

KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU LEMBAGA

Muthik Chasnawati

MI Hidayatuth Tholibin Karangtalun Kalidawir Tulungagung

umu_raihan@yahoo.com

ABSTRACT

A principal of *madrasah* must have good managerial skill related to planning, organizing, staffing, coordinating, and controlling the school. With this skill, it is hoped that *madrasah* will stand equally with formal schools in order to develop human resources in Indonesia to achieve quality society.

Kata Kunci: Kemampuan Manajerial, Mutu Lembaga

Pendahuluan

Seiring dengan diberlakukannya otonomi daerah, maka telah terjadi perubahan paradigma dalam pengelolaan pendidikan yang antara lain telah memunculkan suatu model dalam manajemen pendidikan, yaitu *school based management*. Model manajemen ini pada dasarnya memberikan peluang yang sangat besar (otonomi) kepada sekolah untuk mengelola dirinya sesuai dengan kondisi yang ada serta memberikan kesempatan kepada masyarakat (*stakeholders*) untuk ikut berpartisipasi aktif dalam penyelenggaraan pendidikan¹.

Konsekuensi dari pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dalam setiap satuan, jenis, dan jenjang pendidikan antara lain sangat diperlukan adanya kemampuan manajerial yang cukup memadai dari kepala sekolah. Konsekuensi ini tentunya dapat juga dilihat dan dirasakan pada penyelenggaraan pendidikan di Madrasah sebagai salah satu lembaga pendidikan formal dalam kerangka sistem pendidikan nasional.

Sebagai pemimpin lembaga pendidikan, kepala madrasah dituntut mempunyai kemampuan manajerial yang bagus, khususnya terkait dengan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), pengkoordinasian (*coordinating*), dan pengawasan (*controlling*)² terhadap pekerjaan yang dikerjakan oleh bawahannya. Hal ini mengindikasikan bahwa kepala madrasah dituntut agar mempunyai kemampuan manajerial yang sesuai dan terampil serta mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajerial secara efektif dan efisien sehingga dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja guru dalam proses belajar mengajar.

¹ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), hal. 11

² B. Suryobroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hal. 182-183

Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah

Pengertian Kemampuan Manajerial

Dalam kamus Inggris-Indonesia karya Echols dan Shadily disebutkan bahwa ketrampilan sepadan dengan kata kecakapan, dan kepandaian yang disebut dengan *skill*. Sedangkan manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan³. Dalam banyak kepustakaan, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari *management* yang berarti melatih kuda atau secara harfiah diartikan sebagai *to handle* yang berarti mengurus, menangani, atau mengendalikan. Sedangkan, *management* merupakan kata benda yang dapat berarti pengelolaan, tata pimpinan atau ketatalaksanaan⁴.

Manajerial berasal dari kata *manager* yang berarti pimpinan. Praktik manajerial menurut Fattah adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer⁵. Selanjutnya Siagian mengemukakan bahwa "Manajerial skill adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik"⁶.

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

Menurut Mondy dan Premeaux bahwa "manajemen merupakan proses penyelesaian pekerjaan melalui usaha-usaha orang lain"⁷. Berdasarkan definisi ini nampak bahwa proses manajemen akan terjadi apabila seseorang melibatkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya Gatewood, Tayler, dan Farrel dalam Syadan mengemukakan bahwa manajemen merupakan "serangkaian kegiatan yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumberdaya-sumberdaya secara efektif dan efisien"⁸. Definisi ini tidak hanya menegaskan apa yang telah dikemukakan sebelumnya tentang pencapaian hasil pekerjaan melalui orang lain, tetapi menjelaskan juga tentang adanya ukuran atau standar yang menggambarkan tingkat keberhasilan seorang manajer yaitu efektif dan efisien.

³ John M. Echols dan Hasan Shadily, *Kamus Inggris-Indonesia: An English-Indonesian Dictionary*. (Jakarta: PT Gramedia, 1997), hal. 530

⁴Ulbert Silalahi, *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi*. (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2002), hal. 135

⁵Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999), hal. 13

⁶Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*. (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), hal. 63

⁷ R. Wayne Mondy dan Shane R. Premeaux, *Management: Concept, Practice, and Skill*. (Boston: Allyn and Bacon, 1993), hal. 5

⁸ G. Syadan, *Manajemen Sumber Daya Manuis (Human Resources Management)*. (Jakarta: Djembatan, 1996), hal. 73

Manajemen adalah "proses menyelesaikan aktivitas-aktivitas secara efisien dengan dan melalui orang lain"⁹. Sedangkan Hasibuan mengemukakan bahwa manajemen adalah "ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumberdaya-sumberdaya lainnya secara efektif dan efisien untuk suatu tujuan tertentu"¹⁰.

Pada umumnya manajemen adalah suatu kerja sama dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama dengan sistematis, efisien, dan efektif. Manajemen menurut Hasibuan¹¹ merupakan suatu proses yang khas terjadi tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lain.

Sedangkan Stoner sebagaimana dikutip Handoko menyatakan bahwa manajemen merupakan "proses mencakup perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan"¹².

Pada prinsipnya pengertian manajemen mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut: (1) ada tujuan yang ingin dicapai; (2) sebagai perpaduan ilmu dan seni; (3) merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, kooperatif, dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsur-unsurnya; (4) ada dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam suatu organisasi; (5) didasarkan pada pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab; (6) mencakup beberapa fungsi; (7) merupakan alat untuk mencapai tujuan¹³.

