



**IMPLEMENTASI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH
DI MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) BATURAJA**

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:

ARMA YULAINI

NIM. 100103076

**PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) RADEN FATAH
PALEMBANG
2012
BAB 1**

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Upaya pemerintah untuk peningkatan mutu pendidikan, efisiensi, pemerataan dan lain sebagainya perlu didukung dari semua *stakeholder*. Bukti konkrit keseriusan dan kesungguhan pemerintah untuk meningkatkan kualitas pendidikan adalah diterbitkannya Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, karena sebagai pembaharuan dari Undang-undang Nomor 2 tahun 1989.

Secara yuridis, ruang lingkup manajemen pendidikan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah di sekolah mengacu pada permendiknas Nomor 19 Tahun 2005 tentang pengelolaan sekolah/madrasah adalah: (1) rencana program sekolah, (2) pelaksanaan program sekolah, (3) kepemimpinan, (4) pengawasan/evaluasi, dan (5) sistem informasi manajemen. (Usman, 2010:16) Standar kepala sekolah juga terdapat dalam Permendiknas RI No. 13 Tahun 2007 yaitu: (1) kualifikasi kepala sekolah, (2) Kompetensi kepala sekolah. (Mulyasa, 2011)

Dalam Permendiknas Nomor 13 tahun 2007, tentang standar kepala sekolah/madrasah, berisikan kualifikasi dan kompetensi. Dalam dimensi kompetensi, terdapat dimensi manajerial kepala sekolah/madrasah diantaranya: (1) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, (2) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan, (3) Memimpin sekolah/madrasah secara optimal, (4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif, (5) menciptakan budaya iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, (6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, (7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, (8) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan

masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, pembiayaan sekolah/madrasah, (9) Mengelola peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik, (10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, (11) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien, (12) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah, (13) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah, (14) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah, (15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah, (16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah (Hasnun, 2010:1) yang dalam pengelolaannya kepala sekolah berfungsi sebagai manajer, yang harus mampu bekerja sama dengan wakil-wakil yang ditunjuk. Menurut Hasnun (2010:2) fungsi kepala sekolah: (1) Merencanakan; (2) Mengorganisasi; (3) Mengendalikan; (4) Mengomunikasikan; (5) Mengawasi dan mengevaluasi.

Dalam fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah/madrasah hendaknya dapat memanagerial dengan baik. Pengelolaan madrasah yang baik ditunjukkan dengan adanya managerial kepala madrasah yang baik pula. Kemampuan managerial dilihat dari : memiliki visi, koordinasi, interaksi, komunikasi dan akurasi dalam segala aspek pendidikan agar dapat mengembangkan sekolah dengan baik.

Kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan mengembangkan hubungan kerja sama yang baik antara sekolah dengan masyarakat

guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien. Hubungan yang harmonis ini akan membentuk saling pengertian antara sekolah, orang tua, masyarakat, dan lembaga-lembaga, saling membantu antara sekolah dan masyarakat karena mengetahui manfaat dan pentingnya peranan masing-masing, dan kerja sama yang erat antara sekolah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di sekolah. Kepala sekolah juga tidak saja dituntut untuk melaksanakan berbagai tugasnya di sekolah, tetapi ia juga harus mampu menjalin hubungan kerja sama dengan masyarakat dalam rangka membina pribadi peserta didik secara optimal. Kepala sekolah dapat menerima tanggung jawab tersebut, namun ia belum tentu mengerti dengan jelas bagaimana ia dapat menyumbang ke arah perbaikan program.

Menciptakan sekolah yang baik lagi efektif tidaklah mudah tetapi tidak pula menjadi suatu hal yang mustahil, asal kepala sekolah memiliki pemahaman yang baik. Setidaknya ada beberapa aspek yang sering kita dengar untuk sekolah yang efektif yaitu: perencanaan pengembangan sekolah, pengembangan tenaga didik atau guru dan staf, pengembangan anak atau peserta didik, pelibatan orang tua dan masyarakat, penghargaan dan insentif, tata-tertib dan disiplin, pengembangan kurikulum, manajemen keuangan dan pembiayaan, serta pendaya-gunaan sarana dan prasarana sekolah.

Dalam hal ini penulis menyoroti beberapa aspek diatas yang memang berkaitan langsung dengan dimensi manajerial kepala sekolah. Beberapa indikator yang dapat diajukan untuk mengembangkan perencanaan pengembangan sekolah antara lain:

(1) Sekolah memiliki rencana jangka pendek (rencana tahunan), rencana menengah (3 sampai 5 tahun), dan rencana jangka panjang (5 sampai 10 tahun). (2) Visi dan misi sekolah dirumuskan bersama dengan berbagai pihak yang berkepentingan dengan sekolah, dan dipahami oleh seluruh warga sekolah (peserta didik, guru, kepala sekolah, staf), bahkan orang tua dan masyarakat untuk mendapatkan dukungan penuh. (3) Visi dan misi sekolah dinyatakan secara jelas dan berorientasi pada nilai-nilai ideal,

menantang, dan bersifat inovatif, serta dijadikan dasar dalam penyusunan program sekolah. (4) Strategi dan program sekolah dikembangkan secara konsisten mengarah kepada pencapaian visi dan misi sekolah. (5) Komite sekolah dilibatkan secara aktif dalam penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) dan penetapan APBS. (6) Guru berpartisipasi secara aktif menentukan prioritas perencanaan jangka pendek. (7) Kepentingan peserta didik menjadi prioritas dalam program-program yang direncanakan. (Mulyasa, 2011:62)

Setidaknya ada dua elemen yang harus diperbaiki untuk mengembangkan sekolah agar memiliki performa terbaik menurut Mohrman (Rosyada, 2007:220), yaitu: (1) Keberlanjutan organisasi yang terkait erat dengan kualitas *outcome* harus ditetapkan oleh *stakeholder* yang menyediakan seluruh sumber daya serta mendukung organisasi, bukan oleh anggota organisasi itu sendiri. (2) Pengembangan sekolah agar mencapai performa terbaik bukan sebuah pernyataan *lip service* belaka, tetapi justru kemajuan yang terus bergerak menuju standar performa yang diharapkan.

Menurut Mulyasa dalam bukunya “Menjadi Kepala Sekolah Profesional” bahwa: “Pada umumnya, kepala sekolah di Indonesia belum dapat dikatakan sebagai manajer profesional, karena pengangkatannya tidak didasarkan pada kemampuan dan pendidikan profesional, tetapi lebih pada pengalaman menjadi guru. Hal ini disinyalir pula oleh laporan Bank Dunia (1999) bahwa salah satu penyebab makin menurunnya mutu pendidikan persekolahan di Indonesia adalah kurang profesionalnya para kepala sekolah sebagai manajer pendidikan di tingkat lapangan”. (Mulyasa, 2011:42)

Beberapa permasalahan yang ada di sekolah/madrasah, yang sering kita jumpai seperti: kurangnya pengelolaan kepala sekolah dalam manajemen perubahan untuk mengembangkan sekolah, hal ini kadang membuat sekolah cenderung menurun baik secara fisik maupun akademik, kepala sekolah belum dapat menciptakan sekolah yang kondusif, inovatif bagi pembelajaran, kepala sekolah belum dapat menjalin hubungan yang baik dengan *stakeholder* pendidikan, kepala sekolah belum dapat mengelola

sekolah dalam hal peningkatan sarana-prasarana sekolah, sistem informasi dan komunikasi, kurang melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan.

