

## KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) 4 KEBUMEN

**Dian Inugrah Wijayanti**

(MTs Negeri 8 Kebumen)

[dianinu06@gmail.com](mailto:dianinu06@gmail.com)

### ABSTRAK

Mutu pendidikan dapat dikatakan sebagai gambaran mengenai baik buruknya sekolah. Sekolah dianggap bermutu jika berhasil mencapai tujuan pendidikannya. Terkait dengan efektivitas tujuan pendidikan, kompetensi manajerial kepala madrasah sangat berperan penting. Penelitian ini melihat adanya keterkaitan antara kompetensi manajerial dengan mutu pendidikan sehingga masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut, Bagaimana Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 4 Kebumen?

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Sumber data dalam penelitian ini ada dua macam yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer mencakup subjeknya yaitu kepala sekolah, guru dan staf karyawan MAN 4 Kebumen, sedangkan sumber data sekunder yaitu berupa dokumen-dokumen, catatan tertulis yang berhubungan dengan fokus penelitian. Teknik pengumpulan data dengan carawawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang diperoleh selama penelitian dianalisis dengan langkah-langkah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Sedangkan uji keabsahan data dilakukan dengan ketekunan dan pengamatan triangulasi. Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterampilan manajerial kepala madrasah MAN 4 Kebumen dalam meningkatkan mutu pendidikan memiliki beberapa indikator yaitu, *Technical Skills, Human Skills, Conceptual Skills*. (1) Dalam penguasaan teknis kepala madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan kepala madrasah berbekal dari pengalamannya melalui diklat-diklat yang diikuti dan kepala madrasah memanfaatkan sarana dan prasarana sekolah seperti penggunaan LCD saat pembelajaran. (2) Keterampilan hubungan manusia kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yaitu tercermin dalam menjalin komunikasi dengan para guru secara efektif. (3) Keterampilan konseptual kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yaitu dengan melakukan perencanaan yang jelas yang tertuang dalam visi, misi dan tujuan madrasah.

Kata Kunci: *Kompetensi Manajerial, Kepala Madrasah, Mutu Pendidikan*

## PENDAHULUAN

Pendidikan yang berkualitas menjadi dambaan masyarakat, bangsa dan Negara. Namun saat ini dunia pendidikan di Indonesia belum sepenuhnya dapat memenuhi harapan masyarakat. Dalam hal ini, lembaga pendidikan harus mempunyai sistem pendidikan yang baik. Sedangkan sistem pendidikan yang baik adalah ketika suatu lembaga mempunyai tujuan yang jelas, perencanaan yang matang, koordinasi yang teratur, pemimpin yang profesional, kooperatif yang terjaga dan pengawasan serta evaluasi kerja yang berkedisiplinan tinggi. Dalam pelaksanaannya perlu melibatkan semua komponen yang ada di dalamnya, sekecil apapun kapasitasnya tetap mempunyai peranan yang penting dalam rangka menyelesaikan pencapaian tujuan.

Bersamaan dengan itu, bangsa Indonesia sedang dihadapkan pada fenomena sangat dramatis, yakni rendahnya daya saing. Sebagai indikator, bahwa pendidikan belum mampu menghasilkan sumber daya manusia (SDM) berkualitas. Padahal sesuai dengan fungsi dan tujuan pendidikan nasional yang tertuang dalam Undang-undang No. 20 Tahun 2003 (Sisdiknas, Pasal 3), berikut ini:

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang 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 bertanggungjawab.<sup>1</sup>

Untuk mewujudkan tujuan nasional tersebut, dalam tatanan mikro pendidikan harus mampu menghasilkan SDM berkualitas dan profesional sesuai dengan tujuan pendidikan yang tercantum dalam Sisdiknas Pasal 3 di atas.

Kepala madrasah merupakan elemen penting dalam lembaga pendidikan yang bertanggung jawab dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Terdapat hubungan erat antara mutu kepala madrasah dengan berbagai aspek kehidupan seperti kedisiplinan, iklim budaya madrasah dan perilaku peserta didik. Melihat hal tersebut kepala

---

<sup>1</sup> Republik Indonesia. (2003). *Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*.

madrasah dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pendidikan secara terarah. Berencana, dan berkesinambungan menetapkan kebijakan-kebijakan yang dianggap dapat meningkatkan mutu pendidikan. Sementara itu, efektivitas kualitas dan perilaku kepala madrasah dapat dinilai dari kinerjanya dalam mengaktualisasikan fungsi dan perannya sebagai kepala madrasah, meliputi: pendidik (*educator*), manajer, administrator, supervisor, pemimpin (*leader*), inovator, motivator dan wirausahawan. Kepala madrasah memiliki tanggung jawab yang besar di dalam merencanakan, mengorganisir, membina, melaksanakan serta mengendalikan madrasah dan sumber daya manusia yang ada di dalamnya, termasuk guru. Guru sebagai motor penggerak dalam membimbing dan membina para siswa, dipandang secara umum kurang mengembangkan dan mengaplikasikan potensinya secara maksimal. Padahal pengembangan potensi guru adalah sangat berarti guna peningkatan kualitas pendidikan.