Manajemen pada hakekatnya berkenaan dengan cara-cara pengelolaan suatu lembaga agar lembaga tersebut efektif dan efisien. Suatu lembaga dikatakan efisien apabila investasi yang ditanamkan dalam lembaga tersebut sesuai atau memberikan profit sebagaimana yang diharapkan. Selanjutnya suatu lembaga dikatakan efektif apabila pengelolaannya menggunakan prinsip yang tepat dan benar sehingga berbagai kegiatan di dalam lembaga tersebut dapat tercapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

Manajemen merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya yang ada dan mempunyai empat fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Hal ini sesuai dengan pendapat Terry sebagaimana dikutip Sutopo yang menyatakan bahwa fungsi manajemen mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.¹⁴ Sedangkan Siagian mengemukakan bahwa fungsi-fungsi manajemen yang ada pada prinsipnya tidak berbeda dengan

⁹Stephen R. Robins, *Perilaku Organisasi Jilid I*. Tim Indeks (terj.). (Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia, 2003), hal. 86

¹⁰Malayu SP Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hal. 20

¹¹*Ibid.* Hal. 42

¹²T. Hani Handoko, *Manajemen*. (Yogyakarta: BOFE, 2003), hal. 7

¹³Malayu SP Hasibuan, *Manajemen...*, hal. 3

¹⁴Sutopo, *Administrasi, Manajemen, dan Organisasi*. (Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 1999), hal. 14

berbagai pendapat lain, yaitu: *palnning, organizing, stepping, directing, coordinatng, reporting, dan budgeting*¹⁵.

Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Madrasah

Tugas dan tanggung jawab kepala madrasah adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi, dan mengevaluasi seluruh agenda kegiatan madrasah yang meliputi bidang proses belajar mengajar, administrasi kantor, administrasi siswa, administrasi pegawai, administrasi perlengkapan, administrasi keuangan, administrasi perpustakaan, dan administrasi hubungan masyarakat¹⁶.

Oleh karena itu, dalam rangka mencapai tujuan organisasional, kepala madrasah pada dasarnya mempunyai tugas dan tanggung jawab melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan terhadap seluruh sumber daya yang ada dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan di madrasahny.

Pertama, perencanaan (*Planning*), merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan¹⁷.

Di dalam perencanaan ini dirumuskan serta ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, di mana dikerjakan, kapan akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dikerjakan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penetapan tujuan, penegakan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Kepala madrasah sebagai *top management* di lembaga pendidikan madrasah mempunyai tugas untuk membuat perencanaan, baik dalam program pembelajaran dan kurikulum, kepegawaian, kesiswaan, keuangan, maupun perlengkapan¹⁸.

Kedua, pengorganisasian (*organizing*), menurut Terry sebagaimana dikutip oleh Silalahi¹⁹ adalah pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan di antara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepauptunya. Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapat perhatian dari seorang kepala madrasah. Fungsi ini perlu direalisasikan untuk mewujudkan struktur organisasi madrasah, uraian tugas setiap bidang, wewenang dan tanggung jawab menjadi lebih luas, dan penentuan sumber daya manusia dan materiil yang diperlukan.

Menurut Robins, bahwa kegiatan yang dilakukan dalam pengorganisasian dapat mencakup (1) menetapkan tugas yang harus dikerjakan; (2) siapa yang mengerjakan; (3) bagaimana tugas itu dikelompokkan; (4) siapa melapor ke siapa; dan (5) di mana keputusan itu harus diambil²⁰.

¹⁵Sondang P. Siagian, *Fungsi...*, hal. 12

¹⁶Burhanudin, *Analisis Administrasi, Manajemen, dan Kepemimpinan Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), hal. 29

¹⁷Sondang P. Siagian, *Fungsi...*, hal. 50

¹⁸Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1998), hal. 107

¹⁹Ulbert Silalahi, *Studi tentang Ilmu...* hal. 170

²⁰Stephen R. Robins, *Perilaku Organisasi ...*, hal. 5

Ketiga, penggerakan (*actuating*), adalah aktivitas untuk memberikan dorongan, pengarahan, dan pengaruh terhadap semua anggota kelompok agar mau bekerja secara sadar dan suka rela dalam rangka mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi. Masalah penggerakan ini sebenarnya berkaitan erat dengan unsur manusia, sehingga keberhasilannya juga ditentukan oleh kemampuan kepala madrasah dalam berhubungan dengan para guru dan karyawannya. Oleh sebab itu, diperlukan kemampuan kepala madrasah dalam berkomunikasi, daya kreasi serta inisiatif yang tinggi dan mampu mendorong semangat dari para guru/karyawannya²¹.

Untuk dapat menggerakkan guru atau anggotanya agar mempunyai semangat dan gairah kerja yang tinggi, maka perlu memperhatikan beberapa prinsip sebagai berikut: (a) memperlakukan para pegawai dengan sebaik-baiknya; (b) mendorong pertumbuhan dan pengembangan bakat serta kemampuan pegawai tanpa menekan daya kreasinya; (c) menanamkan semangat para pegawai agar mau terus berusaha meningkatkan bakat dan kemampuannya; (d) menghargai setiap karya yang baik dan sempurna yang dihasilkan para pegawai; (e) mengusahakan adanya keadilan dan bersikap bijaksana kepada setiap pegawai tanpa pilih kasih; (f) memberikan kesempatan yang tepat bagi pengembangan pegawainya, baik kesempatan belajar, maupun biaya yang cukup untuk tujuan tersebut; dan (g) memberikan motivasi untuk dapat mengembangkan potensi yang dimiliki para pegawai melalui ide, gagasan, dan hasil karyanya²².