Identifikasi Masalah

Melihat berbagai realita sekolah/madrasah yang ada di lapangan, dapat diidentifikasi masalahnya antara lain:

1. Kepala madrasah belum melakukan manajerial sekolah dengan baik.
2. Kepala madrasah belum dapat mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan.
3. Kepala madrasah kurang melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program pembelajaran dan manajemen dengan prosedur yang tepat.
4. Kepala sekolah belum dapat mengimbangi kebutuhan yang ada di madrasah.
5. Kepala sekolah belum dapat *me-manage* layanan-layanan khusus yang ada di sekolah/madrasah.
6. Kepala sekolah tidak inovatif, sehingga ada penurunan siswa dari tahun ke tahun.
7. Budaya sekolah yang kurang dibenahi, kepala sekolah kurang dapat menangani karena kurangnya komunikasi dengan bawahan.

Batasan Masalah

Dari identifikasi masalah diatas, maka penulis membatasi masalah pada:

1. Manajerial kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Baturaja.
2. Faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat manajerial kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Baturaja.
3. Upaya-upaya saja yang dilakukan kepala madrasah untuk mengatasi hambatan manajerial di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Baturaja.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana implementasi peran kepala madrasah sebagai manajer di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Baturaja?
2. Faktor-faktor apa yang menjadi pendukung dan penghambat pelaksanaan peran manajerial kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Baturaja?
3. Upaya-upaya apa saja yang dilakukan kepala madrasah untuk mengatasi hambatan dalam implementasi perannya sebagai manajer di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Baturaja?

Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui bagaimana implementasi peran kepala madrasah sebagai manajer di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Baturaja.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor apa yang menjadi pendukung dan penghambat pelaksanaan peran manajerial kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Baturaja.
3. Untuk mengetahui upaya-upaya apa saja yang dilakukan kepala madrasah untuk mengatasi hambatan dalam implementasi perannya sebagai manajer di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Baturaja.

Kegunaan Penelitian

Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi ilmu pengetahuan tentang manajerial kepala madrasah dalam pengembangan pendidikan.

Manfaat Praktis

Sebagai bahan masukan bagi kepala madrasah dalam manajerial sekolah dalam pengembangan pendidikan khususnya, masukan bagi dinas pendidikan agar lebih

memonitoring kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah serta meningkatkan ilmu pengetahuan bagi peneliti.

Tinjauan Pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis merujuk pada beberapa penelitian sebelumnya, antara lain : Hendra Wijaya (2005), dengan judul “Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dan Hubungannya dengan Kinerja Guru” menyimpulkan bahwa kemampuan manajerial kepala madrasah mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja guru, karena kedua variable yang berkorelasi berjalan paralel dengan arah yang sama.

Sumanto (2004), dengan judul tesisnya “Pengaruh Kemampuan Manajerial, Gaya kepemimpinan dan Motivasi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di MTsN Plupuh Kabupaten Sragen”, dengan hasil penelitiannya bahwa manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, sedangkan gaya kepemimpinan dan motivasi kepala sekolah tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di MTsN Plupuh Kabupaten Sragen.

Engkay Karweti (2010) judul tesisnya “Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SLB di Kabupaten Subang”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa secara keseluruhan kemampuan manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru SLB di Kabupaten Subang, sebesar 54,5%, sisanya yaitu sebesar 45,5% merupakan pengaruh yang datang dari factor-faktor lain, misalnya: iklim organisasi sekolah, etos kerja, budaya organisasi, kinerja kepala sekolah, kepuasan, loyalitas, pengalaman, negosiasi, mutu dan lain-lain.

Akhmat Tohari (2006), judul tesisnya “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengelola Madrasah”. Hasil penelitiannya adalah profil madrasah yang diteliti mempunyai karakteristik: (1) lokasi madrasah sangat strategis sehingga mudah

dijangkau, (2) kualitas bangunan fisik madrasah kuat, megah, didukung lingkungan yang bersih, (3) pemberlakuan rotasi kelas, (4) pengelolaan perpustakaan baik, (5) penyediaan serta pengelolaan sarana prasarana baik, (6) tersediannya sarana ibadah, (7) harapan, dukungan, dari orang tua siswa pemerintah dan masyarakat baik, (8) bekal siswa untuk belajar di madrasah baik, (9) budaya serta nilai-nilai agama mendukung. Kedua, Kepemimpinan kepala madrasah dari ketiga kepala madrasah yang pernah memimpin MTs N Prembun masing-masing mempunyai kelebihan yaitu, (1) kepala madrasah piawai mengkomunikasikan misi, visi, serta tujuan madrasah, (2) kepala madrasah piawai bekerjasama dengan semua komponen madrasah, (3) kepala madrasah piawai menjadi mediator antara madrasah dengan lingkungan, (4) kepala madrasah piawai memanfaatkan sumber informasi untuk memajukan madrasah, (5) kepala madrasah proaktif dalam menghadapi perubahan dan perkembangan pendidikan, (6) kepala madrasah piawai menciptakan iklim kerja yang sehat.

Ada beberapa kesamaan dari penelitian sebelumnya, tapi penulis ingin mengetahui manajerial kepala madrasah dalam pengembangan pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Baturaja Kabupaten OKU, dengan melakukan metode penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif kualitatif.

Kerangka Teori

Menurut Mulyasa kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator (EMASLIM)*". (Mulyasa, 2011:98)

Menurut Stoner dan Freeman (dalam Usman, 2010:17), peranan manajer muncul karena adanya pemberian otoritas formal berupa surat keputusan kepada seseorang sekaligus dengan status atau kedudukannya. Untuk melaksanakan otoritas formal dan

statusnya, setiap manajer minimal mempunyai tiga peranan, yaitu sebagai interpersonal, informasional dan pengambil keputusan.

Siagian (1989) mendefinisikan manajerial adalah kemampuan dan keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan yang dilakukan oleh orang lain. Sedangkan Blancard yang dikutip oleh Agur Dharma (1992) menyatakan bahwa manajerial adalah suatu proses kerja sama melalui orang-orang dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

Goston (1976) menyatakan bahwa kemampuan manajerial dalam tiga jenis keterampilan manajerial yang perlu dikuasai oleh pemimpin pendidikan khususnya kepala sekolah, yang terdiri dari: (1) Keterampilan konseptual, artinya kemampuan/keterampilan yang diperlukan seorang pemimpin untuk memahami dan mengoperasikan organisasi, (2) Keterampilan hubungan manusiawi, dapat diartikan sebagai keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi dan memimpin organisasi, (3) Keterampilan tehnik artinya keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, strategi, dan tehnik tertentu dalam organisasi.

Kepala sekolah diartikan sebagai pemimpin/*top manager* di sekolah. Kartini Kartono (1983) menjelaskan tentang pengertian pemimpin dalam perspektif baru pada dunia modern dan kehidupan demokrasi (di Negara demokrasi), yaitu seorang pemimpin adalah seorang yang selalu menstimulir setiap individu untuk berpartisipasi aktif dalam suatu kegiatan berorganisasi dan ikut memikul beban tanggung jawab kemanusiaan, dalam memikirkan, menerapkan nilai-nilai kontribusi social masing-masing pada kehidupan bersama. Pemimpin melakukan suatu kegiatan melalui proses evaluasi diri yang didukung oleh kesadaran dalam mengembangkan kreatifitas sebagai aktualisasi segenap bakat dan kemampuan dalam bentuk berbagai macam kegiatan dan hasil karya.

