

## **BAB II**

### **TELAAH TEORITIK**

#### **A. Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah**

##### **1. Pengertian Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia manajemen adalah proses penggunaan sumber daya secara aktif untuk mencapai sasaran, atau pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi.<sup>1</sup> Sedangkan Manajemen menurut para pakar adalah:

Frederick Winslow Taylor: manajemen adalah mengetahui secara tepat apa yang anda ingin kerjakan dan anda melihat bahwa mereka mengerjakan dengan cara yang terbaik dan murah. Marry Parker Follet: manajemen sebagai kiat atau seni dalam mencapai suatu tujuan atau menyelesaikan sesuatu melalui bantuan oranglain.<sup>2</sup>

Nana Sudjana: manajemen merupakan rangkaian berbagai kegiatan wajar yang dilakukan seseorang berdasarkan norma-norma yang telah ditetapkan dan dalam pelaksanaannya memiliki hubungan dan saling keterkaitan dengan lainnya. hal tersebut dilaksanakan oleh orang atau beberapa orang yang ada dalam organisasi dan diberi tugas untuk melaksanakan kegiatan tersebut.<sup>3</sup>

Susilo Martayo, mengemukakan bahwa manajemen adalah usaha untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia atau kepegawaian, pengarahan dan kepemimpinan serta pengawasan.<sup>4</sup>

Menurut Kartini Kartono manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lain secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan. Manajemen merupakan sebuah proses kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Manajemen dapat disebut pula sebagai proses pendelegasian/pelimpahan wewenang

---

<sup>1</sup>Dendy Sugono, dkk., *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa, Edisi Keempat*, Cet. I (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2008), h. 870.

<sup>2</sup>Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan, Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah*, Cet. III (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 51.

<sup>3</sup>Dadang Suhardan, dkk., *manajemen pendidikan*, Cet.1 (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 87.

<sup>4</sup>Susilo Martayo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet. I (Yogyakarta: BPPFE, 1980), h. 3.

kepada beberapa penanggung jawab dengan tugas-tugas kepemimpinan, atau proses penggerakan serta bimbingan pengendalian semua sumber daya manusia dan sumber material dalam kegiatan mencapai sasaran.<sup>5</sup>

Meskipun cenderung mengarah pada satu fokus tertentu, para ahli masih berbeda pendapat dalam mendefinisikan manajemen, karenanya belum dapat diterima secara universal. Untuk memahami istilah manajemen, pendekatan yang digunakan adalah berdasarkan pengalaman manajer. Manajemen sebagai suatu sistem yang setiap komponennya menampilkan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan. Dengan demikian, manajemen merupakan suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pencapaian tujuan-tujuan organisasi dilaksanakan dengan pengelolaan fungsi-fungsi manajemen oleh seorang manajer/pemimpin.

Adapun fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah: perencanaan (*planning*), Pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan, (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Oleh karena itu, manajemen diartikan sebagai proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.<sup>6</sup>

Istilah kepemimpinan kepala madrasah mengandung dua pengertian, dimana kata kepemimpinan menjelaskan sifat-sifat atau ciri-ciri bagaimana yang harus terdapat atau dimiliki oleh kepemimpinan itu. Sedangkan kata kepala madrasah menjelaskan tempat (obyek) dimana kepemimpinan itu berlangsung. Pengertian kepemimpinan itu bersifat universal, berlaku dan terdapat pada berbagai bidang kegiatan hidup manusia. Oleh karena itu penulis akan membahas pengertian kepemimpinan secara umum sebelum membahas pengertian kepemimpinan yang khusus dalam bidang pendidikan. Secara bahasa kepemimpinan adalah kekuatan untuk memimpin atau biasa disebut dengan *leadership*. Sedangkan secara istilah, kata kepemimpinan dikemukakan oleh para ahli dalam rumusan yang berbeda sesuai dengan disiplin ilmu masing-masing.

---

<sup>5</sup>Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Cet. VII (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1994), h. 148.

<sup>6</sup>Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Cet. X (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2011), h. 1.

Dari uraian pendapat pakar tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menggerakkan semua komponen agar dapat bekerja dengan baik, dan kegiatan itu haruslah dilakukan oleh seseorang yang mau tampil di depan, dalam hal ini disebut sebagai pemimpin. Di dalam lingkungan madrasah yang mempunyai kemampuan untuk tampil di depan adalah kepala madrasah. Kepala madrasah harus menyadari bahwa inti dari kegiatannya adalah kemampuan mengambil keputusan, sehingga orang lain bergerak atau memperoleh motivasi untuk melakukannya. Di dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional no 20 tahun 2010 bab I pasal 1 ayat 1 disebutkan bahwa kepala madrasah adalah “guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin Madrasah”.<sup>7</sup>

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen kepemimpinan kepala madrasah adalah usaha untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia atau kepegawaian, pengawasan serta evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan/manajer di dalam lingkungan madrasah. Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan mempunyai tugas dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengkoordinasian, pengawasan dan evaluasi. Pelaksanaan fungsi-fungsi pokok manajemen tersebut memerlukan adanya komunikasi dan kerja sama yang efektif antara kepala madrasah dan seluruh stafnya. Dengan demikian, kepala madrasah mempunyai peran yang sangat penting dan menjadi kunci atas keberhasilan terhadap madrasah yang dipimpinnya.

Oleh karena itu, kepala madrasah yang efektif adalah kepala madrasah yang mempunyai kemampuan manajerial yang handal dan visioner, yaitu mampu mengelola madrasah dengan baik dan mempunyai gambaran mental tentang masa depan yang diacu bagi madrasah yang dipimpinnya.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 20 Tahun 2010 Bab I Pasal 1 Ayat 1.

<sup>8</sup> Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Strategi dan Aplikasi*, Cet. II (Jakarta: Teras, 2009), h. 170.

## 2. Tujuan Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah

Dunia pendidikan sampai dengan saat ini akan tetap menjadi kajian yang tak ada habis-habisnya, bahkan sampai pada akhir jaman nanti. Berbagai upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan telah banyak dilakukan dengan berbagai bentuk kebijakan dan inovasi yang dicetuskan. Banyak cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Namun semuanya itu kembali kepada faktor manusia yang menjalankannya. Oleh sebab itu manusia yang berada di dalam lingkungan pendidikan harus berusaha menjadi profesional. Aktor kunci yang mengemban dalam peningkatan mutu pendidikan di madrasah adalah Kepala Madrasah sebagai Manajer Madrasah. Kepemimpinan Kepala Madrasah yang kuat (demokratis) akan sangat mendukung karakter peningkatan mutu pendidikan.

Sebagai manajer, kepala madrasah hendaknya mempunyai tujuan yang jelas dalam menentukan arah pendidikan yang dipimpinnya, untuk itu kepala madrasah hendaknya melaksanakan tugasnya sebagai seorang manajer dengan sebaik-baiknya. Adapun indikator umum dari praktek yang baik yang diharapkan dari sistem kepemimpinan kepala madrasah yang efektif adalah:<sup>9</sup>

1. Mempunyai visi dan misi yang jelas;
2. Mampu menjalankan fungsi kepemimpinan secara baik dan berani mengambil inisiatif untuk kemajuan madrasah;
3. Mampu menentukan sasaran dan perencanaan pengembangan madrasah;
4. Mampu mengkondisikan pertumbuhan kinerja dan sistem pengorganisasian madrasah secara lebih baik. mampu membangun kerja sama dan kemitraan dengan masyarakat dan pihak-pihak lain yang berhubungan dengan madrasah;
5. Mampu menjalankan kepemimpinan secara partisipatis, delegatif, dan komunikatif. Mampu mengkondisikan efektifitas program dan kegiatan madrasah, terutama yang berkaitan pendanaan;
6. Seorang pemimpin juga harus pandai mencari sumber, bukan menerima sumber.

Upaya kepala madrasah sebagai pemimpin, organisator, manajer dan supervisor pendidikan tidak dapat dipungkiri lagi. Sebagai pemimpin, kepala madrasah harus dapat menerapkan orientasi kepemimpinan yang sesuai dengan bawahan yang dipimpinnya. Sebagai organisator, kepala madrasah dituntut untuk

---

<sup>9</sup>Ahmad Rozikun dan Namaduddin, *Strategi Perencanaan Manajemen Berbasis Madrasah di Tingkat Menengah (MBM)*, Cet. II (Jakarta: Listafariska Putra, 2008), h. 81.

menyusun struktur organisasi yang tepat, penempatan personil pada tempat yang tepat, jabatan pekerjaan dan tugas yang jelas, dan mekanisme kerja yang pasti dan tegas. Sebagai manajer, kepala madrasah harus dapat menerapkan fungsi-fungsi manajemen mulai dari perencanaan sampai evaluasi dan pelaporan dengan lancar. Yang terakhir sebagai supervisor kepala madrasah harus dapat membina, mengembangkan, memperbaiki, dan meningkatkan semua sumberdaya yang ada di madrasah demi peningkatan mutu pendidikan di madrasah.

