



yang hidup dari yang mati dan mengeluarkan yang mati dari yang hidup dan siapakah yang mengatur segala urusan?" Maka mereka akan menjawab: "Allah". Maka Katakanlah "Mangapa kamu tidak bertakwa kepada-Nya)?"

Dari kedua ayat di atas terdapat kata *yudabbiru al-amra* yang berarti mengatur urusan. Ahmad al-Syawi menafsirkan sebagai berikut: “bahwa Allah adalah pengatur alam (manager). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah SWT dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah SWT telah dijadikan sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini.

Adapun hadis yang sering digunakan untuk menggambarkan betapa pentingnya manajemen, antara lain ucapan Sayyidina Ali yang menyatakan

Kebenaran yang tidak dikelola dengan dengan baik akan dapat dikalahkan dengan kebatilan yang dikelola dengan baik.

Menurut Akdon (2009, hal. 16) Manajemen adalah suatu proses sosial yang berkenaan dengan keseluruhan usaha manusia dengan bantuan manusia lain serta sumber lainnya menggunakan metode yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya.

Manajemen diartikan sebagai proses merencanakan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien (Supardi 2013, hal.1).

Stoner dalam Suparlan (2013, hal. 41) menjelaskan bahwa manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian semua anggota organisasi, serta penggunaan semua sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Siswanto (2013, hal. 14) manajemen adalah seni dan ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemotivasian, dan pengendalian terhadap orang dan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan. Sementara itu, para pakar manajemen seperti Millet yang dikutip Siswanto (2013, hal. 1) mendefinisikan manajemen sebagai *process of directing and facilitating the work of people organized in formal group to achieve a desired goal* yang berarti proses pengarahan dan pemberian fasilitas kerja kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan.

Dari beberapa pengertian di atas, manajemen dapat dipahami sebagai kegiatan mengelola, mengurus, mengatur, memotivasi dan mengendalikan segala sumber daya dan mekanisme kerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Apabila pengertian tersebut diterapkan dalam pendidikan, maka pengertiannya menjadi mengelola pendidikan

Rivai dan Murni (2006, hal.150) menjelaskan manajemen pendidikan merupakan suatu proses untuk mengoordinasikan berbagai sumber daya pendidik seperti guru, sarana dan prasarana pendidikan seperti perpustakaan, laboratorium dan sebagainya untuk mencapai tujuan dan sasaran pendidikan.

Manajemen Pendidikan menurut Engkoswara (2001, hal. 2) manajemen pendidikan ialah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana menata sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara produktif dan bagaimana menciptakan suasana yang baik bagi manusia yang turut serta di dalam mencapai tujuan yang disepakati bersama.

Sagala (2005, hal. 27) Manajemen pendidikan adalah penerapan ilmu manajemen dalam dunia pendidikan atau sebagai penerapan manajemen dalam pembinaan, pengembangan, dan pengendalian usaha dan praktek-praktek pendidikan.

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen pendidikan adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan pendidikan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama pendidik, sarana dan prasarana pendidikan yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya, agar efektif dan efisien. Apabila pengertian tersebut diterapkan dalam pendidikan Islam, maka pengertiannya menjadi mengelola pendidikan yang didasarkan pada nilai-nilai ajaran Islam yang tercantum dalam Al-Qur'an dan Al-Hadits. Berikut pendapat para ahli mendefinisikan manajemen pendidikan Islam.

Menurut Muhaimin dkk (2009, hal. 5) mendefinisikan manajemen pendidikan Islam adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya pendidikan Islam untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien.

Sementara itu Mujamil Qomar (2008) mengartikan sebagai suatu proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam secara islami dengan cara menyiasati sumber-sumber belajar dan hal-hal lain yang terkait untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien.

Ramayulis (2011, hal. 261) adalah proses pemanfaatan semua sumber daya yang dimiliki (umat Islam, lembaga pendidikan atau lainnya) baik perangkat keras maupun lunak. Pemanfaatan tersebut dilakukan melalui kerjasama dengan orang lain secara efektif, efisien, dan produktif untuk mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan baik di dunia maupun di akhirat.

Dari beberapa pendapat ahli di atas disimpulkan bahwa manajemen pendidikan Islam adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya pendidikan Islam (lembaga, guru, siswa, sarana dan prasarana) yang dimiliki umat

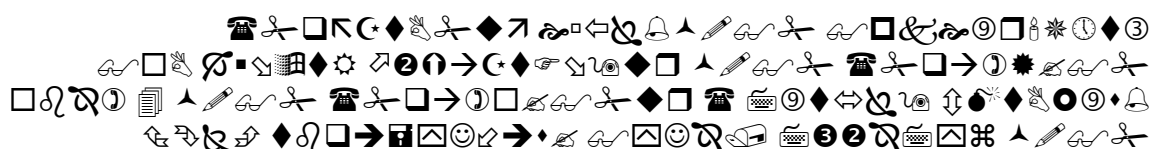
Islam untuk dikelola secara islami dan produktif untuk mencapai tujuan pendidikan Islam yang bahagia dan sejahtera baik di dunia maupun di akhirat.

### *Fungsi-Fungsi Manajemen Pendidikan*

Sebagaimana fungsi-fungsi manajemen pada umumnya, manajemen pendidikan Islam juga memiliki fungsi yang sama yakni:

#### *Perencanaan (Planning)*

Dalam pendidikan Islam perencanaan harus dijadikan langkah pertama yang benar-benar diperhatikan oleh para manajer dan para pengelola pendidikan Islam. Sebab perencanaan merupakan bagian penting dari sebuah kesuksesan, kesalahan dalam menentukan perencanaan pendidikan Islam akan berakibat sangat fatal bagi keberlangsungan pendidikan Islam. Bahkan Allah memberikan arahan kepada setiap orang yang beriman untuk mendesain sebuah rencana apa yang akan dilakukan dikemudian hari, sebagaimana Firman-Nya dalam Al Qur'an Surat Al Hasyr ayat 18 yang berbunyi :



#### *Artinya*

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan

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

Menurut Ramayulis (2011, hal. 271) mengatakan bahwa dalam Manajemen pendidikan Islam perencanaan itu meliputi:

1. Penentuan prioritas agar pelaksanaan pendidikan berjalan efektif, prioritas kebutuhan agar melibatkan seluruh komponen yang terlibat dalam proses pendidikan, masyarakat dan bahkan murid.
2. Penetapan tujuan sebagai garis pengarah dan sebagai evaluasi terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan
3. Formulasi prosedur sebagai tahap-tahap rencana tindakan.
4. Penyerahan tanggung jawab kepada individu dan kelompok-kelompok kerja.

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa dalam Manajemen Pendidikan Islam perencanaan merupakan kunci utama untuk menentukan aktivitas berikutnya. Tanpa perencanaan yang dipikirkan secara *comprehensive* tidaklah akan berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan bahkan mungkin akan gagal.

Sementara fungsi perencanaan secara konvensional berarti memutuskan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, siapa yang akan melakukannya dan kapan hal itu akan dilakukan (Sukmalana 2007, hal. 82). Lebih lanjut dikatakan perencanaan pendidikan adalah proses pemikiran yang sistematis dan analisis rasional (mengenai apa yang akan dilakukan, bagaimana melakukannya, siapa pelaksananya, mengapa hal itu harus dilakukan, dan kapan suatu kegiatan dilaksanakan?) untuk meningkatkan mutu pendidikan agar lebih efektif dan efisien, sehingga proses pendidikan dapat memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat.

Siswanto (2013) memberi pengertian bahwa perencanaan adalah suatu aktivitas integratif yang berusaha memaksimalkan efektifitas seluruh sumber daya dari suatu

organisasi sebagai suatu sistem, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Lebih lanjut dikatakan perencanaan juga merupakan kumpulan kebijakan yang secara sistematis disusun dan dirumuskan berdasarkan data yang dapat dipertanggungjawabkan serta dapat dipergunakan sebagai pedoman kerja (Mulyasa 2002, hal. 20). Berdasarkan definisi tersebut, perencanaan memiliki empat karakteristik sebagai berikut:

1. Perencanaan tersebut harus menyangkut masa yang akan datang
2. Terdapat suatu elemen identifikasi pribadi atau organisasi, yaitu serangkaian tindakan di masa yang akan datang dan akan diambil oleh perencana.
3. Masa yang akan datang, tindakan dan identifikasi pribadi, serta organisasi merupakan unsur yang amat penting dalam setiap perencanaan.
4. Perencanaan memiliki dua fungsi utama: pertama, sebagai penyusunan tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan dan kedua, sebagai kegiatan untuk memaksimalkan sumber-sumber yang terbatas untuk mencapai tujuan.

Beberapa indikator yang dapat diamati dimana kepala madrasah mengimplementasikan fungsi perencanaan diantaranya: Membuat Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKAM), merumuskan, menetapkan, dan mengembangkan tujuan kegiatan ekstrakurikuler, menyusun pedoman kerja untuk tenaga pendidik didalam kegiatan ekstrakurikuler dan menyusun target prestasi yang akan diraih dalam kegiatan ekstrakurikuler.

#### *Pengorganisasian (Organizing)*

Ajaran Islam senantiasa mendorong para pemeluknya untuk melakukan segala sesuatu secara terorganisir dengan rapi, sebab bisa jadi suatu kebenaran yang tidak terorganisir

dengan rapi akan dengan mudah bisa digagalkan oleh kebathilan yang tersusun rapi. sebagaimana dikemukakan Ali bin Abi Thalib: *Kebenaran yang tidak terorganisir dengan rapi akan dihancurkan oleh kebathilan yang tersusun rapi.*

Organisasi dalam pandangan Islam bukan semata-mata wadah, melainkan lebih menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan secara rapi. Organisasi lebih menekankan pada pengaturan mekanisme kerja. Dalam sebuah organisasi tentu ada pemimpin dan bawahan (Didin dan Hendri 2003, hal. 101).

Sementara itu Ramayulis (2011, hal. 272) menyatakan bahwa pengorganisasian dalam pendidikan Islam adalah proses penentuan struktur, aktivitas, interkasi, koordinasi, desain struktur, wewenang, tugas secara transparan, dan jelas. Dalam lembaga pendidikan Islam, baik yang bersifat individual, kelompok, maupun kelembagaan.

Sebuah organisasi dalam manajemen pendidikan Islam akan dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan jika konsisten dengan prinsip-prinsip yang mendesain perjalanan organisasi yaitu Kebebasan, keadilan, dan musyawarah. Jika kesemua prinsip ini dapat diaplikasikan secara konsisten dalam proses pengelolaan lembaga pendidikan islam akan sangat membantu bagi para manajer pendidikan Islam.

Berkaitan dengan pengertian organisasi, dalam Al-Qur'an dicontohkan beberapa surat berkaitan dengan organisasi, sebagaimana firman Allah SWT yang berkaitan dengan

a. Perlunya persatuan

Firman Allah SWT yang inti mengungkap tentang *dan dirikanlah shalat, tunaikan zakat dan ruku'lah beserta orang-orang yang ruku'* yang dapat disimak dalam surat Al-Baqarah ayat 43:





Artinya

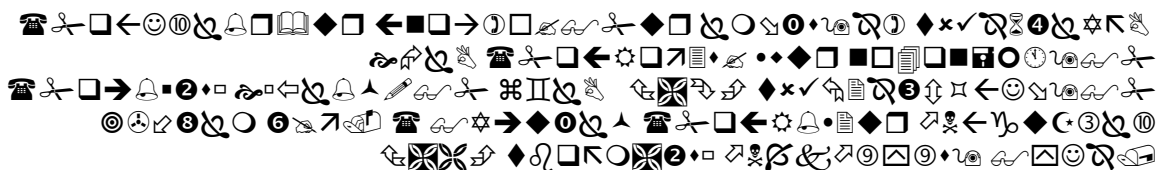
*Dan dirikanlah shalat, tunaikanlah zakat dan ruku'lah beserta orang-orang yang ruku'.*

Kemudian dalam surat An-Nisaa ayat 71:



Hai orang-orang yang beriman, bersiap siagalalah kamu, dan majulah (ke medan pertempuran) berkelompok-kelompok, atau majulah bersama-sama!

b. Perlunya bersatu dan mengikuti jalan yang lurus

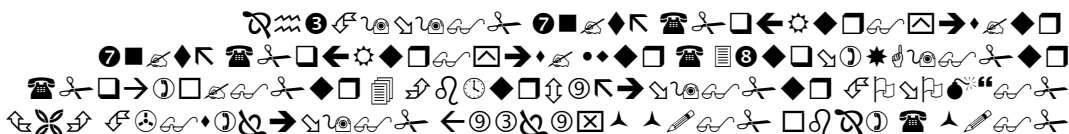


Artinya

Dengan kembali bertaubat kepada-Nya dan bertakwalah kepada-Nya serta dirikanlah shalat dan janganlah kamu Termasuk orang-orang yang mempersekutukan Allah yaitu orang-orang yang memecah-belah agama mereka.

c. Perlunya saling tolong menolong dan kerja sama

Dalam surat Al-Maaidah ayat 2



Artinya

*Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksa-Nya.*

Dari beberapa uraian di atas, maka disimpulkan bahwa pengorganisasian adalah suatu usaha yang ditempuh, agar sekelompok manusia bekerja sama dalam mencapai ridho Allah yang di dalamnya ada penempatan orang-orang untuk berbuat kebajikan.

