

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PELAKSANAAN MANAJEMEN  
BERBASIS MADRASAH DI MADRASAH ALIYAH SWASTA PINANGSORI  
KABUPATEN TAPANULI TENGAH**

OLEH

**DERMAWATI PURBA**

**NIM. 211032455**

**Program Studi Pendidikan Islam  
Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam**



**PROGRAM PASCA SARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)  
SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2013**

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dermawati Purba

NIM : 211032455

Tempat/Tgl lahir : Sosor Sipoholon, 09 Maret 1975

Pekerjaan : Mahasiswa Program Pascasarjana IAINSU Medan

Alamat : Jln. Sisingamangaraja No. 83 Doloksanggul

Kecamatan Doloksanggul Kab. Humbang Hasundutan

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul: **KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PELAKSANAAN MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH DI MADRASAH ALIYAH SWASTA PINANGSORI KABUPATEN TAPANULI TENGAH**, adalah benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya.

Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, maka kesalahan dan kekeliruan tersebut sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Medan, Mei 2013

Yang Pembuat Pernyataan

Dermawati Purba  
**NIM.211032455**

## **ABSTRAK**

**Dermawati Purba, NIM 211032455. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah. 2013**

Kepemimpinan Kepala Madrasah merupakan parameter utama dalam mengukur sejauhmana tingkat pencapaian tujuan pendidikan pada sebuah madrasah. Pengukuran ini dapat dilihat dari peningkatan kualitas dan kuantitas madrasah dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Dalam penelitian ini terlebih dahulu melakukan pengumpulan data, kemudian data tersebut dikorelasikan dengan informasi yang didapat lewat wawancara dan dikomparasikan dengan hasil observasi di lapangan. Hasil korelasi dan komparasi inilah yang kemudian dianalisis sesuai dengan landasan teori yang tidak dibangun sehingga dapat diukur sejauhmana proses implementasi peran kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah berjalan dengan baik, sehingga diharapkan peningkatan kualitas dan kuantitas Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah. Kedua pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah sangat relevan dilaksanakan dengan tujuan pendidikan meningkat secara efektif dan efisien, bahkan hasil evaluasi pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah dapat dijadikan sebagai acuan dalam melakukan Rencana Kerja Tindak Lanjut (RKTL).

## **ABSTRACT**

**Dermawati Purba, NIM 211032455. Principals Leadership in implementing Based Management Private Madrasah, Madrasah Aliyah Pinangsori Central Tapanuli. 2013**

Principals Leadership is a key parameter in measuring the extent of the level of achievement of the purpose of education in a madrasa. These measurements can be seen from the increase in the quality and quantity of madrasah based management in the implementation of the Madrasah Aliyah madrasas Private Pinangsori Central Tapanuli.

The research was conducted using qualitative research methods. In this first study to collect data, then the data is correlated with the information obtained through interviews and be compared with observations in the field. The results of the correlation and comparison is then analyzed according to the basic theory that is not built so as to measure the extent of the implementation process of the principal's leadership role in the implementation of Islamic-based management at Madrasah Aliyah madrasas Private Pinangsori Central Tapanuli.

The results of this study indicate that the implementation of Islamic leadership in the implementation of Islamic-based management at Madrasah Aliyah Private Pinangsori Central Tapanuli well underway, which is expected to improve the quality and quantity of Madrasah Aliyah Private Pinangsori Central Tapanuli. Both the implementation of Islamic-based management at Madrasah Aliyah Private Pinangsori Central Tapanuli highly relevant educational purposes increases implemented effectively and efficiently, even the evaluation of the results-based management in the Madrasah Aliyah madrasas Private Pinangsori Central Tapanuli can be used as a reference in doing the Work Plan Follow-Up.

## لملخص

على القائمة الإدار ة تنفيذ في ال قيادة مدر ء نيم ٥٥٤٢٣٠١١٢ ،ديرموثىفوربا .تفانولى ال وسطى فينعسورى عال يه ال دينية ال مدارس ،ال خهضة ال دينية ال مدارس

من ال غرض تحقيق مستوى مدى قياس في معلمة ال رئيسية ال مبادئ هي ال قيادة في وكمية نوعية في زيادة من ال قيملسات هذه رؤية ويمكن .ال مدرسة في ال تعليم ال دينية ال مدارس عال يه تنفيذ ال دينية ال مدارس على القائمة الإدار ة .فينعسورى ال وسطى تفانولى ال خهضة مدارس

جمع من أول ال دراسة هذه في .ال نوعي ال بحث أساليب باستخدام ال بحث أجري وقد خلال من عليها ال حصول تم معلومات ال بيانات مع يرتبط ثم ال بيانات، ثم تحليل ويد تم .ال مجال هذا في ال ملاحظات مع مقارنتها يمكنو ال مقابلات وذلك تبني لا ال تي الأ سلسية نظريةلال وفقاوال مقارنة الارتباط نتائج لاميةالإس تنفيذ في ال رئيسي ال قيادي ال دور تنفيذ عملية مدى قياسل تفانولى ال خهضة عال يه ال دينية ال مدارس ال مدارس في الإدار ة على القائمة .فينعسورى ال وسطى

تنفيذ في الإسلامية ال قيادة تنفيذ أن إلى تشير ال دراسة هذه نتائج عال يه ال خهضة ال دينية ال مدارس في الإسلامية على القائمة الإدار ة نوعية تحسدين أن ال متوقع من لذي ا ، تفانولى وساق قدم على ال وسطى فينعسورى تنفيذ من كل .فينعسورى ال وسطى تفانولى عال يه ال دينية ال مدارس خهضة وكمية تفانولى عال يه ال دينية ال مدارس خهضة في الإدار ة على القائمة الإسلامية بفعالية تنفيذ ل لغاية الصلة ذات ال تعليمية أغراض فينعسورى ال وسطى في ال نتائج على القائمة الإدار ة تقييم في حتى هال استخدام ويمكن ،وكفاءة في كمرجع فينعسورى ال وسطى تفانولى ال خهضة ال مدارس ال دينية ال مدارس عال يه ال متابعة أعمال خطة ال قيام



Mengucapkan syukur Alhamdulillah kepada Allah Maha Pencipta akan segala potensi-potensi yang telah ia berikan pada manusia. Hadirnya Rasulullah sebagai mediator akan proses penghambaan kepada Allah swt, sehingga terwujudnya manusia yang cerdas intelektualnya dan cerdas emosionalnya.

Berkat taufik dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul **“KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PELAKSANAAN MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH DI MADRASAH ALIYAH SWASTA PINANGSORI KABUPATEN TAPANULI TENGAH”**. Penulisan tesis ini dilakukan untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Magister of Arts dalam bidang Pendidikan Islam Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam, pada Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara.

Disisi lain ada bentuk motivasi yang penulis terima dari kalangan sekeliling pada berbagai pihak baik moril maupun materil. Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini tidak akan berjalan lancar, kecuali dengan dukungan dan bantuan berbagai pih. Oleh karena itu sangat pantas bila penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada semua pihak yang telah membantu penulis menyelesaikan tesis ini tanpa terkecuali.

Ucapan terima kasih tersebut, khususnya penulis sampaikan kepada :

1. Bapak Direktur Program Pascasarjana. Bapak Prof.Dr. Nawir Yuslem, MA, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan kuliah pada program Pascasarjana IAIN SU.
2. Ibu Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Ibu Dr. Masganti Sit, M.Ag yang telah memberikan bimbingan selama mengikuti perkuliahan di Pascasarjana IAIN SU.
3. Bapak Prof. Dr. Katimin, M.Ag sebagai pembimbing I Penulis, yang senantiasa dengan setulus hati memberikan perhatian, dorongan dan bimbingan ilmiah ditengah-tengah kesibukan beliau yang sangat padat.
4. Bapak Dr. Anzizhan, MM sebagai pembimbing II Penulis, yang sudah membimbing dan mengarahkan penulis sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
5. Kepala Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah Bapak Irwandi Sihombing, S.Ag, S.PdI yang telah memberi izin dan kesempatan kepada penulis untuk meneliti sebagai bahan kajian dalam penulisan tesis ini.

6. Kepada seluruh guru, pegawai dan staf MAS Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah yang telah memberikan informasi dan kontribusi dalam penyusunan tesis ini
7. Suami yang tercinta, anak-anakku dan Ayahanda dan Ibuanda yang tersayang yang telah memberikan dorongan dan doa dengan penuh ketulusan, kesabaran dan cinta kasih agar penulis dapat menyelesaikan studi pascasarja ini.
8. Segenap Dosen, Staf administrasi beserta seluruh civitas akademika program pascasarjana IAIN SU, berkat bantuan partisipasinya sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan
9. Kepada rekan-rekan MPI-C tahun angkatan 2011 Pascasarjana IAIN SU, selaku teman diskusi yang telah banyak memberikan sumbangan pemikiran serta bantuan idealitas ilmiah demi lancarnya penulisan tesis ini.

Penulis harus mengakui tidak mampu membalas semua kebaikan yang telah mereka berikan. Penulis hanya mampu berdo'a semoga semua kebaikannya tersebut menjadi amal saleh bagi mereka. Semoga Allah melipat gandakan pahala bagi mereka.

Akhirnya semua kritik, saran, petunjuk dan koreksi sangat diharapkan selalu demi kesempurnaan tulisan ini. Insya Allah, dan demi kebenaran yang dicari dan dicintai. Kiranya Allah swt berkenan meridhai upaya penulisan ini, sehingga bermanfaat bagi penulis sendiri, maupun pembaca yang terhormat.

Medan ,      April 2013

Penulis

Dermawati Purba  
NIM.211032455

**PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN**  
**KEPUTUSAN BERSAMA**  
**MENTERI AGAMA DAN MENTERI PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN**  
**REPUBLIK INDONESIA**  
**Nomor : 158 Thn. 1987**  
**Nomor : 0543.Bju/1987**

## 1. Konsonan

Fenon konsonan bahasa arab yang dalam system tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf dan sebagian lagi dilambangkan dengan tanda, dan sebagian yang lain lagi dengan huruf dan tanda sekaligus. Dibawah ini daftar huruf Arab itu dan transliterasi dengan huruf latin.

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	<i>Alif</i>	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	<i>Ba</i>	b	be
ت	<i>Ta</i>	t	te
ث	<i>Sa</i>	s	es (dengan titik di atas)
ج	<i>Jim</i>	j	je
ح	<i>Ha</i>	h	ha (dengan titik di bawah)
خ	<i>Kha</i>	kh	ka dan ha
د	<i>Dal</i>	d	de
ذ	<i>Zal</i>	z	zet (dengan titik di atas)
ر	<i>Ra</i>	r	er
ز	<i>Zai</i>	z	zet
س	<i>Sin</i>	s	es
ش	<i>syim</i>	sy	es dan ye
ص	<i>Sad</i>	s	es (dengan titik di bawah)
ض	<i>dad</i>	d	de (dengan titik di bawah)
ط	<i>Ta</i>	t	te (dengan titik di bawah)
ظ	<i>Za</i>	z	zet (dengan titik di bawah)
ع	<i>'ain</i>	'	koma terbalik di atas
غ	<i>gain</i>	g	ge
ف	<i>Fa</i>	f	qi
ق	<i>Qaf</i>	q	ef
ك	<i>Kaf</i>	k	ka
ل	<i>Lam</i>	l	el
م	<i>mim</i>	m	em
ن	<i>nun</i>	n	en
و	<i>waw</i>	w	we
ه	<i>Ha</i>	h	ha
ء	<i>hamzah</i>	'	apostrof



ي	Ya	y	ye
---	----	---	----

## 2. Vokal

Vokal bahasa arab adalah seperti vokal dalam bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

### a. Vokal Tunggal

Vokal tunggal dalam bahasa arab yang dilambangkan berupa tanda atau harkat, transliterasinya sebagai berikut :

Tanda	Nama	Gabungan huruf	Nama
—	fathah	a	a
—	kasrah	i	i
—	dammah	u	u

### b. Vokal Rangkap

Vokal rangkap dalam bahasa arab yang lambangnya berupa gabungan antara harkat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf, yaitu :

Tanda dan huruf	Nama	Gabungan huruf	Nama
ي—	fathah dan ya	ai	a dan i
و—	kasrah dan waw	au	a dan u

Contoh :

كتب : *kataba*

فع : *fa'ala*

ذكر : *zukira*

*Yazhabu* : يذهب

*suila* : سفلى

*kayfa* : كيف

هؤل : *haula*

**c. Maddah**

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harkat huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu :

Harkat dan huruf	Nama	Huruf dan tanda	Nama
ا	<i>Fathah dan alif atau ya</i>	a	a dan garis diatas
آ	fathah	a	i dan garis di atas
و	kasrah	i	u dan garis di atas

Contoh :

*qala* : قل

*rama* : رم

*qaila* : قيل

*yaqulu* : يقول

**d. Ta marbutah**

transliterasi untuk ta marbutah ada dua :

1. *ta marbutah* hidup

*Ta marbutah* yang hidup atau mendapat *harkat fathah, kasra* dan *dammah*, transliterasinya (t).

2. *Ta marbutah* mati

*Ta marbutah* mati yang mendapat *harkat sukun*, transliterasinya adalah (h)

3. Kalau pada kata yang terakhir dengan *ta marbutah* oleh kata yang menggunakan kata sandang *al* serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka *ta marbutah* itu ditransliterasikan dengan ha (h)

Contoh :

- *raudah al-afal – raudatul afal* : روضة الاطفال

- *al-madinah al munawwarah* : المدينة المنورة
- *talhah* : طلحة

**e. Syaddah (tasydid)**

*Syaddah* atau *tasydid* yang pada tulisan arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda *syaddah* atau tanda *tasydid*, dalam transliterasi ini tanda *tasydid* tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu yang sama dengan huruf yang diberi tanda *syaddah* itu.

Contoh :

- *rabbana* : ربنا
- *nazzala* : نزل
- *al-birr* : البر
- *al-hajj* : الحج

**f. Kata Sandang**

kata sandang dalam tulisan arab dilambangkan dengan huruf, yaitu : ل ا namun dalam transliterasinya ini kata sandang itu dibedakan atas kata sandang yang diikuti oleh huruf *syamsiah* dan kata sandang yang diikuti oleh huruf *qamariah*.

1. Kata sandang yang diikuti oleh huruf *syamsiah*

Kata sandang diikuti oleh huruf *syamsiah* ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf (i) diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu.

2. Kata sandang yang diikuti oleh huruf *qamariah*.

Kata sandang diikuti oleh huruf *qamariah* ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai pula dengan bunyinya, baik diikuti huruf *syamsiah* maupun huruf *qamariah* , kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanda sempang.

Contoh :

- *ar-rajulu* : الرجل
- *as-sayyidatu* : السيدة
- *asy-syamsu* : الشمس
- *al-qalamu* : القلم
- *al-badi'u* : البديع

**g. Hamzah**

Dinyatakan di depan bahwa *hamzah* ditransliterasikan dengan aposrof namun, itu hanya berlaku bagi *hamzah* yang terletak di tengah dan di akhir kata. Bila *hamzah* terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan arab berupa *alif*.

Contoh :

- *an-nau'* : النوء
- *syai'un* : شىء
- *inna* : ان
- *umirtu* : امرت
- *akala* : اكل

#### **h. Penulisan Kata**

Pada dasarnya setiap kata, baik fi'il (kata kerja), isim (kata benda) maupun *huruf* , ditulis terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf arab sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau *harkat* yang dihilangkan, maka dalam transliterasi ini penulisan kata tersebut dirangkaikan juga dengan kata lain yang mengikutinya.

Contoh :

- *Wa innallaha lahua khair ar-raziqin* : وان الله لهم خير الرازقين
- *Wa innallaha lahua khairurraziqin* : وان الله لهم خير الرازقين
- *Fa aufu al-kaila wal-mizana* : فاوفوا الكيلوالميزان
- *Fa auful-kaila wal-mizana* : فاوفوا الكيلوالميزان
- *Ibrahim al-khalil* : ابراهيم الخليل
- *Ibrahimul-khalil* : ابراهيم الخليل
- *Walillahi 'alan-nasi hijju al-baiti* : والله على الناس حج البيت
- *Walillahi 'alan-nasi hijjul-baiti* : والله على الناس حج البيت

#### **i. Huruf Kapital**

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam tranliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD, diantaranya : huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal diri dan permulaan kalimat. Bila nama diri itu didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan awal kata sandangnya.

Contoh :

- *Wa ma Muhammadun illa rasul*
- *Inna awwala baitin wudi'a linnasi lallazi bi bakkata mubarakan*
- *Syahru Ramadan al-lazi unzila fihi al-Qur'an*
- *Syahru Ramadanal-lazi unzila fihi al-Qur'an*
- *Wa laqad ra'ahu bil ufuq al-mubin*
- *Wa laqad ra'ahu bil ufuqil-mubin*
- *Alhamdu lillahi rabbil-'alamin*

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku bila dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harkat yang dihilangkan, huruf kapital yang tidak dipergunakan.

Contoh :

- *Najrun minallahi wa fathun qarib*
- *Lillahi al-amru jami'an*
- *Lillahil-armu jami'an*
- *Wallahu bikulli syai'in 'alim*

## **j. Tajwid**

Bagi mereka yang menginginkan kafasehan dalam bacaan, pedoman transliterasi ini merupakan bagian yang tidak terpisahkan dengan ilmu tajwid. Karena itu peresmian pedoman transliterasi ini perlu disertai dengan ilmu *tajwid*.

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING</b> .....	i
<b>ABSTRAKSI</b> .....	ii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>TRANSLITERASI</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	7
D. Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II KERANGKA TEORITIS</b> .....	9
A. Landasan Teoritis.....	9
1.Pengertian Kepemimpinan .....	16
2.Kepala Madrasah .....	18
3.Manajemen Kepala Madrasah .....	34
4.Manajemen Berbasis Madrasah .....	56
5.Keterkaitan Kepemimpinan Kepala Madrasah dengan Manajemen Berbasis Madrasah .....	62
B. Penelitian Terdahulu yang relevan.....	67
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	69
A. Desain dan Jenis Penelitian .....	69
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	69
C. Pengambilan Data .....	66
D. Subyek Penelitian.....	70
E. Teknik Pengumpulan Data.....	70
F. Tehnik Analisis Data.....	72
G. Tehnik Penjaminan Keabsahan Data.....	72

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	76
A.Temuan Umum.....	76
B. Temuan Khusus.....	84
C. Diskusi Hasil Penelitian.....	107
D. Implikasi Kebijakan.....	109
E. Implikasi Penelitian.....	111
BAB V PENUTUP.....	113
A.Kesimpulan.....	113
B. Saran – saran.....	114
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>116</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b>	
<b>LAMPIRAN - LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 : Kisi-kisi Instrumen.....	75
Tabel 2 : Profil Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah.....	77
Tabel 3 : Keadaan Guru dan Pegawai Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah.....	78
Tabel 4 : Sarana dan Prasarana Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah.....	79
Tabel 5 : Kondisi Siswa Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah.....	80



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Sejak berakhirnya era Orde Baru dan digulirkannya reformasi, banyak perubahan yang telah terjadi di Indonesia. Perubahan-perubahan tersebut tidak hanya menyentuh aspek politik dalam berkebangsaan tetapi juga telah merambah ke banyak hal yang dulunya hanya menjadi hak prerogatif dari pemerintah pusat. Dalam bidang pendidikan, semangat reformasi ini terlihat jelas dengan diterapkan Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 atau yang lebih populer dikenal dengan Undang-Undang Sisdiknas (Sistem Pendidikan Nasional).<sup>1</sup>

Undang-Undang ini menjabarkan dan mengatur ulang sistem pendidikan nasional yang mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu serta relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global. Dengan kata lain, pembaharuan sistem pendidikan ini menekankan pada peningkatan kualitas sistem dalam mengelola pelaksanaan pendidikan khususnya terhadap peningkatan isi, proses pendidikan, dan juga manajemen madrasah secara terencana, terarah, dan berkesinambungan. Sebagai standar pendidikan dan pengendalian mutu secara nasional tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan atau yang lebih dikenal dengan SNP adalah salah satu pengejawantahan dari ditetapkannya Undang-Undang Sisdiknas ini.<sup>2</sup>

Sebagai tindaklanjut dari ditetapkannya undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan Nasional, maka Pemerintah melalui Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 menetapkan standar nasional pendidikan yang dapat dijadikan sebagai pedoman yang mengarahkan setiap praktisi, birokrat dan penyelenggara pendidikan untuk menggunakan standarisasi dalam proses, penyelenggaraan dan hasil pendidikan dari semua jenjang dan satuan pendidikan.<sup>3</sup>

Standar ini menekankan pada standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan yang

---

<sup>1</sup> Direktorat Jenderal Pendidikan dan Kebudayaan, *Undang-undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan* (Jakarta: Departemen Agama RI, Direktorat Ditjen Pendidikan Islam, 2006), h. 3

<sup>2</sup>Ibid, 149

<sup>3</sup>Onisimus Amtu, *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah Konsep, Strategi dan Implementasi* (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 242-243

ditingkatkan secara berencana dan berkala serta digunakan sebagai acuan pengembangan kurikulum, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, dan pembiayaan. Pengelolaan pendidikan merupakan salah satu penekanan dalam standar nasional ini dan menjadi bagian penting dalam usaha peningkatan kualitas pendidikan nasional. Pada Bab XIV Pasal 50 ayat 5 Undang-Undang Sisdiknas ini dikatakan bahwa pemerintah kabupaten/kota bertanggungjawab mengelola pendidikan dasar dan pendidikan menengah serta satuan pendidikan yang berbasis keunggulan lokal.<sup>4</sup> Tanggung jawab ini kemudian diwujudkan dengan pemberian hak otonomi dalam mengelola pendidikan. Bagi pendidikan dasar dan menengah hak otonomi ini diwujudkan dengan pelaksanaan pengelolaan madrasah dengan prinsip Manajemen Berbasis Madrasah (MBM).

Pengelolaan pendidikan tidak terlepas dari manajemen kepala madrasah yang tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan yang diadopsi kepala madrasah dalam menjalankan perannya sebagai seorang “*leader*”. Hal ini disebabkan oleh adanya keterikatan yang kuat antara kepemimpinan (*leadership*) yang dipakai oleh kepala madrasah dengan keefektifan secara keseluruhan dari proses pendidikan di madrasah. Pendapat ini pada dasarnya berakar pada konsep kepemimpinan pendidikan yang bermuara pada pembentukan dan pengembangan secara menyeluruh potensi manusia (warga madrasah) melalui penggunaan yang efektif akan sumber daya organisasi, pengetahuan dan ketrampilan kepemimpinan.<sup>5</sup> Disamping itu, kekompleksan tantangan-tantangan yang dihadapi oleh madrasah pada saat sekarang ini seiring semakin kompleksnya masyarakat mengharuskan keberadaan suatu kepemimpinan yang dapat membantu madrasah dalam mengembangkan batas-batas dan fungsi-fungsi tradisionalnya.<sup>6</sup>

Lembaga pendidikan berperan sebagai wahana strategis dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas atau bermutu untuk pembangunan bangsa dan negara. Lembaga pendidikan di Indonesia turut serta memberikan kontribusi yang besar, sehingga di harapkan tercipta sumber daya manusia yang bertaqwa, beriman, menguasai teknologi untuk memelihara eksistensi negara. Oleh karena itu, peran Madrasah sebagai salah satu lembaga pendidikan yang

---

<sup>4</sup> Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama RI, *Undang-undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan*, h. 33

<sup>5</sup>D.L.Weller, *Quality Human Resources Leadership : A Principal's* (Maryland: The Scarecrow Press, 2000), h.29

<sup>6</sup>Green,RL, *Practicing the Art of Leadership : Problem based Approach to Implementing The ISLLC Standards* (Columbus, Ohio: Merrill Prentice Hall, 2001), h.138

bercirikan khas Islam mampu menguasai ilmu pengetahuan dan kemampuan manajerial kependidikan guna mencapai efektifitas lembaga pendidikan Islam.<sup>7</sup>

Pendidikan Islam harus mengajarkan etos kerja yang tinggi untuk mengubah nasib umat Islam pada khususnya yang kebanyakan masih memegang prinsip dan keyakinan yang fatalistik yakni suatu keyakinan yang menganggap bahwa nasib umat manusia ada di tangan Allah swt sehingga tidak ada ruang sedikit pun bagi manusia untuk berusaha mengubah nasib tersebut. Oleh sebab itu, setidaknya ada pendidikan Islam ini yang mampu menjadi solusi terbaik mengatasi berbagai masalah.<sup>8</sup>

Pimpinan lembaga pendidikan Islam haruslah mendesain format pendidikan yang kompetitif dan inovatif untuk keperluan masa depan. Hanya dengan kesiapan manajemen pendidikan yang efektif, lembaga pendidikan Islam dapat merespon perubahan sehingga tidak akan mengalami stagnasi (kemacetan) dan ketinggalan dalam dinamika perubahan yang cepat.

Untuk menjawab keadaan diatas, maka perlu dilakukan pendekatan-pendekatan yang berbeda dan penerapan pola pandang yang baru dalam mengelola madrasah khususnya dalam memimpin warga madrasah (*school constituents*). Untuk dapat menjalankan tuntutan-tuntutan tersebut dengan baik menjadi sangat bergantung pada kepemimpinan (*leadership*) yang dijalankan oleh kepala madrasah. Dalam pelaksanaannya untuk menerapkan kepemimpinan (*leadership*) yang berkualitas dalam mengelola madrasah seringkali tidak terwujud. Hal ini disebabkan oleh kurangnya kompetensi kepemimpinan (*leadership*) kepala madrasah. Dalam laporan penelitiannya, Usman mengungkapkan bahwa permasalahan utama yang dihadapi oleh madrasah adalah tidak kompetennya kepala madrasah dalam memimpin madrasah.<sup>9</sup> Kenyataan ini juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Slamet (2000). Slamet menambahkan bahwa rendahnya pemberdayaan sumber daya manusia di lingkup madrasah pada dasarnya disebabkan oleh pola berpikir, mengatur, dan menganalisa pendidikan yang tidak sistematis. Slamet selanjutnya mengatakan bahwa banyak posisi-posisi di madrasah diberikan kepada orang-orang yang tidak memiliki keahlian yang cukup.

Dalam penelitian ini yang menjadi signifikan adalah bagaimana manajemen kepala madrasah dalam menerapkan dan mengaplikasikan manajemen berbasis madrasah. Sebelum kepala MAS Pinangsori menerapkan manajemen berbasis madrasah, pelaksanaan tugas-tugas

---

<sup>7</sup>Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: PT.Ciputat Press, 2005), h. 1

<sup>8</sup>Suara Muhammadiyah, *Almanak 2009* (Yogyakarta: Mimbar Suara Muhammadiyah, 2009), h. 54

<sup>9</sup>Husaini Usman, *Peran baru Administrasi Pendidikan : Dari system Sentralistik menuju system Desentralistik*, *Jurnal Ilmu Pendidikan* Bulan Februari 2001, Jilid 8, Nomor 1

masih belum maksimal karena masih dibawah koordinasi langsung dari pemerintah, namun setelah diterapkan manajemen berbasis madrasah di MAS Pinangsori ini, telah nampak hasil yang memuaskan dengan hasil yang baik kepada seluruh *stakeholder* madrasah. Dengan demikian, peran pemerintah pusat akan berkurang karena sekolah telah diberi hak otonom untuk menentukan untuk menentukan nasibnya sendiri dan diharapkan akan memberi peluang dan kesempatan kepada kepala madrasah, guru, komite madrasah dan siswa untuk melakukan inovasi baru.

Tilaar (1998) menemukan bahwa pola hubungan kerja antara kepala madrasah dan guru cenderung berbentuk hubungan kerja yang birokratis-hirarkis dan tidak didasarkan kepada pola hubungan kerja yang bersifat kesejawatan profesional. Pola hubungan kerja ini tidak hanya mengurangi keefektipan manajemen madrasah namun juga menjadi penghambat dalam mencapai tujuan-tujuan yang berkenaan dengan proses belajar mengajar yang ingin diraih oleh madrasah.<sup>10</sup>

Melalui reformasi, pendidikan harus memberikan jaminan bagi perwujudan hak-hak azasi manusia mengembangkan seluruh potensi dan prestasinya secara optimal. Pendidikan hanya mungkin terwujud dalam suasana demokratis yang dilandasi dengan kualitas pemberdayaan baik institusional dan substansi pendidikan. Reformasi pendidikan di Indonesia, harus dilakukan sebagai konsekuensi perkembangan global disamping karena terjadinya perubahan reformasi dalam berbagai tatanan kehidupan berbangsa dan bernegara. Dalam konteks pendidikan nasional, sangat diperlukan upaya menata ulang tatanan kehidupan pendidikan dimasa lalu dan tuntunan untuk mewujudkan suatu tatanan baru dalam memperoleh nuansa pendidikan yang lebih sesuai dengan kondisi masa sekarang seperti diundangkan dalam undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional yang merupakan upaya reformasi konstitusional untuk menuju terwujudnya pendidikan nasional yang efektif sesuai dengan tuntunan yang berkembang saat sekarang ini.<sup>11</sup>

Diberlakukannya undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan Nasional, memiliki implikasi langsung dan mendasar pada proses dan manajemen sistem pendidikan Islam. Untuk kepentingan ini, pembaharuan sistem pendidikan Islam merupakan keharusan dalam upaya mewujudkan akuntabilitas pendidikan Islam. Pada pasal 3 undang-undang Nomor 20 tahun 2005 tentang sistem pendidikan nasional disebutkan bahwa :

---

<sup>10</sup>H.A.R.Tilaar, *Beberapa agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Perspektif abad 21* (Magelang: Tera Indonesia), h.318

<sup>11</sup>A.Qadri Azizy, *Membangun Integritas Bangsa* (Jakarta: Renaisan, 2008), h.68

” Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan yang maha esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”.<sup>12</sup>

Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah adalah salah satu madrasah yang menerapkan sistem manajemen Kepemimpinan kepala madrasah yang dapat meningkatkan upaya-upaya dan inovasi-inovasi yang dilakukan untuk melaksanakan manajemen berbasis madrasah. Untuk meningkatkan kualitas pendidikan diperlukan manajemen kepemimpinan kepala madrasah yang dapat memberdayakan semua warga madrasah. Dari penelitian-penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah memiliki pengaruh yang kuat terhadap keefektifan pelaksanaan dan penyelenggaraan madrasah dan mempengaruhi kinerja warga madrasah lain yang dipimpinnya. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa kepemimpinan kepala madrasah menjadi faktor penting dalam penyelenggaraan pendidikan madrasah.<sup>13</sup>

Keunikan penelitian ini adalah setelah model manajemen berbasis madrasah ini di implementasikan di MAS Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah telah dapat meningkatkan mutu (kwalitas) dan kuantitas madrasah sehingga input dan output madrasah mengalami peningkatan yang signifikan sehingga sangat berpengaruh kepada prestasi siswa semakin meningkat tajam dan kepercayaan orangtua kepada madrasah ini terus bertambah. Kompleksitas dan keunikan yang dimiliki adanya efektivitas kepemimpinan pendidikan yang sangat fundamental dalam mewujudkan pencapaian visi, misi dan tujuan institusi pendidikan.

Bagus tidaknya pengelolaan dan penataan madrasah sangat tergantung pada sejauh mana implementasi manajerial kepala madrasah. Kepala madrasah memiliki peran sentral dalam menentukan arah pendidikan di madrasah. Jika kepala madrasah yang diangkat tidak memenuhi kriteria kualitatif yang di butuhkan dan atau tidak memiliki pemahaman kualitatif jabatan yang diembannya, maka proses menejerialisasi madrasah tersebut di khawatirkan tidak akan berjalan sebagaimana mestinya.

---

<sup>12</sup>Undang-undang sistem pendidikan Nasional Nomor 20 tahun 2003, Bab II, Pasal 3 (Bandung : Fokus Media, 2003), h. 6

<sup>13</sup>Idham Kholid, *Gaya kepemimpinan Kepala Madrasah dalam persepsi Guru* (Malang: UMM, 2003), h.38

Berdasarkan penelitian latar belakang masalah tersebut diatas, mendorong Penulis untuk meneliti lebih mendalam sehingga penulis mengangkat judul tesis adalah:

**” KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PELAKSANAAN MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH DI MADRASAH ALIYAH SWASTA PINANGSORI KABUPATEN TAPANULI TENGAH”.**

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala MAS Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah ?
2. Bagaimana pelaksanaan manajemen berbasis madrasah oleh Kepala MAS Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah ?
3. Apa faktor-faktor pendukung dan penghambat Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah oleh Kepala MAS Pinangsori Kabupaten Tap. Tengah ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Dengan mengacu pada latar belakang masalah maka diperoleh tujuan Penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan kepala MAS Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah.
2. Untuk mengetahui Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah oleh kepala MAS Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah.
3. Untuk mengetahui faktor-faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah oleh kepala Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah.