Kepala madrasah, dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin, organisator, manajer atau supervisor harus memiliki sifat-sifat kepemimpinan Islami. Kepala madrasah Islam yang efektif hendaknya:

1. Memiliki keinginan untuk memimpin dan kemauan untuk bertindak dengan keteguhan hati dan melakukan perundingan dalam situasi yang sulit;
2. Memiliki inisiatif dan upaya yang tinggi;
3. Berorientasi kepada tujuan dan memiliki rasa kejelasan yang tajam tentang tujuan instruksional dan organisasional;
4. Menyusun sendiri contoh-contoh yang baik secara sungguh-sungguh;
5. Menyadari keunikan guru dalam gaya, sikap, keterampilan dan orientasi mereka mendukung gaya-gaya mengajar yang berbeda;
6. Menjadual tuntutan-tuntutan waktu staff secara fleksibel;
7. Mampu memunculkan guru sebagai pemimpin;
8. Menjelaskan peranan mereka dalam kaitannya dengan penyiapan kepemimpinan pendidikan dan menciptakan lingkungan belajar. Mereka kurang peduli dengan rutinitas administrative;
9. Menyadari dimensi kepemimpinan informal di sekolah, yaitu kepemimpinan berdasarkan kekuasaan, prestise, atau kepribadian yang mungkin sesuai dengan atau tidak dengan struktur kepemimpinan formal sekolah;
10. Yang paling penting, mereka proaktif dari pada reaktif mereka menguasai pekerjaan dan bukan pekerjaan menguasai mereka.<sup>10</sup>

Dalam konteks posisisi kepala madrasah/sekolah sebagai manajer, maka aspek-aspek yang akan diukur adalah:<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup>Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, h. 195-196.

<sup>11</sup>Murniati A. R, *Manajemen Stratejik Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan*, Cet. I (Bandung: Cita Pustaka Media Perintis, 2008), h. 158.

1. Kemampuan menyusun program, dengan indikator yang mencakup:
  - a. Memiliki program jangka panjang (8 tahun);
  - b. Memiliki program jangka menengah; dan
  - c. Memiliki program jangka pendek (jangka 1 tahun).
2. Kemampuan menyusun organisasi/personalia di sekolah, dengan indikator yang mencakup:
  - a. Memiliki susunan personalia di madrasah/sekolah (Wakil kepala madrasah, wali kelas/KTU/Bendahara dan sebagainya);
  - b. Memiliki personalia pendukung, antara lain pembina perpustakaan; Pembina pramuka, Pembina osis, Pembina olahraga dan sebagainya;
  - c. Menyusun personalia untuk kegiatan temporer, antara lain panitia ulangan umum, panitia ujian, panitia peringatan hari besar nasional/keagamaan, dan sebagainya.
3. Kemampuan menggerakkan staf (guru dan karyawan), dengan indikator yang mencakup:
  - a. Memberikan arahan; dan
  - b. Mengkoordinasikan staf yang sedang melaksanakan tugas;
4. Kemampuan mengoptimalkan sumber daya sekolah, dengan indikator yang mencakup:
  - a. Memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal;
  - b. Memanfaatkan sarana dan prasarana secara optimal; dan
  - c. Merawat sarana /prasarana milik madrasah/sekolah.

Hal ini sejalan dengan lampiran peraturan menteri pendidikan nasional nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah, dijelaskan bahwa kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah sebagai manajer adalah:<sup>12</sup>

1. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkat perencanaan;
2. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan;
3. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendaya gunaan sekolah/madrasah secara optimal;
4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif;
5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik;
6. Mengelola guru dan staf dalam upaya pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal;
7. Mengelola sarana prasarana dalam rangka pendaya gunaan secara optimal.

Uraian di atas dapat dipahami bahwa tujuan manajemen kepemimpinan madrasah adalah untuk menjabarkan visi ke dalam misi target mutu; merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai; menganalisis tantangan, kekuatan,

---

<sup>12</sup>Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007.

kelemahan, dan peluang madrasah; membuat rencana kerja strategis, dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu; bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran madrasah; melibatkan guru, komite madrasah dalam pengambilan keputusan penting madrasah.

### **3. Fungsi-fungsi Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Fungsi pemimpin di dalam organisasi adalah memandu, menuntun, membimbing atau membangun motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi/pengawasan yang efisien serta membawa para pengikut kepada sasaran yang akan dituju.<sup>13</sup> Kepala madrasah yang merupakan pemimpin madrasah yang dipimpinya diharapkan dapat menciptakan kinerja yang baik sebagaimana yang diharapkan, maka pemimpin harus pandai memainkan perannya sebagai pemimpin di dalam organisasi, sehingga dengan sendirinya tercipta suasana kerja yang baik. Seperti apa yang dikatakan di atas bahwa pemimpin dapat mengubah struktur madrasah menjadi lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasi madrasah.

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin. Harapan yang muncul dari kalangan guru, siswa, staf administrasi, pemerintah dan masyarakat adalah kepala madrasah dapat melaksanakan tugas dan kepemimpinannya dengan seefektif mungkin untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan yang ditetapkan dalam mengoperasionalkan madrasah. Selain itu juga memberikan perhatian kepada pengembangan individu dan organisasi. Sehingga para personil madrasah dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan arahan kepala madrasah. Walaupun pada dasarnya pemimpin itu adalah orang yang wajib untuk dipatuhi. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT, yang terdapat di dalam suroh An-Nisa'/4: 59 yang berbunyi:

---

<sup>13</sup>Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, h. 81.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ  
وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

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.<sup>14</sup>

Berdasarkan Ayat di atas, pemimpin adalah orang yang harus dipatuhi selagi apa yang diperintahkan oleh seorang pemimpi itu benar. Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan mempunyai tugas dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengkoordinasian, pengawasan dan evaluasi. Pelaksanaan fungsi-fungsi pokok manajemen tersebut memerlukan adanya komunikasi dan kerja sama yang efektif antara kepala madrasah dan seluruh stafnya. Dengan demikian, kepala madrasah mempunyai peran yang sangat penting dan menjadi kunci atas keberhasilan terhadap madrasah yang dipimpinnya. Oleh karena itu, seorang kepala madrasah yang efektif adalah kepala madrasah yang mempunyai kemampuan manajerial yang handal dan visioner, yaitu mampu mengelola madrasah dengan baik dan mempunyai gambaran mental tentang masa depan yang diacu bagi madrasah yang dipimpinnya.<sup>15</sup>

Kepala madrasah yang berfungsi sebagai manajer pada suatu lembaga pendidikan Islam sangat diperlukan. Di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, manajer diartikan sebagai orang yang mengatur pekerjaan atau kerja sama yang baik dengan menggunakan orang untuk mencapai sasaran. Atau orang yang berkewajiban, bertanggung jawab membuat rencana, mengatur, memimpin dan mengendalikan pelaksanaannya untuk mencapai sasaran tertentu.<sup>16</sup> Lembaga sebagai alat mencapai tujuan organisasi dimana di dalamnya berbagai macam pengetahuan, serta lembaga pendidikan yang menjadi tempat untuk membina dan

<sup>14</sup>Q.S An-Nisa'/4: 59.

<sup>15</sup>Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, h. 170.

<sup>16</sup>Sugono, *Kamus Besa*, h. 870.

mengembangkan karir-karir sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan agar lembaga dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Dalam menjalankan manajemen kepemimpinan pendidikan, kepala madrasah dituntut menjadi seorang manajer yang harus memiliki keterampilan agar kinerjanya bisa menjadi efektif. Keterampilan yang harus dimiliki tersebut adalah:<sup>17</sup>

1. keterampilan teknis adalah kemampuan menggunakan alat, prosedur atau teknis pada bidang tertentu. Manajer memerlukan keterampilan teknis yang cukup untuk menjalankan mekanik pada pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya;
2. Keterampilan kemanusiaan adalah kemampuan bekerja sama, memahami dan memotivasi orang lain baik secara perorangan maupun secara kelompok. Manajer memerlukan keterampilan yang cukup yang berhubungan dengan kemanusiaan agar dapat berpartisipasi secara aktif dalam memimpin kelompok;
3. Keterampilan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan organisasi dan aktivitas organisasi.

