



**STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM MENGELOLA
MADRASAH IBTIDA'YAH TARBIYAH ISLAMİYAH TELUK
JAYA KECAMATAN KELEKAR KABUPATEN MUARA ENIM**

Tesis

Diajukan untuk melengkapi salah satu syarat
guna memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam (M.Pd.I)
Dalam Program Studi Ilmu Pendidikan Islam
Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

MARYANTO
NIM. 100103045

**PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) RADEN FATAH
PALEMBANG
2013**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Kami yang bertanda tangan di bawah ini selaku pembimbing tesis:

1 . Nama : Prof. Dr. Ris'an Rusli, M. Ag

Nip. : 19650519192031003

2 . Nama : Dr. Zainal Barlian, D.BA

Nip : 196203051991011001

Dengan ini menyetujui bahwa tesis berjudul “ STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM MENGELOLA MADRASAH IBTIDA'YAH TARBIYAH ISLAMIYAH TELUK JAYA KECAMATAN KELEKAR KABUPATEN MUARA ENIM” yang ditulis oleh:

Nama : Maryanto

Nomor induk : 100103045

Program studi : Ilmu Pendidikan Islam

Kosentrasi : Manajemen Pendidikan Islam

Untuk diajukan dalam sidang Munaqosah Tertutup pada Program Pascasarjana IAIN Raden Fatah Palembang.

Pembimbing I,

Palembang, 15 Oktober 2012

Pembimbing II,

Prof. Dr. Ris'an Rusli, M.Ag

Dr. Zainal Barlian, DBA

Nip: : 196505191992031003

Nip: 196203051991011001



PERSETUJUAN TIM PENGUJI
SIDANG MUNAQOSAH TERTUTUP

Tesis berjudul “ STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM MENGELOLA
MADRASAH IBTIDA’IYAH TARBIYAH ISLAMİYAH TELUK JAYA KECAMATAN
KELEKAR KABUPATEN MUARA ENIM” yang ditulis oleh:

Nama : Maryanto
Nomor induk : 100103045
Program studi : Ilmu Pendidikan Islam
Kosentrasi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah dikoreksi dengan seksama dan dapat disetujui untuk diajukan dalam sidang Munaqosah
Terbuka pada Program Pascasarjana IAIN Raden Fatah.

TIM PENGUJI

1 . Prof. Dr. Abdullah Idi, M.Ed
Nip. 196509271991031004
Tanggal, 4 Mei 2013

2 . Dr. Izomiddin, MA
Nip. 1962 06201988031001
Tanggal, 4 Mei 2013

Ketua

Palembang, 4 Mei 2013
Sekretaris

Dr. Munir, M.Ag
Nip. 197103042001121002

Dr. Edyson Syaifullah, LC, MA
Nip. 196111302000121001



PERSETUJUAN AHIR TESIS

Tesis berjudul: “ **STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM MENGELOLA MADRASAH IBTIDA’IYAH TARBIYAH ISLAMİYAH TELUK JAYA KE-CAMATAN KELEKAR KABUPATEN MUARA ENIM**” yang ditulis oleh:

Nama : **Maryanto**
Nomor Induk : 100103045
Program Studi : Ilmu Pendidikan Islam
Kosentrasi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah dimunaqosahkan dalam sidang terbuka pada tanggal, 20 Agustus 2013, dan dapat disetujui sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar **Magister Pendidikan Islam (M.Pd.I)** pada Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Raden Fatah Palembang.

TIM PENGUJI :

Ketua	: Dr. Munir, M.Ag Nip.197103042001121002	 Tanggal,.....
Sekretaris	: Dr. Edyson Syaifullah, LC, MA Nip. 196111302000121001	 Tanggal,.....
Penguji I	: Prof. Dr. Abdullah Idi, M.Ed Nip. 196509271991031004	 Tanggal,.....
Penguji II	: Dr. Izomiddin, MA Nip: 1962 06201988031001	 Tanggal,.....

Direktur Palembang, 2013
Ketua Program Studi,

Prof. Dr. Abdullah Idi, M. Ed

Dr. Munir, M. Ag

Nip: 196509271991031004

Nip: 197103042001121002

KATA PENGANTAR

Syukur alhamdulillah berkat rahmat taufiq dan hidayah dari Allah SWT. Tesis yang berjudul : “STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM MENGELOLA MADRASAH IBTIDA’IYAH TARBIYAH ISLAMIYAH TELUK JAYA KECA-MATAN KELEKAR KABUPATEN MUARA ENIM” dapat diselesaikan. Sholawat dan salam semoga senantiasa tercurah kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW.

Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam (M.Pd.I) pada Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Raden Fatah Palembang. Di dalam proses penyelesaian tesis ini, penulis banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak, baik dari program pascasarjana, keluarga, maupun sahabat-sahabat seperjuangan. Untuk itu penulis ingin mengucapkan terimakasih khususnya kepada :

1. Yth. Bapak Prof. Dr. H. Aflatun Mukhtar, M.A, rektor IAIN Raden Fatah Palembang beserta pembantu-pembantu rektor yang telah memimpin institusi ini dengan baik.
2. Yth. Bapak Prof. Dr. H. Abdullah Idi, M.Ed., Direktur Pascasarjana IAIN Raden Fatah Palembang, beserta staf, yang telah menyetujui proses penyusunan tesis ini.
3. Yth. Bapak Dr. Munir, M. Ag Ketua Program Studi Ilmu Pendidikan Islam Kosentrasi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Raden Fatah Palembang.
4. Yth. Bapak Prof. Dr. H. Ris'an Rusli, M.Ag, selaku pembimbing I dalam penyusunan tesis ini yang telah banyak membantu penulis terutama yang berkenaan dengan teknis penulisan dan penyempurnaan bahasa.

1. Yth. Bapak Dr. H. Zainal Barlian, D.BA, selaku pembimbing II dalam penyusunan tesis ini yang telah banyak membantu penulis terutama yang berkenaan dengan pensistimatisan tesis ini.
2. Yth. Bapak dan Ibu Dosen yang sejak semester awal membimbing dan mengarahkan penulis dengan penuh pengabdian.
3. Yth. Bapak Kepala Madrasah Ibtida'iyah Tarbiah Islamiyah Teluk Jaya beserta para dewan Guru yang telah banyak membantu penulis dalam mengumpulkan data dalam penelitian ini.
4. Istri dan kedua orang anakku yang tercinta yang sudah banyak berkorban baik moril maupun materil demi kelangsungan kuliah hingga tercapainya cita-cita untuk menjadi Magister Pendidikan Islam.
5. Kedua orang tua dan mertuaku yang dengan tulus memberikan do'a restu kepadaku dalam mencapai cita-cita
6. seluruh saudara-saudaraku yang telah banyak memberikan dorongan, baik materil maupun spirituil.
7. seluruh sahabat seperjuangan yang telah banyak memberikan dorongan, baik berupa pinjaman buku, maupun saran-saran.
8. semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu di sini.

Ahirnya penulis berharap semoga tesis ini bermanfaat bagi kita semua, semoga Allah SWT, selalu melimpahkan taufiq dan hidayah-Nya kepada kita semua, Amin.

Palembang, Mei 2013
Penulis

MARYANTO

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Maryanto
Nomor induk : 100103045
Program studi : Ilmu Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam

Dengan ini menyatakan bahwa tesis dengan judul “Strategi Kepala Madrasah dalam Menngelola Madrasah Ibtidaiyah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya Kecamatan kelek Kabupaten Muara Enim” ini tidak memuat bahan-bahan yang sebelumnya telah diajukan untuk memperoleh gelar di perguruan tinggi manapun tanpa mencantumkan sumbernya. Sepengetahuan saya, tesis ini juga tidak memuat bahan-bahan yang sebelumnya telah dipublikasi atau ditulis oleh siapapun tanpa mencantumkan sumbernya dalam teks.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan penuh rasa tanggung jawab.

Palembang, Mei 2013

Maryanto,
Nim : 100103045

DAFTAR ISI

Halaman judul.....	i
Persetujuan pembimbing.....	ii
Persetujuan Tim Penguji Tertutup.....	iii
Persetujuan Ahir Tesis.....	iv
Kata pengantar.....	v
Surat Pernyataan.....	vi
Daftar isi.....	vii
Daftar tabel.....	viii
Pedoman transliterasi.....	ix
Abstrak	x

Bab

I PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah.....	1
Identifikasi Masalah.....	8
Batasan Masalah.....	8
Rumusam masalah.....	9
Tujuan Penelitian.....	9
Kegunaan Penelitian.....	10
Tinjauan Pustaka.....	10
Definisi konseptual.....	12
Kerangka teori.....	12
Metodologi Penelitian.....	15
Sistematika Penulisan.....	20

2 KONSEP STRATEGI DAN PERAN KEPALA MADRASAH

Pengertian Strategi dan Mengelola.....	22
Sepuluh Kunci Sukses Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	28
Kepala Madrasah Sebagai Pemimpin Pendidikan.....	38
Tujuh Pran kepala Madrasah Yang Dapat mendorong Visi menjadi Aksi.....	40
Kepala Madrasah Sebagai Educator.....	40
Kepala Madrasah Sebagai Manajer.....	43
Kepala Madrasah Sebagai Administrator.....	46
Kepala Madrasah Sebagai Supervisor.....	48
Kepala Madrasah Sebagai Leader.....	52
Kepala Madrasah Sebagai Innovator.....	55
Kepala Madrasah Sebagai Motivator.....	57

3 PROFIL MADRASAH IBTIDA'YAH TARBIYAH ISLAMİYAH

Sejarah Berdirinya Madrasah Ibtida'iyah Islamiyah Teluk Jaya.....	61
Visi dan Misi Madrasah Ibtida'iyah Tarbiyah Islamiah Teluk Jaya.....	65
Keadaan Kondisi Madrasah/gedung.....	71
Kurikulum yang Dipakai/digunakan.....	73
Input dan out-put.....	74

Keadaan sarana dan prasarana.....	75
Keadaan Jumlah Guru dan Pegawai.....	76
Anemo murid setiap tahun.....	77
Keadaan Keuangan Madrasah/sumber dana	81
Pengimplementasian Pengemangan Madrasah.....	82
 4 ANALISA DATA	
Memotivasi Guru dan Karyawan dengan Memberikan Tambahan Honor.....	84
Mengelola Keuangan Madrasah Secara Terbuka.....	86
Menerapkan Gaya Kepemimpinan yang Demokratis.....	88
Menyediakan Perpustakaan Madrasah.....	91
Menambah Jam Pelajaran yang Dianggap Perlu.....	92
Faktor Pendukung	
Anemo Murid Cukup Tinggi.....	93
Staf Bendahara Memahami Dalam Pengelolaan Keuangan	94
Sebahagian Tenaga Pendidik dan Kependidikan Secara Terbuka	
DapatMemberikan Usul, Saran, dan Keritiknya Demi Untuk Kemajuan	
Madrasah.....	95
Mempunyai ruang perpustakaan yang memadai.....	95
 Faktor Penghambat	
Sering Terlambatnya Dana Bantuan Oprasional Sekolah (BOS)	96
JauhnyaLokasi Madrasah Dengan Perpustakaan Daerah.....	98
 Upaya Kepala Madrasah Dalam Mengatasi Hambatan	
Menggunakan Uang Madrasah, Sesuai Dengan Kesepakatan.....	99
Membuat Pengumuman Tentang Keuangan.....	99
Melaksanakan Kepemimpinan Situasional.....	100
Mengadakan Kerjasama Dengan Perputakaan Keliling.....	101
 5 PENUTUP	
Kesimpulan.....	102
Saran-Saran.....	103
Lampiran –Lampiran	

Daftar Tabel

Tabel I

Struktur kurikulum dan muatan lokal Madrasah Ibtida'iyah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya Kecamatan Kelekar.....	73
---	----

Tabel 2

Keadaan gedung dan sarana belajar Madrasah Ibtida'iyah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya Kecamatan Kelekar	75
--	----

Tabel 3

Keadaan Guru dan Karyawan Madrasah Ibtida'iyah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya Kecamatan Kelekar	78
--	----

Tabel 4

Keadaan jumlah penduduk desa Teluk Jaya dalam mata pilih, Pemilihan kepala Desa Teluk Jaya tahun 2009.....	79
--	----

Tabel 5

Perincian jumlah sisws/siswi kelas 1 sampai kelas 6 Madrasah Ibtida'iyah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya Kecamatan Kelekar.....	80
---	----

Tabel 6

Perincian jumlah Alumnus Madrasah Ibtida'iyah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya Kecamatan Kelekar sejak tahun ajaran 1979/1980-2010-2011.....	81
---	----

Tabel 7

Keadaan keuangan hasil kebun karet Madrasah Ibtida'iyah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya dalam satu semester terakhir	82
--	----

Tabel 8

Pengimplementasian Pengembangan Manajemen Madrasah.....	82
---	----

PEDOMAN TRANSLITERASI

Terdapat beberapa versi pola transliterasi pada dasarnya mempunyai pola yang cukup banyak, berikut ini disajikan polatrasliterasi arab latin berdasarakan keputusan bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I.No.158 tahun 1987dan no. 0543b/U/1987.

HURUF	NAMA	PENULISAN
ا	Alif	‘
ب	Ba	b
ت	Ta	t
ث	Tsa	<u>S</u>
ج	Jim	j
ح	Ha	<u>h</u>
خ	Kha	kh
د	Dal	d
ذ	Zal	<u>z</u>
ر	Ra	R
ز	Zai	Z
س	Sin	S
ش	Syin	Sy
ص	Sad	Sh
ض	Dlod	dl
ط	Tho	th
ظ	Zho	zh
ع	‘Ain	‘
غ	Gain	gh
ف	Fa	f
ق	Qaf	q
ك	Kaf	k
ل	Lam	L
م	Mim	m
ن	Nun	n
و	Waw	w
ه	Ha	h
ء	Hamzah	‘
ي	Ya	y
ة	Ta (marbutoh)	<u>I</u>

Vokal bahasa arab seperti halnya dalam bahas Indonesia terdiri atas vokal tunggal dan vokal rangkap atau diftong

Vokal tunggal dalam bahasa arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut :

.....Fathah

.....Kasroh

.....Dlommah

Contoh:

كتب = Kataba

ذكر = Zukiro (Pola I) atau zukira (pola II) dan seterusnya

Lambang yang digunakan untuk vokal rangkap adalah gabungan antara harakat dan huruf dengan transliterasi berupa gabungan huruf.

Tanda Huruf		Tanda Baca	Huruf
ي	<i>Fthah dan ya</i>	<i>Ai</i>	<i>a dan i</i>
و	<i>Fathah waw</i>	<i>Au</i>	<i>a dan u</i>

كيف : kaifa

على : 'ala<

حول : h_aula

امن : a<mana

اي : ai atau ay

Mad

Mad atau panjang dilambangkan dengan harakat atau huruf, dengan transliterasi berupa huruf atau benda.

Contoh :

Harakat atau huruf		Tanda baca	Keterangan
اي	<i>Fathah dan alif tau ya</i>	a<	A dan garis di atas
اي	<i>Kasroh dan ya</i>	l<	I dan garis di atas
او	<i>Dlommun dan waw</i>	u<	U dan garis di atas

قال سبحانه	: qa<la sub <u>ha</u> <naka
صام رمضان	: sha<ma ramad <u>la</u> <n
رمى	: rama<
فيها منافع	: fi <u>ha</u> <mana<fi'u
يكتبون ما يأمرون	: yaktubu<na ma< yamkuru<na
اذ قال يوسف لابي	: iz <u>qo</u> <la yu<su<fu liabi<hi

Ta' marbutah

Transliterasi untuk ta marbutah ada dua macam

1. Ta Marbutah hidup atau yang mendapat harakat fatha, kasroh, dan dlommah, maka transliterasinya adalah /t/.
2. Ta marbutah yang mati atau mendapat harakat sukun, maka transliterasinya adalah /h/
3. Kalau pada kata yang terahir dengan ta marbutah diikuti dengan kata yang memakai al serta bacaan keduanya terpisah, maka ta marbutah itu ditransliterasikan dengan /h/
4. Pola penulisan tetap 2 macam

Contoh

روضة الاطفال	<i>Raudat<u>ul</u> athfa<l</i>
المدينة المنورة	<i>Al-madi<nah al munawwarah</i>

Syaddad (Tasydid)

Syaddad atau tasydid dalam system tulisan arab dilambangkan dengan sebuah tanda syaddad atau tasydid. Dalam transliterasi ini tanda syaddad tersebut dilambangkan dengan huruf yang dieri tanda syaddad tersebut.

ربنا = Robbana< نزل = Nazzala

Kata sandang

Diikuti oleh huruf syamsiah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf *syamsiah* ditransliterasikan bunyinya dengan huruf /l/ diganti deng huruf yang langsung mengikutinya. Pola yang dipakai sepeti berikut.