Terry (1954) mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah keseluruhan aktifitas/tindakan untuk mempengaruhi serta menggiatkan orang-orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan.

Menurut Reboreyang (1991), kemampuan manajerial berupa pengetahuan dan keterampilan dalam memanaj orang-orang dan segala sumber daya yang ada di sekolah untuk mencapai tujuan sekolah. Keterampilan memanaj, dalam arti memanaj diri sendiri, memanaj orang lain dan memanaj fungsi-fungsi operasional pendidikan di sekolah.

Dalam *Kamus Inggris-Indonesia* karya Echols dan Shadily (1997:530) disebutkan bahwa keterampilan sepadan dengan kata kecakapan, dan kepandaian yang disebut dengan *skill*. Sedangkan manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Dalam banyak kepustakaan, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari *management* yang berarti melatih kuda atau secara harfiah diartikan sebagai *to handle* yang berarti mengurus, menangani, atau mengendalikan. Sedangkan *management* merupakan kata benda yang dapat berarti pengelolaan, tata pimpinan atau ketatalaksanaan.

Substansi yang menjadi garapan manajemen pendidikan sebagai proses atau disebut juga sebagai fungsi manajemen adalah: (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) pengarahan (motivasi, kepemimpinan, kekuasaan, pengambilan keputusan, komunikasi, koordinasi, negosiasi, manajemen konflik, perubahan organisasi, keterampilan interpersonal, membangun kepercayaan, penilaian kinerja dan kepuasan kerja); (4) pengendalian meliputi pemantauan (*monitoring*), penilaian, dan pelaporan. *Monitoring* dan evaluasi sering disingkat ME atau monev. (Usman, 2010:15)

Menurut Gaspersz (2003), tugas manajer adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengatur, mengkoordinasikan dan mengendalikan dalam rangka

mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajer adalah orang yang melakukan sesuatu secara benar (*people who do things right*).

Sesuai dengan Gaspers maka menurut penulis manajerial kepala sekolah/madrasah adalah kemampuan dan keterampilan kepala sekolah dengan kerja yang optimal melibatkan orang-orang dalam sekolah/madrasah dalam penelitian ini adalah kemampuan kepala sekolah/madrasah dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi.

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan fungsi sentral dari administrasi pembelajaran dan harus berorientasi kepada masa depan. Dalam pengambilan dan pembuatan keputusan tentang proses pembelajaran harus menentukan berbagai pilihan menuju tercapainya tujuan. Kepala madrasah menyusun perencanaan sekolah/madrasah, membuat visi, misi dan tujuan madrasah serta membuat program kedepan.

b. Pelaksanaan (*Actuating*)

Fungsi pelaksanaannya termasuk kegiatan pengorganisasian dan kepemimpinan yang melibatkan penentuan berbagai kegiatan. Pada tataran ini, kepala sekolah bertugas untuk melakukan atau mengatur, antara lain: mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan, memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah, mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif, menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajar peserta didik, mengelola guru dan staf serta mengelola sarana dan prasarana sekolah dan lain sebagainya.

c. Pengawasan dan evaluasi

Melakukan *monitoring*, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Definisi Operasional

Manajemen sekolah meliputi: Perencanaan program sekolah, Pelaksanaan rencana kerja sekolah, kepemimpinan, pengawasan dan evaluasi, serta sistem informasi manajemen sekolah.

Kompetensi manajerial kepala madrasah yaitu menyusun perencanaan program madrasah, melaksanakan rencana kerja madrasah dan memimpin madrasah, serta melakukan pengawasan dan evaluasi.

Metodologi Penelitian

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian *qualitatif field research* dengan metode penelitian bersifat deskriptif. Penelitian deskriptif tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu, tetapi hanya menggambarkan "apa adanya" tentang suatu variable, gejala atau keadaan (Arikunto, 2003).

Penelitian deskriptif pada umumnya dilakukan dengan tujuan utama, yaitu menggambarkan secara sistematis fakta dan karakteristik objek atau subjek yang diteliti secara tepat. (Sukardi, 2010:157)

Qualitatif research adalah jenis penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang tidak dapat dicapai dengan menggunakan prosedur-prosedur statistic atau dengan cara kuantifikasi lainnya. Penelitian kualitatif dapat digunakan untuk meneliti kehidupan masyarakat, sejarah, tingkah laku, fungsionalisasi organisasi, gerakan social atau hubungan kekerabatan. (Straus dan Corbin dikutip Basrowi dan Suwandi, 2008:1)

Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang dilakukan berdasarkan paradigma, strategi dan implementasi model secara kualitatif. Perspektif, strategi dan model yang dikembangkan beragam. Sebab itu, tidak mengherankan jika terdapat anggapan bahwa, *Qualitative research is many thing to many people*. (Denzin dan Lincoln, dalam Basrowi, 2008:20)

Lokasi Penelitian

Yang dimaksud dengan tempat penelitian tidak lain adalah tempat dimana proses studi yang digunakan untuk memperoleh pemecahan masalah penelitian berlangsung. (Sukardi, 2010:53) Tempat penelitian ini adalah di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Baturaja Kabupaten OKU.

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, dengan mempertimbangkan adanya kesamaan dalam visi dan misi antara sekolah penelitian ini menggunakan pendekatan keilmuan yaitu dari sudut ilmu manajemen pendidikan.

Sumber Data

Yang dimaksud dengan sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh. Apabila peneliti menggunakan kuesioner atau wawancara dalam pengumpulan datanya, maka sumber data disebut responden, yaitu orang yang merespon atau menjawab pertanyaan peneliti, baik pertanyaan tertulis maupun lisan. (Arikunto, 2010:172)

Apabila peneliti menggunakan tehnik observasi, maka sumber datanya bisa berupa benda, gerak atau proses tertentu. Apabila peneliti menggunakan dokumentasi, maka dokumen atau catatanlah yang menjadi sumber data, sedang isi catatan subjek penelitian atau variabel penelitian. (Arikunto, 2010:172)

Subyek Penelitian

Subjek penelitian penulis adalah kepala sekolah/madrasah, guru, staf akademik dan orang-orang yang terkait, serta dokumen-dokumen yang memberikan informasi bagi penelitian manajerial kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Baturaja Kabupaten OKU.

Tenaga pendidik beserta kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Baturaja berjumlah 59 orang dan tenaga staf akademik berjumlah 11 orang. Penulis menggunakan tehnik *purpose sampling*. Teknik penentuan subyek penelitian menggunakan teknik Purposive sampling, yakni suatu teknik pengambilan informan sumber data dengan pertimbangan tertentu dari pihak peneliti sendiri (Sugiyono,2007).

Obyek Penelitian

Menurut Ratna (2010), objek adalah keseluruhan gejala yang ada disekitar kehidupan manusia. Sedangkan menurut Spradley (dalam Sugiyono,2007), merupakan situasi social yang terbagi dalam 3 elemen, yaitu tempat (*place*), pelaku (*actor*) dan aktifitas (*activity*). Objek penelitian adalah apa yang akan diselidiki dalam kegiatan penelitian.