Dijelaskan juga secara konvensional pengertian pengorganisasian. Menurut Terry (2003, hal. 73) pengorganisasian merupakan kegiatan dasar dari manajemen dilaksanakan

untuk mengatur seluruh sumber-sumber yang dibutuhkan termasuk unsur manusia, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan sukses.

Pengertian lain diungkapkan (Hasibuan 1996, hal. 41) bahwa pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa pengorganisasian dapat didefinisikan sebagai sekelompok orang yang saling berinteraksi dan bekerja sama untuk merealisasikan tujuan bersama (Siswanto 2013, hal. 73). Berdasarkan definisi di atas jelaslah bahwa dalam suatu organisasi minimum mengandung tiga elemen yang saling berhubungan. Ketiga elemen organisasi tersebut adalah

1. Sekelompok orang
2. Interaksi dan kerja sama, serta
3. Tujuan bersama

Dalam pengorganisasian, pembagian tugas disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian orang yang memegang tugas. Misalnya, dalam pendidikan, pembagian tugas guru dalam bidang studi yang diajarkan haruslah sesuai dengan kemampuan dan latar belakang pendidikannya. Indikator-indikator dalam pengorganisasian dalam manajemen pendidikan diantaranya: Mengorganisasikan struktur organisasi pelaksanaan, mengelompokkan secara rinci pembagian tugas tenaga pendidik dan mengelompokkan siswa kedalam kelas sesuai minat dan bakat.

*Pelaksanaan (Actuating)*

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (actuating) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi actuating justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Dalam proses inilah semua yang telah direncanakan dilaksanakan. Islam sebagai agama yang sempurna pun memberikan petunjuk prinsip-prinsip kerja kepada pemeluknya. Diantara prinsip-prinsip tersebut diantaranya;

- 1) Bersungguh-sungguh karena setiap orang dinilai dari hasil kerjanya sebagaimana tercantum dalam surat Al-Najm ayat 39

﴿مَنْ أَمْرٌ إِلَّا لِنَاظِرِينَ إِلَىٰ آلِهَاتِهِمْ﴾

Artinya

Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya.

- 2) Bekerja secara efektif dan efisien. Sebagaimana dalam surat As-Sajadah ayat 7

﴿يَوْمَ لَا يُغْنِي عَنْكَ كَثْرَتُ دِينِكَ وَلَا هَوْلٌ بِكَفَّةٍ﴾

Artinya

Yang membuat segala sesuatu yang Dia ciptakan sebaik-baiknya dan yang memulai penciptaan manusia dari tanah.

- 3) Bekerja secara konsisten. Digambarkan dalam surat An-Naml ayat 88

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اصْبِرُوا﴾

Artinya

Dan kamu lihat gunung-gunung itu, kamu sangka dia tetap di tempatnya, padahal ia berjalan sebagai jalannya awan. (Begitulah) perbuatan Allah yang membuat dengan kokoh tiap-tiap sesuatu; Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

#### 4) Bekerja keras.

Artinya

Bekerjalah untuk duniamu seolah engkau hidup selamanya, dan bekerjalah untuk akhiratmu seolah engkau mati besok (Al-Hadits).

Dari beberapa nilai-nilai di atas disimpulkan bahwa Islam adalah agama amal (kerja). Inti ajarannya adalah bahwa hamba mendekati dan memperoleh ridha Allah melalui kerja atau amal saleh dan dengan memurnikan sikap penyembahan hanya kepada Allah. Jadi jika seorang muslim sedang bekerja sangat dituntut untuk mewujudkan prinsip-prinsip kerja tersebut sehingga seorang muslim dapat mencapai hasil kerja untuk kebahagiaan di dunia dan akhirat. Pelaksanaan (*actuating*) dalam pengertian konvensional berbeda dalam pandangan Islam. Berikut dijelaskan

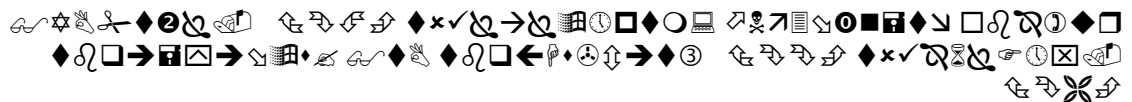
George R. Terry yang dikutip Mulyono (2008, hal, 23) mengemukakan bahwa *actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut. Dari pengertian di atas, pelaksanaan (*actuating*) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya.

Ramayulis (2011, hal. 273) pelaksanaan (*actuating*) adalah penempatan semua anggota dari sebuah kelompok agar bekerja secara sadar untuk mencapai satu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi. Dari pengertian di atas, pelaksanaan (*actuating*) merupakan tindakan nyata dari pimpinan dan anggota sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya. dalam mencapai sasaran. Indikator-indikator

dalam perencanaan manajemen pendidikan diantaranya: Melaksanakan program kerja yang telah dirumuskan didalam perencanaan, membina pendidik didalam kegiatan ekstrakurikuler, memberdayakan sarana dan prasarana, mengelola keuangan dan pembiayaan secara *accountable* dan efektif.

### *Pengawasan (Controlling)*

Dalam pendidikan Islam pengawasan didefinisikan sebagai proses pemantauan yang terus menerus untuk menjamin terlaksananya perencanaan secara konsekuen baik yang bersifat materil maupun spirituil. Dan semua aktivitas yang dilakukan manusia dengan semua sumber daya yang dimiliki selalu senantiasa diawasi dan dimintakan pertanggungjawabannya di akhirat kelak. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Al-Infithaar ayat 10-12:



### Artinya

Padahal Sesungguhnya bagi kamu ada (malaikat-malaikat) yang mengawasi (pekerjaanmu) yang mulia (di sisi Allah) dan mencatat (pekerjaan-pekerjaanmu itu) mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Didin dan Hendri (2003, hal. 156) menyatakan bahwa dalam pandangan Islam pengawasan dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak. Menurut Ramayulis (2011, hal. 274) pengawasan dalam pendidikan Islam mempunyai karakteristik sebagai berikut: pengawasan bersifat material dan spiritual, monitoring bukan hanya manajer, tetapi juga Allah SWT, menggunakan metode yang manusiawi yang menjunjung martabat manusia. Dengan karakteristik tersebut

dapat dipahami bahwa pelaksana berbagai perencanaan yang telah disepakati akan bertanggung jawab kepada manajernya dan Allah sebagai pengawas yang Maha Mengetahui. Di sisi lain pengawasan dalam konsep Islam lebih mengutamakan menggunakan pendekatan manusiawi, pendekatan yang dijiwai oleh nilai-nilai keislaman.

Pengawasan adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar kinerja dengan sasaran perencanaan, mendesain sistem umpan balik informasi, membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan, menentukan apakah terdapat penyimpangan, dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya yang sedang digunakan sedapat mungkin secara lebih efisien dan efektif guna mencapai tujuan.

Dari beberapa penjelasan di atas, disimpulkan bahwa pengawasan (*controlling*) dalam pandangan Islam adalah mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak. Serta pelaksana berbagai perencanaan yang telah disepakati akan dipertanggungjawabkan kepada manajernya dan Allah sebagai pengawas (*manager*) yang Maha Mengetahui

Sementara pengertian pengawasan (*controlling*) secara konvensional juga dijelaskan sebagai berikut

*Management control is a systematic effort to set performance standards with planning objectives, to design information feedback system, to compare actual performance with these predetermined standards, to determine whether there are any deviation and to measure their significance, and to take any action required to assure that all corporate resources are being used in the most effective and efficient way possible in achieving corporate objectives* (Robert J. Mokler dalam Siswanto 2012, hal. 139)

Terjemahnya

Manajemen pengawasan adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar kinerja dengan tujuan pelaksanaan, mendesain system umpan balik, membandingkan

kinerja dengan actual standar yang ditetapkan, menentukan apakah ada terdapat penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan perbaikan tersebut untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan yang sedang digunakan sedapat mungkin secara lebih efektif dan efisien guna mencapai tujuan yang diharapkan.

Adapun indikator-indikator dalam kegiatan pengawasan (*controlling*) adalah melakukan penilaian pencapaian kompetensi, melakukan penilaian terhadap proses pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler dan guru dengan melibatkan peserta didik, menganalisis keberhasilan pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler, menilai penggunaan sarana prasarana, dan media pembelajaran, menilai proses manajemen yang dilakukan wakil kepala madrasah bagian kesiswaan dan melakukan pembinaan tindak lanjut dan dialog dalam memecahkan problem dengan guru.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dalam pendidikan Islam dikenal juga manajemen pendidikan Islam secara umum, manajemen pendidikan Islam memiliki banyak kesamaan dengan manajemen secara umum. Namun ada beberapa perbedaan dalam beberapa karakter. Manajemen dalam Islam memberikan dorongan moral dalam, yakni mengatur bagaimana seharusnya individu berperilaku. Tidak ada manajemen dalam islam kecuali ada nilai atau akhlakul karimah yang melengkapinya, karena tidak mungkin membimbing membangun masyarakat muslim tanpa didasari dengan akhlakul karimah. Selain itu juga meraih kebahagiaan di dunia dan akhirat merupakan tujuan yang harus diraih oleh setiap muslim.

Menurut Muhaimin (2010, hal. 4) manajemen pendidikan Islam adalah manajemen yang diterapkan dalam pengembangan pendidikan. Dalam arti, ia merupakan seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan Islam untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien. Manajemen pendidikan lebih bersifat umum untuk semua aktivitas

pendidikan umumnya, sedangkan manajemen pendidikan Islam lebih khusus serta mengarah pada manajemen yang diterapkan dalam pengembangan pendidikan Islam.

Manajemen pendidikan Islam mengandung berbagai prinsip umum yang fleksibel sehingga ia bisa sejalan dengan kemajuan dan perkembangan yang baik. Prinsip-prinsip inilah yang membedakan manajemen pendidikan pada umumnya dengan manajemen pendidikan Islam. Mengenai prinsip-prinsip manajemen pendidikan Islam banyak para pakar pendidikan Islam yang berbeda pendapat, diantaranya Ramayulis (2011, hal. 262) berpendapat bahwa prinsip manajemen pendidikan Islam ada (8) delapan prinsip diantaranya: ikhlas, jujur, amanah, adil, tanggungjawab, dinamis, praktis dan fleksibel.

### **Teori Manajemen**

Satuan pendidikan-sekolah atau madrasah sama halnya dengan suatu organisasi yang memiliki sistem, individu, organisasi formal, organisasi informal, gaya kepemimpinan, dan perangkat fisik yang satu sama lain saling berhubungan. Pendekatan sistem terhadap manajemen berusaha untuk memandang organisasi sebagai sebuah sistem yang menyatu dengan maksud tertentu yang terdiri atas bagian-bagian yang saling berhubungan. Pendekatan sistem tidak secara terpisah berhubungan dengan berbagai bagian dari sebuah organisasi melainkan memberikan kepada manajer suatu cara untuk memandang organisasi sebagai keseluruhan dan sebagai bagian dari yang lebih besar (lingkungan). Terlebih dengan alasan:

- 1) Lembaga-lembaga pendidikan telah menjadi semakin kompleks dan semakin sulit untuk dikelola. Cara-cara tradisional dalam pengelolaan/manajemen tidak mampu



lagi atau kurang efektif untuk menyelesaikan tugas-tugas yang sesuai dengan perkembangan pendidikan.

- 2) Perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi pendidikan semakin lama semakin cepat. Banyak pengelola pendidikan mengalami kesulitan mengikuti perubahan dalam dunia pendidikan ini karena tidak mungkin mereka menjadi ahli dalam segala bidang, maka diperlukan pendekatan yang dapat memecahkan masalah yang semakin kompleks.
- 3) Masih langka para pengelola sistem dan satuan pendidikan yang professional. Pada dasarnya mereka berasal dari guru bukan manajer professional dalam pendidikan. Dalam situasi seperti ini pendekatan sistem sangat membantu mereka dalam merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan sistem pendidikan.
- 4) Kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan perlu ditingkatkan. Untuk itu diperlukan pendekatan sistem agar efektivitas dan efisiensi juga meningkat. Tanpa itu sulit terlaksana.
- 5) Pertumbuhan pendidikan dan perkembangan yang relatif cepat disertai penambahan anggaran yang tidak sedikit, seringkali mengurangi kesadaran bahwa terdapat kekeliruan-kekeliruan dalam merencanakan dan mengelola pendidikan. Dengan dana yang kurang memadai, kunci keberhasilan kegiatan pendidikan akan banyak bergantung pada ketepatan dan kemampuan untuk merencanakan dan mengelola kegiatan tersebut. Dalam hal ini pendekatan sistem dapat membantu perencana pendidikan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber-sumber untuk pendidikan.

