandung: Amaco, 1995, 75-78

kepandaian menjalin kerjasama dengan koleganya, bawahannya dan juga atasannya, 4) pengetahuan tentang pekerjaan, artinya bahwa tinggi rendahnya kinerja seseorang dapat diamati dari pengetahuan seseorang tentang pekerjaan yang dilaksanakannya, 5) keterandalan, artinya bahwa seseorang yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki keterandalan yang tinggi dalam melakukan pekerjaan. Ia betul-betul dapat diandalkan dalam melaksanakan pekerjaan, 6) kehadiran dan ketepatan waktu, artinya bahwa seseorang yang memiliki kinerja yang tinggi ditandai dengan tingkat kehadiran dan ketepatan waktu datang, 7) pengetahuan tentang kebijaksanaan dan tujuan organisasi, artinya bahwa seseorang memiliki kinerja yang tinggi apabila memiliki pengetahuan dan pemahaman yang jelas tentang kebijaksanaan dan tujuan organisasi dan dapat melakukan pekerjaan dengan maksimal untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, 9) Prakarsa dan pertimbangan, artinya bahwa seseorang memiliki kinerja yang tinggi, apabila mempunyai prakarsa yang baik, kreatif dan selalu mempertimbangkan berbagai hal dalam melaksanakan tugasnya agar selalu mencapai hasil yang maksimal."⁶³

⁶³ Abdul Rasyid, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke 21*, Jakarta: Erlangga 1999, 48-53

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode merupakan suatu hal yang sangat penting karena dengan yang baik dan benar memungkinkan terciptanya suatu tujuan penelitian. Di samping itu, metode juga merupakan sesuatu yang menerangkan cara-cara untuk mengadakan penelitian.

Metodologi penelitian membahas konsep teoritik berbagai metode, kelebihan dan kelemahannya yang dalam karya ilmiah diajukan dengan pemilihan metode yang digunakan. Sedangkan metode penelitian menggunakan secara teknis tentang metode-metode yang digunakan dalam penelitian.

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Jenis metode penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif, dimana pengertian metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi/gabungan, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna pada generalisasinya.⁵⁵

Dilihat dari jenisnya, penelitian ini adalah *file research* (penelitian lapangan), yang mana lebih menitik beratkan kepada hasil pengumpulan data dari informan atau responden yang telah ditentukan.

⁵⁵ Sugiono, *Penelitian Kualitatif*, (Bandung: CV Alfabeta 2014).1

B. Lokasi Penelitian

Lokasi yang dijadikan tempat penelitian terletak di Jl. Patirana RT/RW, 05/01 Desa Dadapan Kecamatan Grujugan Kabupaten Bondowoso di SMK Nurul Hasan.

Sedangkan penentuan lokasi ini berdasarkan pada pertimbangan karena ada sesuatu yang menarik yakni sebagai berikut:

1. SMK Nurul Hasan Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso peserta didiknya dari kalangan menengah kebawah sehingga untuk bisa mengantarkan peserta didik menjadi berhasil diperlukan kesabaran dan kerja keras dari semua pihak khususnya Kepala Sekolah yang benar-benar memiliki kompetensi Kepala sekolah profesional.
2. Kepala SMK Nurul Hasan Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso yang memiliki semangat tinggi untuk mengantarkan guru supaya memiliki kompetensi profesional yang berujung pada keberhasilan SMK Nurul Hasan Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso dalam segala bidang,
3. Kepala SMK Nurul Hasan Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso bekerja sama dengan wakil kepala, guru mata pelajaran, wali kelas, pengurus komite sebagai unsur yang berperan penting demi tercapainya fungsi dan tujuan pendidikan nasional yang dimaksud, guru memiliki peranan yang sangat penting dan strategis dalam kegiatan pembelajaran, yang akan menentukan mutu pendidikan di suatu satuan pendidikan.
4. Kepala Sekolah SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab Bondowoso Adalah ketua panitia lomba MKKS Kab Bondowoso.

5. Kepala Sekolah SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab Bondowoso memiliki Keterampilan Teknologi Komputer

C. Kehadiran Peneliti

Penelitian ini dengan menggunakan pendekatan kualitatif menekankan pada pentingnya proses penelitian di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso sehingga kehadiran dan keterlibatan peneliti bersifat mutlak sebab dalam penelitian kualitatif ini bertindak sebagai instrumen penelitian dan dengan teknik pengumpulan data *partisipant observation* (observasi berperan serta) dan *indepth interview* (Wawancara mendalam), maka peneliti harus berinteraksi dengan sumber data.⁵⁶

D. Subyek Penelitian

Adapun penelitian ini menggunakan tehnik purposive sampling yaitu pengambilan sampel data dengan pertimbangan tertentu. Cara peneliti memilih orang tertentu yang dianggap paling tahu apa yang akan diteliti dan diharapkan.⁵⁷ Responden atau informan tersebut dipilih dari orang-orang yang mengerti hal-hal yang diteliti diantaranya:

1. Kepala Sekolah
2. Guru dan Staff
3. Komite
4. Yayasan

⁵⁶ Sugiono, *Penelitian Kualitatif*. Bandung: Cv Alfabeta.2008.17-18

⁵⁷ Sugiono, *Penelitian Kualitatif*. Bandung: Cv Alfabeta.2014.53-54.

E. Sumber Data

Setiap penelitian, sumber data merupakan komponen yang penting sebab tanpa adanya sumber data maka penelitian tidak akan berjalan. Sumber data tersebut yaitu :

1. Sumber data primer di peroleh dari hasil wawancara pihak-pihak yang mengetahui terhadap masalah yang dikaji diantaranya, Kepala sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Guru, staff, komite dan yayasan, data primer ini diperoleh dari observasi Lapangan yaitu di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso.
2. Data sekunder diperoleh dari dokumentasi dari sumber yang ditulis, dokumen sekolah, buku prakerin, brosur, serta artikel yang ada di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso.

Berdasarkan pada fokus penelitian, maka sumber data dalam penelitian ini adalah informan, untuk menentukan informan dalam penelitian ini mempertimbangkan latar belakang, pelaku peristiwa dan proses sesuai dengana kerangka rumusan masalah. Karena informasi sejak awal telah di tentukan dengan asumsi yang dibutuhkan.

Informan dalam penelitian ini adlah informan yang secara langsung terlibat dalam pelaksanaan kegiatan keterampilan manajerial kepala sekolah yaitu, kepala Sekolah itu sendiri, wakil kepala sekolah, guru, staf, komite, dan yayasan. Disamping itu guna memberikan rasa aman dan menumbuhkan rasa kepercayaan informan terhadap peneliti sehingga data yang diberikan dapat optimal serta dapat menghindari dampak sosial yang mungkin ditimbulkan.

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dalam penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.

Peneliti memilih dan mencari dimana sumber data berbeda. Oleh karena itu peneliti harus mampu menentukan dengan cepat dan tepat di mana sumber data dapat diperoleh dengan jalan menggunakan metode yang ada. Dalam penelitian ini metode yang digunakan oleh peneliti untuk menghimpun data, teknik yang digunakan dalam penelitian ini observasi, interview, dan dokumentasi.⁵⁸

1. Observasi

Metode observasi merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis terhadap objek yang diteliti dalam jangka waktu tertentu. Metode observasi ini untuk mendapatkan data:

- a. Bagaimana Kepala sekolah dalam menerapkan keterampilan Konseptual untuk mengelola Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujungan Kab Bondowoso.

⁵⁸.Sugiyono, *Penelitian Kualitatif*. (Bandung: CvAlfabeta.2013), 62-63.

- b. Bagaimana Kepala sekolah menerapkan keterampilan hubungan manusiawi (*Human Relations*) dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso.
- c. Bagaimana Kepala Sekolah dalam Menerapkan Keterampilan Teknik Manajerial dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso.

Dalam pelaksanaannya pengumpulan data menggunakan teknik observasi yang dibedakan menjadi tiga macam, yaitu :

- a. Observasi terbuka (partisipasi) atau langsung adalah pengumpulan data dimana peneliti benar-benar ikut dan berbaur secara langsung sehingga terjadi interkaasi secara langsung dengan responden atau yang diteliti. Peneliti mengikuti semua kegiatan yang di lakukan responden.
- b. Observasi tidak langsung, merupakan pengambilan data dari responden tanpa kehadiran peneliti secara langsung di tengah-tengah responden.⁵⁹

Dalam pelaksanaan penelitian, peneliti memilih dua observasi yaitu Observasi secara langsung dan observasi tidak langsung yang pelaksanaan dilakukan peneliti di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan, Kab Bondowoso.

2. Interview

Metode interview/wawancara digunakan sebagai tehnik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan

⁵⁹ Sukardi, Metodologi Penelitian Pendidikan. Jakarta: Bumi Akasara. H 24

untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam. Metode interview yang digunakan dalam penelitian ini adalah interview terstruktur, yaitu sebagai tehnik pengumpulan data yang apabila peneliti telah mengetahui dengan pasti tentang apa informasi apa yang akan diperoleh.⁶⁰

Hal ini dirumuskan untuk mendapatkan informasi yang komprehensif dalam mendapat data tentang:

- a. Bagaimana Kepala sekolah dalam menerapkan keterampilan Konseptual untuk mengelola Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab Bondowoso.
- b. Bagaimana Kepala sekolah menerapkan keterampilan hubungan manusiawi (*Human Relations*) dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso.
- c. Bagaimana Kepala Sekolah dalam Menerapkan Keterampilan Teknik Manajerial dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso.

3. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu.

Biasanya berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari

⁶⁰.Sugiyono, *Penelitian Kualitatif*. (Bandung: CvAlfabeta. 2013), 72-73.

seseorang. Misalnya dokumen yang berbentuk tulisan adalah catatan harian, sejarah kehidupan, biografi, peraturan, kebijakan.⁶¹

Dengan demikian metode dokumentasi adalah untuk mempelajari data-data yang didokumentasikan, disamping itu dapat digunakan untuk mengoreksi terhadap kebenaran informasi dari interview dan observasi terutama menyangkut pemasalahan lampau.

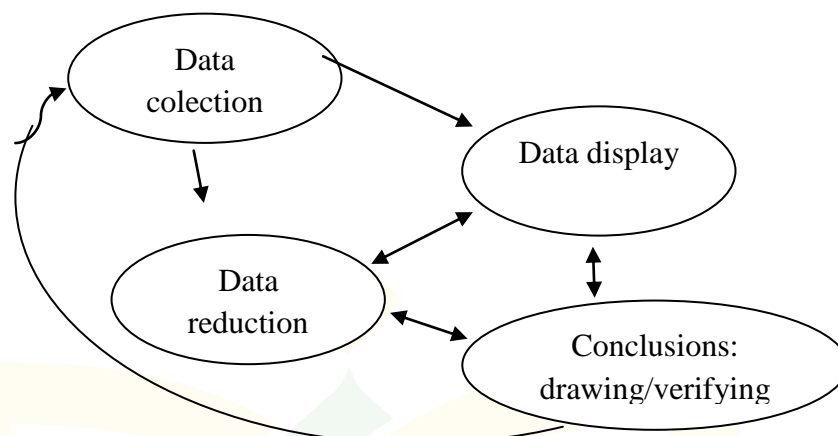
G. Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain.⁶² Selanjutnya analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif, mengikuti konsep yang diberikan Miles and Huberman.

Miles and Huberman, mengemukakan bahwa aktifitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus pada setiap tahapan penelitian sehingga sampai tuntas, dan datanya sampai jenuh. Aktifitas dalam analisis data, yaitu data *colection*, data *dispaly* dan *conclusion drawing/verification*. Langkah-langkah analisis di tunjukkan pada gambar berikut.

⁶¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. (Bandung: Cv Alfabeta. 2012), 240.

⁶² Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. (Bandung: Cv Alfabeta. 2012), 244.



Gambar 3.1 : Komponen analisis data, model Miles dan Huberman⁶³

Menurut diagram hubungan antar komponen analisis data model Miles dan Huberman bisa dipahami bahwa analisis data kualitatif merupakan upaya yang berlanjut, berulang, dan terus menerus. Masalah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan /verifikasi menjadi keberhasilan secara berurutan sebagai rangkaian kegiatan analisis yang saling susul menyusul hingga menghasilkan sebuah kesimpulan atau temuan yang valid dalam sebuah penelitian yang dilakukan.

Miles dan Huberman, mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data.

1. Reduksi Data (*data reduction*)

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak yang masih bersifat kompleks dan rumit, untuk itu perlu dicatat secara teliti dan

⁶³. Miles dan Huberman, *Analisis data Kualitatif Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru* (Jakarta: UI-Press, 2009). 20

rinci. Untuk itu juga peneliti segera melakukan analisis data melalui reduksi data. Reduksi data (*data reduction*) yaitu merangkum, memilih hal-hal pokok memfokuskan pada hal-hal penting, kemudian dicari tema dan polanya. Hal ini untuk memudahkan peneliti dalam mengumpulkan data selanjutnya karena reduksi ini memberikan gambaran yang lebih jelas.⁶⁴

Reduksi data berlangsung secara terus menerus selama penelitian berlangsung, bahkan sebelum data benar-benar terkumpul sudah mengantisipasi akan adanya reduksi data sudah tampak sewaktu memutuskan kerangka konseptual, wilayah penelitian, permasalahan penelitian, dan penentuan metode pengumpulan data. Selama pengumpulan data berlangsung sudah terjadi tahapan reduksi, selanjutnya membuat ringkasan, pengkodean dan menelusuri tema. Proses ini berlanjut sampai pasca pengumpulan data dilapangan, bahkan pada akhir pembuatan laporan sehingga tersusun lengkap.⁶⁵

2. Penyajian Data (*data display*)

Penyajian Data (*data display*) adalah menyajikan sekumpulan informasi yang tersusun dan memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Sebagaimana yang ditegaskan oleh Miles dan Hubberman bahwa penyajian data dimaksudkan untuk

⁶⁴ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, hlm. 92.

⁶⁵ Mardiyah, *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, (Malang: Aditya Media, 2012), hlm. 115.

menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.⁶⁶

Penyajian data dalam penelitian ini berbentuk uraian narasi serta dapat diselingi dengan gambar, skema, matriks, tabel, dan lain-lain. Hal ini disesuaikan dengan jenis data yang terkumpul dalam proses pengumpulan data, baik dari hasil observasi partisipan, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Dalam penyajian data ini dilakukan penyusunan data sebagai hasil reduksi data yang telah dilakukan agar menjadi sistematis dan bias diambil maknanya, karena biasanya data yang terkumpul tidak sistematis. Penyajian data ini juga dimaksudkan untuk memperoleh kecenderungan-kecenderungan atas fakta, serta memberikan kemungkinan adanya penarikan simpulan awal dan pengambilan tindakan lebih lanjut.

3. Verifikasi/ Kesimpulan (*verification and conclusion*)

Penarikan verifikasi merupakan suatu tinjauan ulang pada catatan-catatan, dimana dengan bertukar pikiran dengan teman sejawat untuk mengembangkan pemikiran. Selain itu kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat awal, karena berubah atau tidaknya penarikan kesimpulan tergantung pada bukti-bukti di lapangan.⁶⁷

Dalam penelitian ini, penarikan kesimpulan merupakan rangkaian analisis data puncak, dan kesimpulan membutuhkan verifikasi selama penelitian berlangsung. Oleh karena itu, ada baiknya suatu kesimpulan

⁶⁶ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, hlm. 92.

⁶⁷ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, hlm. 99.

ditinjau ulang dengan cara memverifikasi kembali catatan-catatan selama penelitian dan mencari pola, tema, model, hubungan, dan persamaan untuk ditarik sebuah kesimpulan.⁶⁸

H. Keabsahan Data

Dalam tesis ini keabsahan datanya menggunakan kredibilitas data. Kredibilitas data atau kepercayaan data dimaksud untuk membuktikan data yang berhasil dikumpulkan sesuai dengan dunia nyata yang terjadi dengan sebenarnya. Untuk mencapai nilai kredibilitas data ada beberapa teknik yaitu; perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negative, dan *member check*.⁶⁹ Adapun yang digunakan dalam pengecekan keabsahan data penelitian ini adalah menggunakan uji kredibilitas (validitas internal). Uji kredibilitas yang digunakan meliputi: *Pertama*, peningkatan ketekunan dalam penelitian yaitu peneliti dapat mengecek kembali data yang sudah diperoleh apakah data tersebut salah atau tidak. *Kedua*, triangulasi (teknik, sumber). *Ketiga*, diskusi dengan teman sejawat.

I. Tahap-Tahap Penelitian

Bagian ini menguraikan pelaksanaan mulai dari penelitian pendahuluan, pengembangan desain, peneliti sebenarnya, dan sampai penulisan proposal.

Adapun tahap dalam penelitian yang harus dilakukan oleh peneliti antara lain:

⁶⁸ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, hlm. 92.