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

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

Deskripsi tugas dan tanggung kepala madrasah dapat dilihat dari dua fungsi, yaitu kepala madrasah sebagai administrator dan sebagai supervisor²³. Kepala madrasah sebagai administrator di madrasah mempunyai tugas dan tanggung jawab atas seluruh proses manajerial yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan terhadap seluruh bidang garapan yang menjadi tanggung jawab madrasah. Bidang garapan manajemen tersebut dapat meliputi bidang personalia, siswa, tata usaha, kurikulum, keuangan, sarana

²¹Soewadji Lazaruh, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*. (Yogyakarta: Penerbit Kanisius, 1994), hal. 4

²²Nunung Chomzanah dan Atingtedjasutisna, *Dasar-Dasar Manajemen*. (Bandung: Armico, 1994), hal. 56

²³M. Ngalim Purwanto, *Administrasi...* hal. 106

dan prasarana, hubungan madrasah dan masyarakat serta unit penunjang lainnya. Sedangkan, kepala madrasah sebagai supervisor berkaitan dengan kegiatan-kegiatan pelayanan terhadap peningkatan kemampuan profesionalisme guru dalam rangka mencapai proses pembelajaran yang berkualitas.

Dari berbagai pandangan tentang proses manajemen atau fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan di atas, tidak diketemukan perbedaan yang prinsipil karena semuanya mengandung fungsi manajemen sebagai suatu proses manajemen. Dalam praktek manajemen, fungsi-fungsi pokok manajemen tersebut merupakan kegiatan yang saling terkait yang harus dilakukan oleh para manajer, agar dapat memanfaatkan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi tersebut, baik sumber daya manusia maupun bukan untuk dimanfaatkan secara efektif dan efisien dalam upaya untuk mencapai tujuan dengan produktivitas yang tinggi dan kepuasan individu yang terlibat dalam kegiatan manajemen.

Menurut Robins, kemampuan (*ability*) merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan²⁴. Yukl mengemukakan bahwa, kemampuan dapat diartikan ketrampilan atau *skill* menuju kepada kemampuan dari seseorang untuk melakukan berbagai jenis kegiatan kognitif atau diperlukan dengan suatu cara yang efektif²⁵. Ketrampilan menggerakkan orang inilah yang disebut manajerial skill. Siagian mengemukakan bahwa manajerial skill merupakan keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja lebih baik²⁶.

Jadi kemampuan manajerial adalah kemampuan untuk menggerakkan orang lain dalam memanfaatkan sumber-sumber yang ada dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Ukuran seberapa efektif dan efisiennya seorang manajer adalah seberapa baik dia menetapkan rencana dalam mencapai tujuan yang memadai, kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi.

Seorang kepala sekolah, di samping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen, juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan. Wayan Koster mengemukakan bahwa dalam konteks MPMBS, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan: (1) menjabarkan sumber daya sekolah untuk mendukung pelaksanaan proses belajar mengajar, (2) kepala administrasi, (3) sebagai manajer perencanaan dan pemimpin pengajaran, dan (4) mempunyai tugas untuk mengatur, mengorganisir dan memimpin keseluruhan pelaksanaan tugas-tugas pendidikan di sekolah. Dikemukakan pula bahwa sebagai kepala administrasi, kepala sekolah bertugas untuk membangun manajemen sekolah serta bertanggungjawab dalam pelaksanaan keputusan manajemen dan kebijakan sekolah²⁷.

Menurut Stoner & Freeman dalam Husaini Usman, peranan manajer muncul karena adanya pemberian otoritas formal berupa surat keputusan kepada seseorang sekaligus dengan status atau kedudukannya. Untuk melaksanakan

²⁴ Stephen R. Robins, *Perilaku Organisasi ...*, hal. 50

²⁵ Gary A. Yukl, *Leadership In Organization*. (New York: Prentice-Hall Inc., 1981), hal. 70

²⁶ Sondang P. Siagian, *Fungsi...*, hal. 36

²⁷ Akhmad Sudrajat, "Manajemen Sekolah dalam Rangka Mengantisipasi Perubahan", <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/>, diakses tanggal 26 Maret 2008

otoritas formal dan statusnya, setiap manajer minimal mempunyai tiga peranan yaitu sebagai: interpersonal, informasional, dan pengambilan keputusan²⁸. Hubungan antara otoritas formal dan status dengan ketiga peranan tersebut digambarkan seperti berikut ini.

Peranan interpersonal meliputi kepala sekolah/madrasah sebagai: (1) *figurehead* (kepala sekolah/madrasah sebagai lambang atau simbol), (2) pemimpin (*leader*), dan (3) penghubung (*liaison*). Kepala sekolah/madrasah sebagai lambang, ia mewakili sekolah/madrasah dalam menghadiri acara-acara seremonial baik resmi maupun tidak resmi seperti upacara-upacara resmi di sekolah/madrasah dan pemerintahan/swasta, menerima tamu, menyampaikan pidato-pidato, menghadiri undangan pernikahan pendidik dan tenaga kependidikannya, meninjau ke sekeliling sekolah/madrasah, mengunjungi kelas-kelas, mengenal siswa-siswanya, menyiapkan visi, dan sebagainya²⁹.