Lebih jauh, Islam memandang bahwa pembinaan sumber daya manusia tidak dapat dilepaskan dari pemikiran mengenai manusia itu sendiri. Dengan demikian, Islam berarti memiliki konsep yang sangat jelas, utuh dan komprehensif mengenai pembinaan sumberdaya manusia. Konsep ini tetap aktual dan relevan untuk diaplikasikan sepanjang zaman.<sup>2</sup>

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, Kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk perencanaan berbagai program sekolah, mengorganisasikan, memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama kooperatif, memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh ketenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang madrasah. Kepala madrasah juga harus mampu memenuhi harapan konsumen, dalam hal ini adalah masyarakat sebagai wali murid. Dengan makin banyaknya informasi yang ada di masyarakat, dan keadaan yang makin pintar, maka tuntutan terhadap lembaga pendidikan juga makin tinggi. Di sini

---

<sup>2</sup> Nata, Abuddin. *Pemikiran Para Tokoh Pendidikan Islam*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), hal. 17.

dua peran dan fungsi Kepala Madrasah sangat penting yaitu sebagai leader (pemimpin), dan Kepala Madrasah sebagai manajer (pengelola).

MAN 4 Kebumen yang terletak di Jalan Karang Bolong Km 01, mempunyai visi "Terbentuknya tamatan yang berakidah islamiyah, berakhlaqul karimah dan berprestasi dalam amaliyah". Dan salah satu misinya "Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan yang efektif dan profesional dalam mempersiapkan siswa yang memiliki daya saing tinggi untuk melanjutkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi". MAN 4 Kebumen terus memacu sumber daya pendidik/guru untuk selalu ditingkatkan seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi dan globalisasi jaman modern. MAN 4 Kebumen memiliki tujuan mewujudkan manusia muslim yang memiliki akhlak mulia, manusia muslim yang cerdas berkualitas, dan muslim yang tangguh dan siap menghadapi persaingan global. Untuk mencapai tujuan-tujuan mulia tersebut sudah pasti guru-guru di madrasah tersebut harus memiliki kualitas yang berkompetensi sesuai dengan peraturan pemerintah. Namun hal tersebut akan sulit terwujud jika tidak adanya peran dari kepala madrasah.

Jumlah keseluruhan guru di MAN 4 Kebumen yaitu 29 orang, dari sini sudah jelas dengan banyaknya guru, seorang kepala madrasah harus bisa memimpin dan meningkatkan kualitas kompetensi guru untuk mengimbangi dan mewujudkan tujuan sekolah yakni memiliki akhlak mulia, manusia muslim yang cerdas berkualitas, dan manusia muslim yang tangguh dan siap menghadapi persaingan global.

Kepala madrasah yang memiliki kompetensi tinggi mutlak dibutuhkan untuk membangun madrasah berkualitas, sekolah efektif, karena kepala madrasah sebagai pemegang otoritas dalam pelaksanaan pendidikan di madrasah perlu memahami proses pendidikan di madrasah serta menjalankan tugasnya dengan baik, sehingga proses penyelenggaraan pendidikan di madrasah dapat berjalan sesuai dan sejalan dengan upaya-upaya pencapaian tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Maju mundurnya suatu madrasah tidak terlepas dari peran kepala sekolah, karena kepala madrasah berperan sebagai pemegang peran sentral yang menjadi kekuatan penggerak organisasi madrasah. Untuk mewujudkan organisasi madrasah yang efektif

dibutuhkan kepala madrasah yang tidak hanya sebagai figur personifikasi madrasah, tapi juga paham tentang tujuan pendidikan, punya visi masa depan serta mampu mengaktualisasikan seluruh potensi yang ada menjadi suatu kekuatan yang bersinergi guna mencapai tujuan pendidikan.

Sebagai pemimpin pendidikan, kepala madrasah mempunyai tanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah. Untuk mewujudkan sebuah sekolah menjadi madrasah yang agamis dan melahirkan lulusan-lulusan yang berkualitas dan berkompeten sesuai dengan standar kelulusan nasional, maka sudah pasti diperlukan sosok kepala madrasah yang berkualitas pula. Kepala madrasah harus memiliki berbagai keterampilan yang diperlukan sebagai modal dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Kepala madrasah harus memiliki visi dan misi serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada mutu pendidikan.

Kepala madrasah sebagai seorang manajer di lembaga pendidikan harus memiliki tiga kecerdasan pokok, yaitu kecerdasan profesional, kecerdasan personal, dan kecerdasan manajerial agar dapat bekerjasama dan mengerjakan sesuatu dengan orang lain. Dengan kemampuan manajemen kepala madrasah yang profesional, diharapkan dapat menyusun program madrasah yang efektif, menciptakan iklim madrasah yang kondusif dan dapat membimbing serta meningkatkan kompetensi guru. Peningkatan kualitas personil madrasah dalam upaya meningkatkan prestasi peserta didik dan meningkatkan kualitas guru dan karyawan, hingga mengembangkan daya kreativitas dan inovasi peserta didik dalam mengantisipasi pembaruan pendidikan merupakan kiat-kiat yang mendasari MAN 4 Kebumen dalam proses memajukan mutu madrasah. Selain itu, dengan pemberdayaan madrasah dan mewujudkan kondisi madrasah yang agamis dalam membentuk budi pekerti yang luhur sudah tertanam pada segenap jiwa warga madrasah untuk dilaksanakan sebagai kewajiban dan tanggung jawab.

Bedasarkan hasil wawancara awal dengan Kepala MAN 4 Kebumen bapak H. Sunaryo, S.Pd., MM. Mutu produk atau lulusan madrasah akan dipengaruhi oleh sejauh mana Kepala madrasah mampu memimpin dan menerapkan fungsi manajerial

sehingga dapat memaksimalkan seluruh potensi mulai dari tenaga kependidikan, peserta didik, proses pembelajaran, sarana pendidikan, keuangan dan termasuk hubungannya dengan masyarakat. Usaha perbaikan dan peningkatan profesionalisme guru MAN 4 Kebumen sangat penting dilakukan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Dengan mempersiapkan guru yang mampu menjadi subyek dan bisa berperan di lingkungan masyarakat sekaligus menampilkan keunggulan dirinya yang tangguh, kreatif, mandiri dan profesional pada bidang masing-masing. Dalam mempersiapkan SDM berkualitas, pendidikan tidak hanya terfokus pada kebutuhan material jangka pendek, melainkan harus menyentuh dasar untuk memberikan watak pada visi dan misi pendidikan, yaitu perhatian mendalam pada etika moral dan spiritual yang luhur.