## **D. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini mempunyai beberapa manfaat, antara lain ialah :

### **1. Manfaat Teoritis**

- a. Untuk menambah khazanah ragam ilmu pendidikan tentang kepemimpinan Kepala Madrasah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah khususnya di MAS Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah.
- b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan kajian lebih lanjut dalam rangka pengembangan penelitian selanjutnya.

## **2. Manfaat Praktis**

- a. Kepala madrasah, sebagai bahan informasi dan gambaran tentang pentingnya pelaksanaan manajemen berbasis madrasah diterapkan atau diimplementasikan di madrasah.
- b. Tenaga pendidik (Guru) sebagai pedoman dan informasi tentang pentingnya peningkatan mutu atau kualitas maka di harapkan agar guru sebagai busur panah yang diharapkan mampu mengimplementasikan ilmunya kepada siswa sehingga diharapkan mampu meningkatkan kualitas atau mutu serta prestasi pendidikan.
- c. Peneliti selanjutnya sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian lanjutan demi kesempurnaan pencapaian peningkatan manajemen berbasis madrasah yang baik di masa yang akan datang

## BAB II

### KERANGKA TEORITIS

#### A. Landasan Teoritis

##### 1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan. Pentingnya kepemimpinan seperti yang dikemukakan oleh James M. Black pada manajemen: a Guide to Executive Command dalam Sadili Samsuddin dengan kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu.<sup>14</sup>

Kepemimpinan adalah upaya dalam memperbaiki dan meningkatkan mutu (kualitas) suatu instansi/madrasah yang tentu harus tahu mengartikulasi visi, mewujudkan nilai dan menciptakan daya saing dan lingkungan yang kondusif guna mencapai sesuatu.<sup>15</sup>

Kepemimpinan adalah suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan.

Kepemimpinan adalah suatu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, untuk mencapai tujuan organisasi<sup>16</sup> dan Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain dalam hubungan antara pimpinan dengan bawahan atau dengan pengikut.<sup>17</sup> Prigon (1996:1) sebagaimana dikutip Syafaruddin mengatakan bahwa kepemimpinan di jelaskan bahwa : “leadership is the art and science of getting others to perform and achieve vision” (kepemimpinan sebagai seni dan ilmu tentang proses memperoleh tindakan dari orang lain dan pencapaian visi).<sup>18</sup> Setiap orang menginginkan pemimpin yang memiliki kompetensi, kejujuran, pandangan ke depan, pemberi inspirasi dan berhasil. Bahkan pemimpin harus mampu bagaimana menciptakan suatu atmosfer kepercayaan. Jadi pimpinan menunjukkan integritas untuk membangun kepercayaan dalam mencapai visi kepemimpinan.

---

<sup>14</sup>Sadili Samsuddin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cet. Kedua (Bandung: CV.Setia, 2006), h. 287

<sup>15</sup>Gary Yuki, *Kepemimpinan dalam organisasi* (Jakarta: Prentice-Hall, 2001), h. 4

<sup>16</sup>Hamzah Ahmad dan Ananda, *Kamus Pintar Bahasa Indonesia* (Surabaya: Fajar Mulia, 1996), h. 256

<sup>17</sup>Wahjosumidjo, *Praktek Organisasi* (Jakarta: PT.Grafindo Persada, 2005), h. 35

<sup>18</sup>Syafaruddin dan Nurawati, *Pengelolaan Pendidikan, Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan Menuju Sekolah Efektif* (Medan: Perdana Publishing, 2011), h. 181.



Ada banyak studi yang dilakukan ahli tentang kepemimpinan. Pada tahun 1945, Biro Penelitian Bisnis dari Universitas Negeri Ohio melakukan serangkaian penemuan dalam bidang kepemimpinan, selanjutnya disebut sebagai Penemuan Ohio. Pada tahun 1947 berdasarkan kerja sama antara kantor riset angkatan laut US dengan Pusat Riset Survei Universitas Michigan dilakukan penelitian di New Jersey pada perusahaan Prudential, selanjutnya dikenal dengan Studi Kepemimpinan Michigan G.R Terry mengemukakan sejumlah teori model kepemimpinan, adalah sebagai berikut :

1. Teori genetik

Teori menyatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan untuk dipelajari atau di buat tetapi untuk dilaksanakan secara rasional.<sup>19</sup>

2. Teori ekologis

Teori ini menyatakan bahwa seseorang hanya dapat memimpin yang baik bila pada dasarnya atau telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan yang diasuh melalui pendidikan yang teratur.<sup>20</sup>

3. Teori Psikologis

Teori ini menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah memunculkan dan mengembangkan sistem motivasi terbaik, untuk merangsang kesediaan bekerja dari para Pengikut dan anak buah.

4. Teori Sosiologis

Kepemimpinan dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan antar-relasi dalam organisasi; dan sebagai usaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antar para pengikutnya, agar tercapai kerja sama yang baik.

5. Teori Suportif

Menurut teori ini, para pengikut harus berusaha sekuat mungkin dan bekerja dengan penuh gairah, sedangkan pemimpin akan membimbing dengan sebaik-baiknya melalui policy tertentu. Ada pihak yang menamakan teori ini sebagai teori partisipatif, dan ada juga yang menyebut sebagai teori kepemimpinan demokratis.

6. Teori Traits of Great Men

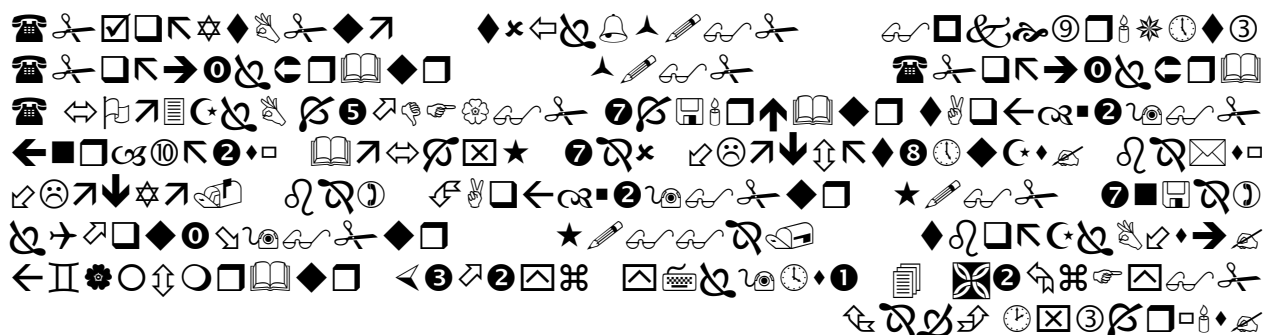
---

<sup>19</sup>Brantas, *Dasar-dasar Manajemen* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 125

<sup>20</sup>*Ibid*, h. 126

Teori sifat orang-orang besar ini digunakan untuk mengidentifikasi sifat-sifat unggul dan kualitas superior serta unik yang diharapkan ada pada seorang pemimpin, untuk meramalkan kesuksesan kepemimpinannya<sup>21</sup>

Proses kepemimpinan berada dalam kerangka konsep hubungan manusia. Banyak pakar manajemen dan kepemimpinan mengajukan defenisi yang dapat dijadikan kerangka konseptual membahas teori kepemimpinan. Pada hakikatnya makna kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain mencapai tujuan dalam suatu situasi. Kepemimpinan dapat berlangsung dimana saja sedangkan disisi lain menekankan fokus kepemimpinan terhadap kemampuan seseorang memperoleh tindakan dari orang lain. Inti kepemimpinan adalah proses mempengaruhi tindakan orang lain, pemimpin adalah orang yang dipilih dan diakui memiliki sifat terpercaya, pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan dalam mempengaruhi orang lain sehingga di pilih atau disepakati dan diangkat sebagai pemimpin. Di dalam al-Qur'an pun di jelaskan oleh Allah Swt dalam Surah An-nisa ayat 59 :



Artinya : Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu, kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian, yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.(QS.An nisa ayat: 59).<sup>22</sup>

Ayat tersebut diatas menjelaskan bahwa kita wajib mentaati Pemimpin yang diangkat dari beberapa orang untuk mengurus kemaslahatan umat.

Seorang pemimpin potensial memberikan pengaruh karena memiliki bawaan dan kemampuan. Ada beberapa karakteristik umum para pemimpin, yaitu : (1). Kecerdasan para pemimpin cenderung memiliki kecerdasan lebih tinggi daripada anggotanya, (2). Kematangan social para pemimpin cenderung memiliki kematangan emosi dan minat yang sangat luas, (3)

<sup>21</sup>Miles, M.B, Huberman, A.M. *Qualitative Data Analysis*. Terjemahan 27 oleh Rohidi,T.R, Mulyanto (Jakarta: Universitas Indonesia, 1987), h. 218

<sup>22</sup>Ikhsan Suha"i Muhammad, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Jakarta: Yayasan Islah Bina Umat, 2006), h.

memiliki motivasi dan orientasi prestasi para pemimpin berusaha mencapai sesuatu, bila mereka mencapai satu tujuan akan mencapai yang lain dan (4) memiliki rasa percaya diri dan ketrampilan komunikasi pemimpin mengenali kebutuhan bekerjasama dengan orang lain dan hormat terhadap pribadi individu.<sup>23</sup>

Kepemimpinan harus ada jika suatu organisasi hendak berjalan efektif. Oleh karena itu kepemimpinan dalam organisasi adalah kepemimpinan administrasi atau kepemimpinan managerial. Karena pemimpin dalam organisasi merupakan manajer yang menjalankan fungsi-fungsi manajemen sejak dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*) dalam rangka mencapai tujuan organisasi atau madrasah secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala MAS Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah dapat disimpulkan bahwa secara penyelenggaraan, hubungan kerja, dan prestasi siswa di madrasah ini telah mencerminkan bahwa kepemimpinan yang dipakai kepala madrasah memberikan pengaruh yang baik terhadap proses pengelolaan dan belajar mengajar di madrasah ini. Secara lebih rinci kepemimpinan yang dipakai oleh kepala Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah dapat terlihat dari pandangan terhadap ketrampilan yang dimiliki oleh kepala madrasah ini.

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mau bekerja sama agar mau melakukan tindakan dan perbuatan dalam mencapai tujuan bersama. Untuk itu dalam konteks pendidikan apalagi madrasah inilah yang kemudian di kenal dengan sebutan pemimpin pendidikan yang efektif, yang secara konsisten melekat pada dirinya sifat-sifat antara lain rasa tanggung jawab, perhatian untuk melaksanakan tugas, energik, tepat berani mengambil resiko, orisinal, percaya diri, dan mampu mengkoordinasikan usaha pihak lain dalam rangka mencapai tujuan lembaga.<sup>24</sup>

Perilaku kepemimpinan mengungkapkan bagian dari proses kepemimpinan meliputi menyusun sasaran, membuat jalan untuk bergerak, membangkitkan semangat bawahan, dan saat yang sama perilaku ini berpengaruh atas sikap, motivasi dan perilaku dari anggota atau kelompok. Perilaku seseorang berbeda karena tempat dan waktu tertentu. Perilaku ini tidak terlepas dari latar belakang sosial dan keprilakuan sekelilingnya, sehingga membedakan peran

---

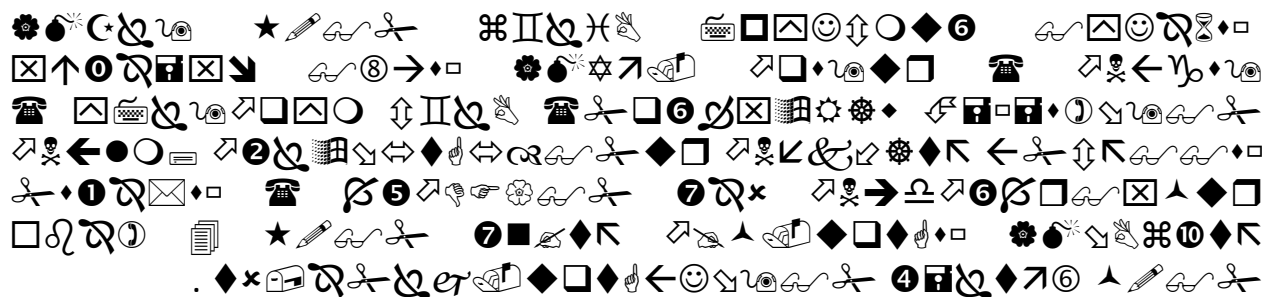
<sup>23</sup>Syafaruddin dan Nurmawati, *Pengelolaan pendidikan*, h.186

<sup>24</sup>M. Sulthon Marsyud dkk, *Manajemen Pondok Pesantren* (Jakarta: Diva Pustaka, 2004), h. 32

yang dimainkan setiap orang. Peran adalah perilaku yang di harapkan sesuai dengan kedudukannya dalam institusi sosial yang ada.

Jika seorang pemimpin mampu menggunakan suara hatinya atau fitrahnya untuk melaksanakan proses kepemimpinan akan terlihat bahwa pemimpin tersebut Memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang merupakan pircikan dari sifat-sifat Allah. Pemimpin memimpin dengan karakter kepemimpinannya yang baik bukan hanya dengan pencitraan saja, tetapi betul-betul memiliki karakter.

Karakteristik kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas individu, kelompok dan sebagainya dalam situasi tertentu untuk mencapai suatu tujuan. Karena itu, seorang pemimpin harus memiliki cara atau teknik agar anggota atau bawahan mau dipengaruhi. Untuk itu dalam konteks pendidikan apalagi madrasah inilah yang kemudian dikenal dengan sebutan pemimpin pendidikan yang efektif, yang secara konsisten melekat pada pribadinya sifat-sifat anatara lain rasa tanggungjawab, perhatian untuk melaksanakan tugas, energik, tepat berani mengambil resiko, orisinal, percaya diri, terampil mengendalikan stress, mampu mempengaruhi, dan mampu mengkoordinasikan usaha pihak lain dalam rangka mencapai tujuan lembaga.<sup>25</sup> Hal ini sesuai dengan Firman Allah Swt dalam Al-Qur'an Surat Ali Imran/3 ayat 159 yang berbunyi:



Artinya:.. Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (QS.Ali Imran/3: 159).<sup>26</sup>

<sup>25</sup>M.Sulthon Masyhud dkk, *Manajemen Pondok Pesantren* (Jakarta: Diva Pustaka, 2004), h. 32

<sup>26</sup>Muhammad Shohib Thohar, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, h. 71

Ayat di atas merupakan sebuah bukti keberhasilan Nabi Muhammad Saw dalam mempengaruhi orang-orang yang ada disekitarnya, sehingga dakwah Islamiyah dapat diterima. Seorang pemimpin harus berhati lemah lembut dan tidak kasar kepada bawahannya. Selanjutnya Burhanuddin menyatakan bahwa bagaimana pemimpin menggunakan kekuasaannya ditemukan tiga buah model dasar kepemimpinan, yakni: model kepemimpinan otoriter, demokrasi atau partisipasi, dan memberikan kebebasan kepada bawahan.<sup>27</sup>

Kepala madrasah ini memiliki karakteristik dari seorang kepala madrasah yang berorientasi kepada pencapaian-pencapaian prestasi terlihat dari kompetensi kepala madrasah dalam merumuskan tujuan madrasah, komitmen untuk mendapatkan yang terbaik, dan rasa percaya diri. Selain itu dapat juga dilihat bahwa kepala madrasah ini memiliki karakteristik dari seorang pemimpin yang visioner terlihat dari kemampuannya dalam membaca situasi riil, menghadapi perubahan, sikap dan pandangan yang positif terhadap siswa dan masa depan, disiplin, komitmen untuk belajar seumur hidup, ketrampilan dalam membuat keputusan dan memecahkan masalah serta mengambil resiko (*risk-taking*) dalam membuat keputusan. Seorang pemimpin yang visioner pada dasarnya adalah seorang pemimpin yang mampu melihat jauh kedepan akan kemungkinan dan peluang berdasarkan pada kenyataan yang dihadapi saat ini dan mempersiapkan strategi-strategi untuk mencapai kemungkinan dan peluang tersebut.

Disamping itu, kepala Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah ini memiliki karakteristik dari seorang pemimpin yang berusaha untuk memberdayakan semua potensi yang ada di madrasah tersebut. Ini terlihat dari ketrampilan komunikasi yang dimiliki, dalam memberdayakan semua komponen dan *stakeholder* yang dimiliki dan dalam memahami kebutuhan siswa. Model seperti ini cocok dengan karakteristik kepemimpinan.

Kepala madrasah ini juga dianggap sebagai seorang kepala madrasah yang memiliki komitmen terhadap kepemimpinan yang etis (*ethical leadership*). Karakteristik kepala madrasah semacam ini menggambarkan bahwa kepala madrasah ini menggunakan prinsip-prinsip moral (*moral values*) dalam menjalankan perannya sebagai seorang pemimpin. Standar etika yang tinggi merupakan syarat dasar dalam membangun sebuah madrasah untuk menjadi madrasah yang lebih baik. Disamping itu, nilai moral yang dipakai menjadi pesan yang kuat terhadap apa

---

<sup>27</sup>Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan*, cet.7 (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 46

yang dianggap penting di madrasah tersebut, bagaimana *stakeholder* madrasah diperlakukan, dan bagaimana penyelenggaraan madrasah dilaksanakan setiap harinya.<sup>28</sup>

Aspek kepemimpinan yang menjadi perhatian kepala madrasah, karakteristik kepemimpinan yang visionaris dari kepala madrasah ini kembali terlihat seperti perhatian yang diberikan dalam membangun visi dan menetapkan misi madrasah, mempromosikan pengambilan keputusan bersama, menentukan program-program dan sasaran-sasaran dari pengembangan madrasah dan merencanakan strategi kerja melalui kerja kelompok/tim. Disamping itu, karakteristik kepemimpinan semacam ini juga termasuk dalam kepemimpinan yang menggunakan perilaku hubungan (*Relationship Behavior*) yang menggambarkan tingkat dimana pemimpin memakai komunikasi dua arah sebagai bentuk perilaku yang suportif dan partisipatif bagi bawahan yang dipimpinnya.

Untuk meningkatkan keberhasilan pendidikan di suatu madrasah, kepala madrasah memiliki peranan yang cukup tinggi dan harus melakukan dan menjalin kerjasama yang baik dari seluruh *stakeholder* madrasah termasuk pemerintah daerah. Madrasah adalah salah satu institusi pendidikan yakni pembentukan karakter bangsa yang diyakini apabila madrasahnyanya baik akan melahirkan generasi penerus yang baik.<sup>29</sup>

Kepemimpinan situasional (*situational leadership*) adalah merupakan karakteristik dari kepemimpinan direktif (*directive leadership*) dimana pemimpin membuat dan memutuskan standar-standar kerja, mensosialisasikan standar itu kepada bawahan, mengatur jadwal kerja, dan memberi arahan-arahan yang khusus.

Kepemimpinan yang berorientasi prestasi juga terlihat dari perhatian yang diberikan kepala madrasah dalam mengevaluasi kemajuan madrasah dan prestasi-prestasi yang diperoleh, mengatur program-program instruksional madrasah, mendefinisikan standar-standar pencapaian bagi tugas-tugas akademik siswa, mempromosikan pembelajaran yang berorientasi pada standar, dan mengawasi kegiatan-kegiatan pembelajaran di kelas. Dilihat dari aspek-aspek ini dapat juga dikatakan bahwa kepala madrasah ini juga melaksanakan model kepemimpinan yang menekankan pada perilaku tugas (*task behavior*).<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup>M. Nur, *Manajemen Kepala Madrasah*, cet.1 (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2010), h. 187

<sup>29</sup>Ahmad Tafsir, *Metodologi Pengajaran Agama Islam* (Bandung:PT.Remaja Rosdakarya, 1995), h.132

<sup>30</sup>Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 162

Kepemimpinan semacam ini menunjukkan tingkat dimana pemimpin menggunakan komunikasi satu arah dengan menekankan kepada apa yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan kapan harus diselesaikan.<sup>31</sup>

Kepemimpinan berorientasi prestasi (*achievement oriented leadership*) dimana pemimpin menekankan pada keunggulan kerja, memutuskan tujuan-tujuan yang penuh tantangan, dan menunjukkan rasa percaya terhadap kemampuan bawahan dalam meraih standar kerja.

Kepala MAS Pinangsori sebagai seorang pemimpin yang memberikan perhatian dalam menyelaraskan kinerja guru dan staf, mengembangkan program-program pengembangan bagi staf madrasah, meningkatkan partisipasi dan keterlibatan orangtua dalam kegiatan-kegiatan madrasah dan meningkatkan hubungan madrasah dengan masyarakat. Kepemimpinan seperti ini masuk dalam kepemimpinan suportif (*supportive leadership*) dimana pemimpin menunjukkan sikap dan sifat yang bersahabat, menjaga lingkungan kerja yang menyenangkan, dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan dan kepentingan bawahan.

Pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah sangat berjalan dengan baik sebagai tolak ukur pencapaian tujuan pembelajaran. Sejak diberlakukannya manajemen ini telah nampak hasilnya sehingga madrasah perlu melakukan upaya-upaya yang berkaitan dengan peranannya sebagai *leader* dalam usaha mempengaruhi *Stakeholder* madrasah untuk melaksanakan tugas-tugas dengan penuh antusias demi tercapainya tujuan pendidikan yang berhubungan dengan pelaksanaan manajemen berbasis madrasah. Mulai tahap perencanaan, pengorganisasian merupakan kolaborasi seluruh komponen madrasah dengan melibatkan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, staf dan komite madrasah dalam menyusun program pembelajaran yang mengacu kepada standar nasional pendidikan (SNP).

Dilihat dari tingkat keterlibatan *stakeholder* madrasah dalam kegiatan- kegiatan yang dilaksanakan dalam penyelenggaraan madrasah dapat dibuat satu kesimpulan bahwa kepemimpinan yang digunakan kepala madrasah merupakan kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*) dimana pemimpin membicarakan dengan bawahan hal-hal yang berkenaan dengan tugas kerja dan memperhatikan pendapat bawahan dalam mengambil keputusan.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya* ( Jakarta: PT.Rajagrafindo Persada, 1999), h.84

<sup>32</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* , h.87

Kepemimpinan yang dipakai oleh kepala MAS Pinangsori ternyata berimbas kepada kinerja *stakeholder* madrasah ini. Aspek-aspek pekerjaan *stakeholder* madrasah yang mendapat pengaruh dari kepemimpinan kepala madrasah semakin menguatkan kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala madrasah seperti yang diuraikan di atas. Terlihat sekali aspek-aspek kerja yang berlandaskan visi, misi, komitmen kerja, moral, tanggung jawab, pengambilan keputusan bersama, kerja tim/kelompok, inovasi, kreativitas, interaksi antar pribadi, *conflict management and resolution*, antusiasme untuk memperbaiki diri, konsep terhadap evaluasi kerja, dan perhatian terhadap prestasi dan kesejahteraan siswa merupakan sesuatu yang nampak dalam kinerja *stakeholder* madrasah.<sup>33</sup>

## 2. Kepala Madrasah

Madrasah adalah salah satu sekolah yang bercirikan Islam yang dikelola oleh Kementerian Agama. Madrasah berasal dari kata bahasa Arab yang artinya tempat belajar.<sup>34</sup> Padanan kata dalam bahasa Indonesia disebut Sekolah. Dalam upaya peningkatan kualitas madrasah terus dilakukan pembenahan oleh Kementerian Agama dengan melakukan penataan administrasi, manajemen, peningkatan kualitas guru dan mutu proses belajar mengajar serta peningkatan sarana dan prasarana pendidikan madrasah.<sup>35</sup> Madrasah adalah lembaga pendidikan otonom di bawah pengawasan Menteri Agama sehingga pembenahan yang dilakukannya harus benar-benar mampu memberikan sumbangsuhnya kepada masyarakat, bangsa dan negara. Oleh karena itulah, madrasah harus mengikuti perkembangan seperti yang dilakukan oleh instansi Kementerian Pendidikan Nasional.<sup>36</sup>

Pendidikan Islam khususnya di madrasah berjalan tanpa desain (*not by design*) tapi hanya berdasarkan kebiasaan atau tradisi yang sudah ada sebelumnya (*just by accident and tradition*). Dengan kata lain bahwa praktik pendidikan yang dilakukan tanpa melalui ilmu pengetahuan.<sup>37</sup> Di era globalisasi yang amat kompetitif sekarang ini, keadaan praktik pendidikan Islam khususnya di madrasah harus direvitalisasi dan direformasi dengan berdasar pada teori dan konsep filsafat pendidikan Islam yang sesungguhnya.<sup>38</sup>

---

<sup>33</sup>Syafaruddin dan Nurawati, *Pengelolaan Pendidikan, mengembangkan Ketrampilan Manajemen Pendidikan menuju sekolah efektif* ( Medan: Perdana Publishing, 2011), h. 69

<sup>34</sup>Ibrahim Anis, *et-al, Al-Mu'jam al-Wasit* (Kairo: Dar Al-Ma'arif, 1972), h. 280

<sup>35</sup>Dirjen Bimas Islam, *Almanak 1974* (Jakarta: Departemen Agama, 1974), h. 45

<sup>36</sup>Maksum, *Madrasah: Sejarah dan Perkembangannya* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), h. 146

<sup>37</sup>Lihat Prayitno, *Dasar teori dan Praktis Pendidikan*, cet.1 (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2009), h. 1

<sup>38</sup>Abuddin Nata, *Ilmu pendidikan Islam dengan pendekatan multidisipliner* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2010), cet. I, h. 2



Keberhasilan suatu program harus diawali dengan perencanaan yang sangat matang. Perencanaan yang dilakukan dengan baik oleh kepala madrasah, maka setengah keberhasilan sudah dapat tercapai dan setengahnya lagi terletak pada pelaksanaannya. Namun demikian, perencanaan yang baik sistematisnya atau terperinci, jika proses perencanaan tidak sesuai dengan program maka mungkin akan gagal. Kepala madrasah harus benar-benar membuat perencanaan yang matang sehingga apa yang sudah diprogramkan akan berhasil termasuk dalam hal penerapan manajemen berbasis madrasah yang sudah disosialisasikan di setiap madrasah/sekolah.<sup>39</sup>

Kepala Madrasah/Sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala Madrasah/Sekolah.<sup>40</sup> Atau dalam kata lain, bahwa kepala Madrasah/sekolah didefinisikan sebagai “seorang tenaga fungsional yang diberi tugas untuk memimpin sebuah Madrasah/Sekolah di mana diselenggarakan suatu proses belajar mengajar”. Kepala madrasah dapat di golongan berhasil bila mana ia mampu memahami eksistensi madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan sebagai seorang kepala madrasah yang di beri tanggungjawab memimpin madrasah.<sup>41</sup>

Kepala madrasah yang diberi tugas sebagai tenaga edukatif atau tenaga pengajar, aktivitas kegiatannya tidak dapat dilepaskan dengan proses pengajaran. Sementara proses pengajaran merupakan suatu proses yang sistematis yang tiap komponennya sangat menentukan keberhasilan belajar anak didik. Sebagai suatu sistem, proses belajar itu saling berkaitan dan bekerjasama untuk mencapai tujuan yang ingin dicapainya, sehingga antara tugas kepala madrasah dan mengajar harus sama-sama jalan dan harus saling berinteraksi.<sup>42</sup>

Posisi sebagai kepala madrasah tidak hanya sekedar menjadi pemimpin bagi seluruh *stakeholder* madrasah, akan tetapi ia mengemban tugas dan tanggung jawab yang besar terhadap pengaplikasian prinsip-prinsip administrasi pendidikan yang inovatif di madrasah. Namun demikian, tugas seorang kepala madrasah sebagai salah satu tenaga pendidik (guru) tidak dapat di lepaskan atau ditinggalkan begitu saja. Ia tetap harus mengemban tugas dasarnya sebagai seorang guru yang memberikan pengajaran, bimbingan dan pendidikan kepada setiap siswa pada mata pelajaran tertentu di madrasah tersebut. Itu artinya, kepala madrasah memiliki peran dwi fungsi

---

<sup>39</sup>Lukmanul Hakim, *Perencanaan Pembelajaran* (Bandung: CV.Wacana Prima, 2008), h. 1

<sup>40</sup> Sudarwan Darmin, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2002), h. 145

<sup>41</sup>Wahyusumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Grafindo Persada, 2002), h.81-82

<sup>42</sup>Hamzah B.Uno, *Perencanaan Pembelajaran* (Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2006), h. 22

yaitu sebagai tenaga kependidikan dan tenaga pendidik. Hal senada seperti apa yang di kemukakan oleh Sudarwan tentang jenis-jenis kependidikan, dimana tenaga pendidik tersebut terdiri dari pembimbing, penguji, pengajar dan pelatih. Tenaga fungsional pendidikan terdiri atas penilik, pengawas, peneliti dan pengembang di bidang kependidikan dan pustakawan. Begitu juga tenaga tehnik kependidikan terdiri atas laboran tehnik sumber belajar. Sedangkan tenaga pengelola satuan pendidikan terdiri atas kepala madrasah/sekolah, rector, direktur, dekan, ketua dan pimpinan satuan pendidikan luar sekolah. Kemudian tenaga lain ada yang mengurus masalah-masalah manajerial atau administrative pendidikan.<sup>43</sup>

Untuk menjadi seorang kepala madrasah tentunya tidaklah mudah seperti membalikkan telapak tangan. Besarnya tugas dan tanggungjawab seorang kepala madrasah mengakibatkan tidak semua orang patut dijadikan sebagai kepala madrasah. Setiap orang yang ingin menjadi kepala madrasah harus memenuhi syarat-syarat tertentu. Disamping syarat yang bersifat formal yakni harus minimal memiliki Ijazah dan juga harus memiliki pengalaman kerja dan kepribadian yang baik.

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 dijelaskan bahwa terdapat dua syarat kualifikasi yang harus dimiliki dan dipenuhi seorang calon kepala madrasah/sekolah, adalah sebagai berikut :

1. Kualifikasi umum :

- a. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau Diploma IV (D.IV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
- b. Pada waktu diangkat sebagai kepala madrasah/sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
- c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang madrasah/sekolah masing-masing kecuali di Taman kanak-kanak/Raudhatul Athfal memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun.
- d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan bagi Non PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh Yayasan atau lembaga yang berwenang.

2. Kualifikasi Khusus :

---

<sup>43</sup>Wahyosumidjo, *Kepemimpinan*, h. 18

- a. Kepala Raudhatul Athfal/Taman Kanak-kanak (RA/TK) adalah sebagai berikut :
1. Berstatus sebagai Guru RA/TK
  2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru RA/TK
  3. Memiliki sertifikat kepala RA/TK yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan oleh Pemerintah.
- b. Kepala Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI) adalah sebagai berikut :
1. Berstatus sebagai guru SD/MI
  2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI
  3. Memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan oleh Pemerintah.
- c. Kepala Sekolah Menengah Pertama/ Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs) adalah sebagai berikut :
1. Berstatus sebagai guru SMP/MTs
  2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai SMP/MTs
  3. Memiliki sertifikat kepala SMP/MTs yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan oleh Pemerintah
- d. Kepala Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA) adalah sebagai berikut :
1. Berstatus sebagai guru SMA/MA
  2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai SMA/MA
  3. Memiliki sertifikat kepala SMA/MA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan oleh Pemerintah.
- e. Kepala Sekolah Menengah Kejuruan/ Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK) adalah sebagai berikut :
1. Berstatus sebagai guru SMK/MAK
  2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai SMK/MAK
  3. Memiliki sertifikat kepala SMK/MAK yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
- f. Kepala Sekolah Dasar Luar Biasa/Kepala Sekolah Menengah Luar Biasa/Kepala Sekolah Atas Luar Biasa (SDLB/SMPLB/SMALB) adalah sebagai berikut :
1. Berstatus Guru SDLB/SMPLB/SMALB
  2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai SDLB/SMPLB/SMALB

3. Memiliki sertifikat kepala SDLB/SMPLB/SMALB yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan oleh Pemerintah.

g. Kepala Sekolah Indonesia Luar Negeri (SMA/MA) adalah sebagai berikut :

1. Memiliki pengalaman sekurang-kurangnya 3 tahun sebagai kepala sekolah.
2. Memiliki sertifikat sebagai guru pada salah satu satuan pendidikan.
3. Memiliki sertifikat kepala sekolah yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan oleh Pemerintah.<sup>44</sup>

Dalam peraturan yang berlaku dilingkungan Departemen Pendidikan, untuk setiap tingkatan dan jenis sekolah sudah ditetapkan syarat-syaratnya untuk pengangkatan kepala sekolah/Madrasah terutama ijazah yang diperlukan bagi seorang kepala sekolah/madrasah hendaknya sesuai dengan jurusan/jenis sekolah/madrasah yang dipimpinnya.