Satu hal yang lebih penting kepala sekolah/madrasah sebagai lambang adalah pendidik dan tenaga kependidikan dan masyarakat luas mengamati bahwa peranan ini menentukan sukses atau gagalnya sekolah/madrasah yang dikelolanya seperti yang dinyatakan Stoner & Freeman dalam Husaini³⁰, "*More importantly, manager are symbols and personify, for both organizational members and outside observers, an organization's successes and failures.*" Berkenaan kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin simbolik (*symbolic leaders*), Deal & Peterson dalam Husaini ada delapan peranan yang harus dimainkannya yaitu sebagai: (1) *historian* (penulis sejarah), (2) *antropological sleuth* (detektif antropologi), (3) *visionary* (pemimpi), (4) *symbol* (lambang), (5) *potter* (pengrajin), (6) *poet* (penyair), (7) *actor* (pemain), dan (8) *healer* (penyembuh)³¹. Sebagai *historian*, ia selalu berusaha memahami keadaan sosial, ekonomi, dan norma-norma sekolah/madrasah di masa lampau. Sebagai *antropological sleuth*, ia menganalisis dan menyelidiki budaya (norma-norma, nilai-nilai, dan keyakinan-keyakinan) sekolah/madrasah saat ini untuk dikembangkan di masa yang akan datang. Sebagai *visionary*, ia bekerjasama dengan kepala sekolah/madrasah lainnya dan masyarakat di sekitarnya untuk menetapkan secara baik fokus gambaran nilai-nilai sekolah/madrasah masa depan yang akan diterapkan menjadi visi sekolah/madrasah untuk dilaksanakan dengan baik. Sebagai *symbol*, ia menyatakan nilai-nilai melalui cara berpakaian, berperilaku, dan menaruh perhatian secara rutin. Sebagai *potter*, ia membentuk dan dibentuk oleh budaya sekolah/madrasah seperti ritual-ritual, tradisi-tradisi, simbol-simbol yang membuat pendidik dan tenaga kependidikan bersatu dalam nilai-nilai inti (*core values*) sekolah/madrasah. Sebagai *poet*, ia menggunakan bahasa yang mudah dipahami dan dipraktikkan untuk mendukung nilai-nilai inti sekolah/madrasah secara berkelanjutan sehingga menjadikan nilai-nilai inti itu sebagai citra terbaik sekolah/madrasah. Sebagai *actor*, ia menciptakan drama-drama, komedi-komedi, dan tragedi-tragedi sekolah/madrasah yang harus

²⁸Husaini Usman, "Peranan dan Fungsi Kepala Sekolah/Madrasah", *Jurnal Tenaga Kependidikan* Vol. 3, No. 1, April 2008, hal. 19

²⁹*Ibid.*, hal. 20

³⁰*Ibid.*, hal. 20

³¹*Ibid.*, hal. 21

dimainkan. Sebagai *healer*, ia mengawasi transisi dan merubah kehidupan sekolah/madrasah serta menyembuhkan baik luka hati maupun luka fisik akibat konflik-konflik, pertandingan-pertandingan olah raga atau kecelakaan yang terjadi di sekolah/madrasah.

Untuk dapat melakukan tugas dan tanggung jawab tersebut, kepala madrasah perlu memiliki berbagai kemampuan yang diperlukan. Menurut Katz sebagaimana dikutip oleh Sudarwan Danim³² bahwa kemampuan manajerial itu meliputi *technical skill* (kemampuan teknik), *human skill* (kemampuan hubungan kemanusiaan), dan *conceptual skill* (kemampuan konseptual).

Kemampuan teknik adalah kemampuan yang berhubungan erat dengan penggunaan alat-alat, prosedur, metode dan teknik dalam suatu aktivitas manajemen secara benar (*working with things*). Sedangkan, kemampuan hubungan kemanusiaan merupakan kemampuan untuk menciptakan dan membina hubungan baik, memahami dan mendorong orang lain sehingga mereka bekerja secara suka rela, tiada paksaan dan lebih produktif (*working with people*). Kemampuan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasikan, dan memadukan semua kepentingan serta kegiatan organisasi. Dengan kata lain, kemampuan konseptual ini terkait dengan kemampuan untuk membuat konsep (*working with ideas*) tentang berbagai hal dalam lembaga yang dipimpinnya.

Seiring dengan perubahan paradigma desentralisasi pendidikan dan otonomisasi sekolah/madrasah dengan diberlakukannya suatu model manajemen *school based management*, maka kepala madrasah sebagai top manajemen di madrasah mempunyai kedudukan yang sangat penting dan strategis. Bahkan menurut hasil studi dari Lipham³³ disebutkan bahwa keberhasilan suatu sekolah (madrasah) sangat ditentukan oleh kemampuan kepala madrasah/sekolah dalam mengelola dan memimpin lembaganya.