Unsur tempat penelitian yaitu: Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Baturaja, sedangkan unsur pelaku adalah kepala sekolah, staf akademik, guru dan unsur terkait lainnya. Penulis menggunakan tehnik *purpose sampling* pada guru, yang akan penulis pilih dengan mempertimbangkan tingkat usia/senioritas guru, jabatan/kedudukan di madrasah dan lain sebagainya.

Tehnik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi.

- a. Observasi adalah pengalaman dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. (Hadi, 1998:129) Menggunakan metode observasi yang efektif adalah melengkapinya dengan format atau blangko pengamatan sebagai

instrument. (Arikunto, 2010:272) Observasi juga digunakan untuk mendapatkan data tentang penerapan peran manajerial kepala madrasah. Penulis mengamati atau mengobservasi secara langsung pada tempat penelitian yaitu Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Baturaja, yaitu sebagai data awal penelitian, yang kemudian dipertimbangkan serta diberikan penilaian sementara.

- b. Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) sebagai pengaju/pemberi pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) sebagai pemberi atas pertanyaan itu. (Basrowi dan Suwandi, 2008:127) Terlampir

Secara garis besar ada dua macam pedoman wawancara:

1. Pedoman wawancara tidak terstruktur, yaitu pedoman wawancara yang hanya memuat garis besar yang akan ditanyakan.
2. Pedoman wawancara terstruktur, yaitu pedoman wawancara yang disusun secara terperinci sehingga menyerupai *check-list*. (Arikunto, 2010:270)

Peneliti akan melakukan wawancara yang mendalam dengan susunan wawancara yang peneliti kembangkan sendiri, agar memperoleh data yang diinginkan.

- c. Dokumentasi adalah merupakan suatu cara pengumpulan data yang menghasilkan catatan-catatan penting yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, sehingga akan diperoleh data yang lengkap, sah dan bukan berdasarkan perkiraan. (Basrowi dan Suwandi, 2008:158)

Metode dokumentasi, yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variable yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, legger, agenda, dan sebagainya. (Arikunto, 2010:274)

Dokumentasi yang dimaksudkan disini adalah dokumen-dokumen atau arsip-arsip yang berkenaan dengan penelitian yang penulis teliti.

Tehnik Analisis Data

Setelah pengumpulan data telah lengkap baik melalui observasi, wawancara dan dokumentasi, maka selanjutnya adalah analisa data. Tahap ini menentukan arah yang penting untuk mengelola data selanjutnya. Dalam penelitian ini penulis menggunakan tehnik analisa data yaitu reduksi data, display data, verifikasi data, penarikan kesimpulan dan triangulasi.

Miles dan Huberman (1984), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh. Ukuran kejenuhan data ditandai dengan tidak diperolehnya lagi data atau informasi baru. Aktivitas dalam analisis meliputi reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) serta Penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing / verification*).

a. Reduksi Data

Reduksi adalah mengurangi. Dalam proses reduksi data ini menyederhanakan, memfokuskan, mengabstraksikan dan mentransformasikan data. Reduksi data dilakukan secara berkesinambungan mulai dari awal pengumpulan data sampai dengan selesai. (Arikunto, 2010)

Data-data yang peneliti dapat dari wawancara, observasi maupun dokumentasi di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Baturaja Kabupaten OKU, peneliti kumpulkan kemudian direduksi, dirangkum, dipilah-pilih agar penelitian tidak terlalu melebar dan menjadi objektif.

b. Display Data

Pada tahap ini peneliti banyak terlibat dalam kegiatan penyajian atau penampilan (*display*) dari data yang dikumpulkan dan dianalisis sebelumnya, mengingat bahwa

peneliti kualitatif banyak menyusun teks naratif. Display adalah format yang menyajikan informasi secara tematik kepada pembaca. Miles dan Huberman (1984) memperkenalkan dua macam format, yaitu : diagram konteks (*context chart*) dan matriks.

Penelitian kualitatif biasanya difokuskan pada kata-kata, tindakan- tindakan orang yang terjadi pada konteks tertentu. Konteks tersebut dapat dilihat sebagai aspek relevan segera dari situasi yang bersangkutan, maupun sebagai aspek relevan dari sistem sosial dimana seseorang berfungsi (ruang kelas, sekolah, departemen, keluarga, agen, masyarakat lokal), sebagai ilustrasi dapat dibaca Miles dan Huberman (1984:133)

Penyajian data diarahkan agar data hasil reduksi terorganisirkan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga makin mudah dipahami dan merencanakan kerja penelitian selanjutnya. Pada langkah ini peneliti berusaha menyusun data yang yang relevan sehingga menjadi informasi yang dapat disimpulkan dan memiliki makna tertentu. Prosesnya dapat dilakukan dengan cara menampilkan data, membuat hubungan antar fenomena untuk memaknai apa yang sebenarnya terjadi dan apa yang perlu ditindaklanjuti untuk mencapai tujuan penelitian. Penyajian data yang baik merupakan satu langkah penting menuju tercapainya analisis kualitatif yang valid dan handal

c. Verifikasi Data atau Penarikan Kesimpulan

Langkah selanjutnya adalah tahap penarikan kesimpulan berdasarkan temuan dan melakukan verifikasi data. Seperti yang dijelaskan di atas bahwa kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila ditemukan bukti-bukti yang mendukung tahap pengumpulan data berikutnya. Proses untuk mendapatkan bukti-bukti inilah yang disebut sebagai verifikasi data. Apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang kuat

dalam arti konsisten dengan kondisi yang ditemukan saat peneliti kembali ke lapangan maka kesimpulan yang diperoleh merupakan kesimpulan yang kredibel.

Langkah verifikasi yang dilakukan peneliti sebaiknya masih tetap terbuka untuk menerima masukan data, walaupun data tersebut adalah data yang tergolong tidak bermakna. Namun demikian peneliti pada tahap ini sebaiknya telah memutuskan antara data yang mempunyai makna dengan data yang tidak diperlukan atau tidak bermakna. Data yang dapat diproses dalam analisis lebih lanjut seperti absah, berbobot, dan kuat sedang data lain yang tidak menunjang, lemah, dan menyimpang jauh dari kebiasaan harus dipisahkan.

d. Triangulasi

Triangulasi yaitu penyilangan informasi yang diperoleh dari sumber sehingga pada akhirnya hanya data yang abash saja yang digunakan untuk mencapai hasil penelitian. (Arikunto, 2010:34)

Sistematika Penulisan

Bab satu pendahuluan antara lain berisikan latar belakang masalah, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, tinjauan pustaka, kerangka teori, definisi operasional, metodologi penelitian dan sistematika penulisan.

Bab dua landasan teori, meliputi pengertian dan kedudukan kepala madrasah, tugas pokok dan fungsi kepala madrasah, peran kepala madrasah, kepala madrasah sebagai manajer, kompetensi kepala madrasah sebagai manajer, tugas kepala madrasah sebagai manajer, dan hubungan kepala madrasah sebagai manajer dengan mutu madrasah.

Bab tiga gambaran umum Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Baturaja, membahas historis dan geografis sekolah, profil sekolah, keadaan guru, siswa, sarana dan prasarana.