Sistem menejerial yang baik bisa dibentuk dengan menerapkan fungsi-fungsi manajerial Kepala madrasah yang tepat. Dengan kompetensi yang dimiliki kepala madrasah seharusnya dapat menerapkan fungsi manajerial yang tepat, sehingga dapat memotivasi bawahannya agar mencapai tujuan yang diharapkan.

Berdasarkan uraian di atas, penulis mengkaji tentang Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 4 Kebumen. Hal tersebut untuk mengetahui dan menganalisis *Technical Skill*, *Human Skill*, dan *Conseptual Skill* Kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 4 Kebumen.

## **KAJIAN LITERATUR**

### **1. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah**

Menurut A. Sudrajat, manajerial merupakan kata sifat dari manajemen yang berarti pengelolaan sesuatu dengan baik.<sup>3</sup> Manajerial berarti bagaimana membuat proses, keputusan dan menjalankan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian, kompetensi manajerial adalah kemampuan seseorang dalam

---

<sup>3</sup> Sudrajat, A. (2008). *Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah*. <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/05/02/kemampuan-manajerial-kepala-sekolah/>. [diakses pada 21 Februari 2019], hal. 3.

mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Kepala sekolah yang baik, akan berperan sebagai manajer efektif bagi sumber daya-sumber daya yang ada di sekolahnya. Menurut Robert L. Katz (Winardi) terdapat 3 (tiga) macam keterampilan manajer yaitu:

- a. *Technical Skill*, yaitu Kemampuan untuk menggunakan peralatan, prosedur atau teknik-teknik dari suatu bidang tertentu.
- b. *Human Skill*, yaitu Kemampuan untuk bekerja dengan orang lain, memahami dan memotivasi serta mendorong orang lain baik sebagai individu atau kelompok. Seperti anggota organisasi, para relasi dan terutama bawahan sendiri.
- c. *Conceptual Skill*, yaitu Kemampuan mental para manajer untuk mengkoordinasi dan mengintegrasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi sehingga organisasi dapat dilihat sebagai sesuatu yang utuh.<sup>4</sup>

Dengan demikian, dapat diketahui bahwa, dalam upaya penting peningkatan kompetensi kepemimpinan pada seorang manajer harus memiliki tiga kecakapan yaitu, kecakapan konseptual, kecakapan kemanusiaan dan kecakapan teknis. Kecakapan konseptual yaitu kemampuan seorang pemimpin dalam dalam kebijakan organisasi secara keseluruhan. Kecakapan kemanusiaan yaitu kemampuan seorang pemimpin untuk berkomunikasi dan membangun koordinasi didalam kelompok atau kelompok lain. Kecakapan teknis yaitu kemampuan seorang pemimpin berupa kemampuan menggunakan metode, proses, prosedur, dan teknik melaksanakan pekerjaan dalam hal ini khususnya dalam bidang pendidikan. Ketiga keterampilan tersebut harus dimiliki oleh para manajer (*top management, middle management, dan low management*).

## 2. Mutu Pendidikan

Secara sederhana sebuah produk dikatakan berkualitas apabila produk tersebut sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan yang meliputi bahan baku, proses produksi dan bahan jadi. Dari definisi ini mutu diartikan sebagai kesesuaian dengan standar yang ada. Selanjutnya W. Edwards Deming (Zulian Yamit) menyatakan bahwa

---

<sup>4</sup> Winardi, *Manajemen Personalial, Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alumni, 1990).

kualitas atau mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen.<sup>5</sup> Dalam arti ini, mutu adalah apa saja yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen.

Mutu dipandang sebagai sebuah konsep yang absolute sekaligus relatif, dalam artian absolute, mutu sama halnya dengan sifat baik, cantik dan benar merupakan suatu idealism yang tidak dapat dikompromikan.<sup>6</sup> Sesuatu yang bermutu bagian dari standar yang sangat tinggi dan tidak dapat diungguli. Adapaun mutu itu relative dipandang sebagai sesuatu yang melekat pada sebuah produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggannya. Karena itu, produk atau layanan dianggap bermutu bukan karena ia mahal dan eksklusif tetapi karena memiliki nilai, misalnya keaslian produk, wajar dan familiar.

Dari berbagai definisi mutu yang dikemukakan oleh para tokoh diatas, setidaknya ada beberapa hal yang menjadi indikator dari sebuah kualitas atau mutu, antara lain: kesesuaian untuk pemakaian, kesesuaian dengan standar, kesesuaian dengan kebutuhan pasar, kepuasan pelanggan, kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Dalam dunia pendidikan, dua pertanyaan pokok yang penting dikemukakan adalah apa yang dihasilkan dan siapa pemakai pendidikan. Pengertian tersebut merujuk kepada nilai tambah yang diberikan oleh pendidikan dan pihak-pihak yang memproses serta menikmati hasil-hasil pendidikan.

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu pendidikan menurut Depdiknas (Kompri) adalah mencakup input, proses dan output pendidikan. Input adalah segala sesuatu yang harus ada dan tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya suatu proses. Proses adalah berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Output pendidikan adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses.<sup>7</sup>

Mutu pendidikan menurut Arbangi, dkk. adalah derajat keunggulan dalam pengelolaan pendidikan secara efektif dan efisien untuk melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus pada suatu

---

<sup>5</sup> Yami, Zulian. *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. (Yogyakarta: Ekonisia, 2004), hal. 7.