Contoh :

	Pola penulisan	
التواب	<i>Al-tawwa<bu</i>	<i>At-tawwa<bu</i>
الشمس	<i>Al-syamsu</i>	<i>Asy-syamsu</i>

Diikuti huruf *qomqriah*

Kata sandang yang diikuti oleh huruf *qomariah* ditransliterasikan sesuai dengan aturan-aturan diatas dan dengan bunyinya.

Contoh :

	Pola Penulisan	
البدیع	<i>Al-badi<'u</i>	<i>Al-badi<u</i>
القمر	<i>Al-qomaru</i>	<i>Al- qomaru</i>

Catatan : Baik diikuti huruf *syamsiah* maupun *qomaiyah*, kata sandang ditulis secara terpisah dari kata yang mengikutinya dan diberi tanda hubung (-).

Hamzah

Hamzah ditransliterasikan dengan *opostrop*. Namun hal ini hanya berlaku bagi *hamzah* yang terletak di tengah dan di ahir kata. Apabila terletak di awal kata, *hamzah* tidak dilambangkan karena dalam tulisannya ia berupa *alif*

Contoh :

تأخذون = *Ta'khuzu<na*

أو مرت = *umirtu*

الشهادة = *asy-syuhada< u*

فأتى بها = *fa'ti<biha<*

Penulisan Huruf

Pada dasarnya setiap kata, baik *fi'il*, *isim* maupun *huruf* ditulis terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab sudah lazim dirangkaikan dengan kata-kata lain karena ada huruf atau harakat yang dihilangkan. Maka penulisan kata tersebut dirangkaian juga dengan kata lain yang mengikutinya. Penulisan dapat menggunakan salah satu dari dua pola sebagai berikut :

Contoh	Pola Penulisan
وان لها لهو خير الراقين	<i>Wa innalaha< lahuwa hair al-ra<ziqi<n</i>
فأوفوا الكيل والمميزان	<i>Fa aufu< al-kaila wa-almîza<n</i>

ABSTRAK

Madrasah Ibtida'iyah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya Kecamatan Kelekar Kabupaten Muara Enim, adalah salah satu dari lembaga pendidikan Islam dan merupakan madrasah swasta, kemudian lokasinya sangat berdekatan dengan lokasi Sekolah Dasar Negeri, walaupun demikian madrasah ini sangat diminati oleh masyarakat desa Teluk Jaya. Melihat kenyataan ini penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul penelitian “Strategi Kepala Madrasah dalam Mengelola Madrasah Ibtida'iyah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya Kecamatan Kelekar Kabupaten Muara Enim”. Tujuan penelitian untuk mengetahui strategi kepala madrasah dalam mengelola Madrasah Ibtida'iyah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya Kecamatan Kelekar Kabupaten Muara Enim. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat, serta upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam mengatasi hambatan Kegunaan, Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi para kepala madrasah khususnya di Madrasah Ibtida'iyah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai pedoman bagi pihak-pihak terkait dalam menerapkan suatu kebijakan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi adik-adik yang akan mengadakan penelitian selanjutnya.

Jenis penelitian ini adalah *field research*, penelitian lapangan dengan pendekatan penelitian kualitatif dengan memakai perspektif *fenomenologis*. Unit analisis (*informan*) penelitian ini adalah berjumlah 15 orang *informan*. Jenis data dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Sumber data dalam penelitian ini ada dua macam, yaitu data primer dan data skunder. Teknik pengumpulan data adalah Observasi, wawancara, dan Dokumentasi. Dalam menganalisis data penulis menggunakan teknis analisis yang dikemukakan oleh Milles dan Huberman. Dalam model ini ada tiga komponen analisis yaitu, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk menghindari kesalahan atau kekeliruan data yang telah terkumpul diadakan triangulasi.

Kesimpulan bahwa strategi kepala Madrasah adalah: Memotivasi guru dengan memberi tambahan honor, mengelola keuangan secara terbuka, menerapkan gaya kepemimpinan secara demokratis, mengadakan perpustakaan madrasah yang baik, menambah jam pelajaran bagi mata pelajaran yang dianggap perlu. faktor pendukung memiliki *income* hasil penjualan karet, anemo murid cukup tinggi, staf bendahara memahami tentang keuangan, peserta rapat bebas berbicara, faktor penghambat sering terlambatnya dana BOS, jauhnya perpustakaan daerah, upaya yang dilakukan: menggunakan uang kas madrasah, membuat pengumuman tentang keuangan, melaksanakan kepemimpinan situasional, kerja sama dengan perpustakaan keliling. Saran kepada kepala madrasah berikan dana kepada guru untuk belajar ilmu teknologi, salurkan anak yang berprestasi ke madrasah yang berkualitas, ajak anak untuk mengunjungi kemajuan iptek, untuk menambah informasi dapat berlangganan majalah ataupun koran.

BAB I

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Proses informasi yang cepat, karena kemajuan ilmu pengetahuan dan perkembangan teknologi yang semakin pesat membuat manusia menuntut berbagai perbaikan dalam setiap bidang kehidupan baik ekonomi, politik, sosial budaya, dan termasuk bidang pendidikan. Dalam era sekarang ini ilmu pengetahuan dan teknologi terus berkembang demikian pula masyarakatnya. Kerenanya dunia pendidikan terus berubah dan berkembang, maka untuk menghadapi kondisi yang seperti ini, kepala sekolah dituntut untuk meningkatkan kualitas pendidikannya agar kepercayaan masyarakat tidak memudar, dan dapat menghasilkan output yang berkualitas sesuai dengan perkembangan zaman. Hal ini berarti berbagai masalah termasuk masalah pendidikan merupakan masalah kehidupan manusia yang menjadi masalah global atau setidaknya tidak dapat dipisahkan dari pengaruh belahan bumi yang lain, baik masalah politik, ekonomi maupun masalah sosial. Tilar (1992, hal. 213), menegaskan bahwa “penemuan-penemuan baru dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi juga membawa pengaruh yang sangat besar dalam bidang pendidikan”. Akibatnya pendidikan semakin lama semakin mengalami kemajuan, sehingga mendorong berbagai usaha pembaharuan. Sejalan dengan kemajuan tersebut maka, pendidikan di sekolah-sekolah

dituntut melakukan perubahan-perubahan itu, tidak hanya secara kuantitatif tetapi juga secara kualitatif.

Kepala sekolah merupakan pimpinan pendidikan tingkat satuan pendidikan, yang harus bertanggungjawab terhadap maju mundurnya sekolah yang dipimpinnya. Tidak jarang kepala sekolah menerima ancaman, jika dia tidak dapat memajukan sekolahnya, maka dia akan dimutasikan atau diberhentikan dari jabatannya. Oleh karena itu kepala sekolah dituntut untuk memiliki berbagai kemampuan, baik hal yang berkaitan dengan masalah manajemen maupun kepemimpinannya, agar dapat mengembangkan dan memajukan sekolahnya secara efektif, efisien, mandiri, produktif, dan akuntabel. Kondisi tersebut menuntut berbagai tugas yang harus dikerjakan oleh para tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan peran dan fungsinya masing-masing.

Pendidikan merupakan kegiatan kompleks yang meliputi berbagai komponen yang terkait satu sama lain, antara lain berupa murid, pendidik, program pembelajaran, sarana, prasarana, lingkungan masyarakat, dan kepemimpinan kepala sekolah, (Ibrahim 2003, Hal.78). Karena itulah berbagai institusi yang kompleks, lembaga pendidikan tidak akan mudah menjadi baik dengan sendirinya melainkan dengan proses peningkatan tertentu.

Di sekolah terdapat dua agen pembelajaran yang paling berperan dan sangat menentukan kualitas pendidikan; yakni kepala sekolah dan guru. Dalam perspektif globalisasi, otonomi daerah, dan desentralisasi pendidikan serta untuk menerapkan Standar Nasional Pendidikan (SNP). Kepala sekolah merupakan figur sentral yang harus menjadi teladan bagi seluruh warga sekolah. Oleh karena itu, untuk mewujudkan visi dan misi sekolah, serta mencapai tujuan yang diharapkan, perlu dipersiapkan kepala sekolah yang mampu memahami tidak saja hal yang berkaitan dengan manajemen sekolah, tetapi juga berbagai hal yang berkaitan dengan kepemimpinan.

Untuk menjalankan tugas manajerial di atas, dan juga merespon tuntutan yang terus berubah saat ini, kepala sekolah harus memiliki kepemimpinan yang kuat agar mampu melaksanakan berbagai program yang mereka bina secara efektif. Hal ini mengingatkan bahwa kepala sekolah tidak saja bertanggungjawab mengelola guru, dan staf serta peserta didik, tetapi juga harus menjalin hubungan sekolah dengan masyarakat secara luas. Pelaksanaan tanggungjawab tersebut, menuntut kepala sekolah untuk memiliki kemampuan dan keterampilan kepemimpinan, yang harus dipersiapkan.

Dalam usaha peningkatan mutu pendidikan diperlukan perpaduan yang dinamis antara berbagai komponen yang ada dalam satu institusi pendidikan. Untuk kepentingan ini sekolah memerlukan seorang pemimpin yang akan mengelola berbagai sumber daya pendidikan yang ada agar pendidikan dan pembelajaran menjadi lebih berkualitas. Suatu kenyataan bahwa sebenarnya menuju pendidikan yang bermutu tidak bergantung pada satu komponen saja, misalnya kepala sekolah sebagai seorang pemimpin melainkan sebagai suatu sistem mengacu kepada berbagai komponen yang ada.

Kesemua komponen tersebut sangat penting dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan. Namun semua komponen tersebut tidak akan berfungsi secara maksimal bilamana tidak didukung oleh seorang kepala sekolah yang profesional, yang mampu memadukan berbagai komponen di atas dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Secara keseluruhan dalam rangka inilah peningkatan kualitas pendidikan bukanlah tugas yang ringan, karena tidak hanya berkaitan dengan masalah teknis, tetapi menyangkut berbagai persoalan yang rumit dan kompleks baik menyangkut perencanaan, pendanaan maupun efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan sistem sekolah. Peningkatan kualitas pendidikan juga menuntut kepada strategi manajemen yang lebih baik. Manajemen pendidikan merupakan alternatif strategis, artinya adalah manajemen pendidikan yang tepat akan dapat meningkatkan kualitas pendidikan. Hasil penelitian Balitbang DIKBUD

menunjukkan bahwa manajemen sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kualitas pendidikan. “Kelemahan dan kegagalan dalam proses pengelolaan pendidikan menyebabkan kegagalan proses pendidikan secara keseluruhan“ Mulya (2003, hal. 224). Combs, sebagaimana dikutip Sudarwan Danim dalam Saipul (2005) menyebutkan antara lain “bahwa revolusi dalam bidang pendidikan haruslah diawali dengan revolusi dalam bidang manajemen pendidikan”.

Dalam pengelolaan pendidikan dikenal dengan mekanisme pengaturan yaitu sistem sentralisasi. Kelemahan sistem pendidikan nasional tahun 1989 dimulai dari manajemen pendidikan sentralistik dengan kurikulumnya yang berlaku secara nasional, yang berdampak pada kepemimpinan kepala sekolah, profesionalisme guru serta persepsi masyarakat dalam pendidikan. Tanpa desentralisasi kepala sekolah dan guru serta persepsi dan partisipasi masyarakat dalam pendidikan, maka kepala sekolah dan guru tidak lebih dari sekedar menerima dan melaksanakan intruksi dari atas. Implikasi dari desentralisasi manajemen pendidikan adalah kewenangan yang lebih besar diberikan pada pemerintah kabupaten dan kota untuk mengelola pendidikan sesuai dengan potensi dan kebutuhan daerahnya.

Bergulirnya Undang Undang NO. 22 tahun 1999 tentang Otonomi Daerah telah berubah kepada kebijakan diberbagai sektor pembangunan dan salah satunya adalah sektor pendidikan yang menjadi bagian dari sektor-sektor yang diotonomisasikan pada daerah. Perubahan yang terletak pada sektor pendidikan ini adalah pendelegasian otoritas pendidikan pada daerah dan mendorong otonomisasi ditingkat sekolah.

Sekolah sebagai satuan pendidikan tidak akan menjadi bermutu baik atau unggul dengan sendirinya, melainkan melalui berbagai upaya peningkatan mutu pendidikan. Disini kepala sekolah dan *stakeholders* lainnya hendaknya haruslah berusaha untuk melakukan sesuatu dalam rangka mengubah sekolahnya agar menjadi lebih baik. Peningkatan mutu pendidikan di sekolah hanya akan terjadi secara efektif bilamana dikelola melalui manajemen

yang tepat. Selama ini peningkatan mutu pendidikan cenderung melalui manajemen yang sentralistik. Begitu banyak program peningkatan mutu pendidikan di sekolah ditetapkan dan diupayakan secara sentralistik oleh pemerintah pusat. Begitu beragam program pelatihan guru dirancang dan dilaksanakan secara terpusat dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Berapa banyak dropping buku-buku perpustakaan, buku-buku pelajaran diupayakan secara terpusat, sekolah tinggal menerima apa yang telah dialokasikan oleh pemerintah pusat, terlepas apakah barang-barang tersebut dibutuhkan oleh sekolah atau tidak. Bafadal (2009, hal. 37) menegaskan bahwa “ peningkatan mutu pendidikan akan terjadi bilamana ada kemauan dari kepala sekolah, guru, orang tua siswa, dan komite sekolah mempunyai kemauan untuk bekerja keras berupaya mengembangkan program untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya”.

Dalam konteks yuridis formal yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan yang dimaksud dengan pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota provinsi atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Dari pengertian di atas paling tidak ada tiga elemen pengelolaan pendidikan, yaitu : pemerintah pusat, pemerintah daerah dan satuan pendidikan. Ketiga elemen tersebut diberikan tugas dan wewenang mengatur bagaimana bekerja sama secara sistematis untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.

Bersamaan dengan itu pemerintah juga mengeluarkan Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas sebagai pengganti Undang-Undang No. 2 tahun 1989. Salah satu isu penting dalam undang-undang tersebut adalah keterlibatan masyarakat dalam sektor pendidikan. Sebagaimana ditegaskan dalam pasal 9 bahwa ; masyarakat berhak untuk

beperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi program pendidikan.

Hal ini merupakan kelanjutan dari pasal 4 ayat 1 bahwa pendidikan di Indonesia dilaksanakan secara demokratis dan berkeadilan. Demokratisasi sejalan dengan kebijakan yang mendorong pengelolaan sektor pendidikan yang implementasinya ditingkat sekolah, berbagai perencanaan pengembangan sekolah baik sarana maupun prasarana sampai kepada perencanaan pengembangan kurikulum, semuanya diserahkan kepada sekolah untuk mencapainya, hal ini akan mendorong lahirnya berbagai strategi jitu yang dilakukan kepala sekolah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan

Di samping itu adanya tuntutan globalisasi dalam bidang pendidikan yang memacu agar hasil pendidikan nasional dapat bersaing seiring dengan perkembangan zaman. Pengelolaan pendidikan yang diotonomisasikan disetiap satuan pendidikan diharapkan dapat memenuhi kebutuhan peserta didik, masyarakat dan pemerintah dengan melihat dan mengangkat ciri karakteristik daerah yang segera dilaksanakan. Bentuk nyata dari desentralisasi pengelolaan pendidikan ini adalah diberikannya kewenangan kepada kepala sekolah untuk mengambil keputusan berkenaan dengan pengelolaan pendidikan, seperti dalam pengelolaan kurikulum, baik dalam penyusunan, pelaksanaan maupun pengembangannya di sekolah.

Untuk mencapai tujuan pendidikan diperlukan seorang pendidik yang mampu dan berkualitas serta diharapkan dapat mengarahkan anak didik menjadi generasi yang diharapkan sesuai dengan tujuan dan cita-cita bangsa. Muhaimin (1993, hal. 232) menyebutkan bahwa “sebuah lembaga pendidikan formal mempunyai tanggungjawab atas tujuan tersebut dengan mengoptimalkan sumber daya manusia baik dari kalangan pendidik maupun pengelola”.

Kepala sekolah adalah pimpinan pendidikan yang mempunyai peranan penting dalam mengembangkan lembaga pendidikan, yaitu sebagai pemegang kendali di lembaga pendidikan. Ahmadi (1991, hal. 98) menyebutkan bahwa “di samping itu kepala sekolah juga mempunyai peranan yang sangat besar dalam mengembangkan kualitas pendidikan di lembaga pendidikan yang ia pimpin”. Secara operasional kepala madrasah memiliki standar kompetensi untuk menyusun perencanaan strategis, mengelola tenaga kependidikan, mengelola kesiswaan, mengelola fasilitas, mengelola sistem informasi manajemen, mengelola regulasi atau peraturan pendidikan, mengelola kelembagaan, mengelola kekompakan kerja (*team work*) dan mengambil keputusan.