Dengan keterampilan yang telah disebutkan di atas, kepala madrasah adalah penggerak untuk berjalannya organisasi. Kepemimpinan dalam sebuah organisasi bisa dikatakan baik dapat dilihat pada tabel berikut:<sup>18</sup>

Kelompok kompetensi	Kompetensi-kompetensi
Penentuan tujuan dan mengelola tindakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mendiagnosis situasi</li> <li>• Menetapkan kerangka kerja</li> <li>• Produktivitas-bertindak untuk berprestasi</li> <li>• Fokus efisiensi-berorientasi pada hasil</li> <li>• Kesadaran bekerja sama atas kekuasaan dan status ketika emengaruhi dan bekerja dengan orang lain</li> </ul>
Pengelolaan SDM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengelola proses kelompok.</li> <li>• Mengelola kekuasaan dan hubungan</li> <li>• Mempertahankan kesadaran pribadi.</li> </ul>
Mengarahkan orang lain	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengklarifikasi tujuan.</li> <li>• Mendelegasikan, mengkomunikasikan,</li> </ul>

<sup>17</sup>Veithzal Rivai, Arviyan Arifin, *Islamic Leadership, Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual*, Cet. 1 (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009), h. 607.

<sup>18</sup>Rivai, *Islamic Leadership*, h. 608.

	dan memonitoring.
Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengkonseptualisasikan.</li> <li>• Mengidentifikasi sebab akibat.</li> <li>• Logis.</li> <li>• Memutuskan.</li> <li>• Mempresentasikan visi, kesepakatan, dan keputusan.</li> <li>• Komunitas.</li> </ul>
Fokus pada orang lain	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrol pribadi.</li> <li>• Memiliki stamina dan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan.</li> <li>• Objektif dan menghindari prasangka.</li> </ul>
Pengetahuan spesialis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengetahuan detail tentang teknis dan aspek lainnya serta tugas-tugas.</li> </ul>

Kepala madrasah yang merupakan manajer dalam instansi yang dipimpinnya harus mampu menjalankan fungsinya sebagai manajer. Adapun fungsi-fungsi dari manajemen adalah: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengkoordinasian, pengarahan, pengawasan dan pemantauan.<sup>19</sup>

Membuat Perencanaan, perencanaan dilakukan untuk pemilihan dan penetapan kegiatan, selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa. Karena perencanaan mempunyai pengertian kegiatan atau proses perbuatan, merancang.<sup>20</sup> Atau menentukan sebelumnya sasaran yang ingin dicapai, dan memikirkan cara serta sarana-sarana pencapaian.<sup>21</sup> Sedangkan tujuan perencanaan adalah mempersiapkan sebuah arah yang komprehensif berdasarkan fakta kesamaan madrasah, dan persamaan dalam sifat tuntunan pengajaran di madrasah.<sup>22</sup> Perencanaan merupakan proses yang berkesinambungan, perlu diketahui bahwa tidak ada rencana yang bersifat final. Karena selalu terbuka untuk dilakukan perbaikan. Rencana yang telah disusun dengan baik sesuai prosedur yang dipersyaratkan, akan mendapat perbaikan tertentu. Selama rencana

<sup>19</sup>Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan, Pemberdayaan Guru, Tenaga Kependidikan dan Masyarakat dalam Manajemen Sekolah*, Cet. I (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 54.

<sup>20</sup>Sugono, *Kamus Besar*, h. 1163.

<sup>21</sup>Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, h. 51.

<sup>22</sup>Rozikun, *Strategi Perencanaan Manajemen*, h. 45.

tersebut sesuai dengan situasi dan kondisi dimana dan kapan perencanaan itu dilaksanakan.

Salah satu kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah dalam memimpin madrasah adalah kemampuan menyusun rencana kerja madrasah (RKM) dengan prosedur yang benar. Tujuan utama rencana kerja madrasah (RKM) adalah agar madrasah dapat mengetahui secara rinci tindakan apa yang harus dilakukan agar tujuan, kewajiban dan sasaran pengembangan madrasah dapat dicapai. Rencana kerja madrasah (RKM) juga menjamin bahwa semua program/kegiatan yang dilakukan untuk mengembangkan madrasah sudah memperhitungkan harapan pemangku kegiatan, dan kondisi nyata madrasah. Rencana kerja madrasah (RKM) yang baik mempunyai ciri-ciri: <sup>23</sup>

1. Terintegrasi, artinya mencakup keseluruhan program yang direncanakan untuk dilaksanakan oleh sekolah/madrasah;
2. Multi-tahun, yang mencakup periode empat tahun;
3. Selalu dimutakhirkan setiap tahun secara bergulir;
4. Multi-sumber, yang mengindikasikan jumlah dan sumber dana dari mana masing-masing program akan didanai;
5. Disusun secara partisipatif oleh kepala madrasah, komite madrasah, staf dan dewan guru dengan melibatkan pemangku kepentingan lainnya;
6. Pelaksanaannya dimonitoring oleh komite madrasah dan pemangku kepentingan lainnya.

Dalam penyusunan rencana kerja madrasah (RKM), kepala madrasah yang merupakan pemimpin atau manajer harus mampu menyusun perencanaan madrasah guna untuk mencapai target madrasah yang dipimpinnya, Kemampuan dalam menyusun perencanaan sekolah/madrasah meliputi tingkat perencanaan yaitu: <sup>24</sup>

- a. Menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan dalam perencanaan sekolah/madrasah. Baik perencanaan strategis, perencanaan operasional, perencanaan tahunan, maupun rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah;
- b. Mampu menyusun rencana strategis (Renstra) pengembangan sekolah/madrasah (rencana kerja sekolah) berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional. Melalui pendekatan, dan

---

<sup>23</sup>Sagala, *Kemampuan Profesional Guru*, h. 58.

<sup>24</sup>*Ibid.*, h. 129.

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

- c. Mampu menyusun rencana operasional (Renop) pengembangan sekolah/madrasah berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional. Melalui pendekatan, dan proses penyusunan perencanaan renop yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana operasional yang baik;
- d. Mampu menyusun rencana tahunan pengembangan sekolah/madrasah berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional. Melalui pendekatan, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana tahunan yang baik;
- e. Mampu menyusun rencana anggaran belanja sekolah/madrasah (RAPBS) berlandaskan kepada keseluruhan rencana kerja tahunan (RKT) yang telah disusun. Melalui pendekatan, dan proses penyusunan RAPBS yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan RAPBS yang baik;
- f. Mampu menyusun perencanaan program kegiatan berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan dan RAPBS yang telah disusun. Melalui pendekatan, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan perencanaan program yang baik; dan
- g. Mampu menyusun proposal kegiatan melalui pendekatan, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana strategis yang baik.

Perencanaan kerja dalam organisasi juga termanifestasi dari firman Allah swt. surat al-Hasyr/59: 18 berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانْتِظِرُوا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.<sup>25</sup>

At-Thabary, memberi makna memperhatikan apa yang diperbuatnya untuk hari esok adalah beraktivitas dengan keimanan yang benar.<sup>26</sup> Bagi kepala madrasah ayat di atas menjadi inspirasi untuk menggunakan manajemen yang

<sup>25</sup>QS. Al-Hasyr/59: 18.

<sup>26</sup>Ibn Jarir at-Tabaḥḥiry, *Jami' al-Bayaḥḥin fi Ta'wil Al-Quraḥḥn* (Mesir: Musḥḥthaḥfa al-Baḥḥy al-Halaḥby, 1968), juz 12. h. 49.

dapat meningkatkan kualitas madrasah. Karena di dalam ayat ini dijelaskan bahwa segala yang dilakukan haruslah direncanakan secara baik agar dikemudian hari tidak ada penyesalan. Apabila dihubungkan dengan manajemen kepala madrasah, setiap pimpinan harus membuat perencanaan yang jelas dan baik juga sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh madrasah agar tujuan yang ingin dicapai oleh madrasah itu jelas. sehingga dengan aktivitas yang didasarkan pada niat yang baik dan keimanan yang benar, para pengelola madrasah mendapatkan nilai kebaikan dari Allah Swt.