<sup>6</sup> Arbangi dkk. *Manajemen Mutu Pendidikan*. (Depok: Prenadamedia Group, 2018), hal. 84.

<sup>7</sup> Kompri. *Standar Kompetensi Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2018), hal. 213.



jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu.<sup>8</sup> Pendidikan akan terus berubah seiring perkembangan zaman sehingga perlu upaya perbaikan dan peningkatan mutu sejalan dengan semakin tingginya kebutuhan dan tuntutan masyarakat. Sistem pendidikan, baik dari segi pengelolaan maupun dari segi proses pendidikan itu sendiri, di arahkan secara efektif untuk meningkatkan nilai tambah dari faktor-faktor input (besarnya kelas sekolah, guru, buku pelajaran, situasi belajar dan kurikulum, manajemen sekolah, keluarga) agar menghasilkan output setinggi-tingginya.

Pendidikan bermutu yang bertujuan untuk meningkatkan sumber daya manusia ialah melalui proses pembelajaran di sekolah. Dalam usaha meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang harus dibina dan dikembangkan terus menerus. Pendidikan harus terus menerus ditingkatkan khususnya lembaga pendidikan mempunyai tugas dan tanggungjawab yang besar dan berat dalam menyiapkan peserta didik yang berkualitas.

Pendidikan yang bermutu ditentukan oleh berbagai unsur dinamis yang ada dalam sekolah itu sendiri dan lingkungannya sebagai suatu system. Salah satu indikator keberhasilan kepemimpinan seorang kepala sekolah yang berkompeten diukur dari mutu pendidikan yang ada di sekolah tersebut. Kualitas lulusan pendidikan kurang sesuai dengan kebutuhan pasar tenaga kerja dan pembangunan, baik industri, perbankan, telekomunikasi, maupun pasar tenaga kerja sektor lainnya yang cenderung menggugat eksistensi sekolah. Bahkan sumber daya manusia (SDM) yang disiapkan melalui pendidikan sebagai generasi penerus belum sepenuhnya memuaskan bila dilihat dari segi akhlak, moral, dan jati diri bangsa dalam kemajemukan budaya.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini yaitu kualitatif, pendekatan yang lebih menekankan pada aspek pemahaman secara mendalam terhadap suatu masalah manusia dan sosial. Waktu penelitian adalah antara bulan Oktober 2018 sampai dengan bulan Maret 2019, dan tempat penelitian adalah di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 4 Kebumen.

---

<sup>8</sup> Arbangi, *Op.Cit.* hal 86.

Subjek penelitian ini yaitu peneliti/penulis sendiri. Sedangkan responden penelitian ini yaitu orang-orang yang berhubungan dengan kompetensi manajerial kepala madrasah, seperti: kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, dan pegawai tata usaha, pegawai perpustakaan, dan siswa.

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti untuk memperoleh data penelitian yang dibutuhkan. Proses pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan: observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi.

Dalam menguji keabsahan data peneliti menggunakan tehnik Triangulasi, yakni teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Itu artinya melakukan validasi, dengan cara mengecek dokumen program dan bukti tertulis lainnya.<sup>9</sup> Dalam penelitian ini menggunakan Triangulasi metode yaitu menggunakan dua strategi yaitu: (1) Pengecekan terhadap derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian dengan beberapa tehnik pengumpulan data; (2) Pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama.

Langkah-langkah yang dilakukan penulis lakukan untuk menganalisis data yang sudah diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yaitu dengan menggunakan model analisis data Miles dan Huberman sebagaimana yang dikutip oleh Sugiyono, yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/verification*).<sup>10</sup>

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **1. *Technical Skill* Kepala MAN 4 Kebumen dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan**

Dari temuan penelitian ini dikemukakan bahwa, untuk meningkatkan mutu pendidikan Kepala MAN 4 Kebumen menggunakan teknik sebagai berikut:

- a. Menguasai pengetahuan tentang metode proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus. Kepala MAN 4 Kebumen berbekal pengalaman menjadi guru, diklat, dan training-training yang diikuti dapat membantu para

---

<sup>9</sup> Patton, Michael Quinn. *Metode Evaluasi Kualitatif*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), hal. 280

<sup>10</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta. 2009), hal. 254

bawahan yang mengalami kesulitan dalam proses pembelajaran maupun di luar proses pembelajaran. Dengan demikian, kepala MAN 4 Kebumen mempunyai kemampuan *technical skills* sesuai dengan teori Robert L. Katz dalam (Winardi) bahwa *Technical skills* adalah Kemampuan untuk menggunakan peralatan, prosedur atau teknik-teknik dari suatu bidang tertentu.<sup>11</sup>

b. Menyusun kurikulum dengan memadukan kurikulum pendidikan formal yang digariskan Kementerian Pendidikan Nasional dan Kementerian Agama. Kepala MAN 4 Kebumen berpendapat bahwa ilmu agama sangat penting tapi pengetahuan umum juga penting, termasuk bahasa Inggris. Pelajaran bahasa Inggris sebagai alat terpenting untuk menguasai ilmu umum teknologi sehingga diharapkan nanti anak dapat berkomunikasi di eraglobal. Dengan demikian kepala MAN 4 Kebumen mempunyai kemampuan *technical skill* sesuai dengan teori Robert L. Katz (Winardi) bahwa *Technical skill* adalah Kemampuan untuk menggunakan peralatan, prosedur atau teknik-teknik dari suatu bidang tertentu.<sup>12</sup>

c. Melaksanakan program Pembangunan Keterampilan peserta didik dalam Program Penunjang Pelayanan Pendidikan, yaitu:

- 1) Koperasi madrasah sebagai media pembelajaran siswa dalam mengembangkan usaha (wiraswasta).
- 2) Bengkel Qur'an dan Sholat, untuk melayani siswa yang kemampuan membaca Al Qur'an dan Sholatnya kurang baik.
- 3) Tahfidz Qur'an dan sholat, untuk melayani siswa yang kemampuan membaca Al Qur'an dan Sholatnya kurang baik.