Atas beberapa alasan-alasan di atas, maka disimpulkan bahwa Teori Modern dengan pandangan sistem memandang organisasi itu terbuka (*open system*) dan kompleks. Tiga unsur pokok, yaitu analisis sistem, rancangan sistem dan manajemen memberi petunjuk dalam mengoperasionalkan pendekatan sistem. Pendekatan yang berusaha mengenal esensi keterpaduan berbagai unsur dalam memecahkan masalah yang sifatnya kompleks, terutama pendidikan Fattah (2000, hal. 32). Lebih lanjut dengan adanya karakter partisipasi masyarakat dalam Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) sangat sesuai dengan karakter diterapkannya pendekatan sistem atau Teori Modern. Oleh karena itu dalam penelitian ini peneliti akan menjadikan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM) sebagai rujukan aplikasi Teori Modern.

### **Konsep Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM)**

Secara leksikal, manajemen berbasis sekolah berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis, dan sekolah. Manajemen adalah proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Berbasis berasal dari kata dasar basis yang berarti dasar atau basis. Sementara sekolah adalah lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberikan pelajaran (Kamus Besar Bahasa Indonesia 2008, hal. 1286). Berdasarkan makna leksikal tersebut, maka manajemen berbasis sekolah dapat diartikan sebagai penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran yang berassaskan pada sekolah itu sendiri. Untuk dapat memahami lebih mendalam, peneliti memaparkan beberapa pendapat para ahli dan otoritas tertentu.

Mulyasa (2011) menjelaskan Manajemen Berbasis Madrasah (MBS) merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan

masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Definisi yang mencakup makna lebih luas dikemukakan oleh Wohlstetter dan Mohram (1996) yang dikutip dari Nurkolis (2006, hal.2) secara luas manajemen berbasis sekolah berarti pendekatan politis untuk mendesain ulang organisasi sekolah dengan memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada partisipan sekolah pada tingkat lokal guna memajukan sekolahnya. Dalam pengertian yang sama dikemukakan oleh Myers dan Stonehill, dikutip dari Umaedi (2008, hal. 4.3) Manajemen berbasis sekolah adalah strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan melalui pengalihan otoritas pengambilan keputusan dari pemerintah pusat ke daerah dan ke masing-masing sekolah sehingga kepala sekolah, guru, peserta didik, dan orang tua peserta didik mempunyai kontrol yang lebih besar terhadap proses pendidikan. Dari beberapa ahli tersebut Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sangat menekankan pada aspek struktur organisasi, pelimpahan kewenangan dan kekuasaan dalam meningkatkan mutu sekolah

Selanjutnya Malik Fajar dalam pengantar *School Based Management* atau Sekolah Berbasis Sekolah (MBS) karya Ibtisan Abu Duhou menjelaskan

“Secara konseptual, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dipahami sebagai salah satu alternative pilihan formal untuk mengelola struktur penyelenggaraan pendidikan yang terdesentralisasi dengan menempatkan sekolah sebagai unit peningkatkan. Konsep ini menempatkan redistribusi kewenangan para pembuat kebijakan sebagai elemen paling mendasar, untuk meningkatkan kualitas hasil pendidikan. Pada sisi ini, MBS merupakan cara untuk memotivasi kepala sekolah lebih bertanggungjawab terhadap kualitas peserta didik. Untuk itu, sudah seharusnya kepala sekolah mengembangkan program-program kependidikan secara menyeluruh untuk melayani segala kebutuhan peserta didik di sekolah”.

Depdiknas (2009, hal. 10) mengartikan

Manajemen berbasis sekolah sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, memberikan fleksibilitas/keluwesan kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, pengusaha, dan sebagainya) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundangan yang berlaku.

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah/Madrasah merupakan bagian dari Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang selanjutnya dalam hal ini disebut Manajemen Berbasis Madrasah (MBM). Jika MBS/M bertujuan untuk meningkatkan semua kinerja madrasah (efektifitas, kualitas/mutu, efisiensi, inovasi, relevansi, dan pemerataan serta akses pendidikan), maka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS/M) lebih difokuskan pada peningkatan mutu (Depdiknas 2002, hlm. 3).

Otonomi dapat diartikan sebagai kewenangan atau kemandirian yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus diri sendiri secara merdeka (tidak tergantung pihak lain). Fleksibilitas merupakan keluwesan-keluwesannya yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah seoptimal mungkin untuk meningkatkan mutu sekolah. Peningkatan partisipasi yang dimaksud yaitu penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis, dimana warga sekolah (guru, siswa, dan karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, usahawan, dan sebagainya) didorong untuk terlibat secara langsung memberikan dukungan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah merupakan model pengelolaan pendidikan yang bersifat politis yang memberikan kewenangan (otonomi) lebih besar kepada sekolah. Dengan otonomi tersebut, sekolah diberikan kewenangan dan tanggungjawab untuk mengambil keputusan-keputusan sesuai dengan kebutuhan, kemampuan dan tuntutan sekolah serta masyarakat atau *stakeholder* yang ada. Baik peningkatan otonomi sekolah, fleksibilitas pengelolaan sumber daya sekolah maupun partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan sekolah, kesemuanya itu ditujukan untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional dan peraturan perundangan yang berlaku.

### **Prinsip-prinsip Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM)**

Konsep Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah menurut Indriyanto dalam Sumarno (2000, hal. 5-6) memiliki beberapa prinsip, yaitu:

1. Sekolah sebagai organisasi pembelajaran
2. Struktur organisasi sederhana (*short organization*)
3. Penataan Peran
4. Penentuan target sekolah (*benchmarking*),

Uraian mengenai keempat prinsip dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah:

#### *1. Sekolah/Madrasah sebagai organisasi pembelajaran*

Mengingat pembelajaran merupakan fungsi utama madrasah, paling tidak ada dua konsekuensi. Madrasah dituntut senantiasa sensitif dengan perubahan di lingkungan sampai dengan ukuran tingkat mikro; apabila madrasah tidak tanggap dengan perubahan sangat besar kemungkinan madrasah akan menjadi penghambat bagi perkembangan masyarakatnya. Misalnya masyarakat sudah membutuhkan kemampuan menghargai perbedaan pendapat, maka madrasah juga harus membentuk kemampuan untuk berbeda pendapat dan menghargai pendapat yang berbeda secara harmonis dengan kepentingan menegakkan prinsip. Madrasah dituntut mampu merumuskan tujuan atau program yang terukur, artinya tingkat keberhasilan madrasah sangat mudah dipantau oleh siapa saja. Kepala madrasah dan guru harus berpegang pada prinsip kerukunan tersebut dalam perencanaan program dan pengalokasian dana pendidikan.

#### *2. Struktur organisasi sederhana (short organization)*

Supaya madrasah sebagai suatu organisasi dapat bergerak secara aktif, kreatif dan inovatif. Idealnya organisasi madrasah bersifat ramping sederhana, dengan jenjang birokrasi yang sesederhana mungkin. Jarak guru dengan kepala madrasah tidak terlalu jauh, komunikasi intensif dijalin antar segenap komponen-komponen madrasah. Disamping aspek tatanan struktur organisasi, budaya madrasah juga perlu dibangun yang sesuai dengan semangat sebagai suatu organisasi modern misalnya; berorientasi pada pemberian layanan terbaik masyarakatnya, seluruh jajaran madrasah memahami visi dan misi dan dengan sepenuh hati secara berkelanjutan mengupayakan untuk menjadi kenyataan.

### *3. Penataan Peran*

Sebagai suatu organisasi yang dikelola profesional dengan sendirinya melakukan penataan dan pembagian pekerjaan, serta mengisi dengan personal yang paling tepat, sesuai dengan kemampuan madrasah. Termasuk dalam penataan peran ini adalah penataan dan pendayagunaan jaringan kerjasama, koordinasi, serta kontrol.

### *4. Penentuan target madrasah (benchmarking)*

Target ini sebaiknya terukur, layak, dan dapat dijangkau oleh madrasah. Target tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Internal : apa yang ingin dicapai sekarang relatif terhadap kondisi lampau.
- b. Eksternal: apa yang ingin dicapai relatif terhadap lembaga pendidikan lain
- c. Fungsional: apa yang ingin dicapai didasarkan pada misi madrasah
- d. Generik : apa yang ingin dicapai didasarkan pada kapasitas dan sumber daya madrasah

Dari beberapa prinsip di atas akan dijadikan arahan praktis untuk peneliti prinsip Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM) dengan yang diimplementasikan Madrasah Aliyah Al-Fatah.

### **Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS/M)**

Menurut Mulyasa (2007, hal. 35) karakteristik manajemen berbasis sekolah antara lain:

#### **a. Pemberian Otonomi Luas Kepada Sekolah**

Manajemen berbasis sekolah memberikan otonomi luas kepada sekolah, disertai seperangkat tanggung jawab. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi sesuai dengan kondisi setempat, sekolah dapat lebih memberdayakan tenaga kependidikan guru agar lebih berkonsentrasi pada tugas utamanya mengajar. Sekolah sebagai lembaga pendidikan diberi kewenangan dan kekuasaan yang luas untuk mengembangkan program-program kurikulum dan pembelajaran sesuai dengan kondisi dan kebutuhan peserta didik sesuai tuntutan masyarakat.

#### **b. Partisipasi Masyarakat dan Orang Tua**

Dalam manajemen berbasis sekolah, pelaksanaan program-program sekolah didukung oleh partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik yang tinggi. Orang tua peserta didik dan masyarakat tidak hanya mendukung sekolah melalui bantuan keuangan, tetapi melalui komite sekolah dan dewan pendidikan merumuskan serta mengembangkan program-program yang dapat meningkatkan kualitas sekolah. Masyarakat dan orang tua menjalin kerja sama untuk membantu sekolah sebagai narasumber berbagai kegiatan sekolah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

### c. Kepemimpinan Yang Demokratis dan Profesional

Dalam manajemen berbasis sekolah, pelaksanaan program-program sekolah didukung oleh adanya kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional. Kepala sekolah dan guru-guru sebagai tenaga pelaksana inti program sekolah merupakan orang-orang yang memiliki kemampuan dan integritas profesional. Kepala sekolah adalah manajer pendidikan profesional yang direkrut komite sekolah untuk mengelola segala kegiatan sekolah berdasarkan kebijakan yang ditetapkan.

### d. *Team Work* Yang Kompak dan Transparan

Dalam manajemen berbasis sekolah, keberhasilan program-program sekolah didukung oleh kinerja *team work* yang kompak dan transparan dari berbagai pihak yang terlibat dalam pendidikan di sekolah. Keberhasilan manajemen berbasis sekolah merupakan hasil sinergi dari kolaborasi tim yang kompak dan transparan.

Karakteristik Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM) dapat dilihat pula melalui pendidikan sistem. Hal ini didasari oleh pengertian bahwa madrasah merupakan sebuah sistem sehingga penguraian karakteristik MPMBM berdasarkan pada input, proses dan output.

#### 1. *Input* Pendidikan

Dalam input pendidikan ini meliputi; (a) memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas, (b) sumber daya yang tersedia dan siap, (c) staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi, (d) memiliki harapan prestasi yang tinggi, (e) fokus pada pelanggan.

#### 2. Proses



Dalam proses terdapat sejumlah karakter yaitu; (a) PBM yang memiliki tingkat efektifitas yang tinggi, (b) Kepemimpinan Madrasah yang kuat, (c) Lingkungan Madrasah yang aman dan tertib, (d) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, (e) Madrasah memiliki budaya mutu, (f) Madrasah memiliki team work yang kompak, cerdas, dan dinamis.

### 3. *Output* yang diharapkan

*Output* madrasah adalah Prestasi Madrasah yang dihasilkan melalui proses pembelajaran dan manajemen di Madrasah. Pada umumnya output dapat di klasifikasikan menjadi dua yaitu output berupa prestasi akademik yang berupa Surat Keterangan Hasil Ujian (SKHU) dan output non akademik, berupa keingintahuan yang tinggi, harga diri, kejujuran, kerjasama yang baik, toleransi, kedisiplinan, prestasi olahraga, kesenian dari para peserta didik dan sebagainya. Karakteristik MPMBM bisa diketahui juga antara lain dari bagaimana Madrasah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi Madrasah, proses belajar mengajar, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengelolaan sumber daya administrasi.