Ketrampilan-Ketrampilan Manajerial

Dalam kaitannya dengan pengembangan personalia di madrasah, menurut Wiles sebagaimana ditulis oleh Sahertian bahwa ada sejumlah keterampilan yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan yaitu keterampilan dalam memimpin, menjalin hubungan kerja dengan sesama, menguasai kelompok, mengelola administrasi personalia, dan keterampilan dalam penilaian³⁴.

Selain itu, seorang kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya hendaknya mempunyai tiga kecerdasan, yaitu kecerdasan pesonal, kecerdasan profesional, dan kecerdasan manajerial. Kecerdasan personal adalah kemampuan, skil dan keterampilan untuk melakukan hubungan sosial dalam konteks tata hubungan profesional maupun sosial. Sedangkan, kecerdasan profesional merupakan kecerdasan yang diperoleh melalui pendidikan yang berupa keahlian tertentu di bidangnya. Adapun kecerdasan manajerial adalah kecerdasan yang

³²Sudarmawan Danim, *Inovasi Pendidikan: Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2002), hal. 134

³³Wahjosoemidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), hal. 4

³⁴Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan: Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hal. 18

berkaitan dengan kemampuan untuk melakukan kerja sama dengan mengerjakan sesuatu melalui orang lain, baik kemampuan mencipta, membuat perencanaan, pengorganisasian, komunikasi, memberikan motivasi, maupun melakukan evaluasi.

Dilain pihak, Fred Luthans sebagaimana dikutip Akhmad Sudrajat³⁵ mengemukakan lima jenis keterampilan yang dibutuhkan oleh seorang manajer, yang mencakup : (1) *Cultural flexibility*; (2) *Communication skills* (3) *Human Resources Development skills* ; (4) *Creativity* ; dan (5) *Self Management of learning*. Kelima keterampilan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: *pertama, cultural flexibility*. *Cultural flexibility* merupakan keterampilan yang merujuk kepada kesadaran dan kepekaan budaya, di mana seorang manajer dituntut untuk dapat menghargai nilai keberagaman kultur yang ada di dalam organisasinya. Kepala sekolah selaku manajer di sekolah sangat mungkin akan dihadapkan dengan warga sekolah, dengan latar kultur yang beragam, baik guru, tenaga administrasi maupun siswa. Oleh karenanya, kepala sekolah diuntut untuk dapat menghargai keberagaman kultur ini.

Kedua, communication skill. *Communication skill* merupakan keterampilan manajer yang berkenaan dengan kemampuan untuk berkomunikasi, baik dalam bentuk lisan, tulisan maupun non verbal. Keterampilan komunikasi amat penting bagi seorang kepala sekolah, karena hampir sebagian besar tugas dan pekerjaan kepala sekolah senantiasa melibatkan dan berhubungan orang lain. Komunikasi yang efektif akan sangat membantu terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Ketiga, human resources development skills. *Human Resources Development skills* merupakan keterampilan manajer yang berkenaan dengan pengembangan iklim pembelajaran (*learning climate*), mendesain program pelatihan, pengembangan informasi dan pengalaman kerja, penilaian kinerja, penyediaan konseling karier, menciptakan perubahan organisasi, dan penyesuaian bahan-bahan pembelajaran. Dalam perspektif persekolahan, kepala sekolah dituntut untuk memiliki keterampilan dalam mengembangkan sumber daya manusia yang tersedia di sekolahnya, sehingga mereka benar-benar dapat diberdayakan dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.

Keempat, creativity. *Creativity* merupakan keterampilan manajer yang tidak hanya berkenaan dengan pengembangan kreativitas dirinya sendiri, akan tetapi juga keterampilan untuk menyediakan iklim yang mendorong semua orang untuk menjadi kreatif. Sehubungan dengan hal ini, seorang kepala sekolah dituntut untuk memiliki keterampilan dalam menciptakan iklim kreativitas di lingkungan sekolah yang mendorong seluruh warga sekolah untuk mengembangkan berbagai kreativitas dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Kelima, self- management of learning. *Self- management of learning* merupakan keterampilan manajer yang merujuk kepada kebutuhan akan belajar yang berkesinambungan untuk mendapatkan berbagai pengetahuan dan

³⁵Akhmad Sudrajat, "Budaya Organisasi di Sekolah", <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/>, diakses tanggal 27 Januari 2008

keterampilan baru. Dalam hal ini, kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha memperbaharui pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya.

Sedangkan Katz dan Payol dalam Robins menyatakan bahwa dalam rangka pelaksanaan tugas manajerial, paling tidak diperlukan tiga macam bidang ketrampilan, yakni: (1) ketrampilan teknis, yaitu kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknis, dan pengetahuan mengenai bidang khusus; (2) ketrampilan manusiawi, yaitu ketrampilan untuk bekerja sama dengan orang lain, memahami, memotivasi, sebagai individu atau kelompok; dan (3) ketrampilan konseptual, yaitu kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi³⁶.

Peranan kepala sekolah sebagai manajer sangat memerlukan ketiga macam ketrampilan di atas. Agar kepala madrasah dapat secara efektif melaksanakan fungsinya sebagai manajer, maka harus memahami nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga ketrampilan di atas dan mampu mewujudkannya kedalam tindakan atau perilaku.