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga pendidik dan kependidikan yang tersedia di sekolah. Madrasah Ibtid'iyah Tarbiyah Islamiyah Taluk Jaya kecamatan Kelekar Kabupaten Muara Enim, adalah salah satu dari beberapa lembaga pendidikan yang bercirikan khas Islam yang secara jelas mendukung keberhasilan tujuan pendidikan nasional, yang merupakan lembaga formal setingkat Sekolah Dasar (SD) yang telah menjadikan generasi yang mampu memberikan sumbangan dalam pembangunan. Hal ini dapat dilihat dengan meningkatnya prestasi peserta didik yang terus menerus. Begitu juga kehadiran Madrasah Ibtidaiyah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya telah banyak dirasakan manfaatnya oleh masyarakat desa Teluk Jaya, utamanya dalam meningkatkan pemahaman ilmu-ilmu keagamaan yang paling utama seperti : Sholat wajib lima waktu sehari semalam, puasa pada bulan Rhomadlon, kemudian zakat baik zakat harta maupun zakat fitrah, membaca al-qur'an dengan baik, mengetahui hal-hal yang berkenaan dengan perbuatan ibadah haji, dan hal-hal yang berkenaan dengan ibadah sunnah lainnya, seperti sholat rawatib, puasa pada hari-hari tertentu, serta meningkatkan pengetahuan dalam kehidupan masyarakat setempat melalui pendidikan. Kemudian pada saat sekarang ini Madrasah Ibtid'iyah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya

tengah gencar mengadakan program tambahan untuk meningkatkan pengetahuan anak di bidang keagamaan berupa memberikan jam tambahan bagi mata pelajaran yang dianggap perlu sebagai mata pelajaran muatan lokal seperti: belajar irama dalam membaca Al-qur'an, barzanji, dan ilmu-ilmu yang sering dipakai dalam pelaksanaan sholat jum'at seperti: pelatihan azan, pelatihan ma'asirol, dan pelatihan khutabah jum'at yang dilaksanakan oleh guru Pendidikan Agama Islam (PAI) di bawah naungan kepala madrasah.

Madrasah Ibtidaiyah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya Kecamatan Kelekar Kabupaten Muara Enim merupakan madrasah swasta yang berbentuk yayasan, kemudian tenaga pengajarnya sebahagian besar adalah guru honorer, dan lokasinya sangat berdekatan dengan Sekolah Dasar Negeri yang tenaga pengajarnya adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS), tetapi walaupun demikian madrasah ini sangat digemari oleh masyarakat Desa Teluk Jaya dengan bukti bahwa mereka menyekolahkan anak-anak mereka di madrasah ini dengan anemo murid dalam setiap tahun cenderung meningkat.

Melihat kenyataan ini penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan sebuah judul penelitian 'STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM MENGE-LOLA MADRASAH IBTIDA'YAH TARBIYAH ISLAMIYAH TELUK JAYA KECAMATAN KELEKAR KABUPATEN MUARA ENIM'

Batasan Masalah

Batasan masalah "menetapkan satu atau dua masalah yang teridentifikasi", (Arikunto 1994, hal. 169). Maksudnya adalah peneliti membatasi masalah yang harus diteliti supaya fokus dalam hal pengumpulan data. Mengingat sangat luasnya pembahasan atau kajian terhadap masalah strategi kepala Madrasah dalam mengelola Madrasah Ibtida'iah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya Kecamatan Kelekar Kabupaten Muara Enim ini, Maka dalam penelitian ini pembahasan atau pengkajiannya dibatasi hanya mengenai Bagaimana strategi Kepala Madrasah, Faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat, serta upaya apa

saja yang dilakukan untuk mengatasi hambatan kepala madrasah dalam mengelola Madrasah Ibtida'iyah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya Kecamatan Kelekar Kabupaten Muara Enim.

Rumusan Masalah

Rumusan masalah “spesifikasi atau penajaman uraian pendahuluan” (Sudjana 1989, hal.169). Maksudnya adalah peneliti menetapkan suatu masalah yang harus diteliti, sehingga kajiannya tidak menyimpang dari apa yang telah dirumuskan dan memudahkan dalam hal pengumpulan data. Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan beberapa masalah yang berkenaan dengan strategi kepala Madrasah Ibtida'iah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya sebagai berikut :

1. Bagaimana strategi kepala madrasah dalam mengelola Madrasah Ibtida'iyah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya Kecamatan Kelekar Kabupaten Muara Enim ?
2. Faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat dalam pengelolaan Madrasah Ibtida'iyah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya Kecamatan Kelekar Kabupaten Muara Enim.?
3. Upaya apa saja yang dilakukan kepala madrasah untuk mengatasi hambatan dalam menerapkan strategi pengelolaan Madrasah Ibtida'iyah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya Kecamatan kelekar Kabupaten Muara Enim.?

Tujuan dan kegunaan Penelitian

1. Tujuan penelitian

Sesuai dengan permasalahan di atas, penelitian ini bertujuan

- a. Untuk mengetahui strategi kepala madrasah dalam mengelola Madrasah Ibtida'iyah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya Kecamatan Kelekar Kabupaten Muara Enim
- b. Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat strategi kepala madrasah dalam mengelola Madrasah Ibtida'iyah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya Kecamatan Kelekar Kabupaten Muara Enim.

- c. Untuk mengetahui Upaya apa saja yang dilakukan kepala madrasah untuk mengatasi hambatan dalam menerapkan strategi pengelolaan Madrasah Ibtida'iyah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya Kecamatan kelekar Kabupaten Muara Enim.

2. Kegunaan penelitian

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam (M.Pd.I), bagi penulis
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi para kepala sekolah atau madrasah khususnya di Madrasah Ibtida'iyah Tarbiyah islamiyah Teluk Jaya kecamatan kelekar kabupaten Muara Enim.
- c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai pedoman bagi pihak-pihak terkait dalam menerapkan suatu kebijakan.
- d. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi adik-adik yang akan mengadakan penelitian selanjutnya.

Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka yang dimaksud disini adalah melakukan tinjauan atau memeriksa daftar perpustakaan untuk mengetahui apakah permasalahan yang akan penulis teliti sudah ada mahasiswa yang meneliti atau membahas. Setelah diadakan pemeriksaan di perpustakaan, ternyata belum ada mahasiswa yang membahas judul tesis yang akan penulis bahas, namun ada tesis yang membahas masalah yang temanya mirip dengan pembahasan judul tesis yang akan penulis bahas, Hasil penelitian itu adalah sebagai berikut :

1. Tesis yang ditulis oleh Ida Saidah dengan judul tesis Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan kaitannya dengan mutu pendidikan (studi kasus di MTs Serpong). Fokus kajian tesis ini adalah bagaimana keterkaitan antara MBS dengan mutu pendidikan, sehingga pada ahirnya kesimpulan dikemukakan bahwa ada keterkaitan yang positif antara MBS dengan mutu pendidikan.

2. Tesis yang ditulis oleh saudari Maryam dengan judul Tesis “ Strategi Guru Pendidikan Agama Islam dalam Pembinaan Agama Anak studi kasus SMA Negeri 1 lahat dalam tesis ini dipaparkan bahwa harus ada kesinambungan antara pendidikan agama disekolah dengan pembinaan keluarga dirumah. Penelitian difokuskan hanya kepada strategi guru agama Islam.
3. Tesis yang ditulis oleh saudara Muhammad Arkam Nurwabiddin 2006 dengan judul Tesis,” Strategi Manajemen Madrasah Aliyah Model di Palembang Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan’. Penulis menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan output siswa/siwi, maka Madrasah Aliyah Negeri Model di Palembang dalam melaksanakan proses pembelajaran harus sesuai dengan visi dan misi Madrasah. Dalam hal ini yang diteliti adalah output madrasah.
4. Tesis yang ditulis oleh saudara Indrayanto dengan judul tesis “Implementasi Manajejmen Berbasis Sekolah (MBS) dalam meningkatkan mutu prndidikan di Madrasah Aliah Negeri Muara Enim, fokus kajian tesis ini adalah bagaimana keterkaitan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dengan mutu pendidikan, sehingga pada ahir kesimpulan dikemukakan bahwa MBS. Sangat mendukung dalam rangka untuk meningkatkan mutu pendidikan terutama di Madrasah Aliah Negeri Muara Enim.

Kaitan penelitian tesis di atas dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah semuanya bertujuan untuk memberikan deskripsi tentang pelaksanaan Manajemen, yang baik bagi sekolah. Namun keempat hasil penelitian tersebut belum menyoroti secara khusus tentang strategi kepala Madrasah dalam mengelola madrasah yang telah diterapkan, dan dari penelitian ini diharapkan mendapatkan temuan baru tentang Strategi Kepala Madrasah dalam mengelola madrasah yang efektif dan efisien bagi Madrasah agar mendapatkan hasil yang maksimal dalam proses peningkatan mutu Madrasah.

Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan penjelasan terhadap variabel-variabel penelitian. Variabel-variabel yang dimaksud adalah :

1. Strategi artinya adalah “teknik, taktik, siasat, kiat, langkah-langkah,” Akdon (2007, hal. 3). Maksudnya adalah aktivitas yang dilakukan oleh pimpinan organisasi atau lembaga dalam memilih cara yang paling efektif untuk menggunakan sumber-sumber daya, guna mencapai tujuan organisasi atau lembaga.
2. Kepala Sekolah,”artinya adalah orang yang memimpin“ Anwar (2003,hal. 245). Maksudnya adalah orang yang memimpin suatu lembaga pendidikan dan penentu kebijakan guna meningkatkan mutu pendidikan.
3. Mengelola,”artinya adalah mengurus, melakukan, menyeleggarakan Anwar (2003, hal. 127). Maksudnya adalah usaha yang dilakukan dalam menciptakan atau mempertahankan suasana atau kondisi yang mendukung program organisasi atau lembaga untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan..

Kerangka Teori.

Pengertian strategi biasanya berkaitan dengan taktik terutama banyak dikenal dalam lingkungan militer, Arifin (1993, hal.58). Namun jika dikaitkan dengan permasalahan penulisan tesis ini, maka cakupannya adalah strategi dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Sedangkan menurut Nana Sudjana strategi “adalah tindakan, usaha, politik atau taktik” Sudjana (2004, hal. 147). dan bila dikaitkan dengan penulisan tesis ini, maka politik atau taktik tersebut hendaknya mencerminkan langkah-langkah secara sistemik dan sistematis. Sistemik mengandung pengertian bahwa setiap komponen yang ada di lembaga pendidikan khususnya kepala sekolah harus saling berkaitan antara satu komponen dengan komponen

lainnya, sehingga terorganisasikan secara terpadu dalam mencapai tujuan. Sedangkan sistematis mengandung pengertian bahwa langkah-langkah yang dilakukan kepala sekolah pada waktu memberikan keputusan tentang peningkatan kualitas pendidikan hendaknya secara rapi dan logis, sehingga mendukung tercapainya tujuan pendidikan.

Strategi menurut Brown dan Solusu dalam Saipul (2005, hal. 178) yaitu “keseluruhan tindakan yang ditetapkan sebagai aturan dan direncanakan oleh suatu organisasi”. Sedangkan Solusu sendiri mendefinisikan strategi sebagai suatu seni dalam menggunakan kecakapan dan sumber daya untuk mencapai sasaran melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Sedangkan pendapat Chandler dan Yasri, dalam Saipul (2005, hal. 178) mengemukakan strategi didefinisikan sebagai penentuan sasaran suatu organisasi dan proses rangkaian dan tindakan serta pengalokasian sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran tersebut.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, maka dapat dijelaskan strategi merupakan suatu siasat, aktivitas atau perilaku organisasi dalam memilih cara yang paling efektif untuk menggunakan sumber daya-sumber daya organisasi guna mencapai tujuan yang optimal.

Menurut Yasri dalam Saipul (2005, hal. 179) strategi diperlukan karena, organisasi selalu menghadapi perubahan yang membutuhkan penyesuaian atas kegiatannya. Dengan demikian pilihan strategi yang tepat pada suatu organisasi akan menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Oleh sebab itu penerapan strategi tergantung pada struktur organisasi, strategi harus dilembagakan atau dimasukkan ke dalam sistem nilai, norma yang akan membantu membentuk tingkah laku karyawan, membuat hal itu lebih mudah mencapai sasaran. Di samping itu strategi harus dapat dilaksanakan atau diterjemahkan menjadi kebijakan,

prosedur, dan peraturan tertentu yang akan menjadi pedoman pembuatan rencana dan membuat keputusan oleh manajer dan karyawan.

Berdasarkan pandangan di atas suatu strategi membutuhkan keterlibatan semua unsur yang ada dalam organisasi dan komitmen bersama untuk menerapkan strategi tersebut, sehingga dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Mengelola

Mengelola, ”artinya adalah usaha yang dilakukan dalam menciptakan atau mempertahankan suasana atau kondisi yang mendukung program pengajaran untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. maksudnya usaha yang dilakukan oleh penanggungjawab kegiatan belajar mengajar dengan maksud agar dapat mencapai kondisi yang optimal. Menurut Suharsimi Arikunto “mengelola adalah suatu usaha yang dilakukan oleh penanggung jawab kegiatan belajar mengajar dengan maksud agar dicapai kondisi yang optimal sehingga dapat terlaksana kegiatan belajar mengajar seperti yang diharapkan Arikunto (1986, hal.143). Menurut Cece Wijaya dan Tabrani Rusyan mengelola adalah usaha yang dilakukan untuk menata kehidupan kelas dimulai dari perencanaan kurikulumnya, penataan prosedur dan sumber belajarnya, pengaturan lingkungannya untuk memaksimalkan efisiensi, memantau kemajuan siswa, dan mengantisipasi masalah-masalah yang mungkin timbul, Wijaya dan Rusyan (1994, hal. 113). Menurut Muljani A. Nurhadi mengelola “merupakan upaya yang dilakukan untuk menciptakan dan mempertahankan suasana (kondisi) yang menunjang program pengajaran dengan jalan menciptakan dan mempertahankan motivasi siswa untuk selalu terlibat dan berperan serta dalam proses pendidikan di sekolah”. Nurhadi (1983, hal. 162). Dari semua uraian di atas dapat disimpulkan bahwa mengelola adalah upaya yang dilakukan dalam menciptakan atau

mempertahankan suasana atau kondisi yang mendukung program pengajaran untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Metodologi Penelitian

1. Jenis penelitian

Jenis penelitian ini adalah feild research, penelitian lapangan yang membahas tentang Strategi Kepala Madrasah, faktor penghambat dan pendukung, serta upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam mengelola Madrasah Ibtida'iyah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya Kecamatan Kelekar Kabupaen Muara Enim.

2. Pendekatan Penelitian

Sesuai dengan sifat dan karakter permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan memakai perspektif fenomenologi, yaitu peneliti mencari tau tentang strategi kepala madrasah malalui pengalaman, pengetahuan ataupun rencana yang akan datang, sehingga dapat memahami dan menghayati stratergi kepala madrasah dalam pengelolaan Madrasah Ibtidaiyah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya, karena strategi kepala madrasah merupakan beberapa tindakan yang dilakukan kepala madrasah yang dilakukan untuk meningkatkan mutu madrasah melalui proses pengambilan keputusan yang memerlukan kajian yang mendalam untuk mengambil kesimpulan yang akurat.

3. unit analisi (*informan*)

Unit analisis (*iforman*) dalam penelitian ini adalah kumpulan dari individu dengan kualitas yang telah ditetapkan Moleong (2000, hal. 325). Adapun apabila dikaitkan dengan penelitian ini, maka sebagai subjek penelitian adalah 1 orang kepala madrasah dan 14 orang lainnya dijadikan sebagai *informan* yang terdiri dari 1 orang 1 orang wakil kepala madrasah

bidang kurikulum, 1 orang wakil kepala madrasah bidang kesiswaan, 2 orang staf Tata Usaha (TU), 5 orang guru kelas, 2 orang pustakawan, 1 orang ketua komite madrasah, dan 2 orang pengurus yayasan madrasah, dan semua dijadikan *Iforman*.

1. Jenis dan sumber data

a. *Jenis data*

Adapun jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data yang bersifat kualitatif, karena strategi merupakan data yang tidak dapat dihitung langsung dengan angka, tetapi hanya dapat diketahui dengan melalui kata-kata, yang meliputi: data yang berupa penjelasan tentang fenomena-fenomena yang berkaitan dengan strategi kepala madrasah, faktor penghambat, faktor pendukung dan upaya Kepala Madrasah Ibtidaiyah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya. Dalam mengatasi hambatan.

b. *Sumber data*

Sumber data pada penelitian ini ada dua macam, yaitu sumber data primer dan sumber data skunder. Sumber data primer adalah sumber data yang dikumpulkan langsung dari tangan pertama, atau diperoleh dari hasil interview kepada responden yang dijadikan subjek penelitian yakni kepala madrasah dan 14 orang *informan*, dalam hal ini 1 orang wakil kepala bidang kurikulum, 1 orang wakil kepala bidang kesiswaan, 5 orang guru guru kelas, 2 orang staf Tata Usaha (TU) 2 orang pustakawan 1 orang ketua komite madrasah, dan 2 orang pengurus yayasan Madrasah Ibtidaiyah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya kecamatan Kelekar Kabupaten Muara Enim, yang dijadikan *Informan* (responden). Sedangkan sumber data skunder adalah data yang bersumber dari buku-buku perpustakaan yang ada kaitanya dengan permasalahan yang dibahas atau yang ada relevansinya dengan topik pembahasan yang

berkenaan dengan strategi pengelolaan kepala Madrasah Ibtida'iyah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya Kecamatan Kelekar Kabupaten Muara Enim.