Dengan demikian apa yang dilakukan kepala MAN 4 Kebumen sesuai dengan teori Davis (Engkoswara dan Komariah), bahwa *Technical Skill*, diperlukan pemimpin agar mampu mengawasi dan menilai pekerjaan sesuai dengan keahlian yang digelutinya.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Winardi, *Op.Cit.*

<sup>12</sup> *Ibid*

<sup>13</sup> Engkoswara dan Komariah. *Administrasi Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2012), hal 128.

d. Mengadakan perbaikan mutu secara terus-menerus dengan cara selalu mengadakan evaluasi program yang telah dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Kemudian akan didapat kelemahan-kelemahan untuk diadakan perbaikan-perbaikan. Langkah yang diambil oleh kepala MAN 4 Kebumen adalah mengadakan diklat maupun *work shop* setiap satu tahun sekali yang diikuti oleh semua komponen sekolah selama 4-5 hari berturut-turut untuk menambah kompetensi. Selama dua hari itu diadakan evaluasi program termasuk kurikulum dalam waktu setahun silam. Kemudian dari perjalanan satu tahun tersebut diprediksi bersama-sama kemudian dimunculkan pencerahan-pencerahan, evaluasi-evaluasi yang akhirnya munculnya sikma baru, yaitu:

- 1) Memberikan persyaratan khusus dalam penerimaan tenaga pengajar dengan cara melengkukan persyaratan administrasi, tes tulis, tes lisan, *micro teaching*, tes mengajar di kelas agar memperoleh tenaga pengajar yang profesional.
- 2) Mengadakan persyaratan tertentu dalam penerimaan siswa baru, yaitu selain harus melengkapi syarat administrasi jugadiadakan wawancara dengan siswa dan wali murid. Hal tersebut diambil oleh Kepala MAN 4 Kebumen karena persyaratan khusus yaitu mewajibkan wawancara dengan santri dan walisantri akan dapat mengetahui kondisi siswa dan keluarganya agar dikemudian hari apabila ada persoalan akan lebih mudah untuk menganalisa sehingga akan dapat mengambil keputusan secara tepat. Memberikan kepercayaan penuh terhadap para bawahan dalam menjalankan tugas darinya.

Dengan demikian apa yang dilakukan kepala MAN 4 Kebumen sesuai dengan teori Davis dalam dikutip dari (Engkoswara dan Komariah), bahwa *Technical Skills*, diperlukan pemimpin agar mampu mengawasi dan menilai pekerjaan sesuai dengan keahlian yang digelutinya.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> *Ibid*

e. Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan untuk mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut. Kepala MAN 4 Kebumen menyampaikan demi kemajuan peserta didik maka dalam penggunaan sarana dan prasarana sekolah di dukung sepenuhnya, seperti penggunaan LCD dalam proses pembelajaran. Sistem pengajaran dengan menggunakan LCD dapat membantu siswa agar dalam proses pembelajaran tidak merasa bosan.

Dari temuan-temuan tersebut di atas dapat diambil hipotesa bahwa keberhasilan mutu akan sangat tergantung pada kemampuan teknik dari seseorang pemimpin sebagai ujung tombak pengaduan dan pengambil kebijakan atas kesulitan pelaksanaan mutu dilapangan.

Keterampilan teknik sebagian besar perlu dikuasai oleh manajer terdepan. Sebab para manajer terdepan berhadapan langsung dengan para petugas pendidikan terutama para pengajar. Para manajer terdepan sekaligus sebagai supervisor, yang berkewajiban membina dan membimbing para pengajar agar mampu mengajar dengan sebaik mungkin dan mengontrol kerja para pengajar.

Kepala madrasah harus dapat membina, mengembangkan, memperbaiki dan meningkatkan sumber daya yang ada (*input*) melalui proses pembelajaran yang baik demi peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Hal ini sesuai dengan pendapat Kompri adalah mencakup input, proses dan output pendidikan. Input adalah segala sesuatu yang harus ada dan tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya suatu proses.<sup>15</sup> Dalam rangka pembinaan, kepala madrasah harus mampu secara teknis atas pelaksanaan program di lapangan. Tanpa mempunyai kemampuan secara teknis maka seorang manajer tidak bisa memberi arahan secara maksimal.

Agar seorang Kepala madrasah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, harus memenuhi dan mampu mewujudkan *technical skill* yang terdiri dari dari menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan tehnik untuk melaksanakan kegiatan khusus dan mampu untuk memanfaatkan serta

---

<sup>15</sup> Kompri, *Op.Cit.*, hal 213.

memberdayakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.

Tugas dan tanggung jawab Kepala madrasah digolongkan atas dua bidang yaitu: (a) Tugas kepala Sekolah dalam bidang administrasi dan (b) tugas Kepala sekolah dalam bidang supervisi. Tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi digolongkan dalam manajemen yang berhubungan dengan pengelolaan pengajaran, kepegawaian, kesiswaan, gedung dan halaman, keuangan dan pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat. Sedangkan masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran kemampuan teknik (*technical skills*) kepala sekolah sangat diperlukan dalam perbaikan program dan kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.