Untuk mendukung terpenuhinya tuntutan manajerial skill sesuai dengan kedudukan pemimpin dalam suatu organisasi, maka setiap orang yang disebut pemimpin harus berusaha memiliki sikap kepemimpinan yang baik.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah adalah kapasitas yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah/madrasah dalam mengelola organisasi dan sumber daya yang ada guna mencapai tujuan organisasi/lembaga pendidikan yang mencakup paling tidak : (1) kemampuan merencanakan dengan indikator yaitu : mampu menyusun dan menerapkan strategi, dan mampu mengefektifkan perencanaan; (2) kemampuan mengorganisasikan dengan indikator yaitu: mampu melakukan departementalisasi, membagi tanggung jawab dan mampu mengelola personil; (3) kemampuan dalam pelaksanaan dengan indikator yaitu: mampu mengambil keputusan, dan mampu menjalin komunikasi; serta (4) kemampuan mengadakan pengawasan dengan indikator yakni: mampu mengelola dan mampu mengendalikan operasional.

Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan sebagai salah satu pilar pengembangan sumber daya manusia, sangat penting artinya bagi proses pembangunan nasional bangsa Indonesia. Wajar pula untuk dikatakan bahwa masa depan suatu bangsa terletak pada keberadaan pendidikan yang berkualitas saat ini. Pendidikan dengan kualitas bagus hanya akan muncul apabila ada lembaga pendidikan yang juga berkualitas. Dari sini kemudian dapat dimaklumi bahwa peningkatan mutu lembaga pendidikan merupakan titik strategis dalam rangka penciptaan pendidikan yang berkualitas³⁷.

Perhatian terhadap mutu pendidikan secara umum dan pendidikan Islam khususnya merupakan sebuah keniscayaan sejalan dengan pesatnya perkembangan IPTEK, tuntutan masyarakat, jaman yang semakin mengglobal,

³⁶Stephen R. Robins, *Perilaku...* hal. 7

³⁷Direktorat Dikmenum, *Panduan Manajemen Sekolah*, (Jakarta: Depdiknas, 2000), hal.

serta kemajuan pembangunan. Mutu pendidikan merupakan salah satu faktor penentu daya saing bangsa, sehingga untuk dapat tetap eksis dalam percaturan global, pendidikan harus bermutu. Mutu di sini menyangkut mutu dalam proses pendidikannya serta mutu lulusannya.

Mutu mempunyai pengertian yang sangat variatif. Seperti yang dikatakan Nomi Peffer dan Anna Coote bahwa mutu merupakan konsep yang licin³⁸. Mutu merupakan sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan³⁹. Sementara itu menurut B. Suryobroto, konsep "mutu" mengandung pengertian makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang *tangible* maupun yang *intangible*⁴⁰. Pada awalnya, konsep mutu banyak dipakai di lingkungan pabrik penghasil barang-barang nyata yang relatif mudah diukur "baik" atau "kurang baik" nya.

Kembali kepada masalah pendidikan, konsep mutu dengan rumusan yang jelas serta konkrit menjadi sebuah keharusan dalam penyelenggaraan pendidikan, walaupun diakui beberapa pakar pendidikan bahwa pembahasan tentang mutu dalam konteks pendidikan sulit didefinisikan dan difahami. Namun demikian, B. Suryobroto memberikan batasan pengertian mutu dalam konteks pendidikan yang mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan⁴¹.

Dalam "proses pendidikan" yang bermutu terlibat berbagai input, seperti: bahan ajar (baik itu bersifat kognitif, afektif, maupun psikomotorik), metode (bervariasi sesuai tingkat penguasaan guru), sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Manajemen sekolah serta dukungan kelas berfungsi mensinkronkan/ mensinergikan berbagai input/ komponen dalam interaksi belajar mengajar antara guru dan peserta didik serta sarana lainnya dalam berbagai suasana. Sedangkan mutu dalam konteks "hasil pendidikan" mengacu pada prestasi yang dicapai lembaga pendidikan pada kurun waktu tertentu⁴².

Interpretasi yang lebih jelas dan operasional tentang mutu pendidikan, disampaikan oleh Depdiknas sebagai "*the capacity of school as an institution to provide and utilize educational resources effectively so as to improve learning capacity*"⁴³. Maksud dari pengertian ini diarahkan pada mutu lembaga pendidikan sebagai suatu institusi yang harus memberikan dan memanfaatkan sumber-sumber pendidikan secara efektif sehingga dapat meningkatkan pembelajaran. Sumber-sumber dimaksud adalah komponen input, proses pendidikan, komponen siswa, dan komponen hasil belajar (*learning outcomes*). Sejalan dengan rumusan mutu

³⁸ Edward Sallis, *Total quality Management ini Education*, Ahmad Ali Riyadi et.al. (terj.), (Jogjakarta: IRCiSoD, 2006), hal. 50

³⁹ Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu*, Yosol Iriantara (terj.), (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), hal. 75

⁴⁰ B. Suryobroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hal. 210

⁴¹ *Ibid.*, h. 210

⁴² Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Sebuah Pendekatan Baru dalam Pengelolaan Sekolah untuk Peningkatan Mutu*, 1999, Dikmenum Depdikbud, <http://www.ssep.net.html>

⁴³ Ministry of National Education, *Quality Improvement*, Website: <http://www.pdd.go.id/ministrey>

pendidikan di atas, Abdul Rachman Shaleh mengkategorikan sumber-sumber pendidikan dengan elemen-elemen sekolah efektif yang terdiri dari input, proses, dan output⁴⁴.