Bab empat analisa data, pada bab ini merupakan analisa dari penelitian yang menguraikan manajerial kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri, faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat manajerial kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Baturaja dan upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan manajerial di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Baturaja.

Bab lima penutup, bab terakhir yang berisikan kesimpulan dan saran-saran, untuk menyempurnakan tesis ini disajikan pula bagian terakhir yakni daftar pustaka dan lampiran-lampiran. Isi lampiran antara lain: surat penunjukan pembimbing tesis, bukti seminar proposal, izin penelitian, instrumen pengumpulan data, kartu bimbingan dan lain-lain.

Artinya: “Sesungguhnya Ibrahim adalah seorang imam yang dapat dijadikan teladan lagi patuh kepada Allah dan hanif* dan sekali-kali bukanlah Dia Termasuk orang-orang yang mempersekutukan (Tuhan)”. (QS. An-Nahl:120)

*Hanif maksudnya: seorang yang selalu berpegang kepada kebenaran dan tak pernah meninggalkannya.

Dari ayat diatas menerangkan bahwa imam dalam hal ini adalah kepala sekolah berkemauan untuk menerima tanggung jawab, kompeten dalam menjalankan tugas, memahami kebutuhan pengikutnya, memiliki keterampilan dalam berkomunikasi atau berhubungan dengan orang lain, kebutuhan untuk dapat berprestasi, mampu memotivasi dan member semangat, mampu untuk memecahkan masalah serta member solusi, menyakinkan, memberi kepercayaan, dan dapat dijadikan suri tauladan yang baik untuk menuju perubahan dalam organisasi.

Menurut Tiong (1997), kepala sekolah yang efektif meliputi:

- a. Adil dan tegas dalam mengambil keputusan.
- b. Membagi tugas secara adil kepada guru.
- c. Menghargai partisipasi staf.
- d. Yang memahami perasaan guru.
- e. Memiliki visi dan berupaya melakukan perubahan.
- f. Terampil dan gesit.
- g. Berkemampuan dan efisien.
- h. Memiliki dedikasi dan rajin.
- i. Tulus dan ikhlas.
- j. Percaya diri. (Sagala, 2009:120)

Menurut Davis dan Thomas , selain ciri atau karakteristik kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, meliputi:

- 1). Sifat dan keterampilan kepemimpinan.
- 2). Kemampuan pemecahan masalah.
- 3). Kecakapan sosial, dan
- 4). Pengetahuan dan kompetensi profesional. (Sagala, 2009: 120)

Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Madrasah

Kepala sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Meskipun sebagai guru yang mendapat tugas tambahan kepala sekolah merupakan orang yang paling bertanggung jawab terhadap aplikasi prinsip-prinsip administrasi pendidikan yang inovatif di sekolah. (Sudarwan 2002: 145).

Sebagai orang yang mendapat tugas tambahan berarti tugas pokok kepala sekolah tersebut adalah guru yaitu sebagai tenaga pengajar dan pendidik, di sini berarti dalam suatu sekolah seorang kepala sekolah harus mempunyai tugas sebagai seorang guru yang melaksanakan atau memberikan pelajaran atau mengajar bidang studi tertentu atau memberikan bimbingan. Berarti kepala sekolah menduduki dua fungsi yaitu sebagai tenaga kependidikan dan tenaga pendidik.

Peran Kepala Madrasah

Kepala Sekolah/Madrasah sebagai Educator (Pendidik).

Dalam melakukan fungsinya sebagai *educator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta memberikan model pembelajaran yang menarik.

Sumidjo mengemukakan bahwa: “Memahami arti pendidik 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, moral, fisik dan artistik". (Mulyasa, 2011:99)

Kepala Sekolah/Madrasah sebagai Manajer.

Sebagai manajer kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. (Mulyasa, 2011:103)

Sesuai dengan yang telah ditetapkan dalam penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah, kepala sekolah/madrasah harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya dengan baik, yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program sekolah, organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal.

Kata manajer biasanya mengindikasikan pada orang-orang yang memiliki posisi untuk mengarahkan dalam sebuah organisasi, mengetahui semua proses dalam organisasi, mengalokasikan sumber-sumber daya dengan bijak. Manajer selalu terkait erat dengan keberadaan organisasi, sementara itu seorang pemimpin bisa muncul tanpa adanya organisasi. (Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi, 2011:18)

Kepala sekolah juga harus paham betul bahwa dirinya bertugas sebagai manajer sekolah diantaranya harus memahami betul tentang manajemen kurikulum. Maka seorang kepala sekolah dalam memahami kurikulum sebagai jantungnya lembaga pendidikan harus benar-benar dikuasainya, dengan demikian kepala sekolah dalam

upaya mewujudkan kinerjanya dalam bidang ini harus mampu untuk memfasilitasi sekolah untuk membentuk dan memberdayakan tim pengembang kurikulum terutama dengan pelaksanaan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan, di mana setiap satuan pendidikan harus mampu mengembangkan kurikulum dengan kebutuhan dan kemampuannya masing-masing.

Tugas dan peran kepala sekolah dalam mewujudkan subkompetensi manajemen kurikulum ini dapat direfleksi oleh dirinya dari isi program kurikulum yang didesain/dirancang dan dikembangkan mulai dari tingkat perencanaan, pelaksanaan, sampai dengan evaluasi kurikulum itu sendiri misalnya dalam bentuk evaluasi hasil pembelajaran, dan evaluasi terhadap sekolah secara keseluruhan.

Menurut Saroni dalam bukunya manajemen sekolah (2006:21), kepala sekolah/madrasah adalah seorang *manager*. Dialah yang mengatur segala sesuatu yang ada di sekolah/madrasah untuk mencapai tujuan sekolah. Dengan posisinya sebagai manajer inilah, dia mempunyai kewenangan yang penuh terhadap kebijakan yang ditempuh menuju visi dan misi sekolah.

Sebagaimana telah kita ketahui, kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan di tingkat operasional memiliki posisi sentral dalam membawa keberhasilan lembaga pendidikan. Kepala madrasah berperan memandu, menuntun, memberi pengarahan dan membangun motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberi supervisi dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Kepala sekolah merupakan sosok pemimpin yang diharapkan oleh semua anggota pendidikan untuk membawa perubahan dalam mencapai tujuan pendidikan. Menurut Martin and Millower (2001) serta Willower and Kmetz (2007), berdasarkan hasil kajiannya pada berbagai sekolah unggulan yang telah sukses mengembangkan

program-programnya, mengemukakan bahwa indikator kepala sekolah efektif sebagai berikut:

- Memiliki visi yang kuat tentang masa depan sekolahnya, dan mampu mendorong semua warga sekolahnya untuk mewujudkannya.
- Memiliki harapan tinggi terhadap prestasi peserta didik dan kinerja seluruh warga sekolah.
- Senantiasa memprogramkan dan menyempatkan diri untuk mengadakan pengamatan terhadap berbagai aktifitas guru dan pembelajaran di kelas serta memberikan umpan balik (*feedback*) yang positif dan konstruktif dalam rangka memecahkan masalah dan memperbaiki pembelajaran.
- Mendorong pemanfaatan waktu secara efisien dan merancang prosedur untuk meminimalisasi stress dan konflik negative.
- Mendayagunakan berbagai sumber belajar dan melibatkan seluruh warga sekolah secara kreatif, produktif dan akuntabel.
- Memantau kemajuan peserta didik baik secara individual maupun kelompok, serta memanfaatkan informasi untuk mengarahkan perencanaan pembelajaran.
- Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan.