⁶⁹ Sugiyono, *Metode Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2010), 368

1. Pra lapangan, dalam hal ini sebelum turun langsung kelapangan peneliti mempersiapkan proposal peneliti sebagai perancang awal.
2. Kegiatan lapangan, peneliti turun langsung kelapangan untuk mengumpulkan berbagai informasi yang dibutuhkan dengan melakukan observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Analisis intensif, setelah data terkumpul peneliti menganalisis keseluruhan data dan kemudian dideteksikan dalam bentuk laporan.

J. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang berisi tentang deskriptif alur pembahasan dimulai dari pendahuluan hingga penutup. Proposal tesis ini membahas pokok bahasan yang terdiri dari lima bab sebagaimana tersusun sebagai berikut:

Bab pertama berisi Pendahuluan yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian yang meliputi (variabel penelitian dan indikator variabel), asumsi penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab kedua berisi Pembahasan mengenai kajian pustaka yang meliputi hasil penelitian terdahulu, kajian teori, dan kerangka konseptual.

Bab ketiga Berisi pembahasan mengenai metode penelitian yang meliputi pendekatan dan jenis penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, dan analisa data

Bab keempat Berisi pembahasan mengenai hasil penelitian yang meliputi paparan data/deskripsi data serta analisis.

Bab kelima Berisi pembahasan mengenai pembahasan yang membahas tentang hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti.

Bab keenam Berisi bab penutup atau kesimpulan dan saran-saran.



BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Paparan Data Hasil Penelitian

1. Pada paparan data dibahas uraian tentang temuan data yang didapat melalui pengamatan (kondisi riil) dan hasil wawancara serta diskripsi informasi lainnya yang berhubungan dengan keterampilan manajerial kepala sekolah. Dalam uraian data tersebut akan menggambarkan kondisi alamiah dan setting penelitian yang dilakukan di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso, sesuai dengan fokus yang terdapat pada Bab I. untuk lebih sistematis, paparan data akan dirinci dalam skema sebagai berikut : (1) Bagaimana Kepala sekolah dalam menerapkan keterampilan Konseptual untuk mengelola Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab Bondowoso, (2) Bagaimana Kepala sekolah menerapkan keterampilan hubungan manusiawi (*Human Relations*) dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso, (3) Bagaimana Kepala Sekolah dalam Menerapkan Keterampilan Teknik Manajerial dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso.

1. Bagaimana Kepala sekolah dalam menerapkan keterampilan Konseptual untuk mengelola Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab Bondowoso.

Secara konseptual pengelolaan dalam lembaga pendidikan menjadi prioritas utama dalam memberikan pelayanan yang prima kepada *stakeholder* terlebih kepada siswa sebagai subjek dan objek dalam lembaga pendidikan sekolah. Begitu pula dengan SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso, pihaknya terus melakukan upaya demi memberikan pelayanan yang baik kepada siswa. Untuk memberikan pelayanan yang baik kepada komponen lembaga pendidikan tentu diperlukan perencanaan yang matang agar hasil yang ingin oleh organisasi sekolah dicapai dapat secara maksimal.

a. Penyusunan Perencanaan Sekolah

Dalam melaksanakan tugas pendidikan diperlukan sistem perencanaan yang baik untuk mengembangkan manajemen organisasi secara optimal. Perencanaan merupakan rangkaian kegiatan pertama dan utama dalam proses manajemen. Dalam suatu pendidikan formal diperlukan stimulus atau konsep perencanaan yang jitu untuk dipergunakan dalam suatu sistem sehingga menghasilkan output yang telah direncanakan oleh lembaga pendidikan. Dalam hal ini manajemen persekolahan dituntut untuk terus melakukan perbaikan dan inovasi diberbagai lini pendidikan.

Penyusunan perencanaan pengelolaan sekolah di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujungan Kab. Bondowoso disusun pada awal tahun pelajaran, dengan mengadakan rapat yang diikuti oleh kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, komite sekolah, dan karyawan. Dalam rapat ini yang dibahas adalah seluruh program sekolah kedepannya, diantaranya adalah tentang pengelolaan terkait dengan delapan standar pendidikan yaitu standar isi, standar proses, standar sarpras, standar tenaga pendidik dan kependidikan, standar kelulusan, dan standar penilaian. Terkait dengan perencanaan sekolah yang merupakan kegiatan/bagian dari manajemen. Untung Wahyudi, S.Pd.I selaku kepala SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujungan Kab. Bondowoso menyatakan:

“Perencanaan sekolah dilakukan pada awal tahun pelajaran. adapun perencanaan tahunan dibagi menjadi 3 jangka. Jangka pendek, menengah dan jangka panjang, kemudian ada yang namanya RKS itu rancangan kerja sekolah selama 4 tahun dan disitu ada RKTS rencana kerja sekolah tiap tahun jadi 4 tahun dibagi pertahun sehingga nanti setiap tahunnya itu akan di evaluasi mana sasaran yang sudah tercapai dan yang belum akan di agendakan pada RKTS ke dua ketiga dan seterusnya.⁶⁹”

Kepala sekolah melanjutkan pemaparannya terkait perencanaan pengelolaan yang dilakukan di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujungan Kab. Bondowoso.

“Di SMK Nurul Hasan, penyusunan perencanaan program sekolah diantaranya adalah pelayanan terbaik kepada siswa, bagaimana siswa dapat beprestasi dan sekolah ini dikenal orang banyak dilaksanakan dalam bentuk rapat kerja. Adapun yang

⁶⁹ Untung Wahyudi, *Wawancara*, Bondowoso, 09 Oktober 2017

terlibat didalam rapat tersebut adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, para guru, karyawan dan komite sekolah. Rapat semacam ini biasanya dilakukan diawal tahun pelajaran baru. Pada rapat awal tahun perencanaan yang kami rapatkan antara lain tentang pengelolaan kurikulum, pengelolaan sarana prasarana, dan tata usaha. Selain itu juga melakukan evaluasi apakah ada perencanaan jangka panjang yang telah direncanakan pada tahun sebelumnya yang belum tercapai atau belum maksimal, sehingga pada tahun ajaran tahun baru ini program tersebut kami perbaiki lagi”.⁷⁰

Lebih lanjut kepala SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujungan Kab. Bondowoso menjelaskan bahwa dalam rapat perencanaan pengelolaan sekolah yang didalamnya membahas upaya-upaya apa saja yang akan ditempuh dalam untuk memberikan pelayanan yang baik kepada siswa, mengingat siswa merupakan objek yang harus dikelola dengan baik. Kepala sekolah juga meminta gagasan lain kepada wakil kepala terkait dengan pengelolaan sekolah.

Mulyana, S.Pd selaku waka kurikulum di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujungan Kab. Bondowoso menjelaskan:

“Pada setiap rapat sekolah yang membahas tentang rencana penyusunan program-program sekolah, kepala sekolah mengundang para guru, karyawan, komite sekolah dan yayasan. Dalam rapat tersebut kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk menyampaikan gagasannya, terkait dengan pengelolaan sekolah ini, terkadang juga ada serap aspirasi dan informasi dari semua elemen sekolah”.⁷¹

Hal senada juga diungkapkan oleh guru mata pelajaran KKPI yang menyatakan SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujungan

⁷⁰ Untung Wahyudi, *Wawancara*, Bondowoso, 09 oktober 2017

⁷¹ Mulyana, *Wawancara*, Bondowoso, 09 Oktober 2017

Kab. Bondowoso melakukan rapat formal dengan dewan guru pada awal tahun, pertengahan semester, dan kenaikan kelas.

“Dalam hal perencanaan program sekolah, kepala sekolah melakukan rapat dengan guru pada awal tahun ajaran baru, atau ketika pertengahan semester dan kenaikan kelas.”⁷²

Setiap awal tahun ajaran baru, SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso melakukan rapat untuk membahas dan menetapkan program-program sekolah ke depannya terkait dengan pengelolaan sekolah yang berdasarkan visi dan misi sekolah.

Hal hampir serupa di ungkapkan oleh ketua Yayasan KH.Erfan Kamil, S.Ag.

Program SMK ini (Nurul Hasan) saya pasrahkan kepada Kepala sekolah dan Segenap guru serta karyawan, yang penting bagi saya lembaga ini menjadi lebih baik, saya hanya bisa membantu baik di materil maupun non materil jika dibutuhkan.⁷³

Pernyataan di atas diperkuat oleh penyusunan program sekolah sebagaimana terlampir di lampiran 1.⁷⁴

Dari uraian diatas, dapat diketahui bahwasanya kepala SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso dalam melakukan perencanaan pengelolaan sekolah melalui rapat kerja. Adapun pihak-pihak yang terlibat dalam rapat tersebut adalah seluruh civitas akademik meliputi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, para guru, karyawan, komite dan yayasan .Yang mana pelaksanaan rapat

⁷² Sofyan Eko Wahyudi , *Wawancara* , Bondowoso, 10 oktober 2017

⁷³ K Erfan Kamil, SMK Nurul Hasan, Bondowoso, 10 Oktober 2017

⁷⁴ Dokumentasi, SMK Nurul Hasan, Bondowoso, 10 oktober 2017

tersebut dilaksanakan pada awal tahun pelajaran dan awal semester. Disela-sela rapat tersebut guru diberi kesempatan untuk menyampaikan gagasannya untuk memberikan kontribusi terhadap perkembangan SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso ke depan.⁷⁵

b. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya secara optimal

Dalam suatu organisasi perubahan kearah yang lebih baik merupakan aktifitas mutlak yang harus dilakukan oleh kepala sekolah sebagai *top leader*, SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso melakukan perubahan pengembangan sekolah untuk memberikan rasa pembelajaran yang efektif kepada siswa sebagai objek pendidikan. Berikut ini hasil petikan wawancara dengan kepala SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso.

Kami disini melakukan pengecekan terlebih dahulu terhadap guru dan karyawan, jika pekerjaan yang belum baik dalam pengeloan sekolah ini maka kami memberikan pelatihan kepada yang bersangkutan. Sebenarnya tidak hanya karena itu saja kami memberikan pelatihan kepada guru dan karyawan, untuk memberikan ruang gerak pengetahuan kepada guru, kami memberikan *workshop*, seminar, bahkan memberikan kesempatan kepada guru untuk menimba ilmu lagi (kuliah S2). Dengan demikian maka guru-guru akan lebih banyak mendapatkan ilmu dalam hal mendidik anak.⁷⁶

⁷⁵ Observasi, SMK Nurul Hasan, Bondowoso, 10 Oktober 2017

⁷⁶ Untung Wahyudi, *Wawancara*, Bondowoso, 02 Nopember 2017

Senada dengan pernyataan waka kesiswaan yang menyatakan bahwa kepala sekolah memberikan semacam pelatihan kepada guru dan karyawan.

“Kami disini termasuk saya sering kali mengikuti pelatihan, diklat, seminar. Yang itu semua diperuntukan kepada guru, walaupun kegiatan tersebut bukan kepala sekolah langsung, artinya kepala sekolah mendatangkan orang mumpuni dalam bidangnya sehingga materi yang disampaikan tidak asal-asalan.”⁷⁷

Semestinya dalam suatu lembaga pendidikan memang harus melakukan perubahan dan pengembangan guna memberikan dampak yang nyata kepada masyarakat, dampak yang nyata dapat dirasakan oleh khalayak, apabila lembaga persekolahan memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yangawasannya luas sehingga dapat memberikan pelayanan yang baik kepada *stakeholder* dan khususnya kepada siswa. Hal tersebut diungkapkan oleh waka kurikulum selaku pengelola pengembangan kurikulum yang ada di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso.

“Kita sering kali mengirimkan delegasi keberbagai kegiatan seperti workshop, seminar, pelatihan dan pendidikan. Baru-baru ini kami dan sekolah mendeligasikan guru-guru untuk mengikuti pelatihan kurikulum 2013, mengingat kurikulum 2013 dianggap mampu untuk memberikan rangsangan yang positif kepada siswa. Dan yang terpenting dari kurikulum 2013 tersebut merupakan anjuran dari pemerintah dan kami sebagai pelaksana dilapangan harus mengikuti regulasi tersebut, oleh karena itu kami dan sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan kurikulum 2013 tersebut.”⁷⁸

⁷⁷ Ayu Meliana, *Wawancara*, Bondowoso, 02 Nopember 2017

⁷⁸ Mulyana, *Wawancara*, Bondowoso, 12 Nopember 2017

Pemamparan diatas menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki keinginan yang kuat untuk menjadikan suasana sekolah dinamis dalam perubahan dan perkembangan. Oleh karena sebab itulah kepala sekolah SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso melakukan upaya-upaya untuk mengembangkan sekolah tersebut dengan mengikutsertakan guru dan karyawan dalam berbagai kegiatan ilmiah, seperti *workshop*, seminar, pendidikan dan latihan, dokumentasi terdapat pada lampiran 5.⁷⁹ Hal tersebut dilakukan untuk kemajuan dunia pendidikan khususnya SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso.

c. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif

Sebagai seorang manajer, seorang kepala sekolah harus memiliki keinginan yang keras untuk mengembangkan lembaga yang dipikulnya. Selain itu, sebagai kepala sekolah harus memiliki keinginan yang kuat untuk melakukan pengembangan terhadap kemajuan sekolah. Dari tuntutan tersebut SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso terus mencari ide-ide untuk mengembangkan hasil pendidikan sekolah yang mampu bersaing sehat dalam berbagai kompetisi dengan sekolah lain. berikut ini pernyataan kepala SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab.

⁷⁹ Dokumentasi, SMK Nurul Hasan, Bondowoso, 12 Nopember 2017

Bondowoso terkait dengan perkembangan SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso.

“SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso ini semula tidak banyak orang yang mengetahui dimana keberadaannya, hal terungkap ketika saya berjumpa dengan seorang laki-laki disuatu pertokoan besar yang menyatakan bahwa tidak tahu dimana tempat dan lokasi SMK Nurul Hasan tersebut. Dari pengalaman itu muncul keprihatinan dalam hati saya, dan bertekad untuk membuat sekolah ini dikenal oleh masyarakat luas khususnya masyarakat Bondowoso . Dengan demikian saya mencoba mengadakan event atau kegiatan olimpiade untuk mengenalkan sekolah ini, karena hanya dengan cara inilah orang akan banyak mengenal SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso ini. Maka dari itu saya mengadakan pawai budaya se Kabupaten Bondowoso dan JJS untuk pelajar dan umum.”⁸⁰

Informasi yang sama juga diungkapkan oleh waka kurikulum bahwa kepala sekolah telah melakukan berbagai terobosan dalam mengelola pendidikan sekolah.

“Menurut sepengetahuan saya bapak kepala SMK Nurul Hasan Bondowoso telah melakukan terobosan-terobosan yang sangat signifikan. Begini dulu banyak orang yang tidak banyak mengenal SMK Nurul Hasan, contohnya dari sisi nama saja banyak orang yang tidak tahu dimana letak dan lokasi SMK Nurul Hasan, meski ketika saya memberikan informasi kepada masyarakat masih nebensang pada nama pondok KH. Misbah (Ponpes Nurul Hasan) masih keutara begitu, itu dari segi nama dan letaknya. Kemudian dari sisi yang lain kita tidak pernah dikenal dari sisi prestasi kita seperti apa dan itu yang tidak banyak dikenal karena memang di SMK Nurul Hasan, karena lembaga ini mungkin tergolong baru. Kemudian bapak kepala melakukan terobosan dan ini merupakan manajemen beliau dan terkadang tidak sesuai dengan regulasi-regulasi yang ada namun ini demi kemajuan sekolah dan ini sudah dapat kita rasakan bersama dengan mengikuti even perlombaan tingkat kabupaten hingga provinsi, prestasi-prestasi yang telah diraih oleh SMK Nurul Hasan. dan efeknya luas biasa, buktinya banyak siswa-siswa dari luar kota yang sekolah disini sehingga

⁸⁰ Untung Wahyudi, *Wawancara* , Bondowoso, 18 Agustus 2017

mereka banyak yang tau dimana SMK Nurul Hasan itu berada, ini menurut saya adalah bagian dari keterampilan manajerial yang beliau miliki”.⁸¹

“Lebih lanjut waka kurikulum mengatakan bahwa dari berbagai terobosan tersebut kepala sekolah terus melakukan pengembangan terhadap eksistensi SMK Nurul Hasan.”⁸²,

Dari paparan waka kurikulum diatas menandakan bahwa minat minat masyarakat untuk menyekolahkan putra-putrinya masih rendah, sehingga membutuhkan inovasi-inovasi dan terobosan guna mendobrak minat masyarakat terhadap SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso. Dengan adanya trobosan seperti mengadakan lomba baik akademis maupun non akademis ini memungkinkan minat para calon siswa akan masuk ke SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso akan semakin meningkat. Kemudian kepala SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso tidak hanya berhenti disitu untuk menanagembangkan dan mengelola sekolah, pihak menggembleng siswa-siswi dengan membuka Pelatihan Prestasi, sebagaimana yang dipaparkan oleh Waka Kurikulum;

“Kemudian sekolah membuka pelatihan prestasi untuk menampung siswa yang memiliki kemampuan yang lebih agar kemampuan yang dimiliki oleh siswa dapat tercapai, kalau siswa tersebut mampu akan kita kembangkan potensi yang dimiliki oleh siswa tersebut sehingga betul-betul maksimal, siswa kelas XII terutama, mereka wajib bermukim di asrama minimal Ujian nasional selesai. Dan akhirnya terwujud sedikit demi sedikit sehingga SMK Nurul Hasan ini mulai dikenal banyak orang. Hampir disetiap event kita beri kesempatan

⁸¹ Untung Wahyudi, *Wawancara*, Bondowoso, 24 Agustus 2017

⁸² Mulyana, *Wawancara*, Bondowoso, 24 Agustus 2017

kepada siswa untuk mengikuti lomba, karena dengan mengikuti lomba itu akan ada pengalaman bagi siswa, ketika siswa memiliki pengalaman pasti dievent berikutnya para siswa akan mampu bersaing dengan sekolah-sekolah lain. nah dengan dibukanya kelas bina prestasi sebenarnya diluar prediksi kita. Ditahun ketiga dari menjabatnya kepala sekolah, kita menargetkan siswa-siswi kami berprestasi ditingkat kabupaten saja, namun pada tahun 2016-2017 siswa kami sampai berprestasi ditingkat jawa timur.⁸³

Dari pemaparan waka kurikulum diatas membuktikan bahwa kepala memiliki jiwa kepeamimpinan yang mumpuni untuk mengembangkan lembaga pendidikan persekolahan. Terbukti dengan membuka pelatihan prestasi mampu menciptakan siswa-siswi SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujungan Kab. Bondowoso memiliki prestasi ditingkat kabupaten dan nasional. Hal dibuktikan dengan dokumentasi siswa berprestasi yang diarsipkan oleh waka kurikulum.