Dalam salah satu karyanya, *Quality is Free*, Philip Crosby⁴⁵ menguraikan pendapatnya bahwa beberapa langkah yang sistematis untuk meningkatkan mutu akan menghasilkan mutu yang baik pula. Beberapa langkah tersebut adalah: komitmen manajemen (*management commitment*), membangun tim peningkatan mutu (*qualityimprovement team*), pengukuran mutu (*quality measurement*), mengukur biaya mutu (*the cost of quality*), membangun kesadaran mutu (*quality awareness*), kegiatan perbaikan (*corrective actions*), perencanaan tanpa cacat (*zero defects planning*), pelatihan pengawas (*supervisor training*), menyelenggarakan hari tanpa cacat (*zero defect day*), penyusunan tujuan (*goal setting*), penghapusan sebab kesalahan (*error-cause removal*), pengakuan (*recognition*), mendirikan dewan-dewan mutu (*quality councils*), lakukan lagi (*do it over again*). Program mutu merupakan proses yang tidak pernah berakhir, sehingga saat program telah tercapai, maka program tersebut harus dimulai lagi.⁴⁶

Kalau Philip Crosby menawarkan 14 langkah perbaikan mutu, maka demikian halnya dengan “bapak mutu”, W. Edward Deming juga menggariskan beberapa prinsip mutu yang kemudian diterapkan dalam dunia pendidikan untuk memperbaiki *outcome* siswa dan administrasi. Butir-butir prinsip tersebut dinamakan “Hakikat Mutu dalam Pendidikan”⁴⁷. Butir-butir mutu itu adalah: (1) menciptakan konsistensi tujuan untuk memperbaiki layanan dan siswa; (2) mengadopsi filosofi mutu total; (3) mengurangi kebutuhan pengujian melalui pengembangan mutu dalam layanan pendidikan serta memberikan lingkungan belajar yang menghasilkan kinerja siswa yang bermutu; (4) menilai bisnis sekolah dengan cara baru. Yakni dengan meminimalkan biaya total pendidikan. Sekolah dipandang sebagai pemasok siswa dari kelas satu sampai kelas selanjutnya. Bekerja bersama orang tua siswa dan lembaga terkait dalam rangka perbaikan mutu menjadi bagian dari sistem; (5) memperbaiki mutu dan produktivitas serta mengurangi biaya dengan melembagakan proses “Rencanakan/Periksa/Ubah”; (6) belajar sepanjang hayat; (7) kepemimpinan dalam pendidikan. Para manajer dalam pendidikan mesti mengembangkan visi dan misi. Visi dan misi harus diketahui, dan didukung oleh komponen sekolah. Mutu harus terintegrasikan dalam visi dan misi. Sehingga manajemen harus mau mendengar, mengajarkan serta mempraktikkan prinsip mutu; (8) mengeliminasi rasa takut dengan menciptakan lingkungan dimana orang bebas berbicara serta bekerja secara efektif untuk peningkatan mutu sekolah; (9) mengeliminasi hambatan keberhasilan, dengan bekerja sebagai tim; (10) menciptakan budaya mutu yang

⁴⁴ Abdul Rachman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2004), hal. 246

⁴⁵ Nama Philip Crosby diasosiasikan dengan dua ide yang sangat menarik dan sangat kuat dalam mutu. Pertama adalah ide bahwa mutu itu gratis, terlalu banyak pemborosan dalam sistem saat mengupayakan peningkatan mutu. Dan yang kedua adalah ide bahwa kesalahan, kegagalan, penundaan waktu bisa dihilangkan jika sebuah institusi mempunyai kemauan untuk itu. Dan dalam perkembangannya, kedua ide tersebut sangat menarik diterapkan dalam dunia pendidikan.

⁴⁶ Edward Sallis, *Total Quality Management...*, hal. 113-118

⁴⁷ Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis...*, hal. 85-89

mengembangkan tanggung jawab pada setiap orang; (11) perbaikan proses. Proses tidak ada yang sempurna, sehingga harus dicari alternatif yang mempunyai resiko kegagalan sekecil mungkin. Menemukan solusi lebih diutamakan dari pada mencari kesalahan; (12) membantu siswa berhasil dengan menghilangkan rintangan yang merampok hak siswa, guru serta komponen lainnya untuk memiliki rasa bangga atas hasil karyanya. Tanggung jawab diubah dari kuantitas menjadi kualitas; (13) komitmen terhadap budaya mutu. Salah satunya dengan kemauan pihak manajemen untuk mendukung serta memperkenalkan cara baru dalam mengerjakan sesuatu ke dalam sistem pendidikan; dan (14) tanggung jawab, yaitu dengan membiarkan setiap orang di sekolah untuk beraktifitas menyelesaikan transformasi mutu.

Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu

Madrasah merupakan lembaga pendidikan yang unik dan mempunyai akar historis yang kuat diantara berbagai model lembaga pendidikan di Indonesia. Lembaga pendidikan madrasah tersebar di berbagai pelosok tanah air, dari yang berstatus negeri maupun yang berstatus swasta. Dari sisi kuantitas, jika diperbandingkan, jumlah madrasah yang berstatus swasta jauh lebih banyak dibanding madrasah negeri. Dengan status madrasah swasta, dari sisi manajerial tentu akan membutuhkan model pengelolaan yang agak berbeda dengan yang berstatus negeri.