Disamping itu, dikemukakan beberapa indikator perilaku dan kinerja kepala sekolah/madrasah yang kurang efektif, antara lain:

- Menfokuskan perannya sebagai manajer sekolah dan anggaran.
- Sangat disiplin dalam menjaga dokumen.
- Berkomunikasi dengan setiap orang sehingga memboroskan waktu dan tenaga.
- Membiarkan guru melakukan pembelajaran di kelas tanpa memberikan masukan dan umpan balik.

- Kurang mampu mengatur waktu secara efektif dan efisien, serta hanya sedikit menyediakan waktu untuk urusan kurikulum dan pembelajaran. (Mulyasa, 2011:21)

Kepala Sekolah/Madrasah sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai *administrator* memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. (Mulyasa, 2011:107)

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 ini harus dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktifitas sekolah.

Kepala Sekolah/Madrasah sebagai Supervisor

Dalam buku “Menjadi Kepala Sekolah Profesional” karangan E. Mulyasa, dikemukakan bahwa: “Salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan”. (2011:111)

Sutisna (1985) mendeskripsikan supervise sebagai bantuan dalam pengembangan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Dengan perkataan lain supervise adalah suatu kegiatan pembelajaran yang disediakan untuk membantu para guru untuk menjalankan pekerjaannya agar lebih baik. Peran supervisor adalah mendukung, membantu, dan membagi, bukan menyuruh. (Mulyasa, 2011:240)

Supervisi sesungguhnya dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai *supervisor*, tetapi dalam sistem organisasi pendidikan modern diperlukan

supervisor khusus yang lebih *independent*, dan dapat meningkatkan objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugasnya.

Sasaran supervisi adalah guru, pelaksanaan KBM, tenaga administrasi, administrasi guru dan perangkat pembelajaran lainnya. Dalam kegiatan pembelajaran mulai dari aspek persiapan hingga kegiatan penutup, agar supervisi terarah kepala sekolah/madrasah perlu menyiapkan instrument supervisi. (Hasnun, 2010:75)

Jadi, setiap supervisor pendidikan harus memahami dan mampu melaksanakan supervise sesuai dengan fungsi dan tugas pokoknya, baik yang menyangkut penelitian, penilaian, perbaikan maupun pengembangan.

Kepala Sekolah/Madrasah sebagai Leader

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. (Mulyasa, 2011:115)

Wahyusumidjo (1999:110) mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan professional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan

Jadi, kepala sekolah/madrasah dalam perannya sebagai *leader* harus:

1. Memiliki kepribadian yang kuat, sebagai seorang muslim yang taat beribadah, memelihara norma agama dengan baik, jujur, percaya diri, dapat berkomunikasi dengan baik, tidak egois, bertindak dengan objektif, penuh optimis, bertanggung jawab untuk kemajuan dan perkembangan, berjiwa besar dan mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada orang lain.

2. Memahami semua personalnya yang memiliki kondisi berbeda, begitu pula dengan siswa yang berbeda berbeda dengan yang lainnya.
3. Memiliki upaya untuk peningkatan kesejahteraan guru dan karyawan.
4. Mau mendengar kritik/usul/saran yang konstruktif dari semua pihak yang terkait dengan tugasnya baik dari staf guru, karyawan maupun siswanya sendiri.
5. Memiliki visi dan misi yang jelas.
6. Kemampuan berkomunikasi dengan baik.
7. Kemampuan mengambil keputusan dengan musyawarah.
8. Kemampuan menciptakan hubungan kerja yang harmonis

Kepala Sekolah/Madrasah sebagai Innovator

Kepala sekolah sebagai *innovator* akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integrative, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, adaptable, dan fleksibel. (Mulyasa, 2011:118)

Kepala sekolah yang berperan sebagai *innovator* harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah. Jadi sebagai *innovator* kepala sekolah harus:

1. Memiliki gagasan baru untuk kemajuan dan perkembangan sekolah/madrasah.
2. Kemampuan mengimplementasikan ide baru tersebut dengan baik.
3. Kemampuan mengatur lingkungan kerja sehingga lebih kondusif.

Kepala Sekolah/Madrasah sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga 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. (2011:120)

Hubungan Kepala Madrasah sebagai Manajer dengan Mutu Madrasah

Kepala sekolah atau madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti yang diungkapkan Supriadi (dalam Mulyasa) bahwa: “Erat hubungannya dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik”. (Mulyasa, 2011:25)

Kepala sekolah juga bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah, sebagaimana dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: “Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”.

Dalam implementasinya, kepala sekolah merupakan “*key person*” terhadap keberhasilan peningkatan kualitas pendidikan di sekolah. Kepala sekolah adalah orang yang diberi tanggung jawab untuk mengelola dan memberdayakan berbagai potensi masyarakat serta orang tua untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah harus memiliki visi, misi dan wawasan yang luas tentang sekolah yang efektif serta kemampuan profesional, dalam mewujudkannya melalui perencanaan, kepemimpinan, manajerial dan supervise pendidikan.

Kepala sekolah juga dituntut untuk dapat menjalin kerjasama yang harmonis dengan berbagai pihak yang terkait dengan program pendidikan di sekolah, singkatnya

mampu berperan sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator (EMASLIM)*.

Manajerial Kepala Sekolah/Madrasah

Berdasarkan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007, tentang standar kepala sekolah/madrasah yang meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan kompetensi sosial. Kompetensi manajerialnya antara lain sebagai berikut:

- a. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- b. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- c. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
- e. Menciptakan budaya iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik
- f. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- g. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- h. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, pembiayaan sekolah/madrasah.
- i. Mengelola peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.

- j. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- k. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien.
- l. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
- m. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
- n. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah.
- o. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
- p. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya. (Mulyasa, 2011:319)

Melihat standar kompetensi ini khususnya kompetensi manajerial, maka menurut Akhmad Sudrajat jika dijabarkan /dikembangkan kembali lagi maka seorang kepala madrasah dituntut menguasai hal-hal sebagai berikut:

1. Mampu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
2. Menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan perencanaan sekolah, baik perencanaan strategis, perencanaan operasional, perencanaan tahunan, maupun rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah.
3. Mampu menyusun rencana strategis pengembangan sekolah berlandaskan keada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional, melalui pendekatan, strategi dan proses

penyusunan, perencanaan strategis yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana strategi baik.

4. Mampu menyusun rencana operasional (renop) pengembangan sekolah berandaskan kepada keseluruhan rencana strategis yang telah disusun.
5. Mampu menyusun rencana tahunan pengembangan sekolah.
6. Mampu menyusun rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah (APBS).
7. Mampu menyusun perencanaan proposal kegiatan melalui pendekatan, strategi dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan.

Menurut Gaspersz (2003), tugas manajer adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengatur, mengkoordinasikan dan mengendalikan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajer adalah orang yang melakukan sesuatu secara benar (*people who do things right*).