Hal tersebut dilakukan oleh kepala Sekolah sebagai bentuk tanggung jawab kepada institusi dan kepada seluruh masyarakat yang telah ikut memberi sumbagsih terhadap perkembangan pendidikan yang ada di Indonesia ini. Melalui perbaikan kurikulum yang baik maka akan menciptakan siswa-siswa yang dapat diandalkan dimasa yang akan datang.

Penyataan di atas penulis dokumentasikan prestasi siswa SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujungan Kab. Bondowoso dalam lampiran 5.⁸⁴

⁸³Wawancara dengan Mulyana. selaku waka kurikulum pada tanggal 26 september 2017

⁸⁴ Dokumentasi, SMK Nurul Hasan, Bondowoso, 26 Septeber 2017

Dalam proses pengembangan sekolah diperlukan adanya sinergisitas antara pihak pengelola sekolah dengan masyarakat sekitar dengan tujuan mendapatkan ide-ide dari masyarakat demi keberlangsungan dan kemajuan sekolah. Dengan demikian maka sekolah dalam hal ini adalah SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso akan memiliki banyak mitra dalam menampung ide-ide guna mengembangkan sekolah.

“Sekolah selalu melibatkan tokoh masyarakat, wali murid dalam mengembangkan lembaga ini dengan tujuan mempererat persaudaraan sekaligus meminta kontribusi terkait dengan pengembangan sekolah. Karena kemajuan sekolah ini juga bergantung dari sumbangsih pemikiran dari masyarakat juga, yang memiliki kepedulian terhadap sekolah ini. Selain pihak sekolah melakukan komunikasi dengan masyarakat, kami yang didalam juga melakukan berbagai trobosan untuk pengembangan sekolah yang lebih baik.”⁸⁵

Terkait adanya sinergisitas antara pihak sekolah dengan masyarakat menjadi dalam mengembangkan sekolah, diperkuat oleh pernyataan waka humas yang menjembatani hubungan antara pihak sekolah dengan masyarakat. Berikut pernyataan waka humas SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso.

“Dalam mengembangkan sekolah tentunya kami selaku pihak pengelola tidak bisa menutup mata, karena terkadang ide tersebut muncul dari pikiran orang lain, yang sebenarnya tidak memiliki banyak kepentingan terhadap sekolah ini. Inilah gunanya kepala sekolah melakukan interaksi dengan pihak masyarakat, dengan demikian masyarakat akan semakin peduli terhadap sekolah ini.”⁸⁶

⁸⁵ Untung Wahyudi, *Wawancara*, Bondowoso, 24 oktober 2017

⁸⁶ Wawancara dengan waka humas M. Khairul pada tanggal 24 Oktober 2017

Dari paparan diatas dapat ditarik kesimpulan hasil observasi, bahwasanya kepala SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso melakukan upaya pengembangan sekolah dengan melibatkan komponen yang ada diluar sekolah untuk menampung ide-ide yang bagus dan brilian. Dengan adanya hubungan yang baik dengan pihak antara kepala sekolah dengan masyarakat akan menambah pesatnya perkembangan dan kemajuan SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso.⁸⁷



⁸⁷ Observasi, SMK Nurul Hasan, Bondowoso, 26 Oktober 2017

2. Bagaimana Kepala sekolah dalam menerapkan keterampilan hubungan manusiawi (*Human Relations*) dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso.

Di Keterampilan manusiawi dalam hal ini di tekankan pada Kemampuan berkomunikasi karena penting dalam kontek manusiawi dan merupakan faktor yang penting dalam pencapaian tujuan organisasi pendidikan. Kemampuan berkomunikasi akan menambah produktifitas bagi diri pribadi ataupun lembaga. Ada beberapa aspek penting dalam komunikasi organisasi yang mencakup komunikasi formal dan informal. Komunikasi formal mengacu pada komunikasi yang mengikuti garis komando resmi atau atau bagian dari komunikasi yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekejaan. Sedangkan komunikasi informal merupakan komunikasi organisasi yang tidak didefinisikan oleh hirarki struktur organisasi. Keterampilan berkomunikasi menjadi sangat penting bagi seorang kepala sekolah untuk menyampaikan informasi-informasi baik bersifat mendesak ataupun kondisional.

a. Teknik Berkomunikasi kepala Sekolah di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso

Berdasarkan wawancara dengan bapak kepala SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso bahwa dirinya menganggap semua stakeholder adalah teman.

“Saya menganggap semua guru itu adalah teman dan saya tidak memfungsikan diri sebagai kepala, karena kepala sekolah itu

juga guru hanya saja memiliki tugas tambahan menjadi kepala, jadi saya tetap harus menjadi guru semua dewan guru merupakan teman sebaya, makanya saya tidak pernah resmi-resmian dalam berkomunikasi hanya ada satu kelemahan saya tidak bisa berkomunikasi baik dengan guru-guru perempuan”.⁸⁸

Dari paparan kepala sekolah bahwa pihaknya menganggap semua guru merupakan teman sehingga dalam melakukan komunikasi dan interaksi tidak ada kecanggungan antara kepala sekolah dengan guru, walaupun dirinya memiliki keterbatasan apabila berkomunikasi secara individu dengan guru sebaya. Namun dirinya tetap melakukan komunikasi.

“Saya terus melakukan komunikasi entah melalui rapat dan sesekali saya menjenguk guru dan mengajak berkomunikasi membahas apa yang belum dierjakan dan hampir setiap hari saya jagongan dengan guru-guru walaupun kadang-kadang teman-teman itu tidak sadar kalau saya sedang mengawasi, hal ini saya lakukan untuk menggali informasi untuk memperbaiki apa yang belum baik dimadrash ini”.⁸⁹

Pola komunikasi kepala sekolah bersifat kekeluargaan sehingga dalam pencarian informasi yang kurang baik di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso dalam diketahui dengan seksama. Selain metode komunikasi kekeluargaan kepala SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso menggunakan komunikasi formal dan informal, mengingat aktivitasnya adalah mengelola sebuah organisasi.

“Saya melakukan komunikasi formal dengan bawahan saya sesuai dengan regulasi yang ada seperti garis struktural organisasi, kalau informasi itu berkaitan dengan aturan

⁸⁸ Untung Wahyudi, *Wawancara*, Bondowoso, 24 Juni 2017

⁸⁹ Untung Wahyudi, *Wawancara*, Bondowoso, 24 Juni 2017

pemerintah ya saya menyampaikan gagasan tersebut melalui forum rapat guru atau rapat waka saja. Kalau informasi itu bersifat mendesak ya maka saya panggil semua guru yang ada disini. Akan tetapi sebaliknya kalau tidak perlu pembahasan serius ya saya hanya berkomunikasi santai saja dengan cara berkomunikasi secara kekeluargaan tadi”⁹⁰

Informasi yang sama peneliti dapatkan dari waka kurikulum bahwa kepala sekolah dalam melakukan komunikasi menggunakan pendekatan struktural(formal) kekeluargaan (informal) dalam mengelola lembaga ini. Dengan pola komunikasi seperti ini akan mempermudah jalinan keakraban diantara guru dan kepala sekolah.

“Yang saya perhatikan selama ini kepala sekolah melakukan komunikasi dengan menggunakan pendekatan kekeluargaan terkadang mendatangi guru tersebut secara langsung dan berdiskusi itu sering dilakukan oleh kepala sekolah, akan tetapi kepala sekolah tidak lantas lupa akan komunikasi secara kedinasan, ketika ada informasi dari pemerintah maka beliau menggunakan komunikasi secara formal seperti halnya kepala sekolah yang lain”.⁹¹

Selain waka kurikulum yang memberikan pernyataan, waka kesiswaan juga memberikan pernyataan bahwasanya kepala sekolah melakukan intraksi dan berkomunikasi dengan para guru dan waka dengan menggunakan teknik komunikasi formal dan non formal.

“Kami para waka melihat dan mengamati kepala sekolah melakukan komunikasi dengan guru melalui rapat kedinasan atau hanya orang tertentu saja yang diajak berkomunikasi dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan sekolah, kadangkala informasi tersebut tidak sampai secara keseluruhan kepada guru”.⁹²

⁹⁰ Untung Wahyudi, *Wawancara*, Bondowoso, 24 Juni 2017

⁹¹ Mulyana, *Wawancara*, Bondowoso, 27 Juni 2017

⁹² Ratna Nirmala, *Wawancara*, Bondowoso, 27 Juni 2017

Dari pernyataan waka kesiswaan tersebut muncul rasa penasaran peneliti terkait dengan pola komunikasi kepala Sekolah. Peneliti menggali informasi dari staf tata usaha (TU) yang menyatakan bahwa pola komunikasi yang dipergunakan oleh kepala SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso kurang bagus bahkan cenderung tidak ada komunikasi yang baik.

“Menurut saya kepala sekolah itu komunikasi keluar sekolah memang bagus tapi kalau intern masih kurang bahkan jarang, karena sebelumnya saya kan orang kemenag jadi informasi keluar itu sangat bagus padahal kenyataannya belum baik pengelolaannya apalagi terkait dengan TU. Menurut saya kepala sekolah ini bersifat individu buktinya suatu ketika saya Tanya terkait pekerjaan yang semestinya memasang guru yang memiliki kompetensi bagus namun tidak dipakai karena tidak sejalan dengan keinginan kepala sekolah”⁹³.

Informasi ketimpangan tentang kepala Sekolah tersebut juga diungkapkan oleh waka sarana prasarana, bahwa ketika membuat keputusan bersifat individu, terbukti dengan pengadaan fasilitas madrasah tidak mengadakan konsultasi dengan pihak waka sarana prasarana.

“Pernah suatu ketika sekira tahun 2015 ada barang yang berkaitan dengan sarana prasarana datang tanpa sepengetahuan saya. Praktis saya kaget karena saya tidak tahu bagaimana perencanaanya, pelaksanaannya dan evaluasinya, semestinya kalau ada pengadaan barang seperti itu pihak waka sarana dan prasarana harus dilibatkan agar dalam pelaporan saya tidak salah melaporkannya karena setiap barang yang masuk ke sekolah ini harus diinventarisir keberadaannya”⁹⁴.

⁹³ Eka, *Wawancara*, Bondowoso, 27 Juni 2017

⁹⁴ Hisommudin, *Wawancara* Bondowoso, 20 Agustus 2017

Berdasarkan informasi dari stakeholder SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso diatas menggambarkan bahwa pola komunikasi kepala sekolah masih kaku dan jarang melakukan komunikasi jika tidak sejalan dengan pemikiran kepala sekolah. Hal tersebut dibuktikan dengan pengangkatan waka kepala sekolah yang semestinya berasaskan demokrasi atas dasar pemilihan oleh dewan guru, namun pada kenyataannya tidak dilakukan oleh kepala sekolah. Padahal kepala yang baik itu semestinya mengedepankan asas musyawarah apalagi menunjuk guru sebagai waka sesuai dengan pilihannya secara pribadi. Hal tersebut diungkapkan oleh kepala TU bahwa kepala sekolah memilih wakilnya bukan atas dasar demokratis melainkan pilihannya sendiri dan itu adalah orang-orang yang pro kepada kepala sekolah.

“Kepala sekolah ini memilih wakilnya sesuai dengan seleranya sendiri bukan atas dasar keinginan kami, ya jadinya yang mau mengusulkan menjadi malas meskipun diajak rapat”.⁹⁵

Pernyataan diatas senada dengan apa yang disampaikan oleh Amin Mustofa selaku guru mata pelajaran bahwa kepala sekolah sering kali mengambil keputusan sesuai dengan keinginannya sendiri, tanpa mengindahkan apa yang telah disepakati oleh dewan guru.

“Kepala sekolah ini memang pintar dari segi keilmuan, namun dari segi berinteraksi dan bergaul kurang baik, pernah kita diundang rapat untuk membahas tentang pengelolaan SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso ini, namun pada akhirnya rapat hanya tinggal rapat saja dan keputusannya diambil sepihak oleh kepala sekolah. Dan ini

⁹⁵ Eka, *Wawancara* , Bondowoso, 20 Agustus 2017

mengakibatkan para dewan guru terkotak-kotak ada yang pro kekepala dan ada yang kontra dengan pak kepala”.⁹⁶

Informasi dari Mustafa Amin tersebut diperkuat oleh apa yang disampaikan Nurfadilah yang menyatakan bahwa Kepala SMK Nurul Hasan kurang cakap dalam bergaul dan sosialisasi, pasalnya dia hanya banyak berkomunikasi dengan orang-orang yang sejalan saja.

“Kalau menurut saya kepala sekolah kurang cakap dalam melakukan komunikasi dengan bawahan. Sepengalaman saya selama disini beliau hanya melakukan komunikasi satu arah hanya dengan orang tertentu saja”.⁹⁷

Dari informasi tersebut, terus dilakukan penggalian data kepada guru terkait dengan pola komunikasi yang dilakukan oleh kepala SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso. Menurut Yessy Kumala sari, kepala sekolah memiliki kelemahan dalam hal komunikasi dengan bawahan, berikut pernyataan dari beliau.

“Nah kalau dari segi komunikasi memang kepala sekolah memiliki kekurangan, seringkali kepala sekolah itu mengambil kebijakan ataupun keputusan sendiri dan itu hanya diinformasikan kepada orang-orang tertentu saja”.⁹⁸

Apa yang disampaikan oleh para guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso tersebut memang benar adanya. Dari data observasi dan pengamatan peneliti memang ada kecenderungan ketidakstabilan antara guru yang satu dengan guru yang lain sehingga mengakibatkan para guru semua saling waspada dalam melakukan komunikasi dan berinteraksi dengan sesama guru,

⁹⁶ Mustafa Amin *Wawancara*, Bondowoso, 24 Juni 2017

⁹⁷ Nurfadilah, *Wawancara*, Bondowoso, 19 Juli 2017

⁹⁸ Yessy Kumala sari, *Wawancara*, Bondowoso, 19 Juli 2017

bahkan para guru cenderung terkotak-kotak dalam kehidupan sehari-hari.

Namun dari berbagai permasalahan keterampilan berkomunikasi kepala sekolah yang telah dipaparkan oleh para guru tersebut diatas tidak berdampak pada prestasi siswa, buktinya pada periode kepemimpinan kepala Sekolah tersebut banyak prestasi yang telah diraih oleh para siswa, prestasi yang diraih tidak hanya ditingkat kabupaten saja melainkan melampaui ekspektasi yang diperkirakan dewan guru bahkan ketinggian nasional.

Kemudian peneliti terus melakukan penggalian data terhadap dampak dari rendahnya keterampilan komunikasi yang dimiliki oleh kepala sekolah, walaupun kepala sekolah tidak memiliki keterampilan yang baik dalam hal berkomunikasi dengan bawahan namun tidak lantas mengurangi semangat guru untuk terus melaksanakan tugas dan fungsinya. Artinya profesionalisme yang dimiliki oleh para dewan guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadaspan Kec grujungan Kab Bondowoso tetap berjalan, sebagaimana yang disampaikan oleh Yessy Kumalasari.