Pengalaman kerja merupakan syarat penting yang tidak dapat diabaikan. Bagaimana bisa memimpin apabila ia belum mempunyai pengalaman bekerja atau menjadi guru pada jenis sekolah yang dipimpinnya. Mengenai persyaratan lamanya pengalaman kerja untuk pengangkatan kepala sekolah/madrasah belum ada keseragaman diantara berbagai jenis sekolah. Hal tersebut karena adanya banyak hal yang menyebabkan kesulitan pengangkatan, diantaranya :

1. Pertumbuhan dan perkembangan jumlah sekolah yang sangat pesat dan tidak sesuai dengan jumlah guru yang tersedia.
2. Adanya ketidakseimbangan antara banyaknya guru-guru fak umum/sosial yang besar jumlahnya dengan guru-guru fak kejuruan (teknik/eksakta) yang sangat sedikit.
3. Di kota-kota besar kelebihan guru sedang di pelosok sangat kekurangan guru.
4. Dan lain-lain.<sup>45</sup>

Di samping Ijazah dan pengalaman kerja, ada syarat lain yang tidak kurang pentingnya, yaitu persyaratan kepribadian dan kecakapan yang dimilikinya. Seorang kepala sekolah/madrasah hendaknya memiliki kepribadian yang baik sesuai dengan kepemimpinan yang akan dipegangnya. Ia hendaknya memiliki sifat jujur, adil, dan dapat dipercaya, suka menolong dan membantu guru dalam menjalankan tugas dan mengatasi masalah-masalah kesulitan, bersifat supel dan ramah, mempunyai sikap tegas dan konsekwen yang tidak kaku. Seorang kepala

---

<sup>44</sup>Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Baca juga Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.

<sup>45</sup>H.M.Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 91-92

sekolah/madrasah harus berjiwa nasional dan memiliki falsafah hidup yang sesuai dengan dasar negara Republik Indonesia.<sup>46</sup>

Dari beberapa uraian tersebut diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa syarat-syarat menjadi Kepala madrasah/sekolah adalah :

1. Memiliki Ijazah yang sesuai dengan ketentuan/peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
2. Mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama di sekolah/madrasah yang sejenis sekolah/madrasah yang dipimpinnya.
3. Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sifat-sifat dan sikap kepribadian yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan.
4. Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan pekerjaan yang diperlukan bagi sekolah/madrasah yang dipimpinnya, dan
5. Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolahnya.<sup>47</sup>

Peran ganda profesi kepala madrasah/sekolah, yakni profesi keguruan dan administratif harus lebih diperkuat bagi setiap kepala madrasah/sekolah melalui pelatihan dan pendidikan.<sup>48</sup> Dalam konteks ini, pemerintah harus lebih bekerja keras dalam mendesain model dan sistem pelatihan kepala madrasah/sekolah yang lebih memberikan penguatan kualifikatif. Dengan begitu, kepala madrasah tersebut akan lebih mumpuni dalam menjalankan tugas manajerialnya di madrasah.

## **2. Peran dan fungsi kepala madrasah**

### **a. Kepala madrasah sebagai pejabat formal**

Di dalam lingkungan organisasi kepemimpinan terjadi melalui dua bentuk yaitu kepemimpinan formal dan kepemimpinan informal. Kepemimpinan formal terjadi apabila jabatan otoritas formal dalam organisasi tersebut diisi oleh orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses seleksi. Sedangkan informal terjadi apabila kedudukan pemimpin dalam suatu organisasi tersebut diisi oleh orang-orang yang muncul dan berpengaruh terhadap orang lain karena

---

105. <sup>46</sup>M.Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, cet.7 (Bandung: Rosda karya, 2009), h.

<sup>47</sup>H.M.Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, h. 93

<sup>48</sup>H.M.Arifin, *kapita Selekta kependidikan*, cet.4 (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), h. 106

kecakapan khusus atau berbagai sumber yang dimilikinya dirasa mampu memecahkan persoalan organisasi serta memenuhi kebutuhan dari anggota organisasi yang bersangkutan.

Kepala madrasah harus menguasai teknologi pembelajaran untuk memacu (merangsang) dan memicu (menumbuhkan) seluruh *stakeholder* madrasah yang tujuannya untuk memberikan semangat dan motivasi pengetahuan, ketrampilan ataupun sikap merespon informasi dari bawah kemudian bisa mendesain informasi.<sup>49</sup>

Kepala madrasah adalah jabatan yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasari kualifikasi tertentu. Siapapun yang diangkat menjadi kepala madrasah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan tertentu seperti background pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas. Oleh karena itu, kepala madrasah/sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan (*regulasi*) yang berlaku.

Dalam hal kepala madrasah sebagai pejabat formal, dapat direlevansikan yang secara jelas mengungkapkan adanya tiga macam peranan seorang pemimpin, yaitu :

1. Peranan hubungan antara perseorangan (*interpersonal roles*)
  - a. Lambang (*Figurehead*), dimana kepala madrasah mempunyai kedudukan yang selalu melekat pada madrasah, kepala madrasah dianggap sebagai lambang madrasah.
  - b. Kepemimpinan (*leadership*), dimana peranan sebagai pemimpin mencerminkan tanggung jawab kepala madrasah untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di madrasah.
  - c. Penghubung (*liasion*), dimana kepala madrasah berperan sebagai penghubung antara kepentingan madrasah dengan lingkungan di luar madrasah.

2. Peranan informasional (*Informational Roles*) :

Ada tiga macam peran kepala madrasah sebagai pusat urat syaraf (*nerve center*) yaitu :

- a. Sebagai Monitor maksudnya mengadakan pengamatan terhadap lingkungan akan kemungkinan adanya informasi terhadap madrasah.
- b. Sebagai Disseminator, maksudnya menyebarluaskan kepada guru-guru, siswa dan orangtua siswa.

---

<sup>49</sup> Barbara B.Seels dan Rita C.Richey, *Teknologi Pembelajaran Defenisi dan kawasannya* (Washington DC: Association for Educational Communications and Technology, 1994), h. 35

- c. Spokesmen, maksudnya menyebarkan informasi di luar lingkungan madrasah yang dianggap perlu.

3. Sebagai pengambil keputusan (*Desicional Roles*)

Ada empat macam peran kepala madrasah sebagai pengambil keputusan, yakni :

- a. Entherpreneur yakni melakukan perbaikan penampilan madrasah dalam berbagai macam program-program baru.
- b. Orang yang memperhatikan gangguan (*Disturbance Handler*)
- c. Orang yang menyediakan segala sumber (*A Resource Allcater*)
- d. A Negotiator Roles. Maksudnya menjalin hubungan dengan pihak luar atau musyawarah mengenai kelulusan dan sebagainya.

b. Kepala Madrasah sebagai Manajer

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota serta pendayaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan telah ditetapkan .

Ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan dari defenisi tersebut:

- a. Proses adalah suatu cara yang sistematis dalam mengerjakan sesuatu
- b. Sumber daya suatu sekolah/ Madrasah
- c. Mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Stones ada 8 macam fungsi seorang Manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitu :

1. Belajar dengan dan melalui orang lain
2. Bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan
3. Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan
4. Berpikir secara realistis dan konseptual
5. Adalah juru penengah
6. Adalah seorang politisi
7. Adalah seorang diplomat
8. Pengambilan keputusan yang sulit.

Peranan kepala Madrasah sebagai manejer 3 macam keterampilan yakni :<sup>50</sup>

- a. Technical Skill. menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus. Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.
- b. Human Skill. Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dalam proses kerjasama. Kemampuan untuk memahami isi hati , sikap dan motif orang lain, mengapa mereka dan berperilaku. Kemampuan untuk menciptakan kerjasama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis.
- c. Conceptual Skill. Kemampuan analisis. Kemampuan berpikir rasional, ahli dan cakap dalam berbagai macam konsep.

#### c. Kepala Madrasah sebagai pemimpin

Menurut E.Fidler sebagaimana yang dikutip oleh Purwanto bahwa pemimpin adalah individu di dalam kelompok yang memberikan tugas-tugas, pengarahan, dan perorganisasian yang relevan dengan kegiatan-kegiatan kelompok tersebut.<sup>51</sup>

Kepala madrasah merupakan motor penggerak dalam menentukan arah dan kebijakan madrasah dalam mencapai tujuan pendidikan Nasional. Termasuk dalam upaya merealisasikan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan ( KTSP) yang relevan dengan tujuan pendidikan itu sendiri secara efektif dan efisien. Terkait dengan itu, kepemimpinan kepala madrasah yang efektif dalam KTSP dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut :

1. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
2. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sekitar sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka memanifestasikan tujuan madrasah dan pendidikan.
4. Berhasil mengimplementasikan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di madrasah.

---

<sup>50</sup>Wahyosumidjo, *Kepemimpinan*, h. 84-98

<sup>51</sup>M.Ngalim Purwanto, *Administrasi*, h. 27



5. Bekerja dengan tim manajemen.
6. Berhasil memanifestasikan tujuan madrasah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.<sup>52</sup>

Menurut Koontz sebagaimana yang dikutip Wahdjosumijo bahwa yang dimaksud dengan fungsi kepemimpinan adalah: bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan.<sup>53</sup> Mengacu pada defenisi tersebut, maka para pemimpin harus mampu membujuk (*to induce*) dan menyakinkan (*persuade*) orang yang dipimpin untuk bergerak mencapai tujuan organisasi. Adapun peran kepemimpinan ini dikemukakannya, dimana beliau mengatakan bahwa seorang kepala madrasah dalam memimpin harus selalu berusaha mempraktekkan dan memperhatikan delapan fungsi kepemimpinan dalam kehidupan sekolah/madrasah, yang terdiri dari :

1. Kepala madrasah harus bertindak arif, bijaksana, adil, tidak ada pihak yang dikalahkan atau anak emaskan.
2. Sugesti atau saran sangat diperlukan oleh bawahan dalam melaksanakan tugas.
3. Dalam mencapai tujuan setiap organisasi memerlukan dukungan, dana, saran dan lain sebagainya.
4. Kepala sekolah/madrasah berperan sebagai kata lisator dalam arti mampu menimbulkan dan menggerakkan spirit para guru, staf dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
5. Rasa aman merupakan salah satu kebutuhan setiap orang baik secara individu maupun kelompok.
6. Seorang kepala sekolah/madrasah selalu pemimpin akan menjadi pusat perhatian. Artinya, semua pandangan akan diarahkan kepada kepala sekolah /madrasah dalam keadaan dan situasi apapun.
7. Kepala madrasah pada hakikatnya dalah sumber spirit para guru, staf dan siswa.
8. Setiap orang dalam kehidupan organisasi baik secara pribadi maupun organisasi akan merasa senang apabila kebutuhannya diperhatikan dan di penuhi.<sup>54</sup>

Menurut Darmin secara esensial menggariskan bahwa kepala sekolah/madrasah merupakan orang yang memiliki tanggung jawab besar untuk mengarahkan para guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsi mereka guna mendukung tugas pokok dan fungsi

---

<sup>52</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Rosdakarya, 2004), h. 126

<sup>53</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan*, h. 38

<sup>54</sup> *Ibid*, h. 105-107

kepala sekolah yang sangat kompleks.<sup>55</sup> Adapun tugas pokok kepala madrasah yang sangat kompleks tersebut antara lain:

1. Merumuskan tujuan dan sasaran sekolah/madrasah.
2. Mengevaluasi Kinerja guru.
3. Mengevaluasi kinerja staf sekolah/madrasah.
4. Menata dan menyediakan sumber-sumber organisasi sekolah /madrasah .
5. Membangun dan menciptakan iklim psikologis yang baik antar komunitas sekolah/madrasah.
6. Menjalin hubungan dan ketentuan kepedulian terhadap masyarakat.
7. Membuat perencanaan bersama para staf dan komunitas sekolah/madrasah.
8. Menyusun penjadwalan kerja baik sendiri maupun secara bersama-sama.
9. Mengatur masalah-masalah pembukuan.
10. Melakukan negosiasi dengan pihak eksternal.
11. Menekan konflik antar sesama guru dan antar pihak dalam komunitas sekolah/madrasah.
12. Memecahkan konflik antar sesama guru dan antar pihak dalam komunitas sekolah/madrasah.
13. Menerima referal dari guru-guru dan staf madrasah untuk persoalan yang tidak dapat mereka selesaikan.
14. Memotivasi guru dan karyawan untuk tampil optimal
15. Mencegah dan menyelesaikan konflik dan kerusuhan yang dilakukan oleh siswa.
16. Mengamankan kantor sekolah/madrasah.
17. Melakukan fungsi supervisi pembelajaran atau pembinaan professional.
18. Bertindak atas nama madrasah untuk tugas-tugas eksternal.
19. Melakukan kegiatan lain yang mendukung operasi sekolah/madrasah.<sup>56</sup>

Semua peran dan fungsi kepala madrasah dalam kepemimpinannya harus tetap berjalan dengan tahapan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengawasan.

#### d. Kepala Madrasah sebagai Administrator

Kepala Madrasah sebagai administator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di madrasahny. Oleh karena itu, untuk dapat

---

<sup>55</sup> Sudarwan Darmin, *Menjadi Komunitas Pembelajaran* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h. 107-108

<sup>56</sup> *Ibid*, h. 107-198

melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala madrasah hendaknya memahami, menguasai dan mampu melaksanakan fungsinya sebagai administrator pendidikan. Kepala madrasah harus mampu menunjukkan kepada publik bahwa ia mampu membangun sistem administrasi pendidikan dengan baik dan tertib.<sup>57</sup>

Tugas kepala madrasah dalam bidang administrasi menyangkut kegiatan-kegiatan menyediakan, mengatur, memelihara, dan melengkapi fasilitas material dan tenaga-tenaga personil madrasah. Tugas kepala madrasah dalam bidang administrasi antara lain pengolahan pengajaran, pengawasan gedung dan halaman, keuangan, pengolahan hubungan madrasah dengan masyarakat, dan pengolahan kesiswaan.

Dalam konteks ini, bukan berarti seluruh tugas administratif dikerjakan penuh oleh kepala madrasah. Tetapi dalam prakteknya ia harus mendelegasikan tugas dan tanggung jawab administrasi madrasah baik itu kepala guru, staf, tata usaha dan petugas-petugas madrasah lainnya, wakil-wakil murid, wakil-wakil orang tua atau masyarakat dan pejabat setempat, maupun wakil kepala madrasah itu sendiri sesuai dengan porsi masing-masing. Yang pasti, kepala madrasah harus mampu memanfaatkan seluruh potensi sumber daya manusia yang ada di madrasah untuk menggunakan, merawat, dan mengembangkan segala bentuk perangkat administrasi madrasah dalam mendukung proses pendidikan mengarah pada pencapaian tujuan yang diharapkan.

#### e. Kepala Madrasah sebagai Supervisi

Supervisi adalah aktivitas menentukan kondisi atau syarat-syarat yang esensial guna menjamin tercapainya tujuan pendidikan. Merujuk pada definisi tersebut, maka kepala madrasah sebagai supervisor berarti harus mampu meneliti, mencari, menentukan syarat-syarat mana yang diperlukan bagi kemajuan madrasah sehingga tujuan pendidikan di madrasah dapat tercapai.

Paling tidak, menurut Jhon Minor Gwyn ada tiga tanggung jawab utama yang harus dilaksanakan oleh seorang kepala madrasah sebagai supervisor, yaitu:

1. Bertanggung jawab untuk menolong guru-guru secara individual

---

<sup>57</sup>Soetjipta dan Rafli Kosasi, *Profesi Keguruan* (Jakarta: Rineka cipta, 1999), h. 192

2. Bertanggung jawab dalam mengkoordinir dan memperbaiki seluruh staf sekolah/madrasah dalam melakukan tugas pelayanan pendidikan dan pengajaran di madrasah.
3. Bertanggung jawab dalam mendayagunakan berbagai penterjemahan program, baik itu program - program sekolah lain maupun kepada masyarakat.

Secara umum, tugas dan fungsi kepala madrasah dapat dijabarkan sebagai berikut :<sup>58</sup>

- a. Menjalankan aktifitas untuk mengetahui situasi administrasi pendidikan sebagai kegiatan pendidikan di madrasah dalam segala bidang.
- b. Menentukan syarat-syarat yang diperlukan untuk menciptakan situasi pendidikan madrasah.
- c. Menjalankan aktifitas untuk meningkatkan hasil dan untuk menghilangkan hambatan-hambatan.

Sedangkan secara lebih detail dapat dipaparkan 8 (delapan) tugas dan fungsi kepala madrasah sebagai supervisor, yang antara lain;

1. Mengkoordinir semua usaha sekolah/madrasah
2. Melengkapi kepemimpinan sekolah/madrasah.
3. Memperluas pengalaman guru-guru.
4. Menstimulir usaha-usaha yang kreatif.
5. Memberikan fasilitas dan penilaian yang kontiniu.
6. Menganalisis situasi belajar mengajar
7. Memberikan Pengetahuan *Skill* kepada setiap anggota staf.
8. Membantu meningkatkan kemampuan mengajar para guru.

f. Kepala Madrasah sebagai pendidik

Pendidik adalah orang yang mendidik, sedangkan mendidik merupakan proses memberikan latihan, pengajaran, dan pimpinan mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran sehingga terwujud suatu perubahan sikap dan tata laku serta kedewasaan para peserta didik. Tentu bukan tugas yang gampang bagi setiap kepala madrasah dalam mengimplentasikan peranannya sebagai pendidik. Paling tidak ia harus mampu menanamkan, memajukan, dan meningkatkan nilai, antara lain :

- a. Mental, yaitu hal-hal yang berkaitan dengan sikap, batin, dan watak manusia.

---

<sup>58</sup> HM.Daryanto, *Administrasi*, h. 179-180

- b. Moral, yaitu hal-hal yang berkaitan dengan baik buruknya perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral yang disinonimkan dengan akhlak, budi pekerti dan kesusilaan.
- c. Fisik, yaitu hal-hal yang berkaitan manusia secara lahiriyah.
- d. Artistik, yaitu hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

Penanaman nilai ini tidak hanya menjadi tanggung jawab kepala madrasah saja, tetapi juga merupakan tanggung jawab pribadi dan kelompok tiga organisasi madrasah, yakni organisasi siswa, organisasi orang tua siswa, dan organisasi sekolah/madrasah.<sup>59</sup>

g. Kepala madrasah sebagai Staf

Kepala madrasah harus bisa memahami bagaimana tugas-tugas staf, karena ia sendiri juga memiliki peranan sebagai staf. Dalam konteks ini, paling tidak ada empat hal yang harus diperhatikan oleh kepala madrasah, Yaitu :

- a. Memperhatikan dan mencari cara-cara inovatif untuk maju.
- b. Memberikan informasi yang diperlukan tentang sebab-sebab dan akibat suatu tindakan.
- c. Memiliki perasaan prioritas, cara berpikir tepat waktu, dan strategi dalam melakukan dan menimbang segala sesuatu.
- d. Menyadari kedudukannya sebagai pemimpi, bukan dalam kedudukan sebagai pemberi keputusan dan perintah.<sup>60</sup>

Di antara beberapa tugas-tugas staf yang memang harus dipahami setiap kepala madrasah adalah:

- a. Menginterasikan diri pada kegiatan yang harus di selenggarakan di lingkungan madrasah.
- b. Mendukung kegiatan manajemen dan berperan membantu atasan atau pemimpin yang diperlukan.
- c. Meningkatkan kemampuan kerja dan mewujudkan perbaikan-perbaikan yang diperlukan.
- d. Meningkatkan produktivitas organisasi sebagai suatu kesatuan.

Tugas-tugas staff kepala madrasah hanya dapat terlaksana secara efektif apabila semua kepala madrasah menyadari dan memahami peranannya sebagai staf serta mampu mewujudkan dalam perilaku dan perbuatan.

### **3.Manajemen Kepala Madrasah**

---

<sup>59</sup>Wahyosumidjo, *Kepemimpinan*, h. 122

<sup>60</sup>Ibid, h. 128

Dari paparan pengertian manajemen dan kepala madrasah di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen kepala madrasah berarti penerapan fungsi manajemen yakni perencanaan, pengorganisasian, penerapan, dan pengawasan dalam melaksanakan segala bentuk tugas dan fungsi sebagai kepala madrasah. Adapun beberapa kompetensi manajerial kepala madrasah ini dapat dilihat dalam Peraturan Menteri pendidikan nasional Nomor 13 Tahun 2007 yang antara lain adalah :<sup>61</sup>

- a. Menyusun Perencanaan sekolah atau Madrasah untuk berbagai Tingkatan Perencanaan.
- b. Mengembangkan organisasi Sekolah/Madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- c. Memimpin Sekolah/Madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya Sekolah/Madrasah secara optimal.
- d. Mengelola perubahan dan pengembangan Sekolah/Madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.
- e. Menciptakan budaya dan iklim Sekolah/Madrasah yang kondusif dan inovatif bagi bagi pembelajaran peserta didik .
- f. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- g. Mengelola saran dan prasaran Sekolah/Madrasah dalam rangka pemdayagunaan secara optimal.
- h. Mengelola hubungan Sekolah/Madrasah dan madrasah dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar,dan pembiayaan Sekolah/Madrasah.
- i. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- j. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan Nasional.
- k. Mengelola keuangan Sekolah/Madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel,transparan dan efesien.
- l. Mengelola ketatausahaan Sekolah/Madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan Sekolah/Madrasah.
- m. Mengelola unit layanan khusus Sekolah/Madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di Sekolah/Madrasah.

---

<sup>61</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

- n. Mengelola sistem informasi Sekolah/Madrasah dalam mendukung penyusunan program dalam pengambilan keputusan.
  - o. Memanfaatkan kemajuan teknologi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen Sekolah/Madrasah.
  - p. Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan Sekolah/Madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
- Secara lebih detali tugas-tugas manajemen kepala Madrasah tersebut dapat dilihat dalam lampiran peraturan Menteri Pendidikan Nasional Indonesia Nomor 13 tahun 2007 tentang “ Standar Kepala Sekolah/Madrasah “, sebagai berikut :

### **1. Perencanaan Program**

#### **a. Visi Sekolah/Madrasah**

- a. Sekolah /Madrasah merumuskan dan menetapkan visi serta mengembangkannya.
- b. Visi Sekolah/Madrasah:
  - 1) Dijadikan sebagai cita-cita bersama warga Sekolah/Madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan pada masa yang akan datang.
  - 2) Mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan kekuatan pada warga Sekolah/Madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan.
  - 3) Dirumuskan berdasarkan masukan dari berbagai warga Sekolah/Madrasah dan pihak-pihak yang berkepentingan, selaras dengan visi institusi di atasnya serta visi pendidikan Nasional.
  - 4) Diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala Sekolah/Madrasah dengan perhatian masukan komite Sekolah/Madrasah.
  - 5) Disosialisasikan kepada warga Sekolah/Madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan
  - 6) Ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat.

#### **b. Misi Sekolah/Madrasah**

- a. Sekolah/Madrasah merumuskan dan menetapkan misi serta mengembangkannya.
- b. Misi Sekolah/Madrasah :
  - 1) Memberikan arah dalam mewujudkan visi Sekolah/Madrasah sesuai dengan tujuan pendidikan Nasional.
  - 2) Merupakan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu
  - 3) Menjadi dasar program pokok Sekolah/Madrasah.

- 4) Menekankan pada kualitas layanan peserta didik dan mutu lulusan yang diharapkan oleh Sekolah/Madrasah.
- 5) Memuat pernyataan umum dan khusus yang berkaitan dengan program Sekolah/Madrasah.
- 6) Memberikan keluwesan dan ruang gerak pengembangan kegiatan satuan-satuan unit Sekolah/Madrasah yang terlibat
- 7) Dirumuskan berdasarkan masukan dari segenap pihak yang berkepentingan termasuk komite Sekolah/Madrasah dan di putuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh Kepala yang berkepentingan.
- 8) Ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat

### **c. Tujuan Sekolah/Madrasah**

- a. Sekolah/Madrasah merumuskan dan menetapkan tujuan serta mengembangkannya.
- b. Tujuan Sekolah/Madrasah :
  - 1) Menggambarkan tingkat kualitas yang perlu dicapai dalam jangka menengah ( empat tahunan)
  - 2) Mengacu pada visi,misi dan tujuan pendidikan Nasional serta relevan dengan kebutuhan Masyarakat;
  - 3) Mengacu pada standar kompetensi lulusan yang sudah ditetapkan oleh Sekolah/Madrasah dan Pemerintah.
  - 4) Mengakomodasi masukan dari berbagai pihak yang berkepentingan termasuk komite Sekolah/Madrasah dan diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala Sekolah/Madrasah ;
  - 5) Disosialisasikan kepada warga Sekolah/Madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan.

### **d. Rencana Kerja Sekolah/Madrasah**

- a. Sekolah/Madrasah membuat :
  - 1) Rencana kerja jangka menengah yang menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu empat tahun yang berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung peningkatan mutu lulusan ;
  - 2) Rencana kerja tahunan yang dinyatakan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah/Madrasah ( RKA-S/M) dilaksanakan berdasarkan rencana jangka menengah.
- b. Rencana kerja jangka menengah dan tahunan Sekolah/Madrasah :



- 1) Disetujui rapat dewan pendidik setelah memperhatikan pertimbangan dari komite Sekolah/Madrasah dan disahkan berlakunya oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota. Pada Sekolah/Madrasah swasta rencana kerja ini disahkan oleh penyelenggaran Sekolah/Madrasah seperti ketua yayasan;
  - 2) Dituangkan dalam dokumen yang mudah dibaca oleh pihak-pihak yang terkait
- c. Rencana kerja empat tahun dan tahunan disesuaikan dengan persetujuan rapat dewan pendidik dan pertimbangan komite Sekolah/Madrasah.
  - d. Rencana kerja tahunan di jadikan dasar pengelolaan Sekolah/Madrasah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan dan akuntabilitas.
  - e. Rencanan kerja tahunan memuat ketentuan yang jelas mengenai : Kesiswaan ; Kurikulum dan kegiatan pembelajaran ; pendidik dan tenaga kependidikan serta pengembangannya; sarana dan prasaran; keuangan dan pembiayaan; Budaya dan lingkungan sekolah; peranserta masyarakat dan kemitraan; dan Rencana-rencanan kerja lain yang mengarah kepada peningkatan dan pengembangan mutu.

## **2. Pelaksanaan Rencana Kerja**

### **a. Pedoman Sekolah/Madrasah**

- a. Sekolah/Madrasah membuat dan memiliki pedoman yang mengatur berbagai aspek pengelolaan secara tertulis yang mudah dibaca oleh pihak-pihak yang terkait.
- b. Perumusan pedoman Sekolah/Madrasah : Mempertingankan visi,misi dan tujuan Sekolah/Madrasah ; Ditinjau dan di rumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan masyarakat.
- c. Pedoman pengelolaan Sekolah/Madrasah meliputi : Kurikulum tingkat satuan pendidikan ( KTSP) : Kalender pendidikan/akademik; struktur organisasi Sekolah/Madrasah ; Pembagian tugas di antara guru; Pembagian tugas di antara tenaga pendidikan ; Peraturan akademik; Tata tertib Sekolah/Madrasah ; kode etik Sekolah/Madrasah ; Biaya opeasional Sekolah/Madrasah.
- d. Pedoman pengelolaan KTSP, kalender pendidikan pembagian tugas pendidik dan tenaga kependidikan dievaluasi dalam skala tahunan,sementara lainnya dievaluasi sesuai kebutuhan

### **b. Struktur Organisasi Sekolah/Madrasah**

- a. Strukut organisasi Sekolah/Madrasah berisi tentang sistem penyelenggaran dan administrasi yang diuraikan secara jelas dan transparan.

- b. Semua pimpinan, pendidik dan tenaga kependidikan mempunyai uraian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas tentang keseluruhan penyelenggaraan dan administrasi Sekolah/Madrasah
- c. Pedoman yang mengatur tentang struktur organisasi Sekolah/Madrasah
  - 1) Memasukkan unsur staf administrasi dengan wewenang dan tanggung jawab yang jelas untuk menyelenggarakan administrasi secara optimal ;
  - 2) Dievaluasi secara berkala untuk melihat efektifitas mekanisme kerja pengelolaan sekolah ;
  - 3) Diputuskan oleh kepala Sekolah/Madrasah dengan mempertimbangkan pendapat dari komite Sekolah/Madrasah.

### **c. Pelaksanaan kegiatan Sekolah/Madrasah**

- a. Kegiatan Sekolah/Madrasah :
  - 1) Dilaksanakan berdasarkan rencana kerja tahunan
  - 2) Dilaksanakan oleh penanggungjawab kegiatan yang didasarkan pada ketersediaan sumber daya yang ada.
- b. Pelaksanaan kegiatan Sekolah/Madrasah yang tidak sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan perlu mendapat persetujuan melalui rapat dewan pendidikan komite Sekolah/Madrasah
- c. Kepala Sekolah/Madrasah mempertanggungjawabkan pelaksanaan pengelolaan bidang akademik pada rapat dewan pendidik dan bidang non-akademik pada rapat komite Sekolah/Madrasah dalam bentuk laporan pada akhir tahun pelajaran yang disampaikan sebelum penyusunan rencana kerja tahunan berikutnya.

### **d. Bidang kesiswanaan**

- a. Sekolah/Madrasah menyusun dan menetapkan petunjuk pelaksanaan operasional mengenai proses penerimaan peserta didik yang meliputi :
  - 1) Kriteria calon peserta didik
    - a) SD/MI berusia sekurang-kurang 6 ( enam) tahun, pengecualian terhadap usia peserta didik yang kurang dari 6 ( enam) tahun dilakukan atas dasar rekomendasi tertulis dari pihak yang berkompeten, seperti konselor Sekolah/Madrasah maupun psikolog;
    - b) SDLB/SMPLB/SMALB berasal dari peserta didik yang memiliki kelainan fisik, emosional, intelektual, mental, sensorik dan/atau sosial;
    - c) SMP/MTs berasal dari lulusan SD, MI, paket A atau satuan pendidikan bentuk lainnya yang sederajat.

- d) SMA/SMK,MA/MAK berasal dari anggota masyarakat yang telah lulus SMP/MTs paket B atau satuan pendidikan lainnya yang sederajat.
- 2) Penerimaan peserta didik Sekolah/Madrasah dilakukan :
- a) Secara obyektif,transparan dan akuntabel sebagaimana tertuang dalam aturan Sekolah/Madrasah.
  - b) Tanpa diskriminasi atau dasar pertimbangan gender, agama, etnis, status sosial, kemampuan ekonomi bagi SD/MI,SMP/MTs penerimaan subsidi dari pemerintah dan/atau Pemerintah Daerah.
  - c) Berdasar kriteria hasil ujian Nasional bagi SMA/SMK,MA/MK dan kriteria tambahan bagi SMK/MAK.
  - d) Sesuai dengan daya tampung Sekolah/Madrasah.
- 3) Orientasi peserta didik baru yang bersifat akademik dan pengenalan lingkungan tanpa kekerasan dengan pengawasan guru.
- b. Sekolah /Madrasah :**
- 1) Memberikan layanan konseling kepada peserta didik;
  - 2) Melaksanakan kegiatan ekstra kokurikuler untuk para peserta didik ;
  - 3) Melakukan pembinaan peserta unggulan;
  - 4) Melakukan pelacakan terhadap alumni.

**e. Bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran**

- a. Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)**
- 1) Sekolah /Madrasah menyusun KTSP
  - 2) Penyusun KTSP memperhatikan standar kompetensi lulusan, standar isi dan peraturan pelaksanaannya.
  - 3) KTSP dikembangkan sesuai dengan kondisi Sekolah /Madrasah potensi atau karakteristik daerah, sosial-budaya masyarakat setempat dan peserta didik.
  - 4) Kepala Sekolah /Madrasah bertanggungjawab atas tersusunnya KTSP.
  - 5) Wakil kepala Sekolah /Madrasah dan wakil kepala SMA/SMK/MA/MAK/ bidang kurikulum bertanggung jawab atas pelaksanaan penyusunan KTSP.
  - 6) Setiap guru bertanggung jawab menyusun silabus setiap mata pelajaran yang diampunya sesuai dengan standar Isi, Standar Kompetensi Lulusan dan Panduan Penyusunan KTSP.