Senada dengan ayat di atas, Rasul saw. menjelaskan tentang motivasi amal yang bernilai sesuai dengan apa yang diniatkan, sebagaimana hadis berikut:

حَدَّثَنَا الْحُمَيْدِيُّ عَبْدُ اللَّهِ بْنُ الزُّبَيْرِ قَالَ حَدَّثَنَا سُفْيَانُ قَالَ حَدَّثَنَا يَحْيَى بْنُ سَعِيدٍ الْأَنْصَارِيُّ قَالَ أَخْبَرَنِي مُحَمَّدُ بْنُ إِبْرَاهِيمَ التَّمِيمِيُّ أَنَّهُ سَمِعَ عَلْقَمَةَ بْنَ وَقَّاصٍ اللَّيْثِيَّ يَقُولُ سَمِعْتُ عُمَرَ بْنَ الْخَطَّابِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَلَى الْمِنْبَرِ قَالَ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى فَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى دُنْيَا يُصِيبُهَا أَوْ إِلَى امْرَأَةٍ يَنْكِحُهَا فَهِجْرَتُهُ إِلَى مَا هَاجَرَ إِلَيْهِ

Artinya:

Hadis Humaidi Abdullah ibn Zubair, katanya hadis Sufyan, katanya hadis Yahya ibn Sa'id al-Anshari, katanya Muhammad ibn Ibrahim at-Taimy memberitakan padanya, bahwa ia mendengar 'Alqamah ibn Waqqas al-Laisi berkata ia mendengar Umar ibn Khattab r.a berbicara di atas mimbar, katanya Aku mendengar Rasulullah saw bersabda: Segala perbuatan hanya bergantung pada niat. Setiap orang hanya memperoleh sesuai dengan niatnya. Maka siapa yang hijrah karena Allah dan RasulNya maka hijrahnya diterima Allah dan RasulNya. Dan yang berhijrah karena dunia atau perempuan yang akan dinikahi, maka hasil hijrahnya sesuai dengan apa yang diniatkannya.<sup>27</sup>

Hadis di atas adalah merupakan himbauan, bahwa apa yang niatkan di dalam hati dan dikerjakan, itulah yang akan dicapai nantinya. Melalui uraian di atas, kepala madrasah harus mampu menyusun perencanaan yang jelas, agar dapat

<sup>27</sup>Abu Abdullah bin Muhammad Ismail al-Bukhari, *Ṣaḥīḥ al-Bukhārī*, Kitab: Permulaan Wahyu Bab: Permulaan wahyu, No. Hadis: 1 (Beirut: Dar as-Sa'bu, t.t), h. 7.

diketahui bagai mana sebenarnya sekolah /madrasah ke depan, yang diharapkan oleh seorang kepala madrasah. Dalam menyusun kegiatan perencanaan ini harus disusun secara professional karena pengerjaannya harus menganut prinsip sistematis dan analisis. Leading sektor kegiatan ini ada pada kepala madrasah, tetapi harus mendapat dukungan dari dewan pendidik. Kepala madrasah juga harus mampu melihat semua komponen yang ada di madrasah, baik sumber daya manusianya, pasilitas, serta biaya pelaksanaan program yang akan disusun. Sehingga program yang direncanakan oleh kepala madrasah dapat berjalan sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat.

Mengorganisasikan, Pengorganisasian adalah pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan di antara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya.<sup>28</sup> Di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia disebutkan, mengorganisasikan adalah mengatur dan menyusun bagian-bagian (orang dsb) sehingga seluruhnya menjadi suatu kesatuan yang teratur.<sup>29</sup> Dari pengertian tersebut dapat dipahami bahwa, pengorganisaian adalah pembagian kerja dalam menjalankan perencanaan yang sudah ditetapkan dan pemberian tugas sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh personil yang diunjuk oleh pimpinan.

Pengorganisasian dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi, uraian tugas dari setiap bidang atau bagian dalam organisasi menjadi jelas, wewenang dan tanggung jawab menjadi jelas, memperlihatkan antar tugas atau pekerjaan dari setiap unit organisasi, dan sumber daya manusia dan material yang dibutuhkan dapat diketahui.<sup>30</sup> Dari fungsi pengorganisasian tersebut dapat dipahami bahwa, tingkat kemampuan kepala madrasah menentukan sasaran, pembagian pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, menentukan personil pelaksana tugas, menentukan alat-alat yang diperlukan, pengalokasian waktu, dana, dan sumberdaya madrasah. Kemampuan ini memberi jaminan lembaga yang dipimpnnya menjadi efektif dan bermutu.

---

<sup>28</sup>Sagala, *Kemampuan Profesional Guru*, h. 61.

<sup>29</sup>Sugono, *Kamus Besar*, h. 988.

<sup>30</sup>Sagala, *Kemampuan Profesional Guru*, h. 64.

Seorang kepala madrasah juga harus mampu mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan yang sudah direncanakan. Karena pengorganisasian adalah pengurusan semua sumber dan tenaga yang ada dengan landasan konsepsi yang tepat, dan penentuan masing-masing fungsi (persyaratan tugas, tata kerja, tanggung jawab dan antar relasi dari fungsi) sehingga merupakan satu *totalitas sistem*, dimana bagian yang satu menunjang dan bergantung (saling bergantung) pada bagian yang lain.<sup>31</sup>

Dari teori pengorganisasian di atas dapat diambil kesimpulan, kepala madrasah harus betul-betul melaksanakan pengorganisasian yang baik. Agar dalam melaksanakan tugas, pendidik dan tenaga kependidikan mampu menjalankan tugasnya masing-masing. Karena pengorganisasian yang baik akan menghasilkan pekerjaan yang baik dan memuaskan. Untuk itu kepala madrasah harus menempatkan personalia madrasah sesuai dengan kualifikasi pendidikan dan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh setiap personalia madrasah.

Melaksanakan perencanaan, dalam menjalankan program yang sudah direncanakan, kepala madrasah tidak mungkin menjalankan program sendirian. Untuk itu bantuan dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan pada khususnya serta seluruh personalia madrasah sangat dibutuhkan oleh kepala madrasah dalam menjalankan program-program kerja yang telah disusun oleh kepala madrasah. Usaha yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah berusaha untuk mengerakkan seluruh personalia madrasah untuk menjalankan tugasnya masing-masing sesuai dengan yang sudah ditentukan.

Pelaksanaan/Penggerakan atau istilah pembimbingan menurut The Liang Gie merupakan aktivitas seorang manajer dalam memerintah, menugaskan, menjuruskan, mengarahkan, dan menuntun karyawan atau personil organisasi untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.<sup>32</sup> Memberi dorongan atau menggerakkan (*actuating*) mencakup kegiatan yang dilakukan manajer untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan dalam perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan tercapai.

---

<sup>31</sup>Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, h. 152.

<sup>32</sup>*Ibid.*, h. 64.

Terry menjelaskan *actuating* merupakan usaha untuk menggerakkan anggota kelompok sedemikian rupa sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran organisasi.<sup>33</sup> *Actuating* berarti merangsang anggota-anggota kelompok melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik. Kepala madrasah mempunyai peran yang sangat penting untuk menggerakkan personil melaksanakan program kerja masing-masing.

Untuk menggerakkan personalia madrasah, kepala madrasah harus memiliki kemampuan, adapun kemampuan yang perlu dimiliki oleh kepala madrasah untuk menggerakkan personalia madrasah adalah sebagai berikut.<sup>34</sup>

- a. Mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategis sekolah/madrasah kepada seluruh guru dan staf;
- b. Mampu mengkoordinasikan guru dan staf dalam merealisasikan keseluruhan rencana untuk menggapai visi, mengemban misi, menggapai tujuan dan sasaran sekolah/madrasah;
- c. Mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan dan penugasan, dan motivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan;
- d. Mampu membangun kerja sama tim (*team work*) antar guru, antar staf, antara guru dan staf dalam memajukan sekolah/madrasah;
- e. Mampu melengkapi guru dan staf dengan keterampilan-keterampilan profesional agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing;
- f. Mampu melengkapi staf dengan keterampilan-keterampilan agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu diperbaharui untuk kemajuan sekolah/madrasah;
- g. Mampu memimpin rapat yang aspiratif dan persuasif dengan guru-guru, staf, dan orang tua murid dan komite sekolah/madrasah;
- h. Mampu melakukan pengambilan keputusan dengan penuh pertimbangan menggunakan strategi yang tepat;
- i. Mampu menerapkan manajemen konflik.

Didalam menggerakkan personil madrasah, kegiatan yang dilakukan adalah:<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup>*Ibid.*, h. 65.

<sup>34</sup>*Ibid.*, h. 130.

<sup>35</sup>Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Alfabeta, tt), h. 58.

1. Memberikan dan menjelaskan perintah;
2. Memberikan petunjuk melaksanakan suatu kegiatan;
3. Memberikan kesempatan meningkatkan pengetahuan, keterampilan/kecakapan dan keahlian agar lebih efektif dalam melaksanakan berbagai kegiatan organisasi;
4. Memberikan kesempatan ikut serta menyumbangkan tenaga dan pikiran untuk memajukan organisasi berdasarkan inisiatif dan kreativitas masing-masing;
5. Memberikan koreksi agar setiap personal melakukan tugas-tugasnya secara efisien.