Sesuai dengan Gaspers maka menurut penulis manajerial kepala sekolah/madrasah adalah kemampuan dan keterampilan kepala sekolah dengan kerja yang optimal melibatkan orang-orang dalam sekolah/madrasah dalam penelitian ini adalah kemampuan kepala sekolah/madrasah dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi.

Perencanaan (Planning)

Kepala madrasah menyusun perencanaan sekolah/madrasah, membuat visi, misi dan tujuan madrasah serta membuat program kedepan.

Menurut T. Hani Handoko (1995) perencanaan adalah pemilihan atau penetapan organisasi dan penentuan startegi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Perencanaan yang baik, menuntut pelibatan semua *stakeholder* sekolah, seperti kepala sekolah, guru, staf, peserta didik, pengawas, orang tua/komite sekolah dan dewan pendidikan.

Menurut Rusman, (2009:122) arti penting perencanaan adalah memberikan kejelasan arah bagi setiap kegiatan dapat diusahakan dan dilaksanakan se-efisien dan se-efektif mungkin.

Perencanaan merupakan suatu proses atau cara berpikir yang dapat membantu memperoleh hasil yang diharapkan. Kaufman (1979) dalam Abdullah idi, (2011:261) mengungkap langkah-langkah perencanaan yang baik, yaitu:

1. Mengidentifikasi masalah berdasarkan kebutuhannya
2. Menentukan syarat dan alternatif pemecahannya
3. Memilih strategi pemecahannya
4. Menentukan identifikasi hasil melalui penilaian
5. Melakukan revisi pada langkah-langkah yang dilalui.

Pelaksanaan (Actuating)

Fungsi pelaksanaannya termasuk kegiatan pengorganisasian dan kepemimpinan yang melibatkan penentuan berbagai kegiatan. Pada tataran ini, kepala sekolah bertugas untuk melakukan atau mengatur, antara lain: mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan, memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah, mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif, menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajar peserta didik, mengelola guru dan staf serta mengelola sarana dan prasarana sekolah dan lain sebagainya.

Pengawasan dan evaluasi

Melakukan *monitoring*, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

BAB 5

SIMPULAN

Simpulan

Dari hasil penelitian mengenai Implementasi Manajerial Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Baturaja, penulis mengambil kesimpulan sebagai berikut:

Pertama; implementasi peran kepala madrasah sebagai manajer di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Baturaja sudah cukup baik, dilihat dari kepala madrasah telah membuat perencanaan, pelaksanaan program, pengawasan/evaluasi, menjadi pemimpin yang memberikan contoh yang baik, dan telah mengelola sistem informasi manajemen sekolah.

Kedua; faktor pendukung manajerial kepala madrasah antara lain: dukungan dari para guru, staf dan siswa serta selalu mengikuti Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS) guna menambah pengetahuan dalam pengembangan sekolah. Faktor penghambatnya antara lain: kurangnya dana/anggaran dalam penyediaan sarana dan prasarana madrasah, kesulitan kepala madrasah untuk mengarahkan sebagian guru yang kurang memiliki visi dan misi yang sama dengan kepala madrasah, kurangnya minat siswa untuk mengikuti ekstra dan intra kurikuler di sekolah.

Ketiga; upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk mengatasi hambatan antara lain: Mengajukan proposal bantuan ke pusat untuk penambahan sarana dan prasarana, serta menyertakan peran komite dalam rangka pengembangan sekolah, memberikan dorongan, motivasi guru untuk mengikuti berbagai pelatihan untuk menambah keprofesionalan mereka dalam mengajar, menggiatkan motivasi siswa dalam kegiatan ekstra dan intrakurikuler di sekolah seperti mengadakan perlombaan pada hari-hari besar nasional atau hari-hari besar agama islam. Penumbuhan bakat dan minat melalui motivasi dari guru dan wali kelas sebagai pengembangan bakat dan karakter diri siswa.

Rekomendasi

Berdasarkan simpulan dalam penelitian ini, maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Baturaja harus meningkatkan peranannya sebagai kepala madrasah agar menjadi lebih baik lagi.
2. Bagi pemerintah agar dapat memberikan bantuan untuk sarana dan prasarana di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Baturaja.
3. Bagi stakeholder sekolah agar dapat meningkatkan kerjasama dan dukungannya untuk pengembangan sekolah.

Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Pendekatan Suatu Praktik*. Rineka Cipta: Jakarta
- Basrowi dan Suwandi. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Rineka Cipta: Jakarta
- Engkoswara, dan Aan Komariah. 2011. *Administrasi Pendidikan*. Alfabeta: Bandung
- Hasbullah. 2010. *Otonomi Pendidikan : Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*. Rajawali Pers: Jakarta
- Hasnun, Anwar. 2010. *Mengembangkan Sekolah Efektif*. Data Media: Yogyakarta
- Himpunan Peraturan Perundang-undangan Pendidikan Kedinasan*. 2010. Fokus Media: bandung
- Irianto, Yoyon Bahtiar. 2011. *Kebijakan Pembaruan Pendidikan: Konsep, Teory, dan Model*. Rajawali Pers: Jakarta
- John M. Echols dan Hasan Shadily. 1997. *Kamus Inggris-Indonesia: An English-Indonesian Dictionary*. PT. Gramedia: Jakarta
- Malayu SP. Hasibuan. 2001. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Bumi Aksara: Jakarta
- Mulyasa, E. 2011. *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. PT. Bumi Aksara: Jakarta
- Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. PT. Grasindo: Jakarta
- Rosyada, Dede. 2007. *Paradigma Pendidikan Demokrasi: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat Dalam Penyelenggaraan Pendidikan*. Prenada Media Group: Jakarta
- Rusli, Ris'an. 2010. *Panduan Penulisan Karya Ilmiah (cetakan ketiga)*. Program Pascasarjana IAIN Raden Fatah: Palembang

Sukardi. 2010. *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Praktiknya*. Bumi Aksara: Jakarta

Sutopo. 1999. *Administrasi, Manajemen dan Organisasi*. Lembaga Administrasi Negara: Jakarta

Undang-Undang SISDIKNAS Tahun 2003 Tentang Pendidikan Nasional

Usman, Husaini. 2010. *Manajemen Teori, Praktik, dan riset Pendidikan (cetakan kedua)*. Bumi Aksara: Jakarta

Purwanto, Ngalim. 2002. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. PT. Remaja Rosda Karya: Bandung

Pedoman Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Baturaja

Perencanaan

1. Apakah bapak membuat program perencanaan kedepan untuk meningkatkan kualitas Madrasah yang bapak pimpin?
2. Apakah bapak menyesuaikan dengan standar operasi dan prosedur yang jelas?
3. Apakah bapak dalam merencanakan kegiatan, melibatkan guru dan tenaga kependidikan lainnya untuk mendukung keberhasilan rencana tersebut?

Pelaksanaan

4. Apakah bapak menyelaraskan pelaksanaan kegiatan antara bidang satu dengan yang lainnya?
5. Apakah bapak melaksanakan tugas berdasarkan berdasarkan program kerja yang telah ditetapkan?

Pengawasan

6. Apakah bapak mengawasi keterlaksanaan administrasi pengajaran dan kinerja staf lainnya?
7. Apakah bapak berkoordinasi dengan guru dan staf lainnya?

Pemimpin

8. Apakah bapak memimpin langsung setiap musyawarah/rapat?
9. Apakah bapak mengarahkan langsung setiap instruksi yang harus dikerjakan?