- 7) Dalam penyusunan silabus, guru dapat bekerjasama dengan kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran ( MGMP), Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan ( LPMP) atau Penguruan Tinggi.
  - 8) Penyusunan KTSP tingkat SD dan SMP dikoordinasi,disupervisi dan fasilitas oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota sedangkan SDLB, SMPLB,SMALB,SMA dan SMP oleh Dinas Pendidikan Provinsi yang bertanggung jawab di bidang pendidikan. Khusus untuk penyusunan KTSP Pendidikan Agama ( PA) tingkat SD dan SMP dikoordinasi,disupervisi dan difasilitasi oleh Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, sedangkan SDLB,SMPLB,SMALB,SMA dan SMK oleh Dinas Pendidikan Provinsi.
  - 9) Penyusunan KTSP tingkat RA,MIN dan MTs dikoordinasi,disupervisi dan difasilitasi oleh Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota sedangkan MA dan MAK oleh Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi.
- b. Kalender Pendidikan
- 1) Sekolah /Madrasah menyusun kalender pendidikan/akademik yang meliputi jadwal pembelajaran, ulangan, ujian, kegiatan ekstrakurikuler dan hari libur.
  - 2) Penyusunan kalender pendidikan/akademik : Didasarkan pada standar Isi; Berisi mengenai pelaksanaan aktivitas Sekolah /Madrasah selama satu tahun dan dirinci sementara, bulanan dan mingguan dan diputuskan dalam rapat dewan pendidikan dan ditetapkan oleh kepala Sekolah /Madrasah.
  - 3) Sekolah /Madrasah menyusun jadwal penyusunan KTSP.
  - 4) Sekolah /Madrasah menyusun mata pelajaran yang dijadwalkan pada semester gasal dan semester genap.
- c. Program Pembelajaran
- 1) Sekolah /Madrasah menjamin mutu kegiatan pembelajaran untuk setiap mata pelajaran dan program pendidikan tambahan yang dipilihnya.
  - 2) Kegiatan pembelajaran didasarkan pada standar Kompetensi Lulusan, standar Isi,dan peraturan pelaksanaannya serta standar proses dan standar penilaian.
  - 3) Mutu pembelajaran di Sekolah /Madrasah di kembangkan dengan :
    - a) Model kegiatan pembelajaran yang mengacu pada standar proses.
    - b) Melibatkan peserta didik secara aktif, demokratis, mendidik, memotivasi, mendorong kreativitas dan dialogis.

- c) Tujuan agar peserta didik mencapai pola pikir dan kebebasan berpikir sehingga dapat melaksanakan aktivitas intelektual yang berupa berpikir, berargumentasi, mempertanyakan, mengkaji, menemukan dan memprediksi;
  - d) Pemahaman bahwa keterlibatan peserta didik secara aktif dalam proses belajar yang dilakukan secara sungguh-sungguh dan mendalam untuk mencapai pemahaman konsep tidak terbatas pada materi yang diberikan oleh guru.
- 4) Setiap guru bertanggungjawab terhadap mutu perencanaan kegiatan pembelajaran untuk setiap mata pelajaran yang diampunya agar peserta didik mampu :meningkatkan rasa ingin tahunya; Mencapai keberhasilan belajarnya secara konsisten sesuai dengan tujuan pendidikan, Memahami perkembangan pengetahuan dengan kemampuan mencari sumber informasi; Mengolah informasi menjadi pengetahuan ; Menggunakan pengetahuan untuk menyelesaikan masalah ; Mengkomunikasikan pengetahuan pada pihak lain ; dan Mengembangkan belajar mandiri dan kelompok dengan proporsi yang wajar.
  - 5) Kepala Sekolah /Madrasah bertanggungjawab terhadap kegiatan pembelajaran sesuai dengan peraturan yang ditetapkan Pemerintah
  - 6) Kepala SD/SDLM/SMPLB/SMALB, wakil kepala SMP/MTs, dan wakil kepala SMA/SMK/MA/MAK bidang kurikulum bertanggungjawab terhadap kegiatan pembelajaran.
  - 7) Setiap guru bertanggung jawab terhadap mutu kegiatan pembelajaran untuk setiap mata pelajaran yang diampunya dengan cara : Merujuk perkembangan metode pembelajaran yang bervariasi, inovatif dan tepat untukmencapai tujuan pembelajaran : Menggunakan fasilitas, peralatan dan alat bantu yang tersedia secara efektif dan efisien : Memperhatikan sifat alamiah kurikulum, kemampuan peserta didik dari pengalaman belajar sebelumnya yang bervariasi serta kebutuhan khusus bagi peserta didik dari yang mampu belajar dengan kecepatan sampai yang lambat; Memperkaya kegiatan pembelajaran melalui lintas kurikulum, hasil- hasil penelitian dan penerapannya; Mengarahkan kepada pendekatan kompetensi agar dapat menghasilkan lulusan yang mudah beradaptasi, memiliki motivasi, kreatif, mandiri,mempunyai etos kerja yang tinggi, memahami belajar seumur hidup dan berpikir logis dalam menyelesaikan masalah.
- d. Penilaian Hasil Belajar peserta Didik
- 1) Sekolah/Madrasah menyusun program penilaian hasil belajar yang berkeadilan, bertanggungjawab dan berkesinambungan.

- 2) Penyusunan program penilaian hasil belajar berdasarkan pada Standar Penelitian Pendidikan.
  - 3) Sekolah /Madrasah menilai hasil belajar untuk seluruh kelompok mata pelajaran dan membuat catatan keseluruhan untuk menjadi bahan program remedial, klarifikasi capaian ketuntasan yang direncanakan, laporan kepada pihak yang memerlukan, pertimbangan kenaikan kelas atau kelulusan dan dokumentasi.
  - 4) Seluruh program penilaian hasil belajar disosialisasikan kepada guru.
  - 5) Program penilaian hasil belajar perlu di tinjau secara periodik, berdasarkan data kegagalan/kendala pelaksanaan program termasuk temuan pengujian eksternal dalam rangka mendapatkan rancangan penilaian yang lebih adil dan bertanggung jawab.
  - 6) Sekolah /Madrasah menetapkan prosedur yang mengatur transparansi sistem evaluasi hasil belajar untuk penilaian formal yang berkelanjutan.
  - 7) Semua guru mengembalikan hasil kerja siswa yang telah dinilai.
  - 8) Sekolah /Madrasah menetapkan petunjuk pelaksanaan operasional yang mengatur mekanisme penyampaian ketidakpuasan peserta didik dan penyelesaiannya mengenai penilaian hasil belajar.
  - 9) Penilaian meliputi semua kompetensi dan materi yang diajarkan.
  - 10) Seperangkat metode penilaian perlu disiapkan dan digunakan secara terencana untuk tujuan diagnostik, formatif dan sumatif sesuai dengan metode/ strategi pembelajaran yang digunakan.
  - 11) Sekolah /Madrasah menyusun ketentuan pelaksanaan penilaian hasil belajar sesuai dengan Standar Penilaian Pendidikan.
  - 12) Kemajuan yang dicapai oleh peserta didik dipantau didokumentasikan secara sistematis dan digunakan sebagai balikan kepada peserta didik untuk perbaikan secara berkala.
  - 13) Penilaian yang didokumentasikan disertai bukti kesahihan, keandalan dan dievaluasi secara periodik untuk perbaikan metode penilaian.
  - 14) Sekolah /Madrasah melaporkan hasil belajar kepada orang tua peserta didik, Komite Sekolah /Madrasah dan institusi di atasnya.
- e. Peraturan Akademik
- 1) Sekolah /Madrasah menyusun dan menetapkan Peraturan Akademik
  - 2) Peraturan Akademik berisi : Persyaratan minimal kehadiran siswa untuk mengikuti pelajaran dan tugas dari guru ; ketentuan mengenai ulangan, remedial, ujian, kenaikan kelas

dan kelulusan ; ketentuan mengenai hak siswa untuk menggunakan fasilitas belajar, laboratorium, perpustakaan, penggunaan buku pelajaran, buku referensi dan buku perpustakaan ; dan ketentuan mengenai layanan konsultasi kepada guru mata pelajaran, wali kelas dan konselor.

- 3) Peraturan akademik diputuskan oleh rapat dewan pendidik dan ditetapkan oleh kepala Sekolah /Madrasah

#### **f. Bidang Pendidikan dan Tenaga Kependidikan**

- a. Sekolah /Madrasah menyusun program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan.
- b. Program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan harus disusun dengan memperhatikan standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan dan dikembangkan sesuai dengan kondisi Sekolah /Madrasah, termasuk pembangian tugas, mengatasi bila terjadi kekurangan tenaga, menentukan sistem penghargaan dan pengembangan profesi bagi setiap pendidik dan tenaga kependidikan serta menerapkannya secara profesional, adil dan terbuka.
- c. Pengangkatan pendidik dan tenaga kependidikan tambahan dilaksanakan berdasarkan ketentuan yang ditetapkan oleh penyelenggaran Sekolah /Madrasah.
- d. Sekolah /Madrasah perlu mendukung upaya : promosi pendidik dan tenaga kependidikan berdasarkan asas kemanfaatan, kepatutan dan profesionalisme ; pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan yang diidentifikasi secara sistematis sesuai dengan aspirasi individu, kebutuhan kurikulum dan Sekolah /Madrasah; menempatkan tenaga kependidikan disesuaikan dengan kebutuhan baik jumlah kualifikasinya dengan menetapkan prioritas dan mutasi tenaga kependidikan dari satu posisi ke posisi lain di dasarkan pada analisis jabatan dengan diikuti orientasi tugas oleh pimpinan tertinggi Sekolah /Madrasah yang di lakukan setelah empat tahun tetapi bisa di perpanjang berdasarkan alasan yang dapat dipertanggungjawabkan sedangkan untuk tenaga kependidikan tambahan tidak ada mutasi.
- e. Sekolah /Madrasah mendayagunakan :
  - 1) Kepala Sekolah /Madrasah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pimpinan pengelolaan Sekolah /Madrasah.
  - 2) Wakil kepala SMP/MTs melaksnakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pembantu kepala Sekolah /Madrasah;
  - 3) Wakil kepala SMA/SMK,MAN/MAK bidang kurikulum melaksanakan tugas dan tanggungjawab sebagai kepala Sekolah /Madrasah dalam mengelola bidang kurikulum;

- 4) Wakil kepala SMA/SMK,MAN/MAK bidang sarana prasarana melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai pembantu kepala Sekolah /Madrasah dalam mengelola sarana dan prasarana
- 5) Wakil kepala SMA/SMK,MAN/MAK bidang kesiswaan melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai pembantu kepala Sekolah /Madrasah dalam mengelola peserta didik
- 6) Wakil kepala SMK bidang hubungan industry melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai pembantu kepala Sekolah /Madrasah dalam mengelola kemitraan dengan dunia usaha dan dunia industri ;
- 7) Guru melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai agen pembelajaran yang memotivasi memfasitasi, mendidik, membimbing, dan melatih peserta didik sehingga menjadi manusia berkualitas dan mampu mengaktualisasikan potensi kemanusiannya secara optimun
- 8) Konselor melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam memberikan layanan bimbingan dan konseling kepada peserta didik;
- 9) Pelatih/ instruktur melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya memberikan pelatihan teknis kepada didik pada kegiatan pelatihan;
- 10) Tenaga perpustakaan melaksanakan tugas dan tanggungjawab melaksanakan pengelolaan kegiatan praktikum di laboratorium ;
- 11) Tenaga laboratorium melaksanakan tugas dan tanggung jawab membantu guru mengelola kegiatan praktikum di laboratorium ;
- 12) Teknisi sumber belajar melaksanakan tugas dan tanggungjawab mempersiapkan, merawat, memperbaiki sarana dan prasarana pembelajaran
- 13) Tenaga adminitrasi melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dalam menyelenggarakan pelayanan administratif
- 14) Tenaga kebersihan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam memberikan layanan kebersihan layanan kebersihan lingkungan.

#### **g. Bidang Sarana dan Prasarana**

- a. Sekolah /Madrasah menetapkan kebijakan program secara tertulis mengenai pengelolaan sarana dan prasaran.
- b. Program pengelolaan sarana dan prasarana mengacu pada standar Sarana dan prasarana dalam hal ; merencanakan, memenuhi dan mendayagunakan sarana dan prasarana pendidikan ;



mengevaluasi dan melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana agar tetap berfungsi mendukung proses pendidikan ; melengkapi fasilitas pembelajaran pada setiap tingkat kelas di Sekolah /Madrasah ; menyusun skala prioritas pengembangan fasilitas pendidikan sesuai dengan tujuan pendidikan dan kurikulum masing-masing tingkat ; pemeliharaan semua fasilitas fisik dan peralatan dengan memperhatikan kesehatan dan keamanan lingkungan.

- c. Seluruh program pengelolaan sarana prasarana pendidikan disosialisasikan kepada pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik.
- d. Pengelolaan sarana prasarana Sekolah/Madrasah; direncanakan secara sistematis agar selaras dengan pertumbuhan kegiatan akademik dengan mengacu standar Sarana dan Prasarana dan dituangkan dalam rencana pokok (*master plan*) yang meliputi gedung dan laboratorium serta pengembangannya.
- e. Pengelolaan perpustakaan Sekolah /Madrasah perlu : Menyediakan petunjuk pelaksanaan operasional peminjaman buku dan bahan pustaka lainnya ; Merencanakan fasilitas peminjaman buku dan bahan pustaka lainnya sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan pendidik; Membuka pelayanan minimal enam jam sehari kerja : Melengkapi fasilitas peminjaman antar perpustakaan, baik internal maupun eksternal ; dan Menyediakan pelayanan peminjaman dengan perpustakaan dari Sekolah /Madrasah lain baik Negeri maupun swasta.
- f. Pengelolaan laboratorium dikembangkan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta dilengkapi dengan manual yang jelas sehingga tidak terjadi kekeliruan yang dapat menimbulkan kerusakan.
- g. Pengelolaan fasilitas fisik untuk kegiatan ekstrakurikuler disesuaikan dengan perkembangan kegiatan ekstra kurikulum peserta didik dan mengacu pada Standar Sarana dan Prasarana.

#### **h. Bidang Keuangan dan Pembiayaan**

- a. Sekolah /Madrasah menyusun pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional yang mengacu pada standar pembiayaan.
- b. Pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional Sekolah /Madrasah mengatur.
  - 1) Sumber pemasukan, pengeluaran dan jumlah dana yang dikelola ;
  - 2) Penyusunan dan pencairan anggaran serta penggalangan dana di luar dan investasi dan operasional.
  - 3) Kewenangan dan tanggungjawab kepala Sekolah/Madrasah dalam membelanjakan anggaran pendidikan sesuai dengan peruntukannya.

- 4) Pembukuan semua penerimaan dan pengeluaran serta penggunaan anggaran ,untuk dilaporkan kepada komite Sekolah/Madrasah serta institusi di atasnya.
- c. Pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional Sekolah/Madrasah diputuskan oleh komite Sekolah /Madrasah dan ditetapkan oleh kepala Sekolah /Madrasah serta mendapatkan persetujuan dari institusi di atasnya.
- d. Pedoman biaya investasi dan operasional Sekolah/Madrasah disosialisasikan kepada seluruh warga Sekolah /Madrasah untuk menjamin tercapainya pengelolaan dana secara transparan dan akuntabel.

#### **i. Budaya dan Lingkungan Sekolah /Madrasah**

- a. Sekolah /Madrasah menciptakan suasana, iklim dan lingkungan pendidikan yang kondusif untuk pembelajaran yang efisien dalam prosedur pelaksanaan.
- b. Prosedur pelaksanaan penciptaan suasana, iklim dan lingkungan pendidikan:
  - 1) Berisi prosedur tertulis mengenai informasi kegiatan penting minimum yang akan dilaksanakan ;
  - 2) Memuat judul,tujuan,lingkup, tanggungjawab dan wewenang serta penjelasannya;
  - 3) Diputuskan oleh kepala Sekolah /Madrasah dalam rapat dewan pendidik.
- c. Sekolah /Madrasah
  - 1) Tata tertib pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik termasuk dalam hal menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana pendidikan.
  - 2) Petunjuk, peringatan dan larangan dalam berperilaku di Sekolah /Madrasah, serta pemberian sanksi bagi warga yang melanggar tata tertib.
- d. Tata tertib Sekolah /Madrasah ditetapkan oleh kepala Sekolah /Madrasah melalui rapat dewan pendidik dengan mempertimbangkan masukan komite Sekolah /Madrasah dan peserta didik.
- e. Sekolah /Madrasah menetapkan kode etik warga Sekolah /Madrasah yang memuat norma tentang :
  - 1) Hubungan sesama warga di lingkungan Sekolah /Madrasah dan hubungan antara warga Sekolah /Madrasah dengan masyarakat;
  - 2) Sistem yang dapat memberikan penghargaan bagi yang mematuhi dan sanksi bagi yang melanggar.
- f. Kode etik Sekolah /Madrasah ditanamkan kepada seluruh warga Sekolah /Madrasah untuk menegakkan etik Sekolah /Madrasah.

- g. Sekolah /Madrasah perlu memiliki program yang jelas untuk meningkatkan kesadaran beretika bagi semua warga Sekolah /Madrasah.
- h. Kode etik Sekolah /Madrasah yang mengatur peserta didik memuat norma untuk :
- 1) Menjalankan ibadah sesuai dengan agama yang dianutnya;
  - 2) Menghormati pendidikan dan tenaga kependidikan
  - 3) Mengikuti proses pembelajaran dengan menjunjung tinggi ketentuan pembelajaran dan mematuhi semua peraturan yang berlaku
  - 4) Memelihara kerukunan dan kedamaian untuk mewujudkan harmoni sosial di antara teman ;
  - 5) Mencintai keluarga, masyarakat dan menyayangi sesama;
  - 6) Mencintai lingkungan, Bangsa dan Negara serta
  - 7) Menjaga dan memelihara sarana dan prasarana, kesejukan, ketertiban,keamanan,keindahan dan kenyamanan Sekolah /Madrasah
- i. Peserta didik dalam menjaga norma pendidikan perlu mendapat bimbingan dengan keteladanan, pembinaan dengan membangun kemauan serta pengembangan kreativitas dari pendidik dan tenaga kependidikan.
- j. Kode etik Sekolah /Madrasah yang mengatur guru dan tenaga kependidikan memasukkan larangan bagi guru dan tenaga kependidikan secara perseorangan maupun kolektif untuk :
- 1) Menjual buku pelajaran,seragam/ bahan pakaian Sekolah /Madrasah dan/atau perangkat sekolah lainnya baik secara langsung maupun tidak langsung kepada peserta didik
  - 2) Memungut biaya dalam memberikan bimbingan belajar atau les kepada peserta didik
  - 3) Memungut biaya dari peserta didik secara langsung maupun tidak langsung yang bertentangan dengan peraturan dan undang-undang;
  - 4) Melakukan sesuatu baik secara langsung maupun tidak langsung yang mencederai integritas hasil Ujian Sekolah /Madrasah dan ujian Nasional.
- k. Kode etik Sekolah /Madrasah diputuskan oleh rapat dewan pendidik dan ditetapkan oleh Sekolah /Madrasah.

**j. Peran serta Masyarakat dan kemitraan Sekolah /Madrasah**

- a. Sekolah /Madrasah melibatkan warga dan Masyarakat pendukung Sekolah /Madrasah dalam mengelola pendidikan.
- b. Warga Sekolah /Madrasah dilibatkan dalam pengelolaan akademik
- c. Masyarakat pendukung Sekolah /Madrasah dilibatkan dalam pengelolaan non-akademik.

- d. Keterlibatan peran serta warga Sekolah /Madrasah dan masyarakat dalam pengelolaan dibatasi pada kegiatan tertentu yang ditetapkan
- e. Setiap Sekolah /Madrasah menjalani kemitraan dengan lembaga lain yang relevan, berkaitan dengan input, proses, output dan pemanfaatan lulusan.
- f. Kemitraan Sekolah /Madrasah dilakukan dengan lembaga pemerintah atau non-pemerintah.
- g. Kemitraan SD/MI/SDLB atau yang setara dilakukan minimal dengan SMP/MTs/SMPLB atau setara serta dengan TK/RA/BA atau yang setara di lingkungannya.
- h. Kemitraan SMP/MTs/SDLB atau yang setara dilakukan minimal dengan SMA/SMK/SMALD, MA/MAK, SD/MI atau yang setara serta dunia usaha dan dunia industri.
- i. Kemitraan SMA/SMK, MA/MAK atau yang setara dilakukan minimal dengan perguruan tinggi, SMP/MTs atau yang setara serta dunia usaha dan dunia industri di lingkungannya.
- j. Sistem kemitraan Sekolah /Madrasah ditetapkan dengan perjanjian secara tertulis.

### **3. Pengawasan dan Evaluasi**

#### **a. Program Pengawasan**

- a. Sekolah/Madrasah menyusun program pengawasan secara obyektif, bertanggung jawab dan berkelanjutan.
- b. Penyusunan program pengawasan di Sekolah /Madrasah didasarkan pada Standar Nasional Pendidikan.
- c. Program pengawasan di sosialisasikan ke seluruh pendidik dan tenaga kependidikan.
- d. Pengawasan pengelolaan Sekolah /Madrasah meliputi pemantuan supervisi, evaluasi, pelaporan dan tindak lanjut hasil pengawasan.
- e. Pemantuan pengelolaan Sekolah /Madrasah dilakukan oleh komite Sekolah /Madrasah atau bentuk lain dari lembaga perwakilan pihak-pihak yang berkepentingan secara teratur dan berkelanjutan untuk menilai efisiensi, efektivitas dan akuntabilitas pengelolaan.
- f. Supervisi pengelolaan akademik dilakukan secara teratur dan berkelanjutan oleh kepala Sekolah /Madrasah dan pengawasan Sekolah /Madrasah.
- g. Guru melaporkan hasil evaluasi dan penilaian sekurang-kurangnya setiap akhir semester yang ditujukan kepada Sekolah /Madrasah dan orang tua/wali peserta didik.
- h. Tenaga pendidik melaporkan pelaksanaan teknik dari tugas masing-masing sekurang-kurangnya setiap akhir semester yang ditujukan kepada kepala Sekolah /Madrasah. Kepala Sekolah /Madrasah secara terus menerus melakukan pengawasan pelaksanaan tugas tenaga kependidikan.

- i. Kepala Sekolah /Madrasah melaporkan hasil evaluasi kepada komite Sekolah /Madrasah dan pihak-pihak lain yang berkepentingan sekurang-kurangnya setiap akhir semester.
- j. Pengawasan di sekolah kepada Bupati/Walikota melalui Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota yang bertanggung jawab di bidang pendidikan dan sekolah yang bersangkutan setelah dikonfirmasi pada sekolah terkait.
- k. Pengawasan Madrasah/sekolah melaporkan hasil pengawasan di madrasah kepada Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota dan pada madrasah yang bersangkutan, setelah dikonfirmasi pada madrasah terkait.
- l. Setiap pihak yang menerima laporan hasil pengawasan menindaklanjuti laporan hasil pengawasan tersebut dalam rangka meningkatkan mutu Sekolah /Madrasah termasuk memberikan sanksi atas penyimpangan yang ditemukan.
- m. Sekolah /Madrasah mendokumentasikan dan menggunakan hasil pemantauan supervisi dan pelaporan serta catatan tindak lanjut untuk memperbaiki kinerja Sekolah /Madrasah dalam pengelolaan pembelajaran dan pengelolaan secara keseluruhan.

#### **b. Evaluasi Diri**

- a. Sekolah /Madrasah melakukan evaluasi diri terhadap kinerja Sekolah /Madrasah.
- b. Sekolah /Madrasah menetapkan prioritas indikator untuk mengukur, menilai kinerja, dan melakukan perbaikan dalam rangka pelaksanaan Standar Nasional Pendidikan.
- c. Sekolah /Madrasah melaksanakan: Evaluasi proses pembelajaran secara periodik, sekurang-kurangnya dua kali dalam setahun, pada akhir semester akademik; dan Evaluasi program kerja tahunan secara periodik sekurang-kurangnya satu kali dalam setahun, pada akhir tahun anggaran sekolah/madrasah
- d. Evaluasi diri Sekolah /Madrasah dilakukan secara periodik berdasar pada data dan informasi yang sah.

#### **c. Evaluasi dan Pengembangan KTSP**

Proses evaluasi dan pengembangan KTSP dilaksanakan secara:

- a. Komprehensif dan fleksibel dalam mengadaptasi kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang mutakhir.
- b. Berkala untuk merespon perubahan kebutuhan peserta didik dan masyarakat serta perubahan sistem pendidikan maupun perubahan sosial;
- c. Integratif dan monolitik sejalan dengan perubahan tingkat mata pelajaran;

- d. Menyuluruh dengan melibatkan berbagai pihak meliputi : dewan pendidik komite Sekolah / Madrasah, pemakai lulusan dan alumni.

**d. Evaluasi Perdayagunaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

- a. Evaluasi perdayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan direncanakan secara komprehensif pada setiap akhir semester dengan mengacu pada Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan.
- b. Evaluasi perdayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan meliputi kesesuaian penguasaan dengan keahlian, keseimbangan beban kerja dan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dalam pelaksanaan tugas.
- c. Evaluasi kinerja pendidik harus memperhatikan pencapaian prestasi dan perubahan-perubahan peserta didik.

**e. Akreditasi Sekolah /Madrasah**

- a. Sekolah /Madrasah menyiapkan bahan-bahan yang diperlukan untuk mengikuti akreditasi sesuai dengan peraturan perundangan-undang yang berlaku.
- b. Sekolah /Madrasah meningkatkan status akreditasi dengan menggunakan lembaga akreditasi ekstren yang memiliki legitimasi.
- c. Sekolah /Madrasah harus terus meningkatkan kualitas kelembagaannya secara holistik dengan menindak lanjuti saran-saran hasil akreditasi.

**4. Kepemimpinan Kepala Madrasah**

1. Setiap Sekolah /Madrasah dipimpin oleh seorang kepala Madrasah.
2. Kriteria untuk menjadi kepala dan wakil Madrasah berdasarkan ketentuan dalam standar pendidik dan tenaga kependidikan.
3. Kepala SMP/MTs/SMPLB di bantu minimal oleh satu orang wakil kepala Sekolah /Madrasah.
4. Kepala SMA/MA dibantu minimal tiga wakil kepala Sekolah /Madrasah untuk bidang akademik, sarana-prasarana dan kesiswaan. Sedangkan kepala SMK di bantu empat wakil kepala sekolah untuk bidang akademik, sarana-prasana dan kesiswaan dan hubungan dunia usaha dan dunia industri. Dalam hal tertentu atau Sekolah /Madrasah dapat menugaskan guru untuk pengembangan guru untuk melaksanakan fungsi wakil kepala Sekolah /Madrasah.
5. Wakil kepala Sekolah /Madrasah dipilih oleh dewan pendidik dan proses pengangkatan serta keputusannya dilaporkan secara tertulis oleh kepala Sekolah /Madrasah kepada institusi di atasnya. Dalam hal Sekolah / Madrasah swasta, institusi dimaksud adalah penyelenggara Sekolah /Madrasah.

6. Kepala dan wakil Kepala Sekolah /Madrasah memiliki kemampuan memimpin yaitu seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang dimiliki, dihayati, dikuasai dan diwujudkan dalam melaksanakan tugas keprofesional sesuai dengan standar pengelolaan satuan pendidikan.
7. Kepala Sekolah /Madrasah:
  - a. Menjabarkan visi ke dalam misi target mutu.
  - b. Merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai;
  - c. Menganalisis tantangan, peluang, kekuatan dan kelemahan sekolah/madrasah;
  - d. Membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan pelengkapan mutu;
  - e. Bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran sekolah/madrasah;
  - f. Melibatkan guru, komite sekolah dalam pengambilan keputusan penting sekolah/madrasah. Dalam hal sekolah/ madrasah swasta, pengambilan keputusan tersebut harus melibatkan peyelenggara sekolah/madrasah;
  - g. Berkomunikasi untuk menciptakan dukungan intesif dari orang tua peserta didik dan masyarakat;
  - h. Menjaga dan meningkatkan motivasi kerja pendidik dan tenaga ke pendidikan dengan menggunakan sistem pemberian penghargaan atas prestasi dan sanksi atas pelanggaran peraturan dan kode etik;
  - i. Menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif bagi peserta didik;
  - j. Bertanggung jawab atas perencanaan partisipatif mengenai pelaksanaan kurikulum;
  - k. Melaksanakan dan merumuskan program supervisi, seta memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja sekolah/ madrasah;
  - l. Meningkatkan mutu pendidikan;
  - m. Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi,dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya;
  - n. Memfasilitasi pengembangan, penyebaran, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah/madrasah;
  - o. Membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan sekolah/madrasah dan program pembelajar yang kondusif bagi proses belajar didik dan pertumbuhan profesional para guru dan tenaga kependidikan;

- p. Menjamin manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah/madrasah untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat,efisien,dan efektif;
  - q. Menjalin kerja sama dengan orang tua peserta didik dan masyarakat,dan komite sekolah/madrasah menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam,dan memobilisasi sumber daya masyarakat;
  - r. Memberi contoh/teladan/tindakan yang bertanggung jawab.
8. Kepala Sekolah/Madrasah dapat mendelegasikan sebagai tugas dan kewenangan kepada wakil kepala sekolah/madrasah sesuai dengan bidangnya

### **5. Sistem Informasi Manajemen**

1.Sekolah/madrasah :

- a. Mengelola sistem informasi manajemen yang memadai untuk mendukung administrasi pendidikan yang efektif, efisien dan akuntabel;
  - b. Meyediakan fasilitas informasi yang efisien,efektif dan mudah diakses;
  - c. Menungaskan seorang guru atau tenaga kependidikan untuk melayani permintaan informasi maupun pemberian informasi atau pengaduan dari masyarakat berkaitan dengan pengelolaan sekolah/madrasah baik secara lisan maupun tertulis dan semuanya direkam dan didokumentasikan;
  - d. Melaporkan data informasi sekolah/madrasah yang telah terdokumentasikan kepala dinas pendidikan kabupaten/kota.
2. Komunikasi antar warga sekolah/madrasah di lingkungan sekolah/madrasah di laksanakan secara efisien dan efektif.

### **4. Manajemen Berbasis Madrasah**

Model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau Manajemen berbasis Madrasah (MBM) di Indonesia disebut Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). MPMBS dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah/madrasah, fleksibilitas kepada sekolah/madrasah dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah/madrasah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah /madrasah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.<sup>62</sup>

Setelah undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional berlaku, wewenang mengembangkan, mengelola dan melaksanakan pendidikan tidak lagi sepenuhnya

---

<sup>62</sup>Anon, *Manajemen Peningkatan Mutu berbasis sekolah : Buku konsep dan pelaksanaan* (Jakarta: Direktorat SLP Dirjen Dikdasmen Depdiknas, 2001), h. 3



menjadi tanggung jawab pemerintah pusat tetapi sudah berbagi dengan pemerintah daerah. Sistem pendidikan yang dibangun oleh undang-undang nomor 20 tahun 2003 merupakan konsekuensi dari perubahan sistem pemerintahan dari pemerintah sentralistis ke otonomi daerah dimana pendidikan adalah aspek pelayanan pemerintah pusat yang didelegasikan ke pemerintah daerah.<sup>63</sup>

Otonomi dapat diartikan sebagai kewenangan atau kemandirian yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri dan tidak tergantung kepada siapapun juga. Otonomi sekolah/madrasah adalah kewenangan sekolah/madrasah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah/madrasah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional. Sementara itu, pengambilan keputusan partisipatif adalah suatu cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis dimana warga sekolah/madrasah didorong untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah/madrasah.

Secara leksikal, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) berasal dari kata Manajemen, Berbasis dan Sekolah/Madrasah. Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah adalah model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan bersama/ partisipatif dari semua warga sekolah dan masyarakat.<sup>64</sup> Untuk mengelola sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan berdasarkan kebijakan pendidikan nasional. Otonomi yang demikian memberikan kebebasan sekolah untuk membuat program-program sesuai dengan kebutuhan sekolah. Pengambilan keputusan bersama dengan warga sekolah dan dedikasi tanggung jawab bersama untuk kemajuan sekolah. Dengan tidak mengurangi otonomi sekolah, demi kepentingan-kepentingan pribadi atau kelompok untuk menguasai sekolah tanpa partisipasi warga sekolah dan masyarakat. Manajemen berbasis Madrasah adalah salah satu pendekatan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan dengan melibatkan seluruh warga madrasah/Sekolah.<sup>65</sup>

Pemberlakuan undang-undang nomor 22 tahun 1999 tentang otonomi Pemerintah daerah yang berlaku tanggal 1 Januari 1999, wacana desentralisasi pemerintahan ramai dikaji dan dibicarakan. Pendidikan termasuk bidang yang disentralisasikan ke pemerintah Kota/Kabupaten.

---

<sup>63</sup>R. Ibrahim, *et.al.*, *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*, cet.2 (Jakarta: PT. Imperial Bhakti Utama, 2007), h. 138

<sup>64</sup>Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah : Teori, Model dan Aplikasi* (Jakarta: PT.Grasindo, 2003), h.1

<sup>65</sup>*ibid*, h. 2

Melalui desentralisasi pendidikan diharapkan permasalahan pokok pendidikan yaitu masalah mutu, pemerataan, relevansi, efisiensi dan manajemen dapat terpecahkan. Kemudian Peraturan Pemerintah nomor 25 tahun 2000 tentang kewenangan Pemerintah dan provinsi sebagai daerah otonomi berpengaruh terhadap sektor pendidikan. Pemberlakuan otonomi daerah meniscayakan otonomi di sektor pendidikan. Untuk menyelaraskan otonomi daerah dengan otonomi sektor pendidikan, pengelola pendidikan diarahkan pada manajemen berbasis sekolah (MBS). Konsep kebijakan ini dirumuskan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada warga sekolah (kepala sekolah, guru, orang tua, masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional. Kebijakan ini diharapkan dapat diterapkan di sekolah/madrasah di Indonesia.<sup>66</sup>

Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) merupakan bentuk penyesuaian dari pemberlakuan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau school based Management (SBM) di era otonomi sekarang ini. Ide dasar MBS sendiri mengadopsi dari kegiatan reformasi pendidikan belahan dunia, terutama Amerika Serikat dalam upaya merestrukturisasi pendidikan di negara adidaya tersebut.<sup>67</sup>

Istilah SBM/MBS sendiri di gunakan secara variatif di belahan dunia, antara lain di Inggris disebut local Management of school dan Grant Maintained school, di Australia bagian Victoria dikenal dengan The School of the Future sedangkan dibagian Western dikenal Better School di Canada awalnya digunakan istilah School Based Decision Making, di Selandia Baru dikenal Tomorrow's School dan di Hongkong dikenal Schools Management Initiative.<sup>68</sup>

Berbicara tentang buruknya mutu pendidikan nasional sudah barang tentu sorotan utamanya tertuju kepada Madrasah. Sebab kenyataannya Madrasah memang tertinggal dari pendidikan sekolah. Karena itulah, ketika Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dianggap mampu dijadikan sebagai cara untuk merestrukturisasi pendidikan nasional, iapun langsung diadopsi untuk diterapkan di dunia pendidikan Madrasah dengan istilah Manajemen Berbasis Madrasah (MBM). Berbicara tentang MBM sesungguhnya bisa di defenisikan dengan tiga komponen utama yaitu :

---

<sup>66</sup>Ahmad Razikun dan Namaduddin, *Strategi Perencanaan Manajemen berbasis Madrasah (MBM) di tingkat Menengah* (Jakarta: PT.Listafariska Putra, 2004), h. 2

<sup>67</sup>Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah (Teori, Model dan Aplikasi)* (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana, 2003), h. 2

<sup>68</sup>Ahmad Razikun dan Namaduddin, *Strategi Perencanaan*, h.3

1. Delegasi otoritas decision making (pengambil keputusan) ke pihak madrasah menyangkut program pendidikan termasuk kepegawaian, anggaran dan program.
2. Penerapan model decision maker (bersama pada madrasah oleh tim manajemen termasuk kepala madrasah, guru, orangtua siswa, terkadang siswa dan masyarakat lainnya).
3. Ekspektasi di mana MBM akan mendorong leadership madrasah dalam upaya perbaikan madrasah.<sup>69</sup>

Singkatnya, perbedaan pengelolaan madrasah dengan model manajemen berbasis madrasah dengan pengelolaan yang pernah berlaku sebelumnya adalah terletak pada sisi decision-making (pengambilan keputusan) yang seharusnya diserahkan kepada madrasah..Secara sepintas kelihatannya mudah, namun dalam prakteknya MBM tetap saja melahirkan banyak pertanyaan seperti : bagaimana sebenarnya MBM bisa berjalan? siapa yang akan membuat keputusan? bagaimana hal ini mengubah peran-peran kementerian Agama? Bagaimana perubahan ini mengarahkan apa yang seharusnya dilakukan kepala madrasah? Tuntutan baru apa yang dibebankan kepada guru? Apakah penerapan manajemen berbasis madrasah secara konsisten akan mendapatkan atau kehilangan jabatan dengan pengaruh? Apakah Manajemen Berbasis Madrasah cocok untuk diterapkan di madrasah yang secara SDM dan SDF (sumber dana finansial) sangat terbatas?

Sebagaimana pertanyaan yang mungkin muncul diatas, Manajemen Berbasis Madrasah sepertinya bukan ide sederhana. Jadi, meskipun MBM ide dasarnya adalah decision making, menyangkut; bagaimana madrasah dijalankan dan siapa yang berperan dalam mengambil keputusan, namun dalam penerapannya tidak berarti dapat terlaksana seketika. Sebab dengan berlakunya MBM, dunia madrasah secara langsung ditantang untuk mengubah paradigma lama, mempelajari pengetahuan baru, mengembangkan skill baru serta mengubah pola kebiasaan prilaku.<sup>70</sup>

Ide dasar Manajemen Berbasis Madrasah adalah mendelegasikan wewenang kemadrasahan kepada madrasah itu sendiri. Hanya saja dengan melihat kondisi obyektif sistem pendidikan madrasah sekarang ini tidak berarti pendelegasian wewenang itu menjamin peningkatan kualitas keputusan. Bisa jadi karena kebanyakan madrasah di Indonesia umumnya berada dibawah naungan yayasan, organisasi keagamaan dan yang terpenting lagi terbiasa dengan

---

<sup>69</sup>*Ibid*, h. 4

<sup>70</sup>Ainurrafiq Dawam, *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren* (Jakarta: Diva Pustaka, 2004), h.47

mengikuti teknis menyebabkan arus perubahan besar madrasah ini akan berlarut-larut tanpa adanya kepastian dan perbaikan.

Berdasarkan kepada pengalaman inilah kiranya perlu diperjelas pengertian kesuksesan dalam mengaplikasikan manajemen berbasis madrasah. Banyak kalangan berasumsi jika MBM ini diterapkan maka dengan sendirinya akan mendongkrak mutu pendidikan. Hal ini tentu kurang tepat jika MBM ditafsirkan secara harfiah sebagai devolusi kewenangan dari pusat ke madrasah. Begitupun tidak benar jika penerapan MBM dengan sendirinya dapat mendongkrak prestasi siswa. Sebab MBM adalah sebuah strategi pengambilan keputusan dan bukannya program atau strategi pembelajaran.

Konsep dasar Manajemen berbasis madrasah (MBM) adalah perubahan dari bawah ke atas (*bottom up*), namun barangkali setelah membaca konsep detail MBM kalangan madrasah akan berfikir ulang untuk menerapkan MBM. Bagi pengelola madrasah yang berada di bawah yayasan mungkin akan merasa terusik karena peranan dominannya berangsur-angsur akan terkikis selama proses penguatan Majelis madrasah. Tujuan arah penerapan manajemen berbasis madrasah ini adalah guna untuk mendorong masing-masing komponen madrasah termasuk guru dan majelis madrasah untuk menggunakan kreatifitas mereka, melalui strategi yang mereka kembangkan untuk peningkatan program pendidikan di madrasah. Hal ini merupakan konsekuensi dari proses decision maker dalam lingkup madrasah agar pelayanan pendidikan untuk masyarakat terjamin. Semua ada tempatnya dan memiliki peranan masing-masing untuk meningkatkan pelayanan pendidikan madrasah. Inilah pentingnya mengadopsi pandangan/jiwa leadership dan layanan terhadap konsumen internal madrasah, mulai dari guru-guru, pimpinan madrasah, siswa dan orang tua siswa.

Pengaplikasian Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) adalah membuat rancangan dan perencanaan strategi. Tujuan utamanya adalah mempersiapkan sebuah arah yang komprehensif berdasarkan fakta kesamaan kebutuhan madrasah, tuntunan eksternal yang berlaku di madrasah dan persamaan dalam sifat tuntunan pengajaran dan pembelajaran di madrasah.

Komponen inti dari perencanaan strategis adalah sebuah visi masa depan yang diarahkan pada misi dasar dari madrasah guna menyediakan program dan layanan pendidikan yang layak di perlukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat di sekitarnya. Hal ini penting dilakukan karena menghimpun dan mengakomodir tuntutan dan kebutuhan komponen seringkali menjadi hambatan dalam mempersiapkan rancangan dan perencanaan strategi madrasah ke depan. Mengelola suatu lembaga pendidikan bukanlah pekerjaan yang mudah, apalagi yang dimaksud mengelola tidak

sekedar dalam pengertian mempertahankan yang sudah ada, tetapi melakukan pengembangan secara sistematis dan sistemik yang mengikuti aspek ideologis yakni visi dan misi, kelembagaan dan langkah operasionalnya serta mencerminkan pertumbuhan (*growth*), perubahan (*change*) dan pembaharuan (*reform*).<sup>71</sup>

Upaya mendukung implementasi pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di madrasah-madrasah perlu upaya peningkatan kualitas pendidikan yang harus dilakukan melalui berbagai macam cara yang terkoordinasi dan komprehensif, karena penyebab rendahnya mutu pendidikan di Indonesia diakibatkan oleh :

1. Pemerintah terlalu berkeinginan untuk menguasai sektor pendidikan, segala permasalahan pendidikan ingin ditangani sendiri mulai dari pendanaan, pengelolaan bahkan penentuan materi pelajaran pun ditentukan pemerintah.
2. Perhatian utama untuk meningkatkan mutu pendidikan selalu difokuskan pada proses pembelajaran.
3. Para guru selalu dituntut untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada siswanya sementara itu nasib mereka sendiri tidak diperhatikan dengan sungguh-sungguh oleh pemerintah.
4. Selama ini pendidikan di Indonesia tidak memiliki standar mutu yang diinginkan itu seperti apa.
5. Birokrasi pendidikan di Indonesia dijalankan oleh orang-orang yang tidak mengerti hakikat pendidikan yang sesungguhnya.

Oleh karena itulah, pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) ini memberikan kekuasaan otonomi yang luas hingga tingkat sekolah secara langsung. Dengan adanya kekuasaan pada tingkat lokal sekolah maka keputusan manajemen terletak pada *stakeholder* lokal, dengan demikian mereka diberdayakan untuk melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan kinerja madrasah. Dengan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) terjadi proses pengambilan keputusan secara kolektif karena pengambilan keputusan ini dapat meningkatkan efektivitas pengajaran dan meningkatkan kepuasan guru itu sendiri.<sup>72</sup>

##### **5. Keterkaitan kepemimpinan Kepala Madrasah dengan Manajemen Berbasis Madrasah.**

---

<sup>71</sup> H.A.Malik Fadjar, *Visi Pembaharuan Pendidikan Islam (Jakarta: Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Penyusunan Naskah Indonesia (LP3NI), 1998), h. 91*

<sup>72</sup> Anon, *Manajemen Peningkatan Mutu berbasis sekolah*, h. 21-22.

Inti dari apa yang dikemukakan diatas adalah kualitas atau mutu pendidikan yang harus ditingkatkan. Bagaimana caranya ? Perlu diingat kembali bahwa pendidikan adalah jasa sehingga kontrol sebelum pelayanan diberikan kepada pengguna akhir harus menjadi perhatian utama. Untuk menghasilkan pendidikan yang berkualitas maka program pendidikan harus dipersiapkan secara baik. Oleh karena itu, sistem pendidikan kita harus direformasi secara besar-besaran baik dari perencanaan, pelaksanaan, penilaian dan sebagainya.

Terdapat beberapa kondisi yang diperlukan untuk suksesnya perencanaan pendidikan adalah : (1). adanya komitmen politik pada perencanaan pendidikan (2). perencanaan pendidikan harus tahu betul apa yang menjadi hak, tugas dan tanggung jawabnya, (3). harus ada perbedaan yang tegas antara area politik, teknis dan administratif pada perencanaan pendidikan, (4). perhatian lebih besar diberikan pada penyebaran kekuasaan untuk membuat keputusan politis dan teknis, (5). perhatian lebih besar diberikan pada pengembangan kebijakan dan prioritas pendidikan terarah, (6). tugas utama perencana pendidikan adalah pengembangan secara terarah dan memberikan alternatif teknis sebagai sarana untuk mencapai tujuan politik pendidikan, (7). harus mengurangi politisasi pengetahuan, 8. harus berusaha lebih besar untuk mengetahui opini publik terhadap perkembangan masa depan dan arah pendidikan, (9). administrator pendidikan harus lebih aktif mendorong perubahan-perubahan dalam perencanaan pendidikan dan (10). ketika pemerintah tidak menguasai lagi semua aspek pendidikan maka harus lebih diupayakan kerjasama yang saling menguntungkan antara pemerintah-swasta-universitas yang memegang otoritas pendidikan.<sup>73</sup>

Pada prinsipnya, kepemimpinan dalam lingkup pendidikan (*educational leadership*) berorientasi pada keberlanjutan dan pengembangan dari efisiensi dan efektivitas madrasah. Sebagaimana kepala madrasah hanya dapat meraih kesuksesan dengan bekerja sama dengan warga madrasah lainnya, kepemimpinan kependidikan kemudian ditujukan pada peningkatan maksimal dari produktifitas dan usaha-usaha yang dilakukan oleh semua warga madrasah. Berangkat dari pandangan ini, peran dan praktek kepemimpinan seorang kepala madrasah dalam memberdayakan *stakeholder* madrasah menjadi hal yang mutlak.<sup>74</sup>

Tema utama dari Manajemen Berbasis Madrasah pada dasarnya terletak pada pemberdayaan warga madrasah (*local school stakeholders*). Pemberdayaan pada hakekatnya

---

<sup>73</sup>G.C.Ruscoe, *The conditions for Success in Educational Planning* (Paris: Unesco-International Institute for Educational Planning, 1969), h. 33-34

<sup>74</sup>Ahmad Rozikun dkk, *Strategi Perencanaan Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: PT.Listafariska Putra, 2004), h.45

bertujuan untuk meningkatkan partisipasi yang luas dari warga madrasah dalam semua kegiatan-kegiatan madrasah. Ada beberapa pokok pemikiran yang tercakup dalam prinsip pemberdayaan sebagaimana yang dirumuskan oleh Murphy dan teman-temannya dalam buku mereka "*School-based Management as School Reform*". Pertama, warga madrasah memiliki hak dan tanggungjawab untuk ikut terlibat dalam proses pengambilan keputusan.<sup>75</sup>

Kedua, guru, siswa, orangtua seharusnya memainkan peranan yang penting dalam proses pengambilan keputusan di madrasah karena merekalah yang mendapatkan atau merasakan akibat dari setiap keputusan yang diambil madrasah. Ketiga, siswa, orangtua, guru, staf administrasi madrasah, dan masyarakat memiliki kebutuhan yang berbeda dan kebutuhan ini hanya bisa diketahui dan disampaikan oleh mereka sendiri. Terakhir, karena madrasah adalah unit pengambil keputusan paling bawah/dasar dalam sistem pendidikan, maka madrasah harusnya diberikan kapasitas untuk mengidentifikasi dan merespon akan kebutuhan-kebutuhan siswa di madrasah itu. Pemberian kekuasaan dalam pengambilan keputusan yang diterapkan pada lingkup madrasah akan memungkinkan madrasah untuk dapat merespon secara lebih efektif, efisien, dan fleksibel terhadap kebutuhan-kebutuhan siswa tersebut.<sup>76</sup>

Keikutsertaan dan partisipasi yang luas dari warga madrasah ini adalah sangat penting dalam membentuk pandangan-pandangan bersama yang pada akhirnya dapat membentuk rasa memiliki bersama diantara warga madrasah dan hal ini adalah mutlak bagi tercapainya proses perubahan yang efektif dan usaha-usaha pengembangan yang dilakukan di madrasah. Secara umum diyakini bahwa warga madrasah akan menunjukkan tingkat dukungan yang lebih besar pada setiap keputusan yang diambil dimana mereka diikutsertakan secara bermakna.

Keikutsertaan menghilangkan rasa diasingkan, memupuk rasa saling berhubungan, meningkatkan rasa percaya diri profesional dari guru, memperbaiki moral madrasah dan warga madrasah, menaikkan motivasi dan kepuasan, dan menciptakan komitmen terhadap semua keputusan yang diambil madrasah.

Meskipun kepemimpinan telah menjadi konsep dalam pengelolaan madrasah yang diketahui oleh kepala madrasah sejak lama, sedikit sekali praktek-praktek yang diambil menekankan pada peran-peran kepemimpinan (*leadership*) kepala madrasah. Pada kenyataannya, fungsi-fungsi manajemen dari seorang kepala madrasah lebih mendapatkan perhatian dalam

---

<sup>75</sup>Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah : Teori, Model dan Aplikasi*, h.67

<sup>76</sup>*Ibid*, h.5

pengelolaan madrasah dibandingkan dengan kualitas kepemimpinan (*leadership qualities*) dari kepala madrasah tersebut.

Kecenderungan ini pada akhirnya terbukti tidak cukup dalam pencapaian efektivitas dan efisiensi di dalam pengelolaan madrasah. Disadari bahwa seorang kepala madrasah diharapkan dapat menginspirasi dan mempengaruhi warga madrasah yang lain untuk ikut terlibat dalam menjadikan madrasah sebagai suatu lingkungan pembelajaran (*instructional environment*). Ada beberapa sumber kepemimpinan yang menyebabkan mengapa menjadi tidak cukup dengan hanya mengandalkan kepemimpinan (*leadership*) dari seorang kepala madrasah. Ketiga sumber kepemimpinan itu adalah kepemimpinan dari lingkungan luar madrasah, dari dalam lingkungan madrasah, dan kepemimpinan kepala madrasah itu sendiri.

Pada kenyataannya seorang kepala madrasah tidak memiliki monopoli dalam menjalankan kepemimpinannya. Pihak-pihak luar seperti orangtua, kelompok masyarakat, petugas pemerintah, komite madrasah, dan juga pengawas madrasah juga memainkan peran-peran kepemimpinan dalam lingkup pendidikan. Menjadi tugas seorang kepala madrasah untuk mengenali dan mengakui kepemimpinan dari luar ini dan menjadikannya sebagai sumber dukungan bagi kemanfaatan madrasah. Sumber kepemimpinan dari dalam madrasah juga sama pentingnya. Guru, petugas BK/BP, petugas administrasi, dan siswa seharusnya diberikan peluang untuk menjalankan kepemimpinan masing-masing.

Pada dasarnya Manajemen Berbasis Madrasah/Sekolah menggarisbawahi dan menekankan betapa pentingnya peran kepemimpinan bagi mereka yang berada di dalam madrasah. Mereka seharusnya diberi peran diluar peran formal mereka. Karena kedekatan mereka dengan siswa dan kemampuan mereka mengenali potensi siswa, pengalaman dan keahlian mereka tentang kurikulum dan kegiatan instruksional menjadikan guru merupakan bagian yang paling jelas dan paling efektif untuk menjalankan kepemimpinan instruksional di madrasah. Disamping itu, seorang kepala madrasah juga harus memahami dengan baik konsep tentang kepemimpinan madrasah (*educational leadership*). Dengan mengetahui bagaimana mempengaruhi tindakan orang lain dan bagaimana mengembangkan potensi kepemimpinan orang lain adalah hal yang utama dalam menjalankan kepemimpinan yang berhasil di madrasah.<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup>Syafaruddin, et.al, *Inovasi Pendidikan: Suatu Analisis Terhadap Kebijakan Baru Pendidikan*, cet.1 (Medan: Perdana Mulya Sarana, 2012), h. 81



Pemberdayaan atau ketelibatan *stakeholder* MAS Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah yang dilakukan oleh kepala madrasah menjadi faktor penentu dalam usaha-usaha peningkatan keberhasilan penyelenggaraan madrasah ini. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan melalui pengambilan keputusan bersama dan peningkatan partisipasi dan keterlibatan *stakeholder* madrasah telah membawa madrasah ini meraih prestasi akademik terlihat dari tingkat kelulusan siswa yang tinggi.

Aspek yang mendapatkan persentase tertinggi yaitu perhatian kepala madrasah untuk meningkatkan partisipasi dan keterlibatan orangtua dalam kegiatan-kegiatan madrasah yang menduduki urutan teratas, diikuti oleh komitmen untuk mendapatkan yang terbaik dan membangun visi bersama madrasah. Hal ini semakin menguatkan kesadaran kepala madrasah akan pentingnya partisipasi dan keterlibatan *stakeholder* madrasah dalam mencapai tujuan-tujuan penyelenggaraan madrasah.

Jika dilihat dari model kepemimpinan situasional (*Situational Leadership*) yang menjadi ciri kepemimpinan yang digunakan oleh kepala MAS Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah, pada dasarnya terletak pada tingkat fleksibilitas dari kepemimpinan semacam ini yang dapat disesuaikan dengan situasi dan kepentingan yang dihadapi. Peran-peran seorang pemimpin/kepala madrasah sebaiknya mencerminkan fleksibilitas karena hal ini akan memudahkan dalam menghadapi situasi dan kepentingan yang berbeda yang membutuhkan penanganan dan perlakuan yang tentu juga berbeda. Melihat dari semakin kompleksnya tantangan yang dihadapi dalam penyelenggaraan madrasah pada saat ini, model kepemimpinan ini menjadi sangat cocok untuk diterapkan.

Selain itu, seperti yang diuraikan sebelumnya, model kepemimpinan ini menggaris bawahi bagaimana perilaku pemimpin berimbas pada hasil berdasarkan situasi. Seorang pemimpin memang memiliki tugas sebagai panutan yang baik bagi orang-orang di bawah kepemimpinannya dan panutan hanya akan menjadi efektif ketika direfleksikan dalam bentuk perilaku.

## **B. Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Berdasarkan telaah literatur yang Peneliti lakukan ditemukan dua penelitian yang relevan dengan penelitian yang akan penulis lakukan, adalah sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan Iskalani dengan judul Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah untuk meningkatkan mutu pembelajaran pada Madrasah Aliyah Negeri Gampong Teungoh

Kota Langsa Nangru Aceh Darussalam. Kesimpulan dari penelitian ini bahwa perencanaan manajemen berbasis madrasah untuk meningkatkan mutu pembelajaran pada Madrasah Aliyah Negeri Gampong Kota Langsa Aceh dilakukan melalui berbagai timbangan dan persiapan. Bentuk perencanaan dan pelaksanaan manajemen berbasis madrasah meliputi pengaturan sumber dana, sumber daya atau personil madrasah dan upaya pembinaannya, dan pengembangan kurikulum. Perumusan rencana dan pelaksanaan peningkatan mutu di MAN ini melalui musyawarah atau rapat madrasah yang melibatkan *stakeholder* seperti kepala madrasah, guru, staf TU, dan Komite Madrasah.<sup>78</sup>

2. Penelitian yang dilakukan Mustafid dengan judul Manajemen Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdlatul ‘Ulama Gunungsitoli Kabupaten Nias. Kesimpulan dari penelitian ini bahwa manajemen kepemimpinan kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdlatul Ulama Gunungsitoli Kabupaten Nias dibagi dalam dua bagian yaitu bagian dalam madrasah dan urusan luar madrasah. Urusan dalam madrasah dipegang sepenuhnya oleh kepala madrasah sebagai pimpinan tertinggi di madrasah terutama dalam proses pelaksanaan pembelajaran di madrasah mulai dari perencanaan kurikulum, pelaksanaan proses belajar mengajar dan hal-hal yang berkaitan dengan administrasi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Urusan luar madrasah wewenang sepenuhnya dipegang oleh Yayasan Pendidikan Ma’arif seperti penyediaan sarana dan prasarana, penyediaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan (guru) sekaligus sebagai pengawas dalam proses belajar mengajar.<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup>Iskalani, Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah Untuk Meningkatkan Mutu Pembelajaran Pada Madrasah Aliyah Negeri Gampong Teungoh Kota Langsa Aceh, Tesis (Medan: Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara, 2012), H. 134

<sup>79</sup>Mustafid, Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nahdlatul ‘Ulama Gunungsitoli Kabupaten Nias, Tesis (Medan: Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara, 2011), h. 112

### BAB III

#### METODOLOGI PENELITIAN

##### A. Desain dan Jenis penelitian

Desain penelitian yang di gunakan adalah desain penelitian deskripsi yaitu penelitian yang menggambarkan keadaan sebenarnya dari fenomena objek yang diteliti dikomperasikan dengan teori yang ada. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif.<sup>80</sup> Dalam menganalisis data menggunakan model strategi analisis deskripsi analitik.

##### B. Tempat dan waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah. Sebelum dilakukan penelitian ini terlebih dahulu dilaksanakan survey pendahuluan, selanjutnya mengurus izin penelitian. Penelitian ini dilaksanakan mulai tanggal 11 Februari s/d 02 Maret 2013.

##### C. Pengambilan Data

Situasi penelitian ini dipilih oleh peneliti adalah aktivitas kepemimpinan kepala MAS Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah mencakup konteks yang luas melibatkan seluruh *stakeholder* dan melakukan wawancara kepada PKM I, Komite Madrasah, KTU dan guru serta siswa dalam waktu dan tempat yang berbeda.

Untuk memudahkan pemahaman terhadap pemberi informasi, dibawah ini dikelompokkan semua pemberi informasi yang ada dalam konteks pelaksanaan kepemimpinan kepala madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah sebagai berikut :

parameter	suasi Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori
konteks	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kantor Kepala Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori</li><li>- Kantor Pembantu Kepala Madrasah</li><li>- Kantor Tata Usaha</li><li>- Kantor Bendahara</li><li>- Ruang UKS</li><li>- Ruang Pelatihan</li></ul>

---

<sup>80</sup> Jusuf Soewadji, *Pengantar Metodologi Penelitian* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012), h. 17

laku	kepala Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Tapanuli Tengah, PKM.I, Kepala Tata Usaha, Bendahara, Guru, Wali Kelas, Petugas Pustaka, Penjaga Sekolah.
ristiwa	rencanaan program, proses KBM, administrasi, ekstrakurikuler, pengembangan diri, kegiatan keagamaan, PHBI dan Nasional
proses	mengarahkan dan membagi tugas tenaga pendidik, kondisi KBM, memimpin kegiatan-kegiatan rapat, mengadakan pembinaan tenaga pendidik dan kependidikan, evaluasi/monitoring.

#### D. Subjek Penelitian

Adapun yang menjadi subyek dari penelitian ini adalah PKM I, Komite madrasah, KTU, Guru-guru, dan siswa Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah. Penelitian ini memakai sistem key informan (informan kunci) informan penelitian ini bersifat snow ball artinya jumlah responden dapat bertambah jumlahnya sesuai dengan waktu yang bervariasi dan keterpenuhan data yang akan diperoleh dari lapangan.

#### E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh gambaran yang akurat tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah, datanya diperoleh dari :

##### a. Wawancara

Penelitian ini menggunakan pedoman wawancara (*interview guide*) berupa daftar pokok-pokok pertanyaan yang harus tercakup oleh pewawancara selama wawancara berlangsung.<sup>81</sup> Diperlukan fleksibilitas yang luas berkenaan dengan sikap, susunan dan bahasa pada saat pewawancara melakukan tugasnya. Pedoman wawancara berbagai menjadi dua model yaitu model pertama atau model A ditunjukkan kepada ke informasi yaitu kepala Sekolah dan Model B ditunjukkan kepada informan penunjang yaitu guru, siswa dan komite sekolah.

---

<sup>81</sup> *Ibid*, 152

Menurut Patton, wawancara semacam ini dapat pula disebut sebagai *indept interviewing* atau menurut Mc. Crachen disebut *the long interview*. Dengan teknik wawancara ini akan mendorong terciptanya hubungan baik antara peneliti dengan informan sehingga sangat membantu dalam upaya memperoleh informasi.<sup>82</sup>

Tujuan wawancara adalah untuk mendapatkan informasi mengenai kapan Madrasah berdiri dengan sejarah yang melatar belakanginya, visi dan misi, komitmen guru dalam kesan anak-anak di Madrasah Aliyah Swasta pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah dan berbagai hal yang berkaitan dengan fokus penelitian.

b. Pengamatan ( observasi)

Observasi adalah metode pengumpulan data dengan cara mengamati dan mencatat sistematis terhadap fenomena-fenomena yang diselidiki.

Menurut Moleong secara metodologis manfaat penggunaan pengamatan ini adalah :

“ Pengamatan mengoptimalkan kemampuan peneliti dari segi motif kepercayaan, perhatian, perilaku tak sadar, kebiasaan dan sebagainya; pengamatan memungkinkan pengamat untuk melihat dunia sebagaimana dilihat oleh subyek penelitian, menangkap keadaan waktu itu: pengamatan memungkinkan peneliti merasakan apa yang dirasakan dan dihayati oleh subyek sehingga memungkinkan pula sebagai peneliti sebagai sumber data; pengamatan memungkinkan pembentukan pengetahuan yang diketahui bersama baik dari pihaknya maupun dari pihak subyek.

Observasi ini dilakukan baik secara partisipan maupu non partisipan yaitu dengan cara peneliti ikut secara langsung dalam setiap proses kegiatan sekolah maupun hanya mengamati setiap kegiatan anak-anak dan guru serta sarana yang digunakan dalam setiap kegiatan persekolahan. Adapun tujuan observasi untuk memperoleh data mengenai penerapan metode *active learning* dalam proses belajar mengajar, aktivitas siswa, guru, sarana dan prasarana, penataan ruang kelas dan kegiatan ekstra kurikuler.pengamatan dilakukan dalam seluruh aktivitas Madrasah baik terkaitan dengan pelaksanaan program manajemen,keterangan menyangkut administrasi, kelembagaan, sarana prasarana, ketenagaan, pembiayaan, peserta didik, peran serta masyarakat dan budaya madrasah maupun menyangkut manajemen pembelajaran.

c. Studi Dokumen

---

<sup>82</sup> Moleong dan Lexy, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Pustaka, 1993), h.124

Studi dokumen dengan menggunakan foto dapat dijadikan sebahagian sumber utama yang diperoleh dan yang diabadikan, oleh karena itu sangat membantu perolehan data penelitian ini, foto ini bisa saja dihasilkan orang atau dihasilkan oleh peneliti sendiri.

## **F. Teknik Analisis Data**

Moleong mengemukakan dalam proses analisis data di mulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber yaitu wawancara pengamatan, dokumentasi sebagai berikut. Setelah itu mengadakan reduksi data yang dilakukan dengan membuat abstraksi yaitu usaha membuat rangkuman, kemudian menyusunnya dalam satuan-satuan sambil membuat koding atau pengelolaan data.<sup>83</sup> Ada beberapa teknik analisis data yaitu :

- 1 Reduksi data, adalah suatu proses pemilihan, memfokuskan pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data mentah atau kasar yang muncul dari catatan tertulis di lapangan. Data yang direduksi dapat memberikan gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan.
2. Menyajikan data, yakni merupakan proses pemberian kesimpulan informasi yang sudah disusun guna memungkinkan untuk penarikan kesimpulan. Proses penyajian data ini mengungkapkan secara keseluruhan dari sekelompok data yang diperoleh agar data mudah dibaca.
3. Menyimpulkan penelitian, pada mulanya data terwujud dari kata-kata, tulisan, dan tingkah laku perbuatan yang telah dikemukakan dalam penelitian ini diperoleh melalui hasil observasi, interview atau wawancara dan study dokumenter, sebenarnya sudah dapat memberikan kesimpulan tetapi sifatnya masih sederhana. Dengan bertambahnya data yang dikumpulkan secara sirkuler bersama reduksi dan penyajian data, maka kesimpulan merupakan konfigurasi yang utuh.

## **G. Teknik Penjaminan Keabsahan data**

Keabsahan data yang diperoleh terutama dari hasil wawancara, dilakukan melalui tehnik *triangulasi*. *Triangulasi* merupakan pengecekan terhadap keabsahan data yang diperoleh dapat dilakukan dengan membandingkan data wawancara dengan observasi atau pengkajian dokumen yang terkait dengan pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di madrasah aliyah swasta

---

<sup>83</sup> Moleong dan Lexy, *Metodologi*, h. 193

Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah. Melalui triangulasi data dicek kembali derajat kepercayaan sebagai suatu informasi. Patton dan Laxy Moleong menjelaskan bahwa hal ini dapat dicapai dengan jalan :

1. Membandingkan data hasil wawancara.
2. Membandingkan dengan apa yang dikatakan orang didepan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi.
3. Membandingkan dengan apa yang dikatakan orang-orang tentang stuasi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu.
4. Membandingkan dengan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa.<sup>84</sup>

Ada 4 (empat) cara teknik keabsahan data yaitu :

1. Keterpercayaan atau *credibility*

Keterpercayaan atau *credibility* data yaitu menjaga kepercayaan penelitian ini melakukan penelitian secara tekun dengan ketelitian dan kejelian melakukan *triangulasi* sehingga data yang dikumpulkan tidak hanya dari satu sumber saja sehingga memungkinkan mendapat informasi yang lebih luas, bervariasi dan kompleks. Selanjutnya melakukan wawancara dan tanya jawab dengan Kepala MAS Pinangsori, PKM I, tata usaha.

2. Keteralihan atau *Transferability*

*Transferability* atau keteralihan adalah sejauhmana hasil pelaksanaan manajemen berbasis madrasah dapat diterapkan dan dialihkan kepada pembaca atau pemakai. Pembaca penelitian ini diharapkan mendapat gambaran yang jelas mengenai latar dan situasi yang sebenarnya tentang pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah sehingga hasil penelitian ini dapat diaplikasikan atau diberlakukan kepada konteks atau stuasi yang sejenis.

Nasution mengemukakan bahwa :

Bagi peneliti kualitatif, bergantung kepada si pemakai, hingga manakala hasil penelitian itu dapat mereka gunakan dalam konteks dan situasi tertentu. Untuk itu transferability hasil penelitian baru ada apabila pemakai melihat ada situasi yang identik dengan permasalahan pengembangan manajemen pembelajaran, meskipun diakui bahwa tidak ada situasi yang sama persis pada tempat dan kondisi yang berlainan.<sup>85</sup>

Faisal memberikan penegasan pada transferablity yaitu :

Standar ini sesungguhnya merupakan pertanyaan emperis (*emprical question*) yang tak dapat dijawab oleh peneliti kualitatif itu sendiri. Yang bisa menjawab dan menilainya adalah para

---

<sup>84</sup> *ibid*, h. 248

<sup>85</sup> Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Alfa Beta, 2000), h. 115

pembaca laporan peneliti. Bila pembaca laporan penelitian memperoleh gambaran yang sedemikian jelas ke latar atau konteks “semacam apa” sesuatu hasil penelitian dapat diberlakukan (*transferable*), maka laporan tersebut memenuhi standar transferability.<sup>86</sup>

### 3. Dapat dikonfirmasikan atau *confirmability*

Dapat dikonfirmasikan (*confirmability*) yaitu hasil penelitian harus dapat diakui oleh orang banyak (*objektivitas*). Berkaitan dengan kualitas hasil penelitian, maka kualitas data dan interpretasinya harus didukung oleh bahan yang sesuai. Dengan kata lain, *confirmability* merupakan suatu proses mengacu pada hasil penelitian. Apabila *confirmability* ini menunjukkan data cukup koheren, maka temuan penelitian dipandang memenuhi syarat, tetapi bila tidak cukup koheren, maka temuan dianggap gugur dan peneliti kembali kelapangan mengumpulkan data.

### 4. Keterandalan atau *dependability*

Keterandalan adalah mengusahakan agar proses penelitian ini tetap konsisten dengan meninjau ulang semua aktifitas penelitian terhadap data yang telah diperoleh dengan memperhatikan konsistensi dan reliabilitas data. Peneliti tidak boleh ceroboh atau membuat kesalahan dalam mengkonseptualisasi studinya, mengumpulkan data, menginterpretasikan dan melaporkan hasil penelitian.

**TABEL 1**  
**KISI-KISI INSTRUMEN PENELITIAN**

	Variabel	Jenis Instrumen	Indikator	Responden	Ket.
	Manajemen kepala Madrasah	a. Wawancara b. Pengamatan	1. Perencanaan Program 2. Pelaksanaan program 3. Pengawasan dan evaluasi 4. Kepempimpinan Madrasah 5. Sistem informasi manajemen	Kepala MAS Pinangsori Guru Komite Madrasah TU	Menengkapi hasil pengamatan dan
			1. Kepala MAS 2. Struktur organisasi dan kembangan 3. Manajemen sarana dan	Guru Komite Madrasah	Menengkapi hasil wawancara dan

<sup>86</sup>Sanafiah Faisal, *Penelitian Kualitatif (dasar-dasar dan Aplikasi)* (Malang: Yayasan Asih Asah Asuh, 1990), h. 32



		prasarana 4. Manajemen ketenagaan 5. Manajemen dan pembiayaan 6. Sistem pelaporan dan pertanggung jawaban	- TU  - Kepala MAS - Guru - Komite Madrasah	lukung oleh data pengamatan
		1. Profil Madrasah 2. Rencana program kerja 3. Jadwal kegiatan 4. Anggaran 5. Pertanggung jawaban		

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Temuan Umum Penelitian

##### 1. Sejarah Singkat Berdirinya MAS Pinangsori

MAS Pinangsori merupakan salah satu sekolah menengah atas yang berciri khasan keIslaman yang berkedudukan di daerah Pinangsori, Kecamatan Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah. Keberadaan MAS Pinangsori dapat dikatakan sebagai representasi dari gagasan dan hasrat kuat umat Islam untuk turut berpartisipasi dalam mengemban amanat tranformasi sosial bangsa menuju perwujudan “ Masyarakat adil makmur materiil dan spiritual “ melalui jalur pendidikan.

MAS Pinangsori didirikan pada pertengahan tahun 1988 diprakarsai oleh YAYASAN MADRASAH ALIYAH SWASTA PINANGSORI di Pinangsori dengan dimotori oleh beberapa tokoh masyarakat dibawah koordinasi tokoh-tokoh Islam dipelopori oleh beberapa tokoh masyarakat dibawah koordinasi tokoh-tokoh Islam yang diketuai oleh T.D.Manullang. Dalam perjalannya MAS Pinangsori telah melakukan 6 kali berganti kepala madrasah. Sebagai kepala madrasah pertama adalah bapak Abdul Kadir Situmeang, kemudian digantikan oleh kepala madrasah kedua bapak Mahdayan Hasibuan ( 1994 s/d 1995), setelah selesai masa tugas kemudian digantikan oleh bapak Pangondian Nasution,S.Ag (2000 s/d 2002), kemudian berganti lagi dengan kepala madrasah yang kelima yaitu bapak Ansar Hasanudin Siregar, S.PdI (2002 s/d 2005). Setelah itu barulah masa kepemimpinan yang keenam yaitu Bapak Irwandi Sihombing,S.Ag.S.PdI (mulai bulan Mei 2005 hingga sekarang). Adapun maksud dan tujuan didirikannya Madrasah ini adalah mendidik para siswa agar menjadi insan yang memiliki iman dan taqwa (IMTAQ) dan berilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) yang seimbang, cerdas, terampil dan berakhlakuan karimah.<sup>87</sup>

**Tabel 2**  
**Profil singkat MAS Pinangsori Kab.Tapanuli Tengah**

No	Identitas Madrasah
----	--------------------

---

<sup>87</sup>Hasil Wawancara dengan Irwandi Sihombing, Kepala Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah di ruang kerja pada tanggal 13 Februari 2013, pukul 11.00-12.15 Wib.

1.	nama	MAS Pinangsori
2.	alamat	Jalan Bandar Udara Dr.FL.Tobing No.96 Pinangsori
3.	kelurahan	Pinangsori
4.	kecamatan	Pinangsori
5.	kecamatan	Panuli Tengah
6.	provinsi	Sumatera Utara
7.	Kode Pos	55654
8.	No.Telp/HP	031-321125/082165939775
9.	SKM/NPSN	1212010001/10263681
10	jumlah berdiri	188
11	akreditasi	
12	kepala Madrasah	Wandi Sihombing, S.Ag, S.PdI
13	lama bertugas	Tahun 10 Bulan
14	ketua Komite	Si Akbar Siregar
15	kurikulum	KOSP 2006
16	jumlah Guru	Orang
17	luas Lahan	90 m2

Sumber data : Dokumentasi MAS Pinangsori TP.2012/2013

## 1. Letak Geografis

MAS Pinangsori letaknya strategis di jalan lintas Bandar Udara Dr. Ferdinan Lumbang Tobing Pinangsori. Dengan batas-batas sebagai berikut :

- a. Batas utara : Jl.Jend Ahmad Yani no .96
- b. Batas timur : MIN 1 Pinangsori
- c. Batas barat : Jln. SD Muhammadiyah Pinangsori

d. Batas selatan : Perumahan Penduduk

## 2. Struktur organisasi

Struktur organisasi merupakan struktur yang menggambarkan pembagian tugas (*job description*) dalam suatu organisasi. Struktur organisasi yang ada di MAS Pinangsori adalah sebagai berikut :

**Tabel 3**  
**Keadaan Guru dan Pegawai MAS Pinangsori**  
**Tahun Pelajaran 2012/2013**

No	Nama	Jabatan	Mata Pelajaran yang diajarkan	Ijazah
	Irwandi Sihombing,S.Ag.S.PdI NUPT.5857 7536 5520 0032	Kepala Madrasah	1.SKI	S.1/AIV
	aHj.Juhairiyah Pane P: 19670923 199303 2 004	PKM I/Guru	2.Hadist, Ilmu Hadis	/AIV
	s.Zulbahri, MA P.196008 200604 1 029	PKM III/Guru	3.Bahasa Arab, Tafsir	/AIV
	a.Hj. Rosjahe Siregar, S.Pd P: 19651213 200501 2 001	Guru	3.Indonesia	/AIV
	rtika Wahyuni Pasaribu,S,PdI P: 19820501 200710 2 004	Guru	4.Aqidah/Akhlaq	/AIV
	a.Siti Hadijah Siregar JPTK.8158 7456 4730 00332	Guru	5.Biologi	/AIV
	Warsini, S.Pd JPTK.5545 7436 4430 0033	Guru	6.Kimia	/AIV
	Iran Matondang,SE.S.PdI	Guru	7.Ekonomi Akuntansi	/AIV
	rcahaya Mendrofa,S.SosI.S.Pd	Guru	8.Indonesia	/AIV
	fan Bagus Handoko,SP, S.Pd JPTK.5952 7486 4922 0002	Guru	9.P.diri ( KTK)	S.1/AIV
	i Kamisah, S.PdI JPTK.2736 7636 6130 0002	BK/Guru	10.CIB	/A.IV
	mad Yani,S.Pd	Guru	11.Pkn	/AIV
	rmiana, S.PdI JPTK.7639 7656 6630 0042	Guru	12.1.Muatan lokal	/AIV
	Rahayu,SPd JPTK.2760 7626 6330 0008	Guru	13.Geografi	/AIV
	ridayani Sikumbang,S.Pd JPTK.0542 7606 6623 0072	Guru	14.3.Inggris	S.1/AIV
	liana Hutabarat,S.Pd	Guru	15.Fisika	/AIV
	rul Tanjung,S.PdI JPTK.3351 7476 5020 0022	Guru	16.3.Inggris	/AIV
	srayani Hutabarat,S.Pd	Guru	17.3.Indonesia	/AIV
	nsriani,S.PdI JPTK.8544 7636 6530 0032	Guru	18.P.diri	/A.IV
	mbang,S.Pd	Guru	19.Matematika	S.1/AIV

	JPTK.2653 7506 5320 0022			
	si Aulia Sari Situmarong,S.Pd	Guru	Ekonomi/akutansi	/AIV
	ita Irma Ritonga,S.Pd JPTK.8552 7566 5830 0033	Guru	Fisika	/AIV
	arifah Hannum Pgbn.,S.Pd	Guru	Kimia	/AIV
	rianun, S.Pd	Guru	TIK	/AIV
	alil Munawar,S.PdI	Guru	Matematika	\$.1/AIV
	viv Ahmad Sigalingging, S.Pd	Guru	Pendidikan	/AIV
	tony PSPS,S.Pd	Guru	Inggris	/AIV
	r hafiza hasibuan, S.PdI	Guru	Muatan lokal	/AIV

Sumber : Papan Data MAS Pinangsori TP.2012/2013

### 3. Sarana dan prasana

Sarana dan prasarana merupakan alat bantu suksesnya proses pembelajaran dan sebagai penunjang dalam meningkatkan kompetensi belajar siswa. Adapun sarana dan prasarana yang ada di MAS Pinangsori adalah sebagai berikut:

**Tabel 4**  
**Data sarana dan prasarana MAS Pinangsori**  
**Tahun Pelajaran 2012/2013**

No	Nama Sarana dan Prasarana	Jumlah	keterangan
	ang kepala sekolah/madrasah	1 unit	ermanen ( baik)
	ang majelis guru	1 unit	ermanen ( baik)
	ang tata usaha	1 unit	ermanen ( baik)
	ang bendahara	1 unit	ermanen ( baik)
	ang wakil kepala sekolah/madrasah	1 unit	ermanen ( baik)
	ang bimbingan konseling	1 unit	ermanen ( baik)
	ang belajar	1 unit	ermanen ( baik)
	ang labor fisika/kimia/biologi	1 unit	ermanen ( baik)
	ang labor Bahasa	1 unit	ermanen ( baik)
	ang labot komputer	1 unit	ermanen ( baik)
	ang Perpustakaan	1 unit	ermanen ( baik)
	ang OSIS	1 unit	ermanen ( baik)
	ang Pramuka	1 unit	ermanen ( baik)
	ang UKS	1 unit	ermanen ( baik)
	mah Dinas GURU	1 unit	ermanen ( baik)
	mah Dinas Penjaga Sekolah	1 unit	ermanen ( baik)

ushalla ( Rumah Ibadah)	unit	ermanen ( baik)
ntin sekolah	unit	ermanen ( baik)
C kepala sekolah	unit	ermanen ( baik)
C Guru dan tata usaha	unit	ermanen ( baik)
C peserta didik Putera	unit	ermanen ( baik)
C Peserta Didik Puteri	unit	ermanen ( baik)

Sumber : Papan Data MAS Pinangsori TP.2012/2013

**Tabel 5**  
**Keadaan Siswa MAS Pinangsori TP.2012/2013**

No	Kelas	Laki-laki	Perempuan	Jumlah	Jumlah Rombel
1	X	28	20	48	1
2	XI-IPA	24	15	39	1
3	XI-IPS	21	25	46	1
4	XII-IPA	13	25	38	1
5	XII-Keagamaan	11	27	38	1
	Jumlah	73	97	170	5

Sumber : Papan Data MAS Pinangsori TP.2012/2013

#### 4. Kegiatan penunjang sekolah

a. Kegiatan UKS ditangani oleh guru olahraga dibantu wali kelas dan siswa yang mampu. Adapun kegiatannya meliputi<sup>88</sup> :

1. Melatih anak berdisiplin dalam segala hal baik dirumah maupun di sekolah
2. Melatih anak menjaga kebersihan
3. Melatih anak dalam kegiatan PPPK

---

<sup>88</sup>Dokumen Petunjuk dan Pelaksanaan tentang Tugas Pokok dan Fungsi oleh Departemen Agama Propinsi Sumatera Utara Tahun 2009

b. Kegiatan bimbingan dan penyuluhan

Bimbingan dan penyuluhan dilaksanakan guru PAI dan guru kelas masing-masing bersifat insidental. Pengarahan-pengarahan yang bersifat umum disampaikan dalam upacara bendera yang dilaksanakan setiap hari senin.

c. Kegiatan Extra kurikuler

Kegiatan ini mempunyai tujuan untuk menyalurkan aktifitas, kreatifitas dan bakat siswa.

Kegiatan tersebut dilaksanakan guru diluar tersebut adalah :

1. *Ketaqwaan terhadap Tuhan yang Maha Esa*
    - a. Peringatan hari-hari besar Islam (PHBI)
    - b. Safari Ramadhan
    - c. Pesantren kilat
    - d. Kegiatan social membantu murid yang kurang mampu dan terkena musibah.
    - e. Kultum (kuliah tujuh menit)
  2. *Jiwa Kenasionalan*
    - a. Latihan baris-berbaris
    - b. Upacara bendera setiap hari senin
    - c. Penghargaan wiyata Mandala
  3. *Kepramukaan*
  4. *Pengevaluasian*
  5. *Kegiatan komite madrasah*
- d. Kerjasama yang baik dan musyawarah dengan sekolah bersama petugas komite sekolah dalam memecahan masalah untuk menunjang kegiatan pendidikan di sekolah.
  - e. Penggalan dan atau sumbangan untuk kelangsungan kegiatan belajar-mengajar.
  - f. Penggalangan dana untuk penyediaan sarana pendidikan
  - g. Melaksanakan program pendidikan
  - h. Membentuk pagayuban orang tua siswa untuk membantu kelancaran BBM.
  - i. Tugas-tugas perangkat
    - a. Kepala madrasah
      1. Menyusun kegiatan tahunan
      2. Mengadakan rapat guru dan staff
      3. Pembagian tugas mengajar

4. Checking pembuatan jadwal belajar mengajar
  5. Supervisi kegiatan belajar mengajar
  6. Pemantauan hasil belajar
  7. Pengadaan dan penambahan sarana pendidikan
  8. Penyusunan RAPBM
  9. Rapat dengan pengurus komita dan wali siswa
- b. Wali kelas
1. Mengetahui tugas pokoknya sebagai wali kelas yaitu :
  2. Mengetahui dan hafal jumlah siswa dikelasnya
  3. Mengetahui identitas siswa dikelasnya.
  4. Mengetahui masalah-masalah siswa dikelasnya.
  5. Mengetahui masalah-masalah siswa dikelas
  6. Mengadakan penilaian kelakuan siswa dikelasnya.
  7. Memperhatikan kesehatan dan kesejateraaan siswa
  8. Membina suasana kekeluargaan siswa.
  9. Membuat laporan pelaksanaan tugas kepada kepala madrasah
  10. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh kepala sekolah.
- c. Guru mata pelajaran
1. Menciptakan kondisi ruang belajar dan alat pembelajaran yang memenuhi syarat.
  2. Menciptakan kondisi psikologis yang kondusif.
  3. Menyusun silabus dan RPP.
  4. Mengadakan evaluasi dan bimbingan serta melaporkan kepada kepala madrasah.
  5. Mengadakan upaya perbaikan dan pengayaan berdasarkan hasil-hasil evaluasi
  6. Berusaha mengetahui bakat, minat dan kemampuan siswa.
  7. Ikut serta menjaga nama baik madrasah
  8. Berperan aktif dalam kegiatan madrasah
  9. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh kepala madrasah
  10. Membuat laporan pelaksanaan tugas kepala madrasah.
- d. Tata usaha (TU)
1. Menerima, mencatat dan meneruskan surat masuk/keluar.



2. Melakukan pengetikan dan penggandaan surat atau dokumen yang dibutuhkan oleh madrasah..
3. Mengatur, memelihara dan mengamankan arsip madrasah.
4. Membuat daftar inventaris madrasah
5. Mempersiapkan absensi guru, pengawai, siswa dan jurnal kelas.
6. Mengisi buku induk siswa
7. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh kepala madrasah.
8. Menyusun laporan tugas kepada kepala madrasah.

Sebagai suatu lembaga edukatif yang dinamis dan dituntut untuk mampu menyesuaikan dengan segala kondisi, adapun Visi dan Misi dan Motto MAS Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah adalah:

**a. Visi MAS Pinangsori**

“Membentuk Generasi penerus yang beriman, berilmu dan berakhlakul Karimah”.

**b. Misi MAS Pinangsori**

1. Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif sehingga setiap siswa berkembang secara optimal sesuai potensi yang dimiliki.
2. Terbentuknya SDM yang mampu bersaing positif dimasyarakat.
3. Mengoptimalkan pendidikan agama Islam.
4. Menumbuhkan dan membiasakan siswa-siswa berakhlakul karimah dalam kehidupan sehari-hari.

**c. Motto**

Jadilah Penebar kebaikan dan Pewaris Kebajikan.<sup>89</sup>

**B. Temuan Khusus**

**1. Penyajian dan analisis data**

- a. Kepemimpinan kepala MAS Pinangsori dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah

Kunci keberhasilan kepemimpinan pada hakikatnya berkaitan dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin terlibat terhadap komponen-komponen yang ada di lembaga, komponen-komponen itu seperti guru, staf, siswa, dan komponen yang

---

<sup>89</sup>Hasil Wawancara dengan Irwandi Sihombing, Kepala MAS Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah diruang kerjanya pada tanggal 14 Februari 2013, Pukul 10.00-11.00 Wib

berkaitan terhadap pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah serta kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan di sekolah. Untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sekaligus agar dapat menggerakkan dan memotivasi orang-orang yang terlibat dalam institusi tersebut, maka diperlukan adanya suatu kepemimpinan.

Berbicara mengenai kepemimpinan yang ada di MAS Pinangsori terhadap pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah di lembaga tersebut dalam menjalankan roda kepemimpinan, kepala MAS Pinangsori membangun rasa kekompakan dan royalitas sesama guru, staf dan para karyawan guna untuk mencapai keberhasilan madrasah secara bersama. Kepala madrasah juga membangun rasa kekeluargaan yang tujuannya menghindari rasa kekakuan diantara atasan dan mengarahkan anggota secara tepat, segala kegiatan yang ada dalam organisasi madrasah akan bisa terlaksana secara efektif. Sebaliknya bila tidak bisa menggerakkan anggota efektif tidak akan bisa mencapai tujuan. Perilaku kepala madrasah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan terhadap para guru baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara dengan salah seorang guru bidang study Fiqih, Ibu Kartika Wahyuni Pasaribu, S.PdI bahwa:

“Kepemimpinan kepala MAS Pinangsori ini memiliki perilaku arif, bijak dan mempunyai rasa tanggung jawab yang konsisten dalam memimpin sekolah ini, kepala madrasah tidak pernah bersikap tertutup namun selalu bersikap terbuka, baik dengan guru maupun staf/pegawai atau tata usaha dan karyawan.”<sup>90</sup>

Senada dengan pernyataan diatas Ibu Dra. Siti Khadijah Siregar selaku guru biologi dan juga guru senior di MAS Pinangsori juga menyatakan bahwa:

“Untuk mencapai keberhasilan kepala sekolah dalam memimpin suatu lembaga seorang pemimpin harus memiliki sikap jujur, mementingkan golongan dari pada kepentingan pribadi, dan mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi dalam mengemban tugas yang diberikan.”<sup>91</sup>

Perilaku positif kepemimpinan kepala MAS Pinangsori juga tidak hanya ditunjukkan kepada guru, kaitanya dengan pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah, kepala madrasah selalu memberikan dorongan terhadap siswa agar belajar giat dan selalu memberikan himbauan agar mempertahankan dan meningkatkan kualitas lulusan kepala madrasah selalu memberikan himbauan agar mempertahankan dan meningkatkan prestasi yang diraihinya dengan meningkatkan belajarnya serta kepala madrasah juga menganjurkan kepada siswa untuk ikut aktif

---

<sup>90</sup>Hasil Wawancara dengan Kartika Wahyuni Pasaribu, Guru Mata Pelajaran Fiqh MAS Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah pada tanggal 13 Februari 2013, pukul 13.00-13.30 Wib.

<sup>91</sup>Hasil Wawancara dengan Siti Hadijah Siregar, Guru Mata Pelajaran Biologi MAS Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah pada tanggal 14 Februari 2013, pukul 10.00-11.00 Wib.

dalam kegiatan yang telah disediakan oleh lembaga seperti les tambahan dan ekstrakurikuler yang menunjang terhadap prestasi.

Penelitian juga memperoleh data kepemimpinan kepala MAS Pinangsori tentang perbandingan antara kepemimpinan sebelumnya dengan kepemimpinan yang sekarang, kepemimpinan kepala madrasah sekarang lebih baik dibanding kepemimpinan sebelumnya terbukti dengan perbaikan-perbaikan yang telah dilakukan seperti pembangunan gedung madrasah penambahan fasilitas ruang belajar serta ruang sarana prasarana seperti ruang laboratorium, ruang komputer, ruang perpustakaan, dan peningkatan input siswa yang semakin banyak serta penambahan-penambahan kelas. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan MAS Pinangsori memperoleh keberhasilan dalam memimpin lembaga yang dipimpinnya. Berikut ini petikan wawancara dengan guru senior yang juga sebagai PKM I Ibu Dra.Hj.Juhairiyah Pane mengatakan bahwa:

“Manajemen kepemimpinan kepala MAS Pinangsori memang sangat baik terutama dalam melaksanakan tugas dengan baik dan penuh tanggungjawab dan dapat bekerja sama dengan semua stakeholder madrasah, komite madrasah dan instansi pemerintah. Hal ini dalam rangka meningkatkan mutu, sarana dan prasarana MAS Pinangsori.”<sup>92</sup>

Dalam memberdayakan kualitas sumber daya manusia yaitu siswa, kepemimpinan kepala MAS Pinangsori juga berperan aktif terkait dengan peningkatan mutu lulusan seperti telah dilakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kualitas lulusan. Hal ini dapat dilihat dari diadakannya pelatihan-pelatihan para tenaga pengajar (guru) tentang pembelajaran yang mengarah pada keaktifan siswa dan mengembangkan potensi serta kreatifitas siswa, membuat les/jam tambahan dan mengadakan kegiatan-kegiatan yang mengarah kepada kerohanian seperti menghafal al Qur’an, ceramah pagi (kultum) setiap apel pagi dan sholat dzuhur bersama-sama. Berikut ini wawancara dengan Ibu Nurhafizah Hasibuan, S.PdI sebagai Kepala Urusan Tata Usaha MAS Pinangsori :

“Dalam rangka meningkatkan kualitas kelulusan baik dibidang IPTEK dan IMTAQ di MAS Pinangsori ini setiap paginya melaksanakan berbagai macam kegiatan rutinitas seperti kultum dan menghafal al-Qur’an. Hal ini untuk peningkatan kreatifitas siswa dan menambah khazanah keilmuan siswa dalam bidang ekstrakurikuler”.<sup>93</sup>

Lebih intern lagi kepala madrasah mengupayakan pelaksanaan manajemen berbasis madrasah melalui guru dengan cara mengadakan pelatihan-pelatihan, memantau kinerja guru

---

<sup>92</sup>Hasil Wawancara dengan Juhairiyah Pane, Wakil Kepala Madrasah I MAS Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah pada tanggal 17 Februari 2013, Pukul 11.00-12.00 Wib.

<sup>93</sup>Hasil Wawancara Nurhafizah Hasibuan, Kepala Urusan Tata Usaha MAS Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah pada tanggal 17 Februari 2013., Pukul 12.15-13.00 Wib.

(*supervisi*) selalu memberikan kebebasan kepada guru untuk berinisiatif selama tidak lepas dari koridor dan kepala madrasah bersikap korektif terhadap bawahan yaitu guru dan para stafnya serta mengadakan rapat bulanan yang ditujunya mengevaluasi terhadap kinerja masing-masing guru. Selain upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam peningkatan kualitas lulusan juga memperhatikan keadaan siswa, dengan cara pemupukan terhadap anak didik melalui remedial dan try out serta kegiatan-kegiatan yang mengarah terhadap peningkatan mutu lulusan dan kualitas siswa.

Jika kita amati lebih jauh tentang kepemimpinan kepala MAS Pinangsori untuk mencapai pelaksanaan manajemen berbasis madrasah bahwa kepemimpinan kepala MAS Pinangsori menitikberatkan terhadap standar kelulusan siswa 100 %, dan memperoleh nilai yang baik, maka kepemimpinan kepala madrasah dikatakan berhasil dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah.

Dalam mengambil suatu keputusan yang demokrasi kepemimpinan kepala madrasah yang executive akan mengedepankan prinsip musyawarah dengan orang-orang yang ada dalam tanggung jawabnya. Bahkan tidak akan mengambil suatu keputusan hanya didasarkan atas pendapat seorang saja.

Untuk lebih jelasnya lagi dibawah ini diuraikan tentang ciri-ciri pemimpin demokrasi tipe pemimpin yang bersikap demokrasi ini mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi.
2. Bawahan oleh pemimpin dianggap sebagai komponen pelaksana dan secara integrasi harus diberi tugas dan tanggung jawab kepada bawahan sebagai fatner.
3. Disiplin tetap tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
4. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah. Tipe kepemimpinan demokrasi ini pun terdapat dua macam yaitu demokrasi tuler yaitu yang mempunyai sifat mau mendengarkan masukan dari bawahan, menekankan tanggung jawab dan kerja sama yang baik pada setiap anggota (bawahan) serta demokrasi palsu yang mempunyai sifat berusaha untuk menjadi demokrasi. Kedemokratisannya tergantung pada emosi dan banyaknya beban pikiran (masalah) yang dihadapi.<sup>94</sup>

---

<sup>94</sup>Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan*, h. 72

Sebagaimana telah dikemukakan di atas bahwa kepemimpinan sebagai proses menciptakan visi mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasikan visi. Disini jelas, bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses bukan sesuatu yang terjadi seketika. Pendidikan merupakan bagian penting dari proses peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) dimana kecakapan dan kemampuan diyakini sebagai faktor pendukung upaya manusia dalam mengarungi kehidupan yang penuh dengan ketidakpastian. Dalam kerangka inilah kepemimpinan kepala madrasah diperlukan dan dipandang sebagai kebutuhan dasar serta kunci keberhasilan madrasah dalam rangka peningkatan kualitas lulusan siswa dan peningkatan kualitas dan kuantitas MAS Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah.

Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan terhadap para anggota kelompok. Defenisi ini mengandung tiga implikasi penting, yaitu (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya,(3) adanya kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk yang berbeda-beda untuk mempengaruhi tingkah laku.

Berbicara tentang pelaksanaan manajemen berbasis madrasah dalam koridor lingkungan sekolah maka siapakah orang yang paling bertanggung jawab atas kelangsungan kualitas ini? jika menurut jawaban secara global maka tipe instansi dan individu di lingkungan madrasah itu bertanggung jawab atas manajemen berbasis madrasah di madrasahnyanya. Namun jika kita harus menyebut nama pihak yang paling bertanggung jawab atas kelangsungannya di lingkungan madrasah, maka orang itu adalah kepala madrasah.

Kepala madrasah pada dasarnya adalah pemimpin. Ia adalah pemimpin bagi guru, pegawai dan anak didik. Ini membawa implikasi bahwa kehadiran dirinya di madrasah merupakan figure yang menjadi panutan sekaligus penentu keberhasilan madrasah. Kepala madrasah menjalankan kepemimpinannya dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Untuk itu kepala madrasah diharapkan mampu memancing motivasi, menggerakkan dan mengarahkan orang-orang yang dipimpinnya. Kepemimpinan pendidikan menentukan keberhasilan madrasah mencapai tujuannya. Keberhasilan kepemimpinan madrasah akan membawa keberhasilan pula dalam pencapaian tujuan pendidikan di madrasah. Ini mengandung pengertian bahwa kepala madrasah memegang kunci keberhasilan suatu madrasah.

Kepala madrasah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik serta mampu melaksanakan peranan kepala madrasah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin madrasah. Studi keberhasilan kepala madrasah dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah menunjukkan bahwa kepala madrasah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu madrasah.<sup>95</sup>

Keberhasilan tujuan pendidikan di madrasah tidak terlepas dari peranan kepala madrasah, pernyataan ini diperkuat oleh pendapatnya Wahjosumidjo, yang menyatakan bahwa pentingnya peranan kepala madrasah dalam menggerakkan kehidupan madrasah mencapai visi, misi dan tujuan. Menurutny ada dua hal yang perlu diperhatikan yaitu :

1. Kepala madrasah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan madrasah.
2. Kepala madrasah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah serta memiliki kepedulian kepada staf dan siswa.<sup>96</sup>

Menurut Sallis dalam bukunya Syafaruddin yang berjudul Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan, ada beberapa peranan utama pemimpin pendidikan dalam mengembangkan budaya (*cultural*) mutu yaitu :

- a. Memiliki visi yang jelas mengenai mutu terpadu bagi organisasinya.
- b. Memiliki komitmen yang jelas terhadap perbaikan mutu.
- c. Menjamin bahwa kebutuhan pelanggan menjadi pusat kebijakan dan pekerjaan.<sup>97</sup>

Kepemimpinan kepala MAS Pinangsori dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah adanya strategi atau langkah yang dijalankan yaitu melalui pengembangan kualitas guru dengan mengadakan kegiatan-kegiatan semacam pelatihan dan workshop. Perhatian khusus terhadap prestasi siswa melalui les tambahan dan lain-lain. Berdasarkan hal tersebut sejalan dengan pendapatnya Mulyasa dalam bukunya yang berjudul Menjadi kepala madrasah Profesional menyebutkan beberapa strategi atau langkah-langkah terkait dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas SDM yaitu strategi umum dan strategi khusus.