Apabila kepala madrasah memiliki kemampuan yang di atas dan menerapkannya dilapangan, maka usaha yang dilakukan oleh kepala madrasah diharapkan dapat menggerakkan semua personalia madrasah untuk menjalankan tugasnya masing-masing sehingga apa yang direncanakan akan dapat dicapai. Kepala madrasah perlu menggerakkan dengan cara memberi semangat dan motivasi untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan jujur, dan personel madrasah tidak menyimpang dari arah yang sudah ditetapkan, menghindari kesalahan-kesalahan yang diperkirakan timbul dalam pekerjaan-pekerjaan dan sebagainya. Dengan penggerakan yang dilakukan kepala madrasah, menggambarkan bahwa kepala madrasah sebagai pimpinan memberi arah yang jelas dalam pelaksanaan usaha penyelenggaraan pendidikan di madrasah dengan pola dan perencanaan yang telah disusun bersama.

Menjalankan koordinasi, dalam operasionalnya koordinasi adalah mengerjakan unit-unit, orang-orang lalulintas informasi, dan pengawasan seefektif mungkin. Semuanya harus seimbang dan selaras dengan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.<sup>36</sup> Di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia koordinasi diartikan sebagai perihal mengatur suatu organisasi dan cabang-cabangnya sehingga peranan dan tindakan-tindakan yang dilaksanakan tidak saling bertentangan atau simpang siur.<sup>37</sup> Dari pengertian tersebut dapat ditegaskan bahwa pengkoordinasian dalam organisasi pendidikan di madrasah adalah mempersatukan rangkaian aktivitas penyelenggara pendidikan dengan menghubungkan, menyatu padukan dan menyelaraskan orang-orang dan

---

<sup>36</sup>Sagala, *Kemampuan Profesional Guru*, h. 66.

<sup>37</sup>Sugono, *Kamus Besar*, h. 731.

pekerjaannya sehingga semuanya dapat berjalan secara tertib kearah tercapainya maksud yang telah ditetapkan. Pengkoordinasian tersebut dapat juga dipahami sebagai usaha yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk menempatkan seseorang sesuai dengan kemampuannya dan bekerja sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang sudah ditetapkan oleh kepala madrasah dengan maksud agar tujuan yang sudah dirancang dapat tercapai.

Kepala madrasah dalam menjalankan program yang sudah direncanakan harus melakukan pengkoordinasian, pengkoordinasian dilakukan agar pelaksanaan program sesuai dengan aturan yang sudah ditetapkan oleh kepala madrasah. Karna makna dari pengkoordinasian itu sendiri adalah “menjaga agar tugas-tugas yang telah dibagi itu tidak dikerjakan menurut kehendak yang mengerjakan saja”.<sup>38</sup> Pelaksanaan koordinasi dilaksanakan agar program berjalan secara terarah dan sesuai dengan tugas-tugas yang sudah ditentukan, serta menjalankan tugas sesuai dengan aturan yang ditetapkan.

Pengkoordinasian mutlak diperlukan karena dalam sebuah organisasi pendidikan ada pembagian tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh setiap personil madrasah baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Setiap orang memiliki kemampuan dan tanggung jawab yang harus diemban. Tugas dari kepala madrasah dalam hal ini adalah memberikan ketegasan kewenangan yang sudah diberika kepada setiap personil.

Pengkoordinasian dapat dilakukan dengan cara-cara antara lain:<sup>39</sup>

1. Konprensi atau pertemuan legkap yang diwakili unit kerja;
2. Pertemuan berkala untuk pejabat-pejabat tertentu;
3. Pembentukan panitia gabungan jika diperlukan;
4. Pembentukan badan koordinasi staf atau mengkoordinir kegiatan;
5. Mewawancarai bawahan untuk mengetahui hal yang penting berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab;
6. Memorandum atau instruksi berantai;
7. Ada dan tersedianya buku pedoman organisasi dan tata kerja.

---

<sup>38</sup>Sagala, *Administrasi Pendidikan*, h. 54.

<sup>39</sup>Sagala, *Kemampuan Profesional Guru*, h. 67.

Pendekatan atau cara ini dilakukan sesuai dengan bidang kegiatan kultur organisasi dimana kegiatan itu dilaksanakan. Dalam menjalankan tugas pendidikan, pengaturan waktu merupakan hal yang terpenting, karena ada kegiatan yang harus didahulukan dan ada yang harus dilakukan kemudian atau bersamaan, semua dikoordinasikan oleh pimpinan. Pelaksanaan koordinasi yang dilakukan oleh kepala madrasah bertujuan untuk terlaksananya seluruh program sesuai dengan yang direncanakan dan mencapai tujuan sesuai dengan yang ditargetkan. Menurut Sagala jika koordinasi organisasi yang dilakukan itu lemah dalam melaksanakan kegiatan dan programnya, maka kemungkinan program itu gagal dilaksanakan dengan baik sangat memungkinkan.<sup>40</sup>

Pengkoordinasian yang baik akan berhasil dengan syarat:

- a. Pembagian yang jelas dalam organisasi;
- b. Membangun semangat kerja sama yang besar di antara personil pendidikan dan adanya organisasi informal yang sehat dalam tubuh organisasi yang bersangkutan;
- c. Tersedianya fasilitas kerja dan kontak hubungan hubungan yang cukup lancar bagi semua dalam organisasi;
- d. Memulai suatu tahapan kegiatan dengan benar dan mempertahankan kualitas pekerjaan sebagai proses yang kontinu.<sup>41</sup>

Syarat-syarat di atas harus dilakukan oleh kepala madrasah agar setiap personil madrasah menjalankan semua kegiatan yang direncanakan, pelaksanaannya berjalan sesuai dengan ketentuan, dan dalam melakukan tugas tidak ada yang merasa dirugikan, terutama dalam pembagian tugas.

Membuat Pengawasan dan evaluasi, Pengawasan merupakan suatu proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Pengawasan yang dilakukan kepala madrasah adalah usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, membandingkan kegiatan nyata dengan tujuan perencanaan, Membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan

---

<sup>40</sup>Sagala, *Administrasi Pendidikan*, h. 56.

<sup>41</sup>*Ibid.*

untuk menjamin bahwa semua sumber daya madrasah dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisiensi dalam pencapaian tujuan-tujuan madrasah.

Hadari Nawawi menegaskan, pengawasan adalah kegiatan untuk mengukur tingkat efektifitas kerja personal dan tingkat efisiensi penggunaan metode dan alat tertentu dalam mencapai tujuan.<sup>42</sup> Sedangkan menurut Otong Sutisno, mengawasi adalah proses melihat apakah yang terjadi itu sesuai dengan apa yang seharusnya terjadi, jika tidak maka penyesuaian yang perlu dibuatnya.<sup>43</sup> Sedangkan evaluasi adalah kegiatan pengendalian, penjaminan, dan penetapan mutu pendidikan terhadap berbagai komponen pendidikan pada setiap jalur, jenjang, dan jenis pendidikan sebagai bentuk pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan.<sup>44</sup>

Dari pengertian di atas dapat dipahami bahwa pengawasan adalah merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui realisasi kegiatan personal dalam organisasi pendidikan serta untuk melihat apakah ada penyimpangan-peimpangan yang dilakukan dalam menjalankan tugas, kelemahan apa yang didapatkan dalam menjalankan tugas, serta melihat apakah tingkat pencapaian pendidikan dapat dicapai atau tidak, kemudian dari hasil pengawasan tersebut ditentukan solusi yang tepat, efektif dan efisien untuk mengatasi masalah-masalah yang ditemukan dan dilakukan perbaikan sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai sesuai dengan yang sudah direncanakan.

Dalam melakukan pengawasan ada prinsip-prinsip yang harus diperhatikan, yaitu:<sup>45</sup>

- a. Tertuju kepada strategis sebagai kunci sasaran yang menentukan keberhasilan;
- b. Pengawasan harus menjadi umpan balik sebagai bahan revisi dalam mencapai tujuan;
- c. Harus fleksibel, dan responsive terhadap perubahan-perubahan kondisi atau lingkungan;

---

<sup>42</sup>Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, Cet. II (Jakarta: Gunung Agung, 1983), h.43.

<sup>43</sup>Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*, Cet. I (Bandung: Angkasa, 1983), h. 203.

<sup>44</sup>Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab I pasal 1 ayat 21.

<sup>45</sup>Sagala, *Administrasi Pendidikan*, h. 60.

- d. Cocok dengan organisasi pendidikan, misalnya organisasi sebagai sistem terbuka;
- e. Merupakan kontrol diri sendiri. Bersifat langsung, yaitu pelaksanaan kontrol di tempat kerja. Memperhatikan hakikat manusia dalam mengontrol personil pendidikan.

Perinsip-prinsip di atas harus dipegang oleh kepala madrasah yang merupakan pimpinan dalam organisasi madrasah. Sehingga fungsi pengawasan yang dilakukan kepala madrasah dapat berjalan dengan sebaik-baiknya dan dapat dijadikan sebagai alat kontrol dalam mencapai tujuan yang direncanakan.