## **2. *Human Skill* Kepala MAN 4 Kebumen dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan**

Kepala MAN 4 Kebumen menyatakan bahwa mutu tidak bisa diwujudkan jika kesadaran diri akan mutu tidak terbangun. Sehingga sumber daya manusia (pada tenaga kependidikan) perlu diberikan bimbingan dan motivasi akan keberadaan mutu. Selain itu, hubungan komunikasi harus dibangun agar kenyamanan dalam bekerja dapat diperoleh. Dengan demikian kepala MAN 4 Kebumen mempunyai *Human Skills* yang sesuai dengan teori dari Robert L. Katz (Winardi) bahwa *Human Skill* adalah kemampuan untuk bekerja dengan orang lain, memahami dan memotivasi serta mendorong orang lain baik sebagai individu atau kelompok. Seperti anggota organisasi, para relasi dan terutama bawahan sendiri.<sup>16</sup>

Kepala MAN 4 Kebumen dalam memberikan bimbingan tidak hanya melalui kata-kata akan tetapi lebih pada hubungan kemanusiaan yaitu dengan memberikan tauladan atau berusaha menjadi *uswatun hasanah*. Dengan demikian apa yang dilakukan kepala MAN 4 Kebumen sesuai dengan pendapat Soekarso dan Iskandar Putong bahwa *Human Skill* adalah kemampuan untuk bekerjasama dengan memahami, dan memotivasi orang lain baik sebagai individu atau kelompok.<sup>17</sup>

Untuk mewujudkan bimbingan dan motivasi tersebut, Kepala MAN 4 Kebumen menggunakan cara:

- a. Memberikan dorongan kepada tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesinya dengan jalan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada tenaga kependidikan untuk melanjutkan studi di jenjang yang lebih atas dan selalu mengikut sertakan para tenaga kependidikan dalam pelatihan-pelatihan, seminar, *work shop* dan kegiatan-kegiatan sejenis selain setiap satu tahun sekali mengadakan pembinaan dengan mengadakan *work shop* yang diikuti oleh semua komponen madrasah. Hal ini sesuai dengan teori Robert L. Katz (Winardi), bahwa *Human Skill* adalah kemampuan untuk bekerja dengan orang lain, memahami dan memotivasi serta mendorong orang lain baik sebagai

---

<sup>16</sup> Winardi, *Op.Cit.*

<sup>17</sup> Soekarso dan Iskandar Putong. *Kepemimpinan Kjian Teoritis dan Praktis*. (Jakarta: Erlangga, 2015), hal. 49.

individu atau kelompok.<sup>18</sup>

- b. Memberikan penghargaan kepada bawahannya yang berprestasi baik berupa materi, piagam maupun pujian dihadapan umum. Kepala MAN 4 Kebumen mempunyai pandangan bahwa penghargaan adalah sesuatu yang sangat penting dan dapat menambah kesemangatan kerja karena merasa dihargai jerih payahnya. Wujud dari penghargaan tersebut, kadang berupa materi, piagam dan pujian yang disampaikan dikalayah umum. Apa yang dilakukan kepala MAN 4 Kebumen sesuai pendapat Davis (Engkoswara dan Komariah), bahwa *Human Skills* (kemampuan dalam membangun relasi dan dapat bekerjasama dengan orang lain) adalah kualifikasi yang dipersyaratkan seorang pemimpin baik dalam situasi formal maupun non formal.<sup>19</sup>
- c. Menciptakan lingkungan dan suasana kinerja yang nyaman dengan cara berusaha mengadakan pengaturan lingkungan sedemikian rupa agar kelihatan asri dan tenang. Adapun tentang kenyamanan suasana, kepala MAN 4 Kebumen berusaha membangun hubungan komunikasi dan kerjasama dengan berpedoman kepala manajemen *partnership* yaitu semuanya adalah teman kerja bukan hubungan bos dengan karyawan. Dengan anggapan teman kerja maka ia berharap kenyamanan hubungan komunikasi dapat lebih kooperatif dan harmonis sehingga fungsi-fungsi manajemen dapat diwujudkan dalam rangka pencapaian mutu pendidikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Soekarso dan Iskandar Putong, bahwa Kemampuan kemanusiaan (*human skill*) yakni kemampuan untuk bekerjasama dengan memahami, dan memotivasi orang lain baik sebagai individu atau kelompok.<sup>20</sup> Ini dimaksud untuk membangun suatu koordinasi didalam suatu kelompok agar dapat memperoleh partisipasi dan mengarahkan kelompoknya dalam pencapaian tujuan dimana ia berperan sebagai pemimpin.
- d. Memberikan suri tauladan dalam menanamkan kedisiplinan, keikhlasan dan

---

<sup>18</sup> Winardi, *Op.Cit.*

<sup>19</sup> Engkoswara dan Komariah, *Op.Cit.*

<sup>20</sup> Soekarso dan Iskandar Putong, *Op.Cit.*



kesemangatan kerja. Kepala MAN 4 Kebumen menganggap bahwa memberikan contoh yang baik lebih mengena dalam memberikan bimbingan daripada hanya pengarahan yang berupa nasihatkerja. Apa yang dilakukan kepala MAN 4 Kebumen sesuai pendapat Davis (Engkoswara dan Komariah), bahwa *Human Skills*, kemampuan dalam membangun relasi dan dapat bekerjasama dengan orang lain adalah kualifikasi yang dipersyaratkan seorang pemimpin baik dalam situasi formal maupun non formal.<sup>21</sup>

Dari temuan di atas dapat dijadikan hipotesis bahwa seseorang manajer harus memiliki keterampilan kemanusiaan (*Human Skill*) untuk membangun komunikasi dengan para bawahan dan partner kerja agar didapat kenyataan kerja sehingga akan memperoleh hasil yang maksimal dalam pencapaian tujuan pendidikan sesuai kebutuhan pasar dengan tolak ukur keberhasilan mutu pendidikan. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan W. Edwards Deming (Zulian Yamit), bahwa kualitas atau mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen.<sup>22</sup>

Mutu pendidikan adalah kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut normal/standar yang berlaku.