2. Teknik pengumpulan data

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah :

- a. observasi, Artinya “Pengamatan atau peninjauan secara cermat,” Hoetomo (2005, hal. 352). Maksudnya penulis turun langsung ke lokasi objek yang diteliti, dan mengamati serta mencatat. Teknik ini digunakan untuk memperoleh data tentang lokasi penelitian, letak geografis, keteladanan kepala madrasah, serta sarana dasar yang dimiliki Madrasah Ibtidaiyah Tarbiyah Islamiyah yang berada di Teluk Jaya.
- b. wawancara, artinya adalah “ tanya jawab dengan seseorang“ (Ningrat 1998, hal. 76) Maksudnya penulis melakukan tanya jawab langsung kepada kepala sekolah, guru.dan beberapa stakeholdier lainnya yaitu dengan cara mengajukan pertanyaan untuk memperoleh keterangan tentang hal-hal yang berkaitan dengan gambaran umum objek penelitian, dan mengenai bagaimana strategi yang diterapkan kepala Madrasah dalam pengelolaan Madrasah Ibtidaiyah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya Kecamatan Kelekar Kabupaten Muara Enim.
- c. Dokumentasi, artinya “Bukti-bukti tertulis“ Abdurrahman (2003, hal. 57) maksudnya penulis memeriksa data yang berupa arsip atau dokumen-dokumen yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya. Teknik ini digunakan untuk memperoleh data yang objektif tentang kelengkapan sarana dan prasarana belajar, kurikulum yang dipakai, jumlah siswa, jumlah guru, pendidikan guru, keadaan pegawai, keadaan alumni, keadaan keuangan, status bangunan, status tanah, dan sejarah madrasah

3. Pengolahan data

Dalam pengolahan data ini penulis menggunakan cara pengolahan data non statistik, karena data yang digunakan adalah data kualitatif. Yaitu dengan cara setelah data terkumpul lalu diperiksa keabsahannya dan keabsahannya diediting, selanjutnya data tersebut dimasukkan ke dalam aspek-aspek masalah yang disusun secara matriks.

4. Teknik Analisa data

Analisis data sebagai proses menguraikan data menjadi komponen-komponen yang membentuknya yang dinyatakan dengan penjelasan responden, data yang masuk kemudian ditafsirkan, dijelaskan, difahami, dan bahkan direvisi redaksinya. Teknis analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknis analisis kualitatif. Dalam menganalisis data, penulis menggunakan teknik analisis yang dikemukakan oleh Milles dan Huberman dalam Emzir (2010, hal. 12) menyebutkan bahwa “bahwa analisis data bertujuan untuk mengetahui karakteristik setiap variabel dan menguraikan makna yang dinyatakan oleh penjelasan responden”. Semua data yang relevan dianalisis dan di-sampaikan dengan kata. Dalam model ini ada tiga komponen analisis yaitu, sebagai berikut:

a. Reduksi data

Adalah suatu bentuk analisis yang mempertajam, memilih, memfokuskan, membuang, dan menyusun data dalam suatu cara dimana kesimpulan akhir dapat digambarkan dan diverifikasi Emzir (2010, hal.130). Yaitu proses pemilihan data kasar dan masih mentah yang masih memerlukan penambahan ataupun pengurangan

kata perobahan redaksi, penambahan kata-kata, sehingga menjadi kalimat yang runtut yang diperoleh dari kajian dokumen dan wawancara. Kegiatan ini berlangsung selama penelitian melalui dari tahapan membuat ringkasan, mengkode, menulis tema membuat gugus-gugus membuat partis, dan membuat memo.

b. Penyajian data

Tahap penyajian data berupa penyampaian informasi yang diperlukan dalam penelitian berdasarkan data yang sudah direduksi dan disusun secara runtut, sehingga memberi makna pada setiap rangkuman sesuai dengan materi pokok penelitian. Dan sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.

c. Verifikasi / penarikan kesimpulan

Penarikan kesimpulan berdasarkan data yang diperoleh dari berbagai sumber sebagai kesimpulan sementara sambil mencari data pendukung. Yaitu makna-makna yang timbul dari data harus diuji kebenarannya, kekokohnya, kecocokannya itulah yang merupakan validitas., mengumpulkan data melalui informasi dengan pihak terkait dan terlibat dalam pelaksanaan pendidikan tersebut

7. Trianggulasi

Untuk menghindari kesalahan atau kekeliruan data yang telah terkumpul, perlu dilakukan pengecekan keabsahan data. Pengecekan keabsahan data di dasarkan pada kriteria derajat kepercayaan (*credibility*) dengan tehnik trianggulasi, ketekunan pengamatan, pengecekan teman sejawat, Moleong (2004, hal. 21). Trianggulasi yang merupakan teknik pengecekan keabsahan data yang didasarkan pada sesuatu diluar data untuk keperluan mengecek atau sebagai pembanding terhadap data yang telah ada Moleong (2004, hal. 214).

Penelitian ini menggunakan dua tehnik triangumulasi yaitu triangumulasi sumber dan triangulasi metode, triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek balik derajat kepercayaan data atau suatu informasi yang diperoleh dengan waktu dan alat yang berbeda. Hal ini menurut Moleong, dengan cara : (1) membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara; (2) membanding dengan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi; (3) membandingkan dengan yang dikatakan dalam penelitian dengan yang dikatakan sepanjang waktu; (4) membanding dengan apa yang dikatakan dengan berbagai pendapat, sesuai dengan status dan sosial yang ada; (5) membandingkan isi wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.. Kemudian triangulasi metode yakni dengan langkah pengolahan data, menurut Patton (1987) sebagaimana dikutip Moleong (1998, hal. 246) terdapat dua strategi: Pertama pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data; kedua, pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan sumber yang sama.

Sistimatika Penulisan

Agar penulisan tesis ini menjadi mudah untuk dicermati, maka diperlukan sistematika penulisan yang jelas dan runtut, karena itu penulis telah merumuskan pembahasan tesis ini menjadi lima bab yang saling terkait.

Bab pertama merupakan pendahuluan Tesis yang mengantarkan kearah orientasi yang dikehendaki penyusunan dalam menyusun Tesis. Secara umum bab pertama terbagi menjadi delapan bagian, ya'ni latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, tinjauan pustaka, definisi operasional, kerangka tiori, metode penelitian, dan sistimatika penulisan.

Selanjutnya dalam bab kedua pembahasan akan difokuskan untuk menguraikan gambaran umum tentang strategi kepala madrasah dalam mengelola Madrasah Ibtida'ah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya Kecamatan Kelekar Kabupaten Muara Enim

Kemudian, pada bab ketiga, penyusun akan mendiskripsikan keberadaan Madrasah Ibtida'iah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya Kecamatan Kelekar Kabupaten Muara Enim, termasuk memfokuskan pembahasan tentang strategi kepala madrasah dalam mengelola Madrasah Ibtida'iah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya Kecamatan Kelekar Kabupaten Muara Enim.

Bab keempat, Sebagai inti dari pembahasan tesis ini yakni menganalisis strategi kepala Madrasah dalam mengelola Madrasah Ibtida'iah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya Kecamatan Kelekar Kabupaten Muara Enim, faktor faktor apa yang menjadi pendukung dan penghambat strategi kepala madrasah dalam mengelola Madrasah Ibtida'iah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya Kecamatan Kelekar Kabupaten Muara Enim, dan Upaya apa yang dilakukan kepala Madrasah untuk mengatasi hambatan dalam mengelola Madrasah Ibtida'iah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya Kecamatan Kelekar Kabupaten Muara Enim.

Bab Kelima merupakan penutup yang terdiri dari kesimpulan mengenai persoalan-persoalan yang ada disertai dengan saran-saran.

BAB 2

KONSEP STRATEGI KEPALA MADRASAH, KEPALA MADRASAH IBTIDA'YAH SEBAGAI PENGELOLA MADRASAH

Strategi

Pencapaian tujuan organisasi diperlukan alat yang berperan sebagai akselerator dan dinamisator, sehingga tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Sejalan dengan hal tersebut, strategi diyakini sebagai alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangan konsep mengenai strategi telah mengalami perkembangan yang cukup signifikan. Hal tersebut antara lain ditandai dengan berbagai definisi dari para ahli yang merujuk pada strategi. Dalam membahas perkataan “strategi” sulit untuk dibantah bahwa penggunaannya lebih dominan dalam situasi peperangan, sebagai tugas seorang komandan dalam menghadapi musuh, yang bertanggung jawab mengatur cara atau taktik untuk memenangkan peperangan Akdon (2007, hal. 2). Tugas itu sangat penting yang dalam arti sangat strategis bagi pencapaian

kemenangan sebagai tujuan peperangan. Oleh karena itu jika keliru dalam memilih dan mengatur cara dan taktik sebagai strategi peperangan, maka nyawa prajurit akan menjadi taruhannya. Dengan demikian yang dimaksud dengan strategi dalam peperangan adalah pengaturan cara untuk memenangkan peperangan. Di samping itu secara lebih bebas perkataan “strategi sebagai teknik dan taktik dapat diartikan juga sebagai “kiat” seorang komandan untuk memenangkan peperangan yang menjadi tujuan utamanya. Kondisi itu menunjukkan bahwa selain strategi, ternyata terdapat unsur tujuan memenangkan perang yang sangat penting pengaruh dan peranannya.

Strategi adalah kerangka yang membimbing dan mengendalikan pilihan-pilihan yang menetapkan sifat dan arah suatu organisasi perusahaan. Sedangkan menurut Drucker dalam Barlian (2003, hal. 45) menyebutkan bahwa strategi adalah ”menger-jakan sesuatu yang benar” (*doing the right things*). Sejalan dengan pendapat Clausewitz dalam Wahyudi (1996, hal.16) mengemukakan bahwa “Strategi merupakan suatu seni yang digunakan dalam pertempuran untuk memenangkan perang “ Skinner ” strategi merupakan filosofi yang berkaitan dengan alat untuk mencapai tujuan. “ Hayes dan Weel Wright “Strategi mengandung arti semua kegiatan yang dalam lingkup perusahaan, termasuk di dalamnya pengalokasian semua sumber daya yang dimiliki perusahaan. Pendapat lain yaitu Hill dalam Rangkuti (2000, hal. 56) “Strategi merupakan suatu cara yang menekankan hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan manufaktur dan pemasaran” semua bertujuan untuk mengembangkan produktivitas perusahaan. Sejalan dengan pengertian di atas, dari sudut etimologis (asal kata) berarti penggunaan kata “strategi” dalam manajemen sebuah organisasi, dapat diartikan sebagai kiat, cara, dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang terarah pada tujuan organisasi.

Menurut Tjiptono (2002, hal. 3) istilah “Strategi berasal dari bahasa Yunani Yaitu *Strategoie* yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jendral” strategi juga bisa diartikan suatu rencana untuk pembagian dan penggunaan kekuatan militer dan material pada daerah-daerah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu.

Strategi adalah Menjabarkan apa-apa yang dilakukan dalam rangka mencapai target yang sesuai dengan misi, Rahim (2000, hal. 4). Sedangkan menurut Nana Sudjana Strategi adalah tindakan, usaha, politik atau taktik, Sudjana (2004, hal. 147). Dan bila dikaitkan dengan tesis ini, maka politik atau taktik tersebut hendaknya mencerminkan langkah-langkah secara sistemik dan sistematis. Sistemik mengandung pengertian bahwa setiap komponen yang ada di lembaga pendidikan khususnya kepala sekolah harus saling berkaitan satu sama lain, sehingga terorganisasikan secara terpadu dalam mencapai tujuan. Sedangkan sistematis mengandung pengertian bahwa langkah-langkah yang dilakukan kepala sekolah pada waktu memberikan keputusan tentang peningkatan kualitas guru hendaknya secara rapi dan logis, sehingga mendukung tercapainya tujuan pendidikan.

Menurut Hamel dan Prahalad dalam Rangkuti (2002, hal. 3) “Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya”.

Menurut Stephanil K. Morris dalam Umar (2002, hal. 3) “Strategi adalah suatu proses penentuan rencana para pimpinan puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu upaya bagaimana agar tujuan dapat tercapai”.

Strategi merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan, tanpa suatu strategi perusahaan akan banyak sekali hambatan dalam mencapai tujuan perusahaannya. Akdon (2007, hal. 20) Dalam menjalankan suatu usaha, pasti ada tujuannya dan kemudian diterapkan langkah-langkah agar tujuan itu tercapai. Menurut pendapat Poker yang dikutip di

buku dalam Rangkuti (2002, hal. 3) menyebutkan bahwa “Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai tujuan bersaing”

Berdasarkan dari berbagai teori di atas, maka dapat disimpulkan bahwa strategi adalah suatu tindakan, langkah, kiat yang dilakukan oleh pemimpin perusahaan atau seseorang pemimpin untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan untuk dapat lebih baik dari para pesaingnya

Pengelolaan

Ditinjau dari segi etimologi, istilah pengelolaan berasal dari kata “kelola” dan kata kerjanya “mengelola” atau pengelolakan. Mengelola (kan) berarti mengurus, melakukan, menyelenggarakan, Anwar (2003, hal. 127). Sedangkan ditinjau dari terminologi atau pengertiannya, Drs. Winarno Hamisena sebagaimana dikutip oleh Drs. Suharsimi Arikunto menjelaskan Pengelolaan adalah Substansi dari mengelola, sedangkan mengelola berarti suatu tindakan yang dimulai dari penyusunan data, merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan sampai dengan pengawasan dan penilaian. Dijelaskan selanjutnya bahwa pengelolaan menghasilkan sesuatu, dan sesuatu itu dapat merupakan sumber penyempurnaan dan peningkatan pengelolaan selanjutnya.

Pengelolaan atau dalam bahasa khusus disebut dengan istilah ‘manajemen’ menurut Stephen P. Robbins dan David A. Decenzo (2001) *“The process of getting things done, effectively, through and with other people”*. Acsan permaks, dkk (2003) menyatakan: “manajemen adalah proses merencanakan kegiatan, mengorganisasikan orang-orang, dan mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi”. Komponen penting dalam pengertian tersebut adalah; proses, efektif, efisien, dan sumber daya manusia (SDM) “Proses” mengandung pengertian bahwa kegiatan direncanakan secara berkelanjutan. “efektif “ berarti tepat sasaran, sehingga menghasilkan karya yang berkualitas; “efisien” berarti bahwa waktu dan sumber daya manusia yang digunakan rasional dan hemat, sedikit tetapi berdaya guna

dan berhasil guna, sehingga tujuan tercapai. Di dalam konsep manajemen ada lima macam kegiatan yaitu: merencanakan, mengarahkan, mengatur, mengkoordinasikan, dan mengendalikan payol (1916). Demikian pula, Koontz dan O'Donell (1995) menyatakan bahwa lima kegiatan dalam manajemen ialah perencanaan, pengaturan, pembagian tugas, pengarahan, dan pengendalian. Semuanya itu perlu dilaksanakan demi mencapai tujuan organisasi.

Tidak sedikit orang yang mengartikan pengelolaan sama dengan arti manajemen, karena antara manajemen dan pengelolaan memiliki tujuan yang sama yaitu tercapai tujuan organisasi atau lembaga. Pengelolaan merupakan sebuah bentuk kerja sama dengan orang-orang secara pribadi dan kelompok demi tercapai tujuan organisasi atau lembaga. Satu hal yang perlu diingat bahwa pengelolaan berbeda dengan kepemimpinan. Pengelolaan bisa terjadi bila terdapat kerjasama antara seseorang dengan orang lain baik secara pribadi maupun kelompok, sedangkan seorang pemimpin bisa mencapai tujuan yang diharapkan tanpa perlu bekerjasama dengan orang lain sebagaimana yang dilakukan oleh seorang manajer yang efektif. Berikut ini adalah pengertian dan definisi pengelolaan menurut beberapa ahli.¹

¹ .Robert T. Kiyosaki & Shron I. pengelolaan adalah sebuah kata yang besar sekali, yang mencakup pengelolaan uang, waktu, orang, sumber daya, dan terutama pengelolaan informasi. Menurut Jazim Hamidi & Mustofa Lutfi, pengelolaan merupakan pengertian yang lebih sempit dari pada kepemimpinan. Menurut PGRI Pengelolaan adalah suatu keahlian yang diperlukan untuk memimpin, mengatur menggerakkan waktu, ruang, manusia, dan dana untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut AA Dani Salis Wijaya pengelolaan merupakan upaya untuk mengurangi terjadinya kemungkinan risiko terhadap lingkungan hidup berupa terjadinya pencemaran atau kerusakan lingkungan hidup, mengingat bahan berbahaya dan beracun mempunyai potensi yang cukup besar untuk menimbulkan efek negatif. Menurut Perruault/MCVHarty Pengelolaan merupakan tugas-tugas dasar seorang menejer, terutama bagi manajer pemasaran. Menurut KAMUS DEWAN (1940) pengelolaan merupakan pengarahan dan pengawalaan atau pengurusan dan penyelenggaraan. Menurut Murniati A.R. pengelolaan adalah proses mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua sumber daya, baik manusia maupun teknikal, untuk mencapai berbagai tujuan khusus yang ditetapkan dalam suatu organisasi. Menurut Wollenberg. Pengelolaan merupakan suatu proses yang digunakan untuk menyesuaikan strategi pengelolaan supaya mereka dapat mengatasi perubahan dalam interaksi antar manusia. Menurut Obrahim Mamat pengelolaan adalah pengaturan, penyusunan dan pelaksanaan perancangan yang dibuat dan melibatkan pengemblengan semua elemen yang ada di sekolah.