Lebih jelasnya pendapat tersebut dapat diuraikan sebagai berikut<sup>98</sup>:

#### (1) Strategi umum

---

<sup>95</sup>Rusman, *Manajemen Kurikulum* (Jakarta: PT.RajaGrafindo Persada, 2009), h. 9

<sup>96</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, h. 84

<sup>97</sup>Syafaruddin, *Kepemimpinan Pendidikan, Akuntabilitas Pemimpin Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*, cet.1 (Jakarta: Ciputat Press, 2010), h. 86

<sup>98</sup>Rusman, *Manajemen*, h. 336

Pertama perkembangan tenaga kependidikan harus dilakukan berdasarkan rencana kebutuhan yang jelas. Dengan demikian tidak akan menjadi ketimpangan antara kebutuhan akan tenaga kependidikan dengan tenaga kependidikan yang tersedia.

Kedua, dalam dunia pendidikan perlu senantiasa dikembangkan sikap dan kemampuan professional. Seorang tenaga kependidikan harus mampu untuk tidak bergantung pada pekerjaan yang diberikan oleh orang lain.

Ketiga, kerjasama dunia pendidikan dengan perusahaan perlu terus-menerus dikembangkan, terutama dalam memanfaatkan perusahaan untuk laboratorium praktek dan objek studi.

## (2) Strategi khusus

Strategi ini berkaitan dengan kesejahteraan, pendidikan prajabatan calon tenaga kependidikan, rekrutmen dan penempatan, pembinaan mutu tenaga kependidikan dan pengembangan karier.

Upaya-upaya yang dilakukan oleh kepemimpinan kepala MAS Pinangsori tersebut diharapkan menghasilkan output lulusan yang produktif, kreatif dan profesional. Tentu hal itu tidak lepas dari sikap dan prilaku seorang pemimpin kepala madrasah sebagai motor penggerak terhadap kemajuan madrasah, sikap dan prilaku tersebut juga dapat disebut dengan gaya kepemimpinan kepala madrasah.

Aspek yang menonjol dalam kepemimpinan kepala MAS Pinangsori ini adalah pengendalian diri yang baik, kemampuan bekerja sama, keramahan, kepandaian bergaul, hubungan antar pribadi yang baik, kegagalan dan spiritualitas atau penghayatan ke-Islam-annya.

Tingkat pengendalian diri yang baik, menunjukkan bahwa mereka mampu menanggapi situasi dan kondisi yang kurang kondusif sekalipun yang diharapkan dilingkungan kerjanya walaupun secara konseptual mereka menganggap situasi dan kondisi demikian dapat mempengaruhi semangat kerja mereka, namun kepemimpinannya yang baik mampu meningkatkan kreatifitas pendidikan dan manajemen pendidikan.

Dari data penelitian yang diperoleh di lapangan menunjukkan bahwa kepala Madrasah itu umumnya memiliki cara berpikir yang positif, berpendirian serta beretika yang baik. Hal ini berpengaruh terhadap terjalinnya hubungan antar pribadi yang baik yang juga meninggalkan semangat untuk bekerja sama serta tidak mau menang sendiri, walupun bila ditinjau dari teori tipologi kepemimpinan Heymans: kondisi menunjukkan bahwa kepemimpinan mereka bukan tipe

orang “ Hebat” melainkan kepemimpinan yang sehat dan matang sebagaimana lazimnya manusia normal yang sesuai dengan fitrahnya.

Internalisasi nilai-nilai Islam juga pada umumnya terefleksi melalui penampilan dan akhlaq yang Islam dari para kepala madrasah khususnya bagi para kepala madrasah yang muslimah pada umumnya berjilbab dalam bekerja berupaya membekali diri dengan sifat ihsan, jujur, konsisten dan ikhlas. Sedangkan pada aspek lain dari kepemimpinannya ,para kepala madrasah di Madrasah itu pada umumnya memiliki semangat bekerja yang dipengaruhi oleh situasi tempat bekerjanya emosional, lekas mengalah, dan objektivitasnya terhadap suatu situasi atau persoalan tidak jarang kurang sesuai dengan kenyataannya meskipun hal itu berlangsung tanpa disadari atau disengaja.

Dari data penelitian yang diperoleh di lapangan menunjukkan bahwa para kepala madrasah ini pada umumnya memiliki semangat bekerja yang dipengaruhi oleh situasi tempat pekerjaan. Dalam hal jika mereka menganggap lingkungan kerjanya kurang kondusif, maka semangat bekerja dapat menurun. Hal ini tentu kelihatan sebagai hal yang paradoks di satu sisi mereka mampu melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dengan baik meskipun pada situasi dan kondisi yang dianggap kurang kondusif sekalipun, namun di sisi lain mereka juga dapat kehilangan semangat untuk bekerja dengan baik karena situasi dan kondisi yang demikian. Secara teoretis orang yang amat baik kepemimpinannya akan memiliki semangat bekerja yang tidak mudah surut bagaimana pun keadaannya dan patang menyerah dalam menghadapi setiap kendala yang timbul.

Kemudian kepala madrasah ini memahami emosi sebagai suatu respon alamiah atas peristiwa, sehingga secara sadar bila seorang kepala madrasah tidak senang dengan sesuatu keadaan/keputusan maka ia secara spontan akan mengungkapkannya yang ia anggap tindakannya itu merupakan hal yang bernilai positif bagi dirinya. Padahal sebenarnya hal itu akan merugikan dirinya karena menimbulkan respon yang negatif bagi sebagian orang lain ada di situ. Namun karena aspek ini melekat dalam kepemimpinannya mereka tidak dapat menghilangkannya sama sekali, namun hanya dapat mengurangi intensitasnya. Kepemimpinan terbentuk dan terpola dalam rentang waktu yang lama bahkan sepanjang umur individu itu sendiri yang dipengaruhi interaksinya dengan orang tuanya, lingkungan sosial dan budaya masyarakatnya, lingkungan pendidikannya dan lingkungan alamnya. Watak emosional yang berkombinasi dengan sifat teliti suka menolong orang, suka tenggang rasa akan ruang bijaksana karena kemampuannya mengenali watak dan kepemimpinan orang lain menandakan pribadi yang aktif akan



memunculkan kepemimpinan orang hebat. Orang hebat di sini tentunya adalah sosok kepala madrasah yang profesional, berdedikasi, dan berdaya amat baik. Akan tetapi watak emosional bila berkombinasi dengan sifat berhati-hati dalam menentukan pendapat, suka menolong orang, yang mana sifat-sifat tersebut merupakan aspek pengiring dari kepemimpinan seseorang yang bernilai positif, tetapi juga lekas mengalah yang menandakan pribadinya yang tidak aktif akan memunculkan kepemimpinan yang sentimental kepedulian terhadap lingkungan kerjanya tinggi sehingga kritis namun daya juangnya lemah.

Sementara itu kombinasi watak yang emosional dengan unsur-unsur pengiring yang lemah seperti egoistis ingatan kurang baik, lekas putus harapan, bagi pribadi yang aktif akan memunculkan kepemimpinan choleric hidup bersemangat, keras, daya juang besar, hatinya mudah dan optimistis. Namun kombinasi watak yang emosional dengan unsur-unsur pengiring yang lemah :seperti egoistis, ingatan kurang baik, lekas putus harapan, bagi pribadi yang tidak aktif akan memunculkan kepemimpinan melancholic/nervous mudah kecewa, daya juang kecil, muram dan pesimistis.

Sedangkan kepemimpinan kepala madrasah yang tidak emosional, teliti, suka menolong orang, dan bijaksana akan memunculkan kepemimpinan phlegmatic tak suka terburu-buru (calm/tenang) tak mudah dipengaruhi dan setia. Akan tetapi kepemimpinan kepala madrasah yang tidak emosional dengan sifat teliti, suka menolong orang, suka tenggang menenggang dan bijaksana, tetapi juga lekas mengalah akan memunculkan kepemimpinan apathetic hidup kurang bersemangat, daya juang lemah, tidak mau tahu dan pesimistis.

Akan tetapi watak tak emosional bila berkombinasi dengan sifat ramah, ingatan kurang baik dan lekas putus harapan akan memunculkan kepemimpinan sanguine : hidup bersemangat, mudah berganti haluan, ramah, lekas bertindak tapi juga lekas berhenti.

Kepala madrasah dengan tipe kepemimpinan orang pragmatis dan sangat cenderung merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya dan berpotensi menjadi kepala madrasah yang profesional, berdedikasi dan berdaya amat baik. Sedangkan bagi kepala madrasah dengan tipe kepemimpinan sentimental sepertinya mampu bertahan di lingkungan kerjanya dan berpotensi menjadi kepala madrasah yang profesional, berdedikasi dan berdaya amat baik. Namun boleh jadi bagi kepala madrasah dengan tipe kepemimpinan choleric, melancholic, dan apathetic kurang merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya dan potensinya untuk menjadi kepala madrasah yang profesional, berdedikasi dan berdaya baik menjadi amat situasional sifatnya apabila aspirasi atau kebutuhan mereka dapat diakomodir dengan baik ,mereka dapat menjadi kepala madrasah yang

profesional, berdedikasi dan berdaya baik, namun jika tidak terakomodir boleh jadi Gayanya akan menurut dan tidak profesional bahkan pada akhirnya cenderung menarik diri dari lingkungan kerjanya.<sup>99</sup>

Pada kenyataan bahwa kepemimpinan manusia sangat beragam, mungkin sama banyaknya dengan orangnya demikian juga penggolongan kepemimpinan para kepala MAS ke dalam tipe-tipe kepemimpinan diatas yang didasarkan pada sejumlah kecil komponen-komponen dasarnya saja yang membentuk variasi kepemimpinan kepala madrasah ini. Akan tetapi pengenalan terhadap kepemimpinan kepala madrasah ini menurut apa adanya berdasarkan sifat-sifatnya yang khas juga tidak dapat dielakkan karena kombinasi komponen-komponen dasar kepemimpinan yang telah dikemukakan diatas atau karena kekhususan sifat-sifat dari seorang kepala madrasah.

Sebagaimana para kepala madrasah ini memiliki kepandaian bergaul yang amat baik yang dapat diamati dari keaktifan dilingkungan sosial atau masyarakatnya. Di samping itu mereka juga memiliki konsep harga diri yang positif dan proposional yang menggerakkan aspirasi dan acuan kerjanya. Mereka menilai serta menganggap dirinya dan banyak menuntut. Mereka tidak mudah puas dengan prestasi yang telah diraihny dan membutuhkan perhatian dalam hal itu yang menandakan kepemimpinan yang sehat.

b. Upaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di MAS Pinangsori

Mengingat dari kebijakan yang diambil oleh kepemimpinan kepala madrasah tidak lepas dari langkah-langkah yang diambil dalam rangka meningkatkan proses belajar mengajar dan menghasilkan output lulusan yang berkualitas maka kepala MAS Pinangsori mengambil langkah-langkah upaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah sebagai berikut:<sup>100</sup>

a. Secara Akademik

Kepala madrasah menilai dari sisi kriteria lulusan secara akademik masing-masing siswa diharuskan maksimal nilai raport memperoleh nilai yang bagus guna untuk mengejar hal tersebut kepala madrasah mengambil langkah yaitu :

1. Secara lahiriah menambah jam pelajaran khususnya bagi kelas XII mengadakan kelulusan, dan mengadakan kompetensi ke sekolah seperti dilaksanakannya

---

<sup>99</sup>Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan*, h. 73

<sup>100</sup>Hasil Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah tanggal 22 Februari 2013, Pukul 10.00-11.30 Wib.

ujian kompetensi menghafal surat yasin, dengan ini diharapkan lulusan atau output yang dihasilkan memiliki bekas dilingkungan.

2. Secara Batiniyah tidak cukup kiranya melakukan usaha tanpa adanya dorongan batin yaitu do'a selaras dengan semboyan " Manusia Berusaha Tuhan Yang menentukan " dengan semboyan inilah kepala madrasah mengadakan sebuah kegiatan yang tujuannya pembersihan jiwa dengan cara sholat dhuha dan Istigosah bersama. Yang intinya meminta kepada Tuhan diberikan kelapangan dad dan dimudahkan dalam melakukan segala pekerjaan yang telah di perintahkan oleh Allah SWT melalui rasul-rasul sebagai utusanNya.
- b. Non Akedemik

Secara non akademik langkah yang diambil oleh kepala madrasah terhadap peningkatan mutu kualitas lulusanya :

1. Menyampaikan arah dan himbauan kepada siswa (anak didik) agar selalu mengikuti aturan yang sudah ditetapkan oleh madrasah. Baik yang berkaitan dengan kedisiplinan, kerajinan dan kegiatan-kegiatan yang telah diadakan di madrasah seperti kegiatan ekstrakuler.
2. Mengadakan pengawasan secara intensif terhadap tenaga pengajar yaitu guru. Upaya kepala madrasah juga melihat dari sisi proses dan hasil pendidikan, sehingga dalam rangka menghasilkan output lulusan yang berkualitas langkah yang diambil oleh kepala madrasah ialah proses input siswa.<sup>101</sup>

Upaya lain yang dilakukan oleh kepala dalam rangka pelaksanaan manajemen berbasis madrasah tidak lepas dari pengawasan kepala madrasah itu sendiri kepada para bawahan (guru dan staf) dalam tiap satu bulan sekali kepala madrasah mengadakan evaluasi kinerja masing-masing guru pengajar guna mendapat masukan dari masing-masing guru terkait dengan tingkat keefektifan dalam proses belajar mengajar. Selain itu kepala madrasah juga mengadakan semacam pemupukan terhadap anak didik dengan cara remedial.

Sebagai upaya dalam melakukan perubahan budaya terutama terhadap mutu produk dari sebuah organisasi atau bisnis peranan kepemimpinan sangat strategi. Sebuah lembaga

---

<sup>101</sup>*Ibid*, h. 102

pendidikan hanya akan mengalami perubahan dalam menciptakan mutu lulusan dengan kepemimpinan pendidikan yang berhasil.

Sejalan dengan pendapat tersebut, menjelaskan tentang upaya yang harus dilakukan oleh pemimpin madrasah mencapai mutu lulusan. Membagi visi dengan mengkomunikasikannya dan menanamkan nilai-nilai kepala guru dan pegawai dalam organisasi pendidikan perlu dilakukan agar mereka mengetahui arah dan budaya organisasi yang menjadi pedoman perilaku anggota dalam bekerja.

Memperhatikan pernyataan-pernyataan diatas upaya yang telah dilakukan kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori adalah sebagai berikut:

1. Memberikan dorongan terhadap anak didik supaya mengikuti aturan yang telah dibuat di madrasah baik menyangkut tentang kedisiplinan, kerajinan dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler di madrasah.
2. Pemupukan terhadap anak didik melalui jam tambahan madrasah.
3. Pengawasan terhadap kinerja guru.
4. Selalu memberikan kebebasan kepada guru untuk berinisiatif dan berekspresi.
5. Membangun kekompakkan dengan guru maupun staf demi tercapainya tujuan madrasah.<sup>102</sup>

Hal ini senada dengan pendapat Wahjosumidjo menyatakan bahwa kepala madrasah sebagai seorang pemimpin dalam upaya peningkatan kualitas lulusan di sekolah maka kepala sekolah harus mampu: pertama, mendorong tumbuhnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing, kedua, memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan para siswa serta memberikan dorong memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi madrasah.<sup>103</sup>

c. Faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah.

Kepala madrasah seorang manusia biasa, maka dari itu seorang pemimpin madrasah tidak lepas dari kelebihan dan kekurangan. Hasil dari wawancara kami terhadap beberapa

---

<sup>102</sup> Wawancara dengan Irwandi Sihombing Kepala Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah pada tanggal 24 Februari 2013, Pukul 11.00-12.00 Wib.

<sup>103</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, h. 286-287

responden, baik Kepala madrasah, WKM I, Komite Madrasah, KTU dan guru MAS Pinangsori dan siswa Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah. Maka penelitian memperoleh data terkait dengan hal-hal yang menjadi pendukung dan penghambat terhadap kepemimpinan kepala madrasah di MAS Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah.

*a. Faktor yang mendukung kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah*

Keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah karena didukung oleh beberapa faktor guru, faktor orang tua murid.

### 1. Faktor Guru

Dalam rangka mendukung terwujudnya suasana proses belajar mengajar yang berkualitas di madrasah diperoleh adanya guru yang profesional. Guru profesional seharusnya memiliki empat kompetensi, yaitu kompetensi pedagogik, kognitif, personality dan social. Oleh karena itu selain terampil mengajar seorang guru juga harus memiliki pengetahuan yang luas bijak dan dapat bersosialisasi dengan baik, bahkan sudah 60% guru-guru MAS Pinangsori sudah bersertifikasi.

Dari hasil observasi kami kepada PKM I, KTU dan guru-guru di MAS Pinangsori setidaknya sudah memenuhi karakteristik menjadi guru profesional karena melihat data yang diperoleh dilapangan tenaga pengajar di MAS Pinangsori telah memiliki ijazah S.1./Ak.IV bahkan sudah ada 2 (dua) orang yang berpendidikan S2 dan sudah 60% guru-guru bersertifikasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan kepala MAS Pinangsori bahwa: “Persyaratan bagi calon guru yang mau mengajar di MAS Pinangsori minimal lulusan strata satu (S.1) dan memiliki Akta IV.”<sup>104</sup>

Pernyataan ini sangat dipertahankan bagi kepemimpinan kepala madrasah di MAS Pinangsori karena dengan kriteria ini diharapkan hasil proses belajar mengajar memberikan suasana yang aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan.

Pernyataan ini atas didukung dengan pendapat salah satu guru bidang study Bahasa Arab Bapak Drs.Zulbahri, MA bahwa “Dikatakan guru professional seorang pendidik harus memiliki skill yang mapan, percaya diri, konsisten terhadap waktu dan kesempatan serta penampilan.”<sup>105</sup>

### 2. Faktor orangtua

---

<sup>104</sup>Hasil Wawancara dengan Irwandi Sihombing, Kepala MAS Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah pada tanggal 18 Februari 2013 di ruang Kerja, Pukul 11.00-12.00 Wib.

<sup>105</sup>Hasil Wawancara dengan Zulbahri, Guru Mata Pelajaran Bahasa Arab pada tanggal 20 Februari 2013, Pukul 11.00-11.30 Wib.

Kepedulian orang tua terhadap pendidikan anak merupakan upaya langsung untuk membantu anak termotivasi untuk belajar. Orang tua sebagai pendidik pertama dan utama anak-anaknya yang duduk di bangku madrasah. Semakin orang tua memahami dengan baik dan mendukung anak-anaknya, maka makin membantu mereka termotivasi dan mempunyai motivasi yang tinggi dalam belajar.

Titipan orang tua kepada lembaga pendidikan juga memotivasi terhadap kepemimpinan terhadap kepemimpinan kepala madrasah dalam rangka meningkatkan minat bakat serta kreatifitas anak didik.

- b. Faktor yang menghambat kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah seperti:<sup>106</sup>

1. Faktor siswa

Tingkat kecerdasan yang dimiliki oleh setiap peserta didik menjadi arah kebijakan penentu tingkat keberhasilan kearah kualitas lulusan serta tujuan pembelajaran yang sudah menjadi visi dan misi lembaga. Sudah barang tentu kepemimpinan kepala madrasah sekaligus menjadi arah penentuan keberhasilan madrasah memerlukan input siswa yang baik supaya proses dan out yang dihasilkan baik pula.

Kepala madrasah juga menambahkan terkait hal ini, bahwa mayoritas siswa yang sekolah dilembaga MAS Pinangsori dilihat dari letak geografis anak didik berlatar belakang orang tua bekerja petani dimana yang notabeneanya berpendidikan rendah itupun lulusan pendidikan dasar. Dan dukungan dari orang tua sangat minim sekali untuk memberikan motivasi kepada anaknya untuk belajar sehingga yang terjadi anak tersebut menjadi malas belajar dan menyebabkan anak itu membangkang terhadap orang tua. Begitu juga siswa MAS Pinangsori memiliki intelektual yang rendah dibandingkan dengan siswa-siswa di madrasah di sini juga tidak mayoritas dari kalangan ekonomi menengah menengah keatas hal inilah kepala madrasah kesulitan untuk menentukan arah kebijakan sekolah menuju hasil yang berkualitas.

2. Sarana dan prasarana

Untuk kelancaran suatu proses sudah barang tentu aspek sarana dan prasarana merupakan hal yang sangat vital dan harus ada. Demikianlah juga dalam upaya untuk menciptakan kondisi proses pembelajaran yang kondusif. Agar proses pembelajaran dapat terlaksana sebagaimana

---

<sup>106</sup>Hasil wawancara dengan Irwandi Sihombing Kepala Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah pada tanggal 26 Februari 2013, Pukul 10.00-11.30 Wib.

tujuan yang telah ditetapkan maka perlu didukung oleh sarana-prasarana yang sesuai dengan kebutuhan. Tanpa hal tersebut proses yang dilakukan pasti akan mengalami hambatan yang besar.

### 3. Faktor ekonomi orang tua

Mengingat letak geografi penduduk di daerah Pinangsori yang cukup jauh dari kota serta penghasilan kebutuhan dan pekerjaan yang sangat minim sekali, ini merupakan kendala yang wajar bagi lembaga pendidikan dalam peningkatan kualitas siswa kaitanya dengan lulusan yang dihasilkan oleh madrasah. Begitu juga tanpa adanya dana yang mendukung terhadap peningkatan pendidikan guna untuk memenuhi kebutuhan siswa seperti, ruang belajar yang kondusif, fasilitas yang memadai dan saran prasarana yang mencukupi. Upaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah, tentu tidak terlepas dari adanya faktor tidak dari adanya faktor pendukung dan faktor yang menghambat. Di MAS Pinangsori pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah dalam mendukung kepemimpinan kepala madrasah yaitu :

- a. Adanya tenaga pendidik (Guru) yang professional.
- b. Keperdulian serta dukungan dari orang tua /wali murid terhadap anak didik dalam proses belajar mengajar.

Sedangkan faktor penghambat kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah adalah sebagai berikut :

- a. Kualitas siswa yang rendah serta minimnya intelektual peserta didik dalam menyerap beberapa materi.
- b. Sarana prasarana yang tidak lengkap.
- c. Minimnya ekonomi orang tua.

Adanya faktor pendukung dan penghambat gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas lulusan ini sangat wajar. Menurut Mulyasa hasil analisis SWOT (strength weakness, opportunity, threat) dan kajian dari berbagai sumber dapat dikemukakan faktor dominan (kekuatan dan peluang) serta faktor penghambat (kelemahan dan tantangan) kepala madrasah dalam paradigma baru manajemen pendidikan sebagai berikut:

1. Faktor Dominan (kekuatan dan peluang)
2. Faktor dominan (kekuatan dan peluang) kepala madrasah dalam paradigma baru manajemen pendidikan terhadap peningkatan kualitas lulusan mencakup: gerakan peningkatan kualitas pendidik yang dicanangkan pemerintah, Sosialisasi peningkatan

kualitas pendidikan gotong royong dan kekeluargaan, potensi kepala madrasah, Organisasi formal dan informal, harapan terhadap kualitas pendidikan, input manajemen.

3. Faktor Penghambat (kelemahan tantangan), faktor penghambat (kelemahan dan tantangan) kepala madrasah professional untuk meningkatkan kualitas pendidikan (lulusan) mencapai: sistem politik yang kurang stabil, rendahnya sikap mental, wawasan kepala madrasah yang masih sempit, pengangkatan kepala madrasah yang belum transparan, kurang saran dan prasarana lulusan kurang mampu bersaing rendahnya kepercayaan masyarakat, birokrasi dan rendahnya produktivitas kerja.

Dari pernyataan diatas, Syafaruddin menyebutkan terkait dengan faktor pendukung terhadap peningkatan kualitas lulusan bahwa pada pokoknya ada tiga perspektif yang menentukan sekolah efektif yaitu<sup>107</sup>: Pertama, organisasi keberadaan sekolah yang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang ada disekolah adalah efektivitas kepemimpinan kepala madrasah, profesionalisasi guru dukungan staf yang baik, pembiayaan yang cukup sarana dan fasilitas pengajaran yang baik dan iklim madrasah yang kondusif. Sedangkan faktor eksternal adalah dukungan komite madrasah, dukungan industri, pemerintah, ekonomi masyarakat dan lingkungan sosial, Kedua, proses seluruh aktivitas atau interaksi mengajar (guru) dan belajar (murid) yang bermuara pada pencapaian tujuan pendidikan. Di dalamnya melibatkan guru yang terampil, kurikulum, kesiapan murid, termasuk sarana mengajar. Ketiga, hasil yaitu prestasi yang dapat diukur, prestasi inilah yang dikaitkan dengan mutu. Prestasi dapat diketahui dari hasil belajar pada ujian belajar tahap akhir untuk penentuan kelulusan.<sup>108</sup>

Sedangkan menurut Sudarwan Danim menyatakan bahwa faktor penghambat terhadap kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas lulusan yaitu dikarenakan kemampuan manajemen kepala madrasah yang masih lemah, etos kerja sebagai guru-guru di madrasah masih relatif rendah tingkat kesajahteraan guru yang belum baik dan keterbatasan fasilitas pembelajaran.

Maka dari itu lahirlah sosok institusi pendidik dengan ibarat sudah jatuh tertimpa tangga. Tradisi kehidupan masyarakat kita yang belum kompetitif ikut mendorong para siswa dan mahasiswa tidak sungguh-sungguh menjalani proses studi. Masyarakat kita pun belum menjadi

---

<sup>107</sup>Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan* (Bandung: Citapustaka, 2002), h. 90

<sup>108</sup>Ibid, h. 91



masyarakat belajar sehingga suasana kehidupan sebagai insan pembelajar belum tampak pada seluruh lapisan masyarakat.

Deskripsi di atas juga menggambarkan bahwa perjuangan komunitas madrasah untuk mencapai madrasah secara bermutu, baik proses maupun luarnya, benar-benar berat. Di luar tudingan bahwa mutu pendidikan kita masih rendah atau realitasnya memang demikian berbagai pihak mestinya ikut berkacamata secara jernih. Pertumbuhan ekonomi kita yang rendah menjadi penyebab utama peningkatan mutu lulusan madrasah.

#### b. Pengembangan Organisasi

Dalam rangka memenuhi sumber daya manusia yang memadai guna mencapai strategi madrasah yang unggul; khususnya kebutuhan kepala madrasah, maka perekrutan kepala MAS Pinangsori juga diselaraskan dengan strategi itu. Penerimaan kepala madrasah ditekankan pada semangat untuk bekerja dengan baik di samping pertimbangan lain peran kepala madrasah tinggi yang berkualitas, berkompeten dibidang profesi kepala madrasah, referensi dari sumber yang dipercayai, kepemimpinan yang baik (termasuk didalamnya adalah setia dan taat pada pancasila dan UUD 1945), dan beriman serta bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.

Pengorganisasian di Madrasah ini dalam arti sebagai kegiatan membagi tugas-tugas pada orang yang terlibat dalam kerjasama pendidik, telah direncanakan, dikembangkan dan diterapkan dengan sangat baik. Tugas-tugas yang demikian banyaknya itu yang tidak mungkin dapat diselesaikan secara baik hanya oleh satu orang atau oleh tim pengembangan organisasionalnya saja, maka tugas-tugas tersebut telah dibagi kepada komponen-komponen/unit di Madrasah.<sup>109</sup>

Kepala Madrasah bersama tim pengembangan organisasionalnya telah melaksanakan kegiatan pengorganisasian di Madrasah ini dengan kemampuan profesionalismenya yang tinggi, untuk menentukan siapa yang akan melaksanakan tugas sesuai prinsip pengorganisasian yang dilaksanakan itu terdiri atas komponen penentuan sasaran, pembagian pekerjaan/tugas, penentuan orang yang akan melaksanakan dan hubungan antar orang atau unit dalam organisasi. Dalam pengorganisasian di sini pemimpin madrasah bukan hanya mengidentifikasi jabatan dan menentukan hubungan antar komponen organisasi tersebut, namun juga sangat menekankan pentingnya pertimbangan yang cermat terhadap orang-orang yang akan memegang jabatan itu dan sangat memperhatikan kebutuhannya agar berfungsi dengan baik.

---

<sup>109</sup>Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

Struktur organisasi di Madrasah ini juga telah dikaitkan dengan pemanfaatan teknologi yang telah disiapkan untuk mencapai target pendidikan yang telah ditetapkan dengan cara menyelaraskan kualitas Gaya sumber daya manusianya agar organisasi menjadi efektif.

Singkatnya pengorganisasian di Madrasah ini meliputi langkah-langkah sebagai berikut: Menentukan tugas, siapa yang akan melaksanakannya menentukan jabatan dan tanggung jawab, merinci hubungan kewenangan dan kepegawasan serta komunikasi dan menyusun penetapan kriteria penilaian kerja, sehingga semua tugas dapat dikerjakan sesuai dengan kewenangan masing-masing.

Tim kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan hasil belajar Madrasah yang dipimpin oleh kepala Madrasah terdiri atas: wakil kepala Madrasah bidang kurikulum, wakil kepala bidang kesiswaan, wakil kepala bidang sarana dan prasarana, dan koordinator wali kelas.

1. Tugas dan fungsi masing-masing komponen dalam tim pengembangan hasil belajar di MAS Pinangsori sebagai berikut :

a. Kepala Madrasah :

- Bertanggung jawab terhadap keterlaksanaan semua bidang hasil belajar dan fungsi-fungsi masing-masing termasuk hasil belajar sumber daya manusia di Madrasah tersebut

- Melakukan fungsi pembinaan terhadap bawahannya/ koleganya.

- Bertanggung jawab terhadap sasaran-sasaran yang hendak dicapai oleh madrasah sesuai dengan kebutuhan masyarakatnya.<sup>110</sup>

b. Wakil kepala Madrasah ( wakamad) bidang kurikulum

- Membantu kepala Madrasah dalam bidang kurikulum yaitu : membuat jadwal mata pelajaran tahun pelajaran berjalan merencanakan dan melaksanakan ujian semester, membuat data dan laporan dari hasil pemeriksaan Lembar Jawaban Komputer kepada kepala madrasah, juga bertugas membantu kelancaran penerimaan siswa baru dan bagi kelas XII melalui jalur penelusuran minat dan prestasi (PMP)/penelusuran Bibit Unggul Daerah (PBUD) ujian masuk (UM), Ujian Masuk (UM) dan penerimaan mahasiswa di sekolah Tinggi Negeri maupun seleksi Penerimaan Siswa Baru (SPMB) dan juga bertugas membantu dalam kelancaran pelaksanaan Ujian Nasional ( UN).

---

<sup>110</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, h. 365

- Mewakili kepala madrasah di bidang kurikulum bila kepala Madrasah berhalangan/tidak dapat menghadiri suatu acara/rapat yang berkaitan dengan kurikulum.

c. Wakil kepala Madrasah ( wakamad) bidang kesiswaan :

- Membantu kepala Madrasah dalam bidang kekepalan sekolah yaitu : melaksanakan Penerimaan kepala Sekolah Baru (PSB) pelaksanaan upacara bendera, membuat jadwal latihan bagi kegiatan-kegiatan ekstra-kurikuler, memantau kedisiplinan, dan membina Organisasi siswa Intra Madrasah ( OSIM).

- Mewakili kepala Madrasah dibidang kesiswaan bila kepala Madrasah berhalangan/tidak dapat menghadiri suatu acara/rapat yang berkaitan dengan kepala madrasah.

d. - Wakil kepala Madrasah ( Wakamad) bidang sarana & Prasarana:

Membantu kepala Madrasah dalam bidang sarana dan prasarana yaitu : penginventarisan alat perlengkapan dan fasilitas madrasah mempersiapkan ruang dan kelengkapan kelasnya baik untuk kegiatan belajar Mengajar (KBM) maupun berbagai kegiatan lain, pemeliharaan dan perbaikan bangunan fisik madrasah maupun sarana dan prasarana Madrasah, mengkoordinir petugas babat rumput, perawat sarana dan prasarana.