Pengevaluasi

10. Apakah bapak mengevaluasi kinerja bawahan bapak?

Faktor Pendukung Manajerial

11. Apa saja yang menjadi faktor pendukung dalam manajerial bapak?

Faktor Penghambat Manajerial

12. Apa saja yang menjadi faktor penghambat dalam manajerial bapak?

Upaya-upaya Mengatasi Hambatan

13. Apa saja upaya-upaya bapak dalam mengatasi hambatan-hambatan yang ada?

apakah bapak membuat program perencanaan kedepan untuk meningkatkan kualitas madrasah yang bapak pimpin?, Beliau menjawab “ya, saya membuat perencanaan, baik itu visi, misi maupun program kedepan”. Mengapa bapak mengambil tema visi “Berbudaya lingkungan berdasarkan IMTAQ menuju keunggulan IPTEK”?, beliau menjawab “karena iman dan taqwa adalah landasan utama kita orang islam untuk menuju masyarakat yang memiliki kemampuan dan mampu bersaing dalam perkembangan ilmu pengetahuan serta teknologi masa kini”. Apa yang bapak harapkan dari visi yang bapak buat?. Beliau menjawab “menjadikan warga sekolah ini selalu taat, tidak lupa dengan ibadah tetapi tetap unggul dalam mengikuti setiap perubahan zaman”.
(wawancara tanggal 20 september 2012)

Apakah saat ini sudah terealisasi dengan baik? “ya, semua dapat terealisasi dengan baik, seperti KBM yang kondusif, pembiasaan yang saya programkan seperti salam, tadarus alquran dan sebagainya berjalan dengan baik, serta bagi guru-guru agar

lebih professional lagi saya beri dukungan untuk ikut dalam MGMP disetiap bidang studinya”.

Dan dari wawancara penulis dengan guru sekaligus waka kurikulum di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Baturaja yakni bapak Syaiman, S.Pd.I, dari beliau penulis mendapatkan data bahwa guru-guru juga membuat perencanaan dalam pengajaran yang biasa kita sebut dengan rencana pelaksanaan pengajaran (RPP). Hal ini sangatlah perlu karena dengan perangkat perencanaan pengajaran adalah pedoman bagi guru untuk mengajar dan tolok ukur ketuntasan dalam memberikan materi dan penilaian kepada siswa. Penulis bertanya apakah bapak/ ibu guru di madrasah ini membuat RPP? Jawab beliau “ya, semua guru diwajibkan membuat RPP, hal itu selalu diinstruksikan pada saat sebelum KBM berjalan, yakni melalui rapat diawal tahun ajaran, agar guru-guru dapat segera membuat Rencana Pelaksanaan Pengajaran (RPP) nya.”

Apakah siswa siswi banyak yang mengikuti intrakurikuler ataupun ekstrakurikuler di sekolah sebagai penyaluran bakat dan minat siswa? “ya, tentu saja, di Madrasah Aliyah Negeri ini banyak intra maupun ekstra kurikuler seperti paskibra, PMR, ROHIS, seni teater, seni drama, bidang olahraga, seni baca Al-quran dan lain sebagainya, dan sebagian dari mereka telah banyak yang memperoleh prestasi, dan anda boleh lihat banyak sekali piala yang ada di ruangan ini, ini semua adalah hasil prestasi dari siswa”. (wawancara tanggal 20 September 2012)

**Pedoman Wawancara dengan beberapa guru di
Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Baturaja**

1. Apakah bapak/ibu turut serta dalam penerimaan siswa baru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Baturaja ini?
2. Apakah bapak/ibu mengajar sesuai dengan bidangnya?
3. Apakah bapak/ibu membuat perencanaan pengajaran?
4. Apakah kepala madrasah memeriksa RPP yang bapak/ibu buat?
5. Apakah bapak/ibu mengikuti rapat-rapat di sekolah?
6. Apakah bapak/ibu telah melaksanakan tata tertib di sekolah dengan baik?
7. Apakah kepala madrasah mengawasi bapak/ibu dalam proses KBM?
8. Apakah kepala madrasah memberikan nasehat/teguran dalam kinerja yang bapak/ibu lakukan?
9. Apakah kepala madrasah memberikan motivasi atas pengembangan bakat bapak/ibu?

10. Apakah bapak/ibu memberi saran/ide dan kritikan kepada kepala madrasah terhadap kinerja beliau?
11. Menurut bapak/ibu apakah kepala madrasah telah memenuhi dan melengkapi sarana dan prasarana yang dibutuhkan sekolah?
12. Adakah penghambat atau kesulitan bapak/ibu dalam melaksanakan tugas?
13. Apa faktor pendukung bapak/ibu dalam melaksanakan tugas?

Lembar Observasi

Manajerial Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Baturaja

Aspek yang Diamati	Hasil Pengamatan
<p>Peran sebagai Perencana</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Merumuskan visi dan misi madrasah 2. Membuat rencana kerja madrasah 3. Menyusun program tahunan sekolah 	
<p>Peran sebagai Pelaksana</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Melaksanakan program sekolah 5. Melaksanakan Proses Kegiatan Belajar dan Mengajar 	
<p>Peran sebagai Pemimpin</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada wakil sesuai 	

<p>bidangnya.</p> <p>7. Selalu bekerja sama dengan bawahan</p> <p>8. Mengayomi dan membina lingkungan yang kondusif.</p> <p>9. Memfasilitasi dan memotivasi pengembangan guru, staf dan siswa.</p> <p>10. Menganggap bawahan adalah mitra</p> <p>11. Menjalinkan kerjasama dengan orang tua dan masyarakat.</p> <p>12. Menciptakan rasa percaya diri.</p> <p>13. Menerima kritikan dan masukan dari bawahan.</p>	
<p>Peran sebagai Pengawas</p> <p>14. Menyusun program pengawasan secara objektif, bertanggung jawab dan berkelanjutan.</p> <p>15. Melakukan supervisi secara teratur dan berkelanjutan.</p> <p>16. Melakukan sosialisasi terhadap program pengawasan ke seluruh pendidik dan tenaga kependidikan</p> <p>17. Melaporkan hasil pengawasan ke kantor Kementerian Agama setempat.</p> <p>18. Mendokumentasikan hasil pengawasan.</p>	

<p>Peran sebagai Pengevaluasi</p> <p>19. Mengevaluasi kinerja guru dan staf</p> <p>20. Mengevaluasi pelaksanaan program</p> <p>21. Mengevaluasi prestasi siswa</p> <p>22. Mengevaluasi madrasah secara keseluruhan</p>	
<p>Peran sebagai Pengelola Sistem Informasi Manajemen Sekolah</p> <p>23. Mengelola sistem informasi manajemen untuk mendukung administrasi pendidikan yang efektif, efisien dan akuntabel.</p> <p>24. Menyediakan fasilitas informasi</p> <p>25. Menugaskan guru/tenaga kependidikan untuk melayani permintaan atau pemberian informasi maupun pengaduan dari masyarakat dengan pengelolaan madrasah baik lisan maupun tulisan.</p> <p>26. Melaporkan data informasi madrasah yang telah didokumentasikan.</p> <p>27. Berkomunikasi dengan warga madrasah di lingkungan madrasah</p>	