“Menurut saya walaupun kepala sekolah tidak memiliki keterampilan yang baik dalam berkomunikasi dengan bawahan, itu tidak berpengaruh terhadap profesionalisme guru. Karena guru sudah mengerti akan tugasnya masing-masing”.⁹⁹

⁹⁹ Sofyan eko, *Wawancara*, Bondowoso, 20 Juli 2017

Hal senada juga diungkap oleh salah satu guru mata pelajaran BTQ yang menyatakan bahwa

Guru-guru disini (SMK Nurul Hasan) ini memiliki tekad yang kuat untuk menjadikan siswa meraih prestasi yang dapat membanggakan sekolah.Saya melihat disini para dewan guru melakukan tugas profesionalismenya secara baik sesuai dengan visi-misi dan tujuan SMK Nurul Hasan.¹⁰⁰

Dari paparan data diatas peneliti melakukan observasi bahwa kepala sekolah memiliki kelemahan dalam hal hubungan interaksi dan teknik berkomunikasi dengan bawahan namun tidak mempengaruhi profesionalisme guru untuk terus menjadikan para siswanya berprestasi akan tetapi dalam teknik berkomunikasi dengan siswa dan masyarakat setempat kepala sekolah mampu menempatkan diri dalam komunikasi tersebut sebagai contoh pada lampiran foto yang saya dokumentasikan, terdapat upacara bendera yang selalu di laksanakan pada hari senin dan hari-hari nasional di sana kepala sekolah langsung menyampaikan segala sesuatu terkait dengan lembaga kedepannya begitu juga pada masyarakat, di SMK Nurul Hasan dadapan Kec Grujugan Kab Bondowoso tersebut pada tiap bulannya mengadakan pengajian yang di dalamnya di selipkan visi misi serta evaluasi lembaga oleh kepala sekolah hal tersebut saya dokumentasikan pada lampiran foto.¹⁰¹

¹⁰⁰ Hafid, *Wawancara*, Bondowoso, 20 Juli 2017

¹⁰¹ Observasi, SMK Nurul Hasan, Bondowoso, 21 Juli 2017

b. Teknik Koordinasi Kepala Sekolah di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso

Setelah melakukan teknik berkomunikasi kemudian peneliti melanjutkan pada teknik koordinasi. Secara teori kepala sekolah perlu melakukan koordinasi dengan para guru yang ada di lembaga yang dipimpinnya. Berdasarkan informasi dari kepala SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso bahwa kepala sekolah melakukan pola koordinasi melalui rapat.

“Kami melakukan rapat-rapat kecil, artinya manakala ada kepentingan yang sifatnya segera dan cepat maka kami rapat di ruang guru. Tidak usah terlalu nunggu lama, sebab permasalahan yang ada dan itu membutuhkan kesepakatan kalau tidak segera dirapatkan akan menjadi masalah. Misalkan saya ada informasi penting terkait dengan guru terkait dengan tugas langsung saya informasikan”.¹⁰²

Pola koordinasi yang dilakukan oleh kepala sekolah berdasarkan informasi langsung bahwa dirinya melakukan rapat dengan stakeholder yang ada. Jika itu berkaitan dengan guru maka kepala sekolah akan rapat dengan guru dan jika kepentingan tersebut berkaitan dengan waka (wakil kepala) maka kepala sekolah akan memanggilnya waka tersebut keruangannya. Hal senada juga diungkapkan oleh waka humas SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso.

“Kepala sekolah melakukan koordinasi dengan waka, mengingat waka merupakan wadah untuk menyampaikan informasi kepada guru walaupun sejatinya belum maksimal karena garisnya koordinasinya tidak jelas. Berdasarkan

¹⁰² Untung wahyudi, *Wawancara Bondowoso*, 21 Oktober 2017

informasi dari teman-teman dan buku-buku yang saya baca semestinya informasi keluar itu adalah tugasnya humas seperti study banding, rekreasi dll. Namun hal ini malah ditangani waka kesiswaan”.¹⁰³

Dari pernyataan tersebut terus melakukan penggalian data terkait dengan dengan teknik kordinasi kepala sekolah kepada beberapa staf guru untuk mendapat informasi yang akurat. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu guru bahwa pola koordinasi yang dilakukan kepala sekolah tersebut bersifat individu dan kelompok tertentu saja.

“Nah sekarang kalau ada kegiatan tertentu yang terlibat hanya orang-orang tertentu saja, semetinya kan guru juga harus dilibatkan dalam kegiatan tersebut, paling tidak kepala sekolah menyampaikan kepada guru kalau sekolah akan mengadakan kegiatan. Nah ini malah tidak ada sama sekali dan hanya orang-orang tertentu saja yang mendapatkan informasi tersebut”.¹⁰⁴

Disisi lain, mencoba melakukan pengecekan kebenaran informasi tersebut kepada staf yang lain dalam hal ini adalah kepala TU, menurut Bu Eka selaku pengelola tata usaha dan kependidikan, pihaknya merasakan kurangnya koordinasi dari kepala sekolah ini.

“saya pernah mengusulkan kepada pak kepala terkait dengan pengadaan barang sarana, namun ternyata tanpa ada koordinasi dengan pihak TU tiba-tiba ada barang, jadinya kami bingung harus berbuat apa”.¹⁰⁵

Berdasarkan hasil wawancara , observasi dan dokumentasi bahwa pola koordinasi kepala SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso masih rendah dan memberikan informasi

¹⁰³ Chairul, *Wawancara*, Bondowoso, 24 Oktober 2017

¹⁰⁴ Ratna Nirmala *Wawancara*, Bondowoso, 24 Oktober 2017

¹⁰⁵ Eka, *Wawancara*, SMK Nurul Hasan, Bondowoso . 24 Oktober 2017

hanya kelompok guru tertentu. Pada hakikat kepala madrasa harus melakukan pola koordinasi keberbagai lapisan stakeholder yang ada dibawahannya agar informasi dapat diterima dengan baik dan benar oleh guru.

3. Bagaimana Kepala Sekolah dalam Menerapkan Keterampilan Teknik Manajerial dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso.

Kemampuan mengelola organisasi dalam institusi pendidikan merupakan hal mutlak yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, dengan menggunakan berbagai metode, teknik dan strategi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk menjalankan dan mengembangkan sekolahnya.

Kemampuan teknik manajerial merupakan bagian penting bagi seorang manajer, disini seorang manajer harus mengerti bagaimana tata pelaksanaan dan pengelolaan lembaga yang diembannya. Dalam term ini kepala SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso melaksanakan tugasnya sebagai manajer dalam hal penerapan teknik manajerial dalam membedayakan sumber daya yang ada.

a. Hasil yang telah dicapai dari kemampuan teknik manajerial yang telah dicapai

Kemampuan menerapkan keterampilan teknik manajerial dalam suatu lembaga pendidikan sekolah merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah guna melaksanakan tugas dan fungsinya dalam pengelolaan dan pengembangan sekolah. Pengelolaan yang baik dalam suatu lembaga pendidikan menjadi estafet keberlangsungan

organisasi sekolah, mengingat pengelolaan merupakan bagian penting dari manajemen suatu instansi pendidikan yang membutuhkan peran aktif seluruh komponen sekolah demi keberlangsungan suatu organisasi. Oleh karena itu kepala SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grugugan Kab. Bondowoso membentuk dan membagi tugas kepada setiap *stakeholder* yang ada di wilayah pendidikan yang diembannya. Kepala sekolah bukan penguasa tunggal disekolahnya, juga bukan pelayan tunggal. Jika menjadi penguasa tunggal tidak mungkin kepala sekolah mampu mengoptimalkan tugas-tugas institusionalnya. Untuk mengoptimalkan tugas pokok dan fungsinya, kepala sekolah harus mengangkat wakil-wakil yang mampu bekerja sesuai pembagian tugas kerja.

Sebagai manajer, kepala sekolah harus mampu bekerja dengan dan melalui wakil-wakilnya itu, atau yang populer dengan istilah “*a good manager is doing the things by other people*” manajer yang baik bekerja dengan dan melalui dengan orang lain, terdapat pembagian tugas pada lampiran 3.¹⁰⁶ Teori tersebut sejalan dengan pernyataan kepala sekolah yang menyatakan bahwa:

“Saya membagi tugas sesuai dengan tupoksi (tugas pokok dan fungsi) bahwanya tugas dan fungsi kepala madrasah itu memang ada tugas pengelolaan ada tugas pembinaan dan tugas peninalaian, pengelolaan secara administrasi kita kelola dengan baik sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan sekolah ini”.¹⁰⁷

¹⁰⁶ Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah....*, 7

¹⁰⁷ Untung wahyudi, *Wawancara*, Bondowoso, 26 Oktober 2017.

Lebih lanjut kepala SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso dalam menjalankan tugasnya membutuhkan kerjasama tim, mengingat lembaga pendidikan merupakan pengejawantahan lembaga yang bersifat kelompok atau organisasi. Dalam suatu organisasi dibutuhkan kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan. Dalam hal ini kepala sekolah menunjuk beberapa guru untuk diberi tugas tambahan yakni sebagai wakil kepala (waka) sekolah.

“SMK Nurul Hasan ini besar bukan atas kerja sendiri, kami melakukan pembentukan wakil kepala sekolah yang memiliki kompetensi mumpuni dalam menjalankan tugasnya yang akan dipikulnya nanti, baik itu sebagai waka kesiswaan, waka humas, waka kurikulum, dan waka sarana prasarana. Hal ini dimaksudkan agar kerja sekolah dapat berjalan dengan selaras bersama sesuai dengan keinginan bersama tentunya sesuai dengan visi dan misi sekolah. Selain itu kami melakukan pemilihan wakil tersebut dikarenakan kami ingin membuat sesuatu yang dapat dilihat oleh masyarakat, dan itu sudah kami buktikan dengan adanya kelas bina prestasi, pavingisasi, aula serba guna yang dapat dipergunakan untuk sholat duhur berjamaah mengingat musholla yang ada di sekolah ini sangat kecil dan tidak mampu menampung jumlah siswa yang begitu banyak ketika akan melaksanakan sholat berjamaah duha dan dhuhur.¹⁰⁸”

Dari pemaparan kepala sekolah diatas bahwa pihaknya melakukan pembentukan wakil kepala madrasah sekaligus untuk membantu melakukan pengawasan atau supervisi terhadap aktifitas stakeholder yang ada di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso guna memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen sekolah dalam hal ini adalah siswa. Kemudian kepala sekolah

¹⁰⁸ Untung wahyudi, *Wawancara*, Bondowoso, 27 oktober 2017

memberikan penghargaan kepada guru yang memiliki prestasi kerja baik agar guru semakin termotivasi untuk memberikan pelayanan dan bekerja secara ikhlas.

Hal senada juga diungkapkan oleh waka Humas bahwasanya kepala sekolah membagi tugas sesuai dengan tugas dan fungsinya.

“Dalam melaksanakan keterampilan manajerialnya, kepala sekolah membentuk wakil-wakil diberbagai posko pokok pendidikan, maksudnya kepala sekolah membentuk waka-waka seperti waka kesiswaan, waka humas, waka sarana, waka kurikulum dll. Hal tersebut bertujuan agar program sekolah berjalan sesuai dengan tujuan organisasi yang tentunya sesuai dengan visi misi sekolah dan juga sesuai dengan tujuan pendidikan nasional”¹⁰⁹

Hal senada juga diungkapkan oleh waka kesiswaan SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso, dalam rangka mempermudah ruang kerja kepala sekolah diperlukan anggota dalam melaksanakan tugas-tugas kepala sekolah. Pembagian tugas ini menjadi sangat penting bagi pendidikan persekolahan, mengingat lembaga pendidikan persekolahan merupakan bagian dari organisasi, sebagaimana yang disampaikan oleh waka kesiswaan SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso.

“Kepala sekolah melakukan pembentukan wakil-wakilnya dengan tujuan agar tugas dan fungsi kepala sekolah dapat berjalan dengan baik. Karena memang dalam suatu instansi itu manajer tidak bisa berkerja sendiri, apalagi lembaga pendidikan seperti SMK Nurul ini, pasti membutuhkan kerjasama semua stakeholder yang ada di sini (SMK Nurul Hasan). Dari penglihatan saya selama ini banyak yang sudah dierjakan oleh kepala sekolah seperti pembangunan fisik dan membentuk siswa berprestasi ”.¹¹⁰

¹⁰⁹ Chairul, *Wawancara*, Bondowoso, 27 oktober 2017

¹¹⁰ Ratna Nirmala, *Wawancara* dengan, Bondowoso, 27 oktober 2017

Dari pemaparan diatas, dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai kepala sekolah membutuhkan peran aktif dari beberapa guru yang dipilih sebagai wakil guna menjalankan estafet keberlangsungan organisasi lembaga pendidikan sekolah. Dari pengamatan dan observasi peneliti dilapangan, memang kepala SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso memberikan sebagian tugasnya kepada beberapa guru yang dianggap berkompeten dalam melaksanakan tugas kepala sekolah. Kepala sekolah membentuk beberapa wakil sebagai bentuk dari keterampilan manjerial yang dimilikinya, diantaranya adalah; waka kesiswaan, waka kurikulum, waka humas dan waka sarana dan prasarana. Secara umum tugas pokok dan dan fungsi (tupoksi) wakil kepala sekolah adalah membantu kepala sekolah terdapat dokumentasi lampiran 2.¹¹¹

Dengan adanya pembagian tugas diberbagai pos tersebut diatas mempermudah pengelolaan dan pekerjaan kepala SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso dalam mengembangkan lembaga sekolah. Maju dan tidaknya suatu lembaga pendidikan bergantung pada keterampilan manejerial yang dimiliki kepala sekolah dan juga kerjasama antara wakil-wakilnya dan guru yang merupakan tenaga pendidik yang secara langsung berinteraksi dengan siswa.

¹¹¹ Dokumentasi, SMK Nurul Hasan, Bondowoso, 29 Oktober 2017

b. Melakukan evaluasi dan pelaporan terhadap kegiatan sekolah

Evaluasi di lembaga pendidikan sangat diperlukan untuk mengetahui tingkat keberhasilan pengelolaan yang telah dilakukan oleh waka, guru, staf dan karyawan dalam melakukan tugasnya. Apakah kinerjanya tersebut sudah sesuai dengan perencanaan yang telah disepakati atau tidak. Ada beberapa langkah yang perlu ditempuh dalam melaksanakan pengawasan, yaitu (1) menetapkan alat ukur atau standar, (2) mengadakan penilaian atau evaluasi, yang biasanya dengan mengecek pos-pos yang terkait dengan pengelolaan, (3) mengadakan tindakan perbaikan atau koreksi tindak lanjut yang dibicarakan bersama dengan pihak-pihak terkait.

“Saya selalu melakukan pengawasan dan menilai kinerja guru, waka staf dan karyawan. Salah satu bentuk penilaian yang saya lakukan terhadap guru ataupun staf yaitu dengan cara mengunjungi kemasing-masing tempat kerjanya, kalau guru itu dikelas maka saya lihat dikelas, saya cek kelengkapan perangkat mengajarnya, metodenya, materi yang disampaikan dll. Kalau berkaitan dengan waka maka saya datangi dirungannya. Dan saya lihat apa saja program yang telah dilaksanakan dan yang belum dilaksanakan. Dan saya tidak segan untuk memberikan *reward* kepada siapapun yang memiliki prestasi dalam memberikan kontribusinya terhadap pengelolaan sekolah ini”¹¹²

Aktifitas evaluasi yang dilakukan oleh kepala SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grugugan Kab. Bondowoso merupakan langkah yang lumayan baik mengingat tanpa adanya pengawasan yang baik dari seorang manajer mustahil suatu organisasi dapat berjalan dengan baik. Pernyataan tersebut diungkapkan oleh waka kurikulum.