### **Fungsi-Fungsi yang Didesentralisasikan ke Madrasah**

Keputusan-keputusan yang didesentralisasikan adalah yang secara langsung berpengaruh pada siswa, misalnya keputusan program pendidikan, keputusan kurikulum, keputusan alokasi waktu dan keputusan instruksional. Dalam konteks MBS, Caldwell dan Spinks (1992) yang dikutip Duhou (2002, hal. 18) memandang desentralisasi sebagai keputusan-keputusan yang dibuat di tingkat sekolah sesuai dengan suatu kerangka garis pedoman dan kebijakan lokal dan nasional. Di sisi lain, sekolah/madrasah tetap bertanggungjawab

terhadap suatu kewenangan pusat atas cara bagaimana beberapa sumberdaya dialokasikan. Beberapa sumberdaya yang dapat didesentralisasikan.

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Keputusan berkaitan dengan kurikulum, termasuk keputusan mengenai tujuan dan sasaran pendidikan.

2. Teknologi (*technology*)

Keputusan mengenai sarana belajar mengajar, sekolah diberikan kebebasan dalam memilih sumber belajar dan media yang sesuai dengan keadaan peserta didik.

3. Kekuasaan (*power*)

Kewenangan dalam membuat keputusan, sekolah diberikan kekuasaan dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen termasuk penerimaan guru, struktur organisasi dan pemberian tugas dan tanggungjawab pendidik dan tenaga kependidikan.

4. Material (*material*)

Keputusan mengenai penggunaan fasilitas, pengadaan dan peralatan alat-alat sekolah

5. Manusia (*people*)

Keputusan mengenai sumberdaya manusia, termasuk pengembangan profesionalisme dalam hal-hal berkaitan dengan proses belajar mengajar, serta dukungan terhadap proses belajar-mengajar

6. Waktu (*time*) Keputusan mengenai alokasi waktu. Kapan proses pembelajaran dimulai, dinilai dan dilaporkan.

Depdiknas menambahkan fungsi-fungsi yang dapat didesentralisasikan ke sekolah/madrasah adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan dan evaluasi program sekolah/madrasah

Sekolah/Madrasah diberi kewenangan untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhannya, madrasah juga diberi kewenangan untuk melakukan evaluasi khususnya evaluasi internal atau evaluasi diri.

2. Pengelolaan kurikulum

Sekolah/Madrasah dapat mengembangkan, namun tidak boleh mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional yang dikembangkan oleh pemerintah pusat. Madrasah juga diberi kebebasan untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal.

3. Pengelolaan proses belajar mengajar

Sekolah/Madrasah diberi kebebasan untuk memilih strategi, metode, dan teknik pembelajaran dan pengajaran yang efektif sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, karakteristik siswa, karakteristik guru dan kondisi nyata sumber daya yang tersedia di Madrasah.

4. Pengelolaan ketenagaan

Pengelolaan ketenagaan mulai dari analisis kebutuhan perencanaan, rekrutmen, pengembangan, penghargaan dan sanksi, hubungan kerja hingga evaluasi kinerja tenaga kerja madrasah dapat dilakukan oleh madrasah kecuali guru pegawai negeri yang sampai saat ini masih ditangani oleh birokrasi di atasnya.

5. Pengelolaan keuangan

Pengelolaan keuangan, terutama pengalokasian atau penggunaan uang sudah sepantasnya dilakukan oleh madrasah. Madrasah juga harus diberi kebebasan

untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang mendatangkan penghasilan, sehingga sumber keuangan tidak semata-mata bergantung pada pemerintah.

#### 6. Pelayanan siswa

Pelayanan siswa mulai dari penerimaan siswa baru, pengembangan, pembinaan, pembimbingan, penempatan untuk melanjutkan madrasah atau untuk memasuki dunia kerja hingga pengurusan alumni dari dulu telah didesentralisasikan. Yang diperlukan adalah peningkatan intensitas dan ekstensitasnya.

#### 7. Hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat

Esensi hubungan Madrasah dan masyarakat adalah untuk meningkatkan kepedulian, kepemilikan, dan dukungan dari masyarakat, terutama dukungan moral dan finansial yang dari dulu telah didesentralisasikan yang diperlukan adalah peningkatan intensitas dan ekstensitasnya.

### **Tujuan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM)**

Tujuan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah penerapan MPMBM adalah untuk memandirikan dan memberdayakan madrasah melalui kewenangan (otonomi) kepada madrasah dan mendorong madrasah melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif.

Lebih rinci Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM) bertujuan untuk:

#### a. Peningkatan mutu

Melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.

#### b. Peningkatan kepedulian

Dengan adanya rasa memiliki (*sense of belonging*) dari semua warga sekolah akan meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan melalui pengambilan keputusan.

c. Peningkatan tanggung jawab

Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolahnya.

d. Peningkatan kompetensi

Meningkatkan kompetensi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai (Veithzal Rivai dan Fauzi Bahar 2013, hal. 222).

### **Langkah-langkah Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS/M)**

Bagi sekolah yang sudah beroperasi (sudah ada/jalan) paling tidak ada 6 (enam) langkah, yaitu :1) evaluasi diri *self assessment*; 2) Perumusan visi, misi, dan tujuan; 3) Perencanaan; 4) Pelaksanaan; 5) Evaluasi; dan 6) Pelaporan (Rumtini dan Jiyono 1990, hal.3). Masing-masing langkah dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Evaluasi diri (*self assessment*)

Evaluasi diri sebagai langkah awal bagi madrasah yang ingin, atau akan melaksanakan manajemen mutu berbasis madrasah. Kegiatan ini dimulai dengan curah pendapat *brainstorming* yang diikuti oleh kepala madrasah, guru, dan seluruh staf, dan diikuti juga anggota komite sekolah. Prakarsa dan pimpinan rapat adalah kepala madrasah. Untuk menimbulkan minat acara rapat dapat dimulai dengan pertanyaan seperti: perlukah madrasah meningkatkan mutu, seperti apakah kondisi madrasah dalam hal mutu pada saat ini, mengapa madrasah tidak/belum bermutu.

Kegiatan ini bertujuan:

- a) Mengetahui kondisi madrasah saat ini dalam segala aspeknya (seluruh komponen madrasah), kemajuan yang telah dicapai, maupun masalah-masalah yang dihadapi ataupun kelemahan yang dialami.
- b) Refleksi/Mawas diri, untuk membangkitkan kesadaran/keprihatinan akan penting dan perlunya pendidikan yang bermutu, sehingga timbul komitmen bersama untuk meningkatkan mutu *sense of quality*.
- c) Merumuskan titik tolak *point of departure* bagi madrasah yang ingin atau akan mengembangkan diri terutama dalam hal mutu. Titik awal ini penting karena madrasah yang sudah berjalan untuk memperbaiki mutu, mereka tidak berangkat dari nol, melainkan dari kondisi yang dimiliki.

## 2) Perumusan visi, misi, dan tujuan

Bagi madrasah yang baru berdiri atau baru didirikan, perumusan visi dan misi serta tujuan merupakan langkah awal/pertama yang harus dilakukan yang menjelaskan kemana arah pendidikan yang ingin dituju oleh para pendiri/ penyelenggara pendidikan. Dalam kasus sekolah/madrasah negeri kepala madrasah bersama guru mewakili pemerintah kab/kota sebagai pendiri dan bersama wakil masyarakat setempat ataupun orang tua siswa harus merumuskan kemana masa depan madrasah akan dibawa, sejauh tidak bertentangan dengan tujuan pendidikan nasional seperti tercantum dalam UU No. 23 th 2003 tentang Sisdiknas.

Kondisi yang diharapkan/diinginkan dan diimpikan dalam jangka panjang itu, kalau dirumuskan secara singkat dan menyeluruh disebut visi. Keadaan yang diinginkan tersebut hendaklah ada kaitannya dengan idealisme dan mutu pendidikan. Idealisme disini dapat berkaitan dengan kebangsaan, kemanusiaan, keadilan, keluhuran budi pekerti, ataupun

kualitas pendidikan sebagaimana telah didefinisikan sebelumnya (Rochaeti dkk 2005, hal.119).

Sedangkan misi, merupakan jabaran dan visi atau merupakan komponen komponen pokok yang harus direalisasikan untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, misi merupakan tugas-tugas pokok yang harus dilakukan untuk mewujudkan visi (Ariyani, 1999). Tujuan merupakan tahapan antara, atau tonggak tonggak penting antara titik berangkat (kondisi awal) dan titik tiba tujuan akhir yang rumusannya tertuang dalam dalam bentuk visi-misi. Tujuan-tujuan antara ini sebagai tujuan jangka menengah kalau tiba saatnya berakhir (tahun yang ditetapkan) akan disusul dengan tujuan berikutnya, sedangkan visi dan misi (relatif/pada umumnya) masih tetap. Tujuan (jangka menengah), dibagi menjadi tujuan tahunan yang biasa disebut target/sasaran, dalam formulasi yang jelas baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Tujuan-tujuan jangka pendek (1 tahun) inilah yang rincian persiapannya dalam bentuk perencanaan.

### 3) Perencanaan

Perencanaan pada tingkat madrasah adalah kegiatan yang ditujukan untuk menjawab: apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya untuk mewujudkan tujuan (tujuan-tujuan) yang telah ditetapkan/disepakati pada madrasah yang bersangkutan, termasuk anggaran yang diperlukan untuk membiayai kegiatan yang direncanakan. Dengan kata lain perencanaan adalah kegiatan menetapkan lebih dulu tentang apa-apa yang harus dilakukan, prosedurnya serta metode pelaksanaannya untuk mencapai suatu tujuan organisasi atau satuan organisasi.

Perencanaan oleh madrasah merupakan persiapan yang teliti tentang apa-apa yang akan dilakukan dan skenario pelaksanaannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan,

dalam bentuk tertulis. Dikatakan teliti karena perencanaan harus menjelaskan apa yang akan dilakukan, seberapa besar lingkup cakupan kuantitatif dan kualitatif yang akan dikerjakan, bagaimana, kapan dan berapa perkiraan satuan-satuan biayanya, serta hasil seperti apa yang diharapkan.

#### 4) Pelaksanaan

Apabila bertitik tolak dari fungsi-fungsi manajemen yang umumnya dikenal sebagai fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan kontrol/pengawasan serta evaluasi, maka langkah pertama sampai dengan ketiga dapat digabungkan fungsi perencanaan yang secara keseluruhan. Didalam pelaksanaan tentu masih ada kegiatan perencanaan perencanaan yang lebih mikro (kecil) baik yang terkait dengan penggalan waktu (bulanan, semesteran, bahkan mingguan), atau yang terkait erat dengan kegiatan khusus, misalnya menghadapi lomba bidang studi, atau kegiatan lainnya. Tahap pelaksanaan, dalam hal ini pada dasarnya menjawab bagaimana semua fungsi manajemen sebagai suatu proses untuk mencapai tujuan lembaga yang telah ditetapkan melalui kerjasama dengan orang lain dan dengan sumber daya yang ada, dapat berjalan secara efektif dan efisien. Pelaksanaan juga dapat diartikan sebagai suatu proses kegiatan merealisasikan apa-apa yang telah direncanakan. Peran masing-masing itulah yang perlu disoroti didalam manajemen mutu berbasis madrasah.

#### **Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM)**

Dalam kamus besar bahasa Indonesia (2008), implementasi berarti penerapan. Sementara itu, Salusu (1996) menyatakan bahwa implementasi adalah operasionalisasi dari berbagai aktivitas guna mencapai suatu sasaran (Lolowang 2008, hal. 19). Dari dua pengertian ini,



implementasi dapat diartikan sebagai penerapan atau operasionalisasi suatu keputusan guna mencapai suatu sasaran. Dalam hal ini adalah implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) sebagai model pengelolaan pendidikan di sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan/kerjasama, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas (PP No. 19 tahun 2005).

Pengelolaan sekolah diupayakan makin lama mampu mandiri (untuk hal-hal tertentu) tanpa banyak bergantung kepada pihak lain. Begitu juga dalam hal tertentu madrasah harus menjalin kerjasama atau kemitraan dengan stakeholder untuk menghasilkan tujuan yang optimal. Demikian juga suatu program harus dilaksanakan dengan dukungan semua pihak secara proporsional dan professional, sehingga menumbuhkan semangat partisipasi. Madrasah juga harus terbuka, yaitu tidak ada program dan dana madrasah yang hanya diketahui oleh individu atau kelompok tertentu saja. Pengelolaan program dan dana madrasah dapat dipertanggungjawabkan secara prosedural dan professional, sehingga menumbuhkan kepercayaan.

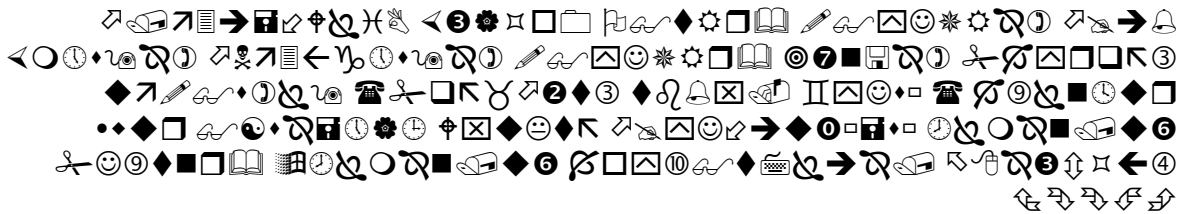
### **Kepala Sekolah/Madrasah**

Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan ditentukan oleh tersedianya manajer pendidikan yang andal. Hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu faktor pendukung dan kunci keberhasilan bagi sekolah/madrasah berprestasi atau sukses adalah faktor manajemen sekolah/madrasah. Sebagaimana hasil penelitian Tobroni (2005) menunjukkan, bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara lembaga efektif dengan kepemimpinan/manajemen efektif. Kepala madrasah merupakan pemimpin pada sebuah lembaga karena bertugas memimpin pada sebuah lembaga pendidikan, maka untuk menjadi

kepala madrasah harus memenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan. Diantara nilai-nilai etos kerja yang harus dimiliki seorang *manager* atau pemimpin dalam Islam adalah sebagai berikut:

1. Seorang manajer pendidikan/kepala madrasah tidak boleh bekerja secara asalan.

Sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an surat Al-Kahfi ayat 110



Artinya

Katakanlah: Sesungguhnya aku ini manusia biasa seperti kamu, yang diwahyukan kepadaku: "Bahwa Sesungguhnya Tuhan kamu itu adalah Tuhan yang Esa". Barangsiapa mengharap perjumpaan dengan Tuhannya, Maka hendaklah ia mengerjakan amal yang saleh dan janganlah ia mempersekutukan seorangpun dalam beribadat kepada Tuhannya.

2. Pekerjaannya harus bermakna dan bekerja adalah bentuk keberadaan manusia

(*mode of existence*). Sebagaimana tercantum pada surat An-Najm ayat 39



Artinya

*Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya*

3. Seorang manajer harus bekerja secara efektif dan efisien. Secara eksplisit

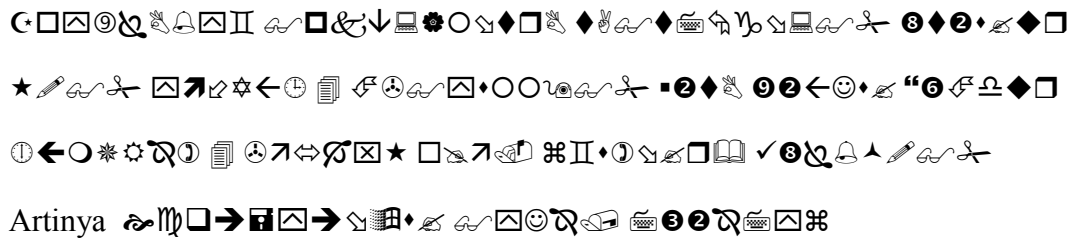
diperintahkan dalam Al-Qur'an surat As-Sajadah ayat 7.



Artinya

Yang membuat segala sesuatu yang Dia ciptakan sebaik-baiknya dan yang memulai penciptaan manusia dari tanah.

4. Bekerja secara teliti, rapi dan tertib



Dan kamu lihat gunung-gunung itu, kamu sangka Dia tetap di tempatnya, Padahal ia berjalan sebagai jalannya awan. (Begitulah) perbuatan Allah yang membuat dengan kokoh tiap-tiap sesuatu; Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Kepala madrasah juga harus menguasai kompetensi-kompetensi umum yang dipersyaratkan dan kompetensi lainnya seperti kompetensi pengajaran. Tak kalah pentingnya bagi seorang kepala sekolah/madrasah di era desentralisasi sekarang mengetahui tiga jenis kepemimpinan yang dianggap representatif untuk diterapkan yaitu, kepemimpinan transaksional, transformasional, dan visioner. (Supardi 2009, hal, 27).

Kepala madrasah memiliki peran sebagai pemimpin, manajer, dan pengajaran. Jenis kepemimpinan yang dipilih untuk diterapkan sesuai dengan kondisi dan situasi yang dihadapi di lembaga masing-masing apakah transaksional, transformasional atau visioner, gabungan antara dua atau ketiganya, penerapan jenis kepemimpinan ini dalam rangka mendukung kesuksesan peran kepemimpinan, manajerial dan pengajaran kepala madrasah. Dengan pelaksanaan peran kepemimpinan, manajerial, dan pengajaran yang didukung oleh jenis kepemimpinan transaksional, dan visioner kepala madrasah akan lebih efektif.

Hasil-hasil penelitian tentang kepemimpinan sekolah dasar dan sekolah menengah menunjukkan bahwa kepala madrasah yang baik menunjukkan cirri-ciri antara lain memiliki visi yang jelas, kepemimpinan yang kuat dan memiliki harapan yang tinggi terhadap prestasi siswa dan kinerja guru. Schreerens dan Bosker didalam Supardi (2013) berpendapat bahwa yang membedakan antara sekolah yang kualitasnya baik dengan sekolah yang kualitasnya biasa adalah kepemimpinan kepala sekolahnya.

### *Syarat-syarat Menjadi Kepala Sekolah/Madrasah*

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 syarat-syarat menjadi kepala sekolah/madrasah diatur sebagai berikut.

1. Kualifikasi umum Kepala Sekolah/Madrasah sebagai berikut:
  - a. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma (D-IV) kependidikan atau non-kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
  - b. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
  - c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak/Raudhatul Atfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 tahun di TK/RA dan
  - d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepengangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.
2. Kualifikasi khusus kepala Sekolah Menengah Atas (SMA)/Madrasah Aliyah (MA) adalah sebagai berikut;
  - 1) Berstatus sebagai guru SMA/MA
  - 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMA/MA dan
  - 3) Memiliki sertifikat kepala SMA/MA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.

Syarat-syarat di atas pada lembaga sekolah tertentu kreterianya dapat ditambahkan disesuaikan dengan kebutuhan lembaga pendidikan sekolah masing-masing. Karena syarat

di atas pada dasarnya merupakan syarat minimum yang harus dipenuhi oleh kepala sekolah/madrasah.

Syarat-syarat lain kepala sekolah/madrasah memiliki sikap dan perilaku yang baik antara lain:

- a. Berbudi pekerti luhur, ramah, dan rendah hati terhadap sesama
- b. Disiplin terhadap waktu, tugas dan terprogram
- c. Memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, menepati janji, menanggung resiko perbuatan dan selalu membuat laporan atas kegiatannya
- d. Percaya diri: selalu mawas diri, suka bertukar pengalaman dengan pihak lain, selalu mencari jalan ke luar dalam pemecahan tugasnya
- e. Mandiri: tidak selalu bergantung kepada orang lain dan percaya pada kemampuan sendiri
- f. Tekun: suka bekerja keras sampai tuntas, tidak cepat putus asa dalam mengalami berbagai tantangan tugas
- g. Teliti: senantiasa selalu mengkaji dengan berbagai macam pertimbangan, bertindak selalu mempertimbangkan resiko yang akan terjadi atau laporan
- h. Jujur: berkata apa adanya, tidak membuat resah sehingga timbul fitnah
- i. Sadar akan keterbatasan kemampuan diri: suka menimbulkan pengalaman dari pihak lain, suka bekerja sama; sadar bahwa manusia makhluk social.
- j. Memiliki kestabilan emosi: tidak mudah terpancing hasutan orang, terbuka hati untuk menerima kritik, saran atau teguran.

*Kompetensi Umum Kepala Sekolah/Madrasah*

Menurut peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar Kepala Sekolah/Madrasah dipersyaratkan harus memenuhi kompetensi-kompetensi sebagai berikut:

*Kompetensi Kepribadian*

1. Memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin :
  - a) Selalu konsisten dalam berfikir, bersikap, berucap, dan berbuat dalam setiap melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi
  - b) Memiliki komitmen/loyalitas/dedikasi/etos kerja yang tinggi dalam setiap melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi.
  - c) Teguh dalam mengambil sikap dan tindakan sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi.
  - d) Disiplin dalam melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi.
2. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah:
  - a) Memiliki rasa keingintahuan yang tinggi terhadap kebijakan, teori, praktik baru sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsinya.
  - b) Mampu secara mandiri mengembangkan diri sebagai upaya pemenuhan rasa keingintahuannya terhadap kebijakan, teori, praktik baru sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi.
3. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi:
  - a) Kecenderungan untuk selalu menginformasikan secara transparan dan proporsional kepada orang lain atas segala rencana, proses pelaksanaan, dan keefektifan, kelebihan dan kekurangan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi

- b) Terbuka atas saran dan kritik yang disampaikan oleh atasan, teman sejawat, bawahan, dan pihak lain atas pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi.

4. Mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah:

- a) Memiliki stabilitas emosi dalam setiap menghadapi masalah sehubungan dengan suatu tugas pokok dan fungsi
- b) Teliti, cermat, hati-hati, dan tidak tergesa-gesa dalam melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi
- c) Tidak mudah putus asa dalam menghadapi segala bentuk kegagalan sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi.

5. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan:

- a) Memiliki minat jabatan untuk menjadi kepala sekolah yang efektif
- b) Memiliki jiwa kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan sekolah

### *Kompetensi Manajerial*

1. Mampu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan:

- a) Menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan dalam perencanaan sekolah, baik perencanaan strategis, perencanaan operasional, perencanaan tahunan, maupun rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah,
- b) Mampu menyusun rencana strategis (renstra) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional, melalui pendekatan, strategi,

dan proses penyusunan perencanaan strategis yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana strategis baik

- c) Mampu menyusun rencana operasional (Renop) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana strategis yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan renop yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana operasional yang baik.
- d) Mampu menyusun rencana tahunan pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana operasional yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana tahunan yang baik.
- e) Mampu menyusun Rencana Anggaran Belanja Sekolah (RAPBS) berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan RAPBS yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan RAPBS yang baik.
- f) Mampu menyusun perencanaan program kegiatan berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan dan RAPBS yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan perencanaan program yang baik.
- g) Mampu menyusun proposal kegiatan melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan proposal yang baik.

2. Mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan:



- a) Menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional dalam pengorganisasian kelembagaan sekolah sebagai landasan dalam mengorganisasikan kelembagaan maupun program insidental sekolah.
  - b) Mampu mengembangkan struktur organisasi formal kelembagaan sekolah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
  - c) Mampu mengembangkan deskripsi tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
  - d) Menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan
  - e) Mampu mengembangkan standar operasional prosedur pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik
  - f) Mampu melakukan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan prinsip-prinsip tepat kualifikasi, tepat jumlah, dan tepat persebaran.
  - g) Mampu mengembangkan aneka ragam organisasi informal sekolah yang efektif dalam mendukung implementasi pengorganisasian formal sekolah dan sekaligus pemenuhan kebutuhan, minat, dan bakat perseorangan pendidikan dan tenaga kependidikan
3. Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal:
- a) Mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategis sekolah kepada keseluruhan guru dan staf.

- b) Mampu mengkoordinasikan guru dan staf dalam merelalisasikan keseluruhan rencana untuk mengapai visi, mengemban misi, mengapai tujuan dan sasaran sekolah
  - c) Mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan
  - d) Mampu membangun kerjasama tim (*team work*) antar-guru, antar- staf, dan antara guru dengan staf dalam memajukan sekolah
  - e) Mampu melengkapi guru dan staf dengan keterampilan-keterampilan profesional agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing
  - f) Mampu melengkapi staf dengan ketrampilan-ketrampilan agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dan diperbaharui untuk kemajuan sekolahnya
  - g) Mampu memimpin rapat dengan guru-guru, staf, orangtua siswa dan komite sekolah
  - h) Mampu melakukan pengambilan keputusan dengan menggunakan strategi yang tepat
  - i) Mampu menerapkan manajemen konflik
4. Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal:
- a) Mampu merencanakan kebutuhan guru dan staf berdasarkan rencana pengembangan sekolah
  - b) Mampu melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf sesuai tingkat kewenangan yang dimiliki oleh sekolah

- c) Mampu mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan profesional guru dan staf
  - d) Mampu melaksanakan mutasi dan promosi guru dan staf sesuai kewenangan yang dimiliki sekolah
  - e) Mampu mengelola pemberian kesejahteraan kepada guru dan staf sesuai kewenangan dan kemampuan sekolah
  - f) Mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal:
  - g) Mampu merencanakan kebutuhan fasilitas (bangunan, peralatan, perabot, lahan, infrastruktur) sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah
  - h) Mampu mengelola pengadaan fasilitas sesuai dengan peraturan yang berlaku.
  - i) Mampu mengelola pemeliharaan fasilitas baik perawatan preventif maupun perawatan terhadap kerusakan fasilitas sekolah
  - j) Mampu mengelola kegiatan inventaris sarana dan prasarana sekolah sesuai sistem pembukuan yang berlaku.
  - k) Mampu mengelola kegiatan penghapusan barang inventaris sekolah
6. Mampu mengelola hubungan sekolah – masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah:
- a) Mampu merencanakan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat
  - b) Mampu melakukan pendekatan-pendekatan dalam rangka mendapatkan dukungan dari lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat

- c) Mampu memelihara hubungan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat
7. Mampu mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas siswa:
- a) Mampu mengelola penerimaan siswa baru terutama dalam hal perencanaan dan pelaksanaan penerimaan siswa baru sesuai dengan kebutuhan sekolah
  - b) Mampu mengelola penempatan dan pengelompokan siswa dalam kelas sesuai dengan maksud dan tujuan pengelompokan tersebut.
  - c) Mampu mengelola layanan bimbingan dan konseling dalam membantu penguatan kapasitas belajar siswa
  - d) Mampu menyiapkan layanan yang dapat mengembangkan potensi siswa sesuai dengan kebutuhan, minat, bakat, kreativitas dan kemampuan
  - e) Mampu menetapkan dan melaksanakan tata tertib sekolah dalam memelihara kedisiplinan siswa
  - f) Mampu mengembangkan sistem monitoring terhadap kemajuan belajar siswa
  - g) Mampu mengembangkan sistem penghargaan dan pelaksanaannya kepada siswa yang berprestasi.
8. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional:
- a) Menguasai seluk beluk tujuan nasional, tujuan pembangunan nasional, dan tujuan pendidikan nasional, regional, dan lokal secara tepat dan kompherensif sehingga memiliki sikap positif akan pentingnya tujuan-tujuan tersebut sebagai arah

penyelenggaraan pendidikan dan terampil menjabarkannya menjadi kompetensi lulusan dan kompetensi dasar.

- b) Memiliki wawasan yang tepat dan komprehensif tentang kedirian peserta didik sebagai manusia yang berkarakter, berharkat, dan bermartabat, dan mampu mengembangkan layanan pendidikan sesuai dengan karakter, harkat, dan martabat manusia.
- c) Memiliki pemahaman yang komprehensif dan tepat, dan sikap yang benar tentang esensi dan tugas profesional guru sebagai pendidik
- d) Menguasai seluk beluk kurikulum dan proses pengembangan kurikulum nasional sehingga memiliki sikap positif terhadap keberadaan kurikulum nasional yang selalu mengalami pembaharuan, serta terampil dalam menjabarkannya menjadi kurikulum tingkat satuan pendidikan
- e) Mampu mengembangkan rencana dan program pembelajaran sesuai dengan kompetensi lulusan yang diharapkan
- f) Menguasai metode pembelajaran efektif yang dapat mengembangkan kecerdasan intelektual, spritual, dan emosional sesuai dengan materi pembelajaran
- g) Mampu mengelola kegiatan pengembangan sumber dan alat pembelajaran di sekolah dalam mendukung pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan
- h) Menguasai teknik-teknik penilaian hasil belajar dan menerapkannya dalam pembelajaran
- i) Mampu menyusun program pendidikan per tahun dan per semester
- j) Mampu mengelola penyusunan jadwal pelajaran per semester

- k) Mampu melaksanakan monitoring dan evaluasi program pembelajaran dan melaporkan hasil-hasilnya kepada stakeholders sekolah.

9. Mampu mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien:

- a) Mampu merencanakan kebutuhan keuangan sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah, baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang.
- b) Mampu mengupayakan sumber-sumber keuangan terutama yang bersumber dari luar sekolah dan dari unit usaha sekolah.
- c) Mampu mengkoordinasikan pembelanjaan keuangan sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan berdasarkan asas prioritas dan efisiensi
- d) Mampu mengkoordinasikan kegiatan pelaporan keuangan sesuai peraturan dan perundang-undangan yang berlaku

10. Mampu mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah:

- a) Mampu mengelola administrasi surat masuk dan surat keluar sesuai dengan pedoman persuratan yang berlaku
- b) Mampu mengelola administrasi sekolah yang meliputi administrasi akademik, kesiswaan, sarana/prasarana, keuangan, dan hubungan sekolah-masyarakat
- c) Mampu mengelola administrasi kearsipan sekolah baik arsip dinamis maupun arsip lainnya
- d) Mampu mengelola administrasi akreditasi sekolah sesuai dengan prinsip-prinsip tersedianya dokumen dan bukti-bukti fisik

11. Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah:

- a) Mampu mengelola laboratorium sekolah agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran siswa
- b) Mampu mengelola bengkel kerja agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran keterampilan siswa
- c) Mampu mengelola usaha kesehatan sekolah dan layanan sejenis untuk membantu siswa dalam pelayanan kesehatan yang diperlukan
- d) Mampu mengelola kantin sekolah berdasarkan prinsip kesehatan, gizi, dan keterjangkauan
- e) Mampu mengelola koperasi sekolah baik sebagai unit usaha maupun sebagai sumber belajar siswa
- f) Mampu mengelola perpustakaan sekolah dalam menyiapkan sumber belajar yang diperlukan oleh siswa

12. Mampu menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah:

- a) Mampu bertindak kreatif dan inovatif dalam melaksanakan pekerjaan melalui cara berpikir dan cara bertindak
- b) Mampu memberdayakan potensi sekolah secara optimal ke dalam berbagai kegiatan-kegiatan produktif yang menguntungkan sekolah
- c) Mampu menumbuhkan jiwa kewirausahaan (kreatif, inovatif, dan produktif) di kalangan warga sekolah

13. Mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran siswa:

- a) Mampu menata lingkungan fisik sekolah sehingga menciptakan suasana nyaman, bersih dan indah

- b) Mampu membentuk suasana dan iklim kerja yang sehat melalui penciptaan hubungan kerja yang harmonis di kalangan warga sekolah
  - c) Mampu menumbuhkan budaya kerja yang efisien, kreatif, inovatif, dan berorientasi pelayanan prima
14. Mampu mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan:
- a) Mampu mengembangkan prosedur dan mekanisme layanan sistem informasi
  - b) Mampu menyusun format data base sekolah sesuai kebutuhan
  - c) Mampu mengkoordinasikan penyusunan data base sekolah baik sesuai kebutuhan pendataan sekolah
  - d) Mampu menerjemahkan data base untuk merencanakan program pengembangan sekolah
15. Terampil dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah:
- a) Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam manajemen sekolah
  - b) Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran, baik sebagai sumber belajar maupun sebagai alat pembelajaran
16. Terampil mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah dan sebagai sumber belajar siswa:
- a) Mampu merencanakan kegiatan produksi/jasa sesuai dengan potensi sekolah
  - b) Mampu membina kegiatan produksi/jasa sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan yang profesional dan akuntabel



- c) Mampu melaksanakan pengawasan kegiatan produksi/jasa dan menyusun laporan
- d) Mampu mengembangkan kegiatan produksi/jasa dan pemasarannya

17. Mampu melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku:

- a) Memahami peraturan-peraturan pemerintah yang berkaitan dengan standar pengawasan sekolah
- b) Melakukan pengawasan preventif dan korektif terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah

#### *Kompetensi Supervisi*

1. Mampu melakukan supervisi sesuai prosedur dan teknik-teknik yang tepat:

- a) Mampu merencanakan supervisi sesuai kebutuhan guru
- b) Mampu melakukan supervisi bagi guru dengan menggunakan teknik-teknik supervisi yang tepat
- c) Mampu menindaklanjuti hasil supervisi kepada guru melalui antara lain pengembangan profesional guru, penelitian tindakan kelas, dsb.

2. Mampu melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan program pendidikan sesuai dengan prosedur yang tepat:

- a) Mampu menyusun standar kinerja program pendidikan yang dapat diukur dan dinilai.
- b) Mampu melakukan monitoring dan evaluasi kinerja program pendidikan dengan menggunakan teknik yang sesuai
- c) Mampu menyusun laporan sesuai dengan standar pelaporan monitoring dan evaluasi

*Kompetensi Sosial*

1. Terampil bekerja sama dengan orang lain berdasarkan prinsip yang saling menguntungkan dan memberi manfaat bagi sekolah:
  - a) Mampu bekerja sama dengan atasan bagi pengembangan dan kemajuan sekolah
  - b) Mampu bekerja sama dengan guru, staf/karyawan, komite sekolah, dan orang tua siswa bagi pengembangan dan kemajuan sekolah
  - c) Mampu bekerja sama dengan sekolah lain dan instansi pemerintah terkait dalam rangka pengembangan sekolah
  - d) Mampu bekerja sama dengan dewan pendidikan kota/kabupaten dan stakeholders sekolah lainnya bagi pengembangan sekolah
2. Mampu berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan:
  - a) Mampu berperan aktif dalam kegiatan informal di luar sekolah
  - b) Mampu berperan aktif dalam organisasi sosial kemasyarakatan
  - c) Mampu berperan aktif dalam kegiatan keagamaan, kesenian, olahraga atau kegiatan masyarakat lainnya
  - d) Mampu melibatkan diri dalam pelaksanaan program pemerintah
3. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain:
  - a) Mampu menggali persoalan dari lingkungan sekolah (berperan sebagai problem finder)
  - b) Mampu dan kreatif menawarkan solusi (sebagai problem solver)
  - c) Mampu melibatkan tokoh agama, masyarakat, & pemerintah dalam memecahkan masalah kelembagaan
  - d) Mampu bersikap obyektif/tidak memihak dalam mengatasi konflik internal sekolah

- e) Mampu bersikap simpatik/tenggang rasa terhadap orang lain
- f) Mampu bersikap empatik/sambung rasa terhadap orang lain

### *Kompetensi Kewirausahaan*

1. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
2. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif
3. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah
4. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah
5. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

### **Peran Kepala Sekolah/Madrasah**

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala madrasah. Karena kepala madrasah merupakan pemimpin di lembaganya, maka kepala madrasah harus mampu membawa lembaganya kearah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, kepala madrasah harus mampu melihat adanya perubahan kearah yang lebih baik. Kepala madrasah harus bertanggungjawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan sekolah secara formal kepada atasannya atau secara informal kepada masyarakat yang telah mempercayakan anaknya untuk dididik. Kepala madrasah sebagai seorang pendidik, *admistrator*, *manager*, pemimpin, dan *supervisor*,

diharapkan dapat mengelola lembaga pendidikan kearah perkembangan yang lebih baik dan dapat menjanjikan masa depan sekolah yang dipimpinnya.

Agar desentralisasi dan otonomi pendidikan berhasil dengan baik kepemimpinan kepala sekolah perlu diberdayakan, pemberdayaan berarti peningkatan kemampuan secara fungsional, sehingga kepala sekolah mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggungjawab nya. Dalam prespektif kebijakan pendidikan Nasional Depdiknas (2006).

Terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu sebagai:

1. Kepala sekolah sebagai educator (pendidik)
2. Kepala sekolah sebagai manajer
3. Kepala sekolah sebagai administrator
4. Kepala sekolah sebagai *supervisor*
5. Kepala sekolah sebagai leader (pemimpin)
6. Kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja
7. Kepala sekolah sebagai wira usahawan.

Berikut dijelaskan tiap-tiap peran kepala sekolah/madrasah

#### *Kepala Sekolah Sebagai Educator*

Sebagai educator kepala sekolah berfungsi menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasihat kepada warga sekolah, memberikan dorongan guru dan tenaga kependidikan untuk berbuat serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Sebagai educator, kepala sekolah harus mampu menginisiasi pengajaran tim, *moving class*, pengembangan sekolah bertaraf internasional, kelas unggulan dan mengadakan program akselerasi bagi siswa yang cerdas di atas normal. Sebagai educator juga, kepala sekolah perlu berupaya meningkatkan kualitas guru maupun prestasi belajar siswa dalam

sekolahnya. Misalkan saja dengan menyertakan guru dalam penataran atau diklatbang untuk menambah wawasannya, memberikan kesempatan kepada guru untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilannya dengan belajar lagi ke perguruan tinggi, membuat tim evaluasi belajar siswa, memaksimalkan jam pelajaran di sekolah dan optimasi ruang kerja guru sebagai wahana tukar pengalaman antar rekan sejawat untuk perbaikan kerja masing-masing.

#### *Kepala Sekolah Sebagai Manager*

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah memerlukan strategi yang tepat untuk memberdayakan guru dan tenaga kependidikan lainnya dalam persaingan dan kebersamaan, memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan untuk ikut serta dalam setiap kegiatan yang menunjang program sekolah. Sebagai manajer sekolah, kepala sekolah harus mampu mengoptimasi dan mengakses sumber daya sekolah untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolahnya. Disisi lain sebagai manajer, seorang kepala sekolah harus mampu menghadapi persoalan, memecahkan masalah, mengambil keputusan yang memuaskan semua pihak, selain itu kepala sekolah juga mampu mendelegasikan tugasnya mengalokasikan pekerjaannya, menentukan standart kualitas, memonitor hasil, mengontrol biaya, dll. Dan semua peranan tersebut tidak hanya dilakukan secara konseptual tetapi juga dengan cara persuasive.