Kenyamanan kerja akan diperoleh apabila seseorang manajer bisa membangun komunikasi. Seorang manajer harus memiliki kemampuan berinteraksi dengan berbagai macam manusia yang berbeda, hal itu mencakup: keterampilan memotivasi orang untuk bekerja, keterampilan mendengar orang lain, keterampilan hubungan dengan orang lain. Hal ini sejalan dengan pengertian *Human Skill* menurut Soekarso dan Iskandar Putong yaitu kemampuan bekerjasama, dengan memahami, dan memotivasi orang lain, baik individu maupun kelompok.<sup>23</sup>

Menurut laporan Perhimpunan Manajemen Amerika (*American Management Association*), sebagian besar dari dua ratus manajer yang harus ikut serta dalam satu

---

<sup>21</sup> Engkoswara dan Komariah, *Op.Cit.*

<sup>22</sup> Yamit, Zulian, *Op.Cit.*

<sup>23</sup> Soekarso dan Iskandar Putong, *Op.Cit.*

survei menyetujui bahwa satu-satunya kemampuan yang paling penting bagi seseorang eksekutif adalah kemampuannya bergaul baik dengan orang lain.

Kepala madrasah sebagai *top manager* harus mampu berinteraksi dan bekerjasama dengan baik dengan orang-orang sekitar baik intern sekolah (wakil kepala madrasah, guru, staf dan seluruh tenaga kependidikan lainnya) dan juga ekstern madrasah (*stake holder*, komite dan orang-orang yang berkomponen terhadap pendidikan).

Interaksi dengan bawahan diperlakukan agar dalam melaksanakan tugas yang diembannya dan dalam merealisasikan kebijakan manajer dapat termotivasi, sehingga para bawahan dapat memanfaatkan potensinya secara optimal dalam bekerja demi kepentingan organisasi dan para anggotanya.

Moral kerja para personalia sangat ditentukan oleh motivasi mereka untuk bekerja. Huse sebagaimana dikutip oleh Made Pidarta, bahwa keberhasilan para manajer pendidikan memotivasi para bawahannya bergantung pada: (a) motivasi yang dimiliki oleh masing-masing bawahannya, (b) ketepatan persepsi manajer terhadap kebutuhan para bawahan, (c) hubungan manajer dengan para bawahan, dan (d) efektifitas proses komunikasi.<sup>24</sup>

Jadi, kepala madrasah harus mampu mewujudkan dalam tindakan konsep human skill yang meliputi kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerjasama, kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan perilaku, kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, kemampuan menciptakan kerjasama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis dan kemampuan berperilaku.

### **3. *Conceptual Skill* Kepala MAN 4 Kebumen dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan**

Dalam temuan penelitian ini dikemukakan bahwa, *Conceptual Skill* Kepala MAN 4 Kebumen dalam meningkatkan mutu pendidikan yaitu sebagai berikut:

- a. Dalam meningkatkan mutu pendidikan, langkah pertama ditempuh oleh Kepala MAN 4 Kebumen adalah menyusun rencana program yang jelas

---

<sup>24</sup> Pidarta, Made. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2011).

kemudian diruangkan dalam visi, misi dan tujuan madrasah sebagai pijakan dalam pencapaian mutu sekolah melalui musyawarah bersama seluruh komponen madrasah dan juga pengurus serta komite madrasah, karena tanpa adanya program yang jelas maka peningkatan mutu pendidikan tidak mungkin terlaksana secaramaksimal.

- b. Dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan lembaga, Kepala MAN 1 Kebumen menggunakan strategi:
- 1) Memberdayakan sumber daya yang ada melalui kerjasama secara efektif dengan sebaik-baiknya untuk ikut serta dalam berbagai kegiatan yang dapat menunjang kualitas program madrasah dengan membagi tugas pekerjaan melalui para wakil kepala yang meliputi wakil kepala bidang kurikulum, kesiswaan, sarana dan prasarana, dan humas.
  - 2) Membentuk team work dalam meningkatkan mutu pendidikan Kepala MAN 4 Kebumen memandang bahwa kemajuan sebuah lembaga pendidikan tidak dapat dicapai tanpa adanya kebersamaan atau dengan kata lain menggunakan konsep patner ship yaitu kemajuan sebuah lembaga itu tidak ditentukan oleh satu orang melainkan dalam sebuah tim. Tim yang dibentuk merupakan tim yang solid. Mereka mempunyai komitmen bahwa mutu harus terwujud dengan mengambil langkah (a) mengadakan kajian-kajian kecil, (b) maju yang sesuai dengan masyarakat, (c) menggunakan konsep ikhlas dan mempunyai dediksi yang tinggi, (d) tidak memberlakukan jam kerja bagi tim, karena bagi mereka apabila sebuah lembaga dibatasi oleh jam yang terjadi menjadi ketimpangan. Karena lembaga pendidikan itu tidak pernah berhenti dan berbagai macam inovasi dan problem.
- c. Menerapkan manajemen personalia dengan menempelkan personil baik guru maupun tenaga administrasi sesuai dengan bidangnya. Kepala MAN 4 Kebumen memandang salah satu faktor penentu kualitas pendidikan adalah tenaga pengajar, sehingga dalam menempatkan personil harus sesuai dengan

keahliannya yang diukur melalui bidang akademiknya. Ia berpendapat bahwa penempatan tenaga yang baik tidak sesuai maka tidak akan pernah mendapatkan sesuatu secara maksimal.