¹¹² Untung Wahyudi, *Wawancara*, Bondowoso, 24 Oktober 2017

“Kepala sekolah melakukan pengawasan atau evaluasi kepada kami selaku bawahan dengan mendatangi kami secara tiba-tiba. Jujur sebenarnya hal itu membuat kami khawatir. Oleh karena sebab kami para guru harus siap dengan segala kemungkinan yang akan terjadi jika kepala sekolah tiba-tiba datang. Namun saya yakin itu semua demi kebaikan kami dan para guru”.¹¹³

Hasil wawancara, penulis melakukan observasi dan dokumentasi terkait dengan kepala sekolah melakukan evaluasi secara formal berbagai program kegiatan sekolah yang telah direncanakan sebelumnya dengan melalui rapat bersama dengan seluruh stakeholder dan komponen guru yang ada di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso. Hal ini perlu dilakukan sebagai tugas dari kepala sekolah selaku manajer suatu lembaga pendidikan. Bentuk pengawasan atau evaluasi kepala sekolah menjadi hal yang mutlak dilakukan oleh seorang kepala sekolah, kepala sekolah melakukan evaluasi secara formal dan berkala kepada seluruh guru yang ada disini, baik itu terkait dengan pengajaran, pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan, dengan maksud dan tujuan supaya pelayanan yang ada di sekolah ini menjadi lebih baik.¹¹⁴

Di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso Kepala Msdrasah telah melakukan evaluasi sendiri terhadap bawahannya. Begitu pula dengan satuan kerja yang ada di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso

¹¹³Wawancara dengan waka kurikulum Mulyana. pada tanggal 24 Oktober 2017

¹¹⁴ Observasi, SMK Nurul Hasan, Bondowoso, 26 Oktober 2017

telah melakukan evaluasi terhadap para pelaksana kegiatan sebagaimana yang telah di paparkan oleh kepala Tata Usaha:

“Menurut saya kepala sekolah telah melakukan evaluasi secara individual terlebih dahulu artinya bukan global dari seluruh pelaksanaan itu sudah di laksanakan yaitu dengan cara bertanya atau meminta bukti laporan pelaksanaan. Jadi untuk melihat atau memonitoring hasil dari seluruh rangkaian proses pelaksanaan kita biasa melihatnya di akhir tahun setelah seluruh kegiatan usai dilaksanakan, sampai sejauh mana kegiatan yang telah dilaksanakan, dari itu kita bisa melihat apa kekurangannya dan penyebabnya dan faktor-faktornya. Misalnya Si A targetnya sekian, terealisasi sekian dan tidak tercapainya sekian, apa penyebabnya? baru bisa diketahui faktornya misalnya karena kendala laporan masing-masing atau karena laporan dari petugas operatornya, karena masih banyak faktor, namun kalau masih individual ke masing-masing pelaksana kegiatan sudah dilaksanakan, karena tidak mungkin bisa dimasukkan dalam silabi kalau tidak segera membuat laporan, misalnya katakanlah kegiatan baris berbaris, apa saja kebutuhannya nanti itu dimasukkan satu persatu dalam laporan, misalnya untuk ini sekian, konsumsi sekian dll. Jadi evaluasi dari TU sendiri, karena sistemnya di pemerintahan Negara kita ini misalnya kita, kita diberi uang muka kerja atau uang muka persediaan, Jadi misalnya Negara memberi dana atau uang untuk pembangunan sekolah, sebelum uang atau dana itu tadi habis dibelanjakan kita tidak akan bisa meminta lagi sebelum ada LPJ nya..”¹¹⁵

Pernyataan tersebut diperkuat waka kurikulum yang menyatakan bahwa:

“Kegiatan pelaporan untuk evaluasi siswa ini dilakukan setiap semester kan ada UTS, maka disitu juga kita melaporkan ke orang tua, kemudian setelah akhir semester kita juga melaporkan pada orang tua hasil kegiatan pembelajarannya melalui raport, kemudian ada mit semester genap juga begitu, kenaikan kelas juga begitu, itu bagian kita untuk melaporkan pada orang tua terkait dengan pendidikan, kemudian juga mengevaluasi program-program di acara awal seperti taaruf kemarin pertemuan komite dengan orang tua wali, di situ menyampaikan program-program dan nanti di akhir tahun di

¹¹⁵ Eka, *Wawancara*, Bondowoso, 26 Oktober 2017

undang lagi pada waktu pembagian raport skenaikan kelas disitu kita juga melaporkan untuk dievaluasi. Kemudian kalau untuk masing-masing pegawai dan guru pelaporannya sebenarnya pada saat kita melakukan kegiatan kita wajib membuat LPJ, karena itu bagian dari kita melaporkan di setiap bidang.¹¹⁶

Evaluasi individu atau madiri juga dilakukan oleh waka sarana dan prasarana sebagai bentuk tanggung jawab dan untuk mengetahui kebutuhan sekolah. Berikut pernyataan yang disampaikan oleh waka sarana dan prasarana:

Disini saya selaku waka sarana prasarana melakukan pengecekan terhadap barang yang berkaitan dengan sekolah. Sebagai contoh misalnya media pembelajaran, sekolah ini membutuhkan LCD, papan tulis dan spidol. Maka kami melakukan pengecekan terhadap terhadap kebutuhan sekolah dan melakukan pendataan guna memberikan laporan kepada pihak atasan. Kemudian kami menginventarisir barang-barang yang berkaitan dengan sekolah karena barang-barang tersebut adalah milik negara yang pada akhirnya akan dimonotoring atau dievaluasi oleh pihak-pihak terkait. Oleh karena sebab itu kami melakukan evaluasi terhadap barang-barang (sarana) tersebut pada awal dan akhir semester.¹¹⁷

Dari penjelasan kepala sekolah diatas dapat dipaparkan bahwasanya evaluasi yang dilakukan terhadap pengelolaan di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso yaitu melalui supervisi, yang pelaksanaannya terbagi menjadi dua, Yaitu: (1) supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah dan (2) supervisi yang dilakukan oleh pengawas.

Selain itu penulis melakukan observasi, kepala sekolah juga melakukan evaluasi kepada semua bawahan-bawahannya, guna

¹¹⁶ Mulyana, *Wawancara*. Bondowoso, 26 Oktober 2017

¹¹⁷ Chairul, *Wawancara*, Bondowoso, 26 Oktober 2017

mengetahui kekurangan-kekurangan diberbagai lini. Dalam aktivitas evaluasi ini kepala sekolah melakukan pengecekan secara individu yang berkelanjutan, artinya evaluasi akan terus dilakukan kepada semua satuan kerja yang ada di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso.¹¹⁸

Evaluasi yang ada di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso tidak hanya dilakukan oleh kepala sekolah saja, akan tetapi dilakukan oleh semua waka termasuk tata usaha. Semua satuan kerja malakukan pengevaluasian kepada anggotanya sebaga bentuk pertanggungjawaban (LPJ) dari aktifitas yang telah dilaksanakan. Terdapat pada lampiran 3.¹¹⁹

c. Temuan Data

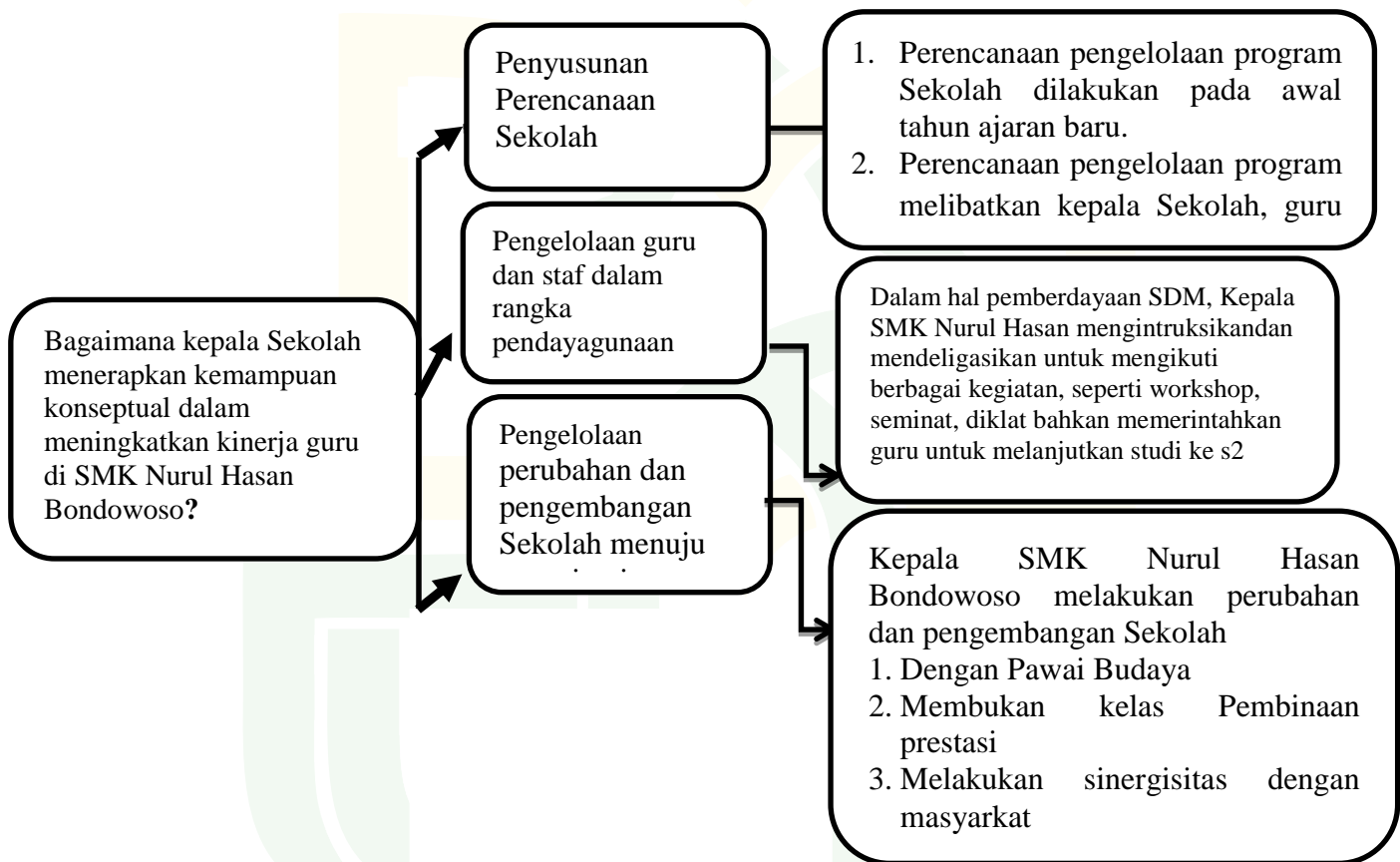
Dari paparan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi di atas, terdapat beberapa temuan penelitian di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso, berikut ini disajikan temuan penelitian berdasarkan pada fokus penelitian. Untuk jelasnya berikut ini peneliti paparkan melalui diagram temuan data tentang ketermapilan manajerial kepala sekolah di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso.

¹¹⁸ Observasi, SMK Nurul Hasan, Bondowoso, 27 Oktober 2017

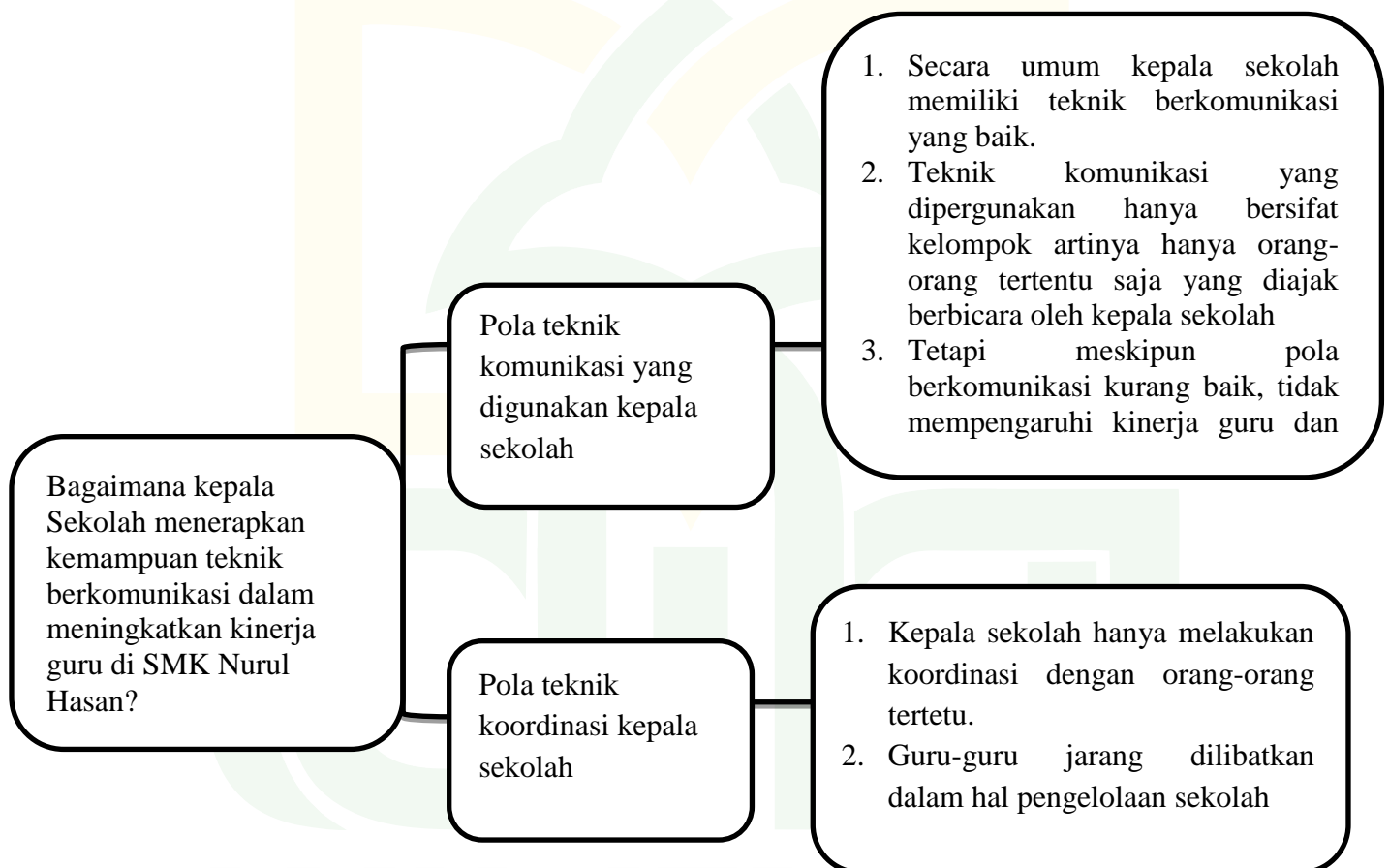
¹¹⁹ Dokumentasi, SMK Nurul Hasan, Bondowoso, 27 Oktober 2017

Bagan 4.1 Temuan Data Tentang Bagaimana Kepala sekolah dalam menerapkan keterampilan Konseptual untuk mengelola Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec.

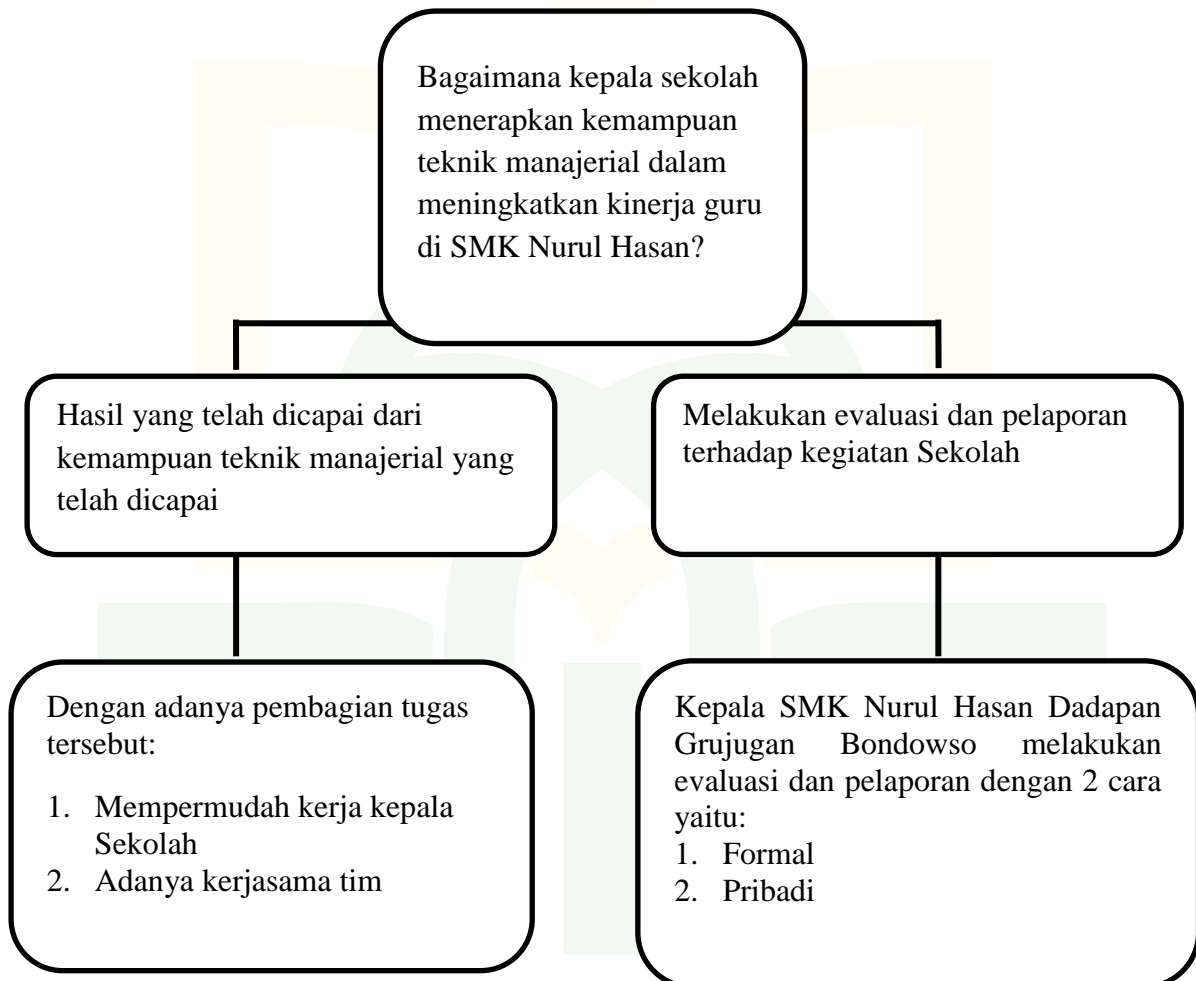
Grujugan Kab Bondowoso



Bagan 4.2 Temuan Data Tentang Bagaimana Kepala sekolah menerapkan keterampilan hubungan manusiawi (*Human Relations*) dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso



**Bagan 4.3 Temuan Data Tentang Bagaimana Kepala Sekolah
dalam Menerapkan Keterampilan Teknik Manajerial dalam
meningkatkan kinerja guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan
Kec. Grujugan Kab. Bondowoso**



IAIN JEMBER

BAB V

PEMBAHASAN

Pada bab ini membahas hasil temuan penelitian berdasarkan fokus utama penelitian yaitu keterampilan manajerial kapala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab Bondowoso. Dalam pembahasan ini dapat di klasifikasikan menjadi tiga pokok tema besar, yaitu dari temuan penelitian yang akan dibahas sebagai berikut secara sistematis.