Sumber: [Http://id.shvoong.com/social-sciences/economics/2269337-pengertian-pengelo-laan/#xzzIoJooKx2E](http://id.shvoong.com/social-sciences/economics/2269337-pengertian-pengelo-laan/#xzzIoJooKx2E) dan definisi

Manajemen ditinjau dari asal katanya to manage yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola. Dalam organisasi pengertian tersebut merupakan kegiatan melaksanakan, mengatur, mengelola, organisasi untuk mencapai tujuannya. Kegiatan manajemen disebut managing, orang yang melaksanakan disebut *manager*, kegiatan *manager* disebut *managerial* (manajerial). Dalam kegiatan ekonomi atau bisnis perusahaan, manajemen berorientasi pada enterprises, kemudian istilah tersebut berkembang pada bidang lainnya seperti pendidikan di madrasah.

[illegible]

Istilah manajemen ternyata mengandung pengertian yang bervariasi, tetapi pada prinsipnya mempunyai makna yang sama yaitu pengaturan, pengelolaan organisasi untuk mencapai tujuan, Manajemen dilihat dari suatu sistem yang setiap komponen menampilkan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan, Fatah (2008, hal. 1) menyatakan “Manajemen

merupakan suatu proses sedangkan manajer dikaitkan dengan aspek organisasi (orang, struktur, tugas, Teknologi) dan bagaimana mengaitkan aspek yang satu dengan yang lain, serta bagaimana mengaturnya, sehingga tercapai tujuan sistem.” Dan jika dikaitkan dengan ajaran agama Islam, maka hal tersebut tidak jauh berbeda dengan makna yang terkandung dalam kitab suci Al-qur’an surat Al-zalzalah ayat : 7-8

مَنْ مَّكَّنَّ اللَّهُ شَيْئًا مِّنْ عَمَلٍ خَيْرٍ أَوْ أَسَاءَ
فَإِنَّهُ يُجْزِيهِمْ وَهُوَ يُبْصِرُ

Artinya : Barang siapa yang mengerjakan sesuatu amal kebaikan seberat atompun, niscaya ia akan merasakan balasannya. Dan barang siapa yang mengerjakan perbuatan jahat seberat atompun, niscaya dia akan merasakan balasannya. (Q.S. Al-Zalzalah (99) 7-8) Ahmad (2009, hal 599).

Setiap organisasi memerlukan pengambilan keputusan, pengkoordinasian, aktivitas, pembagian tugas dan kewenangan, evaluasi, prestasi yang mengarah pada sasaran kelompok, yang kesemuanya itu merupakan aktivitas manajemen.

Dari beberapa teoti di atas dapat disimpulkan bahwa antara pengelolaan dengan manajemen mempunyai pengertian yang sama yaitu; merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengevaluasi hasil pekerjaan demi untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga.

Sepuluh kunci sukses kepemimpinan kepala Madrasah

Kepemimpinan kepala madrasah berkaitan dengan berbagai tugas dan fungsi yang harus diembannya dalam mewujudkan madrasah efektif, produktif, mandiri, dan akuntabel. Dari berbagai tugas dan fungsi kepala Madrasah yang harus diembannya dalam mengembangkan Madrasah yang efektif, efisien, produktif dan akuntabel tersebut; sedikitnya terdapat sepuluh keterampilan kepala Madrasah yang harus dimiliki oleh kepala Madrasah dalam mengelola Madrasah yang ia pimpin adalah:” membangun visi yang utuh, tanggung jawab, keteladanan, memberikan layanan terbaik, mengem-bangkan orang, membina rasa

persatuan dan kesatuan, fokus pada peserta didik, mengutamakan praktik, menyesuaikan gaya kepemimpinan. Mulyasa (2011, hal 22)

1. Membangun Visi yang utuh

Kepala Madrasah yang sukses dalam mengembangkan manajemen dan kepemimpinannya memiliki dan memahami visi yang utuh tentang Madrasah. Holgeson (1996, hal. 231) mengemukakan bahwa :”Visi merupakan penjelasan tentang rupa yang seharusnya dari organisasi ketika ia berjalan dengan baik”. Visi juga dapat didefinisikan sebagai suatu pandangan yang merupakan kristalisasi dan intisari dari suatu kemampuan (*competence*), kebolehan (*ability*), dan kebiasaan (*self efficacy*), dalam melihat, menganalisis dan menafsirkan. Dalam hal ini, Morrissey (1997, hal. 17) mengemukakan bahwa: “ Visi adalah refresentasi dari apa yang diyakini sebagai bentuk organisasi di masa depan dalam pandangan pelanggan, karyawan, pemilik, dan *stakeholder* lainnya”. Mulyasa (2012, hal. 25). Visi merupakan daya pandang yang komprehensif, mendalam dan jauh ke depan, meluas, serta merupakan daya pikir yang abstrak, yang memiliki kekuatan amat dahsyat dan dapat menerobos batas waktu, ruang, dan tempat. Visi sekolah harus menjadi kepemimpinan kepala sekolah sekarang dan masa depan, karena kepala sekolah dengan visi yang dangkal dan tidak jelas akan membawa kemunduran sekolah dan hanya akan menghasilkan sekolah yang buruk, yang tidak disenangi masyarakat. Disinilah pentingnya kepala sekolah memiliki dan memahami visi yang utuh tentang sekolahnya, agar dapat membawa sekolahnya kearah kemajuan dan kemandirian.

Visi sekolah harus dinyatakan dengan kata kerja dengan jelas dan tidak muluk-muluk, tetapi bisa dimengerti dan dilaksanakan oleh semua pihak. Visi yang baik adalah yang wajar, nyata dan tidak terlalu sulit untuk dicapai, serta bermakna bagi semua orang. Visi sekolah dapat dikembangkan oleh lembaga masing-masing dengan memperhatikan potensi dan kelemahan hasil evaluasi diri. Sebaiknya visi sekolah bukan hanya rumusan yang hampa

makna, tetapi merupakan acuan yang sarat dengan makna, sehingga mewarnai seluruh kegiatan di sekolah tersebut.

2. Bertanggung Jawab

Salah satu sifat yang dapat memperkuat keyakinan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya adalah merasa dirinya diamanahi kepemimpinannya dan harus bertanggung jawab, Mulyasa (2012, hal.23). Hal ini memberikan kontribusi keyakinan dan keimanan akan kemampuan, dan menciptakan wibawa dalam diri bawahannya. Hal ini juga dapat memberantas kelemahan bawahan, dan menumbuh kembangkan rasa percaya diri para tenaga pendidik dan kependidikan dalam melaksanakan tugas, dan meningkatkan kinerjanya. Rasa percaya diri merupakan perekat dalam bertindak sesuatu, dengan percaya diri seseorang bisa berkomunikasi dengan baik, dan bagi kepala sekolah rasa percaya diri ini merupakan salah satu dasar dalam memimpin sekolah. Upaya meningkatkan rasa percaya diri dapat dilakukan dengan selalu belajar tentang berbagai hal yang diperlukan dalam kehidupan.

Tanggung jawab beban yang harus dipikul dan melekat pada seorang kepala sekolah. Segala tindakan yang dilakukan oleh semua staf sekolah merupakan tanggung jawab kepala sekolah. Memikul tanggung jawab adalah kewajiban seorang pemimpin dalam berbagai situasi dan kondisi. Oleh karena itu, tahap pertama dalam member-dayakan tenaga kependidikan adalah jangan sampai mereka mengulangi melakukan apapun yang bisa membuat mereka tak berdaya atau mengurangi energi dan antusiasme atas apa yang dilakukannya.

3. Keteladanan

Keteladanan merupakan dimensi yang tidak kalah pentingnya dalam kepemimpinan kepala sekolah. Melalui pembinaan yang intensif hendaknya masalah keteladanan ini selalu diingatkan. Satu kata dalam perbuatan adalah pepatah yang harus selalu diingatkan oleh para kepala sekolah. Kelakuan kepala sekolah yang selalu menjadi contoh yang baik bagi

bawahannya akan menjadi salah satu modal utama bagi terlaksananya manajemen sekolah yang efektif. Pada saat sekarang memang di dunia pendidikan juga terjadi krisis keteladanan. Namun betapa salahnya kepala sekolah, bila tidak memulai untuk menjadi teladan dalam berbagai hal agar menjadi contoh yang bisa ditiru oleh bawahan, seperti dalam hal kehadiran, berpakaian, dan berbicara. Dengan perilaku yang menunjukkan keteladanan dalam berbagai hal tidak terlalu sulit bagi kepala sekolah untuk menegur bawahannya. Keteladanan kepala sekolah akan membuat guru dan staf pegawai menjadi segan, dan pada gilirannya nanti mereka juga akan meniru apa yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Diriwayatkan oleh bukhori dari Al-Bara' bin Azid berkata: bahwa Rasulullah SAW di saat perang Khandaq ikut memindahkan pasir, sehingga perutnya penuh dengan debu. Dalam kepungan kelaparan, dahaga, dan dingin yang mencekam, Rasulullah SAW. Tetap berupaya dengan sungguh-sungguh untuk membunuh jiwa frustrasi agar tidak menyentuh para sahabatnya, mereka melihat sikap ksatria sejati dalam diri beliau, yang mereka petik dari amal beliau dan perilaku, sehingga kerja mereka meningkat meskipun dalam penderitaan dan kesulitan. Ini adalah keteladanan dari seorang pemimpin. (HR. Bukhori, dari Al-Bara' biyazid)

4. Memberdayakan Staf

Kebutuhan yang paling mendalam dari masing-masing orang adalah harga diri, merasa dianggap penting, bernilai dan bermanfaat. Apapun yang kita lakukan dalam interaksi dengan mereka, pasti akan mempengaruhi harga dirinya. Kita harus mempunyai kerangka acuan yang sangat tepat untuk menentukan segala sesuatu yang dapat dilakukan untuk mendorong harga diri mereka, dan kerenanya juga memunculkan perasaan kekuatan pribadi mereka. Berikanlah kepada mereka apa yang kita sukai bagi kita sendiri. “Tiga hal sederhana yang dapat dilakukan untuk memberdayakan staf adalah: Pertama memberikan *apresiasi*,

Kedua memberikan pujian dan pendekatan, Ketiga memberikan perhatian penuh ketika mereka berbicara,”Mulyasa (2011, hal. 28).²

Memberdayakan staf merupakan upaya agar dapat lebih optimal dalam bekerja sama (*collaboration through people*). Hal ini juga berhubungan dengan menghargai tenaga kependidikan (*staff recognition*). kemampuan memberdayakan staf terutama berkaitan dengan pemberian kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan dan juga kepala madrasah harus memperhatikan tentang kenaikan pangkat dan jabatan para bawahannya.

5. Mendengarkan Orang Lain

“Menjadi pendengar yang baik merupakan syarat mutlak bagi seorang kepala Madrasah untuk bisa memiliki pengaruh terhadap guru, dan warga sekolah lainnya”. Mulyasa (2011, hal. 31). Dengan memiliki pengaruh, seorang kepala madrasah memiliki bekal yang lebih baik untuk memberdayakan seluruh warga sekolah, sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Apa yang ada pada tubuh kita sebenarnya sudah tergambarkan bagaimana seharusnya kita menggunakannya secara bijak agar bisa memberikan manfaat bagi diri sendiri maupun orang lain. Sebagai contoh kita memiliki satu mulut, dan dua telinga, artinya kita dituntut untuk lebih banyak mendengar dari pada berbicara. Sayangnya, kita tidak terbiasa untuk trampil menggunakan telinga untuk mendengar lebih banyak daripada berbicara pada hal makin banyak mendengar, makin banyak informasi yang didapat. Dengan banyak informasi, kitapun akan memiliki bekal yang lebih banyak untuk mempengaruhi orang lain.

² Hal yang paling sederhana untuk membuat orang lain merasa nyaman dengan dirinya sendiri adalah ekspresi kita yang berkesinambungan atas segala hal yang mereka lakukan, besar maupun kecil. Katakan “terima kasih” dalam setiap kesempatan yang tepat. kedua Pendekatan (*approach*) Untuk membuat orang lain merasa dipentingkan, untuk meningkatkan harga diri mereka, dan memberikan mereka kekuatan dan berenergi dengan banyak menggunakan pujian dan pendekatan. Ketiga perhatian (*Attention*) Cara ketiga untuk memberdayakan orang lain, membangun harga diri, dan membuat mereka merasa penting adalah memberikan perhatian penuh terhadap mereka ketika bicara.

Bagi kepala sekolah, mendengar tidak hanya merupakan perilaku sopan dan memberikan nilai berharga bagi si pendengar, tetapi bisa mendapatkan banyak hal. *Pertama*, membangun kepercayaan. Kepala sekolah yang mau mendengarkan ternyata lebih dipercaya dari pada yang banyak berbicara dan ngobrol. *Kedua*, kredibilitas. Jika kepala sekolah sungguh-sungguh mendengar terhadap tenaga kependidikan, maka kredibilitasnya akan meningkat. Mereka akan mepersepsikan kita sebagai orang yang memiliki kapabilitas dan akan bisa bekerja sama, dan bukan menyerangnya. Kepala sekolah yang hebat adalah orang-orang yang mampu menjadi pendengar yang baik yang memiliki potensi untuk bisa menjadi pemimpin besar. *Ketiga*, pada umumnya orang mengakui bahwa mereka merasa memperoleh dukungan bila didengar, khususnya ketika merasa marah atau gelisah. Dengan didengar mereka merasa dihargai atau dipahami. *Keempat*, menjadikan sesuatu terlaksana, karena orang yang didengar akan mau bekerja sama dengannya. *Kelima*, informasi dengan mendengarkan, maka kepala madrasah akan mendapatkan banyak informasi yang berguna, baik untuk saat ini maupun masa yang akan datang. Dengan memiliki banyak informasi, akan mampu mengarahkan apa yang dikatakan orang. *Keenam*, jika kepala madrasah mendengarkan apa yang dikatakan oleh tenaga pendidik dan kependidikan, maka mereka akan lebih mendengarkan kita dengan demikian mereka akan mendukungnya, sehingga akhirnya akan bisa mencapai tujuan. Menurut Watson (1995) ada empat gaya mendengar yakni: Gaya Orientasi Orang (*people-oriented*), Gaya Orientasi Isi (*content-oriented*), Gaya orientasi Tindakan (*Aktion-Oriented*), Gaya Oriented Waktu (*Time-Oriented*), Mulyasa (2012, hal. 33).³

6. Memberikan layanan Prima

³. Kepala sekolah yang *people oriented* menunjukkan perhatian yang kuat pada tenaga kependidikan dan perasaannya, kepala sekolah dengan gaya *content-oriented* memusatkan pada fakta dan bukti dan senang menyelidiki secara detail, jika belum cukup bukti yang mendukung. Kepala sekolah yang berorientasi tindakan memusatkan perhatian pada apa yang akan dilakukan, tindakan apa yang akan terjadi, kapan dan siapa yang akan melakukannya. Kepala sekolah dengan gaya *time oriented* mengelola waktunya dengan berbicara tentang kesediaan waktu dan mencari jawaban-jawaban singkat terhadap setiap permasalahan.

Memberikan layanan prima atau layanan terbaik merupakan salah satu upaya menumbuhkan kepercayaan konsumen, Sallis (2003, hal. 2). Jika peserta didik diibaratkan konsumen, maka diperlukan berbagai upaya untuk memberikan layanan terbaik agar mereka bisa belajar secara optimal terutama di sekolah. *Customer satisfaction* atau kepuasan pelanggan sangat diutamakan dalam kegiatan bisnis, demikian juga halnya dalam pendidikan. Meskipun bukan bisnis, layanan terhadap peserta didik tetap harus diutamakan. Layanan bagi peserta didik bukan hanya dari guru tetapi juga dari pihak staf administrasi. Dalam hal ini jika terjadi hal-hal yang dapat mengurangi layanan, kepala sekolah harus segera mengambil langkah-langkah positif agar kepercayaan kembali normal. "Kepuasan peserta didik sebagai pelanggan akan dapat meningkatkan gengsi sekolah tersebut, sehingga akan disenangi masyarakat dan akhirnya menjadi sekolah favorit, Sallis (2003, hal .7).

Berbeda dengan pabrik industri, ketika konsumen menyenangi pihak tertentu dan menjadi pelanggan karena berbagai alasan, antara lain, karena harganya terjangkau; sekolah favorit, dan banyak peminatnya bisa saja mahal biayanya. Meskipun mahal, peminat tetap saja menyenangi sekolah atau madrasah tersebut, karena berbagai alasan; khususnya berkaitan dengan masalah mutu. Masalah mutu juga berkaitan dengan pelayanan; layanan prima (*excellence service*) sangat diperlukan dalam dunia pendidikan agar peserta didik betah di sekolah atau madrasah dan bisa belajar secara optimal. Memberikan layanan prima merupakan tujuan utama dan modal untuk menarik minat peserta didik dan calon peserta didik.

7. Mengembangkan Orang

Dalam mengoptimalkan sumber daya manusia di sekolah, perlu diupayakan agar setiap tenaga pendidik dan kependidikan yang ada, baik guru maupun tenaga administrasi dapat mengembangkan kemampuan dan karernya secara optimal. Hal ini memberi dampak

terhadap mutu layanan yang diberikan, yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan mutu pembelajaran.

Pemimpin seperti kepala madrasah harus jeli melihat potensi bawahannya agar bisa dikembangkan bagi kepentingan madrasah.”Seorang kepala madrasah yang baik tidak akan melihat bawahannya dari sudut kekurangannya, akan tetapi melihat dari segi kelebihanannya” Mulyasa (2012, hal. 37). Untuk itu, kepala madrasah sebagai manajer harus mengenal kelebihan-kelebihan yang ada pada guru dan tenaga kependidikan lainnya. Kalaupun ada kekurangan harus dapat diatasi oleh kepala madrasah. Upaya-upaya yang dapat dilakukan oleh kepala Madrasah dalam mengembangkan bawahan, antara lain dengan memberi tugas-tugas yang cocok dan cukup menantang, memberi kesempatan untuk melanjutkan pendidikan serta memberi penghargaan pada bawahan yang berprestasi dalam pekerjaannya. Mengembangkan tenaga pendidik dan kependidikan adalah upaya agar dapat lebih optimal dalam bekerja sama (*collaboration through people*). Hal ini juga berhubungan dengan menghargai kemampuan staf (*staff recognition*). Di sekolah terdapat sejumlah orang yang bekerja pada posisi dan peran masing-masing. Dari sudut pandang ini sekolah adalah sebuah tim kerja (*team work*). Kekuatan apakah yang mempengaruhi kuat atau tidaknya sebuah organisasi/tim? Salah satu faktor penentunya adalah komitmen dari anggota organisasi.

8. Memberdayakan Sekolah

Pemberdayaan merupakan cara yang efektif untuk mendapatkan kinerja yang terbaik dari staf atau pihak yang dibina. “Pemberdayaan lebih dari sekedar pendelegasian tugas dan kewenangan tetapi juga pelimpahan proses pengembangan keputusan dan tanggung jawab secara penuh” Stewart (1998, hal. 231). Manfaat pemberdayaan selain dapat meningkatkan kinerja juga mendatangkan manfaat lain bagi individu dan organisasi. Manfaatnya bagi individu adalah dapat meningkatkan kecakapan-kecakapan penting pada saat menjalankan tugasnya, dan memberi rasa berprestasi yang lebih besar kepada staf, sehingga dapat

meningkatkan motivasi kerja. Sedangkan bagi organisasi adalah dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

9. Fokus pada Peserta Didik

Kebutuhan utama yang harus dipenuhi oleh kepala sekolah adalah “bahwa peserta didik harus dapat belajar secara optimal” Mulyasa (2012, hal. 37). Proses belajar (*learning process*) harus menjadi perhatian utama kepala sekolah, dan segala fasilitas yang ada harus diarahkan pada kegiatan belajar peserta didik, karena melalui proses belajar yang optimal paling tidak peserta didik sudah dapat diberi layanan prima. Layanan prima harus diberikan pada peserta didik bukan saja hanya kepada peserta didik yang normal, tetapi juga perlu diberikan kepada peserta didik yang punya masalah seperti yang lambat belajar (*slow learner*), karena peserta didik seperti ini harus mendapat layanan dan pembelajaran yang agak berbeda. Layanan peserta didik juga harus diarahkan pada tersedianya sarana dan prasarana yang diperlukan oleh peserta didik, seperti buku, alat tulis, dan alat-alat olah raga. Layanan lainnya menyangkut kesehatan peserta didik seperti perlunya P3k dengan anggota PMR yang sudah terlatih.

Perhatian pada peserta didik juga termasuk bagaimana memperhatikan motivasi belajar mereka. Peserta didik yang belajarnya masih memerlukan motivasi dibimbing dengan menugaskan guru Bimbingan dan Penyuluhan (BP). Untuk Madrasah Ibtidaiyah (MI), dan Raudatul Atfal (RA), guru bawahannya dibina oleh kepala sekolah agar dapat bertindak sebagai *counselor*. Bila perlu minta bantuan pihak lain, misalnya perguruan tinggi yang mempunyai layanan bimbingan. Kerja sama dengan perguruan tinggi ini akan sangat bermanfaat untuk mendapatkan bantuan yang tepat, terutama dalam meningkatkan gairah belajar peserta didik.

10. Manajemen yang mengutamakan Praktik

Seorang kepala madrasah harus pandai berteori dan mempraktikkan gagasan tersebut dalam tindakan nyata.”Dalam manajemen modern sering dinyatakan bahwa apa yang diperbuat oleh pemimpin tidak akan dilihat prestasinya melainkan akan dilihat hasilnya” Mulyasa (2012, hal. 45). Bila hasilnya sesuai dengan rencana dan harapan berarti pemimpin tersebut berhasil dalam tugasnya. Keberhasilan seorang pemimpin harus didukung oleh dedikasi dan loyalitas yang tinggi pada tugasnya. Di samping itu, juga harus energik dalam arti penuh tenaga dalam melaksanakan tugasnya.

Pratik adalah tindakan nyata seorang kepala Madrasah dalam melaksanakan kepemimpinannya. Kepala Madrasah jangan hanya pandai berteori tetapi harus melakukan berbagai tindakan nyata yang dapat menghasilkan sesuatu. Para bawahan sering menyebut kelakuan pemimpin yang hanya berteori dengan istilah pemimpin NATO (*No Action Talk Only*). Sebutan ini jangan sampai diurtarakan pada diri kepala madrasah karena akan sangat tidak mengenakan.”Untuk menghindari NATO, kepala madrasah harus memiliki sifat inovatif, integratif, pragmatis, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel,” Mulyasa (2011, hal. 23).

Konstruktif “membangun/mendorong ” Anwar (2003, hal.171). Dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mendorong dan membina setiap warga sekolah agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang diembankan kepada masing-masing tenaga pendidik dan kependidikan.

Kreatif, ”gagasan atau ide” Anwar” (2003 ,hal. 173). Dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mencari gagasan dari cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dilakukan seluruh warga sekolah agar dapat memahami apa yang disampaikan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah.

Delegatif “perutusan atau wakil-wakil” Depdikbut (1996, hal. 316) dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme di sekolah kepala sekolah harus berupaya mendeligasikan tugas kepada guru dan tenaga kependidikan lain sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing.

Integratif, ”membaur/menghubungkan” Anwar (2003, hal. 212). Dimak-sudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan, sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien, dan produktif.

Pragmatis,”bermanfaat untuk umum” Anwar (2003, hal. 221). dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme di sekolah, kepala sekolah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap warga sekolah, serta kekuatan dan peluang yang dimiliki sekolah.

Adaptabel dan fleksibel, ”menyesuaikan diri” Anwar (2003, hal.141). di-maksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme di sekolah, kepala sekolah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menhadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan seluruh warga sekolah untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.

Kepala sekolah yang inovatif mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah. Gagasan baru tersebut misalnya *moving class*. *Moving class* adalah mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki kelas tersendiri, yang dilengkapi dengan alat peraga dan alat-alat lainnya. *Moving class* ini bisa dipadukan dengan pembelajaran terpadu, sehingga dalam satu laboratorium bidang studi dapat dijaga oleh beberapa orang guru (fasilitator), yang bertugas memberikan kemudahan belajar kepada peserta didik.

Kepala Madrasah sebagai Pemimpin Pendidikan

Dalam hubungannya dengan misi pendidikan, kepemimpinan dapat diartikan sebagai usaha. “Kepala Madrasah dalam memimpin, mempengaruhi dan memberikan bimbingan kepada para personil pendidikan sebagai bawahan agar tujuan pendidikan dan pengajaran dapat tercapai melalui serangkaian kegiatan yang telah direncanakan” Anwar (2003, hal. 70).

Fungsi kepemimpinan pendidikan menunjuk kepada berbagai aktivitas atau tindakan yang dilakukan oleh seorang kepala madrasah dalam upaya menggerakkan guru-guru, karyawan, siswa dan anggota masyarakat agar mereka mau untuk berbuat sesuatu guna melaksanakan program-program pendidikan di sekolah.

Kemampuan seorang pemimpin mempengaruhi orang lain didukung oleh kelebihan yang dimilikinya, baik yang berkaitan dengan sifat kepribadian maupun yang berkaitan dengan keluasan pengetahuan dan pengalamannya, yang mendapat pengakuan dari orang-orang yang dipimpin. Menurut Lezate dalam Anwar (2003, hlm. 75) menyatakan bahwa “sekolah yang efektif tercipta karena kepemimpinan yang diterapkan di sekolah diarahkan pada proses pemberdayaan pada prinsip-prinsip dan konsep bersama, bukan karena intruksi dari pimpinan.

Kepala Madrasah sebagai pemimpin pendidikan mempunyai tugas memadukan unsur-unsur sekolah dengan situasi lingkungan sosial budayanya, yang merupakan kondisi bagi terciptanya sekolah yang efektif. ”Sekolah yang efektif adalah sekolah yang memiliki mutu yang baik” Anwar (2003, hal. 43). Artinya, bahwa siswa yang dihasilkan oleh sekolah itu mempunyai kemampuan dan ketrampilan sesuai dengan tuntutan dan keinginan masyarakat dan menjawab tantangan moral, mental dan perkembangan ilmu serta teknologi. Siswa yang bermutu adalah siswa yang memiliki kemampuan dan potensi mengembangkan dirinya menjadi warga yang berguna bagi nusa, bangsa dan negara. Dengan demikian, maka kepala madrasah seorang pemimpin pendidikan yang merencanakan, mengorganisasikan,

mengkoordinasikan, mengawasi, dan menyelesaikan seluruh kegiatan pendidikan di madrasah dalam mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran. Mulyasa (2004, hal. 98) menyimpulkan bahwa “kepala Madrasah memiliki tujuh peran yaitu kepala madrasah sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator” (EMASLIM).

Perspektif ke depan mengisaratkan bahwa kepala Madrasah juga harus mampu berperan sebagai figur dan mediator, bagi perkembangan masyarakat dan lingkungannya. Dengan demikian pekerjaan kepala sekolah semakin hari semakin meningkat sesuai dengan perkembangan pendidikan yang diharapkan. Dalam hal ini pekerjaan kepala sekolah tidak hanya sebagai EMASLIM, tetapi akan berkembang menjadi EMASLIM-FM. Semua itu harus dipahami oleh kepala madrasah, dan yang lebih penting adalah bagaimana kepala madrasah mampu mengamalkan dan menjadikan hal tersebut dalam bentuk tindakan nyata di madrasah. Pelaksanaan peran fungsi dan tugas tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain, karena saling terkait dan saling mempengaruhi, serta menyatu dalam pribadi seorang kepala madrasah yang profesional. Kepala madrasah yang demikianlah yang akan mampu mendorong visi menjadi aksi dalam paradigma baru manajemen pendidikan.

Tujuh Peran Kepala Madrasah Yang Dapat Mendorong Visi Menjadi Aksi

Pihak sekolah atau madrasah dalam menggapai visi dan misi pendidikan perlu ditunjang oleh kemampuan dengan beberapa strategi, kepala madrasah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Meskipun pengangkatan kepala madrasah tidak dilakukan secara sembarangan, bahkan diangkat dari guru yang sudah berpengalaman atau mungkin sudah lama menjabat sebagai wakil kepala sekolah, namun tidak dengan sendirinya membuat kepala sekolah menjadi profesional dalam melakukan tugas. Berbagai kasus menunjukkan masih banyak kepala sekolah yang terpaksa dengan urusan-urusan administrasi, yang sebenarnya bisa dilimpahkan kepada tenaga administrasi. Dalam pelaksanaannya, pekerjaan kepala sekolah merupakan pekerjaan berat, yang menuntut kemampuan ekstra. Oleh karena itu

kepala sekolah dalam menjalankan peran dan fungsinya harus mempunyai strategi yang tepat, jika ingin mendapat dukungan dari bawahan, dorongan dari teman sejawat, dan penghargaan dan bantuan dari atasan. Adapun peran dan fungsi kepala madrasah /sekolah adalah sebagai berikut :

a. Kepala Sekolah sebagai Educator (Pendidik)

Dalam melakukan fungsinya sebagai educator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.

Sumidjo (1999, hal. 122) mengemukakan bahwa “arti pendidikan tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan, dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan”. Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, pembinaan moral, pembinaan fisik, dan pembinaan artistik.

Pembinaan Mental; yaitu membina para tenaga pendidik dan kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menciptakan iklim yang kondusif agar setiap tenaga pendidik dan kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, secara profesional. Untuk itu kepala sekolah harus berusaha melengkapi sarana, prasarana, dan sumber belajar agar dapat memberi kemudahan kepada para guru dalam melaksanakan tugas utamanya, mengajar. Mengajar dalam arti memberikan kemudahan belajar bagi peserta didik (*facilitate of learning*).

Pembinaan Moral; yaitu membina para tenaga pendidik dan kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga pendidik dan kependidikan. Kepala sekolah profesional harus berusaha memberikan nasehat kepada seluruh warga sekolah, misalnya pada setiap upacara bendera atau pertemuan rutin.

Pembinaan fisik; yaitu membina para tenaga pendidik dan kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala madrasah yang profesional harus mampu memberikan dorongan agar para tenaga pendidik dan kependidikan terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olah raga, baik yang diprogramkan di sekolah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat sekitar sekolah.

Pembinaan artistik; yaitu membina tenaga pendidik dan kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan. Hal ini biasanya dilakukan melalui kegiatan karyawisata yang bisa dilaksanakan setiap akhir tahun ajaran. Dalam hal ini kepala sekolah atau madrasah dengan dibantu oleh para pembantunya harus mampu merencanakan berbagai program pembinaan artistik, seperti karyawisata, agar dalam pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran. Lebih dari itu pembinaan artistik harus terkait atau merupakan pengayaan dari pembelajaran yang telah dilaksanakan Mulyasa (2011, hal. 100).⁴

Upaya-upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah atau madrasah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai edukator, khususnya dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan serta prestasi belajar peserta didik dapat dideskripsikan sebagai berikut, Mulyasa (2011, hal. 101).

⁴ Sebagai educator kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, menjadi wakil kepala sekolah, atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya demikian halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikutinya.

Pertama; mengikutsertakan guru-guru dalam penataran, untuk menambah wawasan para guru. Kepala Sekolah juga harus memberikan kesempatan kepada guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar kejenjang pendidikan yang lebih tinggi. Misalnya memberikan kesempatan bagi para guru yang belum mencapai jenjang sarjana untuk mengikuti kuliah di universitas terdekat dengan sekolah, yang pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran. Kepala sekolah harus berusaha untuk mencari beapeserta didik bagi para guru-guru yang melanjutkan pendidikan, melalui kerjasama dengan masyarakat, dengan dunia usaha atau kerjasama lain yang tidak mengikat.

Kedua; kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.

Ketiga; menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengahiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.”Kepala sekolah sebagai educator harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing tenaga kependidikan nonguru, membimbing peserta didik mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan iptek dan memberi contoh cara mengajar, Mulyasa (2011, hal. 101).⁵

⁵ Kemampuan membimbing guru, terutama dalam hal-hal yang berkenaan dengan perencanaan dan pelaksanaan program pembelajaran dan bimbingan. Kemampuan membimbing tenaga kependidikan non guru dalam pengendalian terhadap kinerjanya secara priodik dan menyusun program kerja, dan pelaksanaan tugas sehari-hari, serta mengadakan penilaian dan pengendalian terhadap kinerjanya secara priodik dan berkesinambungan. Kemampuan membimbing peserta didik terutama berkaitan dengan kegiatan ekstrakurikuler, partisipasi dalam berbagai perlombaan. Kemampuan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, dan seni dapat ditingkatkan melalui pendidikan dan latihan seperti mengikuti seminar atau lokakarya yang sesuai dengan profesinya. Kemampuan dalam memberi contoh model pembelajaran dan bimbingan konseling yang baik, dengan mengadakan analisis terhadap materi pembelajaran, program tahunan, program semester, dan program pembelajaran. Kepala sekolah juga dituntut untuk memberikan kemampuan memberikan alternatif model pembelajaran yang efektif, dengan mendayagunakan berbagai metode dan sumber belajar secara bervariasi, mendayagunakan komputer, OHP, LCD, atau Tape Recorder dalam pembelajaran.

Dari uraian di atas dapat diambil makna bahwa strategi yang tepat bagi kepala sekolah atau madrasah dalam menjalankan peran dan fungsinya sebagai educator (pendidik), adalah memberikan teladan kepada peserta didik, tenaga pendidik, dan kependidikan.

b. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan ketrampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah/madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan melalui kerja sama atau koopratif, memberi kesempatan kepada para tenaga pendidik dan kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga pendidik dan kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah/madrasah.

Manajemen sering diartikan sebagai “ilmu, kiat, dan profesi” Asmani (2009, hal. 70). dikatakan sebagai ilmu karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha mempelajari, mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Dikatakan sebagai kiat, karena manajemen dalam mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain untuk menjalankan tugas. Dipandang sebagai profesi, karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik.

Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi, serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka

mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan ketrampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai bentuk untuk mencapai suatu profesi bagi kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus menjalankan strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau koopratif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga pendidik dan kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. *Pertama;* memberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan melalui kerja sama atau koopratif, dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerja sama

dengan tenaga pendidik dan kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya), serta berusaha untuk senantiasa mempertanggungjawabkan setiap tindakan. Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik dan konseptual, harus senantiasa untuk menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga pendidik dan kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bersama. *Kedua;* memberi kesempatan kepada para tenaga pendidik dan kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasip dan dari hati ke hati. Dalam hal ini kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga pendidik dan kependidikan untuk mengembangkan profesinya secara optimal.

Misalnya memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagi penataran dan lokakarya sesuai dengan bidangnya masing-masing. *Ketiga*; mendorong keterlibatan seluruh tenaga pendidik dan kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga pendidik dan kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (*partisipatif*) dalam hal ini kepala sekolah /madrasah bisa berpedoman pada asas tujuan, asas keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas persatuan, dan asas empirisme, asas keakraban, dan asas integritas Mulyasa (2011, hal. 104).⁶

c. Kepala Sekolah sebagai Administrator

kepala sekolah sebagai administrator harus memiliki hubungan yang sangat-sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah, untuk itu kepala sekolah harus mampu menjabarkan kemampuan di atas dalam tugas-tugas operasional sebagai berikut.

⁶ **Asas tujuan**, bertolak dari anggapan bahwa kebutuhan tenaga kependidikan akan tercapai dengan turut menyumbang pada suatu tujuan yang lebih tinggi. Hal tersebut merupakan kesempatan bagi kepala sekolah selaku pemimpin untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Kepala sekolah harus berusaha menyampaikan tujuan-tujuan kepada seluruh tenaga kependidikan yang ada di sekolah, agar mereka dapat memahami dan melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan tersebut. **Asas keunggulan**, bertolak dari anggapan bahwa setiap tenaga kependidikan membutuhkan kenyamanan serta harus memperoleh penghargaan pribadi. **Asas mufakat**, dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menghimpun gagasan bersama serta membangkitkan tenaga kependidikan untuk berpikir kreatif dalam melaksanakan tugasnya. **Asas kesatuan**, dalam hal ini kepala sekolah harus menyadari bahwa tenaga kependidikan tidak ingin dipisahkan dari tanggung jawabnya. **Asas persatuan** kepala sekolah harus mendorong para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalismenya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan sesuai dengan Vis dan misi sekolah. **Asas empirisme**, kepala sekolah harus mampu bertindak berdasarkan atas nilai dan angka-angka yang menunjukkan prestasi para tenaga kependidikan, karena data yang memuat semua komponen sekolah memegang peranan yang sangat penting. **Asas keakraban**, kepala sekolah harus berupaya menjaga keakraban dengan para tenaga kependidikan, agar tugas-tugas dapat dilaksanakan dengan lancar. **Asas integritas**, kepala sekolah harus memandang bahwa peran kepemimpinannya merupakan suatu komponen kekuasaan untuk menciptakan dan memobilisasi energi seluruh tenaga kependidikan untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya.

Kemampuan mengelola kurikulum dapat diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, penyusunan kelengkapan data administrasi bimbingan konseling, penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan praktikum, dan penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan belajar peserta didik di perpustakaan.

Kemampuan mengelola administrasi peserta didik harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi peserta didik; penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan ekstra kurikuler, dan penyusunan kelengkapan data hubungan orang tua peserta didik

Kemampuan mengelola administrasi personalia harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga guru; serta pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga kependidikan nonguru, seperti pustakawan, laboran, pegawai tata usaha, penjaga sekolah, dan tehnisi.

Kemampuan mengelola administrasi sarana dan prasarana harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi gedung dan ruang; pengembangan data administrasi meubelir, pengembangan data administrasi alat mesin kantor, pengembangan kelengkapan administrasi buku atau bahan pustaka, pengembangan kelengkapan data administrasi alat laboratorium, serta pengembangan alat bengkel dan workshop.

Kemampuan mengelola administrasi kearsipan harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi surat masuk, pengembangan administrasi surat keluar, pengembangan data administrasi surat keputusan, dan pengembangan kelengkapan surat edaran.

Kemampuan mengelola administrasi keuangan harus diwujudkan dalam pengembangan administrasi keuangan rutin, pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari masyarakat dan orang tua peserta didik, pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari pemerintah, pengembangan program untuk mendapatkan bantuan

keuangan, seperti hibah atau *block grant*, dan pengembangan proposal untuk mencari berbagai kemungkinan dalam mendapatkan bantuan keuangan dari berbagai pihak yang tidak mengikat.

Dalam pelaksanaan tugas-tugas di atas, kepala sekolah sebagai administrator, khususnya dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas sekolah dapat dilakukan berdasarkan beberapa pendekatan yakni pendekatan sifat, pendekatan perilaku, dan pendekatan situasional. Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu bertindak secara situasional. sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Meskipun demikian pada hakekatnya kepala sekolah harus lebih mengutamakan tugas (*task oriented*), agar tugas-tugas yang diberikan kepada setiap tenaga pendidik dan kependidikan bisa dilaksanakan sebaik-baiknya. Di samping berorientasi terhadap tugas, kepala sekolah/madrasah juga harus menjaga hubungan kemanusiaan kepada para stafnya, agar setiap tenaga pendidik dan kependidikan dapat melaksanakan tugas-tugas dengan baik, tetapi mereka tetap senang dalam melakukan tugasnya. Dengan demikian, efektivitas kerja kepala sekolah bergantung pada tingkat pembauran antara gaya kepemimpinan dengan tingkat menyenangkan dalam situasi tertentu, ketika para tenaga pendidik dan kependidikan melakukan tugas-tugas yang diembankan kepadanya.

Kepala sekolah hendaknya berlaku terbuka tetapi tetap menjaga jarak dengan para tenaga pendidik dan kependidikan, agar mereka dapat mengemukakan berbagai permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga pendidik dan kependidikan. Dengan demikian, setiap permasalahan yang dihadapi oleh para tenaga pendidik dan kependidikan dapat segera diselesaikan dan dipecahkan bersama, sehingga tidak ada masalah yang berlarut-larut dan mengganggu tugas utama yang harus dikerjakan. Pada umumnya kepala sekolah menggunakan gaya gabungan antara pembagian tugas dan hubungan manusiawi, pembagian tugas merupakan strategi kepala sekolah yang lebih mengutamakan

setiap tugas dapat dilaksanakan dengan baik oleh masing-masing tenaga pendidik dan kependidikan, sedangkan gaya hubungan manu-siawi lebih mengutamakan pemeliharaan manusiawi dengan masing-masing tenaga pendidik dan kependidikan.

Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Istilah supervisi berasal dari bahasa latin “supervideo” yang artinya mengawasi (oversee), atau menilai kinerja bawahan. “Pengawasan dapat diartikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai”, Handoko (1992, hal. 117). “Supervisi merupakan salah satu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor agar dapat menggunakan pengetahuan dan keterampilannya kepada peserta didik dan sekolah/madrasah”, Wahyudi (2009, hal. 97).

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga pendidik dan kependidikan. Sargiovani dan Starrat sebagaimana dikutip oleh .Mulyasa (2011, hal. 111) menyatakan bahwa :

”Supervision is e process designed to help teacher and supervisor learn more about their practice; to better able to use their knowledge ang skills to better serve parentsand schools;and to make the school a more effective learning community”.

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari- hari di sekolah, agar menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan Sekolah-madrasah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai sarana untuk masyarakat belajar yang lebih efektif.

Supervisi sesungguhnya dapat dilakukan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai supervisor, tetapi dalam sistem organisasi pendidikan modern diperlukan supervisor khusus yang lebih *independent*, dan dapat meningkatkan objectivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugasnya.

Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga pendidik dan kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala sekolah terhadap tenaga pendidik dan kependidikan khususnya guru, disebut supervisi klinis, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran yang efektif. Salah satu supervisi akademik yang populer adalah supervisi klinis, yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Supervisi diberikan berupa bantuan (bukan perintah), sehingga inisiatif tetap berada ditangan tenaga kependidikan.
2. Aspek yang disupervisi berdasarkan usul guru yang dikaji bersama kepala sekolah sebagai supervisor untuk dijadikan kesepakatan.
3. Instrumen dan metode observasi dikembangkan bersama oleh guru dan kepala sekolah.
4. Mendiskusikan dan menafsirkan hasil pengamatan dengan mendahulukan interpretasi guru.

5. Supervisi dilakukan dalam suasana terbuka secara tatap muka, dan supervisor lebih banyak mendengarkan serta menjawab pertanyaan guru dari pada memberi saran dan pengarahan.
6. Supervisi klinis sedikitnya tiga tahap, yaitu pertemuan awal, pengamatan dan umpan balik.
7. Adanya penguatan dan umpan balik dari kepala sekolah sebagai supervisor terhadap perubahan perilaku guru yang positif sebagai hasil pembinaan.
8. Supervisi dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan suatu keadaan dan memecahkan suatu masalah.

Kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstra kurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium, dan ujian.”Kepala sekolah sebagai supervisor dapat dilakukan secara efektif antara lain melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran,” Mulyasa (2012, hal. 102).

Diskusi kelompok. Diskusi kelompok merupakan suatu kegiatan yang dilakukan bersama guru-guru dan bisa juga melibatkan tenaga administrasi, untuk memecahkan berbagai masalah di sekolah, dalam mencapai suatu keputusan.

Kunjungan kelas. “Kunjungan kelas dapat digunakan oleh kepala sekolah sebagai salah satu teknik untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung.” Kunjungan kelas merupakan teknik yang sangat bermanfaat untuk mendapatkan informasi secara langsung tentang berbagai hal yang berkaitan dengan profesionalisme guru dalam melaksanakan tugas pokoknya dalam mengajar, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode pembelajaran,

media yang digunakan oleh guru dalam pembelajaran, dan keterlibatan peserta didik dalam pembelajaran, serta mengetahui secara langsung kemampuan peserta didik dalam menangkap materi yang diajarkan.

Pembicaraan individual. Pembicaraan individual merupakan teknik bimbingan dan konsling, yang dapat digunakan oleh kepala sekolah untuk memberikan konsling kepada guru, baik berkaitan dengan kegiatan pembelajaran maupun masalah yang menyangkut profesionalisme guru. Pembicaraan individual dapat menjadi strategi terhadap pembinaan tenaga pendidik dan kependidikan yang sangat efektif, terutama dalam memecahkan masalah-masalah yang menyangkut pribadi tenaga pendidik dan kependidikan.

Simulasi pembelajaran. Simulasi pembelajaran merupakan suatu teknik supervisi berbentuk demokrasi pembelajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah, sehingga guru dapat menganalisa penampilan yang diamatinya sebagai introspeksi diri, walaupun sebenarnya tidak ada cara mengajar yang lebih baik. Kegiatan ini dapat dilakukan kepala sekolah secara terprogram, misalnya sebulan sekali mengajar di kelas-kelas tertentu untuk mengadakan simulasi pembelajaran.

e. Kepala Sekolah sebagai Leader

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas, wahjosumijo (1999, hal. 110), mengemukakan bahwa “kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan”.

Kemampuan yang diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga pendidik dan kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi.

Kepribadian kepala sekolah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-sifat (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi stabil, (7) teladan, Mulyasa (2011, .hal.115).

Pengetahuan kepala sekolah/madrasah terhadap tenaga pendidik dan kependidikan akan tercermin dalam kemampuan (1) memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan non guru), (2) memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, (3) menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, (4) menerima masukan, saran dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya. Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) mengembangkan visi sekolah,(2) mengembangkan misi sekolah, (3) melaksanakan program untuk melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan. Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya untuk (1) mengambil keputusan bersama tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah, (2) mengambil keputusan untuk kepentingan internal sekolah, dan (3) mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal sekolah. Kemampuan berkomunikasi akan tercermin dari kemampuannya untuk (1) berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah, (2) menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, (3) berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik, (4) berkomunikasi dengan orang tua dan masyarakat sekitar lingkungan sekolah. Dalam implementasinya, kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari tiga sifat kepemimpinan, yakni demokratis, otoriter, laissez-faire. Ketiga sifat tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang leader, sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, sifat-sifat tersebut muncul secara situasional. Oleh karena itu kepala sekolah sebagai leader mungkin bersifat demokratis, otoriter, dan mungkin bersifat laissez-faire Mulyasa (2011, hal. 116).⁷

⁷ **Kepemimpinan Demokratis**, berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Tepat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja semua yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis itu bukan terletak pada “person atau individu pemimpin” akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok. **Kepemimpinan otoriter**, mendasarkan diri pada kekuasaan yang mutlak harus dipatuhi. Pemimpinnya selalu mau berperan sebagai pemain tunggal pada *a one-man show* . dia berambisi

Meskipun kepala sekolah ingin bersifat demokratis namun seringkali situasi dan kondisi menuntut untuk bersikap lain; misalnya harus otoriter. Dalam hal tertentu sifat kepemimpinan otoriter lebih cepat digunakan dalam pengambilan keputusan.

Dengan dimilikinya ketiga sifat tersebut oleh seorang kepala sekolah sebagai leader, maka dalam menjalankan roda kepemimpinannya di sekolah, kepala sekolah dapat menggunakan strategi yang tepat, sesuai dengan tingkat kematangan para tenaga pendidik dan kependidikan, dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan. Strategi tersebut dapat dilaksanakan dalam gaya kepemimpinan mendikte, menjual, melibatkan, dan mendelegasikan Mulyasa (2011, 116).⁸

Gaya mendikte dapat dilakukan ketika para tenaga pendidik dan kependidikan berada dalam tingkat kematangan rendah, sehingga perlu petunjuk serta pengawasan yang jelas. Gaya ini disebut mendikte karena pemimpin dituntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan dan dimana tugas yang harus dilakukan. Gaya ini ditekankan pada tugas, sedangkan hubungan hanya dilakukan hanya sekedar saja.

Gaya menjual dapat digunakan ketika kondisi tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah berada dalam taraf rendah sampai moderat, sehingga mereka telah memiliki kemauan untuk meningkatkan profesionalnya, tetapi belum didukung oleh kemampuan yang memadai. Gaya ini disebut menjual karena pemimpin banyak memberikan petunjuk. Dalam tingkat kematangan tenaga pendidik dan kependidikan seperti ini, maka diperlukan tugas

sekali untuk merajai situasi. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Anak buah tidak pernah diberi informasi mendetail mengenai rencana dan tindakan yang harus dilakukan. Semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi pemimpin sendiri. **Kepemimpinan *Laissez Faire***, ini sang pemimpin praktis tidak memimpin dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan pemimpin simbol, dan biasanya tidak memiliki ketrampilan teknis sebab duduknya sebagai pemimpin biasanya melalui suapan atau sistem nepotisme.

⁸7. Gaya ini disebut mendikte karena pemimpin dituntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan dan dimana tugas yang harus dilakukan. Gaya ini disebut menjual karena pemimpin banyak memberikan petunjuk. Gaya ini disebut melibatkan karena kepala sekolah dengan tenaga kependidikan lainnya bersama-sama berperan dalam proses pengambilan keputusan. Gaya ini disebut mendelegasikan, karena para tenaga pendidik dan kependidikan dibiarkan melaksanakan kegiatan sendiri, melalui pengawasan umum, karena mereka berada pada tingkat kedewasaan yang tinggi.

(*task*) yang tinggi serta hubungan (*relationship*) yang tinggi agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan dan kemampuan yang telah dimiliki.

Gaya melibatkan dapat digunakan ketika kematangan tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah berada pada taraf kematangan moderat sampai tinggi, ketika mereka mempunyai kemampuan tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri dalam meningkatkan profesionalismenya. Gaya ini disebut melibatkan karena kepala sekolah dengan tenaga pendidik dan kependidikan lainnya bersama-sama berperan dalam proses pengambilan keputusan. Dalam kematangan seperti ini upaya tugas (*task*) tidak digunakan, namun upaya hubungan (*relationship*) senantiasa ditingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah, dan iklim yang transparan.

Gaya mendelegasikan dapat digunakan oleh kepala sekolah, jika tenaga pendidik dan kependidikan telah memiliki kemampuan yang tinggi dalam menghadapi suatu persoalan, demikian pula kemauan untuk meningkatkan profesionalismenya. Gaya ini disebut mendelegasikan, karena para tenaga pendidik dan kependidikan dibiarkan melaksanakan kegiatan sendiri, melalui pengawasan umum, karena mereka berada pada tingkat kedewasaan yang tinggi. Upaya tugas (*task*) hanya diperlukan sekedarnya saja, demikian pula upaya hubungan (*relation*).

f. Kepala Sekolah sebagai Innovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, kemudian mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Kepala sekolah sebagai innovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel,” Mulyasa (2011, hal. 111).

Konstruktif dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mendorong dan membina setiap tenaga pendidik dan kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang diembankan kepada masing-masing tenaga pendidik dan kependidikan.

Kreatif dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dilakukan agar para tenaga pendidik dan kependidikan dapat memahami apa-apa yang disampaikan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah.

Delegatif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berupaya mendelegasikan tugas-tugas kepada tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan, serta kemampuan masing-masing.

Integratif dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan, sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien dan produktif.

Rasional dan objektif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mampu bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan objektif.

Pragmatis, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga pendidik dan kependidikan, serta kemampuan yang dimiliki sekolah.

Keteladanan, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik.

Adaptabel dan fleksibel, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga pendidik dan kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.”Kepala sekolah sebagai innovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaruan di sekolah. Gagasan tersebut misalnya *moving kelas*, *Moving kelas* adalah mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki kelas tersendiri, yang dilengkapi dengan alat peraga dan alat-alat lainnya. *Moving kelas* ini bisa dipadukan dengan pembelajaran terpadu, sehingga dalam suatu laboratorium bidang studi dapat dijaga oleh beberapa orang guru (fasilitator), yang bertugas memberikan kemudahan kepada peserta didik dalam belajar.

g. Kepala Sekolah sebagai Motivator

Sebagai motivator,”kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga pendidik dan kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya.” Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar (PSB).

Pengaturan lingkungan fisik. Lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga pendidik dan kependidikan dalam melaksanakan berbagai tugasnya. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga pendidik dan kependidikan agar mereka dapat melaksanakan tugasnya secara optimal. Pengaturan lingkungan fisik tersebut antara lain mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, bengkel, serta mengatur lingkungan sekolah yang nyaman dan menyenangkan.

Pengaturan suasana kerja. Seperti halnya iklim fisik, suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga pendidik dan kependidikan. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga pendidik dan kependidikan, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan.

Disiplin. Disiplin dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah, "kepala sekolah harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya." Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktifitas sekolah.

Dorongan. Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun yang datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut," motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah efektifitas kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah", Mulyasa (2011, hal. 121).

Setiap tenaga pendidik dan kependidikan mempunyai karakteristik khusus, yang berbeda satu sama lain, sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pemimpinnya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesio-

nalismenya. Perbedaan tenaga kependidikan itu tidak hanya dalam bentuk fisik, tetapi dalam kondisi psikisnya, misalnya motivasi. Oleh karena itu untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan, kepala sekolah harus memperhatikan motivasi para tenaga pendidik dan kependidikan dan faktor-faktor lain yang berpengaruh. Terdapat beberapa prinsip yang dapat diterapkan kepala sekolah untuk mendorong tenaga pendidik dan kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesionalismenya. Prinsip-prinsip tersebut adalah:

Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukan, menarik dan menyenangkan.

1. Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga pendidik dan kependidikan, sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja.
bekerja. Para tenaga pendidik dan kependidikan juga dapat dilibatkan dalam penyusunan program tersebut.
2. Para tenaga pendidik dan kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
3. Pemberian hadiah akan lebih baik dari pada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
4. Usahakanlah untuk memenuhi kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala sekolah memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa, sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.

Penghargaan. Penghargaan (*rewards*) ini sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan, dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif.” Melalui penghargaan ini para tenaga pendidik dan kependidikan dapat terangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif.

Pelaksanaan penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga pendidik dan kependidikan secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya. Kepala sekolah harus berusaha menggunakan penghargaan ini secara tepat, efektif, dan efisien, untuk menghindari dampak negatif yang bisa ditimbulkannya.

Pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB) dapat memperkaya kegiatan pembelajaran, melalui penggunaan media Audio Visual Aids (AVA), melalui pesawat televisi (TV), Video Compact Disk (VCD), Internet, dan lain-lain. Semua itu harus dipahami oleh kepala sekolah agar dapat mendorong visi menjadi aksi. Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa kepala Madrasah dalam melaksanakan peran dan fungsinya sebagai Educator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Innovator, dan Motivator,” harus mempunyai strategi yang tepat, jika ingin mendapat dukungan dari bawah, dorongan dan bantuan dari teman sejawat, serta penghargaan dari atasan”, Kartono Kartini (1992, hal.188).

BAB 5

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan uraian analisa di atas, maka dapat disimpulkan bahwa: strategi kepala madrasah adalah sebagai berikut :

-Memotivasi guru-guru dengan memberi tambahan honor bagi mereka yang mendapat tugas tambahan di luar jam mengajar, maka mereka diberi uang tambahan seperti : uang makan, uang transport, uang lembur. Mengelola keuangan secara terbuka. Untuk menjmin kepercayaan masyarakat, maka uang yang diperoleh dari masyarakat diumumkan dipapan pengumuman. Menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis. Dalam melaksanakan tugasnya sebagai kepala madrasah, maka kepala madrasah Ibtida'iyah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya, menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis. Menyediakan Perpustakaan madrasah yang baik. Untuk meningkatkan minat baca dan

sebagai sarana informasi, maka kepala madrasah menyediakan perpustakaan yang lebih baik dibandingkan dengan sebelumnya. Menambah jam pembelajaran. Sesuai dengan fungsi madrasah yang bercirikan agama Islam, maka kepala madrasah merasa perlu untuk menambah jam pelajaran bagi pelajara agama.

Faktor pendukung

-Memiliki *Income* di luar dana BOS, sehingga dapat membantu keuangan madrasah. Anemo murid yang cukup tinggi dengan demikian pendapatan madrasah dapat meningkat. Staf bendahara telah memahami tentang keuangan sehingga tidak mengalami kesulitan dalam hal pelporan tentang keuangan. Memiliki ruang perpustakaan yang memadai. Dengan adanya ruangan perpustakaan yang telah tersedia, maka hanya membenahi saja. Dengan diterapkan kepemimpinan yang demokratis, maka tenaga pendidik dan kependidikan dapat memberikan pertanyaan saran ataupun keritiknya.

Faktor penghambat

-Sering terlambatnya uang Bantuan Oprasional Sekolah (BOS). Jauhnya lokasi madrasah dengan perpustakaan daerah.

Upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam mengatasi hambatan

-Menggunakan uang kas madrasah untuk kepentingan madrasah sesuai dengan kesepakatan, membuat pengumuman di papan pengumuman tentang keuangan, melaksanakan kepemimpinan situasional, melaksanakan kerja sama dengan perpustakaan keliling.

Saran-saran

-Kiranya bapak Kepala Madrasah Ibtida'iyah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya, jangan hanya memberikan tambahan honor saja kepada guru-guru yang mendapat tugas tambahan atau bekerja di luar jam kerja madrasah, tetapi supaya memberikan kesempatan atau dana kepada para guru untuk mempelajari IT. karena di zaman era globalisasi ini ilmu itu sangat penting.

-Bagi anak yang berprestasi diharapkan kepada kepala madrasah kiranya dapat disalurkan kepada sekolah-sekolah atau madrasah-madrasah yang berkualitas seperti Raudatul Ulum Sakatiga, sehingga nantinya mereka dapat mengembangkan ilmunya di madrasah yang bapak pimpin.

-Kemudian untuk menambah wawasan bagi anak studi tournya jangan hanya melihat keindahan alam saja, tetapi hendaknya juga anak diajak untuk melihat kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi seperti pabrik Pupuk Sriwijaya (PUSRI) atau peninggalan bersejarah seperti Taman Siguntang dll.

-Untuk menambah pengetahuan dan informasi, pihak madrasah dapat berlangganan langsung dengan majalah, ataupun koran dengan cara berlangganan, dan membayar setiap bulan.

-Bagi para calon kepala madrasah supaya dapat mencontoh strategi kepala madrasah Ibtida'iyah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya, karena nampaknya dengan strategi itu madrasahnyanya mengalami kemajuan.

-Bagi adik adik yang akan mengadakan penelitian selanjutnya, penelitian ini baru merupakan penelitian awal, karena keterbatasan penulis.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1997. *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Arikunto, Suharsimi, 2010 *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek*, Reneka Cipta. Yogyakarta
- Arifin, 1993. *Ilmu prndidikan Islam*, Bumi Aksara. Jakarta
- Akdon, 2007. *Strategig Management for educational mangement*, Alfbeta Bandung.
- Anwar, Desi 2003 *Kamus lengkap bahasa Indonesia*, Amilia. Surabaya
- Annur, Saipul 2005 *Metodologi Penelitian Pendidikan*. IAIN Raden Fatah Press.
- Bungin, Burhan. 2003 *Analisis Data Penelitian Kualitatif*, PT. Raja Grafindo Persada Jakarta
- Bafadol, Ibrahim. 2009 *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*. PT Bumi Aksara. Jakarta
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 2003 *Undang-undang no 20 tahun 2003 Tentang sistem Pendidikan Nasional*, Depdikbud Jakarta.
- Departemen Agama RI 2004 *Desain Pengembangan Madrasah*, Depag RI.
- Emzir, 2011 *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*, PT. Raja Grafindo. Jakarta
- Fatah, Nanang 1996 *Landasan Manajemen Pendidikan*, Remaja Rosdakarya Bandung.
- Hadi, Sutrisno, 1980 *Metodologi Recearch* Univertas Gajah Mada Press.
- Hatta, Ahmad 2009 *Tafsir Qur'an Perkata*, Maghfirah Pustaka. Mataram
- Hasan, Muhammad dkk, 2003 *Resume Buku Total Quality Management In Educatioan Progran Doktor Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta*.

- Kartono, Kartini 1982. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Moleong, J. Lexi, 1993 *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT. Raja Rosdakarya. Bandung
- Miles, B, Matthew and A. Michael Huberman, 1992 *Analisis Data Kualitatif*, UI Prees. Jakarta
- Mulyasa, E 2009 *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, PT. Remaja Rosda Karya. Bandung
- Mulyasa, E 2011, *Praktik Penelitian Tindakan Kelas*, PT. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Mulyasa, E 2012, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bumi Aksara. Jakarta
- Ma'mur, Jamal. 2009. *Manajemen pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan profesional*, Diva press.
- Margono, 2010 *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Rineka Cipta. Jakarta
- Nasution, dan M. Thomas, 2011 *Buku Penuntun Membuat Tesis dan Disertasi*, PT. Bumi Aksara. Jakarta
- Rohiyat, 2008 *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah*, PT. Refika Aditama. Bandung
- Rohiat, 2008 *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktik*, Refika Aditama. Bengkulu.
- Sudjana, Nana, 2004 *Dasar-Dasar proses belajar mengajar*, Sinar Baru Algesindo. Bandung
- Siswanto, B. 2005 *Pengantar Manajemen*, Bumi Aksara. Bandung.
- Sondang P. Siagian. 1994. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Penerbit Rineka Cipta Jakarta
- Suyitno, Amien, 2010, *Panduan Penulisan Karya Ilmiah Progeram Pascasarjan IAIN Raden Fatah Palembang*
- Tilar, H.A.R. 1999 *Manajemen Pendidikan Nasional*, Remaja Rosda Karya. Bandung
- Presiden Republik Indonesia, 2005. *Undang-Undang No 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*, Bumi Aksara. Bandung
- Wahyosumijo, 1995 *Kepemimpina Kepala Sekolah Tinjauan Teortik dan Permasalahannya*, PT Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Wahyudi, 2009 *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisai Pembelajaran*, Alfabeta. Pontianak

BIO DATA PENULIS

Nama	: Maryanto
Tempat tgl lahir	: Teluk Jaya, 13 Mei 1972
Alamat	: Teluk Desa Teluk Jaya Kec. Kelekar
Pekerjaan	: PNS
Pendidikan	:
MI	: Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya
MTs. N	: Saka Tiga
PGAN	: Palembang
DII	Fakultas Tarbiyah
	Jurusan Pendidikan Agama Islam
SI	Fakultas Tarbiyah
	Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI)
Hobi	: -
Nama ayah	: Dahlan
Nama ibu	: Yahuna
Nama istri	: Daryana

Jumlah anak : 2 (dua) Orang

Nama anak 1. Siti Zuryati Sholehah

2. Miftahul Khoir

Karya tulis :

Riwayat organisasi

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I : Pedoman wawancara

Lampran II : surat keterangan penelitian dari lokasi penelitian

PEDOMAN WAWANCARA

Pengantar

1. Pertanyaan berikut di bawah ini dipertanyakan secara langsung kepada kepala madrasah, dewan guru, ketua komite, ketua yayasan, Madrasah Ibtida'iyah Tarbiyah Islamiyah Teluk jaya. Tentang :
 - a. Strategi kepala madrasah dalam mengelola Madrasah Ibtida'iyah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya.
 - b. Faktor-faktor pendukung kepala madrasah dalam mengelola Madrasah Ibtida'iyah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya.
 - c. Faktor-faktor penghambat kepala madrasah dalam mengelola Madrasah Ibtida'iyah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya
 - d. Upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam mengatasi hambatan-hambatan dalam mengelola Madrasah Ibtida'iyah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya.
2. Setiap jawaban dari responden dicatat menurut bahasa dan pemahaman peneliti/penuli sendiri.

3. Wawancara dilakukan dengan menggunakan bahasa setempat yang telah dimengerti oleh responden.
4. Pertanyaan di atas berkembang meluas sesuai dengan keadaan jawaban yang diberikan.

Pertanyaan-pertanyaan

1. Tolong jelaskan bagaimana strategi atau teknik yang bapak kembangkan dalam mengelola Madrasah Ibtida'iyah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya ini, sehingga nampaknya selalu mendapat dukunagan baik dari guru maupun masyarakat ?
2. Apa yang menjadi faktor pendukung bapak dalam mengeloala Madrasah Ibtida'iyah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya, sehingga strategi bapak dalam mengeloala madrasah ini tetap terlaksana ?
3. Setiap perbuatan baik bisanya tidak selalu mulus dalam perjalanannya, akan tetapi pasti ada hambatan- hambatan apa saja yang menjadi pengahambat bapak dalam mengeloala Madrasah Ibtida'iyah Tarbiyah Islamiyah Teluk jaya ini ?
4. Upaya apa saja yang bapak lakukan ketika menghadapi hambatan-hambatan dalam mngeloala Madrasah Ibtida'iyah Tarbiyah Islamiyah Teluk jaya ini ?
5. Dan lain-lain

Jawaban-jawaban

1.
.....
.....
.....
.....
.....

2.

.....

.....

.....

.....

.....

3.

.....

.....

.....

.....

.....

4.

.....

.....

.....

.....

.....

Teluk Jaya, 20 Juni 2012

Nara Sumber



KEMENTERIAN AGAMA
MADRASAH IBTIDA'YAH TARBIYAH ISLAMIYAH TELUK JAYA
KECAMATAN KELEKAR KABUPATEN MUARA ENIM
ALAMAT JL. AMD MANUNGGAL IV DESA TELUK JAYA 31171

SURAT KETERANGAN

Nomor:

Yang bertanda tangan di bawah ini, adalah Kepala Madrasah Ibtida'iyah Tarbiyah Islamiyah Teluk Jaya Kecamatan Kelekar Kabupaten Muara Enim, menerangkan bawa:

Nama	: Maryanto
Nim	: 100103045
Program studi	: Ilmu Pendidikan Islam
Kosentrasi	: Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis	: STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM MENGLOLA MADRASAH IBTIDA'YAH TARBIYAH ISLAMIYAH TELUK JAYA KECAMATAN KELEKAR KABUPATEN MUARA ENIM.

Memang benar mahasiswa yang namanya tersebut di atas, telah mengadakan/melaksanakan penelitian yang dimulai dari bulan maret 2012 sampai dengan bulan juli 2012. Sebagaimana judul tesis di atas

Demikianlah surat keterangan ini saya buat dengan sebenarnya, dan semoga dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

TELUK JAYA, 31 JULI 2012
KEPALA MADRASAH

MARONI, S.Pd.I
NIP: 197107062003121004