Dalam konteks peningkatan mutu pendidikan, penulis cenderung sepakat bahwa kepala madrasah dituntut memiliki berbagai ketrampilan manajerial. Diantaranya adalah *pertama, cultural flexibility*. Ketrampilan jenis ini akan membuat kepala madrasah dapat menghargai nilai keberagaman kultur yang ada di dalam lembaganya serta masyarakat sekitarnya. *Kedua*, ketrampilan komunikasi. Dengan ketrampilan ini diharapkan terwujud komunikasi yang efektif antara kepala madrasah dengan semua komponen madrasah dan masyarakat yang pada gilirannya akan membantu terhadap keberhasilan organisasi madrasah secara keseluruhan.

Ketiga, keterampilan yang berkenaan dengan pengembangan iklim pembelajaran. Implementasi ketrampilan ini meniscayakan kepala madrasah untuk memiliki keterampilan dalam mengembangkan sumber daya manusia yang tersedia di lembaganya, sehingga mereka benar-benar dapat diberdayakan dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan pendidikan di madrasah.

Keempat, kreativitas. Dengan keterampilan ini manajer yang tidak hanya mengembangkan dirinya sendiri, akan tetapi juga keterampilan untuk menyediakan iklim yang mendorong semua orang untuk menjadi kreatif. Melalui ketrampilan ini, kepala madrasah mampu mengelaborasi semua sumberdaya yang ada di lembaga untuk dimanfaatkan dalam rangka meningkatkan mutu lembaga pendidikan. Misalnya dalam hal keuangan, kepala madrasah bisa menggandeng komite madrasah, yayasan, instansi negeri maupun swasta untuk mengembangkan potensi-potensi madrasah dalam menggapai tujuannya.

Kelima, keterampilan manajer yang merujuk kepada kebutuhan akan belajar yang berkesinambungan untuk mendapatkan berbagai pengetahuan dan keterampilan baru. Dengan jenis ketrampilan ini, kepala madrasah tidak

akan mudah puas dengan apa yang telah dicapai. Dia akan selalu melakukan *update* terhadap kemampuan manajerialnya secara optimal dalam rangka meningkatkan kinerja serta kualitas lembaga pendidikannya.

Penutup

Kemampuan manajerial kepala madrasah setidaknya merupakan salah satu indikator dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Dengan salah satu ikhtiar ini diharapkan madrasah sebagai lembaga pendidikan formal bisa bersanding secara terhormat dengan lembaga pendidikan formal sekolah sebagai satu kesatuan lembaga pendidikan formal yang bersama-sama berupaya memenangkan kompetisi dalam pengembangan sumber daya manusia Indonesia yang unggul menuju bangsa yang sehat dan pintar.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhmad Sudrajat, "Budaya Organisasi di Sekolah", <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/>, diakses tanggal 27 Januari 2008
- Arcaro, Jerome S., Pendidikan Berbasis Mutu, Yosol Iriantara (terj.), Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006
- Burhanudin, *Analisis Administrasi, Manajemen, dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 1994
- Chomzannah, Nunung dan Atingtedjasutisna, *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Armico, 1994
- Direktorat Dikmenum, Panduan Manajemen Sekolah, Jakarta: Depdiknas, 2000
- Echols, John M. dan Hasan Shadily, *Kamus Inggris-Indonesia: An English-Indonesian Dictionary*. Jakarta: PT Gramedia, 1997
- Fattah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999
- Handoko, T. Hani, *Manajemen*. Yogyakarta: BOFE, 2003
- Hasibuan, Malayu SP, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2001
- Lazaruh, Soewadji, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius, 1994
- Ministry of National Education, Quality Improvement, Website: <http://www.pdd.go.id/ministrey>
- Mondy, R. Wayne dan Shane R. Premeaux, *Management: Concept, Practice, and Skill*. Boston: Allyn and Bacon, 1993
- Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002

- Purwanto, Ngalm, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 1998
- Robins, Stephen R., *Perilaku Organisasi Jilid I*. Tim Indeks (terj.). Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia, 2003
- Sahertian, Piet A., *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan: Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta, 2000
- Sallis, Edward, *Total quality Management in Education*, Ahmad Ali Riyadi et.al. (terj.), Jogjakarta: IRCiSoD, 2006
- Shaleh, Abdul Rachman, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2004
- Siagian, Sondang P., *Fungsi-Fungsi Manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara, 1992
- Silalahi, Ulbert, *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi*. Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2002
- Sudarmawan Danim, *Inovasi Pendidikan: Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2002
- Sudrajat, Akhmad, "Manajemen Sekolah dalam Rangka Mengantisipasi Perubahan", <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/>, diakses tanggal 26 Maret 2008
- Suryobroto, B., *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004
- Suryobroto, B., *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004
- Sutopo, *Administrasi, Manajemen, dan Organisasi*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 1999
- Syadan, G., *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management)*. Jakarta: Djembatan, 1996
- Usman, Husaini, "Peranan dan Fungsi Kepala Sekolah/Madrasah", *Jurnal Tenaga Kependidikan* Vol. 3, No. 1, April 2008
- Wahjosoemidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999
- Yukl, Gary A., *Leadership In Organization*. New York: Prentice-Hall Inc., 1981