A. Bagaimana Kepala sekolah dalam menerapkan keterampilan Konseptual untuk mengelola Sekolah dalam meningkatkan kinerja Guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab Bondowoso.

Kepala sekolah sebagai menager pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran disekolahnya. Oleh karena itu untuk dapat mengembangkan keterampilannya dengan baik, kepala sekolah hendaknya dapat memahami, menguasai dengan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan keterampilannya sebagai manejer pendidikan.

Dengan kemampuan manajerial yang baik dan didukung oleh personal sekolah yang berkompeten, diharapkan keterampilan manajerial kepala sekolah mampu berjalan dengan semestinya. Dalam keterampilan manajerial terdapat tiga macam keterampilan yang diperlukan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas-tugasnya yaitu keterampilan konseptual (*conseptual skills*), keterampilan

hubungan manusia (*human skills*) dan keterampilan teknis Winardi dalam Wahyudi.¹¹²

Keterampilan konseptual merupakan keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk melihat arah strategis lembaga yang dikelolannya. Dengan memperhatikan konsep perencanaan yang matang dan terarah guna mencapai tujuan organisasi persekolahan.

Secara lebih khusus keterampilan konseptual adalah kemampuan yang harus dimiliki kepala sekolah untuk melihat lembaga pendidikannya sebagai suatu keseluruhan, merencanakan perubahan, merancang tujuan sekolah, membuat penilaian secara tepat tentang efektifitas kegiatan sekolah dan mengkoordinasikan program secara harmonis.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, keterampilan konseptual adalah keterampilan untuk menentukan strategi, merencanakan, merumuskan kebijaksanaan, serta memutuskan sesuatu yang terjadi dalam organisasi termasuk sekolah sebagai lembaga pendidikan. Untuk itu para manajer pendidikan memerlukan konsep-konsep yang didasarkan pada pemahaman tentang organisasi, cara mengatasi masalah, dan mempertahankan serta meningkatkan perkembangan organisasi.

Penyusunan perencanaan pengelolaan Sekolah di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab Bondowoso disusun pada awal tahun pelajaran, dengan mengadakan rapat yang diikuti oleh kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, komite sekolah, dan karyawan. Dalam rapat ini yang

¹¹² Wahyudi, Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran. (Bandung: Alfabeta, 2009), 68

dibahas adalah seluruh program sekolah kedepannya, diantaranya adalah tentang pengelolaan terkait dengan delapan standar pendidikan. Dalam rapat perencanaan pengelolaan tersebut kepala sekolah melibatkan seluruh guru, waka, komite dan yayasan.

Kepala SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab Bondowoso dalam melakukan pengelolaan ini mengacu pada Permendiknas Nomor 19 tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh satuan Pendidikan Dasar dan menengah perencanaan pengelolaan program diselenggarakan oleh lembaga-lembaga harus mencerminkan adanya visi, misi, tujuan dan rencana kerja. Isi dari visi, misi, tujuan dan rencana kerja paling tidak berisi hal-hal dibawah ini.

1. Memiliki misi yang baik yang dijadikan sebagai:¹¹³
 - a. Cita-cita bersama untuk kepentingan masa depan.
 - b. Mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan kekuatan pada warga sekolah/madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan.
 - c. Dirumuskan berdasar masukan dari berbagai warga sekolah/madrasah dan pihak-pihak yang berkepentingan, selaras dengan visi institusi di atasnya serta visi pendidikan nasional
 - d. Diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah/madrasah
 - e. Disosialisasikan kepada warga sekolah/madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan

¹¹³ Permendiknas Nomor 19 tahun 2007 tentang standar pengelolaan pendidikan oleh satuan pendidikan dasar dan menengah.

- f. Ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai perkembangan dan tantangan masyarakat.
2. Memiliki misi yang baik dan dijadikan sebagai:
 - a. Sekolah dalam mewujudkan misi
 - b. Tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu
 - c. Dasar program pokok lembaga pendidikan
 - d. Standar kualitas layanan peserta didik dalam rangka mencapai mutu lulusan yang diharapkan
 - e. Memuat kegiatan-kegiatan satuan-satuan unit pendidikan yang terlibat.
 - f. Diruskan berdasarkan masukan dari segenap pihak yang berkepentingan dan diputuskan oleh dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah/madrasah lembaga pendidikan
 - g. Disosialisasikan kepada segenap pihak yang berkepentingan
 - h. Ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat
 3. Merumuskan dan menetapkan dan menetapkan tujuan serta mengembangkannya
 - a. Mengembangkan tingkat kualitas yang perlu dicapai dalam jangka tertentu
 - b. Mengacu pada visi, misi dan tujuan pendidikan nasional serta relevan dengan kebutuhan masyarakat

- c. Mengacu pada standar kompetensi lulusan yang sudah ditetapkan oleh pihak lembaga sekolah/madrasah dan pemerintah
 - d. Mengakomodasi masukan dari berbagai pihak yang berkepentingan dan diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah/madrasah
 - e. Disosialisasikan kepada segenap pihak yang berkepentingan
4. Membuat rencana kerja yang ditetapkan sebagai:
- a. Rencana jangka pendek, menengah, dan jangka panjang berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung peningkatan mutu lulusan
 - b. Rencana kerja tahunan yang dinyatakan dalam rencana kegiatan dan anggaran sekolah/madrasah (RKA-S/M) berdasarkan rencana jangka menengah
 - c. Disetujui rapat dengan pendidik setelah memperhatikan pertimbangan dari komite sekolah/madrasah dan disahkan berlakunya oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota. Pada sekolah/madrasah swasta rencana kerja ini disahkan berlakunya oleh penyelenggara sekolah/madrasah
 - d. Dituangkan dalam dokumen yang mudah dibaca oleh pihak-pihak terkait
 - e. Rencana kerja tahunan memuat ketentuan yang jelas mengenai:
 - 1) Kesiswaan
 - 2) Kurikulum dan kegiatan pembelajaran

- 3) Pendidik dan tenaga kependidikan serta pengembangnya
- 4) Sarana dan prasarana
- 5) Keuangan dan pembiayaan
- 6) Budaya dan lingkungan sekolah
- 7) Peran serta masyarakat dan kemitraan
- 8) Rencana-rencana lain yang mengarah kepada peningkatan dan pengembangan mutu.

Sekolah pada hakekatnya terdiri dari struktur tenaga pendidik dan kependidikan, di mana setiap tenaga pendidik dan kependidikan memiliki spesifikasi tugas-tugas yang menuntut kompetensi pelakunya, dukungan fasilitas yang tepat dan memadai, dan kondisi yang kondusif bagi terlaksananya tugas-tugas tenaga pendidik dan kependidikan itu. Spesifikasi tugas-tugas sekolah menggambarkan spesifikasi kemampuan tenaga pendidik dan kependidikan yang mendukung pelaksanaan tugas/tenaga pendidik dan kependidikan itu. Analisis seperti ini disebut analisis tenaga pendidik dan kependidikan (*job analysis*).¹¹⁴

Untuk mengelola sumber daya pendidikan yang terlibat didalamnya, dibutuhkan seorang pemimpin atau *manager* (kepala sekolah) yang bertanggung jawab untuk membantu ketercapaian tujuan. Keberadaan kepala sekolah dalam lembaga pendidikan sangat penting, karena ia adalah penentu kebijakan yang diambil dan pengendali jalannya kegiatan pendidikan.¹¹⁵

¹¹⁴ Surya Dharma, *Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan* (Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan, 2008), 6

¹¹⁵ Bambang Ismaya, *Pengelolaan pendidikan* (Bandung: PT Rafika Aditama, 2015), 115

Selain itu, dalam hal mengembangkan kompetensi kemampuan tenaga pendidik dan kependidikan, kepala sekolah memberikan pelatihan kepada sumber daya manusia yang ada dilembaga pendidikan tersebut. Pengembangan lembaga atau *organizational development*, menurut Megginson dkk dalam Baharuddin mengatakan, pengembangan adalah proses jangka panjang untuk menumbuhkan potensi- potensi yang dimiliki organisasi dan meningkatkan efektifitas kinerja.¹¹⁶ Hal yang sama juga diungkap oleh Schein yang dikutip dalam bukunya Sondang, pengembangan lembaga adalah kegiatan seluruh staf pimpinan (manajer), karyawan dan lain-lain yang diarahkan menuju pembuatan dan penjagaan kesehatan lembaga sebagai suatu sistem lokal.¹¹⁷

Dalam upaya mengembangkan potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia, SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujung Kab. Bondowoso mengikutsertakan tenaga pendidik dan kependidikan dalam berbagai pelatihan, *workshop* dan lain sebagai bentuk pengembangan diri.

Pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan adalah upaya memperbaiki kinerja tenaga pendidik dan kependidikan di masa kini maupun di masa depan dengan meningkatkan kemampuan tenaga pendidik dan kependidikan untuk bertugas, melalui pembelajaran, biasanya dengan meningkatkan pengetahuan, mutu sikap dan keterampilan.¹¹⁸ Pelatihan adalah segala kegiatan yang dirancang untuk memperbaiki kinerja tenaga pendidik dan kependidikan dalam suatu tenaga pendidik dan kependidikan di mana

¹¹⁶ Baharuddin, *pengembangan pendidikan Islam menuju pengelolaan yang profesional dan kompetitif*, (Malang: UIN Maliki Press, 2012), 99

¹¹⁷ Siagian P Sondang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi aksara, 2015., 35

¹¹⁸ Surya Dharma, *Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan.....*,8

tenaga pendidik dan kependidikan tersebut sedang atau akan diangkat menjabat tenaga pendidik dan kependidikan yang bersangkutan. Pengembangan adalah upaya membantu tenaga pendidik dan kependidikan secara individual menangani tanggung jawabnya di masa depan.

Dalam upaya pendayagunaan sumber daya manusia yang ada di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso, kepala sekolah memberikan pelatihan sebagai bentuk pengembangan dan perubahan terhadap kompetensi yang dimiliki oleh tenaga pendidik dan kependidikan, hal ini dimaksudkan agar pelayanan terhadap lembaga pendidikan semakin maksimal. Di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso upaya-upaya tersebut terus digalakkan guna untuk memberikan dampak positif dimasyarakat terhadap keberadaan SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso itu sendiri.

Dari proses panjang pengelolaan lembaga pendidikan SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso, tentunya program-program tersebut tidak terlepas dari proses monitoring atau pengawasan dan evaluasi secara kelembagaan. Hal tersebut dilakukan sebagai bentuk keberlangsungan suatu sistem pendidikan yang dinamis.

Dalam pengelolannya, sekolah memerlukan adanya monitoring dan evaluasi guna mencapai tujuan dari pendidikan agar prosesnya dapat terlaksana dengan baik. Monitoring dan evaluasi merupakan bagian integral dari pengolahan pendidikan, baik di tingkat mikro (sekolah), meso (Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, dan Dinas Pendidikan Propinsi), maupun makro

(Departemen). Hal ini didasari oleh pemikiran bahwa dengan monitoring dan evaluasi, kita dapat mengukur tingkat kemajuan pendidikan pada tingkat sekolah, Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, Dinas Pendidikan Propinsi.

Tanpa pengukuran, tidak ada alasan untuk mengatakan apakah suatu sekolah mengalami kemajuan atau tidak. Monitoring dan evaluasi, pada umumnya menghasilkan informasi yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan. Oleh karena itu, monitoring dan evaluasi yang bermanfaat adalah monitoring dan evaluasi yang menghasilkan informasi yang cepat, tepat, dan cukup untuk pengambilan keputusan.¹¹⁹

Monitoring dan Evaluasi memiliki peran penting, baik untuk penentuan kebijakan pendidikan pada umumnya maupun untuk tataran pengambilan keputusan dalam lembaga pendidikan. Hasil-hasil evaluasi dapat digunakan oleh para pemegang kebijakan pendidikan guna untuk kemajuan dalam pengelolaan pendidikan.

Monitoring dan evaluasi sekolah dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu internal dan eksternal. Yang dimaksud dengan monitoring dan evaluasi internal adalah yang dilakukan oleh sekolah sendiri yaitu kepala sekolah, guru, siswa, orang tua siswa, dan warga sekolah lainnya. Tujuan utamanya adalah untuk mengetahui tingkat kemajuan dirinya sendiri (sekolah) sehubungan dengan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Dengan cara ini diharapkan sekolah memahami tingkat ketercapaian sasaran, menemukan kendala-kendala yang dihadapi dan catatan-catatan bagi penyusunan program selanjutnya.

¹¹⁹ Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara, 1999), 190

Sedangkan monitoring dan evaluasi eksternal dapat dilakukan oleh pihak luar sekolah, misalnya, pengawas, dinas pendidikan yang hasilnya dapat digunakan untuk rewards system terhadap individu, sekolah dalam rangka meningkatkan iklim kompetisi sehat antar sekolah, kepentingan akuntabilitas publik, bagi perbaikan sistem yang ada keseluruhan dan membantu sekolah dalam mengembangkan dirinya.¹²⁰

Dalam hal monitoring dan evaluasi kepala SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso selaku manajer melakukan pengecekan ataupun pengewasan terhadap guru, waka atau staf yang sedang bekerja dibidangnya masing-masing. Selain itu kepala madrasah melakukan monitoring dan evaluasi secara formal dan pribadi, artinya pengecekan dan pengawasan tersebut diberlakukan seluruh stakeholder yang berada di sekolah. Hal ini dimaksudkan supaya ada interaksi langsung antara kepala sekolah dengan guru, waka ataupun staf. selain itu evaluasi dilakukan secara mandiri oleh pihak satuan kerja yang telah ditunjuk oleh pihak kepala sekolah, hal ini dimaksudkan agar mempermudah kinerja kepada sekolah.

B. Bagaimana Kepala sekolah menerapkan keterampilan hubungan manusiawi (*Human Relations*) dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso.

Kemampuan berkomunikasi merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki dan dikuasai oleh kepala sekolah. Berbekal kemampuan melakukan komunikasi yang efektif dengan guru, orang tua, dan masyarakat

¹²⁰ Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan (Edisi Revisi)*..., 191

dia akan mudah melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.¹²¹ Sutisna mengatakan komunikasi adalah sangat pokok bagi eksistensi suatu organisasi, seorang manajer biasanya menghabiskan sebagian besar dari waktu berkerjanya dengan berkomunikasi untuk mengkoordinasi unsur-unsur manusia dan fisik dari organisasi menjadi suatu unit yang efisien dan efektif.¹²²

Secara teoritis kepala sekolah dituntut memiliki keterampilan berkomunikasi secara efektif dan efisien, seperti halnya kepala SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso. Pihaknya berusaha melakukan pola komunikasi dengan pihak guru untuk mengawasi segala aktifitas guru disekolah. Akan tetapi fakta dilapangan mengatakan bahwa pola komunikasi yang dilakukan oleh kepala SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab Bondowoso memiliki kelemahan, diantaranya adalah; Kepala SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso melakukan komunikasi hanya dengan orang kepercayaan (tangan kanannya), seperti halnya kalau ada kegiatan sekolah hanya segelintir guru saja yang mengetahuinya. Kasus seperti ini rentan sekali memicu konflik bahkan kecemburuan sosial dikalangan para guru, akan tetapi dalam pengamatan peneliti walaupun kepala sekolah memiliki kelemahan dalam pola berkomunikasi tidak mempengaruhi kinerja guru.

¹²¹ Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah....*, 11

¹²² Oteng sutisna, *Administrasi pendidikan dasar teoritis untuk praktek profesional* (Bandung: Angkasa, 1989), 226

Dalam pengamatan peneliti para staf dan guru bekerja sesuai dengan tupoksi masing-masing, hal ini dibuktikan oleh prestasi siswa yang meningkat sampai ketinggian provinsi pada tahun 2016-2017.

Disisi lain dalam hal koordinasi, hampir sama kasusnya dengan pola komunikasi. Secara teori koordinasi ialah mempersatukan sumbangan-sumbangan dari orang-orang, bahan, dan sumber-sumber lain kearah tercapainya maksud-maksud yang telah ditetapkan. Sejauh mana seorang manajer sekolah bisa mendorong semua anggota sekolahnya untuk menyumbangkan perilaku yang bertujuan, dengan kata lain mencapai koordinasi adalah salah satu fungsi pokok setiap administrator.¹²³ Lebih lanjut Sutisna mengatakan, koordinasi hendaknya tidak dipandang sebagai suatu kegiatan yang terpisah dan berdiri sendiri, karena ia hanya sebagian saja dari seluruh aspek administrasi. Perencanaan, organisasi, komunikasi, pengewasan, dan penilaian, semuanya membutuhkan koordinasi.¹²⁴

Dalam hal koordinasi kepala SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujungan Kab. Bondowoso cenderung melakukan/mengambil keputusan secara individu tanpa adanya koordinasi yang baik dengan pihak-pihak terkait yang memiliki kepentingan terhadap sekolah. Seperti halnya pengadaan sarana prasarana, tanpa adanya koordinasi dengan pihak waka sarana prasarana, tiba-tiba barang datang tanpa sepengetahuan pihak terkait. akan tetapi dalam hal komunikasi dengan siswa dan masyarakat

¹²³ Oteng sutisna, *Administrasi pendidikan dasar teoritis untuk praktek profesional*.....,236

¹²⁴ Oteng sutisna, *Administrasi pendidikan dasar teoritis untuk praktek profesional*....., 236

setempat kepala sekolah mampu berkomunikasi dengan baik dengan mengkomunikasikan evaluasi KBM pada waktu pelaksanaan upacara pada setiap senin dan hari besar nasional, serta pada masyarakat/ wali murid kepala sekolah menyampaikan evaluasi tersebut pada tiap bulan yang di agendakan pada pengajian bulanan.

Hal ini membuktikan ada kelemahan pada sektor pada staf dan guru namun tidak pada siswa dan wali murid, pola koordinasi yang dimiliki oleh kepala SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso.

C. Bagaimana Kepala Sekolah dalam Menerapkan Keterampilan Teknik Manajerial dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso.

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan tergantung pada baik dan tidaknya kemampuan manajerial kepala sekolah dalam mengelola lembaganya. Kemampuan manajerial kepala sekolah merupakan kecakapan (skills) yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pengelolaan terhadap seluruh sumber daya yang ada di sekolahnya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kemampuan manajerial kepala sekolah ini erat kaitannya dengan tugas dan tanggung jawabnya di sekolah, baik sebagai administrator dan supervisor di sekolah yang dipimpinnya. Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah tersebut dapat mencakup implementasi kegiatan atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial, baik perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, maupun

pengawasan terhadap seluruh bidang garapan lembaga sekolah yang bersangkutan. Bidang garapan lembaga pendidikan di sekolah meliputi bidang kesiswaan, personalia, keuangan, ketatalaksanaan, kurikulum, hubungan sekolah dan masyarakat, dan unit-unit penunjang lainnya yang ada di sekolah tersebut. Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut, kepala sekolah dituntut menguasai sejumlah kecakapan atau kemampuan manajerial. Kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pengelolaan di sekolah dapat mencakup kemampuan teknis, kemampuan hubungan manusia, dan kemampuan konseptual. Kemampuan manajerial yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah dalam mengelola institusinya secara keseluruhan, akan turut menentukan kinerja guru di sekolah yang bersangkutan.

Kepala SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso dalam melaksanakan tugasnya membentuk wakil-wakil kepala sekolah untuk bersama-sama menjalankan estafet pengelolaan lembaga yang di embannya. Sebagai manajer, kepala sekolah harus mampu bekerja dengan dan melalui wakil-wakilnya itu, atau yang populer dengan istilah "*a good manager is doing the things by other people*" manajer yang baik bekerja dengan dan melalui dengan orang lain.¹²⁵

Kepala sekolah tidak hanya mengelola sekolah dalam makna statis, melainkan menggerakkan semua potensi yang berhubungan langsung atau

¹²⁵ Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah....*, 7

tidak langsung bagi kepentingan proses pengelolaan pendidikan.¹²⁶ Dengan membagi tugas kepada guru yang diangkat sebagai wakil-wakil tersebut akan mempermudah kinerja kepala Sekolah. Kepala sekolah dalam menentukan para mitra kerjanya tidak sembarangan, terbukti SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso yang awalnya jarang berprestasi di tingkat Kabupaten, saat ini sudah mampu bersaing dengan sekolah-sekolah lain bahkan prestasi yang telah diraih sampai ketinggian provinsi. Secara prestasi saat ini SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso sudah mulai mampu bersaing dengan sekolah lain yang setingkat/sederajat, hal ini sesuai dengan keinginan dari kepala sekolah yang harus dilakukan adalah memperkenalkan SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso kepada masyarakat luas, dengan demikian kalau SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso memiliki banyak prestasi maka masyarakat akan menyekolahkan anak-anaknya ke SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso. Oleh karena sebab itu SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso mengadakan pawai budaya pada tiap tahunnya.

Selain itu kepala SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso membuka kelas pembinaan prestasi dengan maksud agar siswa yang berprestasi dapat menyalurkan bakat yang dimiliki, dalam kelas pembinaan prestasi tersebut siswa SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso diberi pelajaran tambahan dan kelas XII diwajibkan bermukim

¹²⁶ Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah....*, 13

agar kemampuan yang dimiliki oleh siswa dapat diarahkan dengan baik oleh para dewan guru yang menjadi mentor dikelas tersebut. Hal ini sejalan dengan tujuan pendidikan nasional yang tertera dalam Undang-Undang Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003 bab II pasal 3 yang berbunyi:

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, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.¹²⁷

Selain dari segi prestasi secara akademik dan non akademik, kepala sekolah melakukan perbaikan secara fisik atau pembangunan, dengan maksud dapat membantu sarana belajar siswa, diantaranya adalah pembangunan aula serba guna yang fungsinya dipergunakan sebagai tempat belajar dan tempat sholat dhuhur dan sholat duha berjamaah mengingat musholla yang ada di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso tidak mampu menampung siswa dan guru ketika melaksanakan sholat dhuhur dan duha. Selain itu kepala SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso merubah halaman sekolah dengan pavingisasi sehingga mempermudah sarana belajar bagi siswa-siswi SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso.

¹²⁷ Undang-undang Sisdiknas nomor 20 Tahun 2003

BAB VI

PENUTUP

Penutup sebagai bahan akhir dari penelitian ini mengemukakan kesimpulan dan saran. Penarikan kesimpulan didasarkan pada paparan data dan temuan penelitian. Sasaran-sasaran yang dikemukakan berupa anjuran untuk perbaikan proses kebijakan pada masa-masa yang akan datang.

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan terkait dengan permasalahan - permasalahan diatas, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Bagaimana Kepala sekolah dalam menerapkan keterampilan Konseptual untuk mengelola Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab Bondowoso.

Kepala sekolah menerapkan kemampuan konseptual di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso sudah dilakukan dengan baik berdasarkan pertimbangan sebagai berikut:

- a. Secara kemampuan konseptual kepala sekolah bidang penyusunan perencanaan sebagai berikut;
 - 1) Perencanaan pengelolaan program sekolah dilakukan pada awal tahun ajaran baru.
 - 2) Perencanaan pengelolaan program melibatkan kepala sekolah, guru, komite dan yayasan.

- b. Pemberdayaan sumber daya manusia
 - 1) Mengadakan pelatihan
 - 2) Mendeligiaskan tenaga pendidik dan kependidikan untuk mengikuti *workshop*, dan seminar.
- c. Mengelola perubahan dan perkembangan sekolah.
 - 1) Mengadakan Pawai Budaya
 - 2) Membuka kelas pembinaan prestasi
 - 3) Berkerja sama dengan masyarakat
- d. Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap sekolah
 - 1) Secara formal (Eksternal)
 - 2) Secara pribadi (internal)

2. Bagaimana Kepala sekolah menerapkan keterampilan hubungan manusiawi (*Human Relations*) dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso.

Kepala sekolah menerapkan kemampuan teknik berkomunikasi di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso sudah dilakukan dengan baik berdasarkan pertimbangan sebagai berikut:

- a. Secara umum kepala sekolah memiliki teknik berkomunikasi yang baik dengan menggunakan teknik komunikasi formal (struktural) dan informal (kekeluargaan).

- b. Teknik komunikasi yang dipergunakan hanya bersifat kelompok artinya hanya orang-orang tertentu saja yang diajak berbicara oleh kepala sekolah.
- c. Tetapi meskipun pola berkomunikasi bersifat demikian (kurangbaik), tidak mempengaruhi kinerja guru dan prestasi siswa.

3. Bagaimana Kepala Sekolah dalam Menerapkan Keterampilan Teknik Manajerial dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso.

Kepala sekolah menerapkan kemampuan teknik manajerial di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso sudah dilakukan dengan baik berdasarkan pertimbangan sebagai berikut:

- a. Secara umum kepala SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso mampu menerapkan kemampuan teknik manajerial dengan membentuk beberapa guru sebagai wakil-wakilnya.
- b. Dengan pembentukan guru tersebut sebagai tim kerja akan mempermudah kerja kepala sekolah.

B. Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan penelitian, bersama ini kami sarankan kepada:

- a. Kepala SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso senantiasa meningkatkan keterampilan manajerial supaya tujuan

penyelenggaraan pendidikan yang ada di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso dapat berjalan secara optimal.

- b. Kepala sekolah harus secara kontinu memberikan motivasi, bimbingan, bantuan kepada parawakil kepala sekolah, guru dan stafnya agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik.
- c. Diharapkan kepala SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso memiliki banyak strategik khususnya ketrampilan manajerial sebagai kepala Sekolah.
- d. Diharapkan kepala SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso memiliki kecakapan berkomunikasi yang baik, agar tidak memunculkan ketimpangan sosial dalam suatu organisasi.
- e. Di harapkan kepala SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso melakukan komunikasi secara menyeluruh kepada semua stakeholder yang ada di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso.

IAIN JEMBER

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rasyid, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi abad ke 21*, Jakarta : Erlangga
- Cangara, Hafied. 2011. *Pengantar Ilmu Komunikasi*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Danim,Sudarwan. 2009. *Visi Baru Manen Sekolah Dari Unit Birokrasi KeLembaga Akademik*, Jakarta: Bumi Aksara
- Direktorat Jenderal Pendidikan. 2008. *Pendidikan Dan Pelatihan Kepala madrasah*, Jakarta: Dirjen.
- Handoko, T. Hani. 2009. *Manajemen Edisi 2*, Yogyakarta: Badan Penerbit Ekonomi UGM.
- Handoko, T.Hani. 1992. *Manajemen. Edisi 2*, Yogyakarta: Badan Penerbit Ekonomi UGM
- Hanson, E. Mark. 1979. *Educational Administration and Organization Behavior*, United States, Allyn and Bacon.
- Huges, L.W & G.C Uben. 1992. *The Principal, Creatif Ledership for Efektive*, Boston: Allyn Bacon, 1992.
- Kast, E. Fremont. *Organisasi Dan Manajemen*, Edisi Ke 4 Jilid 1 dan 2, Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Longnecker & Prigle, *Manajemen and 5th* , Ed OhioPublishing, 1985
- Matthew B. Miles dan a. Michael Huberman. 2007. *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta: UI-Press, 2007.
- Maunah, Binti. 2009. *Ilmu Pendidikan*, Yogyakarta: Teras.
- Megginson, D.C Mosley & P.H Pitri. 1992. *Management :Consept and Application*, New York: Harper Collins Publisher.
- Moleong, Lexy J. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, cet. Kedua puluh lima, Bandung: PT. Rosda Karya.
- Moleong, Lexy. J. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja.

- Muhammad, Arni. 2011. *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyasa, E. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep Dan Strategi, Implementasi*, Bandung: Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2012. *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala madrasah*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Ndraha, T.1989. *Budaya Organisasi*, Jakarta: Rineka Cipta, 1989.
- Ouchi, William. 1987. *Teori Z Bagaimana Amerika Menghadapi Jepang Dalam Bisnis Dunia*, Jakarta: Andamera Pustaka.
- Pemendiknas RI.Nomor 13 Tahun 2007, Tentang Standar Kepala Sekolah.
- Pidarta., Made. 1980. *Majemen pendidikan Indonesia*, Jakarta: Bina Aksara.
- Ridha, Akrim.2003. *Seni Menghadapi Public*, Jakarta : PT Syaamil Cipta Media.
- Robbin, S. & Coulter M,2009.*Manajemen 2* alihbahasa: SlametHrry& Lestari ErnawatiJakarta: PT. Indeks
- S, Margono. 2005. *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: PT Rineka Cipta
- Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*, Bandung: Mandar Jaya, 2001
- Sekolah Tinggi Islam Negeri Jember. 2015. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Program Pascasarjana*, Jember: Stain Press
- Sergiovani T. J. Sergiovani, Burligam, M. Coombs, F.S & P.W Thruston. 1992. *Educational Governence and administration (3rdED)*, Boston: Allyn and Bacon, 1992.
- Sergiovani.1991. *The Principalship A Reflective Practice Perspectif (2 edition)*, Massachusetts: a Division Of Simon & Schuster.
- Siswanto, H.B. 2005.*Pengantar Manajemen*, Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Siagian P Sondang. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi aksara
- Sugiono.2010. *Metode pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatifdan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Sugiyono. 2010. *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta.

- Sutisna, O. 1993. *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktek Professional*, Bandung: Angkasa.
- Sutisna, Oteng. 1985. *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktik Professional*, Bandung: Angkasa.
- Syafaruddin. 2002. *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan*, Jakarta: PT Grasindo.
- Syarif, Maryadi. 2011. *Pengaruh komunikasi Interpersonal dan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Tanzeh, Ahmad. 2009. *Pengantar Metode Penelitian*, Yogyakarta: Teras.
- Ulfatin, Nurul. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif*, Malang: Bayumedia Publishing.
- Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala madrasah Dalam Organisasi Pembelajaran*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Widjaja. 2002. *Komunikasi dan Hubungan Masyarakat*, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Yulk, Gary A. 1994. *Ledership in Organization*, New Jersey: Printice-Hall.

IAIN JEMBER

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : ZAINUL ARIFIN

NIM : 0849115007

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Institusi : Program Pascasarjana IAIN Jember

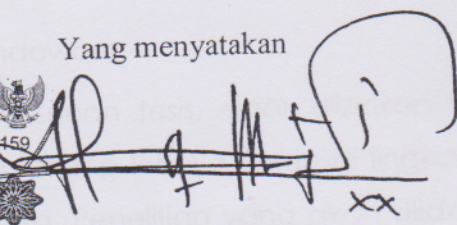
Menyatakan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “ Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab Bondowoso Tahun pelajaran 2016-2017” adalah benar-benar karya asli , kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan didalamnya maka sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan saya buat dengan sesungguhnya.

Jember,2017

Yang menyatakan




ZAINUL ARIFIN



KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp.(0331) 428104 Fax. (0331) 427005 Kode Pos: 68136
Website:www.iain-jember.ac.id Email: pps.iainjbr@gmail.com

: B. /In.20/PP.00.9/ Ps/2017 Jember, April 2017
: -
: Permohonan Ijin Penelitian
untuk Penyusunan Tesis

Kepada Yth.
Kepala SMK Nurul Hasan
di-

Bondowoso

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Disampaikan dengan hormat bahwa mahasiswa yang tersebut
dibawah ini :

Nama : **Zainul Arifin**
Tempat/Tgl lahir : Bondowoso, 10 Agustus 1985
NIM : 084 911 5007
Semester / Program Studi : IV /Empat / MPI
Jenjang : S2
Alamat : Bondowoso

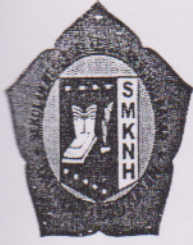
Dalam rangka penyelesaian / penyusunan tesis, agar diizinkan untuk
mengadakan penelitian/riset selama kurang lebih 3 Bulan di lingkungan
daerah / lembaga wewenang saudara. Penelitian yang akan dilakukan
adalah mengenai :

**Aktifitas Manajemen Kepala Sekolah Dalam Membangun Humam Relations di
Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Nurul Hasan Desa Dadapan Kecamatan
Grujugan Kabupaten Bondowoso**

Demikian Atas Perhatian dan Kerjasamanya di sampaikan Terimakasih,
Wassalamu'alaikum Wr. Wb.