#### *Kepala Sekolah Sebagai Administrator*

Sebagai administrator tugas kepala sekolah erat hubungannya dengan pelbagai aktivitas administrasi sekolah, baik secara fungsional maupun substansial. Kegiatan administrasi yang dimaksud meliputi pencatatan dan penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik kepala sekolah harus memiliki kemampuan mengelola kurikulum, mengelola administrasi kearsipan dan administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien, untuk menunjang produktivitas sekolah. Dalam pelbagai kegiatan administrasi sekolah, maka pembuatan perencanaan mutlak diperlukan. Perencanaan yang akan dibuat oleh kepala sekolah tergantung oleh banyak faktor seperti, banyaknya Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki, dana yang tersedia dan jangka waktu untuk melaksanakan rencana yang telah dibuat. Tugas-tugas ini harus dilakukan secara logis dan sistematis, yang semuanya memusat pada kepentingan proses pendidikan dan pembelajaran demi peningkatan mutu kelulusan, dengan indikator antara lain peningkatan nilai siswa dan akses mudah melanjutkan studi.

#### *Kepala Sekolah Sebagai Supervisor*

Kepala sekolah dalam tugas ini berorientasi pada teknik individu, kelompok dan kunjungan kelas. Untuk itu sebagai supervisor kepala sekolah mensupervisi berbagai tugas pokok yang dilakukan guru dan seluruh staf. Untuk itu kepala sekolah harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan. Hal ini bertujuan agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Ini juga merupakan kegiatan preventif untuk mencegah agar tidak terjadi penyimpangan. Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala sekolah terutama kepada guru atau disebut supervisi klinis dilakukan dengan tujuan untuk

meningkatkan kemampuan profesional guru dan kualitas pembelajaran yang efektif. Tugas kepala sekolah sebagai supervisor diwujudkan dalam kemampuannya menyusun dan melaksanakan program supervisi pembelajaran serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program pembelajaran contohnya penyusunan program supervisi kelas, ekstrakurikuler, pengembangan perpustakaan laboratorium dan ujian. Kemampuan pelaksanaan supervisi contohnya pelaksanaan program supervisi klinis dan dalam program supervisi ekstrakurikuler. Kemampuan memanfaatkan hasil supervisi pembelajaran contohnya meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan lainnya untuk mengembangkan sekolah. Kepala sekolah sebagai supervisor klinis dan supervisi pembelajaran perlu memperhatikan prinsip-prinsip:

- a. Hubungan konsultatif
- b. Kolegial bukan hirarkis
- c. Dilaksanakan secara demokratis
- d. Berpusat kepada guru dan tenaga kependidikan
- e. Dilakukan berdasarkan kebutuhan guru dan tenaga kependidikan
- f. Serta merupakan bantuan profesional

### *Kepala Sekolah Sebagai Leader*

Secara umum kepala sekolah sebagai leader adalah upaya untuk memengaruhi orang-orang untuk bekerja sama mencapai tujuan, dengan berorientasi pada tugas dan berorientasi pada hubungan. Namun secara khusus seorang kepala sekolah harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan dan kemampuan guru maupun tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Untuk itu kepala

sekolah diuntut memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi. Sebagai pemimpin, kepala sekolah harus memiliki sifat jujur, percaya diri, bertanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan teladan. Di sisi lain, sebagai pemimpin kepala sekolah harus mampu:

- 1) Memperkuat tim sebagai kekuatan pembangun
- 2) Menggabungkan aspek-aspek positif individualitas
- 3) Berfokus pada detail pekerjaan
- 4) Menerima tanggung jawab
- 5) Membangun hubungan antar pribadi
- 6) Menjaga keterbukaan
- 7) Memelihara sifat progresif
- 8) Bangga dan menghargai prestasi kerja tim
- 9) Menantang perubahan, dan
- 10) Tanpa berkompromi terhadap kualitas

#### *Kepala Sekolah Sebagai Innovator*

Dalam rangka memenuhi peran dan fungsinya sebagai innovator kepala sekolah perlu memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan guru dan tenaga kependidikan dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Tugas kepala sekolah sebagai innovator yang baik juga akan tercermin dari cara-cara kepala madrasah melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integrative,



rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, disiplin serta adaptable dan fleksibel. Tidak hanya itu sebagai innovator ia harus mempunyai gagasan-gagasan baru misalkan peningkatan teknologi informasi dalam pembelajaran agar warga sekolahnya tidak ketinggalan jaman dan tetap *up to date*.

#### *Kepala Sekolah Sebagai Motivator*

Sebagai motivator kepala sekolah harus memiliki strategi untuk memotivasi bawahannya, yaitu kepala madrasah. Kepala madrasah dimotivasi untuk melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat dilakukan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan bagi guru atau staf yang berprestasi serta penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan sentra belajar. Dorongan dan penghargaan merupakan sumber motivasi yang efektif diterapkan oleh kepala sekolah. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh banyak faktor, dan motivasi merupakan faktor yang dominan untuk menuju keefektivan kerja individu bahkan motivasi sering digambarkan sebagai mesin pada sebuah mobil yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah. Setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik berbeda-beda, sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus dari pimpinannya (kepala sekolah/madrasah) dalam mengembangkan profesionalitasnya. Untuk memotivasi pegawainya, ada beberapa prinsip yang bisa diterapkan oleh kepala sekolah/madrasah, antara lain:

1. Tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukan menarik dan menyenangkan
2. Tujuan pendidikan harus jelas dan diketahui oleh seluruh anggota, bahkan tenaga pendidikan dapat diikuti sertakan dalam penyusunan tujuan tersebut

3. Setiap individu harus diberi tahu tentang hasil pekerjaannya
4. Pemberian hadiah lebih baik dari pada hukuman, meskipun terkadang hukuman itu di perlukan
5. Usaha memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dapat dilakukan dengan jalan memerhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan atas pekerjaannya. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus berusaha memberikan penghargaan secara tepat, efektif dan efisien untuk menghindari dampak yang ditimbulkannya.

#### *Kepala Sekolah Sebagai Entrepreneur*

Sebagai administrator kepala sekolah harus menjadi wirausaha atau entrepreneur sejati. Istilah wirausaha ini merujuk pada usaha dan sikap mental, tidak selalu dalam tafsir komersial. Untuk menjadi seorang entrepreneur, administrator sekolah harus percaya diri atau memiliki kepercayaan, ketidak tergantungan, kepribadian mantap dan optimism, berorientasi pada tugas dan hasil dan haus akan prestasi, berorientasi pada laba atau hasil, bekerja keras, tekun, tabah, energik, penuh inisiatif, berani mengambil resiko sesuai dengan peluang yang ada, suka pada tantangan, fleksibel, serta berpandangan terhadap masa depan. Kepala Sekolah sebagai sosok wirausahawan setidaknya mampu memberdayakan unit produksi sekolah sebagai berikut :

1. Kepala Sekolah dapat menganalisis peluang bisnis yang berkembang dilingkungan sekolah yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

2. Kepala Sekolah mampu mempromosikan sekolah melalui kegiatan promosi dengan ikut berpartisipasi pada event-event yang digelar oleh pemerintah maupun kalangan bisnis.
3. Kepala Sekolah mampu melakukan terobosan-terobosan baru yang diiringi oleh kemampuan dan percaya diri yang tinggi.
4. Kepala Sekolah mampu mandiri dalam menuju kemandirian sekolah, langkah awal dari usaha ini adalah dengan memberdayakan unit produksi. Disamping itu dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan, Kepala Sekolah selaku manajer pendidikan harus dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah yang dipimpin tanpa mengabaikan kebijakan dalam pendidikan seperti konsep: Manajemen Berbasis Sekolah, Pendidikan Berbasis Masyarakat, Pelaksanaan Kurikulum.

### **Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah**

Dalam satuan pendidikan, kepala sekolah menduduki dua jabatan penting untuk menjamin kelangsungan proses pendidikan. Sebagaimana yang telah digariskan oleh peraturan perundang-undangan. Pertama, kepala sekolah adalah pengelola pendidikan di sekolah secara keseluruhan. Kedua, kepala sekolah adalah pemimpin formal pendidikan di sekolahnya (Anwar 2013, hal. 100).

Dengan kedudukan sebagai manajer, kepala madrasah bertanggungjawab atas terlaksananya fungsi-fungsi manajemen. Sebagai perencana, kepala madrasah mengidentifikasi dan merumuskan hasil kerja yang ingin dicapai oleh sekolah dan mengidentifikasi serta merumuskan cara-cara (metode) untuk mencapai hasil yang

diharapkan. Peran dalam fungsi ini mencakup; penetapan tujuan dan standar, penentuan aturan dan prosedur kerja di madrasah, pembuatan rencana, prediksi apa yang terjadi/diharapkan untuk masa yang akan datang.

Dalam fungsi pengorganisasian, peran kepala madrasah mencakup pemberian dan pembagian tugas dan wewenang kepada masing-masing staf, menetapkan jalur komunikasi, mekanisme kerja, melengkapi masing-masing staf dengan sarana/alat dan sumber daya lain dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas staf, untuk mewujudkan rencana yang dibuat di madrasah.

Dalam fungsi ini, termasuk kemungkinan inisiatif membentuk satuan tugas atau kelompok kerja untuk menangani masalah-masalah khusus baik yang bersifat sementara maupun yang berjangka panjang apabila didalam struktur resmi (formal) belum terwadahi atau tidak teratasi, termasuk pelibatan sumber daya manusia dari luar madrasah (masyarakat, instansi lain). Contoh masalah atau program khusus di antaranya adalah kelompok kerja yang menghadapi ujian nasional, lomba bidang studi ataupun program madrasah yang dianggap berdampak luas, seperti gelar prestasi, *open house*, dan acara-acara penting lainnya baik yang bersifat kurikuler ataupun ekstrakurikuler.

Secara ringkas dapat dikatakan bahwa peran kepala madrasah sebagai pengelola/manajer satuan pendidikan adalah peran pengelolaan organisasi dan sumber daya yang ada guna mencapai tujuan organisasi dan mencakup peran sebagai perencana, yang meliputi rencana dan penetapan strategi pelaksanaan serta mengefektifkan perencanaan, peran pengorganisasian yang meliputi pembedangan tugas dan pembagian tanggung jawab serta pengelolaan personel dan sumber daya pendidikan; peran sebagai pemimpin, yang meliputi pengambilan keputusan dan penjalari komunikasi, dan peran

pengendalian dan evaluasi, yaitu meliputi pemantauan, pengendalian kegiatan operasional, dan evaluasi yang meliputi pemantauan, pengendalian kegiatan operasional, dan evaluasi proses serta hasil kegiatan operasional. Proses di dalam melaksanakan peran tersebut, sejauh mungkin melibatkan staf, orangtua dan (komite sekolah).

Lebih lanjut Caldwell dan Spinks (1993) yang dikutip Duhou (2002) menegaskan pelaksanaan MPMBS memerlukan kepemimpinan kepala madrasah yang transformasional, agar semua potensi yang ada di madrasah dapat berfungsi secara optimal. Davis dan Thomas (1989) menggambarkan kualitas kepala madrasah yang efektif dan berhasil memajukan sekolah, antara lain yaitu: 1) memiliki visi dan misi tentang masa depan madrasah, serta mampu mendorong stafnya untuk bekerja merealisasikan visi tersebut, 2) memiliki harapan yang tinggi baik terhadap prestasi siswa maupun kinerja guru. 3) mengamati guru dalam kelas dan memberikan masukan yang positif dan konstruktif dalam menyelesaikan masalah peningkatan pengajaran, 4) mendorong guru untuk dapat memanfaatkan waktu pengajaran yang efisien dan merancang prosedur untuk meminimalkan gangguan, 5) mampu menggunakan dan memanfaatkan sumber daya (material dan tenaga) secara efektif dan 6) memonitor prestasi siswa baik secara individual maupun kelompok serta dapat memanfaatkan informasi untuk perencanaan pengajaran.