- d. Meminimalisir problem madrasah dengan langkah mengantisipasi satu persoalan sejak dini dengan segera mencari pokok persoalan dan dicari solusi yang tepat dan objektif serta diterima kedua belah pihak paling tidak bisa meminimalisir kekecewaan. Problem yang tidak segera diatasi akan mengganggu kinerja sehingga tidak akan mendapatkan hasil yang maksimal.

Kepala MAN 4 Kebumen mengambil langkah konkrit untuk mengantisipasi problem yang ada yaitu dengan mewajibkan penemuan forum pemimpin yang terdiri dari para wakil kepala madrasah, KTU, kepala bidang, perwakilan guru tepatnya setiap ada sesuatu yang penting. Pada forum tersebut diadakan evaluasi bersama sekaligus kendala-kendala dan problem-problem yang muncul dan dicari solusinya. Setiap jum'at minggu ke 3 diadakan rapat dinas bulanan untuk mempertemukan semua komponen madrasah dan melaporkan semua kegiatan-kegiatan yang sudah dan akan berjalan. Setiap tanggal 17 seluruh guru bertemu dengan pimpinan untuk memberi pertimbangan dan sekaligus mendengarkan keluhan dari paraguru.

Secara umum, Kepala madrasah MAN 4 Kebumen sudah memiliki keterampilan konseptual manajerial dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas manajerial yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak unit kerja masing-masing kedalam bidang organisasi secara menyeluruh atas dasar tujuan dan kebutuhan kelompok sendiri. Hal ini sesuai dengan pendapat Soekarso dan Iskandar Putong, bahwa Kemampuan Konseptual (*conceptual skills*), yakni kemampuan mental untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh kepentingan organisasi.<sup>25</sup>

*Conceptual skill* Kepala MAN 4 Kebumen dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah menentukan rencana yang jelas, mencari strategi yang tepat yaitu dengan

---

<sup>25</sup> Soekarso dan Iskandar Putong, Op.Cit. hal 48.

memberdayakan sumberdaya yang ada dengan menggunakan manajerial personalia dan melakukan perbaikan mutu terus menerus dengan mengadakan pertemuan mingguan, bulanan, tahunan sebagai evaluasi kerja untuk melakukan langkah awal perbaikan mutu.

Dari kajian di atas dapat dikatakan bahwa keterampilan konseptual sangat diperlukan untuk manajer pendidikan untuk menyusun visi, misi, dan strategi pencapaian mutu pendidikan di masa depan.

Untuk memiliki kemampuan keterampilan konsep madrasah diharapkan: (a) Selalu belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para guru dan pegawai madrasah, (b) Melakukan observasi secara terencana tentang kegiatan-kegiatan manajerial, (c) Banyak membaca tentang hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan yang sedang dilaksanakan, (d) Memanfaatkan hasil penelitian orang lain, (e) Berfikir untuk masa yang akan datang, dan (f) Merumuskan ide-ide yang dapat diujicobakan.

## **KESIMPULAN**

Dari paparan data serta pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat peneliti simpulkan bahwa:

1. Keterampilan Teknik (*Technical Skill*) kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 4 Kebumen yaitu mampu dalam mengembangkan keterampilan dalam pemaduan kurikulum pemerintah dengan kurikulum Madrasah Aliyah, ditambah dengan kurikulum berbasis keunggulan, perbaikan mutu secara terus menerus melalui evaluasi program kerja dalam kurun waktutertentu, memberlakukan persyaratan khusus dalam penerimaan tenaga, mengadakan persyaratan tertentu dalam penerimaan siswa baru dan memberi kepercayaan penuh terhadap para bawahan, penggunaan teknik supervisi dan pengetahuan tentang administrasi sarana prasarana dan keuangan.
2. Keterampilan Manusiawi (*Human Skill*) kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 4 Kebumen, diwujudkan dalam pemberian motivasi terhadap bawahan dengan memberikan dorongan akan pentingnya peningkatan

profesi, memberi penghargaan kepada bawahan atas prestasi yang telah diraihinya, menciptakan kenyamanan kerja, dan memberikan suri tauladan agar tertanam jiwa ikhlas, disiplin, dan mempunyai etos kerja yang baik, bersedia bekerjasama, menjalin komunikasi yang baik, memberikan bimbingan dalam menyelesaikan tugas serta dapat menyelesaikan masalah sulit.

3. Keterampilan Konsep (*Conceptual Skill*) kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 4 Kebumen melalui perencanaan yang jelas tertuang dalam visi, misi, dan tujuan, dalam menggunakan strategi yang tepat yaitu pemberdayaan SDM yang ada, membentuk *team work*, meminimalisir problem dan perbaikan terus menerus melalui evaluasi program, tanggap terhadap perubahan, dapat memanfaatkan peluang, menyampaikan gagasan, dan dapat memberikan pertimbangan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Arbangi dkk. (2018). *Manajemen Mutu Pendidikan*. Depok: Prenadamedia Group.
- Engkoswara dan Komariah. (2012). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Kompri. (2018). *Standar Kompetensi Kepala Sekolah*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Nata, Abuddin, (2001). *Pemikiran Para Tokoh Pendidikan Islam*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Patton, Michael Quinn. (2006). *Metode Evaluasi Kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Pidarta, Made. (2011). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Republik Indonesia. (2003). *Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*.
- Soekarso dan Iskandar Putong. (2015). *Kepemimpinan Kjian Teoritis dan Praktis*. Jakarta: Erlangga.
- Sudrajat, A. (2008). *Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah*. <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/05/02/kemampuan-manajerial-kepala-sekolah/>. [diakses pada 21 Februari 2019].
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Winardi, (1990), *Manajemen Personalia, Sumber Daya Manusia*, Bandung: Alumni.
- Yamit, Zulian. (2004). *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Yogyakarta: Ekonisia.