- Mewakili kepada Madrasah di bidang sarana dan prasarana bila kepala Madrasah berhalang/tidak dapat hadir suatu acara/rapat yang berkaitan dengan sarana dan prasarana.<sup>111</sup>

Madrasah ini harus tetap pada komitmennya semula, yaitu memberikan layanan pendidikan sebagai *Center of Excellence*. Perubahan Madrasah ini telah mencapai tahap kompleksitas sebagaimana yang diproyeksikan pada awal berdirinya, yaitu sebagai “Yayasan Islamiyah” MAS Pinangsori.

Berkaitan dengan implementasi perubahan di Madrasah ini, prosesnya sesuai dengan perilaku yang lazim terjadi di suatu organisasi, yaitu perjuangan untuk mempertahankan status quo dan kekuatan yang mendorong untuk berjalannya perubahan sesuai kebutuhan lembaga pendidikan tersebut dan seluruh warganya, termasuk dengan Kepala madrasah. Namun demikian, proses pengimplementasian perubahan disini nampaknya belum diagendakan dengan sebab yang belum dapat diketahui/dipastikan karena memang belum pernah dikomunikasikan.

---

<sup>111</sup>Dokumentasi Petunjuk dan Pelaksanaan tentang Tugas Pokok dan Fungsi oleh Departemen Agama RI Tahun 2009

Perilaku kepemimpinan sekarang sebenarnya telah memperhatikan atau mempertimbangkan secara serius analisis strategi dan disain organisasional yang bukan hanya melibatkan tim “elit” pengembangan organisasi Madrasah, tetapi juga melibatkan para Kepala madrasah dalam skala lebih luas. Ali Akbar Siregar mengatakan bahwa: “Profesionalisme kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori ini dari bulan Mei 2005 hingga sekarang ini telah diakui berbagai pihak, baik dari dalam maupun luar MAS Pinangsori. Beliau memiliki pengalaman yang luas dan selalu kerja sama dengan berbagai pihak baik dengan orangtua siswa, masyarakat, dan pemerintah”.<sup>112</sup>

Oleh karena itu, formulasi hasil kerja kepala Madrasah bersama tim pengembangan manajerialnya itu belum tentu serta merta diterima oleh tidak sedikit Kepala madrasah karena alasan yang mendasar, yaitu dianggap belum mewakili harapan dan kebutuhan mereka.

Selanjutnya pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di MAS Pinangsori tergolong besar; artinya tingkat pelaksanaan manajemen berbasis madrasah sangat bagus dan dapat dikatakan berhasil. Hal ini disebabkan oleh kondisi psikologis dan pengalaman seorang Kepala madrasah.

Tim pengembangan organisasi Madrasah yang terdiri dari koalisi Kepala madrasah yang dianggap memiliki pengaruh untuk perubahan yang lebih baik, pelaksanaan manajemen berbasis madrasah oleh Kepala madrasah belum dapat mewakili gagasan dan aspirasi mereka, malah masih menimbulkan kesangsian dan perasaan ketidak pastian akan masa depan karirnya terhadap sistem belajar sumber daya manusia di Madrasah ini. Iklim keamanan secara psikologis yang berkaitan dengan karir Kepala madrasah ini boleh dikatakan masih belum dapat diwujudkan secara merata.

Kualitas hasil belajar sumber daya manusia di MAS pinangsori pada masa sekarang boleh jadi telah mencapai tahap yang membutuhkan perubahan (*changing*) yang ditandai dengan perlunya beberapa program atau rencana yang akan diimplementasikan untuk membawa madrasah dan atau semua warganya kearah kondisi yang lebih memuaskan.usaha perubahan ini pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan pelaksanaan manajemen berbasis madrasah oleh kepala Madrasah dan membangun perilaku, nilai, serta sikap kepala madrasah yang sesuai dengan tuntutan dan perkembangan madrasah; terutama para kepala madrasah sebagai ujung

---

<sup>112</sup>Hasil wawancara dengan Ali Akbar Siregar Ketua Komite Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah pada tanggal 27 Februari 2013, Pukul 12.00-13.00 Wib.

tombak di suatu lembaga pendidikan, dapat mencakup perluasan kesempatan jabatan dan unit tugas, penstrukturan kembali bahkan secara radikal jika memang dianggap perlu, atau usaha yang tulus untuk pemberdayaan para kepala madrasah.

### C. Diskusi Hasil Penelitian

1. Kepemimpinan seorang kepala madrasah berpengaruh kepada pelaksanaan manajemen berbasis madrasah. Apabila seorang kepala madrasah tidak tepat dalam pengkondisian suatu kepemimpinannya akan berdampak terhadap pada baik atau buruknya pengelolaan madrasah.<sup>113</sup>

Dalam hal ini seorang kepala madrasah harus dapat merumuskan acuan yang tepat dan baik dalam kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di MAS Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah yang dipimpinnya. Diperlukan wawasan berpikir yang luas, pengorganisasian yang baik dan efektif, serta mental yang kuat dalam menghadapi implikasi dari setiap kebijakan yang telah dibuat. Seorang kepala madrasah tidak akan dapat berhasil dalam kepemimpinannya seorang diri. Dia memerlukan orang-orang yang tepat pada metode yang efektif dan berkesinambungan serta tahan menghadapi setiap tantangan yang datang. Dalam hal ini kepemimpinan kepala MAS pinangsori; yaitu '*executif*' dengan tipe demokrasi telah terbukti dapat meningkatkan kualitas lulusan, dengan hasil lulusan 100% pada 5 (lima) tahun terakhir dimasa kepemimpinannya itu.

2. Dalam usahanya meningkatkan kualitas lulusan MAS Pinangsori, kepala madrasah melakukan berbagai upaya untuk itu. tanpa adanya upaya yang tepat dan efektif, maka tujuan tdak akan tercapai. beberapa upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah;
  - a. Memberikan dorongan terhadap seluruh stakeholder madrasah supaya mengikuti aturan yang telah dibuat di madrasah, baik menyangkut tentang kedisiplinan, kerajinan dan kegiatan-kegiatan ekstra di madrasah.
  - b. Pemupukan terhadap anak didik melalui jam tambahan madrasah
  - c. Pengawasan terhadap kinerja guru.
  - d. Selalu memberikan kebebasan kepada guru untuk berinisiatif.

---

<sup>113</sup>Hasil Wawancara dengan Irwandi Sihombing Kepala Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah, tanggal 2 Maret 2013, pukul 10.00-11.00 wib.

- e. Membangun kekompakan dengan guru maupun staf, demi tercapainya tujuan sekolah.<sup>114</sup>
3. Di era kepemimpinannya, setiap kepala madrasah pasti akan menemukan faktor-faktor yang dapat mendukung setiap rencan dan tujuannya. Sekaligus dia juga akan dihadapkan pada faktor-faktor yang menjadi penghambatnya, tidak pernah ada seorang kepala madrasah dimanapun di dunia ini yang tidak menghadapi tantangan dan hambatan dalam memimpin suatu madrasah. Bagi kepala madrasah yang cerdas dan bijaksana, dia akan menggunakan faktor-faktor pendukung tersebut sebagai senjata ampuh dalam menghadapi setiap tantangan tersebut. Dia akan menjaga, merawat dan mengembangkan faktor pendukung tersebut dengan baik sehingga betul-betul dapat terus bermanfaat dalam era kepemimpinannya.

Kepemimpinan kepala MAS Pinangsori menunjukkan adanya perhatian baik kepada tugas maupun kepada hubungan kerja dalam kelompok pimpinan berusaha memotivasi anggota dan menetapkan standar kerja yang tinggi serta mau mengerti perbedaan individu, dan menempatkan individu sebagai manusia. Memberikan semangat yang tinggi kepada bawahan dengan contoh moral yang tinggi, mempertahankan orang lain sesuai dengan sifat masing-masing dan memandang orang sebagai teman kerja yang penting, dapat menjalin hubungan yang baik dengan orang yang baru dan memandang konflik sebagai hal yang wajar, mau menerima dan bahkan mengharapkan saran-saran dari bawahannya, juga kritik-kritik yang membangun dari anggota yang diterimanya sebagai umpan balik atau dijadikan sebagai bahan pertimbangan kesanggupan dan kemampuan kelompoknya.

Faktor pendukung dan penghambat adalah hal-hal yang wajar dan pasti dihadapi oleh siapa saja, kapan saja dan dimana saja. Terlebih seorang kepala madrasah yang adalah seorang pemimpin dari suatu insitusi pendidikan, terutama insitusi pendidikan swasta. Faktor-faktor pendukung tentu akan menjadi sesuatu yang menguntungkan, sebaliknya faktor-faktor penghambat akan menjadi sesuatu yang tidak menguntungkan. Seorang kepala madrasah sebaiknya harus dapat mengkondisikan dan memperlakukan kedua faktor tersebut dengan bijak dan cerdas.

---

<sup>114</sup> Hasil Wawancara dengan Irwandi Sihombing Kepala Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah, tanggal 2 Maret 2013, pukul 10.00-11.00 wib.

Diperlakukan upaya dan kerja keras dan etos kerja yang tinggi dalam memimpin suatu organisasi yang terdiri dari beragam aspek, rumuskan format perencanaan dan tindakan yang tepat dan efektif dalam menyingkapi hal-hal tersebut.

#### **D. Implikasi Kebijakan**

Setiap kebijakan diharapkan mampu untuk membuat suatu perubahan, dan perubahan tersebut juga diharapkan mampu membawa hasil yang baik dan berguna bagi banyak orang. Walaupun banyak juga kebijakan yang sengaja dibuat hanya untuk menguntungkan segelintir orang/kelompok, tanpa memikirkan kepentingan bersama.

Setiap kebijakan tentu memiliki implikasinya sendiri, tergantung dari bagaimana pengaruh kebijakan yang dibuat itu terhadap situasi dan kondisi, serta orang-orang yang termasuk kedalam lingkaran pengaruh dari kebijakan tersebut. Sebagian akan menyatakan baik/cocok, dan sebagian lainnya akan menyatakan tidak baik/tidak cocok.

Terkait dengan pengaruh kepemimpinan kepala MAS Pinangsori yang *executive* dengan *tipe* yang demokratis, maka bagi kebanyakan orang/guru-guru/staf TU, dan para siswa, akan menganggap sebagai sesuatu yang baik adanya yang dapat membawa kepada perubahan positif dan signifikan bagi pelaksanaan manajemen berbasis madrasah khususnya di Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah.

Kepemimpinan yang seperti itu tentu akan menjadikan situasi yang tidak nyaman bagi mereka yang tidak memiliki loyalitas dalam bekerja, kinerja yang tidak baik, yang tidak ingin pekerjaannya disupervisi dan direvisi, serta tidak peduli adanya setiap perubahan dan perbaikan kearah yang kondusif, merasa selalu benar dan egois. Bagi mereka yang berkarakter demikian, tentu akan menganggap bahwa kebijakan yang bertentangan dengan karakter dan kebiasaan mereka, sebagai suatu ancaman dan dapat menimbulkan ketidaknyamanan mereka di madrasah.

Bagi kepala madrasah, mereka yang memiliki karakter yang tidak mendukung kepada setiap perbaikan dan tentu tidak cocok dengan kepemimpinannya akan dianggap tidak mampu lagi untuk dapat bersama memperbaiki mutu atau kualitas, yang pada akhirnya hanya akan menjadi beban yang tidak layak untuk dipertahankan.

Implikasi lain yang dapat juga terjadi adalah terjadi friksi-friksi diantara kelompok yang mendukung kebijakan, dan kelompok yang tidak mendukung kebijakan yang dibuat. Dalam hal ini akan terbentuk group-group dalam satu madrasah tersebut. Mereka yang tidak mendukung, akan merasakan ketidaknyamanan itu, mereka akan merasa terancam dengan implikasi kebijakan

yang dibuat oleh kepala madrasah dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di MAS Pinangsori.

Menghadapi situasi yang demikian, kepala madrasah dituntut untuk peka, dan cepat tanggap untuk segera mencari solusinya. Kepala madrasah harus mengambil tindakan tegas, bahkan bila dampaknya adalah pemberhentian sekalipun.

Dengan kata lain, bahwa setiap kebijakan akan ada di implikasinya. Tidak semua orang akan setuju pada setiap kebijakan yang akan dibuat oleh orang itu. Tentunya, Kepala madrasah yang baik, adalah kepala madrasah yang dapat melakukan upaya-upaya terhadap setiap perubahan yang terjadi dan mengatasi setiap dampak yang terjadi dengan baik pula.

#### **E. Implikasi Penelitian**

Perlu dilakukan penelitian lanjutan tentang pengaruh kepemimpinan Kepala madrasah dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di MAS Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah, kepribadian Kepala madrasah, persepsinya, dan kinerja guru-guru yang dipimpinnya, kualitas dan peningkatan sarana dan prasarana yang ada di MAS Pinangsori ini.



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan Penulis lakukan maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. *Gaya* kepemimpinan kepala MAS Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah dalam menjalankan *educational leadership* mencerminkan kepemimpinan yang lemah lembut, demokratis dan menjiwai tindakannya sebagai pimpinan serta hubungan sosialnya sangat baik terhadap masyarakat sekitarnya
2. Pelaksanaan manajemen berbasis madrasah berjalan dengan baik dengan melakukan upaya-upaya sebagai *leader* dalam mempengaruhi *Stakeholder* madrasah untuk melaksanakan tugas-tugas dengan penuh antusias demi tercapainya tujuan pendidikan seperti, memberikan dorongan terhadap anak didik untuk senantiasa disiplin dan mengikuti kegiatan ekstrakurikuler, mengawasi kinerja guru dan memberikan kebebasan kepada guru untuk berekspresi, membangun kekompakan dengan guru maupun staf demi tercapainya tujuan madrasah.
3. Faktor Pendukung pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di MAS Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah adalah: faktor guru; semua berijazah S1/Ak.IV dan 2 orang berpendidikan S2, bahkan sudah 60% guru sertifikasi, faktor dukungan orangtua sangat peduli dan selalu bekerjasama dengan pihak madrasah dalam memajukan pendidikan. Adapun penghambat pelaksanaan Manajemen berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah yaitu: faktor ekonomi orang tua yang masih kurang memadai dan faktor sarana dan prasarana yang kurang mendukung atau masih minim.

#### B. Saran – saran

Berdasarkan kesimpulan diatas penulis akan memberikan saran yang akan menjadi masukan dan pertimbangan untuk pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di MAS Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah di masa yang akan datang antara lain :

1. Kepala madrasah sebagai pimpinan merupakan orang yang mempunyai kekuasaan untuk mengadakan perbaikan dan inovasi di madrasahnyanya. Oleh karena itu hendaknya dalam meningkatkan mutu madrasah dan kemampuan siswa melalui peningkatan profesionalisme guru terlebih dahulu, sebab guru merupakan orang yang bersentuhan langsung dengan siswa, baik perilaku, kualitas guru akan selalu di respon oleh siswa.
2. Sebagai seorang pimpinan dalam lembaga pendidikan perlu memberdayakan sumber-sumber yang ada secara efektif dan efisien terutama peran komite madrasah sebagai mitra kerja, hal ini terkait dengan otonomi pendidikan menuju Manajemen Berbasis Madrasah ( MBM ) dan bagaimana kepala madrasah memaksimalkan peran madrasah serta memaksimalkan partisipasi masyarakat. Misalnya dalam hal penggalan dana dan pengawasan terhadap para siswa.
3. Perluasan *stakeholder* madrasah yang menjadi responden penelitian juga perlu diperhatikan yaitu dengan menambah unsur *stakeholder eksternal* madrasah sehingga kesimpulan yang diambil menjadi lebih representatif.
4. Kepada subjek kiranya dapat :
  - a. Mempertahankan dan meningkatkan gaya kepemimpinan executive untuk mendapatkan hasil yang maksimal dalam peningkatan jumlah siswa
  - b. Memberi kesempatan kepada guru dan staf administrasi untuk mengikuti workshop atau training yang sesuai tugas atau jabatan, agar pekerjaan yang telah diberikan dapat dikerjakan dengan baik dan tepat.
5. Kepada guru dan staf administrasi disarankan :
  1. Kerja sama yang baik dalam hubungan sosial selama ini dipertahankan.
  2. Meningkatkan kedisiplinan dan kualitas pendidikan, agar prestasi siswa tetap dipertahankan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Razikun dan Namaduddin, *Strategi Perencanaan Manajemen berbasis Madrasah (MBM) di tingkat Menengah*, Jakarta: PT.Listafariska Putra, 2004
- Ainurrafiq dawam, *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*, Jakarta : Diva Pustaka, 2004
- Ahmad Tafsir, *Metodologi Pengajaran Agama Islam*, Bandung: PT.Remaja Rosdakarya, 1995
- Anon, *Manajemen Peningkatan Mutu berbasis sekolah: Buku konsep dan pelaksanaan*, Jakarta: Direktorat SLP Dirjen Dikdasmen Depdiknas, 2001
- A.Qadri Azizy, *Membangun Integritas Bangsa*, Jakarta: Renaisan, 2008
- Abudin Nata, *Ilmu pendidikan Islam dengan pendekatan multidisipliner*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2010

- Barbara B.Seels dan Rita C.Richey, *Teknologi Pembelajaran Defenisi dan kawasannya*, Washington DC: Association for Educational Communications and Technology, 1994
- Dirjen Bimas Islam, *Almanak 1974*, Jakarta : Departemen Agama, 1974
- Departemen Agama RI, *Al-qur'an dan Terjemahannya*, Jakarta : PT.Syaamil Cipta Media, 1987
- Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama RI, *Undang-undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan*, Jakarta: Sekretariat Ditjen Pendidikan Islam, 2006
- G.C.Ruscoe, *The conditions for Success in Educational Planning*, Paris: Unesco-International Institute for Educational Planning, 1969
- H.A.Malik Fadjar, *Visi Pembaharuan Pendidikan Islam*, Jakarta: Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Penyusunan Naskah Indonesia (LP3NI), 1998
- H.A.R.Tilaar, *Beberapa agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Perspektif abad 21* Magelang: Tera Indonesia, 2001
- H.M.Arifin, *kapita Selekta kependidikan*, cet.4, Jakarta: Bumi Aksara, 2000
- H.M.Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2011
- Husaini Usman, *Peran baru Administrasi Pendidikan : Dari system Sentralistik menuju system Desentralistik*, *Jurnal Ilmu Pendidikan* Bulan Februari 2001, Jilid 8, No. 1
- Ibrahim.R, *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*, cet.2, Jakarta: PT. Imperial Bhakti Utama, 2007
- Idham Kholid, *Gaya kepemimpinan Kepala Madrasah dalam persepsi Guru*, Malang: UMM, 2003
- Idrus, Ali, *Manajemen Pendidikan Global: Visi, Aksi dan Adaptasi*, cet.1 Jakarta: PT.Gaung Persada Press, 2009
- Lukmanul Hakim, *Perencanaan Pembelajaran*, Bandung: CV.Wacana Prima, 2008
- Maksum, *Madrasah (Sejarah dan Perkembangannya)*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999
- Miles, M.B, Huberman, A.M. *Qualitative Data Analysis*. Terjemahan 27 oleh Rohidi, T.R, Mulyanto. Jakarta: Universitas Indonesia, 1987
- M.Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, cet.7, Bandung: Rosdakarya, 2009
- Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah : Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta: PT.Grasindo, 2003
- Onisimus Amtu, *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: Alfabeta, 2011

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Baca juga Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.

Rayitno, *Dasar teori dan Praktis Pendidikan*, Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2009

Soewadji, Jusuf, *Pengantar Metodologi Penelitian*, Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012

Suara Muhammadiyah, *Almanak 2009*, Yogyakarta: Mimbar Suara Muhammadiyah, 2009

Sudarwan Darmin, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2002

Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: PT.Ciputat Press, 2005

Syafaruddin dan Nurmawati, *Pengelolaan Pendidikan, mengembangkan keterampilan Manajemen Pendidikan menuju Sekolah Efektif*, Medan: Perdana Publishing, 2011

*Undang-undang sistem pendidikan Nasional Nomor 20 tahun 2003*, Bab II, Pasal 3, Bandung : Fokus Media, 2003

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah : Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya* , Jakarta : PT.Rajagrafindo Persada, 1999

## **Lampiran 1 :**

### **KISI – KISI OBSERVASI**

#### **PEDOMAN OBSERVASI**

##### **Petunjuk Pelaksanaan**

1. Pedoman observasi ini digunakan untuk mengamati kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan manajemen kepemimpinan kepala madrasah, cara-cara yang dilakukan Kepala Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah
2. Kegiatan observasi dilakukan secara langsung yang bersifat nonpartisipatif dengan mempersiapkan pedoman observasi yang fleksibel dan dilakukan secara terus menerus, tidak dalam waktu tertentu saja dan menggunakan kamera digital.
3. Observasi dilakukan untuk mencocokkan data yang diperoleh dari wawancara dan dokumen.

##### **Obyek Observasi**

1. Pelaksanaan kegiatan personil di ruang Tata Usaha Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah
2. Pelaksanaan kegiatan di ruang guru
3. Pelaksanaan kegiatan rapat pimpinan madrasah
4. Pelaksanaan kegiatan di ruang kepala madrasah
5. Pelaksanaan kegiatan di ruang rapat evaluasi madrasah
6. Pelaksanaan kegiatan musyawarah dengan komite madrasah
7. Pelaksanaan kegiatan siswa di laboratorium
8. Pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di kelas
9. Pelaksanaan kegiatan di perpustakaan

10. Pelaksanaan kegiatan di mushallah
11. Pelaksanaan kegiatan di aula madrasah
12. Pelaksanaan kegiatan di lapangan madrasah

## **KISI – KISI WAWANCARA**

### **PEDOMAN WAWANCARA**

#### **(Kepala Madrasah)**

##### **Pedoman Wawancara:**

1. Pedoman wawancara ini dijadikan sebagai panduan melakukan wawancara.
2. Pedoman wawancara ini bersifat fleksibel disesuaikan dengan situasi dan kondisi jawaban yang diberikan informan.
3. Selama proses wawancara berlangsung, peneliti menggunakan alat bantu micro cassette-corder Aiwa dan alat tulis guna merekam hasil wawancara secara utuh.

Tempat/waktu : .....

Hari/Tanggal : .....

Pukul : .....

##### **Pertanyaan :**

1. Sudah berapa lama bapak memimpin madrasah ini ? mohon dijelaskan !
2. Bagaimana kewenangan bapak sebagai pimpinan dalam melaksanakan manajemen di madrasah ini ? mohon dijelaskan !
3. Pada awal bapak memimpin madrasah ini, apa yang bapak lakukan dalam fungsi manajemen di madrasah ini ? mohon dijelaskan !
4. Bagaimana kewenangan yang bapak berikan terhadap para pembantu kepala madrasah ? mohon dijelaskan !
5. Bagaimana kewenangan yang bapak berikan terhadap guru-guru dalam menjalankan manajemen di madrasah ini ? mohon dijelaskan !
6. Bagaimana respon dan tanggapan pembantu kepala madrasah, komite madrasah dan guru dalam menjalankan manajemen kepemimpinan yang bapak lakukan di madrasah ini ? mohon dijelaskan !
7. Setelah mengetahui tersebut apa yang bapak lakukan terhadap personil madrasah dalam menjalankan manajemen di madrasah ini ? mohon dijelaskan



8. Bagaimana cara bapak sebagai pemimpin dalam menjalankan manajemen madrasah ini ? mohon dijelaskan !
9. Bagaimana cara bapak dalam melakukan proses komunikasi terhadap personil madrasah yang bapak pimpin ? mohon dijelaskan !
10. Keteladanan apa yang bapak tampilkan selaku pimpinan di madrasah ini ? mohon dijelaskan !
11. Faktor-faktor apa saja yang menjadi penghambat pelaksanaan manajemen di madrasah yang bapak pimpin ini ? mohon dijelaskan !
12. Upaya-upaya apa yang bapak lakukan dalam mengatasi hambatan-hambatan dalam menjalankan manajemen di madrasah ini ? mohon dijelaskan !
13. Bagaimana pendapat bapak tentang pemberian hukuman dan penghargaan terhadap personil di madrasah yang bapak pimpin ini ? mohon dijelaskan !
14. Bagaimana usaha bapak dalam membina iklim madrasah agar pelaksanaan manajemen dapat berjalan dengan baik ? mohon dijelaskan !
15. Bagaimana respon masyarakat sekitar tentang keberadaan madrasah ini ? mohon dijelaskan !
16. Bagaimana tanggapan bapak tentang keterlibatan masyarakat dalam menjalankan manajemen di madrasah ini ? mohon dijelaskan !

**PEDOMAN WAWANCARA  
(Guru dan Pegawai)**

**Pedoman Wawancara:**

1. Pedoman wawancara ini dijadikan sebagai panduan melakukan wawancara.
2. Pedoman wawancara ini bersifat fleksibel disesuaikan dengan situasi dan kondisi jawaban yang diberikan informan.
3. Selama proses wawancara berlangsung, peneliti menggunakan alat bantu micro cassette-corder Aiwa dan alat tulis guna merekam hasil wawancara secara utuh.

Tempat/waktu : .....

Hari/Tanggal : .....

Pukul : .....

**Pertanyaan :**

1. Bagaimana pengalaman bapak/ibu bekerjasama dengan Kepala Madrasah yang sekarang ? mohon dijelaskan !
2. Bagaimana pendapat bapak/ibu tentang kepemimpinan Kepala madrasah yang sekarang ? mohon dijelaskan !
3. Apa tanggapan bapak/ibu tentang Kepala Madrasah dalam menjalankan manajemen di Madrasah ini ? mohon dijelaskan !
4. Bagaimana cara bapak/ibu dalam menjalankan fungsi manajemen di madrasah ini ? mohon dijelaskan !
5. Apa kewenangan yang diberikan Kepala Madrasah terhadap bapak/ibu dalam menjalankan manajemen di Madrasah ini ? mohon dijelaskan !
6. Bagaimana cara Kepala Madrasah dalam menjalankan kepemimpinan di madrasah ini ? mohon dijelaskan !
7. Bagaimana cara Kepala Madrasah dalam mengatasi masalah yang terjadi di madrasah ini ? mohon dijelaskan !
8. Bagaimana cara Kepala Madrasah dalam mengomunikasikan Manajemen yang dijalankan di Madrasah ini ? mohon dijelaskan !
9. Bagaimana cara Kepala Madrasah dalam memberikan hukuman dan penghargaan di madrasah ini ? mohon dijelaskan !
10. Apa yang dilakukan Kepala Madrasah dalam menerapkan keteladanan di madrasah ini ? mohon dijelaskan !

11. Apa yang dilakukan Kepala Madrasah dalam mengatasi hambatan-hambatan dalam menjalankan manajemen di madrasah ini ? mohon dijelaskan !
12. Bagaimana pendapat bapak/ibu tentang upaya yang dilakukan Kepala Madrasah dalam menjalankan Kepemimpinan di Madrasah ini ? mohon dijelaskan !
13. Bagaimana tanggapan bapak/ibu tentang peran kepemimpinan Kepala Madrasah dalam menjalankan peran dan fungsinya di Madrasah ini ? mohon dijelaskan !
14. Bagaimana tanggapan bapak/ibu tentang kewenangan komite madrasah dalam menjalankan manajemen di Madrasah ini ? mohon dijelaskan !
15. Bagaimana tanggapan bapak/ibu tentang keberadaan madrasah di lingkungan masyarakat sekitarnya ? mohon dijelaskan !

## **PEDOMAN WAWANCARA (Komite Madrasah)**

### **Pedoman Wawancara:**

1. Pedoman wawancara ini dijadikan sebagai panduan melakukan wawancara.
2. Pedoman wawancara ini bersifat fleksibel disesuaikan dengan situasi dan kondisi jawaban yang diberikan informan.
3. Selama proses wawancara berlangsung, peneliti menggunakan alat bantu micro cassette-corder Aiwa dan alat tulis guna merekam hasil wawancara secara utuh.

Tempat/waktu : .....

Hari/Tanggal : .....

Pukul : .....

### **Pertanyaan :**

1. Bagaimana pengalaman bapak/ibu bekerjasama dengan Kepala Madrasah yang sekarang ? mohon dijelaskan !
2. Bagaimana pendapat bapak/ibu tentang kepemimpinan Kepala madrasah yang sekarang ? mohon dijelaskan !
3. Apa tanggapan bapak/ibu tentang Kepala Madrasah dalam menjalankan manajemen di Madrasah ini ? mohon dijelaskan !
4. Bagaimana cara bapak/ibu dalam menjalankan fungsi manajemen di madrasah ini ? mohon dijelaskan !
5. Apa kewenangan yang diberikan Kepala Madrasah terhadap bapak/ibu dalam menjalankan manajemen di Madrasah ini ? mohon dijelaskan !
6. Bagaimana cara Kepala Madrasah dalam menjalankan kepemimpinan di madrasah ini ? mohon dijelaskan !
7. Bagaimana cara Kepala Madrasah dalam mengatasi masalah yang terjadi di madrasah ini ? mohon dijelaskan !
8. Bagaimana cara Kepala Madrasah dalam mengomunikasikan Manajemen yang dijalankan di Madrasah ini ? mohon dijelaskan !

9. Bagaimana cara Kepala Madrasah dalam memberikan hukuman dan penghargaan di madrasah ini ? mohon dijelaskan !
10. Apa yang di lakukan Kepala Madrasah dalam menerapkan keteladanan di madrasah ini ? mohon dijelaskan !
11. Apa yang dilakukan Kepala Madrasah dalam mengatasi hambatan-hambatan dalam menjalankan manajemen di madrasah ini ? mohon dijelaskan !
12. Bagaimana pendapat bapak/ibu tentang upaya yang dilakukan Kepala Madrasah dalam menjalankan Kepemimpinan di Madrasah ini ? mohon dijelaskan !
13. Bagaimana tanggapan bapak/ibu tentang peran kepemimpinan Kepala Madrasah dalam menjalankan peran dan fungsinya di Madrasah ini ? mohon dijelaskan !
14. Bagaimana tanggapan bapak/ibu tentang kewenangan komite madrasah dalam menjalankan manajemen di Madrasah ini ? mohon dijelaskan !
15. Bagaimana tanggapan bapak/ibu tentang keberadaan madrasah di lingkungan masyarakat sekitarnya ?

## **PEDOMAN WAWANCARA** **(Siswa)**

### **Pedoman Wawancara:**

1. Pedoman wawancara ini dijadikan sebagai panduan melakukan wawancara.

2. Pedoman wawancara ini bersifat fleksibel disesuaikan dengan situasi dan kondisi jawaban yang diberikan informan.
3. Selama proses wawancara berlangsung, peneliti menggunakan alat bantu micro cassette-corder Aiwa dan alat tulis guna merekam hasil wawancara secara utuh.

Tempat/waktu : .....

Hari/Tanggal : .....

Pukul : .....

**Pertanyaan :**

1. Bagaimana pengalaman Kepala Madrasah yang anda lihat sekarang ? mohon dijelaskan !
2. Bagaimana pendapat anda tentang kepemimpinan Kepala madrasah yang sekarang ? mohon dijelaskan !
3. Apa tanggapan anda tentang Kepala Madrasah dalam menjalankan manajemen di Madrasah ini ? mohon dijelaskan !
4. Bagaimana anda lihat cara Kepala Madrasah dalam menjalankan kepemimpinan di madrasah ini ? mohon dijelaskan !
5. Bagaimana anda lihat cara Kepala Madrasah dalam mengatasi masalah yang terjadi di madrasah ini ? mohon dijelaskan !
6. Bagaimana cara Kepala Madrasah dalam mengomunikasikan Manajemen yang dijalankan di Madrasah ini ? mohon dijelaskan !
7. Bagaimana anda lihat cara Kepala Madrasah dalam memberikan hukuman dan penghargaan di madrasah ini ? mohon dijelaskan !
8. Apa yang anda lihat di lakukan Kepala Madrasah dalam menerapkan keteladanan di madrasah ini ? mohon dijelaskan !
9. Apa yang dilakukan Kepala Madrasah dalam mengatasi masalah-masalah dalam menjalankan manajemen di madrasah ini ? mohon dijelaskan !
12. Bagaimana pendapat anda tentang upaya yang dilakukan Kepala Madrasah dalam menjalankan Kepemimpinan di Madrasah ini ? mohon dijelaskan !
13. Bagaimana tanggapan anda tentang peran kepemimpinan Kepala Madrasah dalam menjalankan peran dan fungsinya di Madrasah ini ? mohon dijelaskan !

15. Bagaimana tanggapan anda tentang keberadaan madrasah di lingkungan masyarakat sekitarnya ? mohon dijelaskan !