Niffah Arifin, M.Ag
NIP. 1963 10 03 199903 1 001



YAYASAN PONDOK PESANTREN MISBAHUL KAMAL

SMK NURUL HASAN

DADAPAN GRUJUGAN BONDOWOSO

Sekretariat : Jl. Patirana RT/RW : 005/001 Dadapan Grujugan Bondowoso

Email : smknuhas@gmail.com website :

<http://smknuhas.blogspot.com>

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

No. 037/SP/SMK.NH/XII/2017

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Untung Wahyudi, S.Pd.I

NIP : -

Jabatan : Kepala Sekolah

Menerangkan bahwa :

Nama : Zainul Arifin

NIM : 0849115007

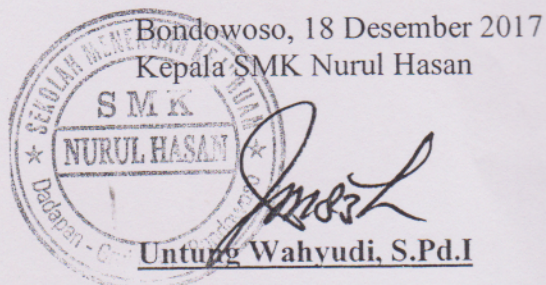
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Institusi : Pascasarjana IAIN Jember.

Terhitung mulai 05 April 2017 telah melaksanakan penelitian di SMK Nurul Hasan Bondowoso dengan Judul “ Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso Tahun Pelajaran 2016-2017”.

Demikain surat keterangan ini dibuat untuk dapat dapat dipergunakan sebagaimana mestinya

Bondowoso, 18 Desember 2017
Kepala SMK Nurul Hasan



Untung Wahyudi, S.Pd.I



Hasil dari konsep majajerial kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja Guru



Teknik komunikasi kepala sekolah dengan wali murid



Konsep teknik manajaerial kepala sekolah



Konsep teknonik manajerial keapla







Hasil dari konsep majajerial kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja Guru



Hasil dari konsep majajerial kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja Guru



Kegiatan Workshop konsep dalam meningkatkan kinerja guru



RIWAYAT HIDUP PENULIS



Zainul Arifin, dilahirkan di Bondowoso tanggal 18 Agustus 1988, anak bungsu dari empat bersaudara pasangan dari Alm bapak Achmad Djawawi dan Ibu Kustia. Pendidikan yang ditempuh; SDN Taman 2 yang terletak di desa Taman kecamatan Grujugan yaitu mulai tahun 1993 sampai pada tahun 1999. Adapun Pendidikan menengah pertama di tempuh di MTsN 2 Bondowoso yang terletak kabupaten kota yaitu mulai tahun 1999 sampai pada tahun 2002

Sedangkan untuk pendidikan menengah atas di tempuh di SMA N 1 Tenggarang yaitu pada tahun 2002 sampai dengan 2005 yang ada di kecamatan Tenggarang. Pendidikan berikutnya ditempuh di Univ Bondowoso yaitu pada tahun 2005 sampai dengan 2009 Fakultas Teknik Sipil selain itu Pernah Menempuh S1 Pendidikan PPKn di Univ. PGRI Banyuwangi untuk memenuhi Profesional dalam bidang yang saya tekuni, Dalam meraih gelar Megister Pendidikan Islam, kemudian melanjutkan studi di IAIN Jember yaitu mulai tahun 2015 sampai 2018.

IAIN JEMBER

Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujugan Kab. Bondowoso



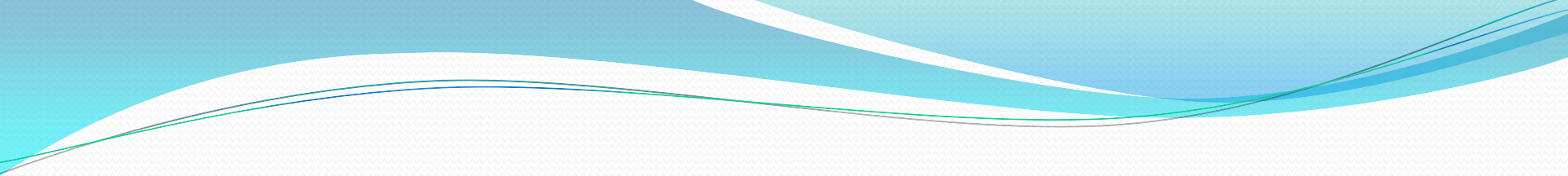
Oleh
Zainul Arifin
084 911 5007

PROGRAM STUDI PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
IAIN JEMBER

BAB I

KONTEKS PENELITIAN

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan 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.



Pendidikan menjadi ujung tombak maju mundurnya suatu bangsa. Ketika bangsa mempunyai kualitas pendidikan yang baik, maka proses pembangunan menjadi baik pula berkembangnya.

Untuk mengembangkan pendidikan berkualitas diperlukan keterampilan manajerial kepala sekolah/madrasah

Mengapa keterampilan manajerial Kepala Sekolah harus dimiliki oleh seorang manajer?

Koran harian Jawa Pos pada tanggal 2 Agustus 2008, menyatakan bahwa telah dilakukan riset (penelitian) tentang kompetensi kepala sekolah yang menunjukkan 70% dari 95.000 memiliki kelemahan dalam bidang supervisi dan manajerial

Media online Republika.co.id edisi Rabu 23 Juni 2010 pukul 20:57 WIB. Menteri Pendidikan nasional Muhammad Nuh menyatakan bahwa kepala sekolah dalam mengelola sekolah masih rendah. Menteri pendidikan menginginkan agar keterampilan manajerial kepala dapat mengalami peningkatan

Fokus Penelitian

- Bagaimana upaya Kepala sekolah dalam menerapkan kemampuan Konseptual untuk mengelola Sekolah di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujungan Kab Bondowoso?
 - Bagaimana upaya Kepala sekolah dalam menerapkan keterampilan hubungan manusiawi (*Human Relations*) di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujungan Kab. Bondowoso?
1. Bagaimana kepala madrasah menerapkan Bagaimana upaya Kepala Sekolah dalam Menerapkan Kemampuan Teknik Manajerial di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujungan Kab. Bondowoso?

Definisi Istilah

Keterampilan manajerial kepala sekolah dibagi menjadi tiga jenis diantaranya adalah;

1. Keterampilan konseptual merupakan keterampilan yang harus dimiliki oleh Kepala Sekolah untuk mengelola madrasah yang meliputi rancangan strategi dan kemampuan menyusun perencanaan, pengembangan, pendayagunaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan Sekolah.
2. Keterampilan berkomunikasi yang meliputi, kecakapan dalam berkomunikasi, kepedulian terhadap lingkungan, dan kemampuan melakukan koordinasi dalam mengelola lembaga pendidikan Sekolah.
3. Keterampilan Teknik yang meliputi pengetahuan dan pemahaman tentang aplikasi atau penerapan konseptual dalam mengelola lembaga pendidikan Sekolah.

BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

Pertama, penelitian yang berjudul “Kompetensi Manajerial kepala Sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru Di SMK Bustanul Falah Kembiritan Genteng Banyuwangi” oleh **Imam Wahyono** mahasiswa Pascasarjana STAIN Jember tahun 2014

Kedua, adalah penelitian yang berjudul “Strategi Kepala Madrasa Dalam Meningkatkan Kinerja Guru” oleh **Holili** pada tahun 2012.

Ketiga, penelitian yang berjudul “ Keterampilana manajerial kepala sekolah dalam pengembangan budaya agama Islam di SMPN 7 Bondowoso tahun pelajaran 2013/2014. Oleh **Muhammad Yazid Mubarok**.

Keempat, Pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Ibtidaiyah Kecamatan Ungaran Kabupaten Semarang oleh **Hidayatun**

Kajian Teori

Konsep Teori Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Manajer dalam dunia pendidikan adalah kepala sekolah. Untuk dapat mencapai tujuan organisasi atau lembaga pendidikan, seorang manajer (kepala sekolah) dituntut memiliki keterampilan manajerial agar dapat menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang diperlukan.

Menurut Kast dalam Wahyudi, keterampilan manajerial tersebut diantaranya keterampilan konseptual, keterampilan hubungan dengan manusia dan keterampilan teknik.

Lanjutan

Pernyataan Wahyudi di pertegas oleh Mulyasa, Hani Handoko, Winardi.



BAB III

Metode Penelitian

Pendekatan dan Jenis Penelitian

1. Kualitatif
2. Study kasus

Lokasi Penelitian

SMK Nurul Hasan Jln Patirana 89 Desa Dadapan Kec.
Grujugan Kab. Bondowoso

Subjek Penelitian

Kepala Sekolah, Waka Kurikulum, Waka Kesiswaan, Humas, Tata Usaha , Ketua Yayasan dan Guru SMK Nurul Hasan.

Sumber Data

1. Data Primer

Data dari kepala sekolah, waka kurikulum, waka kesiswaan, tata usaha, dan guru

2. Data Skunder

Dokumen2 dan administrasi yang terkait

**Teknik
Pengumpulan Data**

```
graph LR; A[Teknik Pengumpulan Data] --> B(Teknik Observasi (Pengamatan)); A --> C(Teknik Wawancara); A --> D(Teknik Dokumentasi);
```

**Teknik
Observasi
(Pengamatan
)**

**Teknik
Wawancara**

**Teknik
Dokumentasi**

Analisis Data

Menggunakan beberapa tahapan

Reduksi Data

Penyajian Data

Penarikan kesimpulan dan verifikasi

Keabsahan Data

Dalam tesis ini keabsahan datanya menggunakan kredibilitas data.

- **Triangulasai Sumber dan Metode**
- **Diskusi dengan Teman sejawat**

**Kepala Sekolah
Menerapkan
Kemampuan
Konseptual dalam
Mengelola Sekolah di
SMK Nurul Hasan**

Penyusunan Perencanaan Sekolah

Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya secara optimal

Mengelola perubahan dan pengembangan Sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif

Melakukan evaluasi dan pelaporan terhadap kegiatan Sekolah.

Lanjutan

**Kepala Madrasah
Menerapkan
Kemampuan
Teknik Manajerial
di MTs Negeri 1
Jember**

Mengangkat guru sebagai Waka

Mepermudah pengelolaan
madrasah

Lanjutan

**Kepala Sekolah
Menerapkan
Kemampuan Teknik
Berkomunikasi di
SMK Nurul Hasan.**

**Teknik Berkomunikasi kepala
Madrasah di SMK Nurul Hasan**

**Teknik Koordinasi Kepala
Madrasah di SMK Nurul Hasan**

TEMUAN PENELITIAN

upaya Kepala sekolah dalam menerapkan kemampuan Konseptual untuk mengelola Sekolah di SMK Nurul Hasan Desa Dadapan Kec. Grujungan Kab Bondowoso

Penyusunan Perencanaan Sekolah

1. Perencanaan pengelolaan program madrasah dilakukan pada awal tahun ajaran baru.
2. Perencanaan pengelolaan program melibatkan kepala sekolah guru dan komite sekolah

Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya secara optimal

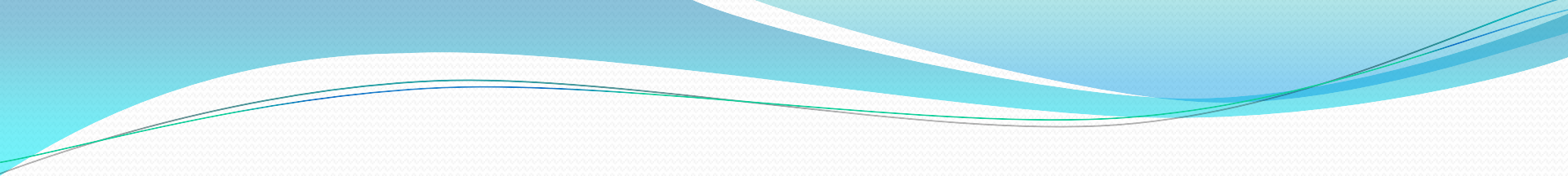
Kepala SMK Nurul Hasam mengintruksikandan mendeligasikan untuk mengikuti berbagai kegiatan, seperti workshop, seminar, diklat bahkan melanjutkan studi ke s2

Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif

1. Dengan mengadakan olimpiade
2. Membukan kelas bina prestasi
3. Melakukan sinergisitas dengan masyarakat

Melakukan evaluasi dan pelaporan terhadap kegiatan madrasah

Formal
Pribadi



Bagaimana kepala Madrasah menerapkan kemampuan Teknik Manajerial di MTs Negeri 1 Jember?

Analisis kemampuan kepala Madrasah dalam menerapkan Teknik Manajerial.

Hasil yang telah dicapai dari kemampuan teknik manajerial yang telah dicapai

Secara umum kepala MTs Negeri 1 Jember mampu menerapkan kemampuan Teknik Manajerial dengan membentuk beberapa guru sebagai wakil-wakilnya

1. Mempermudah kerja kepala madrasah
2. Adanya kerjasama tim

Bagaimana kepala madrasah menerapkan kemampuan teknik berkomunikasi di MTs Negeri 1 Jember?

Pola teknik komunikasi yang digunakan kepala madrasah

1. Secara umum kepala madrasah memiliki teknik berkomunikasi yang baik.
2. Teknik komunikasi yang dipergunakan hanya bersifat kelompok artinya hanya orang-orang tertentu saja yang diajak berbicara oleh kepala madrasah
3. Tetapi meskipun pola komunikasi kurang baik, tidak mempengaruhi kinerja guru dan prestasi siswa.

Pola teknik koordinasi Kepala Madrasah

1. Kepala Madrasah melakukan koordinasi dengan orang-orang tertentu atau yang menjadi kepercayaannya.
2. Guru-guru jarang dilibatkan dalam hal kegiatan Madrasah

BAB V

PEMBAHASAN

Kepala Madrasah Menerapkan Kemampuan Konseptual Dalam Mengelola Madrasah di MTs Negeri 1 Jember.

Dengan kemampuan manajerial yang baik dan didukung oleh personal sekolah yang berkompeten, diharapkan keterampilan manajerial kepala sekolah mampu berjalan dengan semestinya.

Dalam keterampilan manajerial terdapat tiga macam keterampilan yang diperlukan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas-tugasnya yaitu keterampilan konseptual (*conseptual skills*), keterampilan hubungan manusia (*human skills*) dan keterampilan teknis. (Wahyudi, 2009)

Lanjutan

Perencanaan pengelolaan lembaga pendidikan, pemberdayaan SDM, Pengembangan dan pembelajaran yang efektif, evaluasi dan monitoring (Permendiknas Nomor 19 tahun 2007 tentang standar pengelolaan pendidikan oleh satuan pendidikan dasar dan menengah)

Kepala Sekolah Menerapkan Kemampuan Teknik Manajerial Di SMK Nurul Hasan

Teori

Kepala sekolah/madrasah harus mampu bekerja dengan dan melalui wakil-wakilnya itu, atau yang populer dengan istilah “*a good manager is doing the things by other people*” manajer yang baik bekerja dengan dan melalui dengan orang lain. (Sudarwan Danim, 2009)

Aplikasi

Kepala SMK Nuru Hasan melaksanakan tugasnya dengan SMK Nurul Hasan membentuk wakil-wakil kepala Sekolah untuk bersama-sama menjalankan estafet pengelolaan lembaga yang di embannya.

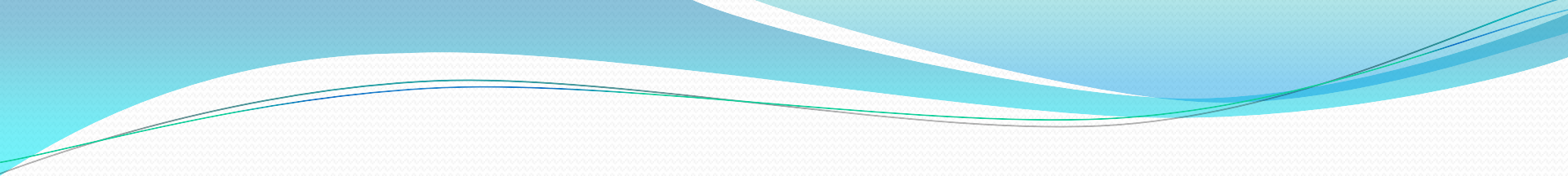
Kepala Madrasah Menerapkan Kemampuan Teknik Berkomunikasi di MTs Negeri 1 Jember

Teori

Komunikasi adalah sangat pokok bagi eksistensi suatu organisasi, seorang manajer biasanya menghabiskan sebagian besar dari waktu berkerjanya dengan berkomunikasi untuk mengkoordinasi unsur-unsur manusia dan fisik dari organisasi menjadi suatu unit yang efisien dan efektif (Sutisna, 1989)

Aplikasi

Kepala MTs Negeri 1 Jember 1, berusaha melakukan pola komunikasi formal dan non formal dengan pihak guru untuk mengawasi segala aktifitas guru disekolah, walaupun pada faktanya komunikasi yang dilakukan oleh kepala madrasah masih lemah.



TERIMA KASIH