Secara praktis, Manajemen Berbasis Madrasah diterapkan didalam pelaksanaannya tidak hanya memenuhi mutu tetapi juga untuk memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP) Depdiknas (2009, hal. 24). SNP berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu. Dari beberapa indikator tersebut akan dijadikan peneliti untuk melakukan penelitian Lebih rinci dijabarkan pada tabel berikut:

**Tabel 1**  
**Implementasi MPMBM dalam Meningkatkan Prestasi Madrasah melalui**  
**Kegiatan Ekstrakurikuler**

Variabel	Dimensi	Indikator
Implmementasi MPMBM	Perencanaan ( <i>planning</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membuat Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKAM).</li> <li>2. Merumuskan, menetapkan, dan mengembangkan tujuan kegiatan ekstrakurikuler</li> <li>3. Menyusun pedoman kerja untuk tenaga pendidik didalam kegiatan ekstrakurikuler</li> <li>4. Menyusun target prestasi yang akan diraih dalam kegiatan ekstrakurikuler</li> </ol>
	Pengorganisasian ( <i>organizing</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengorganisasikan struktur organisasi pelaksanaan</li> <li>2. Mengelompokkan secara rinci pembagian tugas tenaga pendidik</li> <li>3. Mengelompokkan siswa kedalam kelas sesuai minat dan bakat.</li> </ol>
	Pelaksanaan ( <i>actuating</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melaksanakan program kerja yang telah dirumuskan didalam perencanaan</li> <li>2. Membina pendidik didalam kegiatan ekstrakurikuler</li> <li>3. Memberdayakan siswa, sarana dan prasarana</li> <li>4. Mengelola keuangan dan pembiayaan secara <i>accountable</i> dan efektif</li> </ol>
	Pengawasan ( <i>controlling</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menganalisis keberhasilan pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler</li> <li>2. Menilai proses manajemen yang dilakukan wakil kepala madrasah bagian kesiswaan</li> <li>3. Melakukan pembinaan tindak lanjut dan dialog dalam memecahkan problem dengan guru</li> <li>4. Memberikan <i>reward</i> dan pembinaan bagi guru dan siswa berprestasi</li> <li>5. Melakukan perbaikan dan pengembangan kegiatan ekstrakurikuler dan tindak lanjut</li> </ol>

Diadaptasikan dari Buku Kerja Kepala Sekolah (2011)

## **Konsep Kegiatan Ekstrakurikuler**

### *Kegiatan Ekstrakurikuler*

Kegiatan ekstrakurikuler merupakan kegiatan pengayaan dan perbaikan yang berkaitan dengan program kokurikuler dan intrakurikuler. Kegiatan ini dapat dijadikan sebagai wadah bagi siswa yang memiliki minat mengikuti kegiatan tersebut. Melalui bimbingan dan pelatihan guru, kegiatan ekstrakurikuler dapat membentuk sikap positif terhadap kegiatan yang diikuti oleh para siswa.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2008 tentang Pembinaan Kesiswaan (2008, hlm. 4), kegiatan ekstrakurikuler merupakan salah satu jalur pembinaan kesiswaan. Kegiatan ekstrakurikuler yang diikuti dan dilaksanakan oleh siswa baik di madrasah maupun di luar madrasah, bertujuan agar siswa dapat memperkaya dan memperluas diri. Memperluas diri ini dapat dilakukan dengan memperluas wawasan pengetahuan dan mendorong pembinaan sikap dan nilai-nilai.

Pengertian ekstrakurikuler menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2002, hlm. 291) yaitu suatu kegiatan yang berada di luar program yang tertulis didalam kurikulum seperti latihan kepemimpinan dan pembinaan siswa. Kegiatan ekstrakurikuler ini dilaksanakan diluar jam pelajaran efektif. Kegiatan ini memberikan keleluasaan kepada siswa untuk menentukan kegiatan sesuai dengan bakat dan minat mereka.

Berdasarkan beberapa penjelasan tentang ekstrakurikuler tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa ekstrakurikuler adalah kegiatan diluar jam pelajaran efektif yang dilakukan, baik di madrasah ataupun di luar madrasah yang bertujuan untuk memperdalam

dan memperkaya pengetahuan siswa, mengenal hubungan antar berbagai pelajaran, serta menyalurkan bakat dan minat serta potensi yang dimiliki.

#### *Fungsi dan Tujuan Kegiatan Ekstrakurikuler*

Fungsi kegiatan ekstrakurikuler yang dijelaskan oleh Sumarna (2006, hlm.10) yaitu: Kegiatan ekstrakurikuler yang dimaksudkan untuk lebih mengaitkan antara pengetahuan yang diperoleh dalam program kurikulum dengan keadaan dan kebutuhan lingkungan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa fungsi ekstrakurikuler adalah sebagai sarana penunjang bagi proses pembelajaran yang dilaksanakan di madrasah yang berguna untuk mengaplikasikan teori dan praktik yang telah diperoleh sebagai hasil nyata proses pembelajaran. Semua kegiatan yang dilakukan memiliki tujuan, karena tanpa tujuan yang jelas, kegiatan tersebut akan sia-sia. Begitu pula dengan kegiatan ekstrakurikuler tertentu memiliki tujuan tertentu. Mengenai tujuan dalam ekstrakurikuler dijelaskan oleh Nasrudin (2010, hlm. 12) berikut ini. Kegiatan ekstrakurikuler memiliki tujuan sebagaimana dijelaskan berikut ini.

1) Siswa dapat memperdalam dan memperluas pengetahuan keterampilan mengenai hubungan antara berbagai matapelajaran, menyalurkan bakat dan minat, serta melengkapi upaya pembinaan manusia seutuhnya yang:

- a) Beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa
- b) Berbudi pekerti luhur
- c) Memiliki pengetahuan dan keterampilan
- d) Sehat rohani dan jasmani



- e) Berkepribadian yang mantap dan mandiri
- f) Memiliki rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan

2) Siswa mampu memanfaatkan pendidikan kepribadian serta mengaitkan pengetahuan yang diperolehnya dalam program kurikulum dengan kebutuhan dan keadaan lingkungan. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2008 tentang pembinaan kesiswaan (2008, hlm.3) pembinaan kesiswaan memiliki tujuan sebagaimana dijelaskan berikut ini.

- 1) Mengembangkan potensi siswa secara optimal dan terpadu yang meliputi bakat, minat, dan kreativitas.
- 2) Memantapkan kepribadian siswa untuk mewujudkan ketahanan madrasah sebagai lingkungan pendidikan sehingga terhindar dari usaha dari pengaruh negatif dan bertentangan dengan tujuan pendidikan.
- 3) Mengaktualisasi potensi siswa dalam pencapaian potensi unggulan sesuai bakat dan minat.
- 4) Menyiapkan siswa agar menjadi warga masyarakat yang berakhlak mulia, demokratis, menghormati hak-hak asasi manusia dalam rangka mewujudkan masyarakat mandiri (*civil society*). Penjelasan diatas pada hakekatnya menjelaskan tujuan kegiatan ekstrakurikuler yang ingin dicapai adalah untuk kepentingan siswa, dengan kata lain kegiatan ekstrakurikuler memiliki nilai-nilai pendidikan bagi siswa dalam upaya pembinaan manusia seutuhnya.

*Muatan Kegiatan Ekstrakurikuler*

Dari beberapa fakta di lapangan kegiatan ekstrakurikuler dapat dikembangkan dalam beragam cara dan isi. Penyelenggaraan kegiatan yang memberikan kesempatan luas kepada pihak madrasah, pada gilirannya menuntut pimpinan madrasah, guru, siswa, dan pihak yang berkepentingan lainnya untuk secara kreatif merancang sejumlah kegiatan sebagai muatan kegiatan ekstrakurikuler. Muatan-muatan kegiatan yang dapat dirancang oleh guru/pembina antara lain:

### 1. Program Keagamaan

Program ini bermanfaat bagi peningkatan kesadaran moral beragama peserta didik. Dalam konteks Pendidikan Nasional hal itu dapat dikembangkan sesuai dengan jenis kegiatan yang terdapat dalam lampiran Kepmen Diknas No.125/U/2002 antara lain: pesantren kilat, tadarus, shalat berjamaah, latihan dakwah, baca tulis Al-Qur'an, pengumpulan zakat, hadroh, dll, atau melalui program keagamaan yang secara terintegrasi dengan kegiatan lain, misalnya: latihan nasyid, muhadhoroh, dll.

### 2. Pelatihan Profesional

Pelatihan profesional yang ditujukan pada pengembangan kemampuan nilai tertentu bermanfaat bagi peserta didik dalam pengembangan keahlian khusus. Jenis kegiatan ini misalnya: aktivitas jurnalistik, kaderisasi kepemimpinan, pelatihan manajemen, dan kegiatan sejenis yang membekali kemampuan profesional peserta didik.

### 3. Organisasi Siswa

Organisasi siswa dapat menyediakan sejumlah program dan tanggung jawab yang dapat mengarahkan siswa pada pembiasaan hidup berorganisasi. Seperti halnya yang berlaku saat ini: OSIS, PMR, Pramuka, kelompok pecinta alam merupakan jenis organisasi yang dapat lebih diefektifkan fungsinya sebagai wahana pembelajaran nilai dalam berorganisasi.

#### 4. Rekreasi dan Waktu Luang

Rekreasi dapat membimbing siswa untuk penyadaran nilai kehidupan manusia, alam, bahkan Tuhan. Rekreasi tidak hanya sekedar berkunjung pada suatu tempat yang indah atau unik, tetapi dalam kegiatan ini perlu dikembangkan cara-cara menulis laporan singkat tentang apa yang disaksikan untuk kemudian dijadikan bahan diskusi di kelas. Demikian pula waktu luang, perlu diisi dengan kegiatan olahraga atau hiburan yang dikelola dengan baik.

#### 5. Kegiatan Kultural/Budaya

Kegiatan kultural adalah kegiatan yang berhubungan dengan penyadaran peserta didik terhadap nilai-nilai budaya. Kegiatan orasi seni, kursus seni, kunjungan ke museum, kunjungan ke candi atau tempat-tempat bersejarah lainnya merupakan program kegiatan ekstrakurikuler yang dapat dikembangkan. Kegiatan-kegiatan inipun sebaiknya disiapkan secara matang sehingga dapat menumbuhkan kecintaan terhadap budaya sendiri.

#### 6. Program Perkemahan

Kegiatan ini mendekatkan peserta didik dengan alam. Karena itu agar kegiatan ini tidak hanya sekedar hiburan atau menginap di alam terbuka, sejumlah kegiatan seperti perlombaan olahraga, kegiatan intelektual, uji ketahanan, uji keberanian dan penyadaran spiritual merupakan jenis kegiatan yang dapat dikembangkan selama program perkemahan ini berlangsung.

#### 7. Program Olahraga

Kegiatan ini dimaksudkan untuk melatih siswa memiliki dan mengembangkan potensi dan bakat khususnya di bidang olahraga dengan dibekali kompetensi yang lengkap, sehingga madrasah memberikan perlakuan yang lebih dibandingkan dengan peserta didik lainnya

serta mempunyai target pencapaian prestasi di berbagai prestasi cabang olahraga. Beberapa contohnya voli club, catur, badminton, pencak silat, dll.

#### 8. Program *Live in Exposure*

*Live in exposure* adalah program yang sengaja dirancang untuk memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk menyingkap nilai-nilai yang berkembang di masyarakat serta kehidupan masyarakat untuk beberapa lama. Mereka aktif mengamati, melakukan wawancara dan mencatat nilai-nilai yang berkembang di masyarakat, kemudian menganalisis nilai-nilai itu dalam kaitannya dengan kehidupan di madrasah.

#### *Keterlibatan Siswa dalam Kegiatan Ekstrakurikuler*

Keaktifan dan keterlibatan siswa dalam suatu organisasi atau kegiatan yang diikutinya merupakan gambaran perkembangan sosial siswa tersebut. Nasrudin (2010, hlm. 18), menjelaskan bahwa karakteristik siswa remaja yang mengikuti kelompok/karakteristik siswa aktifis sekurang-kurangnya memiliki hal-hal berikut ini.

- 1) Keikutsertaan atau keterlibatan pada salah satu organisasi dalam hal ini adalah salah satu unit kegiatan ekstrakurikuler.
- 2) Adanya peranan siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler, meliputi posisi mereka dalam struktur berorganisasi dan tanggung jawab serta loyalitas terhadap kegiatan..
- 3) Adanya tujuan yang jelas dalam kegiatan ekstrakurikuler, baik tujuan yang bersifat kepentingan pribadi, sosial maupun akademis.
- 4) Adanya manfaat yang mereka rasakan dari kegiatan yang mereka ikuti, baik manfaat yang bersifat pribadi, sosial maupun akademis.

- 5) Adanya dukungan dalam keikutsertaan siswa pada kegiatan yang mereka ikuti, baik itu dukungan diri sendiri, guru, maupun teman.
- 6) Adanya prestasi yang pernah diraih.

Kegiatan ekstrakurikuler berbeda-beda sifatnya, ada yang bersifat sesaat dan ada pula yang berkelanjutan. Kegiatan yang bersifat sesaat seperti karyawisata dan bakti sosial, itu hanya dilakukan pada waktu sesaat dan alokasi waktu yang terbatas sesuai dengan kebutuhan, sedangkan yang sifatnya berkelanjutan maksudnya kegiatan itu tidak hanya untuk hari itu saja, melainkan kegiatan tersebut telah diprogramkan secara efektif dan efisien sehingga dapat diikuti terus sampai selesai. Dengan adanya keterlibatan siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler tentunya juga berdampak pada mutu madrasah yang dalam hal ini adalah prestasi madrasah melalui prestasi-prestasi yang diraih dalam setiap kompetisi sehingga dapat menjadikan madrasah lebih dikenal di masyarakat.