Kegiatan pengawasan dilakukan agar perilaku personil organisasi mengarah kepada tujuan organisasi, bukan semata-mata ketujuan individu, agar tidak terjadi penyimpangan yang berarti antara rencana dengan pelaksanaan.<sup>46</sup> Pengawasan merupakan upaya untuk mengendalikan mutu. Dengan demikian *controlling* mencakup kegiatan tugas untuk melihat apakah kegiatan yang dilakukan sesuai rencana.

Pengawasan sangat perlu dilakukan oleh kepala madrasah karena pengawasan yang dilakukan bertujuan untuk mengukur hasil pekerjaan, dan menghindari penyimpangan-penyimpangan, jika perlu segera melakukan tindakan-tindakan korektif terhadap penyimpangan-penyimpangan tersebut.<sup>47</sup> Tujuan dari pengawasan tersebut dapat dipahami bahwa pengawasan adalah merupakan usaha untuk menjaga agar semua pekerjaan yang sudah dibebankan kepada personil madrasah dapat berjalan dengan baik.

## **B. Peningkatan Mutu Pendidikan**

### **1. Pengertian Mutu Pendidikan Madrasah**

Mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan.<sup>48</sup> Mutu dapat juga diartikan sebagai gambaran dan karakteristik menyeluruh jasa pelayanan pendidikan secara internal maupun eksternal yang

---

<sup>46</sup>Sagala, *Kemampuan Profesional Guru*, h. 70.

<sup>47</sup>Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, h. 153.

<sup>48</sup>Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, Cet. IV (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), h. 75.

menunjukkan kemampuannya memuaskan kebutuhan yang tersirat mencakup input, proses, dan output pendidikan.<sup>49</sup>

Sementara makna mutu atau kualitas, menurut Edward Sallis dalam bukunya "*Total Quality Management in Education*" sebagaimana dikutip oleh Nurkhalis, memiliki dua konsep yang berbeda antara, konsep absolut dan konsep relatif. Dalam konsep absolut suatu barang disebut bermutu bila memenuhi standar tertinggi dan sempurna. Sedangkan dalam konsep relatif, mutu atau kualitas bukan merupakan atribut dari produk atau jasa. Sesuatu dianggap bermutu jika barang atau jasa memenuhi spesifikasi yang ditetapkan. Karenanya mutu bukanlah merupakan tujuan akhir, melainkan sebagai alat ukur atas produk akhir dari standar yang ditentukan. Dalam konsep relatif produk yang berkualitas adalah yang sesuai dengan tujuan (*fit for their purpose*).<sup>50</sup>

Pendidikan merupakan elemen penting dari kehidupan seseorang dan merupakan aspek strategis bagi suatu negara. Sifat pendidikan adalah kompleks, dinamis dan kontekstual. Oleh karenanya, pendidikan bukanlah hal yang mudah atau sederhana untuk dibahas. Kompleksitas pendidikan ini mendeskripsikan bahwa pendidikan itu adalah sebuah upaya yang serius karena dia melibatkan ranah kognitif, afektif dan psikomotorik yang akan membentuk karakter diri seseorang secara holistik menjadi manusia seutuhnya, dalam hal ini mengacu kepada utuh fikir, utuh sikap dan utuh amal. Rumusan mutu pendidikan bersifat dinamis dan dapat ditelaah dari berbagai sudut pandang.

Ada empat hal yang terkait dengan prinsip-prinsip pengelolaan kualitas total, yaitu; (i) perhatian harus ditekankan kepada proses dengan terus menerus mengumandangkan peningkatan mutu, (ii) kualitas/mutu harus ditentukan oleh pengguna jasa sekolah, (iii) prestasi harus diperoleh melalui pemahaman visi bukan dengan pemaksaan aturan, (iv) sekolah harus menghasilkan siswa yang memiliki ilmu pengetahuan, ketrampilan, sikap arif bijaksana, karakter dan memiliki kematangan emosional.<sup>51</sup>

Dari teori mutu di atas dapat dipahami bahwa, mutu pendidikan madrasah adalah proses terstruktur yang dilakukan madrasah (terutama kepala madrasah) untuk memperbaiki pelayanan pendidikan, baik perbaikan di bidang sarana

---

<sup>49</sup>Sagala, *Manajemen Strategik*, h. 170.

<sup>50</sup>Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*, Cet. I (Jakarta: Grasindo, 2003), h. 67.

<sup>51</sup>Umaedi, *Manajemen Peningkatan*, h. 5.

prasarana, proses belajar mengajar, kurikulum, dll, sehingga dapat menghasilkan keluaran yang yang berkompeten. Karena Madrasah merupakan suatu institusi yang di dalamnya terdapat komponen guru, siswa, dan staf administrasi yang masing-masing mempunyai tugas tertentu dalam melancarkan program. Sebagai institusi pendidikan formal, madrasah dituntut menghasilkan lulusan yang mempunyai kemampuan akademis tertentu, keterampilan, sikap dan mental, serta kepribadian lainnya sehingga mereka dapat melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi atau bekerja pada lapangan pekerjaan yang membutuhkan keahlian dan keterampilannya.

## **2. Standar dan Indikator Mutu Pendidikan**

Dalam pengertian umum, mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa. Dalam hal ini konteks pendidikan pengertian mutu, mengacu pada proses pendidikan. Dalam proses pendidikan yang bermutu terlibat berbagai input, seperti: Bahan ajar (kognitif, afektif dan psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Manajemen madrasah dan manajemen kelas berfungsi mensinkronkan berbagai *input* atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar baik antara guru, siswa dan sarana pendukung di kelas maupun di luar kelas, baik konteks kurikuler maupun ekstra kurikuler, baik dalam lingkup subtransi yang akademis maupun non akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran. Mutu dalam konteks "hasil pendidikan" mengacu pada prestasi yang dicapai oleh madrasah pada setiap kurun waktu tertentu (apakah tiap akhir semester, akhir tahun, dua tahun atau lima tahun, bahkan sepuluh tahun). Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan (*student achievement*) dapat berupa hasil tes kemampuan akademis (misalnya ulangan umum). Dapat pula prestasi dibidang lain seperti prestasi di suatu cabang olahraga, seni atau keterampilan tambahan tertentu misalnya: Komputer, beragam jenis teknik, jasa. Bahkan prestasi madrasah dapat berupa

kondisi yang tidak dapat dipegang (*intangible*) seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan.

Antara proses dan hasil pendidikan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam artian hasil harus dirumuskan lebih dahulu oleh madrasah dan harus jelas target yang akan dicapai untuk setiap tahun atau kurun waktu lainnya. Berbagai *input* dan proses harus selalu mengacu mutu-hasil yang ingin dicapai. Dengan kata lain tanggung jawab madrasah dalam peningkatan mutu bukan hanya pada proses, tetapi tanggung jawab akhirnya adalah pada hasil yang dicapai. Untuk mengetahui hasil/prestasi yang dicapai oleh madrasah, terutama yang menyangkut aspek kemauan akademik atau "kognitif" dapat dilakukan *benchmarking* (mengggunakan titik acuan standar untuk nasional atau hasil ulangan umum bersama yang dirancang oleh Majelis Guru Mata Pelajaran (MGMP)).

Evaluasi terhadap seluruh hasil pendidikan pada tiap madrasah baik yang sudah ada patokannya (*benchmarking*) maupun yang lain (kegiatan ekstra kurikuler) dilakukan oleh individu madrasah sebagai evaluasi diri dan dimanfaatkan untuk memperbaiki target mutu dan proses pendidikan tahun berikutnya. Dalam hal ini Rancangan Anggaran dan Pendapatan Belanja Madrasah (RAPBM) harus merupakan penjabaran dari target mutu yang ingin dicapai dan skenario bagaimana mencapainya.

Peningkatan Mutu merupakan alternatif dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kepada kemandirian dan kreativitas madrasah. Beberapa indikator yang menunjukkan karakter dari konsep peningkatan mutu ini antara lain sebagai berikut:

- 1) Lingkungan madrasah yang aman dan tertib;
- 2) Madrasah memiliki misi dan target mutu yang ingin dicapai;
- 3) Madrasah memiliki kepemimpinan yang kuat;
- 4) Adanya harapan yang tinggi dari personel madrasah (kepala madrasah, guru, dan staf lainnya termasuk siswa) untuk berprestasi;
- 5) Adanya pengembangan staf sekolah yang terus menerus sesuai tuntutan IPTEK;
- 6) Adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administratif, dan pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan/perbaikan mutu;

- 7) Adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua murid/masyarakat.<sup>52</sup>

Pengembangan konsep manajemen ini didesain untuk meningkatkan kemampuan madrasah dan masyarakat dalam mengelola perubahan pendidikan kaitannya dengan tujuan keseluruhan, kebijakan, strategi perencanaan, inisiatif kurikulum yang telah ditentukan oleh pemerintah dan otoritas pendidikan. Pendidikan ini menuntut adanya perubahan sikap dan tingkah laku seluruh komponen madrasah; kepala madrasah, guru dan tenaga/staf administrasi termasuk orang tua dan masyarakat dalam memandang, memahami, membantu sekaligus sebagai pemantau yang melaksanakan monitoring dan evaluasi dalam pengelolaan madrasah yang bersangkutan dengan didukung oleh pengelolaan sistem informasi yang presentatif dan valid. Akhir dari semua itu ditujukan kepada keberhasilan madrasah untuk menyiapkan pendidikan yang berkualitas/bermutu bagi masyarakat.

Dalam pengimplementasian konsep ini, madrasah memiliki tanggung jawab untuk mengelola dirinya berkaitan dengan permasalahan administrasi, keuangan dan fungsi setiap personel madrasah di dalam kerangka arah dan kebijakan yang telah dirumuskan oleh pemerintah. Bersama-sama dengan orang tua dan masyarakat, madrasah harus membuat keputusan, mengatur skala prioritas di samping harus menyediakan lingkungan kerja yang lebih profesional bagi guru, dan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan serta keyakinan masyarakat tentang madrasah /pendidikan. Kepala madrasah harus tampil sebagai koordinator dari sejumlah orang yang mewakili berbagai kelompok yang berbeda di dalam masyarakat madrasah dan secara profesional harus terlibat dalam setiap proses perubahan di madrasah melalui penerapan prinsip-prinsip pengelolaan kualitas total dengan menciptakan kompetisi dan penghargaan di dalam madrasah itu sendiri maupun madrasah lain.

Ada 4 (empat) hal yang terkait dengan prinsip-prinsip pengelolaan kualitas total yaitu:

---

<sup>52</sup> Dikmenum, *Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah: Suatu Konsepsi Otonomi Sekolah (paper kerja)* (Jakarta: Depdikbud, 1999), h. 3.

- 1) Perhatian harus ditekankan kepada proses dengan terus-menerus mengumandangkan peningkatan mutu;
- 2) Kualitas/mutu harus ditentukan oleh pengguna jasa madrasah;
- 3) Prestasi harus diperoleh melalui pemahaman visi bukan dengan pemaksaan aturan;
- 4) Madrasah harus menghasilkan siswa yang memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan, sikap arif bijaksana, karakter, dan memiliki kematangan emosional. Sistem kompetisi tersebut akan mendorong madrasah untuk terus meningkatkan diri, sedangkan penghargaan akan dapat memberikan motivasi dan meningkatkan kepercayaan diri setiap personel madrasah, khususnya siswa. Jadi madrasah harus mengontrol semua sumberdaya termasuk sumber daya manusia yang ada, dan lebih lanjut harus menggunakan secara lebih efisien sumber daya tersebut untuk hal-hal yang bermanfaat bagi peningkatan mutu khususnya. Sementara itu, kebijakan makro yang dirumuskan oleh pemerintah atau otoritas pendidikan lainnya masih diperlukan dalam rangka menjamin tujuan-tujuan yang bersifat nasional dan akuntabilitas yang berlingkup nasional.<sup>53</sup>

Tercapainya madrasah yang efektif dan bermutu tidak terlepas dari sumber daya manusia (SDM) yang ada di dalam lingkungan madrasah. Dalam rangka perbaikan mutu pendidikan, pemerintah telah melakukan perbaikan kurikulum, peningkatan mutu guru, penyediaan sarana prasarana, perbaikan kesejahteraan guru, perbaikan organisasi sekolah/madrasah, perbaikan manajemen dalam lembaga pendidikan bermutu, maka kepala sekolah/madrasah sebagai manajer dalam lembaga pendidikan harus mampu membuat perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan mengadakan pengawasan terhadap program dan kegiatan pendidikan.<sup>54</sup>

Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 menetapkan standar minimal penyelenggaraan pendidikan dalam 8 kategori yaitu, standar isi, proses, kompetensi lulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan dan penilaian pendidikan. Sebagaimana

---

<sup>53</sup>Dikmenum, *Peningkatan Mutu*, h. 3

<sup>54</sup>Sagala, *Kemampuan Profesional Guru*, h. 193.

termaktub dalam bab IX tentang standard nasional pendidikan pasal 35 ayat 1 s/d 3 dijelaskan bahwa:<sup>55</sup>

1. Standar nasional pendidikan terdiri atas standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan yang harus ditingkatkan secara berencana dan berkala;
2. Standar nasional pendidikan digunakan sebagai acuan pengembangan kurikulum, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, dan pembiayaan;
3. Pengembangan standar nasional pendidikan serta pemantauan dan pelaporan pencapaiannya secara nasional dilaksanakan oleh suatu badan standarisasi, penjaminan, dan pengendalian mutu pendidikan.

Madrasah yang merupakan lembaga pendidikan Islam, di dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu harus tetap mengacu kepada standar nasional pendidikan. Standarisasi dalam pendidikan diartikan sebagai kriteria minimal penyelenggaraan pendidikan. Sebagaimana proses produksi, madrasah dapat dikatakan sebagai organisasi yang mengikuti siklus produksi layaknya industri. Proses produksi tentunya melibatkan tiga komponen utama yaitu input, proses dan output. Dalam memproduksi barang, apabila inputnya sama, proses pembuatan ditempuh dengan cara dan kondisi yang sama, maka tentunya output yang ke luar akan sama. Tetapi lain ceritanya dengan proses pendidikan yang terjadi di madrasah. Dari segi input, sekalipun diadakan seleksi berupa ujian masuk atau portofolio, tetap saja karena inputnya berupa makhluk hidup yang punya obsesi, motivasi dan tujuan hidup yang berbeda, maka jika prosesnya dibuat sama, tentu saja outputnya akan berbeda.

Standar Nasional Pendidikan berfungsi sebagai stabilitator pendidikan berskala nasional, sebagaimana termaktub dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 19 tahun 2005 pasal 3 dan 4 disebutkan bahwa:

---

<sup>55</sup>Undang Undang Sistem Pendidikan Nasional No 20 Tahun 2003, Bab IX Pasal 35 Ayat 1 s/d 3.

Standar Nasional Pendidikan berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu. Standar Nasional Pendidikan bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat.<sup>56</sup>

Madrasah disebut sebagai lembaga pendidikan yang memiliki kinerja (*performance*) yang bermutu, apabila pelaksanaan organisasi berdasarkan siklus manajemen diawali dengan penyusunan program, pembagian tugas yang diatur, pelaksanaan program, proses pelaksanaan, diawasi dan hasilnya dievaluasi. Hasil evaluasi dijadikan untuk menyusun program baru. Demikian seterusnya, sehingga merupakan siklus yang dinamis, berkembang menuju hasil yang baik. Oleh karena itu kepala madrasah memiliki peran yang sangat berpengaruh dalam proses pencapaian tujuan pendidikan.

Dalam meningkatkan mutu pendidikan, kepala sekolah/madrasah harus menempatkan guru pada jabatan profesional dengan membenahi pendidikannya, membiayai PBM dan pengembangan kurikulum menjadi prioritas program sekolah/madrasah. Membuat pengukuran kinerja guru, perbaikan sistem, member sanksi yang setimpal atas kegagalan guru melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Memberi penghargaan yang pantas terhadap prestasi guru.<sup>57</sup> Peran kepala madrasah untuk menyediakan fasilitas pembelajaran, melakukan pembinaan pertumbuhan jabatan guru, dan dukungan profesionalitas lainnya menjadi suatu kekuatan tersendiri bagi guru melaksanakan tugas profesionalnya.

### **3. Kebijakan Nasional dalam Peningkatan Mutu Pendidikan**

Dunia pendidikan saat ini mengalami perubahan alam sistem pengelolaannya. Jika selama ini segala sesuatu ditentukan dan direncanakan oleh Pemerintah Pusat (sentralisasi) sekarang lebih dititikberatkan oleh daerah masing-masing (desentralisasi).

Desentralisasi adalah suatu strategi politik untuk mengubah pemikiran para birokrat yang menganut sifat status quo dengan menyerahkan wewenang

---

<sup>56</sup>Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Pasal 3 dan 4.

<sup>57</sup>Sagala, *Manajemen Strategik*, h. 96.

daerah pada perangkat di bawahnya. Desentralisasi pendidikan menurut UU No 22 Tahun 1999 adalah penyerahan wewenang pemerintahan oleh pemerintah pusat kepada daerah otonom dalam kerangka NKRI (pasal 1 ayat (7) UU No. 32 Tahun 2004). Desentralisasi ini mungkin akan merugikan pemerintahan pusat, sedangkan di daerah provinsi sangat menguntungkan. Secara teoritik desentralisasi adalah sebagai proses pemberian wewenang ke tingkat hirarki di bawahnya oleh badan yang lebih tinggi untuk mengambil keputusan tentang penggunaan sumber daya organisasi dan sumber dana.<sup>58</sup>

Desentralisasi pendidikan tidak asing lagi dalam kosa kata dunia pendidikan. Desentralisasi dianggap sebagai kemerdekaan dalam menentukan apa yang harus dilakukan dan bagaimana madrasah memberikan layanan terbaik kepada pengguna jasanya. Manajemen pendidikan berbasis madrasah adalah implikasi dan konsekuensi logis dengan diterapkannya desentralisasi pendidikan.

Desentralisasi dan otonomi tidak berarti meninggalkan kepentingan nasional menuju kepada pendidikan lokal, namun pemberian kewenangan dan kemandirian, memilih kemandirian yang benar dan baik dan memberi manfaat di atas kebhinekaan dan lingkup tunggal ika yang mandiri, maka pendidikan lebih proposional, bermanfaat efisien dan efektif.<sup>59</sup>

Desentralisasi adalah upaya untuk menjadikan daerah lebih dinamis dalam mengelola pendidikan, sehingga dunia pendidikan dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan setempat tanpa mengabaikan tujuan pendidikan nasional dengan terlaksananya desentralisasi pendidikan, maka setiap daerah dapat memenuhi kebutuhan kualifikasi Sumber daya yang diinginkannya. Desentralisasi pendidikan juga untuk memelihara budaya setempat, dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia di tempat itu secara optimal.

Desentralisasi pendidikan merupakan kebijakan nasional seiring dengan berlakunya otonomi daerah diseluruh Republik Indonesia. Desentralisasi

---

<sup>58</sup>Syaiful Sagala, *Managemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat, Strategi Memenangkan Persaingan Mutu* (Jakarta: PT Nimas Multima, 2005), h. 268

<sup>59</sup>Abdul Rachman Shaleh, *Madarasah dan Pendidikan Anak Bangsa, Visi, Misi dan Aksi* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2006), h. 135-136.

pendidikan juga menguntungkan bagi daerah untuk melaksanakan apa yang menjadi kebutuhannya. Beranjak dari hal tersebut, maka setiap madrasah yang berada disetiap daerah akan menjadi tanggung jawab Pemerintah Daerah. Dengan demikian Pemerintahan Daerah memiliki kewenangan untuk mendorong madrasah menerapkan manajemen madrasah yang sesuai dengan karakteristik daerah masing-masing.

Desentralisasi pendidikan merupakan tantangan tersendiri di dunia pendidikan yang pada saat ini telah memanfaatkan kebijakan desentralisasi pendidikan sebagai upaya untuk mendorong kebudayaan setempat. Pengelola dan penanggung jawab pendidikan menjadi tertantang untuk meningkatkan kinerjanya menjadikan desentralisasi pendidikan sebagai modal dasar dalam mengoperasionalkan manajemen persekolahan.<sup>60</sup>

Pemberlakuan UU No. 22 tahun 1999 tentang pemerintah otonomi daerah mengisyaratkan pada kita mengenai kemungkinan-kemungkinan pengembangan suatu wilayah dalam suasana yang lebih kondusif dan dalam wawasan yang lebih demokratis termasuk juga di dalamnya berbagai kemungkinan pengelolaan dan pengembangan bidang pendidikan. Pemberlakuan UU tersebut menuntut adanya perubahan pengelolaan pendidikan dari yang bersifat sentralistik kepada yang lebih bersifat desentralistik.

Desentralisasi adalah suatu strategi politik untuk mengubah pemikiran para birokrat yang menganut sifat status quo dengan menyerahkan wewenang daerah pada perangkat di bawahnya. Desentralisasi pendidikan menurut UU No 22 Tahun 1999 adalah penyerahan wewenang pemerintahan oleh pemerintah pusat kepada daerah otonom dalam kerangka NKRI (pasal 1 ayat (7) UU No. 32 Tahun 2004).<sup>61</sup> Desentralisasi ini mungkin akan merugikan pemerintahan pusat, sedangkan di daerah provinsi sangat menguntungkan. Secara teoritik desentralisasi adalah sebagai proses pemberian wewenang ke tingkat hirarki di

---

<sup>60</sup>Amiruddin Siahaan dkk., *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah* (Ciputat: Quantum Teaching, 2006), h. 104-106.

<sup>61</sup>Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 pasal 1 ayat 7.

bawahnya oleh badan yang lebih tinggi untuk mengambil keputusan tentang penggunaan sumber daya organisasi dan sumber dana.<sup>62</sup>

Dalam mewujudkan otonomi daerah dalam sektor pendidikan harus disertai dengan karakteristik khusus pada :

1. Manajemen, karena dalam manajemen pendidikan bertujuan untuk mewujudkan manusia seutuhnya dan tumbuh berkembang di atas budayanya sendiri secara normatif.
2. Perencanaan, tercapainya tujuan wujud manusi-manusia yang utuh (cerdas, terampil, religius, berbudi pekerti luhur dan warga negara yang bertanggung jawab).<sup>63</sup>

Sedangkan menurut undang-undang tentang sistem pendidikan nasional (UUSPN) No. 20 tahun 2003 BAB IV Pasal 10 disebutkan: Pemerintah dan pemerintah daerah berhak mengarahkan, membimbing, membantu, dan mengawasi penyelenggaraan pendidikan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.<sup>64</sup>

Di dalam BAB XIV pengelolaan pendidikan bagian kesatu umum pasal 50 juga dijelaskan bahwa :

1. Pengelolaan sistem pendidikan nasional merupakan tanggungjawab menteri;
2. Pemerintah menentukan kebijakan nasional dan standar nasional pendidikan untuk menjamin mutu pendidikan nasional;
3. Pemerintah dan/atau pemerintah daerah menyelenggarakan sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan pada semua jenjang pendidikan untuk dikembangkan menjadi satuan pendidikan yang bertaraf nasional;
4. Pemerintah daerah provinsi melakukan koordinasi atas penyelenggaraan pendidikan, pengembangan tenaga kependidikan, dan penyediaan fasilitas penyelenggaraan pendidikan lintas daerah kabupaten/kota untuk tingkat pendidikan dasar dan menengah;
5. Pemerintah kabupaten/kota mengelola pendidikan dasar dan pendidikan menengah, serta satuan pendidikan yang berbasis keunggulan lokal.<sup>65</sup>

Dari penjelasan diatas dapat diambil kesimpulan, pemerintah provinsi dan daerah mempunyai tanggung jawab yang besar dalam mengelola pendidikan daerah masing-masing. Pemerintah provinsi dan daerah diberikan kekuasaan

---

<sup>62</sup>Syaiful Sagala, *Managemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat, Strategi Memenangkan Persaingan Mutu* (Jakarta: PT Nimas Multima, 2005), h. 268.

<sup>63</sup>Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan*, h. 131.

<sup>64</sup> Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasiona No. 20 Tahun 2003 Bab IV Pasal 10.

<sup>65</sup> Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasiona No. 20 Tahun 2003 Bab XIV Pasal 50.

untuk mengatur dan menjalankan pendidikan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan siswa guna untuk meningkatkan sumberdaya manusia di daerahnya masing-masing sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

### **C. Penelitian yang Relevan**

1. Nurul Khikmah tesis berjudul: Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN Pasuruan. Metodologi yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan menggunakan teknik wawancara, observasi dan studi dokumen untuk mendapatkan data penelitian. Kesimpulan penelitian ini adalah masih kurangnya nilai kesadaran yang dimiliki oleh anak didik atau siswa-siswi bahkan orang tua siswa MAN Pasuruan mengenai pentingnya memperoleh pendidikan yang bermutu. Akibatnya segala bentuk program atau kebijakan yang harus dilaksanakan kurang mendapatkan respon positif dari siswa dan orang tua siswa. masalah kurikulum. Akhir-akhir ini sekolah dibuat repot dengan pemerintah pusat yang sering kali mengganti kurikulum satu dengan yang baru. Karena Madrasah Aliyah Negeri Pasuruan masih di bawah naungan Departemen Agama maka segala keputusan atau kebijakan yang dilakukan oleh kepala sekolah tidak jarang harus menunggu persetujuan pihak Departemen Agama. Hal ini dikarenakan madrasah masih belum mendapatkan kewenangan penuh untuk mengelola sekolahnya.

Pada penelitian sebelumnya fokus pada problema dan studi kasus penerapan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Sedangkan penelitian ini difokuskan pada penerapan fungsi-fungsi manajemen oleh kepala madrasah yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, implementasi, koordinasi dan pengawasan kebijakan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan.