

Dr. Abd. Wahib, M. Pd.I
Dr. Mohammad Zaini, MM

PENGUATAN MANAJEMEN MADRASAH

**MENUJU MADRASAH
BERPRESTASI**



**PENGUATAN MANAJEMEN MADRASAH
MENUJU MADRASAH BERPRESTASI**

Dr. Abd. Wahib, M. Pd.I
Dr. Mohammad Zaini, MM

PENGUATAN MANAJEMEN MADRASAH

**MENUJU MADRASAH
BERPRESTASI**

Copyright ©2021, Bildung
All rights reserved

**PENGUATAN MANAJEMEN MADRASAH MENUJU MADRASAH
BERPRESTASI**

Dr. Abd. Wahib, M. Pd.I
Dr. Mohammad Zaini, MM

Editor: Machfudz
Desain Sampul: Ruhtata
Layout/tata letak Isi: Tim Redaksi Bildung

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)
Penguatan Manajemen Madrasah Menuju Madrasah Berprestasi/Dr. Abd. Wahib,
M. Pd.I., Dr. Mohammad Zaini, MM/Yogyakarta: CV. Bildung Nusantara, 2021

xii + 236 halaman; 15 x 23 cm
ISBN: 978-623-6379-35-6

Cetakan Pertama: 2021

Penerbit:
BILDUNG
Jl. Raya Pleret KM 2
Banguntapan Bantul Yogyakarta 55791
Email: bildungpustakautama@gmail.com
Website: www.penerbitbildung.com

Anggota IKAPI

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku tanpa seizin tertulis dari Penerbit dan Penulis

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis sampaikan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat nikmat, taufik dan hidayahnya. Sehingga dapat menyelesaikan penulisan buku dengan judul *Penguatan Manajemen Madrasah: Menuju Lembaga Pendidikan Islam Berprestasi*. Upaya untuk menggali dan memberikan sumbangan pemikiran terhadap pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam bermutu sehingga mampu meningkatkan kualitas dan produktivitas peserta didiknya yang pada akhirnya memiliki daya saing kompetitif dan prestasi pada tingkat regional nasional maupun internasional.

Mutu pendidikan di *Madrasah* secara terus-menerus harus ditingkatkan agar menjadi berkualitas dan berprestasi. Pendidikan *madrasah* berkualitas dan berprestasi adalah tuntutan yang harus dipenuhi oleh seluruh lembaga pendidikan di Indonesia termasuk di dalamnya adalah *Madrasah* agar mampu memberikan kontribusi dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berprestasi. Sumber daya manusia yang berkualitas dan berprestasi merupakan aset bangsa yang dapat memberikan kontribusi dalam pembangunan nasional agar menjadi bangsa yang memiliki kualitas dan prestasi yang tinggi pada level internasional. Untuk mewujudkan bangsa yang berkualitas dan berprestasi, harus dimulai dari penyediaan kualitas lembaga pendidikannya, karena lembaga pendidikan mulai dari pendidikan prasekolah, pendidikan dasar menengah dan tinggi inilah yang akan memproduksi kompetensi sumber daya manusia yang berkualitas dan berprestasi. Oleh karena itu, *Madrasah*, dan lembaga pendidikan yang lain harus berbenah diri dengan meningkatkan kualitas dan produktivitas. Hal ini akan terwujud jika lembaga pendidikan tersebut mampu

mengelola lembaganya dengan baik berlandaskan kualitas produksi kompetensi sesuai dengan visi dan misi yang telah ditentukan.

Madrasah dan sekolah sebagai lembaga pendidikan formal di Indonesia harus dapat menunjukkan eksistensinya sebagai lembaga pendidikan yang berkualitas, mampu bersaing di era global yang akan banyak diminati oleh pengguna lembaga pendidikan, karena mampu merespon tuntutan dan kebutuhan masyarakat secara luas. Untuk itu, *Madrasah* dan sekolah harus secepatnya berbenah diri menjadi *madrasah* dan sekolah unggul yang efektif dalam merespon perkembangan pendidikan dan tuntutan penggunaan pendidikan agar menjadi lembaga pendidikan yang unggul, berkualitas, dan berprestasi tinggi serta diminati oleh masyarakat. *Madrasah* dan sekolah harus mulai berbenah diri yang berorientasi pada kebutuhan dan tuntutan dunia global tanpa menghilangkan eksistensinya sebagai bangsa dan negara yang berkarakter mulia.

Penulisan buku ini sebagai upaya untuk merespon tuntutan dan kebutuhan lembaga pendidikan akan literatur tentang manajemen mutu pendidikan. Buku ini sangat tepat digunakan sebagai acuan oleh para kepala *madrasah*/sekolah, pengawas, guru dalam mempersiapkan diri untuk menjadi kepala *madrasah*/sekolah, mahasiswa kependidikan, baik di perguruan tinggi negeri maupun swasta.

Isi dari buku ini terdiri delapan bab yang secara berurutan dapat dijelaskan Bab I berisi Pendahuluan, Bab II Konsep Dasar Manajemen dan *Madrasah*, Bab III Kepemimpinan Pendidikan, Bab IV yang membahas Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan, Bab V menjelaskan Manajemen Hubungan Masyarakat, Bab VI menjelaskan Manajemen Peserta Didik, Bab VII membahas Manajemen Peningkatan Mutu dan Bab VIII Penutup.

Mudah-mudahan buku ini bisa bermanfaat bagi penulis dan para pembaca dalam memahami dan mengembangkan lembaga pendidikan agar bisa menjadi berkualitas dan berprestasi di era global ini. Akhirnya penulisan buku ini banyak kekurangan.

Untuk itu kritik dan saran yang bersifat konstruktif dari semua pihak yang telah membaca buku ini sangat penulis harapkan demi perbaikan di masa yang akan datang. Selamat membaca, mengkaji, dan dan mudah-mudahan bermanfaat, terima kasih.

Jember, 2021

Penulis,

Abd. Wahib

Mohammad Zaini

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
BAB II KONSEP DASAR MANAJEMEN MADRASAH	10
A. Konsep Manajemen Madrasah	10
B. Prinsip Manajemen Madrasah	19
C. Fungsi Manajemen Madrasah	28
D. Tujuan Manajemen Madrasah	51
E. Proses Manajemen Madrasah	53
BAB III KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN	67
A. Pengertian Manajemen Kepemimpinan Madrasah	67
B. Peran dan Fungsi Kepemimpinan Pendidikan	77
C. Tipe Kepemimpinan, Pendidikan	88
D. Karakteristik Kepemimpinan Pendidikan	89
E. Kepemimpinan Kepala Madrasah	100
F. Kompetensi Kepala Madrasah	103
G. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Kepala Madrasah	112
H. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah	113
BAB IV MANAJEMEN TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN	120
A. Pengertian Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan	120
B. Prinsip-Prinsip Fungsi, dan tujuan Manajemen Pendidik dan tenaga Kependidikan	120

C. Pengembangan Profesi Pendidik	121
D. Pendidik sebagai Manajer	124
BAB V MANAJEMEN HUBUNGAN MASYARAKAT	128
A. Pengertian Hubungan Masyarakat	128
B. Tujuan dan Fungsi Hubungan Masyarakat	129
C. Prinsip-Prinsip Partisipasi Masyarakat	132
D. Teknik-Teknik Peningkatan Partisipasi Masyarakat	149
E. Implementasi Manajemen Hubungan Masyarakat	153
BAB VI MANAJEMEN PESERTA DIDIK	157
A. Pengertian Manajemen Peserta Didik	157
B. Ruang Lingkup Manajemen Peserta Didik	164
C. Perencanaan Peserta Didik	171
BAB VII MANAJEMEN MUTU	179
A. Konsep Manajemen Mutu Madrasah	179
B. Prinsip-Prinsip mutu Pendidikan	184
C. Karakteristik Manajemen Mutu Madrasah	185
D. Tujuan Manajemen Mutu Madrasah	189
E. Rencana Pengembangan Mutu Madrasah	191
F. Pemberdayaan Pendidik dalam Manajemen Mutu Madrasah	192
G. Strategi Pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah	200
H. Efisiensi, Efektivitas, dan Produktivitas Manajemen Mutu Madrasah	211
BAB VIII PENUTUP	220
DAFTAR PUSTAKA	224
BIODATA PENULIS	232

BAB I

PENDAHULUAN

Manajemen secara etimologi berasal dari bahasa Inggris, *to manage* memiliki sinonim *to hand* (mengurus), *to control* (memeriksa), dan *to guide* (memimpin). Istilah manajemen berasal dari bahasa Italia *managiere*, yang berarti melatih kuda, sebagai pelatih. Istilah *manage* dalam bahasa Perancis berarti tindakan membimbing atau memimpin juga istilah manajemen dalam bahasa latin adalah *managiere* terdiri dari dua kata, *manus* (tangan) dan *agere* (melakukan atau melaksanakan). Dalam bahasa Arab disebut *siyasah*, *idarah*, dan *tadbir*.

Secara terminologi, pengertian manajemen adalah sebagai berikut:

1. Menurut George Terry, manajemen adalah suatu tindakan perbuatan seseorang yang berhak menyuruh orang lain mengerjakan sesuatu, namun tanggung jawab tetap berada ditangan yang menyuruh.
2. Menurut Frederick Taylor, manajemen adalah seni yang ditentukan untuk mengetahui dengan sungguh-sungguh apa yang di kehendaki dan menyuruh orang mengerjakan sesuatu dengan sebaik-sebaiknya dengan cara yang semudah-semudahnya.
3. Menurut Harold Kontz, dan Cril O'Donnel, manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain, dimana manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas dengan orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, penggerakan dan pengendalian.
4. Menurut Sheldon (1949) manajemen yang sebenarnya adalah fungsi dalam suatu industri yang berhubungan dengan

pelaksanaan kebijakan yang dibatasi administrasi dalam organisasi pekerja untuk suatu tujuan khusus.

5. Menurut Petter F. Ducker, manajemen adalah multi fungsi yang penting untuk mengatur bisnis dan manajer dalam suatu usaha.
6. Menurut Glover, manajemen didefinisikan sebagai intelek seseorang (sebagai kekuatan atau kemampuan untuk mengetahui, mempertimbangkan, menilai, dan memahami), adalah menganalisis ketentuan, perencanaan, penilaian, dan mengontrol pemakaian dan efektivitas sumber daya manusia dan fisik yang di perlukan untuk mencapai tujuan tertentu secara objektif.
7. Dimock menyebutkan, manajemen adalah cara mengetahui kemana tujuan, kesukaran apa yang harus dihindari, kekuatan-kekuatan apa yang harus dijalankan dan bagaimana mengemudikan kapal anda serta anggota dengan sebaik-sebaiknya tanpa pemborosan waktu dalam proses mengerjakannya
8. Ralp Currier Davis, mendefinisikan manajemen sebagai fungsi dari pemimpin eksekutif, di manapun posisinya. Hal ini mengandung pengertian bahwa seluruh kegiatan yang dilakukan dikendalikan seorang pemimpin dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan.
9. Prof. Oey Liang Lee, manajemen diartikan sebagai seni dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian, dan pengontrolan, atas sumber daya manusia dan alam untuk mencapai tujuan yang telah di tentukan terlebih dahulu.

Dari berbagai pengertian tentang definisi manajemen di atas, maka dapat diperjelas sebagai berikut pengertian pertama, manajemen dapat diartikan memerintah orang lain untuk mengerjakan sesuatu, namun tanggung jawab tetap ada pada dirinya. Definisi ini memiliki kelemahan, yakni masalah melimpahkan tanggung jawab, padahal manajemen menyangkut pertanggungjawaban.

Pengertian Kedua, manajemen mengutamakan pembagian wewenang dan kegiatan kerja (*activities*) yang mutlak harus ada

pada organisasi, baik organisasi komersial, publik, maupun lembaga pendidikan, yang bertujuan untuk mencapai hasil yang maksimal, berdaya guna, dan tepat guna (*doelmali gheid*). Pengertian ketiga, menitik beratkan pada bagaimana mengelola sebuah organisasi agar dapat mengombinasikan fungsi-fungsi manajemen secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Beberapa pengertian diatas menunjukkan bahwa kegiatan manajemen pada intinya adalah usaha untuk memberikan wewenang dan tanggung jawab dalam mengelola organisasi, badan usaha, dan lembaga secara efektif dan efisien guna mewujudkan tujuannya atau manajemen adalah ilmu dan seni dalam upaya memanfaatkan sumber daya manusia dan alam dalam kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, pelaksanaan dan pengawasan yang dilakukan secara efektif dan efisien dengan melibatkan peran seluruh anggota secara aktif dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Pengertian lainnya, manajemen adalah aktivitas yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efektif dan efisien. Efisien berarti melakukan pekerjaan secara tepat sasaran dan menghasilkan output sebanyak mungkin dari input sedikit mungkin, sedangkan efektif adalah melakukan berbagai pekerjaan dengan tepat atau menyelesaikan segala aktivitas secara langsung untuk mendorong tercapainya berbagai sasaran organisasi.

Bila efisiensi berkenaan dengan cara mencapai suatu tujuan, maka efektivitas berkenaan dengan hasil. Efisiensi, merujuk pada Stephen Coulter, dimaksudkan mendapatkan sebesar-sebesar output dari sekecil-sekecilnya input. Karena manajer berhadapan dengan kelangkaan input, termasuk didalamnya sumber daya, misal, orang, uang, dan peralatan, maka mereka berkepentingan untuk menggunakan sumber daya ini secara efisien. Oleh karenanya, hal ini seringkali dikatakan tepat sasaran, yaitu tidak menyia-nyiakan sumber daya. Misal lainnya adalah menurunkan persediaan stok, mempersingkat waktu pembuatan, dan menurunkan tingkat cacat, sehingga biaya dapat terpengkas.

Efektivitas seringkali di-idiomkan dengan mengerjakan sesuatu dengan tepat, yaitu menjalankan segala aktivitas secara langsung untuk menggapai sasaran. Misalnya, memenuhi tuntutan jadwal yang ketat dari pelanggan, menerapkan strategi manufaktur berkelas dunia, serta menjadikan pekerjaan karyawan menjadi mudah dan aman. Melalui berbagai inisiatif kerja, berbagai sasaran ini tanpa dikejar pun akan berhasil. (Nur Zazin : 2018)

Setelah membahas secara panjang lebar tentang manajemen, langkah selanjutnya adalah merumuskan pengertian *madrasah*. Kata “*madrasah*” dalam bahasa Arab adalah bentuk kata keterangan tempat (*Zharaf Makan*) dari akar kata “*darasa*”. Secara harfiah “*madrasah*” diartikan sebagai “tempat belajar para pelajar” atau “tempat untuk memberikan pelajaran”. Dari akar kata “*darasa*” juga bisa diturunkan kata “*midras*” yang mempunyai arti “buku yang dipelajari” atau “tempat belajar”, kata “*al midras*” juga dirtikan sebagai “rumah untuk mempelajari Kitab Taurat”.

Kata “*madrasah*” juga di temukan dalam bahasa Hebrew atau Aramy, dari akar kata yang sama yaitu, “*darasa*”, yang berarti “membaca dan belajar” atau “tempat duduk untuk belajar”. Dari kedua bahasa tersebut, kata “*madrasah*” mempunyai arti yang sama: “tempat belajar” jika diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia, kata “*madrasah*” memiliki arti “sekolah” kendati pada mulanya kata “sekolah” itu sendiri bukan berasal dari bahasa Indonesia, melainkan dari bahasa asing, yaitu *sekoal* atau *scola*.

Walaupun secara teknis, yakni dalam proses belajar mengajarnya secara formal, *madrasah* tidak berbeda dengan sekolah, namun di Indonesia *madrasah* tidak lantas dipahami sebagai sekolah, melainkan diberi konotasi yang lebih spesifik lagi, yakni “sekolah agama” tempat dimana anak-anak didik memperoleh pembelajaran hal ikwal atau seluk beluk agama dan keagamaan (dalam hal ini agama Islam).

Dalam prakteknya memang ada *madrasah* yang disamping mengajarkan ilmu-ilmu keagamaan (*al-ulum al diniyyah*), juga mengajarkan ilmu-ilmu yang diajarkan di sekolah-sekolah umum.

Selain itu ada *madrasah* yang hanya mengkhususkan diri pada pelajaran ilmu-ilmu agama, yang biasa disebut *madrasah diniyyah*. Kenyataan bahwa kata “*madrasah*” berasal dari bahasa Arab, dan tidak diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia, menyebabkan masyarakat lebih memahami “*madrasah*” sebagai lembaga pendidikan Islam, yakni “tempat untuk belajar agama” atau “tempat untuk memberikan pelajaran agama dan keagamaan.

Namun demikian, dalam pembahasan ini *madrasah* dibatasi pada pengertian suatu lembaga pendidikan yang memberikan pelajaran agama Islam tingkat rendah dan menengah. Di Indonesia munculnya istilah *madrasah* tersebut adalah hasil tarik menarik antara pesantren sebagai lembaga pendidikan asli (tradisional) yang sudah ada pada satu sisi, dengan pendidikan barat (modern) di sisi lain.

Berpijak pada kronologi integrasi *madrasah* ke dalam sistem pendidikan nasional tersebut, hal itu bukan merupakan integrasi dalam arti penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan, melainkan hanya pada pengakuan eksistensi yang lebih mantap bahwa *madrasah* adalah bagian dari sistem pendidikan nasional, walaupun pengelolaannya dilimpahkan kepada Departemen Agama. Departemen inipun diberi wewenang untuk mengelola model proses pendidikan pada semua jenis satuan pendidikan keagamaan, termasuk *madrasah* sebagai bentuk eksperimen.

Berdasarkan keputusan Menteri Agama RI No.367 Tahun 1993 tentang *Raudlatul Athfal*, disebutkan bahwa *Raudlatul Athfal* adalah bentuk satuan pendidikan prasekolah yang berciri khas agama Islam pada jalur pendidikan sekolah, di lingkungan Ditjen Binbadga Islam Departemen Agama yang menyediakan program pendidikan dini bagi anak usia sekurang-kurangnya empat tahun sampai memasuki lembaga pendidikan dasar.

Tujuan pendidikan *Raudlatul Athfal* adalah sebagai berikut Pertama, memberi bekal dasar keimanan dan ketaqwaan. Kedua meletakkan dasar-dasar kearah perkembangan sikap, pengetahuan, keterampilan, dan daya cipta yang di perlukan anak

untuk hidup dilingkungan masyarakatnya. Ketiga, memberikan bekal kemampuan dasar untuk memasuki *Madrasah Ibtidaiyah* atau Sekolah Dasar. Keempat, memberikan bekal untuk mengembangkan diri sesuai dengan asas pendidikan sedini mungkin dan seumur hidup.

Program pendidikan *Raudlatul Athfal* memiliki dua tingkat AB yang menampung anak didik usia 4-5 tahun tingkat A untuk anak usia 4-5 tahun dan tingkat B untuk anak-anak umur 5-6 tahun. Sedangkan program pengembangan yang menjadi sasaran Raudlatul Athfal adalah keimanan dan ketakwaan, Pendidikan Moral Pancasila, Pendidikan Sejarah Perjuangan Bangsa, Kemampuan berbahasa, Kemasyarakatan dan kesadaran lingkungan, daya nyata, pengetahuan, serta kesehatan jasmani dan rohani.

Adapun keberadaan *Madrasah Ibtidaiyah* didasarkan kepada keputusan Menteri Agama RI No.368 Tahun 1993 tentang *Madrasah Ibtidaiyah* (MI) tanggal 22 Desember 1993 secara definisi lembaga ini ditetapkan dalam pasal 1 Bab 1 yang menyatakan bahwa MI adalah Sekolah Dasar yang berciri khas agama Islam yang menyelenggarakan pendidikan enam tahun. Ditegaskan pula dalam pasal 3 ayat (1) bahwa MI merupakan satuan pendidikan dalam bentuk Sekolah Dasar yang berciri khas agama Islam yang menyelenggarakan pendidikan bagi anak usia 6-12 tahun. Jadi dari penjelasan ini dapat dipahami bahwa MI adalah suatu lembaga pendidikan yang menjadikan mata pelajaran agama disamping mata pelajaran umum. Juga ditegaskan dengan jelas bahwa eksistensi MI setingkat dengan eksistensi Sekolah Dasar.

Sedangkan operasional *Madrasah Tsanawiyah* didasarkan atas Keputusan Menteri Agama RI No.369 Tahun 1993 tentang *Madrasah Tsanawiyah*. Pasal 1 bab 1 ayat (1) menyatakan bahwa *Madrasah Tsanawiyah* adalah sekolah lanjutan tingkat pertama yang berciri khas agama Islam yang menyelenggarakan program.

Tujuan kebijakan dioperasionalkannya pendidikan *Madrasah Tsanawiyah* adalah untuk memberikan bekal kemampuan dasar

sebagai perluasan dan peningkatan pengetahuan agama dan ketrampilan yang diperoleh di *Madrasah Ibtidaiyah* atau Sekolah Dasar yang bermanfaat bagi siswa untuk mengembangkan kehidupannya sebagai pribadi muslim, anggota masyarakat, warga negara, dan sesuai dengan tingkat perkembangannya serta mempersiapkan mereka untuk mengikuti pendidikan menengah dan atau mempersiapkan mereka untuk hidup dalam masyarakat.

Program pendidikan *Madrasah Tsanawiyah* disusun dalam program pendidikan yang berlangsung selama tiga tahun sesudah *Madrasah Ibtidaiyah* / Sekolah Dasar dan terdiri atas kelas I, II, dan III. Setiap satuan pelajaran terbagi menjadi dua semester, sehingga pendidikan di *Madrasah Tsanawiyah* berlangsung dari semester satu sampai enam.

Tanggung jawab pengelolaan *Madrasah Tsanawiyah* diserahkan kepada Menteri Agama. Pengadaan, pendayagunaan, dan pengembangan tenaga pendidikan, kurikulum, buku pelajaran, dan peralatan pendidikan dari satuan pendidikan diselenggarakan dan diatur oleh Kementerian Agama.

Untuk *Madrasah Aliyah* sebagaimana disebutkan dalam keputusan Menteri Agama RI NO.370 Tahun 1993 tentang *Madrasah Aliyah* pada bab I pasal 1 disebutkan *Madrasah Aliyah* (MA) adalah satuan pendidikan menengah umum yang menjadikan agama Islam sebagai ciri khas yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama.

Madrasah Aliyah setingkat dengan Sekolah Menengah Umum yang mempunyai hak yang sama dengan SMA dan pemegang ijazah MA mempunyai-mempunyai hak yang sama pula dengan SMA, sehingga dapat melanjutkan pendidikannya ke perguruan tinggi umum ataupun perguruan tinggi agama.

Keputusan Menteri Agama RI NO.370 Tahun 1993 dijelaskan operasionalisasi tujuan pendidikan nasional dan dilanjutkan ke dalam tujuan umum, yakni sebagai berikut *Pertama*, meningkatkan pengetahuan siswa untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi. *Kedua*, meningkatkan pengetahuan siswa

untuk mengembangkan diri sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan kesenian yang dijiwai ajaran agama Islam. *Ketiga*, meningkatkan kemampuan siswa sebagai anggota masyarakat dalam mengadakan hubungan timbal balik dengan lingkungan sosial, budaya, dan alam sekitarnya yang dijiwai ajaran agama Islam.

Dalam kurikulum 1980, kurikulum *Madrasah Aliyah* ditekankan pada spesifikasi keahlian dengan dibuka beberapa jurusan. *Pertama*, jurusan ilmu pengetahuan alam (IPA) yang program pendidikannya menitik beratkan kepada bidang studi yang bersifat yang esakta. *Kedua*, jurusan bahasa, program pendidikannya di .beratkan kepada bidang studi bahasa. *Ketiga*, jurusan ilmu Pengetahuan Sosial (IPS), program pendidikan di.beratkan kepada bidang studi yang bersifat sosial. Keempat, jurusan Agama, program pendidikan di.beratkan kepada bidang studi agama. Kelima, jurusan Qadha/Peradilan Agama, program pendidikannya di.beratkan pada bidang studi yang bersifat Qadha/Peradilan Agama.

Berdasarkan keputusan tersebut, susunan kurikulum di *Madrasah Aliyah* tersusun atas tiga program, yaitu program umum, akademis, dan keterampilan. Program umum merupakan program pendidikan yang wajib diikuti oleh siswa. Program akademis wajib diikuti oleh semua siswa pada jurusan masing-masing. Sedangkan program ketrampilan adalah program pilihan yang disesuaikan dengan keahlian dan ketrampilan siswa. Pelaksanaan kurikulum ini dilaksanakan dalam tiga tahun yang menggunakan sistem kelas I, II, dan III. Sistem ini menggunakan sistem semester sebagai satuan waktu dan satu tahun pengajaran dibagi menjadi dua semester. Untuk semester I merupakan masa orientasi studi yang menjadi dasar para peserta didik untuk mengembangkan dan memilih jurusan pada semester berikutnya sesuai dengan bakat dan minat peserta didik.

Berdasarkan keputusan Menteri Agama NO. 371 Tahun 1993 tentang *Madrasah Aliyah Keagamaan* (MAK) yang merupakan jenis

pendidikan menengah keagamaan yang mengutamakan penyiapan siswa dalam penguasaan pengetahuan khusus tentang ajaran agama Islam dan khazanah pemikiran Islam. MAK merupakan bentuk satuan dari salah satu jenis pendidikan menengah yang berlangsung selama tiga tahun dan diselenggarakan dalam sistem pondok pesantren / berasrama. Visi yang dikembangkan *Madrasah Aliyah Keagamaan* adalah penguasaan ilmu pengetahuan khusus tentang ajaran agama Islam yang diperlukan untuk melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi dan mampu beradaptasi dengan anggota masyarakat serta memiliki kemampuan memasuki dunia kerja.

Ada pula *madrasah* Terpadu sebagai lembaga yang mempunyai otoritas pengembangan dan pengelolaan, Kementerian Agama dalam mengembangkan lembaga *madrasah* ditandai dengan munculnya berbagai macam bentuk *madrasah* yang berbeda dengan *madrasah* konvensional. Misalnya, munculnya istilah *madrasah* Terpadu sebagai upaya untuk mendongkrak citra *madrasah* di masyarakat. *Madrasah* Terpadu dipahami sebagai sebuah format *madrasah* yang mencoba mengintegrasikan tiga jenjang yang ada di satu lokasi, dimana diantara *madrasah* itu terdapat *madrasah* yang menjadi unggulan. Daya tempuh *madrasah* ini selama dua belas tahun, yang terdiri dari *Madrasah Ibtidaiyah*, *Madrasah Tsanawiyah*, dan *Madrasah Aliyah* yang berada dalam satu lokasi. Diharapkan melalui format *Madrasah Terpadu*, ketiga jenis jenjang *madrasah* secara kualitatif input, proses, maupun outputnya. Diharapkan pula ketiga jenis jenjang tersebut dapat menjadi motor penggerak bagi *madrasah* lain disekitarnya. (Zainal Aqib, 2015)

Dari rumusan manajemen dan *madrasah* diatas, maka dapat ditarik benang merah bahwa *manajemen madrasah* adalah suatu proses kerjasama yang sistematis dalam rangkai mewujudkan tujuan pendidikan di *madrasah* secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, manajemen *madrasah* merupakan strategi untuk mewujudkan *madrasah* yang produktif (efektif dan efisien).

BAB II

KONSEP DASAR MANAJEMEN MADRASAH

A. Konsep Manajemen Madrasah

Membicarakan konsep *manajemen madrasah* akan timbul beberapa asumsi pemahaman tentang penyelenggaraan lembaga *madrasah* itu sendiri. Hal ini disebabkan *madrasah* mempunyai karakteristik tersendiri sesuai dengan *Core Value* yang dikembangkannya. Nilai-nilai inti yang menjadi ajaran agama Islam inilah yang akan mewarnai proses pengelolaan dan penyelenggaraan *madrasah*. Perilaku manajerial dalam mengelola lembaga *madrasah* harus senantiasa didasarkan pada ajaran-ajaran Islam yang bersumber dari ALQur'an dan ALHadis serta praktek-praktek keteladanan yang diberikan oleh para ulama dan pemimpin Islam.

Penjelasan tentang konsep *manajemen madrasah* sangat dipengaruhi oleh beberapa asumsi yang mendasari dalam sistem pengelolaannya. Asumsi-asumsi yang dimaksudkan, antara lain: (1) proses penyelenggaraan *madrasah* dilaksanakan dengan menggunakan konsep, prinsip-prinsip, kaidah, dan teori-teori yang digalih dari sumber dan khazanah keislaman, (2) proses penyelenggaraan *madrasah* dilaksanakan dengan menggunakan konsep-konsep, prinsip-prinsip, kaidah, dan teori-teori manajemen yang dikembangkan dalam dunia bisnis dan pendidikan secara umum yang ada pada saat ini, (3) proses penyelenggaraan *madrasah* dilaksanakan dengan menggunakan konsep, prinsip-prinsip, kaidah, dan teori-teori manajemen yang telah berkembang dalam dunia bisnis dan pendidikan secara umum yang menjadikan Islam sebagai nilai untuk memandu dalam proses penyelenggaraan pendidikannya.

Ketiga asumsi tersebut diatas, yang perlu diperhatikan adalah bagaimana kita dapat mengelola *madrasah* dengan baik, sehingga menjadi bermutu dan berkualitas sesuai dengan visi dan misi yang ingin dicapai. Manajemen disini pada hakekatnya merupakan kegiatan yang dilaksanakan untuk menata *madrasah* dengan melibatkan seluruh sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Dalam upaya untuk membenahi *madrasah* yang berkualitas dan memiliki daya saing yang tinggi, maka kebenaran-kebenaran teori yang ada dalam dunia bisnis dan pendidikan secara umum maupun dari hasil-hasil penelitian yang tidak bertentangan dengan nilai-nilai Islam dapat dijadikan rujukan untuk-untuk membenahi dan meningkatkan mutu *madrasah* secara keseluruhan. Hal inilah yang menjadi tantangan terbesar dalam membenahi *madrasah* agar bisa menjadi berkualitas dan diminati oleh masyarakat Islam itu sendiri sebagai pelanggan dan pengguna terhadap seluruh *madrasah* yang ada pada saat ini.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka untuk memahami konsep manajemen *madrasah* secara menyeluruh dapat ditinjau dari penjelasan sebagai berikut:

1. Konsep Manajemen secara umum

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, seni dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang mengadakan kerja sama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerja sama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan (Gulick dalam Prim Masrokan Mutokar, 2016). Manajemen telah memenuhi prasyarat sebagai bidang ilmu pengetahuan karena telah dipelajari dalam kurun waktu yang lama dan memiliki serangkaian teori yang perlu diuji dan dikembangkan dalam praktek manajerial pada lingkup organisasi.

Sebagai ilmu pengetahuan, manajemen juga bersifat universal dan mempergunakan kerangka ilmu pengetahuan yang sistematis mencakup kaidah-kaidah, prinsip-prinsip, dan konsep-konsep yang cenderung benar dalam semua situasi manajerial (Handoko, 1997:6). Hal ini menunjukkan bahwa ilmu pengetahuan manajemen dapat diterapkan dalam setiap organisasi, baik pemerintah, pendidikan, perusahaan, keagamaan, sosial, dan sebagainya. Manajemen dibutuhkan oleh setiap organisasi, jika seorang manajer mempunyai pengetahuan tentang manajemen dan mengetahui bagaimana menerapkannya, dia akan dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajerial secara efektif dan efisien.

Manajemen dapat juga dipandang sebagai seni untuk melaksanakan pekerjaan melalui orang lain. *The Art of getting things done through the people* (Stoner dalam Prim Masrokan Mutohar, 2016). Definisi ini mengandung arti bahwa seorang manajer dalam mencapai tujuan organisasi melibatkan orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang telah diatur oleh manajer. Oleh karena itu, keterampilan yang dimiliki oleh seorang manajer perlu dikembangkan, baik melalui pengkajian maupun pelatihan. Disebabkan manajemen dipandang sebagai seni. Seorang manajer perlu mengetahui seni memimpin yang berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan yang tepat dan dapat diterapkan dalam berbagai situasi dan kondisi yang ada dalam lembaga pendidikan.

Selain dipandang sebagai ilmu dan seni, manajemen juga dapat dikatakan sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai prestasi manajer yang diikat dengan kode etik dan dituntut untuk bekerja secara profesional. Seorang profesional harus mempunyai kemampuan konseptual, sosial (hubungan manusiawi), dan teknik. Kemampuan konsep (*conceptual skill*) adalah kemampuan memersepsi organisasi sebagai suatu sistem, memahami perubahan pada setiap bagian yang berpengaruh terhadap keseluruhan organisasi, kemampuan mengoordinasi semua kegiatan dan kepentingan organisasi. Kemampuan sosial atau hubungan manusiawi (*human skill*) diperlukan agar manajer mampu bekerja sama dan memimpin

kelompoknya dengan memahami anggota sebagai individu dan kelompok. Kemampuan teknik berkaitan erat dengan kemampuan yang dimiliki manajer dalam menggunakan alat, prosedur, dan teknik bidang khusus, seperti halnya teknik dalam perencanaan program anggaran, program pendidikan, dan sebagainya.

Manajemen sebagai profesi, Edgar H. Schein memberikan uraian tentang karakteristik atau kriteria yang dapat dijadikan pedoman dalam menentukan profesi yang dapat dijelaskan, sebagai berikut.

- a. Para profesional membuat keputusan atas dasar prinsip-prinsip umum. Adanya pendidikan, kursus-kursus dan program-program latihan formal menunjukkan adanya prinsip-prinsip manajemen tertentu yang dapat diandalkan.
- b. Para profesional mendapatkan status mereka telah mencapai standar prestasi kerja tertentu, bukan karena faforitisme atau karena suku bangsa, agamanya, kriteria politik, atau status sosial lainnya.
- c. Para profesional harus ditentukan oleh suatu kode etik yang kuat dengan disiplin untuk mereka yang menjadi kliennya (Handoko dalam Prim Masrokan Mutohar, 2016)

Berdasarkan uraian tersebut, manajemen dapat dikatakan sebagai profesi karena diperlukan keahlian khusus yang harus dimiliki oleh manajer dan dituntut untuk bekerja secara profesional serta mampu meningkatkan profesionalitasnya, baik melalui pendidikan maupun pelatihan. Oleh karena itu, seorang manajer harus membekali diri dengan kemampuan konseptual yang berkaitan dengan *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* serta kemampuan sosial yang mengatur tentang hubungan manusiawi sehingga mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dalam berbagai situasi dan kondisi, dan kemampuan teknis yang dapat mendukung dalam pelaksanaan program yang dijalankan.

Uraian tersebut diatas menjelaskan bahwa manajemen dipandang sebagai ilmu, seni, dan profesi. Dalam hal ini juga

dikemukakan tentang pengertian manajemen dari beberapa ahli, sebagai berikut:

- a. Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan pengguna sumber-sumber daya organisasi lainnya agar dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Stoner, 1982)
- b. Manajemen adalah segenap perbuatan untuk menggerakkan sekelompok orang atau mengarahkan segala fasilitas dalam suatu usaha kerja sama untuk mencapai tujuan (The Liang Gie, 1996)
- c. Manajemen adalah kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil untuk mencapai tujuan (Siagian, 1996).

Manajemen pendidikan pada hakekatnya adalah suatu proses penataan kelembagaan pendidikan yang melibatkan sumber daya manusia dan non manusia dalam menggerakkannya untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Proses penataan ini akan melibatkan pelaksanaan beberapa fungsi manajemen yang oleh para ahli manajemen pendidikan sering disebut POAC (*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*). Proses manajemen ini harus dilaksanakan dengan baik agar mutu pendidikan dapat dikendalikan oleh sekolah dan *madrasah*. Dalam meningkatkan mutu pendidikan, sangat diperlukan kemampuan manajerial kepala sekolah atau *madrasah* agar mampu membuat perencanaan mutu, mengorganisasikan, menggerakkan, dan melaksanakan fungsi kontrol terhadap seluruh kegiatan yang telah direncanakan dan dilaksanakan disekolah atau *madrasah*.

2. Makna Manajemen dalam Perspektif Islam

Istilah manajemen berasal dari bahasa Inggris, yaitu dari kata *to manage* yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola, dan memperlakukan. Dalam Islam terdapat pengertian yang sama dengan hakekat manajemen adalah *al tadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan definisi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al Quran seperti firman Allah SWT.

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ
أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ ۝

“Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu”. (Q.S. Al Sajdah:5)

Ayat diatas menjelaskan bahwa Allah SWT adalah pengatur alam (*manajer*). Keberaturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah SWT dalam mengelola alam semesta. Akan tetapi dalam konteks ini, Allah telah menciptakan manusia sebagai khalifah (pemimpin) dibumi. Maka manusia diberikan tugas dan tanggung jawab untuk mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-sebaiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya beserta isinya ini.

Ajaran Islam memerintahkan kepada umatnya untuk dapat mengerjakan segala altivitas yang baik harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, dan teratur sesuai dengan proses yang diperintahkan. Setiap kegiatan tidak boleh dilakukan secara tidak benar, tidak sungguh-sungguh atau tidak serius, tidak disiplin, baik dalam mengatur kehidupan rumah tangga, organisasi, lembaga pendidikan sampai dengan urusan terbesar sebagaimana mengatur sebuah negara. Setiap aktivitas yang ada dalam kehidupan ini diperlukan pengaturan yang baik, tepat dan terarah sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen agar tujuan yang hendak dicapai bisa diraih dan terselesaikan secara efektif dan efisien.

Semua jenjang dan jenis lembaga pendidikan Islam perlu adanya pengelolaan atau penerapan manajerial yang se-efektif mungkin. Apabila tidak dilakukan, *madrasah* dan lembaga pendidikan Islam lainnya tidak akan bisa maju dan bersaing secara kompetitif dengan lembaga pendidikan lain, bahkan bisa hancur, terbelakang, dan tidak dimiliki oleh masyarakat atau umat Islam sendiri. Kondisi yang semacam ini, jauh sebelumnya sudah diingatkan oleh Khalifah Ali bin Abi Thalib yang menjelaskan

bahwa: “Kebenaran yang tidak terorganisasi dengan rapi akan dihancurkan oleh kebatilan yang tersusun rapi”. Dalam prinsip ajaran islam, segala sesuatu tidak boleh dilakukan secara tidak sungguh-sungguh, tetapi harus dilakukan secara rapi, benar, tertib dan teratur berdasarkan proses kerja yang baik dan tersistem dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam sebuah riwayat, Rasulullah SAW bersabda, yang terjemahannya adalah : “*Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan secara Itqan (tepat, terarah, jelas dan tuntas)*” (HR.Thabrani).

Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa hakekat manajemen adalah menata dan mengatur terhadap segala sesuatu kegiatan agar dapat dilakukan dengan terbaik mungkin, tepat, terarah, dan tuntas serta dapat dipertanggungjawabkan. Kegiatan untuk menata, mengatur, atau mengelola merupakan hal yang disyariatkan dalam ajaran Islam. Sebab ajaran Islam memerintahkan umatnya agar setiap kegiatan harus dilaksanakan dengan arah dan tujuan yang jelas, landasan yang kokoh, dan *kaifiyah* yang benar. Hal tersebut merupakan awal perbuatan yang dicintai oleh Allah SWT. Pada sisi lain, makna manajemen juga bisa ditekankan pada tanggung jawab, pembagian kerja, efektivitas, dan efisiensi. Berkaitan dengan tanggung jawab dapat dilihat dalam Surat Al Zalzalah: 7-8

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ۖ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ۗ

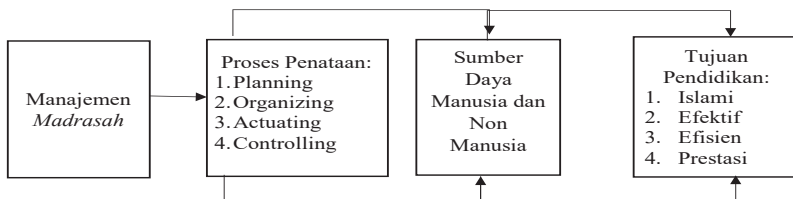
“Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarsah pun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya. Dan barangsiapa yang mengerjakan kejahatan sebesar dzarrah pun, niscaya Dia akan melihat (balasan) nya pula”.(QS.Al Zalzalah:7-8)

Pada ayat tersebut mengandung makna bahwa mulai tanggung jawab (akuntabilitas) merupakan hal yang harus diperhatikan dan diutamakan serta menjadi penekanan terhadap segala aktivitas yang dilaksanakan dalam kehidupan sehari-hari. Niat dan perencanaan yang baik serta dilaksanakan dengan baik, akan menghasilkan sesuatu yang baik. Begitu juga sebaliknya,

niat dan pelaksanaan yang tidak baik akan menghasilkan sesuatu yang tidak baik akan menghasilkan sesuatu yang tidak baik atau kehancuran dalam organisasi.

Mengelola *madrasah* atau lembaga pendidikan Islam harus dimulai dengan niat yang baik dan dilanjutkan dengan membuat perencanaan yang baik untuk meningkatkan mutu dan prestasi *madrasah* atau lembaga pendidikan Islam. Selanjutnya, dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab serta komitmen yang tinggi, maka akan menghasilkan *madrasah* yang bermutu dan berprestasi.

Berdasarkan uraian diatas tentang hakekat manajemen secara umum maupun dalam konteks kajian Islam, dapat diambil pemahaman bahwa manajemen *madrasah* atau lembaga pendidikan Islam adalah suatu proses penataan lembaga pendidikan Islam yang melibatkan sumber daya manusia dan non manusia dalam menggerakkannya untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien. Definisi ini dapat dibuat skema, sebagai berikut:



Gambar 2.1 Konsep Manajemen *Madrasah*

Dalam rumusan pengertian ini ada beberapa unsur yang dapat diberikan penjelasan, sebagai berikut

1. Adanya proses, hal ini menunjukkan bahwa dalam menjalankan manajemen *madrasah* terdapat suatu tahapan-tahapan yang harus dilaksanakan oleh seorang manajer. Tahapan-tahapan ini berkaitan erat dengan *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling*.

2. Adanya menata, ini berkaitan erat dengan makna manajemen secara etimologis, yaitu *to manage* yang berarti mengelola, mengelola, mengatur, atau menata. Sebuah organisasi perlu dikelola dengan baik, agar bisa berhasil dan berdaya guna secara maksimal. Untuk melaksanakan tugas tersebut seorang manajer di *madrasah* dituntut agar mempunyai kemampuan dalam bidang konsep (*Conceptual Skill*), kemampuan dalam bidang teknis (*technical skill*), dan kemampuan dalam bidang hubungan manusia (*human skill*). Kompetensi tersebut dibutuhkan oleh seorang pemimpin (*kepala madrasah*) agar mampu mengelola *madrasah* dengan sebaik mungkin.
3. Adanya upaya untuk menggerakkan setelah diatur dan ditata dengan baik perlu dilaksanakan secara profesional. Dalam hal ini seorang manajer harus memberikan bantuan, dukungan, dan dorongan agar staf dan bawahan bisa bekerja secara profesional
4. Adanya sumber-sumber potensial yang harus dilibatkan, baik yang bersifat manusia maupun non manusia. Dalam melibatkan sumber daya manusia perlu memperhatikan keahlian dan profesionalitas, sedangkan sumber daya yang lain juga perlu diperhatikan kesesuaiannya dengan tujuan yang ingin dicapai serta mutu dan prestasinya.
5. Adanya tujuan yang harus dicapai, tujuan yang ada harus disepakati oleh keseluruhan anggota organisasi. Hal ini agar semua sumber daya manusia mempunyai tujuan yang sama dan selalu berusaha untuk menyukseuskannya. Dengan demikian, tujuan yang ada dapat dijadikan sebagai pedoman dalam melaksanakan aktivitas dalam menjalankan *madrasah*.
6. Tujuan harus dicapai secara efektif dan efisien. Hal ini dimaksudkan agar para staf organisasi berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan disepakati dalam organisasi. Dalam proses pencapaian tujuan harus dilaksanakan fungsi kontrol dengan baik, agar efektifitas dan efisiensi pencapaiannya bisa dikendalikan dengan tepat oleh manajer di *madrasah*. (Prim Masrokh Mutohar, 2016)

B. Prinsip-Prinsip Manajemen Madrasah

Dalam manajemen terdapat prinsip-prinsip yang merupakan pedoman umum atau pegangan utama pelaksanaan aktivitas manajerial, yang menentukan kesuksesan pengelolaan organisasi. Roda organisasi atau perusahaan dipacu dengan melaksanakan berbagai kegiatan yang berprinsip pada prinsip-prinsip yang umum dalam manajemen.

Prinsip-prinsip umum manajemen (*General principle of management*) misalnya dikemukakan oleh Malayu S.P. Hasibuan dalam Saefullah (2013) dengan mengutip pandangan Henry Fayol, yaitu sebagai berikut :

1. *Division of work* (asas pembagian kerja)
2. *Authority and responsibility* (asas wewenang dan tanggung jawab)
3. *Discipline* (asas disiplin)
4. *Unity of Command* (asas kesatuan perintah)
5. *Unity of direction* (asas kesatuan arah)
6. *Subordination of individual interest into general interest* (asas kepentingan umum diatas kepentingan pribadi)
7. *Remuneration of personnel* (asas pembagian gaji yang wajar)
8. *Centralization* (asas pemusatan wewenang)
9. *Scalar of Chain* (asas hirarki)
10. *Order* (asas keteraturan)
11. *Equity* (asas keadilan)
12. *Initiative* (asas inisiatif)
13. *Esprit de Corps* (asas kesatuan)
14. *Stability of turn over personnel* (asas kestabilan masa jabatan)

1. *Division of work*

Asas pembagian kerja merupakan prinsip yang sangat penting dalam manajemen. Pentingnya penerapan prinsip pembagian kerja adalah dengan alasan berikut:

1. Setiap orang memiliki kecerdasan yang berbeda-beda
2. Setiap jenis lapangan kerja membutuhkan tenaga ahli yang berbeda-beda
3. Setiap pekerja memiliki pengalaman kerja yang berbeda-beda
4. Mentalitas pekerja yang berbeda
5. Penggunaan waktu yang berbeda
6. Latar belakang kehidupan, sosial, ekonomi, kebudayaan yang berbeda
7. Otak dan tingkat pendidikan yang berbeda

Agar pembagian kerja dapat dilaksanakan dengan baik, tepat dan akurat, manajemen seharusnya melaksanakan beberapa kegiatan sebelum menerima dan merekomendasikan jabatan tertentu pada setiap pegawainya. Kegiatan yang dapat dilaksanakan diantaranya:

1. Pengumuman penerimaan pekerja.
2. Penilaian syarat-syarat administrasi, yaitu lulusan pendidikan formal, kursus-kursus, spesifikasi keilmuan yang dibutuhkan, pengalaman, dan syarat-syarat lainnya yang diperlukan bagi kelengkapan penilaian administratif, misalnya Indeks Prestasi Kumulatif pencari kerja dibidangnya masing-masing.
3. Tes tertulis mata pelajaran tertentu, yaitu bidang umum dan bidang khusus.
4. Wawancara bagi yang lulus tes tertulis
5. Psikotes
6. Matrikulasi pelaksanaan jenis pekerjaan tertentu.
7. Mengikutsertakan pekerja dalam program pendidikan dan pelatihan khusus bagi ilmu terapan sesuai jenis pekerjaannya.
8. Penilaian prestasi kerja
9. Tes kenaikan jabatan

Sembilan kegiatan tersebut sangat mendukung pelaksanaan prinsip pembagian kerja. Hal ini karena organisasi yang tidak melaksanakan tes semacam diatas bukan organisasi yang

mengutamakan profesionalitas. Uji mental bagi mereka dapat dilakukan dengan cara menempatkan para pekerja pada jabatan terendah

2. *Authority and Responsibility*

Prinsip proporsionalitas wewenang dan tanggung jawab berkaitan dengan prestasi dan kemampuan para pekerja. Dalam organisasi ataupun perusahaan, jabatan struktural berkaitan langsung dengan wewenang dan tanggung jawabnya.

Pembagian wewenang dan tanggung jawab harus diterapkan secara proporsional agar pelaksanaan kegiatan organisasi tidak tumpang tindih (*overlapping*) atau bahkan terkesan amburadul. Organisasi yang profesional tidak menerapkan manajemen “tukang cukur” yang semuanya dikerjakan sendiri.

Manajemen yang berprinsip pada pembagian wewenang dan tanggung jawab akan meningkatkan efektivitas dalam bekerja. Setiap pegawai memandang bahwa jabatan dan pekerjaannya merupakan amanah yang harus dilaksanakan dan dijaga baik dengan cara meningkatkan kinerja dan prestasi kerjanya.

Wewenang dan tanggung jawab terberat dalam organisasi yang dipegang oleh manajer atau kepala sekolah. Tugasnya adalah memanfaatkan sumber daya yang dimiliki semaksimal mungkin dengan melaksanakan aktivitas organisasi secara efektif dan efisien dengan senantiasa diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan. Manajer atau pimpinan membawahi pegawai yang memiliki jabatan berbeda-beda. Demikian seterusnya, hingga pada tingkat supervisor dan bagian-bagian yang berada di bawahnya.

3. *Discipline*

Disiplin berakar pada prinsip proporsionalitas antara wewenang dan tanggung jawab yang dipikul oleh seluruh anggota organisasi. Semua pegawai, baik atasan maupun bawahan wajib mematuhi peraturan organisasi yang telah disepakati. Dengan mematuhi, baik atasan maupun bawahan berarti bekerja dengan disiplin yang optimal.

4. *Unity of Command*

Kesatuan perintah artinya perintah berada ditingkat pimpinan tertinggi kepada bawahannya. Jika bawahannya sebagai pimpinan, ia pun berwenang memberi perintah kepada bawahannya untuk menindaklanjuti perintah atasannya. Bawahan hanya melaksanakan pekerjaan sesuai perintah atasannya dan bertanggung jawab sepenuhnya kepada atasannya langsung.

5. *Unity of Direction*

Kesatuan arah dan tujuan. Meskipun organisasi selalu terdiri atas berbagai bidang, wewenang dan tanggung jawab seluruh pelaksanaan kegiatan diarahkan pada satu tujuan organisasi. Tujuan organisasi melingkupi seluruh tujuan bidang didalamnya.

6. *Subordination of Individual Interest Into General Interest*

Prinsip ini berkaitan dengan kaidah kemaslahatan umum yang lebih diutamakan dari pada kemaslahatan pribadi. Kepentingan organisasi harus didahulukan dari pada kepentingan pribadi, bahkan suksesnya kepentingan organisasi berdampak positif bagi kehidupan pribadi, baik sebagai manajer maupun karyawan biasa.

7. *Remuneration of Personnel*

Prinsip ini berakar dari prinsip keadilan yang kaidahnya adalah *al ujah bigadr al masyaqah*, upah diukur oleh tingkat kesulitan pekerjaannya. Jabatan dan tanggung jawab yang besar harus didukung oleh upah yang seimbang dengan beban yang dipikulnya. Kesulitan pekerjaan bukan diukur oleh kelelahan seseorang dalam bekerja, melainkan ditentukan oleh faktor keahlian atau ketrampilan dan profesionalnya. Hal ini karena meskipun seorang tukang becak yang telah begitu lelah mengayuh becak dengan penumpang yang duduk tenang, upahnya tidak akan melebihi seorang dosen yang masuk kelas memberi tugas kepada mahasiswa lalu keluar kelas.

8. *Centralization*

Prinsip ini berpandangan bahwa setiap organisasi senantiasa memiliki pusat kekuasaan dan wewenang intruksional. Kemudian,

pusat membagikan kekuasaannya ke daerah, cabang, sampai tingkat unit atau ranting.

Manajer utama atau manajer puncak memiliki wewenang tertinggi yang didelegasikan kepada manajer fungsional dibawahnya. Dalam bidang-bidang tertentu terdapat berbagai sub bidang yang dipimpin oleh kepala subnya masing-masing, hingga akhirnya para karyawan yang bekerja menurut pembidangnya, akan tetapi, semuanya bertanggung jawab kepada manajer puncak atau manajer utama.

9. *Scalar of Chain (Hierarchy)*

Prinsip penyaluran perintah dan tanggung jawab bersifat hiralis, artinya sesuai dengan kapasitas dan wewenangnya. Tidak salah kaprah, seperti memberi perintah melakukan desain produk kepada manajer pemasaran. Jadi, secara vertikal mulai manajer utama sampai manajer dibidangnya masing-masing, perintah berlaku secara hirarlis sehingga pertanggung jawabannya menjadi relevan dengan wewenangnya.

10. *Order*

Asas ketertiban atau keteraturan berkaitan dengan norma yang berlaku dalam organisasi. Ketertiban dapat bersifat material atau sosial. Ketertiban material menyangkut inventaris perkantoran atau organisasi yang harus dipergunakan sepenuhnya untuk kepentingan organisasi. Misalnya inventaris kendaraan bagi pejabat organisasi tertentu, yang seharusnya dipergunakan bukan untuk kepentingan pribadi atau kelompok tertentu, misalnya kepentingan keluarga, kecuali untuk hal-hal darurat yang diperkenankan oleh manajemen. Apakah inventaris organisasi boleh dibawa dan disimpan di rumah? Tentu boleh, apabila manajemen membolehkannya. Akan tetapi, apabila manajemen secara normatif melarangnya, tentu inventaris tersebut dilarang dibawa dan disimpan dirumah. Sekalipun demikian, di Indonesia hal tersebut tidak berlaku pada kebanyakan organisasi. Sebab, barang-barang kantor biasa dibawa dan disimpan dirumah, apalagi dalam bentuk kendaraan

Adapun ketertiban yang berkaitan dengan aspek sosial, yaitu dalam menempatkan karyawan didalam organisasi, norma yang seharusnya berlaku adalah menempatkan orang sesuai dengan keahliannya. Dengan cara demikian, organisasi akan memperoleh dukungan yang kuat dari sumber daya manusianya.

11. *Equity*

Prinsip persamaan bukan berarti sama rata dan sama rasa karena dalam organisasi terdapat pangkat dan jabatan yang berbeda, sebagaimana jenis pekerjaannya yang berbeda, serta wewenang dan tanggung jawab yang berbeda. Oleh karena itu, prinsip keadilan dapat dikuantifikasikan. Apabila berkaitan dengan upah, diukur menurut kedudukannya, jika berkaitan dengan imbalan diukur menurut prestasinya, dan jika berkaitan dengan tunjangan-tunjangan tertentu juga ada ukurannya.

Demikian pula, penerapan sanksi bagi pelanggaran aturan organisasi, jenis sanksi tidak sama, bergantung pada tingkat pelanggaran yang dilakukan. Oleh sebab itu, prinsipnya tidak hanya pada ditetapkannya sanksi, tetapi juga berkaitan dengan proporsional atau tidaknya sanksi yang diterapkan.

12. *Initiative*

Inisiatif dalam organisasi tidak berarti bebas sekehendak para karyawan. Manajer harus memberikan dorongan kepada seluruh bawahannya untuk berinisiatif sendiri mengembangkan kinerjanya, tetapi harus tetap searah dengan visi dan misi organisasi. Inisiatif dapat berarti kreatif, konstruktif, dan inovatif.

13. *Esprit de Corp*

Prinsip ini ber. tolak dari kesatuan visi dan misi yang dicanangkan oleh organisasi. Semua komponen organisasi merupakan sistem yang terpadu. Seluruh karyawan bagaikan jaring laba-laba yang bersatu sebagai *team work* yang solid memperjuangkan tujuan organisasi. Loyalitas yang dibangun terhadap organisasi dijaga dengan selalu membentuk hubungan dan komunikasi yang aktif sehingga antar jabatan struktural, antar bidang, antar wewenang dan tanggung jawab bersifat integral.

14. *Stability of Turn-over Personel* (Kestabilan Jabatan Karyawan)

Prinsip stabilitas jabatan berkaitan dengan kesinambungan kinerja organisasi. Manajemen yang baik dilaksanakan oleh sebuah organisasi tidak akan sering mengganti pejabatnya. Hal ini, karena dengan sering mengganti pejabat organisasi, pelaksanaan program akan kembali ke nol. Meskipun ada yang dapat melanjutkannya, pergantian pejabat akan diikuti dengan pergantian kebijakan dan pergantian arah pekerjaan yang dilaksanakan.

Dalam prinsip manajemen, prinsip kestabilan jabatan mencakup situasi organisasi yang membuat para karyawan merasa nyaman dalam bekerja dan selalu berprestasi. Pejabat yang menunjukkan tingkat prestasinya, tidak segera dinaikkan jabatannya sebelum angka dan kualitas prestasinya memuncak dan optimal. Apakah kerjanya telah memberikan kemaslahatan bagi seluruh kepentingan organisasi?

Kalaupun hendak mengadakan penggantian jabatan, penggantianpun harus pejabat yang berprestasi dengan pengalaman yang memadai, dan ahli di bidang yang dipimpinnya. (Athoidah dalam Saefullah, 2014)

Selain prinsip manajemen yang dikemukakan Henry Fayol, ada pula prinsip-prinsip manajemen yang pada dasarnya adalah sebagai berikut :

1. Prinsip Efisiensi dan Efektivitas

Efisiensi dan Efektivitas merupakan bagian dari prinsip-prinsip manajemen atau administrasi. Tolak pelaksanaan manajemen dalam organisasi semaksimal mungkin memanfaatkan semua sumber, tenaga, dana, dan fasilitas yang ada secara efisien. Fungsi-fungsi manajemen dioperasionalkan dengan mempertimbangkan sarana dan prasarana yang seirama dengan keadaan dan kemampuan organisasi, artinya dengan menghemat biaya dan memperpendek waktu pelaksanaan kegiatan, tetapi hasil yang diperoleh tetap optimal.

Agar prinsip efisiensi terlaksana, semua objek organisasi harus dikelola dengan baik sehingga penerapan prinsip efisiensi benar-benar relevan dengan tujuan yang hendak dicapai. Pengorganisasian merupakan aktivitas menyusun dan membentuk hubungan-hubungan kerja antar orang yang terlibat dalam organisasi sehingga terwujud suatu kesatuan usaha dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pengorganisasian terdapat pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab secara terperinci menurut bidang dan bagian-bagian, sehingga tercipta hubungan kerjasama yang harmonis dan lancar menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. (Ngalim Purwanto dalam Saefullah, 2014)

Hubungan kerja yang fungsional dan berjalan dengan baik akan mempermudah pelaksanaan efisiensi yang menjadi prinsip manajemen. Untuk itu diperlukan penyusunan rencana yang diorganisasikan dengan baik dan disusun dengan bentuk pemodalanan kegiatan yang menertibkan pelaksanaannya. Pelaksanaan rencana yang telah terpola merupakan salah satu bentuk manajerial yang diperlukan guna menetapkan saling terkaitnya diantara sub sistem yang ada dalam suatu organisasi.

2. Prinsip Pengelolaan

Manajer yang baik selalu bekerja dengan langkah-langkah manajemen yang fungsional, yaitu merencanakan, dan mengontrol. Dengan demikian target yang dituju dengan mudah dapat dicapai dengan baik.

Perencanaan harus berpijak pada visi dan misi yang jelas, sehingga program-program yang dijadwalkan dibuat secara hirarlis atau sistematis dan mendahukukan skala prioritas sebagaimana mengatur dan menjadwalkan program jangka pendek. Program jangka dilaksanakan sekaligus sebagai bagian awal dari program jangka menengah, sedangkan pelaksanaan program jangka menengah dilaksanakan sebagai awal menuju program jangka panjang. Dengan demikian, semua pelaksanaan program terdapat saling memengaruhi dan menunjang dalam mencapai target.

Menurut Ngalim Purwanto, setiap program memerlukan perencanaan sebelum dilaksanakan. Perencanaan merupakan kegiatan yang harus dilakukan pada permulaan dan selama kegiatan organisasi itu berlangsung. Perencanaan merupakan cara menghampiri masalah itu, si perencana merumuskan hal-hal yang harus dikerjakan dan cara mengerjakannya. Perencanaan merupakan salah satu syarat mutlak bagi setiap kegiatan manajerial. Tanpa perencanaan, pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dan bahkan gagal dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam setiap perencanaan, ada dua faktor yang harus diperhatikan, yaitu faktor tujuan dan faktor sarana, baik sarana personel maupun material.

Pengorganisasian semua program dilakukan sebagai bagian dari tugas profesional seorang manajer. Dengan pengorganisasian program kerja sesuai perencanaan, akan terlihat hubungan antar program yang dimaksudkan, sehingga pada tahap-tahap pelaksanaan, pengutamaan efektivitas dan efisiensinya terjaga. Selanjutnya setiap pelaksana diarahkan secara sinergis pada tujuan yang ditargetkan, sehingga pengawasan dan evaluasinya akan mudah dilaksanakan. Resiko kegagalan pelaksanaan program pun akan mudah dihindarkan atau diperkecil sedemikian rupa dari resiko kegagalan.

3. Prinsip Pengutamaan Tugas Pengelolaan

Manajer adalah orang yang bertanggung jawab penuh dalam pelaksanaan organisasi, baik secara internal maupun eksternal. Internal artinya melaksanakan proses pengadministrasian semua aktivitas organisasi yang merupakan tugas utama manajer, sedangkan eksternal adalah pelayanan manajerial terhadap semua kepentingan publik yang berkaitan dengan aktivitas manajemen diluar kelembagaan.

Dengan tanggung jawab manajer tersebut, pengutamaan tugas pengelolaan bukan semata-mata berkaitan dengan manajerial internal karena manajerial internal sangat berkepentingan dan memiliki hubungan fungsional dengan manajerial eksternal

sebagaimana bagian produksi bekerjasama dengan bagian promosi dan bagian promosi berhubungan secara langsung dengan masyarakat.

4. Prinsip Kepemimpinan yang Efektif

Seorang pemimpin harus memiliki kebijaksanaan dalam mengambil keputusan, artinya tegas, lugas, tuntas, dan berkualitas. Yang wajib mengembangkan hubungan baik dengan semua bawahannya, cerdas merealisasikan *Human Relationship*. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang tidak menyalahkan bawahan, tetapi mengingatkan dan menyarankan. Demikian pula bawahan yang baik tidak pernah menggugat dan gusar kepada atasan, tetapi meluruskan dan menyadarkan sepanjang masih dalam konteks profesionalitas yang ada di atas aturan yang disepakati.

5. Prinsip Kerjasama

Prinsip kerjasama didasarkan pada pengorganisasian dalam manajemen. Semua tugas dan kewajiban manjer tidak diborong oleh satu orang, tetapi dikerjakan menurut keahlian dan tugasnya masing-masing sehingga beban kerjanya tidak menumpuk di satu tempat, sedangkan ditempat lain tidak ada yang harus dikerjakan. Pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab seharusnya dipolarisasi berdasarkan prinsip profesionalitas, sehingga kerjasama yang dibangun tidak berbelit-belit. Selain itu, kerjasama diantara karyawan berjalan sinergis dan mempermudah pelaksanaan tugas organisasi. Prinsip kerjasama merupakan salah satu fungsi organisasi, terutama dalam penyusunan dan penempatan personal, pekerjaan-pekerjaan, materiil, dan pikiran-pikiran didalam struktur tersebut. (Saefullah, 2014)

C. Fungsi Manajemen Madrasah

Kehadiran manajemen dalam sebuah organisasi bertujuan untuk melaksanakan kegiatan agar suatu tujuan tercapai secara efektif dan efisien. Secara tegas tidak ada rumusan yang sama dan berlaku umum untuk fungsi manajemen. Namun, fungsi manajemen menurut para ahli dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 2.1 Fungsi Manajemen

GR Terry <i>Planning</i> <i>Organizing</i> <i>Actuating</i> <i>Controlling</i>	John F.Mee <i>Planning</i> <i>Organizing</i> <i>Motivating</i> <i>Controlling</i>	Louis. A.Allen <i>Leading</i> <i>Planning</i> <i>Organizing</i> <i>Controlling</i>	MC.Namora <i>Planning</i> <i>Programing</i> <i>Budgeting</i> <i>System</i>
Henry Fayol <i>Planning</i> <i>Organizing</i> <i>Commanding</i> <i>Coordinating</i> <i>Controlling</i>	Harord <i>Planning</i> <i>Organizing</i> <i>Staffing</i> <i>Directing</i> <i>Controlling</i>	S.P. Siagian <i>Planning</i> <i>Organizing</i> <i>Motivating</i> <i>Controlling</i> <i>Evaluating</i>	Oey Liang Lee Perencanaan Pengorganisasian Pengarahan Pengkoordinasian Pengontrolan
Newman <i>Planning</i> <i>Organizing</i> <i>Assembling</i> Resources <i>Directing</i> <i>Controlling</i>	Luther Gullick <i>Planning</i> <i>Organizing</i> <i>Staffing</i> <i>Directing</i> <i>Coordinating</i> <i>Reporting</i> <i>Budgeting</i>	Lyndall.F <i>Forecasting</i> <i>Planning</i> <i>Organizing</i> <i>Commanding</i> <i>Coordinating</i> <i>Controlling</i>	John.D <i>Directing</i> <i>Facilitating</i>

Memperhatikan pada fungsi manajemen sebagaimana dikemukakan oleh para ahli di atas, maka fungsi manajemen pada *madrasah* dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Planning*

Perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Menurut stoner, *planning* adalah proses menetapkan sasaran dan tindakan yang diperlukan untuk mencapai sasaran.

Pembatasan yang terakhir merumuskan perencanaan merupakan penetapan jawaban kepada enam pertanyaan berikut:

1. Apa tindakan yang harus dikerjakan ?
2. Mengapa tindakan itu harus dikerjakan ?
3. Dimana tindakan itu harus dikerjakan ?
4. Kapan tindakan itu harus dikerjakan ?
5. Siapa yang akan mengerjakan tindakan itu ?
6. Bagaimana cara melaksanakan tindakan itu ?

2. *Organizing*

Organizing (organisasi) adalah kerjasama antara dua orang atau lebih dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran. Mengorganisasikan (*organizing*) adalah suatu proses menghubungkan orang-orang yang terlibat dalam organisasi tertentu dan menyatu padukan tugas serta

fungsinya dalam organisasi. Dalam proses pengorganisasian dilakukan pembagian, tugas, wewenang, dan tanggung jawab secara terperinci berdasarkan bagian dan bidang masing-masing sehingga terintegrasi hubungan-hubungan kerja yang sinergis, kooperatif, harmonis, dan seirama dalam mencapai tujuan yang telah disepakati.

Dalam pengorganisasian dilakukan hal-hal berikut:

1. Penerimaan fasilitas, perlengkapan dan staf yang diperlukan untuk melaksanakan rencana
2. Pengelompokan dan pembagian kerja menjadi struktur organisasi yang teratur
3. Pembentukan struktur kewenangan dan mekanisme koordinasi
4. Penentuan metode kerja dan prosedurnya
5. Pemilihan, pelatihan, dan pemberian informasi kepada staf.

Kata organisasi dapat diartikan bermacam-macam :

1. Organisasi dapat diartikan sebagai memberi struktur, terutama dalam penyusunan atau penempatan personel, pekerjaan, material, dan pikiran-pikiran dalam struktur itu. Umpamanya dalam pembentukan suatu panitia : dilakukan penyusunan organisasinya, pihak-pihak yang menjadi pelindung, penasehat, ketua, panitia, bendahara, komisaris, dan sebagainya. Selain itu, ditentukan pula hubungan kerja antara anggota panitia tersebut.
2. Organisasi dapat pula ditafsirkan sebagai menetapkan hubungan antar orang. Kewajiban, hak dan tanggung jawab masing-masing anggota disusun menjadi pola kegiatan yang tertuju pada tercapainya tujuan atau maksud kegiatan pendidikan dan pengajaran.
3. Organisasi dapat juga diartikan dengan mengingat maksudnya, yaitu sebagai alat untuk mempersatukan usaha-usaha dalam rangka menyelesaikan pekerjaan. Dengan demikian, organisasi adalah wadah aktivitas yang menyusun dan membentuk hubungan-hubungan fungsional sehingga terwujudlah kesatuan usaha dalam mencapai maksud dan tujuan pendidikan.

Organisasi yang baik memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Memiliki tujuan yang jelas
2. Tiap anggota dapat memahami dan menerima tujuan tersebut
3. Adanya kesatuan arah, sehingga dapat menimbulkan kesatuan tindakan dan kesatuan pikiran
4. Adanya kesatuan perintah (*Unity of Command*), yaitu para bawahan hanya mempunyai seorang atasan langsung dan dari atasan tersebut, ia menerima perintah atau bimbingan, dan mempertanggung jawaban hasil pekerjaannya kepada atasannya.
5. Adanya keseimbangannya antara wewenang dan tanggung jawab masing-masing anggota
6. Adanya pembagian tugas dan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian dan bakat masing sehingga dapat menimbulkan kerjasama yang harmonis dan kooperatif
7. Pola organisasi hendaknya relatif permanen dan struktur organisasi disusun sesederhana mungkin sesuai dengan kebutuhan, koordinasi, pengawasan, dan pengendalian
8. Adanya jaminan keamanan dalam bekerja (*security of tenure*), anggota tidak merasa gelisah karena takut dipecat atau ditindak dengan sewenang-wenang.
9. Adanya gaji atau insentif yang setimpal dengan jasa atau pekerjaan, sehingga dapat menimbulkan gairah kerja
10. Garis-garis kekuasaan dan tanggung jawab serta hirarkis tata kerjanya jelas tergambar dalam struktur organisasi. Di samping prinsip-prinsip tersebut, kelancaran jalannya suatu organisasi dipengaruhi pula oleh sikap dan sifat kepemimpinan serta *human relation* yang berlaku di dalamnya. Sering dikatakan orang bahwa human relation adalah inti kepemimpinan, sedangkan kepemimpinan adalah inti manajemen, dan manajemen adalah inti administrasi (Ngalim Purwanto, 1995)
11. Mengarahkan (*directing*), proses pengarahan terhadap semua administrator sehingga melaksanakan pekerjaannya dengan

proporsional dan profesional. Dengan pengarahannya ini aktivitas kegiatan yang menumpuk di satu bidang, tetapi kering di bidang lainnya dapat dihindarkan. Pengarahannya mencakup pemberian motivasi, supervisi, dan koordinasi yang terdiri atas :

- a. Memberikan bimbingan, motivasi, dan melakukan supervisi
- b. Memprakarsai dan memberikan pengarahannya dalam melaksanakan rencana pengambilan keputusan-keputusan
- c. Mengeluarkan instruksi-instruksi khusus
- d. Menetapkan perincian waktu dan kerangka biaya.

3. Leading

Pekerjaan *leading* meliputi lima kegiatan, yaitu :

1. Mengambil keputusan
2. Mengadakan komunikasi agar ada saling pengertian antara manajer dan bawahan
3. Memberi semangat, inspirasi, dan dorongan kepada bawahan supaya mereka bertindak
4. Memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya, serta memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang ditetapkan.

4. Directing / Commanding

Directing atau *Commanding* adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran, perintah, atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing sehingga tugas tersebut dapat dilaksanakan dengan baik dan tertuju pada sasaran yang telah ditetapkan.

Directing dan *Commanding* merupakan kegiatan organisasi yang berhubungan dengan pembinaan dan pelaksanaan instruksional para pemegang jabatan dalam organisasi. Kegiatan-kegiatan *directing* dan *Commanding* berhubungan dengan adanya kekuasaan hirarkis dalam organisasi, sebagaimana seorang manajer dan memberi instruksi serta saran-saran terhadap bawahannya.

Dilihat dari fungsinya, *directing* atau *Commanding* merupakan kegiatan dari kegiatan supervisi dalam organisasi. Oleh karena itu, kegiatan ini berhubungan dengan segala bantuan dari para pemimpin yang tertuju para perkembangan personel dalam organisasi. Di dalamnya terdapat pemberian dorongan, bimbingan, dan kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan para pegawai, seperti bimbingan usaha dan pelaksanaan pembaharuan dalam pekerjaan, pemilihan alat dan metode bekerja sama dengan sesama pekerja dalam unit yang berbeda. Selain itu, terdapat aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para pegawai dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.

Directing adalah proses memberikan bimbingan kepada pegawai agar bekerja efektif menuju sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam fungsi *directing* terdapat empat komponen, yaitu

1. Pengarah, orang yang memberikan pengarah berupa perintah, larangan dan bimbingan,
2. Yang diberi pengarah, yaitu orang yang diinginkan dapat merealisasikan pengarah,
3. Isi pengarah, yaitu sesuatu yang disampaikan pengarah, baik berupa perintah, larangan, maupun bimbingan,
4. Metode pengarah, yaitu sistem komunikasi antara pengarah dan yang diberi pengarah.

Ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan oleh seorang pembimbing, yaitu keteladanan, konsistensi, keterbukaan, kelembutan, dan kebijakan. Isi pengarah, baik perintah, larangan, maupun bimbingan tidak memberatkan dan diluar kemampuan si penerima arahan. Jika tidak, isi pengarah tidak dapat dilaksanakan dengan baik oleh si penerima.

Jadi dapat disimpulkan bahwa fungsi *directing* dalam manajemen pendidikan Islam adalah proses bimbingan yang didasari prinsip-prinsip religius kepada rekan kerja, sehingga orang tersebut bersedia melaksanakan tugasnya dengan sungguh-sungguh dan bersemangat disertai keikhlasan yang sangat mendalam.

Directing juga merupakan suatu teknik pelayanan yang tujuan utamanya mempelajari dan memperbaiki secara bersama-sama faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Hal itu dilakukan dengan program yang berencana untuk memperbaiki semua kinerja organisasi.

Directing juga merupakan usaha para direktur dalam memimpin organisasi, termasuk memberdayakan para pekerja, menyelesaikan dan merevisi tujuan organisasi, perencanaan kerja dan metode pelaksanaan rencana kerja.

Dalam pandangan tersebut, *directing* dan *commanding* selalu berhubungan dengan aktivitas berikut:

1. Pengembangan kelompok kerja
2. Menstimulas, mengoordinasikan, dan membimbing secara kontinu perkembangan keahlian para pekerja, baik secara individual maupun kolektif, agar lebih memahami dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi dan tugasnya sehingga kemampuannya meningkat dan lebih cakap.
3. Membantu tugas para pekerja secara baik dan melatih mereka untuk meningkatkan kemampuan kerjanya
4. Memberikan arahan secara prosedural dan mengadakan penilaian secara kritis terhadap proses pelaksanaan kegiatan organisasi
5. Melaksanakan pembinaan dan pengarahan untuk bahan masukan kepada para pekerja dengan cara pemberian hak kepada pegawai untuk mengajukan berbagai keluhan kepada pemimpin organisasi

Dengan pandangan tersebut, *directing* atau *commanding* senantiasa berkaitan dengan upaya memberi bimbingan dan penyuluhan (*guidance and conselling*), ini artinya mencakup pula pengawasan dan penilaian yang berarti memberi pimpinan kepada para pekerja untuk mencapai kesempurnaan dalam pekerjaannya.

Berhubungan dengan *directing*, secara otomatis para pekerja dituntut untuk mengembangkan profesionalitasnya sebagai

karyawan agar seluruh kinerjanya memberikan keuntungan bagi organisasi. Oleh karena itu, dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, mereka berhak memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial. Di samping itu, pembinaan, perintah dan pelaksanaan tugas serta kewajiban akan berhubungan dengan hal-hal berikut:

1. Promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja
2. Perlindungan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.
3. Kesempatan untuk meningkatkan kompetensi
4. Sarana dan prasarana untuk menunjang kelancaran tugas profesionalitasnya
5. Rasa aman dan jaminan keselamatan dalam melaksanakan tugas
6. Kebebasan untuk berserikat dalam organisasi profesi
7. Kesempatan untuk berperan dalam penentuan kebijakan organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya
8. Kesempatan untuk mengembangkan dan meningkatkan kualifikasi kompetensinya sebagai pekerja
9. Pelatihan dan pengembangan profesi dalam bidangnya, jika dikehendaki oleh organisasi tempat bekerja.

Directing atau *Commanding* diperlukan dalam proses pendidikan berdasarkan dua hal sebagai berikut :

Pertama, perkembangan dunia usaha dalam berbagai bidang yang merupakan gejala kemajuan ekonomi. Perkembangan tersebut sering menimbulkan perubahan struktur dan fungsi organisasi. Pelaksanaan setiap rencana organisasi memerlukan penyesuaian yang terus menerus dengan keadaan di lapangan. Hal ini berarti bahwa para pekerja harus senantiasa berusaha mengembangkan profesionalitasnya agar perencanaan dapat terlaksana dengan baik. Sekalipun demikian, upaya tersebut tidak selamanya dapat berjalan mulus. Banyak hal yang sering menghambat, misalnya tidak lengkapnya informasi yang diterima, keadaan organisasi yang tidak sesuai dengan tuntutan masyarakat atau masyarakat yang tidak mau membantu, keterampilan menerapkan metode

yang masih harus ditingkatkan dan bahkan proses memecahkan masalah-masalah belum terkuasai. Dengan demikian, para pekerja dan pimpinan yang melaksanakan kebijakan organisasi di tingkat yang paling mendasar memerlukan bantuan khusus dalam memecahkan masalah. Bantuan khusus sesuai dengan tuntutan pengembangan, khususnya pengembangan organisasi dan proses manajerial. Kedua, pengembangan personel, pegawai, atau karyawan senantiasa merupakan upaya yang terus menerus dalam suatu organisasi. Para pimpinan dan karyawan memerlukan peningkatan karier, pengetahuan dan keterampilannya. Pengembangan personel ini dapat dilaksanakan secara formal dan informal. Pengembangan formal menjadi tanggung jawab organisasi dalam berbagai pendidikan dan pelatihan serta pembinaan lainnya. Adapun pengembangan informal merupakan tanggung jawab pegawai yang dilaksanakan secara mandiri atau bersama dengan rekan kerjanya. Teknik pengembangan jenis informal, antara lain mengikuti perkembangan dunia usaha melalui studi pengalaman dengan sesama pekerja.

Directing atau *commanding* ialah bantuan yang dapat berupa saran-saran dari para pimpinan kepada para pegawai untuk pengembangan proses pelaksanaan rencana kerja yang lebih baik dan meningkatkan kualitas hasil kerja melalui pembinaan yang didalamnya berisi penyampaian gagasan, prosedur, dan bahan material untuk menilai dan mengembangkan organisasi. Mengembangkan pedoman, petunjuk cara dan bahan penunjang lainnya untuk melaksanakan semua tugas dan kewajiban para pekerja.

Dengan adanya *directing* atau *commanding*, para pekerja dan seluruh elemen organisasi dapat melaksanakan hal berikut:

1. Merencanakan perbaikan metode dan proses pelaksanaan rencana.
2. Membina, membimbing dan mengarahkan para pekerja kepada peningkatan pengetahuan kemampuan dan keterampilan melaksanakan tugas yang telah dibebankan oleh organisasi.

3. Menilai Kerangka kerja, sarana dan prasarana, prosedur yang berdasarkan tujuan organisasi.

3. Menilai kerangka kerja, sarana dan prasarana, prosedur yang berdasarkan tujuan organisasi.

Directing atau *Commanding* yang baik tidak bersifat otoriter, penuh dengan tuntutan sepihak, dan mengeleloitasi para pekerja. Oleh sebab itu, dalam melaksanakan fungsi manajemen tersebut, terlebih dahulu perlu ditetapkan tujuan *directing* atau *Commanding*, yaitu sebagai berikut:

1. Memadukan program kerja organisasi dengan kinerja para pegawai.
2. Meningkatkan kualitas kinerja para pegawai dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara umum.
3. Membina dan mengarahkan profesionalitas para pegawai
4. Meningkatkan loyalitas pegawai kepada organisasi dan tugas-tugasnya sebagai pegawai
5. Meningkatkan kesejahteraan pegawai
6. Membuka hubungan interaktif antara pegawai dan pimpinan organisasi
7. Mengomunikasikan seluruh jenis pekerjaan secara terbuka dan terciptanya kerjasama yang harmonis

Directing atau *Commanding* mengandung unsur-unsur pokok sebagai berikut:

1. Tujuan
2. Situasi Organisasi dan fungsi kerja
3. Pengawasan
4. Pembinaan dan Pengarahan
5. Penilaian kritis
6. Tugas-tugas para pekerja
7. Wewenang pimpinan

Tujuan, situasi organisasi dan fungsi kerja ditentukan oleh organisasi. Tugas pembinaan dan pemegang otoritas pertama

kali dilaksanakan oleh pimpinan puncak atau direktur utama. Pengawasan dilakukan ke setiap unit kerja untuk menilai tingkat perkembangan dan kemajuan kinerja pegawai serta pelaksanaan berbagai kegiatan organisasi. Semua pekerja dan proses kegiatan organisasi diawasi oleh pimpinan atau manajer. Apabila telah melaksanakan tugas dan kewajiban dengan baik para pekerja akan memperoleh penghargaan dari pimpinan organisasi. Setiap unit kerja dikompetisikan keberhasilannya dalam berbagai bidang sehingga memacu dan mendorong semua karyawan untuk semakin meningkatkan prestasi kerjanya.

Dalam pengawasan ditemukan situasi positif yang memungkinkan tercapainya tujuan dengan baik, dan situasi negatif yang menghambat tercapainya tujuan. Oleh karena itu, diperlukan bimbingan atau nasehat dari pihak pimpinan atau manajer kepada karyawan untuk meningkatkan hasil sekaligus untuk menghilangkan semua hambatan dalam mencapai tujuan.

Pimpinan atau manajer harus bersifat lapang dada dan bijaksana dalam menerima berbagai saran dan kritik dari semua pihak agar setiap pengambilan keputusan menghasilkan sesuatu yang terbaik bagi masa depan organisasi. Sementara itu, seluruh pekerja diarahkan, dibina, dan dibimbing untuk mencapai kesempurnaan didalam pekerjaannya.

Fungsi utama dari manajemen *directing* atau *commanding* adalah mengendalikan penyelenggaraan organisasi sesuai dengan ketentuan dan kebijakan yang telah ditetapkan, sehingga manajemen berlangsungnya pelaksanaan kegiatan organisasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku, berjalan lancar, dan memperoleh hasil yang optimal.

Directing juga berfungsi menilai keberhasilan pelaksanaan tugas para pekerja dan meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja organisasi. Disamping memberikan bimbingan langsung untuk memperbaiki kesalahan, kekurangan, dan kekhilafan serta membantu memecahkan masalah yang dihadapi para pekerja, sehingga dapat dicegah kesalahan yang lebih jauh, juga

mengembangkan situasi kerja yang lebih baik melalui pembinaan dan peningkatan profesionalitas para pekerja.

Dalam *directing* terdapat upaya penciptaan kondisi yang memungkinkan pemberi bantuan kepada para pekerja agar mampu membina dirinya, sehingga semakin mampu dan terampil dalam menjalankan usaha-usaha yang menunjang pekerjaannya.

Commanding perlu diperankan oleh pimpinan organisasi dengan menekankan diri pada fungsi-fungsi berikut:

1. Pelayanan (*service activity*), kegiatan pelayanan untuk meningkatkan profesionalitasnya.
2. Penelitian, untuk memperoleh data yang objektif dan relevan, misalnya untuk menentukan hambatan kerja, pemahaman rencana kerja, dan tata cara mempergunakan alat-alat atau fasilitas pekerjaan.
3. Kepemimpinan, agar para pekerja memiliki kecerdasan memecahkan masalah yang ada kaitannya dengan pelaksanaan rencana kerja
4. Manajemen, agar orang-orang yang dibina dan diarahkan memiliki kemampuan mengelola tugas dan kewajibannya dengan baik dan mengembangkan profesionalitasnya.
5. Evaluasi, untuk mengevaluasi hasil atau kemajuan yang diperoleh. Tujuannya untuk menemukan indikator-indikator kelemahan dan kekuarangan semua hal yang berhubungan kinerja organisasi, terutama bagi para pekerja operasional.
6. Supervisi atau bimbingan, artinya diarahkan sepenuhnya pada pola-pola pembinaan untuk mewujudkan tujuan organisasi
7. Perbantuan, untuk membantu semua pihak yang dibina menuju sistem kerja yang optimal.

Seluruh organisasi terdiri atas berbagai komponen dan personalia yang saling memiliki keterkaitan secara struktural dan fungsional. Pelaksanaan fungsi manajemen dalam organisasi harus diawali, dikendalikan, dibina, diarahkan, dan dikelola dengan sebaik-baiknya agar pelaksanaan organisasi dengan seluruh proses

manajerilnya seirama dengan tujuan yang hendak dicapai.

Directing atau *commanding* dilakukan oleh pihak pimpinan organisasi, dengan alasan sebagai berikut:

1. Etos kerja yang lemah
2. Kerjasama dan komunikasi atau pekerja yang lamban
3. Lemah dalam kecakapan melaksanakan tugas
4. Lemah penguasaan metode kerja yang efektif dan efisien
5. Kurang memahami tujuan dan program kerja
6. Kurang menaati peraturan organisasi
7. Tanggung jawab dan pengabdian yang lemah
8. Pimpinan tidak tegas, kurang wibawa, dan lemah pengetahuannya.

Dengan kondisi diatas, *directing* atau *commanding* perlu dilakukan dengan melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Mengkoordinasikan semua usaha organisasi
2. Memperlengkapi kepemimpinan organisasi
3. Memperluas pengalaman pimpinan organisasi
4. Menstimulasi usaha-usaha yang kreatif
5. Memberikan fasilitas dan penilaian yang terus-terus
6. Menganalisis situasi internal dan eksternal organisasi
7. Memberikan pengetahuan atau skill kepada setiap pekerja
8. Membantu meningkatkan kemampuan kerja para karyawan

Bidang-bidang yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan *directing* atau *commanding* adalah sebagai berikut:

1. Bidang kepemimpinan, yaitu
 - a. Menyusun rencana dan kebijakan bersama
 - b. Mengikutsertakan para pekerja dalam berbagai kegiatan
 - c. Memberikan bantuan kepada para karyawan dalam menghadapi dan memecahkan masalah-masalah
 - d. Membangkitkan dan memupuk semangat para karyawan, atau memupuk moral yang tinggi kepada para pekerja organisasi

- e. Mengikutsertakan semua pekerja dalam menetapkan putusan-putusan
- f. Membagi bagi dan mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada anggota kelompok, sesuai dengan fungsi dan kecakapan masing-masing
- g. Mempertinggi daya kreatif para karyawan organisasi
- h. Menghilangkan rasa malu dan rasa rendah diri karyawan serta meningkatkan keberanian mengemukakan pendapat demi kepentingan bersama.

2. *Human being relationship*, yaitu sebagai berikut:

- a. Menjadikan kekurangan dan kelemahan masalah sebagai pelajaran bagi masa yang akan datang, belajar dari kegagalan untuk memperoleh keberhasilan
- b. Memotivasi dan merangsang kreativitas para karyawan untuk memiliki kepekaan dan kepedulian yang tinggi terhadap usaha-usaha pengembangan organisasi.
- c. Membangun situasi dan kondisi musyawarah yang demokratis
- d. Membangun tenggang rasa, dan saling menghargai pendapat masing-masing dalam mencari dan menyamakan persepsi yang baik guna kemajuan organisasi
- e. Memujudkan sikap saling percaya mempercayai dengan sesama personel disekelilingnya
- f. Melakukan pemberdayaan intelektual dan pencerdasan emosional para pekerja

3. Pembinaan proses kelompok, yaitu:

- a. Mengenal setiap pribadi anggota kelompok, baik kelemahan maupun kemampuan masing-masing
- b. Menimbulkan dan memelihara sikap mempercayai antara sesama anggota ataupun antara anggota dan pimpinan
- c. Memupuk sikap dan kesediaan tolong menolong
- d. Memperbesar rasa tanggung jawab para anggota kelompok
- e. Bertindak kebijakan dalam menyelesaikan pertentangan atau

perselisihan pendapat diantara anggota kelompok

f. Menguasai teknik-teknik memimpin rapat dan pertemuan-pertemuan lainnya

4. Dalam bidang administrasi personal, yaitu

- a. Memilih personal yang memiliki syarat-syarat dan kecakapan yang diperlukan untuk suatu pekerjaan
- b. Menempatkan personal pada tempat dan tugas yang sesuai dengan kecakapan dan kemampuan masing-masing
- c. Mengusahakan susunan kerja yang menyenangkan dan meningkatkan daya kerja serta hasil maksimal

5. Dalam bidang evaluasi, yaitu:

- a. Menguasai dan memahami tujuan organisasi secara khusus dan terperinci
- b. Menguasai dan memiliki norma-norma atau ukuran-ukuran yang akan digunakan sebagai kriteria penilaian
- c. Menguasai teknik-teknik pekerjaan secara mendalam
- d. Mengembangkan profesionalitas kerja dengan mengacu pada hasil evaluasi

5. *Motivating*

Motivating atau pemberian inspirasi, semangat, dan dorongan kepada bawahan agar bawahan melaksanakan kegiatan secara sukarela sesuai dengan keinginan atasan. Abraham Sperling dalam Mangkunegara (2004:93), mendefinisikan pengertian motivasi sebagai berikut, “kecenderungan untuk beraktivita, dimulai dari dorongan dalam dirinya (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri”. Adapun Fillmore H. Standford dalam Mangkunegara, menjelaskan pengertian motivasi sebagai “suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah tujuan tertentu.”.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah kondisi yang dapat mnggerakkan pegawai agar mencapai tujuan sesuai dengan kebutuhan atau dorongan (*matif*). Dalam pendapat lainnya, Robert A. Baron, et al dalam Mangkunegara, memberikan batasan motivasi sebagai “energi

untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*)”

Motivasi dapat diartikan sebagai dorongan untuk mewujudkan perilaku tertentu yang terarah pada tujuan tertentu. Motivasi mempunyai karakteristik.

1. Hasil dari kebutuhan
2. Terarah pada tujuan
3. Menompang perilaku

Motivasi dapat dijadikan dasar sebagai penjelasan dan penaksiran perilaku. Teori-teori motivasi dapat dikategorikan menjadi tiga kelompok, yaitu teori dengan pendekatan isi (*content*), proses, dan penguatan.

Teori dengan pendekatan isi, lebih banyak menekankan pada faktor yang membuat individu melakukan tindakan dengan cara tertentu. Teori yang tergolong pada kelompok teori ini adalah teori jenjang kebutuhan dari Maslow.

Teori pendekatan proses, tidak hanya menekankan pada faktor yang membuat individu bertindak dengan cara tertentu, tetapi juga cara individu termotivasi. Contoh teori kelompok ini adalah teori ekspektansi (Murray).

Teori dengan pendekatan penguatan, lebih menekankan pada faktor-faktor yang dapat meningkatkan tindakan dilakukan atau mengurangi suatu tindakan. Tergolong teori ini adalah *operant couditioning* (Skinner).

Memahami motivasi sangat penting bagi organisasi karena beberapa alasan:

1. Karyawan didorong untuk bekerja sama dalam organisasi dan senantiasa berada dalam situasi itu.
2. Karyawan didorong untuk bekerja dan berusaha sesuai dengan tuntutan kerja.
3. Motivasi merupakan hal yang penting dalam memelihara dan mengembangkan sumber daya manusia dalam organisasi.

Metode membangkitkan motivasi melalui manajemen diri memberikan penekanan pada lima komponen sebagai berikut :

1. Manajemen fisik, yaitu secara fisik seseorang tetap tegar secara fisik dan sigap, serta lincah dalam bekerja.
2. Manajemen intelektual, yaitu cara seseorang mengelola intelektualnya, sehingga kemampuan intelektual tersebut tidak menjadi bumerang bagi dirinya sendiri.
3. Manajemen rohani (kalbu), yaitu cara seseorang mengelola tingkat kedekatannya dengan Tuhan dalam bekerja sehari-hari.
4. Manajemen emosi, yaitu cara seseorang mengendalikan emosinya pada waktu, tempat, dan situasi yang tepat.
5. Manajemen konflik, yaitu cara agar konflik yang terjadi tidak bermuara pada penurunan kinerja, tetapi meningkatkan kinerja.

Setiap orang cenderung mengembangkan pola motivasi tertentu sebagai hasil dari lingkungan budaya tempat ia hidup. Pola ini merupakan sikap yang mengaruhi cara orang-orang memandang pekerjaan dan menjalani kehidupan. David McClelland dalam Mangkunegara (2004 : 87), mengemukakan empat pola motivasi pegawai yang meliputi : 1) motivasi berprestasi ; 2) motivasi afiliasi ; 3) motivasi kompetensi ; 4) motivasi kekuatan.

6. *Coordinating*

Coordinating atau pengoordinasian merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, pencekocokan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan, menyatukan, dan menyelaraskan pekerjaan bawahan, sehingga terdapat kerjasama yang terarah dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Mengoordinasikan (*coordinating*), yaitu menyatukan dan menyelaraskan semua kegiatan. Adanya bermacam-macam tugas dan kegiatan yang dilakukan oleh banyak memerlukan koordinasi dari seseorang pemimpin. Adanya koordinasi yang baik dapat menghindarkan kemungkinan terjadinya persaingan yang tidak sehat dan atau kesimpangsiuran dalam tindakan. Dengan adanya koordinasi yang baik, menurut Mangkunegara (2004 : 18), semua bagian dan personil dapat bekerja sama menuju satu arah tujuan yang telah ditetapkan. Rencana atau program-

program organisasi yang harus dilaksanakan sifatnya sangat kompleks dan mengandung banyak segi yang saling bersangkutan paut satu sama lain. Sifat kompleks yang terdapat dalam program organisasi menunjukkan perlunya tindakan-tindakan yang dikoordinasikan. Koordinasi ini perlu untuk mengatasi batas-batas perencanaan ataupun batas-batas personil seperti untuk mengatasi kemungkinan adanya duplikasi dalam tugas, perebutan hak dan tanggungjawab, ketidakseimbangan dalam beratringsannya pekerjaan, kesimpangsiuran dalam menjalankan tugas dan kewajiban, dan sebagainya. Koordinasi adalah aktivasi membawa orang-orang material, pikiran-pikiran, teknik-teknik dan tujuan-tujuan kedalam hubungan yang harmonis dan produktif dalam mencapai suatu tujuan.

7. *Controlling*

Controlling atau pengawasan dan pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, mengadakan koreksi terhadap segala hal yang telah dilakukan oleh bawahan, sehingga dapat diarahkan kejalan yang benar sesuai dengan tujuan.

Pengawasan (*controlling*), yaitu meneliti dan mengawasi agar semua tugas dilakukan dengan baik dan sesuai dengan peraturan yang ada atau sesuai dengan deskripsi kerja masing-masing personal. Pengawasan dapat dilakukan secara vertikal dan horizontal, yaitu atasan dapat melakukan pengontrolan kepada bawahannya, demikian pula bawahan dapat melakukan upaya kritik kepada atasannya. Cara tersebut diistilahkan dengan sistem pengawasan melekat. Pengawasan melekat lebih menitik beratkan pada kesadaran dan keikhlasan dalam keberja. Pengendalian terdiri atas:

1. Penelitian terdapat hasil kerja sesuai dengan rencana / program kerja.
2. Pelaporan hasil kerja dan pendapatan berbagai masalah.
3. Evaluasi hasil kerja dan *problem solving*

Dalam pendidikan Islam, pengawasan adalah proses pemantauan yang terus menerus untuk menjamin terlaksananya perencanaan secara konsekuen, baik yang bersifat materiil maupun spirituil. Didin dan Hendri dalam Saefullah (2013 : 38) menyatakan bahwa dalam pandangan Islam, pengawasan dilakukan untuk meluruskan yang tidak baik, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak.

Menurut Ramayulis dalam Saefullah (2013 : 38) pengawasan dalam pendidikan Islam mempunyai karakteristik pengawasan bersifat materiil dan spirituil, pengawas tidak hanya manajer, tetapi juga Allah *SWT.*, menggunakan metode manusiawi yang menjunjung martabat manusia. Pengawasan dalam konsep Islam lebih mengutamakan pendekatan manusiawi, pendekatan yang dijiwai oleh nilai-nilai keislaman.

Langkah-langkah pengawasan adalah :

1. Memeriksa
2. Mengecek
3. Mencocokkan
4. Meginspeksi
5. Mengendalikan
6. Mengatur
7. Mencegah sebelum terjadi kegagalan

Pengawasan dibagi menjadi tiga, yaitu : (1) pengawasan yang bersifat *top down*, yakni pengawasan yang dilakukan dari atasan langsung kepada bawahan ; (2) *bottom up*, yaitu pengawasan yang dilakukan dari bawahan kepada atasan ; (3) pengawasan melekat, yaitu pengawasan yang termasuk kepada *self control*, yaitu atasan ataupun bawahan senantiasa mengawasi dirinya sendiri. Pengawasan ini lebih di.beratkan pada kesadaran pribadi, introspeksi diri, dan upaya menjadi juri tauladan bagi orang lain. Pengawasan yang lebih baik adalah pengawasan dalam arti pembinaan dan pemberdayaan, sehingga dengan menjalankan fungsi pengawasan, seluruh personalia organisasi memiliki rasa

pengabdian, komitmen, dan loyalitas yang tinggi pada pekerjaan dan organisasi tempat bekerja.

Pengawasan juga merupakan pengamatan terhadap seluruh kegiatan para pekerja dilihat dari relevansinya dengan perencanaan dan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, dalam pengawasan terdapat kegiatan sebagai berikut:

1. Pengamatan terhadap kinerja seluruh pegawai
2. Pembinaan terhadap pegawai
3. Penelusuran relevansi kerja dengan perencanaan
4. Pemerhatian arah pekerjaan dengan tujuan yang telah ditetapkan
5. Kontrol terhadap kuantitas dan kualitas kerja
6. Efektifitas pelaksanaan kegiatan
7. Efisiensi penggunaan anggaran
8. Perbandingan hasil kerja masa lalu dengan masa yang sedang dikerjakan
9. Bahan perbandingan untuk perencanaan pada masa datang dan sebagai bahan evaluasi.

8. Mengevaluasi (*evaluating*)

Mengevaluasi artinya menilai semua kegiatan untuk menemukan indikator yang menyebabkan sukses atau gagalnya pencapaian tujuan, sehingga dapat dijadikan bahan kajian berikutnya. Dirumuskan solusi alternatif yang dapat memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada dan meningkatkan kualitas keberhasilan pada masa yang akan datang. Evaluasi sebagai fungsi manajemen merupakan aktivitas untuk meneliti dan mengetahui pelaksanaan yang telah dilakukan di dalam proses keseluruhan organisasi untuk mencapai hasil sesuai dengan rencana atau program yang telah ditetapkan dalam rangka pencapaian tujuan. Dengan mengetahui berbagai kesalahan atau kekurangan, perbaikan selanjutnya dapat dilakukan dengan mudah, dan dapat dicari *problem solving* yang tepat dan akurat.

9. *Reporting*

Reporting adalah salah satu fungsi manajemen berupa penyampaian perkembangan hasil kegiatan atau pemberian keterangan mengenai tugas dan fungsi-fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi. Dengan mengfungsikan *reporting*, manajemen diri dan organisasi terevaluasi dengan baik. Selain itu, perubahan rencana dan strategi pelaksanaan terus disesuaikan dengan sumber daya manusia dan sumber dana yang tersedia.

10. *Staffing*

Staffing merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada organisasi sejak merekrut tenaga kerja, pengembangannya hingga usaha agar setiap tenaga memberi daya guna maksimal kepada organisasi. *Staffing* atau *assembling resources*, termasuk kegiatan organisasi yang sangat penting karena berhubungan dengan penempatan orang dalam tugas dan kewajiban tertentu yang harus dilaksanakan. Pelaksanaan penempatan orang berkaitan dengan manajemen personal. Hal-hal yang perlu dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Penentuan jenis pekerjaan
2. Penentuan jumlah orang yang dibutuhkan
3. Penentuan tenaga ahli
4. Penempatan personal sesuai dengan keahliannya
5. Penentuan tugas, fungsi, dan kedudukan pegawai
6. Pembatasan otoritas dan tanggung jawab pegawai
7. Penentuan hubungan antar unit kerja
8. Penentuan gaji upah, dan insentif pegawai yang berkaitan dengan bagian keuangan
9. Penentuan masa jabatan mutasi, pensiun, dan pemberhentian pegawai

10. *Budgeting*

Budgeting (penyusunan anggaran biaya). Setiap lembaga membutuhkan pembiayaan yang terencana dengan matang.

Untuk itu, *income* yang diperoleh harus diperhatikan sebelum mengeluarkan dana untuk kegiatan tertentu.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam fungsi pembiayaan adalah:

1. Perencanaan tentang jumlah biaya yang diperlukan
2. Sumber biaya yang diperoleh atau diusahakan
3. Mekanisme penggunaannya
4. Pelaksana pembiayaan kegiatan
5. Pola pembukuan dan pertanggung jawabannya
6. Pengawasan

11. *Actuating*

Actuating adalah kegiatan yang menggerakkan dan mengusahakan agar para pekerja melakukan tugas dan kewajibannya. Para pekerja sesuai dengan keahlian dan proporsinya segera melaksanakan rencana dalam aktivitas konkrit yang diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan, dengan selalu mengadakan komunikasi, hubungan kemanusiaan yang baik, kepemimpinan yang efektif, memberikan motivasi, membuat perintah dan instruksi serta mengadakan supervisi dengan meningkatkan sikap dan moral setiap anggota kelompok. Dengan demikian, dalam *actuating* terdapat hal-hal sebagai berikut:

1. Penetapan *start* pelaksanaan perencanaan kerja
2. Pemberian contoh tata cara pelaksanaan kerja dari pimpinan
3. Pemberian motivasi para pekerja untuk segera bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing
4. Pengomunikasian seluruh arah pekerja dengan semua unit kerja
5. Pembinaan para pekerja
6. Peningkatan mutu dan kualitas kerja
7. Pengawasan kinerja

12. *Forecasting*

Forecasting adalah meramalkan, memproyeksikan, atau mengadakan taksiran terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi sebelum rencana yang lebih pasti dapat dilakukan. Kegiatan meramal atau memperkerakan biasanya didasarkan pada hasil pengawasan dan evaluasi, sehingga organisasi dapat membuat perencanaan yang lebih baik dan mempersiapkan alternatif yang akan diambil dalam suatu keputusan.

Memperkirakan berbagai kemungkinan yang akan terjadi dapat dilakukan terhadap rencana yang belum dilaksanakan atau bahkan belum dibuat dengan mempertimbangkan berbagai indikator yang bersifat internal ataupun eksternal. Misalnya sebuah perusahaan meramalkan laku tidaknya produk yang dihasilkan berkaitan dengan aktifitas yang akan dilaksanakan oleh masyarakat menjelang pemilihan umum. Lalu, perusahaan tersebut membeli bahan-bahan dalam jumlah yang banyak untuk mengantisipasi banyaknya pembuatan kaos, spanduk, topi, dan jaket partai peserta pemilu. Ramalan tersebut didasarkan pada kebiasaan menjelang pemilu. Dengan demikian, kegiatan *forecasting* berkaitan dengan hal-hal sebagai berikut :

1. Mencari kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi sehubungan dengan kegiatan yang sedang dilakukan dengan melihat kinerja organisasi.
2. Membaca situasi dan kondisi yang belum terjadi dengan mempertimbangkan kebiasaan dan pengalaman pada masa lalu, kemudian membuat rencana baru sebagai antisipasi keadaan yang akan datang.
3. Menyusun dan mendiskusikan berbagai indikator yang diperkirakan akan mendukung atau sebagai pendorong kuat pembuatan rencana yang akan datang
4. Menelaah berbagai indikator yang kemungkinan besar akan mempengaruhi pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan berakhir dengan kegagalan.

5. Mempersiapkan berbagai alternatif untuk pengambilan keputusan Saefullah (2013:20)

D. Tujuan Manajemen Madrasah

Manajemen peningkatan mutu dan prestasi *madrasah* perlu diterapkan untuk meningkatkan mutu pendidikan dan daya saing *madrasah* melalui pemberian kewenangan dalam mengelola *madrasah* sesuai dengan *core value* yang dikembangkan oleh *madrasah* dan mendorong partisipasi warga *madrasah* dan masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Implementasi manajemen peningkatan mutu *madrasah* ini secara khusus mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi keterbukaan, kerjasama, akuntabilitas, sustainabilitasi, dan inisiatif *madrasah* dalam mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.
2. Meningkatkan kepedulian warga *madrasah* dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama
3. Meningkatkan tanggung jawab *madrasah* kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah untuk meningkatkan mutu *madrasah*
4. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar *madrasah* dalam meningkatkan kualitas pendidikan

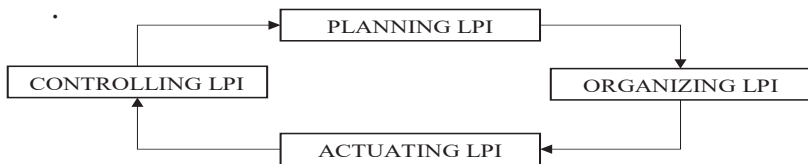
Manajemen peningkatan mutu *madrasah* yang ditandai dengan adanya otonomi yang diberikan kepada *madrasah* dan adanya keterlibatan aktif masyarakat terhadap *madrasah* merupakan respon yang diberikan pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul dalam kehidupan masyarakat. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Alasan diimplementasikan manajemen peningkatan mutu ini lebih lanjut dijelaskan oleh diperluas (2002) sebagai berikut :

1. Pemberian otonomi yang lebih besar kepada *madrasah*. *Madrasah* akan lebih mempunyai inisiatif dan kreatifitas dalam meningkatkan mutu sekolah / *madrasah*
2. Pemberian fleksibilitas yang lebih besar kepada *madrasah* untuk mengelola sumber dayanya, maka *madrasah* diharapkan lebih luwes dan lincah dalam mengadakan dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara optimal dalam meningkatkan mutu *madrasah*.
3. *Madrasah* lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan personel *madrasah* dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan *madrasah*nya
4. *Madrasah* lebih mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya input pendidikan yang dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik.
5. Pengambilan keputusan dilakukan oleh *madrasah* lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan *madrasah* karena hanya pihak *madrasah* yang paling tahu apa yang terbaik bagi *madrasah*nya.
6. Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif bilamana dikontrol oleh masyarakat setempat.
7. Keterlibatan semua warga *madrasah* dan masyarakat dalam pengambilan keputusan *madrasah* untuk menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat
8. *Madrasah* dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah. Orang tua peserta didik, dan masyarakat pada umumnya, sehingga diharapkan *madrasah* berupaya semaksimal mungkin melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan yang telah direncanakan.
9. *Madrasah* dapat melakukan persaingan yang sehat dengan *madrasah-madrasah* dan sekolah-sekolah lain untuk meningkatkan mutu dan prestasi pendidikan melalui upaya-upaya inovatif dengan dukungan orang tua peserta didik, masyarakat, dan pemerintahan daerah setempat

10. *Madrasah* dapat secara cepat merespon aspirasi masyarakat dan lingkungan yang berubah dengan cepat Prim Masrokan Mutohar (2016:132)

E. Proses Manajemen Madrasah

Teori manajemen mempunyai peran dalam membantu menjelaskan perilaku organisasi yang berkaitan dengan motivasi, produktivitas, dan kepuasan. Karakteristik teori manajemen secara garis besar dapat dinyatakan, mengacu pada pengalaman empirik, adanya keterkaitan antara satu teori dengan teori lain, dan mengakui kemungkinan adanya penolakan. Proses manajemen yang bisa dilaksanakan dalam lembaga pendidikan islam adalah *planning, organizing, actuating, controlling* (POAC). Empat proses ini digambarkan dalam bentuk siklus karena adanya keterkaitan antara proses yang pertama dan berikutnya. Begitu juga setelah pelaksanaan *controlling* akan mendapatkan *feedback* yang bisa dijadikan sebagai masukan atau dasar untuk membuat *planning* baru. Proses siklus manajemen lembaga pendidikan Islam atau *madrasah* ini dapat digambarkan sebagai berikut



Gambar 2.2 Siklus Proses Manajemen Lembaga Pendidikan Islam

Berdasarkan siklus proses manajemen yang telah dipaparkan dalam gambar 2.2 tersebut, dijelaskan sebagai berikut:

1. Perencanaan lembaga pendidikan Islam atau madrasah.

Perencanaan merupakan sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode tertentu guna mencapai tujuan yang ditentukan. Anderson dan Bowman menjelaskan bahwa perencanaan adalah proses mempersiapkan seperangkat keputusan bagi perbuatan di masa datang, (Prim Masrokan Mutohar, 2016). Perencanaan memegang peranan

penting dalam proses manajemen, sebab dari perencanaan inilah seperangkat keputusan bisa diambil dalam meningkatkan mutu pendidikan di *Madrasah*.

Perencanaan adalah langkah pertama yang harus diperhatikan oleh manajer dan para pengelola *madrasah*. Perencanaan merupakan hal penting yang hendaknya ada dalam manajemen lembaga pendidikan islam. Tanpa perencanaan yang baik, lembaga pendidikan Islam tidak akan maju dan berprestasi. Berkaitan dengan perencanaan ini, Allah memberikan arahan bahwa setiap orang yang beriman dan bertakwa hendaknya memperhatikan hari esok. Hal ini dapat dipahami dari firman Allah SWT. Dalam surat Al Hasr (59) sebagai berikut :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ
إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ۝١٨

“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”. (QS. Al Hasr : 18).

Perencanaan pendidikan yang ada di *Madrasah* dapat dibuat oleh kepada *madrasah*, guru, dan staff yang berorientasi pada visi dan misi *madrasah* dalam meningkatkan mutu dan prestasi pendidikannya. Perencanaan yang di buat harus berkaitan dengan (a) penentuan tujuan dan maksud organisasi, (b) prakiraan lingkungan dimana tujuan hendak dicapai, dan (c) penetapan pendekatan dalam kerangka tujuan dan maksud organisasi yang hendak dicapai. Hicks & Gullett dalam Prim Masrokan Mutohar (2016 :41)

Adapun Terry (1978) menjelaskan bahwa *planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumption regarding the future in the visualization and formulation of proposed activities belived necessary to achieve desired result.*

Definisi tersebut menjelaskan bahwa perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta, membuat, dan menggunakan asumsi-asumsi yang berkaitan dengan harapan masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Sementara Allen (1975) menjelaskan bahwa *planning is the determination of the course of action to achieve a desired result*. Maksudnya, perencanaan adalah menentukan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Perencanaan lembaga pendidikan Islam atau *madrasah* adalah proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternatif mengenai sasaran dan cara-cara yang akan dilaksanakan oleh *madrasah* dimasa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan. Berdasarkan proses tersebut terdapat tiga kegiatan yang harus dilaksanakan, yaitu (a) menilai situasi dan kondisi saat ini, (b) merumuskan dan menetapkan situasi dan kondisi yang diinginkan (yang akan datang), dan (c) menentukan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai keadaan yang diinginkan.

1. Menilai situasi dan kondisi saat ini merupakan langkah awal yang harus dilaksanakan sebelum membuat perencanaan. Gambaran objektif dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk membuat perencanaan strategis yang sesuai dengan visi dan misi *madrasah*. Penilaian ini dimaksudkan sebagai langkah untuk mengadakan refleksi terhadap program-program pendidikan dan pembelajaran yang diselenggarakan di *Madrasah*, juga untuk memberikan masukan dalam membuat perencanaan di masa yang akan datang. Penilaian harus dilaksanakan dengan menggunakan teknik *autentik assesment*, sehingga bisa memberikan masukan yang sebenarnya dan juga dapat dijadikan sebagai masukan untuk membuat perencanaan berikutnya. Dengan cara ini, perencanaan yang dibuat oleh *madrasah* akan lebih bisa mengatasi kendala-kendala yang terjadi dan untuk mendapatkan peluang-peluang yang ada dalam meningkatkan

mutu pendidikan di *Madrasah*

2. Merumuskan dan menetapkan situasi dan kondisi yang diinginkan di *Madrasah* merupakan elaborasi dari pencapaian visi dan misi *madrasah*. Kondisi ini mempersyaratkan adanya kepala *madrasah* yang visioner, kepala *madrasah* yang mampu melihat kedepan, peluang-peluang yang ada tantangan-tantangan dan cara mengatasinya, serta adanya upaya untuk meraih peluang yang di rencanakan melalui kegiatan-kegiatan strategis yang dibuat oleh kepala *madrasah*. Penciptaan situasi dan kondisi yang diinginkan sebagai perwujudan untuk membentuk budaya (*culture*) *madrasah* yang kuat dalam mencapai visi dan misi *madrasah*. Budaya mutu harus diwujudkan agar sistem organisasi *madrasah* bisa berjalan dengan baik dalam meningkatkan kualitas pendidikan dilembaga *madrasah*. Budaya ini akan muncul apabila didukung dengan komitmen yang dimiliki oleh kepala *madrasah*, guru, staff dan siswa dalam meningkatkan kualitas pendidikan.
3. Menentukan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai keadaan yang diinginkan merupakan langkah strategis yang harus dilaksanakan dalam membuat perencanaan kualitas yang ada dilembaga *madrasah*. Kebijaksanaan startegis yang di buat oleh *Madrasah* tidak akan bisa berjalan dengan baik, jika tidak dibarengi denga strategi untuk menjalankannya, serta alat evaluasi yang digunakan dalam mengontrol pelaksanaan kebijakan yang telah dibuat. Oleh karena itu, strategi pelaksanaan kegiatan merupakan bagian dari perencanaan yang dibuat oleh *Madrasah*. Kondisi yang diharapkan harus dibarengi dengan program-program strategis dan cara melaksanakannya. Program strategis ini mengacu pada visi dan misi *madrasah* dalam mewujudkan kualitas pendidikan.

2. Pengorganisasian Lembaga Pendidikan Islam atau Madrasah

Pengorganisasian adalah fungsi manajemen dan merupakan suatu proses yang dinamis. Pengorganisasian dapat diartikan

sebagai proses penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan pengelompokan tugas-tugas dan membagi bagian pekerjaan kepada setiap personalia, penetapan departemen-departemen (subsistem) serta penentuan hubungan-hubungan. *Organizing* berasal dari kata *organize* yang berarti menciptakan struktur dengan bagian-bagian yang diintegrasikan sedemikian rupa sehingga hubungannya satu sama lain saling terkait dalam keseluruhannya. Kegiatan menyusun berbagai elemen dalam sebuah lembaga pendidikan maupun instansi merupakan kegiatan manajemen yang secara khusus disebut sebagai pengorganisasian. Hal ini makin memperjelas bahwa diantara fungsi manajemen adalah menyusun dan membentuk berbagai hubungan kerja dari berbagai unit untuk menjadi sebuah tim yang solid. Tim yang solid akan memberi kekuatan. Apabila terjadi kesatuan kekuatan dari berbagai elemen sistem untuk mencapai tujuan dalam lembaga maupun organisasi, manajemen dianggap berhasil. Dalam Al-Quran, Allah telah memberi kunci dalam manajemen, yaitu bersatu. Adanya kesatuan sistem akan memberi peluang besar untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini dapat dipahami dari firman Allah sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تَقَاتِهِ ۖ وَلَا تَمُوتُنَّ إِلَّا وَأَنتُمْ مُسْلِمُونَ ۝١٢ وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۚ وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُم مِّنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ ءَايَاتِهِ ۚ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ۝١٣

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dengan sebenar-sebenarnya takwa kepada-Nya dan janganlah sekali-kali kamu mati melainkan dalam keadaan beragama Islam. Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa jahiliah) bermusuh-musuhan. Maka Allah mempersatukan hatimu,

lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara, dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya.” Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk (QS.Ali Imron 102-103).

Pengorganisasian dalam lembaga pendidikan *madrasah* mempunyai posisi yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan *madrasah*. Proses pengorganisasian ini akan menentukan sebuah *teamwork* yang baik. Hal ini disebabkan pengorganisasian pada hakikatnya, antara lain (a) penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, (b) Proses perancangan dan pengembangan suatu organisasi yang akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan, (c) penugasan tanggung jawab tertentu, (d) pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya, Handoko, dalam Prim Masrokan Mutohar (2016 : 45). Lebih lanjut dijelaskan juga bahwa pengorganisasian merupakan (a) cara manajemen merancang struktur formal untuk penggunaan yang paling efektif terhadap sumber daya kenangan, fisik, bahan baku, dan tenaga kerja organisasi, (b) bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatannya, yang mana setiap pengelompokan diikuti penugasan seorang manajer yang diberi wewenang mengawasi anggota kelompok, (c) hubungan antara fungsi, jabatan, tugas karyawan, dan (d) cara manajer membagi tugas yang harus dilaksanakan dalam departemen dan mendelegasikan wewenang untuk mengajarkan tugas tersebut.

Terry dalam Prim Masrokan Mutohar (2016) menjelaskan bahwa *organizing is the establishing of effective behavioral relationship, among persons so that they may work together efficiently and again personal satisfaction in doing selectd task under given environmental condition for the purpose of archieving some goals or objectives*. Definisi ini menjelaskan bahwa pengorganisasian adalah tindakan pengusaha hubungan-hubungan perilaku yang efektif antara orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien

dan dengan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun Allen dalam Prim Masrokan Mutohar (2016) menjelaskan bahwa *we can define organizations as the process of identifying and the grouping the work to be performed defining and delegating responsibility and establishing relationship for the purpose of enabling people to work most effectively together in accomplishing objectives*. Pengorganisasian sebagai proses penentuan dan pengelompokan pekerjaan yang akan dikerjakan, menetapkan dan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab, dengan maksud untuk memungkinkan orang-orang bekerjasama secara efektif dalam mencapai tujuan.

Upaya meningkatkan kualitas pendidikan yang mampu bersaing di era desentralisasi pendidikan di Indonesia harus dilaksanakan oleh setiap *madrasah* sesuai dengan amanah yang tertuang dalam undang-undang Sistem Pendidikan Nasional yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan.

Standar Nasional Pendidikan ini harus dipenuhi oleh setiap *madrasah* agar proses peningkatan kualitas pendidikan bisa tercapai dengan baik. Peningkatan kualitas pendidikan di *Madrasah* akan bisa berhasil. Jika *madrasah* memulai dengan membuat perencanaan peningkatan kualitas dengan baik. Perencanaan yang baik juga harus didukung dengan adanya pengorganisasian agar terlihat dengan jelas tentang tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan oleh setiap anggota organisasi *madrasah*.

Pengorganisasian yang baik harus memerhatikan langkah-langkah, sebagai berikut:

- a. Manajer harus mengetahui tujuan organisasi yang ingin dicapai apakah *profit motive* atau *service motive*.
- b. Penentuan kegiatan-kegiatan artinya manajer harus mengetahui, merumuskan, dan menspesifikasikan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dan menyusun daftar kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan.

- c. Pengelompokan kegiatan-kegiatan artinya manajer harus mengelompokkan kegiatan-kegiatan kedalam beberapa kelompok atas dasar tujuan yang sama. Kegiatan-kegiatan yang bersamaan dan berkaitan erat disatukan ke dalam satu departemen atau bagian.
- d. Pendelegasian wewenang artinya manajer harus menetapkan besarnya wewenang yang akan didelegasikan kepada setiap departemen.
- e. Rentang kendali artinya manajer harus menetapkan jumlah personalia pada setiap departemen atau bagian.
- f. Peranan perorangan, manajer harus menetapkan dengan jelas tugas-tugas setiap individu supaya tidak terjadi adanya tumpang tindih tugas-tugas yang dilaksanakan.
- g. Tipe organisasi, manajer harus menetapkan tipe-tipe organisasi yang akan dipakai. Apa *line organization*, *line and staff organization*, *line and staff organization*, ataukah *function organization*.
- h. Struktur (*Organization Chart* = bagan organisasi), manajer harus menetapkan struktur organisasi yang akan digunakan, apakah struktur organisasi segitiga vertikal, segitiga horizontal, berbentuk lingkaran, berbentuk setengah lingkaran, berbentuk kerucut vertikal/horizontal ataukah berbentuk oval, Hasibuan dalam Prim Masrokan Mutohar (2016)

3. Pelaksanakan (*Actuating*) dalam lembaga Pendidikan Madrasah.

Dari seluruh rangkaian proses manajemen. Pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dari pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen. Sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi lembaga pendidikan. Dalam konteks ini, George R. Terry dalam Prim Masrokan Mutohar (2016) mengemukakan bahwa *actuating*

merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran organisasi dan sasaran anggota-anggota organisasi tersebut, karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran sasaran tersebut.

Dari pengertian diatas, pelaksanaan (*actuating*) tidak lain merupakan upaya menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya. Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan (*actuating*) ini adalah seorang staf dan guru akan termotivasi untuk mengerjakan sesuai jika (1) merasa yakin akan mampu mengerjakan, (2) yakin pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya, (3) tidak sedang dibebani oleh problem pribadi atau tugas lain yang lebih penting dan mendesak, (4) tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan, dan (5) hubungan antar teman dalam lembaga pendidikan tersebut harmonis.

Dalam pelaksanaan fungsi *actuating* ini, manajer berperan penting dalam menggerakkan seluruh civitas akademik *Madrasah* agar mampu melaksanakan tugas, peran, dan tanggung jawab dengan baik dan disertai dengan motivasi yang tinggi. Menggerakkan dan membangkitkan semangat merupakan salah satu diantara asma Allah, yaitu *Al Ba'ist* yang berarti membangkitkan. Kepala *Madrasah* sebagai pemimpin pendidikan harus mampu membangkitkan semangat kerja para guru dan staf untuk meningkatkan kualitas pendidikan di *Madrasah*. Berkaitan dengan sifat *Al Ba'ist* ini, Allah berfirman :

وَهُوَ الَّذِي يَتَوَفَّاكُم بِاللَّيْلِ وَيَعْلَمُ مَا جَرَحْتُم بِالنَّهَارِ ثُمَّ يَبْعَثْكُمْ فِيهِ لِيُقْضَىٰ أَجَلٌ مُّسَمًّى ثُمَّ إِلَىٰ مَرْجِعِكُمْ ثُمَّ يُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ٦٠

“Dan Dialah yang menidurkan kamu di malam hari dan Dia mengetahui apa yang kamu kerjakan di siang hari, kemudian Dia membangunkan kamu pada siang hari untuk disempurnakan umur (mu) yang telah ditentukan, kemudian kepada Allah-lah kamu kembali, lalu Dia memberitahukan kepadamu apa yang dahulu kamu kerjakan.” (QS.Al An’am: 60).

Manajerial yang dibingkai dengan *Al-Baist* akan mampu memberikan energi motivasi kepada bawahan secara alamiah religius. Dikatakan alamiah religius karena pada dasarnya manusia mempunyai sifat tersebut. Meskipun tidak dalam tataran sempurna seperti Allah karena manusia tidak akan pernah menyamai Allah, paling tidak dalam konteks manajerial manusia dapat mencontoh bagaimana Allah memberi motivasi kepada makhluk ciptaan-Nya. Selain itu, Nabi Muhammad sebagai utusan Allah dapat dijadikan sebagai figur teladan yang ideal dalam melaksanakan tugas-tugas sebagai pemimpin dan manajer terhadap umat umat Islam pada saat itu. Membangkitkan semangat kerja dalam sistem lembaga pendidikan Islam harus menjadi perhatian yang serius oleh para *leader* di *Madrasah*. Sebab semangat kerja bersifat naik dan turun setiap saat sesuai dengan iklim organisasi yang ada di *Madrasah*. Hal ini menjadi salah satu tugas yang harus dijalankan dalam sistem kepemimpinan pendidikan dalam Islam karena semangat kerja sangat berpengaruh terhadap hasil kerja. Oleh karena itu, guru di lembaga pendidikan Islam atau *madrasah* harus mempunyai semangat kerja yang tinggi agar mampu meningkatkan kualitas pendidikan *madrasah* sebagai hasil kerja guru dan kepala *madrasah*.

4. Pengawasan Lembaga Pendidikan Islam atau Madrasah

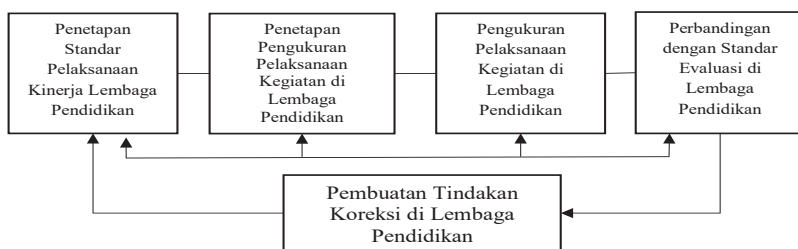
Pengawasan (*controlling*) atau juga bisa disebut dengan pengendalian merupakan bagian akhir dari fungsi manajemen. Fungsi manajemen yang dikendalikan adalah perencanaan, pengorganisasian, penggerakan atau pelaksanaan, dan pengendalian itu sendiri. Dalam berbagai kasus peningkatan kualitas pendidikan terdapat kasus masih lemahnya pelaksanaan pengendalian, sehingga terjadi berbagai penyimpangan antara yang direncanakan dengan

yang dilaksanakan. Oleh karena itu, pengawasan memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas kerja organisasi *madrasah*, sehingga terdapat kesesuaian antara apa yang telah direncanakan dengan pelaksanaannya serta hasil yang diperoleh.

Pengawasan dalam lembaga pendidikan adalah proses pemantauan, penilaian, dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindak korektif guna untuk penyempurnaan lebih lanjut dalam meningkatkan kualitas lembaga pendidikan *madrasah*. Pengertian pengawasan sebagaimana dikemukakan oleh Robert J. Mocker dalam Prim Masrokan Mutohar (2016 :51) bahwa : Pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya organisasi dipergunakan dengan cara paling efektif dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Definisi tersebut menunjukkan bahwa pengawasan dirancang dalam rangka untuk mengendalikan pelaksanaan kerja organisasi, agar sesuai dengan rencana yang dibuat, sehingga bisa mencapai hasil yang maksimal, serta bisa dijadikan sebagai umpan balik dalam memperbaiki rencana dan kinerja berikutnya.

Proses pengawasan paling sedikit terdiri dari lima tahap, yaitu: (1) penetapan standar pelaksanaan (perencanaan), (2) penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan, (3) pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata, (4) perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisisan penyimpangan-penyimpangan, dan (5) pengembangan tindakan koreksi bila perlu, Handoko dalam Prim Masrokan Mutohar (2016 : 51). Proses ini jika diimplementasikan di *Lembaga Pendidikan Madrasah* akan dapat memandu dan memberikan kontrol manajerial yang baik dalam meningkatkan kualitas pendidikannya. Peningkatan kualitas pendidikan tidak

akan mungkin bisa terwujud, jika dalam proses pelaksanaannya tidak disertai dengan pengawasan kinerja atau pengendalian kualitas yang baik dan dilaksanakan secara terus-menerus seiring dengan pendidikan dan pembelajaran di *Madrasah*. Proses pengawasan di Lembaga Pendidikan secara skematis dapat dilihat dalam bentuk gambar berikut ini :



Gambar 2.3 Proses Pengawasan (*controlling*) di Lembaga Pendidikan

Tahap *pertama* dalam proses pengawasan di lembaga pendidikan adalah penetapan standar. Standar disini dapat diartikan sebagai ukuran atau patokan dalam melaksanakan penilaian hasil kinerja. Tujuan dan sasaran dalam pelaksanaan suatu kegiatan di lembaga pendidikan dapat dijadikan sebagai standar. Oleh karena itu, tujuan harus dirumuskan secara spesifik agar mudah dilaksanakan dan dikontrol dalam pelaksanaannya sehingga tujuan yang telah ditetapkan bisa dicapai dengan baik.

Tahap *kedua* adalah penentuan penguluran pelaksanaan kegiatan di lembaga pendidikan. Standar yang telah ditetapkan akan menjadi sia-sia apabila tidak disertai dengan alat ukur pelaksanaan kegiatan di *Madrasah*. Alat ukur ini menjadi penting, untuk mengetahui sejauh mana kegiatan yang dilaksanakan di *Madrasah* sudah tercapai sesuai dengan standar kompetensi yang telah ditentukan. Pembuatan alat ukur ini harus didasarkan pada indikator-indikator keberhasilan dalam pelaksanaan kegiatan di lembaga pendidikan. Indikator-indikator ini akan dijabarkan secara terperinci berdasarkan standar kompetensi atau tujuan yang ingin dicapai dalam pelaksanaan seluruh kegiatan di *Madrasah*.

Tahap *ketiga* adalah pengukuran pelaksanaan kegiatan di lembaga pendidikan. Pengukuran dalam pelaksanaan kegiatan ini menjadi penting dalam proses pengawasan sebab akan dapat diketahui adanya atau tidak adanya kesenjangan antara apa yang diharapkan dengan kenyataan yang ada di lapangan. Pengukuran dalam pelaksanaan kegiatan di *Madrasah* merupakan kegiatan yang bersifat terus menerus sepanjang proses pendidikan dijalankan, artinya tidak ada kata final dalam pengukuran karena proses pendidikan di *Madrasah* juga berjalan secara terus menerus. Terdapat beberapa cara yang bisa digunakan dalam melaksanakan pengukuran terhadap kinerja organisasi di lembaga pendidikan, yaitu bisa dilaksanakan dengan cara observasi (pengamatan), laporan baik secara lisan maupun tulis, menggunakan alat tes (pengujian), menggunakan instrumen, menggunakan auditor mutu internal dan eksternal di lembaga pendidikan.

Tahap *keempat* adalah perbandingan dengan standar dan hasil analisis penyimpangan kinerja. Tahap ini merupakan tahap kritis dalam pelaksanaan pengawasan di lembaga pendidikan, sebab pada kondisi ini akan diketahui antara pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan berdasarkan standar yang telah ditetapkan di *Madrasah*. Pelaksanaan tahap ini harus dilaksanakan secara hati-hati, teliti, dan cermat, karena kompleksitas bisa terjadi pada saat menginterpretasikan adanya penyimpangan. (*deviasi*) antara perencanaan dengan pelaksanaan nyata di *Madrasah*. Temuan-temuan tentang penyimpangan yang terjadi harus dianalisis untuk menentukan atau mencari penyebab : mengapa standar yang telah ditetapkan tidak bisa dicapai dengan baik ? kesimpulan dari hasil analisis pada pelaksanaan pengawasan ini akan menjadi penting bagi para manajer di *Madrasah* dalam pembuatan keputusan untuk mengidentifikasi berbagai penyebab terjadinya penyimpangan (*deviasi*) sehingga bisa mengambil keputusan yang tepat untuk memperbaiki kinerja dalam kerangka sistem manajerial di *Madrasah*.

Tahap *kelima* adalah pembuatan tindakan koreksi di lembaga pendidikan. Tindakan koreksi ini dilakukan, jika hasil evaluasi atau

analisis menunjukkan ketidaksesuaian dengan standar yang telah ditentukan. Tindakan koreksi bisa dilakukan dengan berbagai cara yaitu memperbaiki proses pelaksanaan, mengubah standar jika hasil analisis menunjukkan bahwa standar sangat sulit untuk dicapai, atau keduanya dilaksanakan secara bersamaan. Perbaikan ini harus dilaksanakan secara terus menerus (*continuous improvement*) agar tujuan pendidikan bisa tercapai dengan baik, sehingga pendidikan yang berkualitas dan berdaya saing yang tinggi serta berprestasi bisa diwujudkan di *Madrasah*. Oleh karena itu, pengawasan terhadap kinerja di lembaga pendidikan harus dilaksanakan dengan baik agar bisa dijadikan sebagai kendali mutu dalam pelaksanaan proses pendidikan di *Madrasah*. Pendidikan yang berkualitas dan berdaya saing tinggi serta berprestasi akan banyak diminati oleh masyarakat atau pengguna lembaga pendidikan (Prim Masrokan Mutohar, 2016).

BAB III

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

A. Pengertian Manajemen Kepemimpinan Madrasah

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam organisasi, baik buruknya organisasi sebagian besar tergantung pada faktor pemimpin. Berbagai riset juga telah membuktikan bahwa faktor pemimpin memegang peranan penting dalam pengembangan organisasi. Faktor pemimpin yang sangat penting adalah karakter dari orang yang menjadi pemimpin tersebut sebagaimana dikemukakan oleh Covey dalam Muhaimin (2015) bahwa 90% dari semua kegagalan kepemimpinan adalah kegagalan pada karakter.

Secara definisi, pemimpin memiliki berbagai perbedaan pada berbagai hal, namun demikian yang pasti ada dari definisi kepemimpinan adalah adanya suatu proses dalam kepemimpinan untuk memberikan pengaruh secara sosial kepada orang lain, sehingga orang lain tersebut menjalankan suatu proses sebagaimana diinginkan oleh pemimpin. Berbagai perbedaan definisi tersebut tentu saja karena dibangun oleh teori yang berbeda sebagaimana dapat dilihat pada beberapa definisi berikut yang disarikan dari Covey.

Orang-orang yang percaya pada teori sifat menyatakan bahwa para pemimpin dianugrahi sifat-sifat yang lebih unggul, sehingga menyebabkan pemimpin tersebut berbeda dengan orang lainnya. Kondisi tersebut bertolak belakang dengan yang dikemukakan oleh Hersey & Blackhard bahwa kepemimpinan adalah hasil dari tuntutan-tuntutan situasional. Faktor-faktor situasional lebih menentukan siapa yang akan muncul sebagai seorang pemimpin dari pada warisan genetik atau sifat yang dimiliki seseorang.

Tinjauan lain dikemukakan oleh Mintzberg bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk melangkah keluar dari budaya yang ada dan memulai proses perubahan evolusioner yang lebih adaptif. Para pengembang teori transformasional melihat bahwa pemimpin memiliki tugas menyelaraskan, menciptakan, dan membudayakan. Para pemimpin melakukan transformasi terhadap organisasi dengan menyelaraskan sumber daya yang lain, menciptakan budaya sebuah budaya organisasional yang menyuburkan ekspresi gagasan-gagasan secara bebas, dan memberdayakan orang-orang untuk memberikan kontribusi terhadap organisasi.

Dari berbagai teori tersebut terlihat bahwa pemimpin harus mampu memberikan pengaruh kepada orang lain. Pada teori sifat, seorang pemimpin memiliki sifat-sifat yang unggul yang mampu membawa orang lain pada suatu kondisi tertentu. Pada teori situasional, seorang pemimpin lahir dari situasi yang ada dan kemudian memengaruhi orang lain menuju suatu perubahan sesuai dengan tuntutan situasi yang ada. Sedangkan pada teori transformasional, seorang pemimpin harus mampu mentransformasi keluar dari budaya yang ada, menuju suatu budaya baru yang lebih baik. Untuk melakukan transformasi budaya, maka pemimpin harus dianut terlebih dahulu.

Namun demikian, walaupun dari definisi kepemimpinan tersebut ber. tolak dari pemberian pengaruh kepada orang lain untuk melaksanakan apa yang dikehendaki pemimpin untuk menuju suatu tujuan secara efektif dan efisien, namun ternyata proses memengaruhinya dilakukan secara berbeda-beda. Proses pelaksanaan kegiatan memengaruhi yang berbeda-beda inilah yang kemudian menghasilkan tingkatan-tingkatan dalam kepemimpinan. Kasali dalam Muhaimin (2015) menutip Maxwell mengemukakan 5 tahap kepemimpinan yang meliputi : (1) level 1, pemimpin karena hal-hal yang bersifat legalitas semisal menjadi pemimpin karena Surat Keputusan (SK) ; (2) level 2, pemimpin yang memimpin dengan kecintaannya, pemimpin pada level ini sudah memimpin orang bukan memimpin pekerjaan; (3) level 3,

pemimpin yang lebih berorientasi pada hasil, pada pemimpin level ini prestasi kerja adalah sangat penting; (4) level 4, pada tingkat ini pemimpin berusaha menumbuhkan pribadi-pribadi dalam organisasi untuk menjadi pemimpin; dan (5) level 5, pemimpin yang memiliki daya tarik yang luar biasa. Pada pemimpin level ini orang-orang ingin mengikutinya bukan hanya karena apa yang telah diberikan pemimpin secara personal atau manfaatnya, tetapi juga karena nilai-nilai dan simbol-simbol yang melekat pada diri orang tersebut.

Agar seorang kepala *madrasah* mampu bergerak dari pemimpin level 1 menuju pemimpin level di atasnya, sampai dengan pemimpin level 5 dibutuhkan empat unsur, yaitu ; visi (*vision*), keberanian (*courageness*), realita (*reality*), dan etika (*ethics*), (Kasali dalam Muhaimin, 2015)

Unsur *pertama* yang harus dimiliki kepala *madrasah* untuk mampu menjadi pemimpin besar adalah memiliki visi. Untuk dapat memiliki visi yang baik, seorang kepala *madrasah* harus memiliki pikiran yang terbuka, agar ia mampu menerima berbagai hal baru yang mungkin saja selama ini bertentangan dengan apa yang telah diyakininya, sehingga pengalaman tersebut akan memperkaya perspektif kepala *madrasah* tersebut terhadap sesuatu.

Unsur *kedua* adalah keberanian. Kepala *Madrasah* yang mencintai pekerjaannya akan memiliki keberanian yang tinggi, karena dengan kecintaan terhadap pekerjaannya tersebut berarti ia mengerjakannya dengan hati. Kecintaan terhadap apapun akan menimbulkan kesukarelaan terhadap berbagai pengorbanan, kemampuan untuk berkorban merupakan salah satu unsur dari keberanian. Dengan keberanian tersebut, pemimpin akan dengan sukarela mengambil berbagai inisiatif untuk mencari terobosan-terobosan baru yang kadang-kadang penuh resiko. Dengan pancaran keberanian dan dedikasinya terhadap pekerjaan tersebut kepala *madrasah* akan mampu memberikan motivasi kepada pengikutnya atau memberikan teladan dan arah yang jelas.

Unsur *ketiga* adalah kemampuan untuk bekerja dalam

alam yang realistis. Kepala *madrasah* harus mampu membedakan mana yang opini dan mana yang fakta. Ia harus mampu hidup dalam kenyataan yang ada. Jika kondisi *madrasah* masih belum memiliki sumber daya yang cukup, maka kepala *madrasah* harus mampu menggunakan fasilitas yang ada, namun demikian ia secara berkelanjutan harus selalu berupaya memenuhi berbagai sumber daya tersebut. Berkaitan dengan proses, kepala *madrasah* harus mampu membuat sebuah sistem yang mampu mengalirkan berbagai fakta yang ada kepadanya, sehingga berbagai keputusan yang di buat benar-benar menyelesaikan masalah yang ada atau jika keputusan yang diambil adalah keputusan yang berkaitan dengan pengembangan, maka pengembangan tersebut bersifat prioritas dan strategis. Tidak sekedar pemimpin legalitas adalah memiliki kepedulian dan sensitivitas yang tinggi terhadap manusia. Kepala *Madrasah* bekerja dengan mendasarkan pada nilai-nilai kemanusiaan yang luhur, menanamkannya dan menghukumnya bagi mereka yang melanggar nilai-nilai tersebut. Penanaman nilai-nilai di *Madrasah* akan membuat lembaga lebih produktif dalam bekerja. Sebagai lembaga pendidikan, pengimplementasian nilai-nilai di tempat kerja tidak hanya untuk meningkatkan produktivitas saja tetapi juga untuk memperkuat esensi *Madrasah* sebagai lembaga sosial yang mengemban misi mencerdaskan dan mencerahkan masyarakat.

Meningkatkan produktivitas dalam suatu lembaga yang menganut dan mengimplementasikan nilai-nilai luhur di tempat kerjanya dapat ditandai dengan tidak dominannya lembaga kontrol oleh lembaga. Pada lembaga yang mana orang-orang di dalamnya mengimplementasikan nilai-nilai, maka orang-orang akan bekerja dengan mendasarkan nilai-nilai tersebut, bukan mendasarkan pada kondisi atau stimulus yang diterimanya. Masing-masing orang memiliki pengendalian diri yang baik, sehingga lembaga pengendalian yang ada di lembaga hanya bertugas untuk mencari data dan fakta saja terhadap apa yang terjadi di lembaga. Disisi lain, terinternalisasinya nilai-nilai di tempat kerja akan mendorong orang-orang dalam suatu lembaga dapat memotivasi dirinya

sendiri, sehingga para pekerja akan memiliki produktivitas yang lebih tinggi. Dengan demikian, diimplementasikannya nilai-nilai di tempat kerja di satu sisi meningkatkan efisiensi dan disisi lain mempertinggi produktivitas. Itulah sebabnya lembaga-lembaga di Cina atau Jepang dapat memproduksi suatu barang dengan kualitas yang lebih dan harga yang lebih murah. Daya kompetitif mereka dihasilkan dari proses efisiensi dan produktivitas hasil tersebut dapat dicapai karena para pekerja memiliki dan mengimplementasikan nilai-nilai ditempat kerja.

Esensi yang hampir sama dengan menggunakan tinjauan yang berbeda dikemukakan oleh Agustian dalam Muhaimin (2015) berkaitan dengan kepemimpinan yang unggul. Ginandjar, membagi lima level kepemimpinan yang saling berurutan, yaitu: (1) pemimpin yang dicintai; (2) pemimpin yang dipercaya; (3) pemimpin yang membimbing; (4) pemimpin yang berkepribadian; dan (5) pemimpin yang abadi.

Untuk bisa memimpin dengan baik, seorang pemimpin harus mencintai orang-orang yang dipimpinya di dalam sebuah hadis Nabi SAW dinyatakan, bahwa “*Man la yarham la yurham (Al Hadis)*”. Yakni siapa saja yang tidak mencintai (tidak mengasahi) orang lain, maka ia tidak akan dicintai (dikasih sayangi) oleh orang lain. Seorang pemimpin untuk dapat memulai memimpin dengan baik adalah dengan memiliki sifat kasih sayang atau mencintai terhadap yang dipimpinya. Dengan dimilikinya sifat ini, maka pemimpin akan menjadikan SDM sebagai aset utama yang paling penting dan tidak tertandingi oleh aset apapun.

Setelah mampu memimpin yang memfokuskan pada manusia dengan mengedepankan sifat kasih sayang dan mencintai. Pemimpin harus memiliki integritas yang tinggi untuk mencapai visi dan cita-citanya. Dengan integritas yang tinggi tersebut akan timbul keberanian dalam diri pemimpin untuk menghadapi berbagai rintangan dan resiko yang menghadangnya. Dengan integritas, keberanian, dan komitmen itulah pemimpin akan memperoleh kepercayaan.

Dengan kepercayaan yang diperolehnya tersebut, tidak berarti kemudian pemimpin mengeksploitasi para pengikutnya dengan sekehendak hatinya, tetapi justru sebaliknya, pemimpin harus mampu membimbing pengikutnya untuk dapat menjadi pemimpin yang baik. Pada tahap inilah pemimpin akan memperoleh loyalitas yang tinggi dari para pengikutnya. Loyalitas tersebut didapatkan karena adanya pengakuan yang tinggi sebagai akibat dari proses pembimbing dari pemimpinnya.

Selanjutnya untuk menjadi pemimpin besar, ia harus mampu mengetahui dirinya sendiri dan mengendalikan dirinya sendiri. Dalam kaitan ini sering kali disebut bahwa pemimpin harus mampu memimpin dirinya sendiri. Kondisi ini walaupun sering disebutkan dalam berbagai hal yang berkaitan dengan pendidikan, namun paling sering mengalami kegagalan dalam proses pendidikannya. Proses kegagalan yang paling kelihatan adalah dalam hal yang berkaitan dengan disiplin diri, padahal disiplin diri merupakan proses yang paling penting berkaitan dengan kepribadian seseorang. Disiplin diri adalah bagaimana seseorang mencapai sesuatu yang diharapkannya dengan sungguh-sungguh dengan tidak melakukan hal-hal yang tidak diinginkannya. Pemimpin yang mampu mengetahui dirinya sendiri dan mengendalikan dirinya sendiri serta mampu menjaga integritasnya disebut sebagai *pemimpin yang berkepribadian*.

Sedangkan level terakhir dari kepemimpinan adalah *pemimpin abadi*. Pemimpin abadi sering kali tidak lagi disebut pemimpin tetapi biasa disebut dengan sebutan-sebutan agung, seperti nabi, kiai, panglima, dan lain-lain. Pada level ini pemimpin bekerja dengan lebih mengedepankan suara hatinya atau fitrah yang dimilikinya. Pemimpin-pemimpin yang memimpin dengan mendengarkan suara hati tersebut memiliki karakter yang kuat. Nabi Muhammad misalnya, sebagai pemimpin yang memiliki pengaruh hampir di seluruh dunia, memiliki karakter yang kuat, karena memimpin dengan mengedepankan suara hatinya. Hasil dari kepemimpinan oleh pemimpin dengan karakter yang kuat dan dengan mengedepankan suara hati tersebut akan mampu

membentuk sebuah peradaban baru yang akan bertahan sangat lama.

Madrasah sebagai sebuah organisasi pendidikan yang tidak berbeda jauh dengan berbagai prinsip kepemimpinan sebelumnya. Dari kedua level kepemimpinan tersebut terlihat banyak faktor yang harus ada untuk dapat menjadi seorang kepala *madrasah* yang mampu melaksanakan perubahan ke arah yang lebih baik. Untuk menjadi seorang kepala *madrasah* tidak hanya sekedar memiliki surat keputusan (SK), walaupun SK dapat digunakan untuk membuka kesempatan menjadi kepala *madrasah* yang baik. Namun dengan SK saja seorang belum dapat disebut sebagai seorang pemimpin. Dari berbagai definisi tentang kepemimpinan terlihat bahwa untuk menjadi seorang pemimpin tingkat yang paling rendah, seorang pemimpin harus mampu memberikan pengaruh kepada orang lain. Itulah sebabnya agar dapat memberikan pengaruh secara maksimal kepada orang yang dipimpinya, seorang kepala *madrasah* harus mampu mencintai orang-orang yang dipimpinya.

Setelah mampu mencintai orang-orang yang dipimpinya, pemimpin harus menunjukkan keberaniannya untuk menghadapi berbagai tantangan yang menghadangnya dan menunjukkan komitmen yang tinggi. Biasanya faktor-faktor keberanian dan komitmen tersebut akan dapat timbul secara otomatis, jika rasa cinta yang ada pada *madrasah* tersebut timbul. Kecintaan akan selalu menghasilkan suatu keberanian yang luar biasa. Semakin tinggi kecintaan seseorang, semakin tinggi pula keberanian seseorang untuk membela apa yang dicintainya. Kondisi inilah yang kemudian akan menghasilkan komitmen dan disiplin diri yang tinggi dari seorang pemimpin untuk mencapai suatu tujuan sebagai perwujudan dari kecintaan tersebut. Dengan komitmen dan disiplin diri tersebut berbagai bukti-bukti hasil pekerjaan dapat ditunjukkan atau prestasi kerja pemimpin akan menilai kelihatan. Masing-masing dalam Muhaimin (2015) menyatakan bahwa siapapun yang ingin memimpin orang lain, pertama-tama harus menguasai dirinya sendiri. Menguasai dirinya sendiri adalah

dengan cara mendisiplinkan diri. Pada level inilah kemudian akan timbul loyalitas dari para pengikut, sehingga pada level ini seorang mulai memenuhi syarat untuk disebut sebagai pemimpin, karena pada saat inilah seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain.

Dengan kecintaan yang dimiliki tersebut, kepala *madrasah* pasti akan berorientasi pada manusia-manusia dalam organisasi, itulah sebabnya kemudian kepala *madrasah* dalam hubungannya dengan orang-orang dalam *madrasah* tidak lagi memosisikan diri sebagai atasan bawahan, tetapi akan memosisikan diri sebagai seorang pembimbing. Pembimbing tidak takut tersaingi oleh orang-orang yang dipimpinnnya. Justru pemimpin menjadi pembimbing orang-orang yang di pimpinnnya untuk dapat menjadi pemimpin-pemimpin baru yang lebih andal sesuai dengan zamannya.

Level terakhir dari pemimpin adalah jika seorang pemimpin mampu menggunakan suara hatinya atau fitrahnya untuk melaksanakan proses kepemimpinan. Dari berbagai hasil riset pada pemimpin-pemimpin perusahaan besar kelas dunia terlihat bahwa para pemimpin tersebut memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang merupakan percikan dari sifat-sifat Allah. Pemimpin memimpin dengan karakter kepemimpinan yang baik bukan hanya dengan pencitraan saja, tetapi betul-betul memiliki karakter tersebut.

Mendasarkan pada kondisi tersebut kepada *madrasah* harus mampu menumbuhkan dirinya menjadi pemimpin yang memiliki kelima unsur tersebut, sehingga mampu bergerak dari pemimpin yang hanya karena legalitas menuju pemimpin yang benar-benar mampu memberikan perubahan kepada perkembangan *madrasah*. Hasil riset yang dilakukan oleh Slamet dalam Muhaimin (2015) menunjukkan bahwa karakteristik kepala *madrasah* yang tangguh adalah kepala *madrasah* yang memiliki (1) Visi, misi, dan strategi; (2) kemampuan mengoordinasikan dan menyelaraskan sumber daya dengan tujuan; (3) kemampuan mengambil keputusan secara terampil; (4) toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang, tetapi tidak toleran terhadap orang-orang yang meremehkan kualitas,

prestasi, standar, dan nilai-nilai; (5) memobilisasi sumber daya; (6) memerangi musuh-musuh kepala *madrasah*; (7) menggunakan sistem berbagai cara berfikir, mengelola, dan menganalisis *madrasah*; (8) menggunakan input manajemen; (9) menjalankan perannya sebagai manajer, pemimpin, pendidik, wirausahawan, regulator, penyedia, pencipta iklim kerja, administrator, pembaharu, dan pembangkit motivasi; (10) melaksanakan dimensi-dimensi tugas, proses, lingkungan, dan keterampilan personal; (11) menjalankan gejala empat serangkai, yaitu merumuskan sasaran, memilih fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran, melakukan analisis SWOT, dan mengupayakan langkah-langkah untuk meniadakan persoalan; (12) menggalang *team work* yang cerdas dan kompak; (13) mendorong kegiatan-kegiatan kreatif; (14) menciptakan *madrasah* belajar; (15) menerapkan manajemen berbasis *Madrasah*; (16) memusatkan perhatian pada pengelolaan proses belajar mengajar; (17) memberdayakan *madrasah*.

Namun hasil riset yang dikemukakan oleh Slamet tersebut tidak hanya berkaitan dengan kepemimpinan tetapi juga berkaitan dengan kemampuan kepala *madrasah* terhadap faktor-faktor manajerial. Terdapat perbedaan yang sangat kuat antara pemimpin dan manajer sebagai mana dikemukakan pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.2 Perbedaan Pemimpin dengan Manajer

Pemimpin	Manajer
Para pemimpin adalah orang-orang yang melakukan hal-hal yang benar	Para manajer adalah orang-orang yang melakukan hal-hal dengan benar
Kepemimpinan berurusan dengan upaya untuk menghadapi perubahan	Manajemen berurusan dengan upaya untuk menghadapi kompleksitas
Pemimpin berfokus pada penciptaan visi bersama	Manajemen adalah desain pekerjaan, berurusan dengan kontrol
Pemimpin adalah arsitek	Manajer adalah pembangun
Para pemimpin peduli terhadap apa makna berbagai hal bagi orang-orangnya	Para manajer peduli pada bagaimana hal-hal di
Memperbarui / menciptakan sistem baru	Memelihara sistem yang ada, bekerja dengan sistem
Bebas, merdeka, kreatif, berani, melakukan kesalahan, tetapi tetap disiplin	Patuh, disiplin, tidak memberi ruang bagi kesalahan.
Menghindari resiko	Berani menghadapi tantangan
Dasarnya adalah kompetensi dan profesionalisme	Tidak terlalu memikirkan posisi, lebih pada manfaat, nilai, dan tanggung jawab

Dari berbagai perbedaan tersebut terlihat bahwa pekerjaan pemimpin merupakan pekerjaan yang berkaitan dengan

menentukan arah suatu lembaga, sedangkan bagaimana arah tersebut dituju merupakan pekerjaan manajerial. Karena pekerjaan kepemimpinan merupakan pekerjaan awal, maka seringkali tampak bahwa pekerjaan ini dilakukan dengan tidak memiliki pola, penuh resiko dan seringkali bagi orang kebanyakan memiliki ketidakpastian yang tinggi. Hal ini sangat berbeda dengan pekerjaan manajerial yang berkaitan dengan pola pengerjaan dan prosedur-prosedur pengerjaan yang jelas, serta memiliki kepastian hasil yang jelas.

Pekerjaan memimpin merupakan pekerjaan yang berkaitan dengan manusia. Memimpin berarti memimpin manusia, tidak ada memimpin barang atau memimpin hewan. Karena pekerjaan tersebut berkaitan dengan manusia, maka pemimpin harus mampu memperbaiki gaya berfikir manusia-manusia yang ada dalam *madrasah*.

Untuk memperbaiki gaya berfikir manusia yang ada dalam organisasi, maka pemimpin harus mampu mengubah peta yang digunakan untuk berfikir manusia dalam *madrasah* tersebut. Peta berfikir tersebut bisa disebut dengan paradikma atau kadang juga disebut dengan *mindset*. Jika orang-orang dalam organisasi mengerjakan pekerjaan dengan menggunakan paradigma yang salah, maka akan sangat banyak ketidak sesuaian dan bahkan mungkin kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam organisasi tersebut. *Mindset* yang salah sama seperti orang sedang berada di suatu daerah dengan menggunakan peta yang salah. Misalnya, seseorang yang belum pernah ke Surabaya tentu belum mengenal berbagai tempat yang ada di Surabaya, maka orang tersebut membutuhkan peta untuk menuju satu tempat ke tempat yang lain. Dapat dibayangkan bagaimana jadinya jika seseorang yang berada di Surabaya tersebut kemudian menggunakan peta Yogyakarta. *Mindset* adalah peta tersebut dan agar *madrasah* menjadi unggul dan berprestasi, maka *madrasah* sangat tergantung pada SDM yang ada didalamnya. Sedangkan agar SDM yang ada di *Madrasah* tersebut menjadi SDM yang unggul dan prestasi, maka *maindset* orang-orang yang ada dalam *madrasah* tersebut

harus diubah atau dikembangkan untuk dapat menjadi SDM yang unggul dan prestasi.

Itulah sebabnya sebuah lembaga yang memiliki pemimpin yang hebat, maka lembaga tersebut akan tumbuh dan berkembang dengan baik walaupun secara manajerial kurang baik. Namun jika sebuah *madrasah* memiliki pemimpin yang baik sekaligus pemimpin tersebut memiliki kemampuan manajerial yang andal dapat dipastikan bahwa perkembangan *madrasah* tersebut akan sangat cepat untuk mencapai keunggulan dan prestasi.

Namun demikian, seringkali pemilihan kepala *madrasah* dilakukan tanpa kriteria kepemimpinan yang tepat. Kepala *Madrasah* yang dipilih hanya berdasarkan pada kepangkatan atau kepopuleran diantara para SDM di *madrasah* tersebut saja, sehingga ketika *madrasah* tersebut dipimpin oleh kepala *madrasah* yang tidak memiliki kepemimpinan yang bagus dan juga manajerial yang baik, maka kemunduran *madrasah* tersebut sudah dapat dipastikan. Kemunduran *madrasah* di satu sisi juga berarti kemunduran terhadap kemampuan siswa di *madrasah* tersebut. Untuk mengatasi hal tersebut, pemerintah kemudian membuat Stan Kepala Sekolah / *Madrasah* sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No.13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah / *Madrasah*.

B. Peran dan Fungsi Kepemimpinan Pendidikan

Kepala *Madrasah* sebagai pemimpin pendidikan pada tingkat *madrasah* memiliki peranan yang cukup besar dalam mengembangkan kualitas pendidikan di *Madrasah* yang menjadi tanggung jawabnya. Tumbuh kembangnya semangat kerja para guru dan karyawan tergantung pada kinerja kepala *madrasah*, komunikasi antar pribadi kepala *madrasah*, serta kemampuan dalam memimpin *madrasah*. Di sinilah peran seorang pemimpin dibutuhkan, karena jika peran ini tidak berfungsi, maka pendidikan akan mengalami kendala yang sulit untuk berkembang, demikian menurut Abdullah Munir dalam Jaja Jahari (2013)

Davis dalam Jaja Jahari (2013:101) mengidentifikasi tiga keterampilan kepemimpinan yaitu :

1. *Technical Skill* : diperlukan pemimpin agar ia mampu mengawasi dan menilai pekerjaan sesuai dengan keahlian yang digelutinya. Contohnya pemimpin pendidikan perlu menguasai cara-cara menyusun senstra, membuat silabus, memahami kegiatan belajar mengajar, menguasai teknik penilaian, dan sebagainya
2. *Human Skill* : kemampuan dalam membangun relasi dan dapat bekerjasama dengan orang lain adalah kualifikasi yang dipersyaratkan seorang pemimpin baik dalam situasi formal maupun informal.
3. *Conceptual Skill* : pemimpin yang disegani adalah pemimpin yang mampu memberi solusi yang tepat yang timbul dari pemikirannya yang cerdas tentang suatu persoalan.

Covey dalam Jaja Jahari (2013) membagi peran kepemimpinan menjadi tiga bagian, yaitu :

1. *Path Finding* (pencarian alur) : Peran untuk menentukan visi dan misi yang pasti
2. *Aligning* (penyelaras) : Peran untuk memastikan bahwa struktur, sistem dan proses operasional organisasi memberikan dukungan pada pencapaian visi dan misi.
3. *Empowering* (pemberdayaan) : Peran untuk menggerakkan semangat dalam diri orang-orang dalam mengungkapkan bakat, kecerdikan dan kreatifitas laten untuk mampu mengerjakan apapun dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang disepakati.

Kepala *Madrasah* merupakan penggerak dan penentu arah kebijakan *madrasah* yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan *madrasah* dapat direalisasikan. Dalam menjalankan fungsinya sebagai pengelola / manajer, kepala *madrasah* harus mampu menguasai tugas-tugasnya dan melaksanakan tugasnya dengan baik. Untuk itu, ia harus kreatif dan mampu memiliki ide-ide dan inisiatif yang menunjang perkembangan *madrasah*. Ide kreatifnya dapat digunakan untuk membuat perencanaan, menyusun tata kelola organisasi *madrasah*, memberikan

penghargaan, dan mengatur pembagian kerja, mengelola kepegawaian yang ada di lingkungan *madrasah* agar keseluruhan proses administrasi berjalan dengan lancar. Kepala *Madrasah* juga harus mampu mengatur para guru, pegawai dan tata usaha, dan pegawai *madrasah* lainnya. Dalam hal ini, kepala *madrasah* tidak hanya mengatur para guru saja, melainkan juga ketatausahaan *madrasah*, siswa hubungan *madrasah* dengan masyarakat dan orang tua siswa. Tercapai tidaknya tujuan *madrasah* sepenuhnya tergantung pada kebijaksanaan kepala *Madrasah* terhadap seluruh personil *madrasah*. Daryanto dalam Jaja Jahari (2013) membuat matrik tentang peran kepala *Madrasah* baik sebagai manajer maupun pemimpin bagi *madrasah* adalah sebagai berikut

Tabel 3.2 Peran Kepala *Madrasah* Sebagai Manajer dan Pemimpin

Peran Kepala <i>Madrasah</i>	Manajemen <i>Madrasah</i>	Kepemimpinan di <i>Madrasah</i>
Kelembagaan	• Anggaran <i>Madrasah</i>	• Membahas dan menentukan prioritas <i>Madrasah</i>
	• Perawatan <i>Madrasah</i>	• Mengkaji apa yang dapat dimanfaatkan dari data untuk menyusun strategi
	• Inventarisasi sumberdaya materi <i>Madrasah</i>	• Memastikan adanya pendekatan yang transparan terhadap manajemen <i>Madrasah</i>
	• Penyelesaian semua format dan laporan	• Sarana dan tujuan penilaian siswa
	• Pengumpulan data	• Pengembahan berbagai kebijakan dan praktik manajemen <i>Madrasah</i>
Kurikulum	• Pengaturan	• Penentuan metode pengajaran
	• Pembelajaran	• Pengembangan berbagai kebijakan dan praktik kurikulum
	• Materi-materi untuk kelas	• Kehadiran
	• Jam pelajaran di <i>Madrasah</i>	• Perbaikan kurikulum
	• Kegiatan ekstrakurikuler	• Kebutuhan akan kurikulum lokal
Sumber daya Manusia	• Materi dan peralatan untuk guru	• Menentukan nilai-nilai <i>Madrasah</i>
	• Akomodasi guru	• Menjaga perilaku agar sesuai dengan nilai-nilai <i>Madrasah</i>
	• Pemilihan komiten <i>Madrasah</i>	• Mengembangkan kebijakan dan praktek manajemen perilaku siswa
	• Pemilihan pemimpin di kalangan siswa	• Mendampingi guru dan berbagi (sharing) metode mengajar yang baik
		• Guru saling berbagi dalam bidang-bidang yang ingin didukung demi perbaikan
		• Diskusi mengenai kebutuhan siswa
		• Berhadapan dengan isi gender dan hak-hak anak
	• Memanfaatkan anggota masyarakat yang berhasil dalam pendidikan sebagai teladan untuk anggota masyarakat yang lain	

Budaya dan Masyarakat	• Mengatur rapat komite <i>Madrasah</i>	• Visi dan misi
	• Menyelesaikan Rencana Kerja <i>Madrasah</i>	• Bertanggung jawab terhadap masyarakat
	• Melatih komite <i>Madrasah</i> menyelenggarakan rapat yang efektif	• Mencari masukan dari masyarakat
	• Melatih badan pengurus komite <i>Madrasah</i> dalam menjalankan perannya	<ul style="list-style-type: none"> • Memanfaatkan kearifan lokal dan lingkungan sebagai sumber belajar • Membangun yang baik • Mendampingi staf <i>Madrasah</i> dan masyarakat dalam menentukan kriteria pengajar yang baik • Menjaga kerahasiaan

Sementara menurut Sobri dan kawan-kawan dalam Jaja Jahari (2013) untuk mewujudkan fungsi sebagai pengelola pendidikan, kepala *Madrasah* hendaknya mampu mengaplikasikan fungsi-fungsi ke dalam pengelolaan *madrasah* yang di pimpinnya. Di antara fungsi-fungsi nya adalah :

1. Merencanakan

Kepala *Madrasah* harus mampu merencanakan / membuat perencanaan yang baik. Merencanakan dapat dirumuskan sebagai keseluruhan proses memikirkan dan menentukan secara matang terhadap hal-hal yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kepala *Madrasah* dapat merencanakan tugas-tugas menyusun rencana kegiatan ke depan dari organisasi yang meliputi rencana jangka panjang, menengah, pendek, rencana kegiatan, serta menetapkan target-target yang hendak dicapai. Dalam membuat sebuah perencanaan, kepada *madrasah* dapat menempuh beberapa tahap, yaitu : (1) identifikasi masalah, (2) perumusan masalah, (3) penetapan tujuan, (4) identifikasi alternatif, (5) pemilihan alternatif, dan (6) elaborasi alternatif.

2. Mengorganisasi

Kepala *Madrasah* melakukan pembagian kerja yang jelas terhadap guru-guru, tata usaha dan karyawan lainnya sesuai dengan susunan organisasi yang telah di buat. Dengan pembagian kerja yang baik, pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang tepat serta meningkatkan prinsip-prinsip pengorganisasian, memungkinkan kegiatan *madrasah* berjalan lancar dan mencapai tujuan yang diinginkan. Kegiatan mengorganisasikan meliputi

tugas-tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang melakukan, bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa dan kapan keputusan harus diambil.

Untuk menyusun organisasi *madrasah*, Purwanto dalam Jaja Jahari (2013) menyebutkan beberapa prinsip yang perlu diperhatikan sebagai berikut :

- a. Mempunyai tugas yang jelas
- b. Para anggota menerima dan memahami tujuan tersebut
- c. Adanya keseimbangan antar wewenang dan tanggung jawab seseorang dalam organisasi itu
- d. Adanya pembagian tugas pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, atau bakat masing-masing
- e. Pola organisasi hendaknya relatif permanen
- f. Adanya jaminan keamanan dalam bekerja
- g. Garis-garis kekuasaan dan tanggung jawab serta hirarki tata kerjanya jelas tergambar di dalam struktur atau bagan organisasi

3. Memotivasi

Karena para pemimpin tidak mencapai visi mereka sendiri, maka mereka harus memotivasi orang lain juga untuk meraih visi itu. Para pegawai dari sebuah organisasi merupakan aset yang paling berharga agar organisasi itu meraih sasaran-sasarannya. Para pemimpin harus terus memotivasi para karyawan mereka untuk terus maju. Para pemimpin yang efektif memotivasi para karyawan dengan penggunaan otoritas, peran keteladanan, membangun rasa percaya diri, menciptakan tantangan lewat penetapan sasaran, mendelegasikan, dan memberi imbalan serta hukuman.

4. Mengarahkan

Mengarahkan adalah kegiatan membimbing karyawan dengan jalan memberi perintah (ndo), memberi petunjuk, mendorong semangat kerja, menegakkan disiplin, memberikan berbagai usaha lainnya agar mereka dapat melakukan pekerjaan mengikuti arah yang ditetapkan dalam petunjuk, peraturan atau pedoman yang telah ditetapkan. Tidaklah mengarahkan

dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain dengan : (1) melaksanakan organisasi tentang pekerjaan yang akan dilakukan, (2) memberikan petunjuk umum dan petunjuk khusus baik secara lisan maupun tertulis, secara langsung maupun tidak langsung.

5. Mengkoordinasikan

Adanya bermacam-macam tugas dan pekerjaan yang dilakukan oleh banyak orang, memerlukan adanya koordinasi serta pengarahan dari pimpinan *madrasah*. Adanya koordinasi dan pengarahan yang baik dan berkelanjutan dapat menghindari kemungkinan terjadinya persaingan yang tidak sehat. Pengkoordinasian adalah kegiatan menghubungkan orang-orang dan tugas-tugas sehingga terjalin kesatuan dan keseluruhan keputusan, kebijaksanaan tindakan, langkah, sikap serta tercegah dari timbulnya pertentangan, kekacauan, kekembaran (duplikasi) dan kekosongan tindakan. Tindakan mengkoordinasi dapat dilakukan oleh kepala *Madrasah* melalui berbagai cara, seperti : (1) melaksanakan perjalanan singkat, (2) mengadakan rapat kerja, (3) memberikan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis, (4) memberikan balikan tentang hasil suatu kegiatan.

6. Mengelola Informasi

Mengelola informasi berkaitan dengan berbagai aspek dari tanggung jawab dan aktivitas pemimpin, seperti pengkajian dan pemantauan umpan balik, perencanaan dan pengambilan keputusan. Seorang pemimpin harus menyediakan banyak waktunya untuk menghimpun dan memproses informasinya. Seorang pemimpin harus dapat mengumpulkan informasi yang dibutuhkan dan mengelolanya untuk mengambil keputusan. Para pemimpin dalam tingkat apa pun, semestinya secara sadar berusaha untuk mendengarkan para pegawainya dan berusaha untuk mengintegrasikan dan bertindak berdasarkan informasi yang mereka terima.

7. Mengawasi

Kepala *Madrasah* harus mampu mengawasi pelaksanaan pekerjaan serta hasil kerja bawahan sesuai dengan rencana,

perintah, petunjuk atau ketentuan-ketentuan lainnya yang telah ditetapkan. Kegiatan mengawasi dapat berbentuk memeriksa, mengecek serta usaha mencegah terhadap kesalahan yang mungkin terjadi, sehingga bila terjadi penyelewengan atau penyimpangan dapat ditempuh usaha-usaha perbaikan.

Kepala *Madrasah* tidak akan mampu berbuat banyak tanpa partisipasi dari personel *madrasah* lainnya seperti guru, konselor, supervisor, perwakilan, orang tua siswa, dan sebagainya. Sebaliknya personel *madrasah* lainnya maupun bawahan tidak akan dapat menjalankan tugas dan kewajiban dengan efektif tanpa pengendalian, pengarahan dan kerjasama dengan kepala *Madrasah*. Faktor partisipasi sangat kuat pengaruhnya dalam mencapai kesuksesan tugas seorang pemimpin, semakin banyak partisipasi bawahan dalam suatu kegiatan semakin besar dan dinamis kehidupan kondisi organisasi tersebut.

Tugas guru dalam suatu pendidikan melaksanakan pendidikan dan pengajaran. Dan dalam menjalankan tugasnya mereka harus berinteraksi dengan pemimpinnya (kepala *Madrasah*). Kepala *Madrasah* yang memimpin tanpa dengan ilmu pendidikan yang hanya bermodalkan kekuasaan dan kedekatan dengan atasannya serta kebiasaannya menakut nakuti para guru dan murid untuk dikeluarkan jika tidak patuh padanya, selayaknya tidak menduduki jabatan kepala *Madrasah*. Tipe kepemimpinan yang mengandalkan kekuasaan berorientasi yang dimilikinya adalah suatu bentuk kepemimpinan yang memandulkan kreativitas dan otonomi guru maupun kreativitas belajar murid. Untuk itu diperlukan mekanisme yang baik untuk menyeleksi kepala *Madrasah*. Kepala *Madrasah* sebagai manajer dituntut menunjukkan keterampilan mengelola *madrasah* agar semua programnya dapat terlaksana secara efektif dan efisien. Kepala *Madrasah* yang visioner dan kredible sangat diperlukan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara memuaskan bagi para pihak terkait (*Stakeholders*).

Mulyasa dalam Jaja Jahari (2013) mengungkapkan bahwa kepemimpinan kepala *Madrasah* yang efektif antara lain dapat dianalisis berdasarkan kriteria berikut ini :

- a. Mampu memberdayakan pendidikan dan tenaga kependidikan serta seluruh warga *madrasah* lainnya untuk mewujudkan proses pembelajaran yang berkualitas, lancar dan produktif.
- b. Depan menyelesaikan tugas dan pekerjaan secara tepat waktu dan tepat sasaran.
- c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan visi dan misi *madrasah* serta tujuan pendidikan.
- d. Mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan tenaga kependidikan lain di *Madrasah*.
- e. Dapat bekerja secara kolaboratif dengan tim manajemen *madrasah*.
- f. Dapat mewujudkan tujuan *madrasah* secara efektif, efisien, produktif, dan akuntabel sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Lebih lanjut, Mulyasa dalam Jaja Jahari (2013) mengungkapkan bahwa kepala *Madrasah* yang efektif sedikitnya harus mengetahui, menyadari, dan memahami, tiga hal : (1) mengapa pendidikan yang berkualitas diperlukan di *Madrasah*. (2) apa yang harus dilakukan untuk meningkat kualitas dan produktifitas *madrasah*, dan (3) bagaimana mengelola *madrasah* secara efektif untuk mencapai prestasi yang tinggi. Mengutip pendapat Martin, Millower, dan Mulyasa dalam Jaja Johari (2013) mengungkapkan indikator-indikator kepemimpinan kepala *Madrasah* yang efektif sebagai berikut :

- a. Memiliki visi yang kuat tentang masa depan *madrasah*nya dan mampu mendorong semua warga *madrasah* untuk mewujudkannya.
- b. Memiliki harapan tinggi terhadap prestasi peserta didik dan kinerja seluruh warga *madrasah*.
- c. Senantiasa memprogramkan dan menyematkan diri untuk mengadakan pengamatan terhadap berbagai aktivitas guru dan

pembelajaran di kelas serta memberikan umpan balik (feedback) yang positif dan konstruktif dalam rangka memecahkan masalah dan memperbaiki pembelajaran.

- d. Mendorong pemanfaatan waktu secara efisien dan merancang prosedur untuk meminimalisir stres dan konflik negatif.
- e. Mendayagunakan berbagai sumber belajar dan melibatkan seluruh warga *madrasah* secara kreatif dan produktif.
- f. Memantau kemajuan peserta didik baik secara individual maupun kelompok serta memanfaatkan informasi untuk mengarahkan perencanaan pembelajaran
- g. Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan.

Mengutip pendapat Cindi Regsbee dan Daryanto dalam Jaja Johari (2013) bahwa menjadi seorang pemimpin *madrasah* yang baik adalah :

- a. Sekolah / *Madrasah* sebagai bagian dari keluarga
- b. Guru diperlakukan secara profesional
- c. Memberikan instruksi berdasarkan data
- d. Berpusat pada siswa
- e. Merangkul keluarga siswa
- f. Mengalirkan energi positif (menjadi sarana dalam mengalirkan energi positif).
- g. Mengembangkan kepemimpinan
- h. Penolong yang baik

Berdasarkan pendapat dari para ahli di atas dapat ditarik benang merahnya bahwa kepala *Madrasah* memiliki peranan yang strategis dalam pengembangan *madrasah*. Berjalannya tata kelola *madrasah* dan tercapainya visi misi *madrasah* salah satunya akan tergantung kepada karakter kepemimpinan yang dikembangkan kepala *Madrasah*. Kepala *Madrasah* yang baik merupakan kepala *Madrasah* yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap peningkatan budaya mutu proses, output dan outcome pendidikan yang dikembangkan di *Madrasah*. Terdapat beberapa

indikator kepemimpinan *madrasah* yang efektif di era global dewasa ini sebagaimana dikembangkan oleh Daryanto dalam Jaja Johari (2013) sebagai berikut :

- a. Mewujudkan proses pembelajaran yang efektif
- b. Menerapkan sistem evaluasi yang efektif dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan
- c. Melakukan refleksi diri kearah pembentukan karakter kepemimpinan *madrasah* yang kuat
- d. Melaksanakan pengembangan staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi.
- e. Memenumbuhkan sikap responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan
- f. Menciptakan lingkungan *madrasah* yang aman dan tertib (safe and orderly)
- g. Menumbuhkan budaya mutu di lingkungan *madrasah*
- h. Menumbuhkan harapan perstasi tinggi
- i. Menumbuhkan kemauan untuk berubah
- j. Melaksanakan keterbukaan / transparan manajemen
- k. Menetapkan secara jelas visi dan misi
- l. Melaksanakan pengelolaan tenaga kependidikan secara efektif
Melaksanakan pengelolaan sumber belajar secara efektif
- m. Melaksanakan pengelolaan kegiatan kesiswaan / ekstrakurikuler secara efektif
- n. Mengembangkan kepemimpinan instruksional

Kepala *Madrasah* juga memiliki fungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader dan inovator (EMASLIM). Sebagai seorang manajer, kepala *Madrasah* bertugas menyusun perencanaan, mengorganisasi kegiatan, mengarahkan kegiatan, mengkoordinasikan kegiatan, melaksanakan pengawasan, melakukan evaluasi pelaksanaan kegiatan, menentukan kebijakan pendidikan di level institusional, melakukan rapat koordinasi dan mengatur berjalannya proses kegiatan, mengelola administrasi

madrasah, mengatur OSIS dan mengatur hubungan *madrasah* dengan masyarakat. Sebagai seorang administrator kepala *Madrasah* bertugas membuat perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, pengelolaan kurikulum, kesiswaan, ketatausahaan, ketenagaan, kantor, ruangan, keuangan, dan semua unsur yang mendukung berjalannya kegiatan pendidikan.

Sedangkan dalam menjalankan sebagai supervisor, kepala *Madrasah* menyelenggarakan supervisi yang berkaitan dengan proses belajar mengajar, kegiatan bimbingan dan konseling, kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan ketatausahaan, kegiatan kerjasama dengan masyarakat dan instansi terkait, sarana dan prasarana, kegiatan OSIS dan 6 K (Kebersihan, Keamanan, Kenyamanan, Kerapian, Ketertiban, dan Keindahan). Sebagai seorang leader, kepala *Madrasah* harus memimpin dan membawa organisasi menuju tujuan yang akan dicapai. Sedangkan sebagai seorang inovator, kepala *Madrasah* harus menjadi inspirasi dalam menemukan metode dan pendekatan terhadap segala permasalahan yang dihadapi.

Akan tetapi, peran dan fungsi diatas pada beberapa kasus belum terealisasi secara optimal. Hal ini disebabkan proses kepemimpinan masih memiliki kekurangan pada tahapan konsep dan implementasinya. Taher A. Razik & Austin D. Swanson dalam Jaja Johari (2013) telah melakukan identifikasi terhadap kekurangan yang utama dalam kepemimpinan pendidikan saat ini :

- a. Kurangnya definisi kepemimpinan pendidikan yang baik
- b. Kurangnya program rekrutmen kepemimpinan di *Madrasah*
- c. Kurangnya kolaborasi antara *madrasah*, pemerintah dan perguruan tinggi
- d. Kurangnya minoritas dan perempuan di lapangan
- e. Kurangnya sistem perkembangan profesional untuk administrator
- f. Kurangnya kandidat yang berkualitas untuk program persiapan

- g. Kurangnya program persiapan yang relevan dengan tuntutan pekerjaan
- h. Kurangnya rangkaian, konten yang modern, dan pengalaman klinis dalam persiapan program
- i. Kurangnya sistem lisensi untuk mempromosikan keunggulan
- j. Kurangnya kesadaran kerjasama nasional dalam mempersiapkan administrator *madrasah*

C. Tipe Kepemimpinan Pendidikan

1. Tipe Otoriter

Tipe kepemimpinan otoriter di gambarkan sebagai kepemimpinan yang memaksakan kehendak kepada para staf dan bawahan dalam sistem organisasi. Menurut Mulyasa dalam Jaja Johari (2013) kepala *Madrasah* yang memiliki tipe otoriter berkeyakinan bahwa dirinyalah bertanggung jawab atas segala sesuatu, menganggap dirinya orang yang paling berkuasa, dan paling mengetahui berbagai hal.

2. Tipe “*Laissez Faire*”

Tipe kepemimpinan ini pada dasarnya pemimpin tidak menjalankan peran dan fungsi kepemimpinannya. Tipe pemimpin ini samasekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya. Menurut Pasolong dalam Jaja Jahari (2013) pendekatan ini bukan berarti tidak adanya samasekali pimpinan. Tipe ini berasumsi bahwa suatu tugas disajikan kepada sekelompok yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran-sasaran dan kebijakan organisasi.

3. Tipe Demokratis

Kepemimpinan demokratis tidak memposisikan dirinya sebagai penguasa organisasi dan satu-satunya penentu kebijakan, akan tetapi ia memainkan peran sebagai *leader* di tengah-tengah anggota kelompoknya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha membangun anggota-anggotanya agar bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan bersama.

4. Tipe *Pseudo – Demokratis*

Tipe ini banyak didefinisikan sebagai kepemimpinan yang bersifat demokratis semu atau manipulasi diplomatik. Pemimpin *pseudo – demokratis* hanya menggunakan sifat demokratis sebagai penguatan terhadap keputusannya yang bersifat otokratis.

Selain tipe di atas, ada beberapa tipe kepemimpinan dalam sebuah organisasi. Tipe tersebut antara lain :

1. Tipe Paternalistik

Pemimpin yang tergolong tipe ini adalah seseorang yang menganggap bawahannya manusia yang tidak dewasa, bersikap terlalu melindungi, jarang memberikan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan dan inisiatif dalam mengembangkan daya kreasi dan fantasinya serta sering bersikap maha tau. Orientasi kepemimpinan gaya ini ditujukan pada dua hal yaitu penyelesaian tugas dan terpeliharanya hubungan yang baik dengan para bawahan sebagaimana hubungan seorang ayah dan anaknya. Pemimpin seperti ini dalam hal-hal tertentu sangat diperlukan, akan tetapi secara umum kurang baik.

2. Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang memiliki daya tarik yang memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang besar dan pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara kongkret kenapa pemimpin tersebut dikagumi.

D. Karakteristik Kepemimpinan Pendidikan

Menurut Antonio dalam Jaja Jahari (2013) bahwa belajar Muhammad SAW sebagai pemimpin sistem pendidikan holistik memiliki karakteristik sebagai berikut:

- Ikhlas
- Jujur
- *Walk the talk*
- Adil dan egaliter
- Akhlak mulia

- Tawadluk
- Berani
- Jiwa humor yang sehat
- Sabar dan menahan amarah
- Menjaga lisan
- Sinergi dan musyawarah

Mulyasa dalam Jaja Jahari (2013) mengemukakan 11 ciri-ciri khusus kepala *Madrasah* ideal sebagai berikut:

- Fokus pada kelompok
- Melimpahkan wewenang
- Merangsang kreativitas
- Memberi semangat dan motivasi
- Memikirkan program penyertaan bersama
- Kreatif dan proaktif
- Memperlihatkan sumber daya manusia
- Membicarakan persaingan
- Membangun karakter
- Kepemimpinan yang tersebar
- Bekerjasama dengan masyarakat

Dalam konteks Islam, kepemimpinan Muhammad *SAW* merupakan tauladan ideal bagi semua level kepemimpinan, termasuk bagi kepala *Madrasah* sebagai pemimpin satuan pendidikan. Empat karakter utama Muhammad *SAW* yakni *shiddiq*, *amanah*, *fathanah*, dan *tabligh* menjadi keharusan bagi para kepala *Madrasah* untuk diinternalisasikan dalam gaya kepemimpinan yang dikembangkannya di *Madrasah*.

1. Karakter Shiddiq

Kata *shiddiq* (orang-orang yang jujur) berasal dari kata *shiddiq* (kejujuran). Kata *shiddiq* adalah bentuk penekanan (*mubalaghah*) dari *Shadiq*, yang anaknya orang yang didominasi oleh kejujuran. Derajat terendah dari kejujuran adalah bila hati atau batin seseorang

selaras dengan perbuatan lahirnya (ucapan dan perbuatannya). *Shaddiq* adalah orang yang benar dalam kata-katanya sedangkan *shiddiq* adalah orang yang benar-benar jujur dalam semua kata-kata, perbuatan, dan keadaan batinnya. Al Junaid *radhiallahu ‘anh*u mengatakan bahwa inti kejujuran adalah berkata jujur di wilayah yang jika seseorang berkata jujur, ia tidak akan selamat.

Rasulullah *SAW* menegaskan bahwa sikap benar dan jujur akan membawa kepada kebaikan, surga, ketenangan, dan martabat syuhada, sebagaimana dapat dipahami dalam sabda beliau berikut ini yang artinya:

“Sesungguhnya kebenaran atau kejujuran itu mengantarkan kepada kebaikan, dan kebaikan itu mengantarkan pada surge. Dan sesungguhnya seseorang yang benar-benar bersikap jujur hingga dicatat disisi Allah sebagai *shiddiq* (orang-orang yang benar). Dan sesungguhnya kedustaan mengantarkan kepada neraka. Dan sesungguhnya seseorang yang benar-benar berdusta, maka akan dicatat disisi Allah sebagai *kadzab* (benar-benar pendusta).” (HR. Bukhari dan Muslim)

Kejujuran menggambarkan keterbukaan terhadap berbagai hal tanpa ada yang disembunyikan sehingga orang *shiddiq* akan selalu berkata dan berbuat secara benar. Dengan demikian secara umum dapat dikemukakan bahwa *shiddiq* artinya benar. Agama Islam memerintahkan umatnya untuk senantiasa hidup dan menjalani kehidupan ini dengan benar. *Shiddiq* yaitu hadirnya suatu kekuatan yang dapat melepaskan diri dari sikap dusta atau tidak jujur terhadap Tuhannya, dirinya sendiri, maupun orang lain, Allah *SWT*, berfirman yang artinya: “*Wahai orang-orang yang telah beriman, bertaqwalah kepada Allah dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar.*” (QS. At-Taubah: 119). Ayat ini menunjukkan bahwa manusia dianjurkan untuk bertaqwa dan berperilaku benar dengan bergaul bersama orang-orang yang benar (*shiddiq*). Hal ini juga difirman Allah *SWT* dalam Surat An-Nasa’, yang artinya: “*Dan barangsiapa yang mentaati Allah dan Rasul-Nya, mereka itu akan bersama-sama dengan orang-orang yang dianugerahi nikmat oleh Allah, yaitu para Nabi, orang-orang yang benar atau*

jujur, orang-orang yang mati syahid dan orang-orang yang shalih. Dan mereka itulah teman sebaik-baiknya.” (QS. An-Nisa’: 69)

Ayat tersebut menunjukkan posisi orang-orang yang benar setara dengan mereka yang mati syahid. Hal ini menunjukkan bahwa sifat *shiddiq* merupakan sifat yang amat penting untuk dimiliki oleh setiap orang dan nabi: telah menjadi teladan untuk sifat ini. Hal ini juga sejalan dengan hadist Nabi Muhammad SAW (HR. Muslim) yang menyatakan:

“Hendaklah kamu selalu berkata benar. Karena berlaku benar atau jujur membimbing pada kebajikan membawa ke surge. Seseorang yang senantiasa berlaku jujur dan berusaha mempertahankan kebenaran, maka dicatat Allah sebagai shaddiq (orang yang jujur). Dan hindarilah olehmu dusta, karena sesungguhnya dusta itu membimbing kepada kejahatan dan kejahatan membawa ke neraka. Seseorang yang senantiasa berdusta dan mempertahankan kedustaan, maka dia dicatat oleh Allah SWT sebagai kadzab (si pembohong).”

Benar, jujur dalam ucapan dan tindakan, ucapan yang selaras dengan tindakan, satu kata dengan perbuatan, tidak bohong dan tidak ada dusta di antara sesama merupakan nilai dasar *shiddiq* yang diteladankan rasul kepada umatnya. Kejujuran dan kebenaran itu senantiasa dimiliki dan dilaksanakan dalam berbagai aktivitas kehidupan termasuk dalam memimpin keluarga, sahabat dan memimpin peperangan, dan itu merupakan kunci sukses dalam meraih kesejahteraan hidup lahir batin dunia akhirat.

Muhammad Sigit Purnawan Jadi dalam Jaja Jahari (2013) berpendapat bahwa sifat-sifat pribadi muslim yang telah memiliki *aqliyah* dan *nafsiyah Islamiyah* (cara berpikir dan berjiwa Islami) adalah senantiasa meraih kesuksesan dunia dengan senantiasa bersusah payah menggapai akhirat. Ia memberikan perhatian kepada dunia dengan menegakkan kebenaran. Kebenaran akan mengalahkan kebatilan dan kemenangan dicapai melalui kebenaran yang diperjuangkan itu. Dalam keyakinan seorang muslim jika yang berkuasa di dunia adalah kebenaran, maka keadilan dan kesejahteraanlah yang akan dirasakan masyarakat.

Rasulullah Muhammad SAW memiliki nilai dasar *shiddiq*, artinya beliau itu benar. Menurut UN. Ubaidy dalam Jaja Jahari (2013) kepemilikan nilai dasar *shiddiq* Rasulullah Muhammad SAW memiliki indikator sebagai berikut:

- a. Nabi punya niat yang benar-benar, punya spirit yang sungguh-sungguh, punya kemauan keras dalam menjalankan ide atau gagasannya di lapangan.
- b. Nabi punya ucapan yang selaras dengan tindakan (tidak bohong, jujur dalam ucapan, menepati janji dan seterusnya).
- c. Nabi punya tindakan yang sungguh, tidak setengah-setengah, tidak malas-malasan, atau punya tingkat kesadaran yang bagus dalam bertanggung jawab.

Memperhatikan uraian di atas, untuk yang sedang berkarir dalam bidang apapun terlebih dalam kepemimpinan kepala *Madrasah* atau dunia pendidikan, maka sifat *shiddiq* tidak dapat ditinggalkan. Seorang pemimpin harus belajar menjalankan niat kepemimpinannya dengan sungguh-sungguh, serius atau menjiwai (*kaffah*). Seorang kepala *Madrasah* harus belajar berbicara dan mengucapkan sesuatu berdasar kemampuan dan keyakinannya agar tidak berbohong sebagai akibat dari ketidakmampuan.

Seseorang yang bekerja dengan sungguh-sungguh penuh dengan kejujuran, konsentrasi, bersedia untuk berkorban demi mencapai tujuan yang diharapkan tentu akan mendapat dukungan, bukan hanya dari sesama manusia tetapi Allah SWT. Hal ini dapat diperhatikan dari firman Allah SWT, dalam QS. Al- Ankabut : 69 yang artinya sebagai berikut:

“Dan orang-orang yang berjihad untuk (mencapai keridhaan) Kami, benar: akan kami tunjukkan kepada mereka jalan-jalan Kami. Dan sesungguhnya Allah benar-benar beserta orang-orang yang berbuat baik.” (QS. Al-Ankabut : 69)

Ayat diatas menjelaskan bahwa jika kita berjihad (sungguh-sungguh) untuk mewujudkan tujuan yang positif, maka akan didatangkan kepada kita cara untuk mewujudkan tujuan itu.

Belajar untuk memiliki nilai dasar *shiddiq* akan mewujudkan berbagai jalan dalam mewujudkan keinginan kita, tujuan kita, nufuan kita dan seterusnya. Menurut UN Ubaidy dalam Jaja Jahari (2013) jangan mengira kalau kita berbohong itu hanya akan merugikan orang lain saja melainkan juga akan memunculkan berbagai masalah.

2. Karakter Amanah

Amanah adalah segala sesuatu yang dipercayakan kepada manusia, baik yang menyangkut hak dirinya, hak orang lain, maupun hak Allah *SWT*, atau sesuatu yang diberikan kepada seseorang yang dinilai memiliki kemampuan untuk mengembannya. Arti sesungguhnya dari penyerahan amanah kepada manusia adalah Allah *SWT* percaya bahwa manusia mampu mengemban amanah tersebut sesuai dengan keinginan Allah *SWT*. Pengertian amanah disini adalah hadirnya suatu kekuatan yang dengannya seorang pemimpin mampu memelihara kemandapan rohaninya, tidak berkeluh kesah jika ditimpa kesusahan, tidak melampaui batas ketika mendapatkan kesenangan, serta tidak berkhianat kepada Allah *SWT* dan Rasul-Nya ketika menjalankan pesan-pesan ketuhannanya dan pesan-pesan kenabian dari rasul-Nya Muhammad *SAW*. Allah *SWT* berfirman dalam surat An Nisa berikut ini yang artinya :

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada yang berhak menerimanya dan menyuruh kamu apabila menetapkan hukum diantara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.” (QS. An Nisa’ : 58).

Amanah adalah titah Allah *SWT* yang dilaksanakan oleh setiap orang yang beriman kepada Allah dan Rasul-Nya. Sikap dan sifat amanah tersebut harus diimplementasikan dengan baik dan benar didalam kehidupan ini, menaburkan kerahmatan ketuhanan dalam diri, yaitu memelihara rohani, jiwa, hati akal, indra,

fisik, dan perilaku agar senantiasa beraktivitas dalam garis-garis ketentuan hukum-hukum Nya. Menabur kerahmatan ketuhanan dalam lingkungan sosial dan masyarakat yaitu menjadi panutan dan sosok guru yang memberikan bimbingan dalam membangun kehidupan, dalam masyarakat madani yang adil, makmur dan merata. Menaburkan kerahmatan ketuhanan dalam lingkungan alam semesta raya yaitu memelihara ekosistem, keseimbangan, dan kelangsungan hidup antara sesama makhluk ciptaan Allah SWT, dengan baik dan benar.

Amanah artinya punya kelayakan untuk dipercaya dan kredibel. Lawannya adalah khianat, artinya menyalahgunakan kepercayaan. Muhammad Mahdi bin Abi Dzam an Naraqî dalam Jaja Jahari (2013). Sementara Ibnu Katsir dalam Jaja Jahari (2013) menjelaskan bahwa amanah ini sebagai kewajiban yang harus dilaksanakan. Sebagaimana pendapatnya, amanah adalah segala macam amal perbuatan yang diamanahkan Allah SWT kepada hamba-hamba Nya maksudnya adalah kewajiban. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam Surat Al Anfal yang akhirnya sebagai berikut :

“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui. Dan ketahuilah bahwa hartamu dan anak-anakmu itu hanyalah sebagai cobaan dan sesungguhnya disisi Allah lah pahala yang besar.” (QS. Al Anfal : 27-28).

Ahmad Mustafa Al Maraghi dalam Jaja Jahari (2013) dalam kitab yang terkenal tafsir Al Maraghi berpendapat tentang amanah ini adalah tiap-tiap hak materi ataupun maknawi yang wajib ditunaikan kepada yang berhak menerimnya. Nabi dikatakan amanah karena beliau memiliki kualitas personal yang layak untuk dipercaya. Kualitas itu antara lain mencakup kualitas moral, kualitas keahlian profesional, dan kualitas riil hasil persenyawaan antara kualitas moral dan keahlian profesional AN Ubaidy dalam Jaja Jahari (2013).

Dengan demikian seorang pemimpin termasuk kepala *Madrasah* untuk memiliki kualifikasi kredibel dan dapat dipercaya langka awalnya harus membangun kualitas moral. Bentuk-bentuknya seperti kejujuran, ketaatan terhadap nilai-nilai kebenaran, integritas pengabdian, dan lainnya. Bahkan untuk memiliki integritas saja minimal ada 10 prinsip yang harus dilaksanakan sebagaimana yang diungkapkan Salahuddin Sanusi (1997:318) berikut ini:

- Beriman dan bertaqwa;
- Persaudaraan;
- Persamaan;
- Musyawarah;
- Gotong royong;
- Pertanggungjawaban bersama
- Bekerja keras, inisiatif dan kreatif
- Berlomba dalam kebaikan
- Toleransi
- Percaya diri jalan terus pada jalan yang benar.

3. Karakter Tabligh

Tabligh dalam makna bahasa berarti menyampaikan sedangkan dalam makna istilah tabligh adalah menyampaikan ajaran-ajaran Islam yang diterima dari Allah *SWT* kepada umat manusia untuk dijadikan pedoman dan dilaksanakan agar memperoleh kebaikan dunia dan akhirat. Isi yang utama dan pokok aktivitas tabligh adalah *amar ma'ruf nahi munkar*, sebagaimana firman Allah *SWT* yang artinya sebagai berikut:

“Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyeru kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang mungkin; merekalah orang-orang yang beruntung.” (QS. Ali Imron : 104).

Tabligh secara hakikat adalah hadirnya kekuatan seruan nurani yang senantiasa mengajak diri agar senantiasa tetap dalam

keimanan, keislaman, keikhlasan, dan ketahidan. Seseorang yang sehat rohaninya senantiasa mendengar dan mentaati ajakan dari tita nuraninya. Itulah sesungguhnya ajakan Allah *SWT* dan Rasul-Nya Muhammad *SAW*. Kemudian, secara perlahan-lahan pasti. Lingkungannya pun akan turut mengikuti apa yang telah dilakukan seseorang tersebut. Tabligh bukan saja diartikan mahir dan ahli dalam menyampaikan kebenaran-kebenaran ketuhanan dan kenabian kepada orang lain, akan tetapi lebih terfokus kepada diri sendiri dan lingkungan dekatnya. Banyak orang lain pandai bertabligh kepada orang lain, akan tetapi tidak pandai bertabligh kepada dirinya sendiri. Seseorang atau diri yang cerdas kepada rohaniah adalah ia yang mampu menyampaikan atau bertabligh kepada dirinya dan lingkungan terdekat. Hal ini dapat dipahami dalam firman Allah *SWT* yang artinya adalah :

“Mengapa kamu suruh orang lain (mengerjakan) kebaktian, sedang kamu melupakan diri (kewajiban)mu sendiri, padahal kamu membaca al kitab (Taurat)? Maka tidaklah kamu berpikir?” (QS. Al Baqarah : 44)

“Wahai orang-orang yang telah beriman, mengapa kamu mengatakan apa yang tidak kamu perbuat? Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan.” (QS. Ash Shaff : 2-3)

Karakter tabligh ini tercermin dari perilaku Rasulullah karena beliau memiliki indikator sebagai berikut:

1. Kemampuan yang bagus dalam menyampaikan informasi, berita, wahyu, perintah, larangan, isi hati, ide, gagasan, dan seterusnya;
2. Kemampuan menentukan strategi komunikasi yang sesuai dengan sasarannya sehingga terhindar dari fitnah akibat kesalahpahaman;
3. Kemampuan dalam memiliki bahasa yang jelas dan dapat dipahami oleh orang yang menerimanya (khatibun naasi biqadri uqulihim. UN Ubaidy dalam Jaja Jahari)

Karakter tabligh merupakan kunci dan erat kaitannya dengan membangun relasi, hubungan yang harmonis dan jalinan komunikasi antara sesama, atasan dan bawahan, dan seterusnya. Al-Quran memuat didalamnya menurut Sauri dalam Jaja Jahari (2013) sedikitnya ada enam prinsip komunikasi yang diajar Quran kepada kita. Keenam prinsip itu adalah :

- *Qaulan Sadidan*
- *Qaulan Balighan*
- *Qaulan Maysuran*
- *Qaulan Layyinan*
- *Qaulan Kariman*, dan
- *Qaulan Ma'rufan*

Qaulan Sadidan artinya perkataan yang lurus atau benar, maksudnya komunikasi dengan orang lain perlu diusahakan sebenar dan selurus mungkin. *Qaulan Balighan* yaitu perkataan yang memberi bekas pada jiwa orang lain yang kita ajak berkomunikasi. *Qaulan Mayysuran* artinya ucapan yang pantas, ini diartikan tata karma atau sopan santun. *Qaulan Layyinan* artinya ucapan yang lembut dan enak didengar. *Qaulan Kariman* artinya ucapan yang mulia (ucapan penghormatan, hindari menjelekkkan orang lain). Sementara *Qaulan Ma'rufan* artinya ucapan yang baik, adapun yang memberi motivasi dan kegembiraan.

4. Karakter Fathanah

Fathanah adalah hikmah yang diberikan Allah SWT kepada siapa saja yang dikehendaki-Nya sebagai salah satu buah ketaatan dalam beribadah. Seseorang yang memiliki sifat fathanah dapat bersikap bijaksana dan kuat dalam melakukan perubahan, perbaikan, pengembangan, dan penyembuhan. Ia juga akan paham dan eksis didalam rahasia ketuhanan, dan terhindar dari kebodohan rohani. Menurut Al Banjari dalam Jaja Jahari (2013) indikasi seorang pemimpin yang memiliki sifat fathanah adalah buah pemikiran yang mudah dipahami dan diamalkan. Allah SWT berfirman, yang artinya: “Dan sesungguhnya telah Kami mudahkan

Al-Quran untuk pelajaran, maka adakah orang yang mengambil pelajaran?” (QS. Al Qomar : 17). Pengertian buah pemikiran yang mudah dipahami oleh orang lain adalah buah pemikiran yang disampaikan dengan bahasa yang mudah dan menyentuh jiwa dan kalbu, walaupun sebenarnya pengetahuan atau ilmu yang disampaikan itu mengandung makna yang tinggi. Jadi seseorang dikatakan memiliki kecerdasan berpikir bukan dilihat dari penyampaian buah pikiran dan gaya bahasa yang tinggi dan penuh dengan istilah-istilah filsafat, akan tetapi dari kemampuan memahami orang lain. Sesuatu yang sulit dipahami dapat diterangkannya sehingga lebih mudah dipahami. Ia memahami benar kepada siapa ia akan menyampaikan buah pemikirannya. Rasulullah SAW bersabda “Kami sekalian para nabi diperintahkan untuk berbicara dengan manusia sesuai dengan kadar akal mereka.”

Umar bin Abdul Azis Ra menyatakan “*Demi Allah, saya tidak bisa mengeluarkan sesuatu kepada mereka dari masalah agama kecuali disertai sedikit dari masalah dunia. Dengan itu saya dapat melunakkan hati mereka karena saya takut akan menimbulkan kerusakan orang-orang yang tidak mempunyai kemampuan tentang hatiku.*” Demikian pula yang dikatakan oleh Ibnu Uqail didalam kitab al funun: “*Haram bagi orang alim yang kuat mutiara kecerdasannya, yang dengan itu ia mampu menangkap suatu ilmu tersebut kepada orang yang lemah yang tidak mampu menjaga dan memikul, sehingga hanya akan memunculkan kerusakan.*”

Selain hal tersebut, Rasulullah SAW dalam kecerdaannya ditunjukkan oleh kemampuannya dalam menghubungkan pemikiran kreatif, inovatif, dan *positif thinking*. Hal ini dapat dibuktikan dari peristiwa memindahkan Hajar Aswad yang dipertentangkan bahkan akan menimbulkan peperangan diselesaikan atas inisiatif dan kecerdaan rasul dapat dipindahkan dengan damai. Menurut Al Banjari dalam Jaja Jahari (2013) kepemimpinan Nabi dapat dipandang sebagai kepemimpinan Propetik (*prophetic leadership*) yaitu kepemimpinan yang merupakan penggabungan antara kepemimpinan partisipatif, karismatik dan kepemimpinan transformasional yang didukung

oleh daya pengaruh ketuhanan. Oleh karena itu kepemimpinan Nabi pada dasarnya merupakan pengejawantahan dari nilai-nilai ketuhanan dalam praktek pendidikan.

E. Kepemimpinan Kepala *Madrasah*

Secara operasional, kepemimpinan berfungsi sebagai tindakan yang dilakukan oleh pemimpin dalam upaya menggerakkan bawahan agar mau berbuat sesuatu guna menyukseskan program-program kerja yang telah dirumuskan sebelumnya. Dalam konteks ini, berhasil tidaknya program pemberdayaan sumber daya manusia di dalam organisasi sebagian besar ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam melaksanakan fungsi-fungsi pokok kepemimpinan, baik sebagai *leader* maupun *manager*. Pelaksanaan fungsi sebagai *leader* lebih menekankan pada usaha interaksi manusiawi (*human interactions*) untuk mempengaruhi orang yang dipimpin, menemukan sesuatu yang baru, mengadakan perubahan dan pembaharuan. Sebagai manajer berusaha menempatkan perhatian pada prosedur dan hasil formalitas, dan proses pencapaian tujuan melalui usaha-usaha yang dilaksanakan anggota.

Istilah kepemimpinan dapat dipahami sebagai suatu konsep yang didalamnya mengandung makna bahwa ada sesuatu proses kekuatan yang datang dari seorang figure pemimpin untuk mempengaruhi orang lain, baik secara individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, Hanson dalam Prim Masrokan Mutohar (2016). Dalam hal ini Lipham Rankin dan Hoeh dalam Prim Masrokan Mutohar (2016) menjelaskan bahwa *Leadership is that behavior of an individual that initiates a new structure in interaction within a social system by changing the goals, objectives, configurations, procedures, intents, or processes or output of the system*. Pengertian kepemimpinan ini menekankan pada perilaku individual yang melaksanakan interaksi sosial dengan sesamanya untuk mencapai tujuan atau maksud tertentu.

Berdasarkan penjelasan yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala *Madrasah* adalah kemampuan yang dimiliki oleh kepala *Madrasah*

untuk memberikan pengaruh kepada orang lain melalui interaksi individu dan kelompok sebagai wujud kerja sama dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Dari beberapa penjelasan tersebut terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan kepemimpinan agar bisa berhasil dengan baik. Hal-hal ini yang dimaksudkan sebagai berikut :

1. Kemampuan kepala *Madrasah*, kemampuan kepala *Madrasah* ini berkaitan erat dengan kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala *Madrasah* dalam menjalankan tugas-tugas kepemimpinannya. Keterampilan memimpin yang harus dimiliki oleh kepala *Madrasah* berkaitan dengan hal-hal sebagai berikut.
 - (1) *Technical skills*, dalam hal ini kepala *Madrasah* harus mengetahui kemampuan tentang metode, proses, prosedur serta teknik melakukan kegiatan khusus dan kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana dan prasarana untuk mendukung kegiatan khusus tersebut.
 - (2) *Human skills*, kompetensi ini berkaitan erat dengan kemampuan dalam memahami perilaku manusia dalam proses kerjasama, kemampuan dalam memahami isi hati, sikap, dan motif orang lain, kemampuan berkomunikasi secara jelas dan efektif, kemampuan menciptakan kerjasama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis, mampu berperilaku yang dapat diterima.
 - (3) *Conceptual skills*, kemampuan ini berkaitan erat dengan kemampuan analisis, kemampuan berpikir rasional, ahli dan cakap dalam berbagai macam konsepsi, mampu menganalisis berbagai macam kejadian, mampu mengantisipasi berbagai perintah, mampu mengenali berbagai macam kesempatan dan problem-problem sosial.
2. Mempengaruhi orang lain, hakekat dari kepemimpinan kepala *Madrasah* adalah upaya untuk mempengaruhi orang lain, sehingga dapat diajak bekerjasama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala *Madrasah* dituntut bisa berkomunikasi dengan baik, menjalin hubungan interpersonal, baik dalam organisasi maupun di luar organisasi, mampu

- meyakinkan orang lain, dan mampu membangun kepercayaan serta bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan.
3. Interaksi individu dan kelompok, kepala madrasah harus mampu membangun interaksi antar individu dan kelompok dalam organisasi dengan baik. Dalam hal ini, seorang pemimpin dituntut agar mempunyai kecerdasan emosional, sehingga dapat mengenali emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain, dan mampu membina hubungan dengan baik.
 4. Kerjasama, kerjasama merupakan aspek yang sangat penting dalam menjalankan organisasi *madrasah*. Kepala *Madrasah* harus mampu membangun kerjasama dengan baik pada lingkungan internal dan eksternal dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Dalam konteks ini, *teamwork* harus dibangun sesuai dengan program-program pemberdayaan di *Madrasah* agar mampu mencapai visi dan misi *Madrasah* dengan baik. Kerjasama yang baik akan menentukan hasil atau kualitas pendidikan yang ada di *Madrasah*.
 5. Tujuan, tujuan harus dirumuskan dengan jelas dan operasional sesuai dengan visi dan misi *madrasah*. Tujuan sebagai tolak ukur untuk menentukan keberhasilan *madrasah* sesuai harapan dan cita-cita *madrasah* yang tertuang dalam visi dan misi *madrasah*. Perumusan tujuan harus jelas, operasional dan bisa dicapai, serta harus disertai dengan alat ukur yang bisa digunakan untuk mengevaluasi ketercapaian tujuan yang telah dirumuskan oleh *Madrasah*.
 6. Efektif dan efisien, komponen ini berkaitan erat dengan keseluruhan program kegiatan yang telah dirumuskan oleh *Madrasah*, baik kurikuler maupun ekstrakurikuler harus bisa dijalankan secara efektif dan efisien sehingga tujuan bisa tercapai dan produktivitas kompetensi di *Madrasah* bisa diwujudkan dengan baik.

F. Kompetensi Kepala Madrasah

1. Kompetensi Profesional

Kepala *Madrasah* sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin, termasuk didalamnya sebagai pemimpin pengajaran. Harapan yang segera muncul dari kalangan guru, siswa, staf administrasi, pemerintah, dan masyarakat adalah agar kepala *Madrasah* dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan seefektif mungkin untuk mewujudkan visi misi dan tujuan yang diemban dalam mengoperasikan *madrasah*. Selain itu juga memberikan perhatian kepada pengembangan individu dan organisasi. Untuk menajalankan itu semua, kepala *Madrasah* dituntut mempunyai kompetensi profesional sebagai pemimpin dan manajer dan *madrasah*.

Kepala *Madrasah* sebagai pemimpin pendidikan mempunyai tugas dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengoorganisasian, pelaksanaan, pengordinasian, pengawasan, dan evaluasi. Pelaksanaan fungsi-fungsi pokok manajemen tersebut memerlukan adanya komunikasi dan kerjasama yang efektif antara kepala *Madrasah* dan seluruh stafnya. Dengan demikian, kepala *Madrasah* memiliki peran yang sangat penting dan menjadi kunciatas keberhasilan terhadap *madrasah* yang dipimpinnya sebagaimana dijelaskan oleh Davies dalam Prim Masrokan Mutohar (2016) bahwa *a school principal accupies a key position in the schooling system*. Oleh karena itu, seorang kepala *Madrasah* yang efektif adalah kepala *Madrasah* yang mempunyai kemampuan managerial yang andal dan visioner, yaitu mampu mengelola *madrasah* dengan baik dan mempunyai gambaran mental tentang masa depan yang diacu bagi *madrasah* yang dipimpinnya. Hal ini diperkuat oleh penjelasan Caldwell dan Spinks dalam Prim Masrokan Mutahanr (2016) bahwa *a vision as a mental picture of a preferred future for the school*.

Kepala *Madrasah* mempunyai peran dan tanggung jawab sebagai *state person leadership educational leadership, supervisory leadership, and team leadership*, Sergiovauni dalam Prim Masrokan Mutohar (2016). Sementara Blumberg (1980) menekankan tugas dan tanggung jawab kepala *Madrasah* berkaitan erat dengan kompetensi manajerial dan kepemimpinan pendidikan. Berdasarkan peran administrasi kepala *Madrasah*, Wiles Bondi (1983) menyarankan agar dalam penyiapan kepala *madrasah* disediakan mata kuliah yang memberikan kompetensi manajemen *Madrasah*, pengembangan program dan kurikulum, undang-undang pendidikan atau peraturan *madrasah*, seperti isi pengajaran, dan hubungan instansi.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa kompetensi profesional kepala *Madrasah* pada hakekatnya berkaitan erat dengan (a) kepala *Madrasah* sebagai *leader*, (b) kepala *Madrasah sebagai manajer*, (c) kepala *Madrasah* sebagai administrator, (d) kepala *Madrasah* sebagai pendidik, (e) kepala *Madrasah* sebagai wirausaha, (f) kepala *Madrasah* sebagai pencipta iklim kerja, dan (g) kepala *Madrasah* sebagai supervisor.

2. Kompetensi Wawasan Kependidikan dan Manajemen

Kompetensi wawasan kependidikan dan manajemen yang harus dimiliki oleh kepala *Madrasah* berkaitan erat dengan (1) menguasai landasan pendidikan, yang meliputi: memahami pengembangan kurikulum *madrasah*; memahami tingkat perkembangan siswa; memahami macam-macam pendekatan pembelajaran, (2) menguasai kebijakan pendidikan, yang meliputi memahami undang-undang sistem pendidikan nasional; memahami program pembagunan pendidikan dan rencana strategis di bidang pendidikan; dan memahami kebijakan pendidikan, (3) menguasai konsep kepemimpinan pendidikan dalam tugas, peran dan fungsi kepala *Madrasah*; memahami konsep manajemen dalam tugas, peran, dan fungsi kepala *Madrasah*; memahami konsep dan penerapan manajemen berbasis sekolah atau *madrasah*; memahami konsep dan penerapan manajemen mutu sekolah atau *madrasah*.

Kepala *Madrasah* sebagai pemimpin dan manajer di *Madrasah* harus mampu mengadakan perbaikan pendidikan yang dipimpinnya. Perbaikan kualitas pendidikan harus diiringi dengan petaan kelembagaan dengan manajemen yang efektif dan efisien. Oleh karena itu, setiap pemimpin pendidikan dituntut bisa mengelola lembaganya dengan baik, sehingga bisa menjadi lembaga pendidikan yang maju dan kompetitif. Lembaga pendidikan yang maju akan mampu berkembang dengan baik dan bisa menghasilkan *output* yang berkualitas.

Pentingnya manajemen yang efektif dalam organisasi pendidikan semakin banyak mendapatkan pengakuan dari berbagai pihak. Sekolah, *Madrasah*, dan perguruan tinggi akan lebih efektif dalam memberikan pendidikan yang baik pada siswa atau mahasiswa jika mereka *termanage* dengan baik. Penelitian tentang keefektifan *madrasah* dan perbaikan *madrasah* di beberapa Negara menunjukkan bahwa mutu kepemimpinan dan manajemen merupakan salah satu variabel terpenting untuk membedakan antara *madrasah* yang berhasil dan tidak. Temuan ini menunjukkan bahwa manajemen tidak bisa dianggap sebagai suatu aspek institusi jumud dan tidak bisa diubah. Manajemen yang baik akan membuat perbedaan mutu *madrasah*, sekolah, dan perguruan tinggi serta kualitas proses pendidikan yang ada di dalamnya.

Hasil pendidikan dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk suatu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu. Keunggulan akademik dinyatakan dengan nilai yang dicapai oleh peserta didik. Keunggulan ekstrakurikuler dinyatakan dengan aneka jenis ketrampilan yang dikuasai oleh peserta didik.

Pendidikan yang bermutu harus selalu memperhatikan kebutuhan dan harapan masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan di *Madrasah*. Kebutuhan dan harapan masyarakat akan mutu pelayanan pendidikan yang baik menjadi actor pemicu

utama inovasi manajemen pendidikan. Keputusan institusional yang dibuat oleh kepala *Madrasah* dan staf untuk meningkatkan mutu pelayanan internal (di dalam lembaga pendidikan) dan eksternal (hubungan *Madrasah* dengan masyarakat) akan sangat mempengaruhi proses pembuatan keputusan inovatif dalam bidang manajemen pendidikan. Kegiatan pendidikan dan pengajaran di *Madrasah* akan berjalan baik, jika ditunjang oleh manajemen pendidikan yang memadai. Satu hal hingga saat ini masih menjadi focus pemikiran para ahli manajemen pendidikan adalah bagaimana menyeimbangkan antara produk kerja inovasi manajemen pendidikan dan aplikasi di *madrasah-madrasah*. Mereka sepakat bahwa inovasi manajemen pendidikan dapat dibuat dengan menggunakan logika deduktif dari proses inquiry, berdasarkan penelitian eksperimental atau penelitian empiris tertentu. Namun demikian pada tingkat aplikasi, ternyata unsur-unsur seni (art) dan keprigulan (craft) dalam kinerja manajemen pendidikan tidak sepenuhnya menunjukkan perpaduan yang serasi. Daum dalam Prim Masrokan Mutohar (2016)

3. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian yang harus dimiliki oleh kepala *Madrasah* sebagaimana dijelaskan dalam standar kompetensi kepala *Madrasah* atau kepala sekolah (2007:130-121), sebagai berikut:

- a. Bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang meliputi menerapkan perintah-perintah ajaran agama yang dianutnya dan menerapkan perbuatan yang menggambarkan sikap toleransi terhadap agama lain.
- b. Berakhlak mulia, yang meliputi melakukan perbuatan yang mencerminkan sikap suka menolong orang lain, memberikan jalan keluar terhadap kesulitan orang lain, dan bekerja tanpa pamrih.
- c. Memiliki etos kerja yang tinggi, yang meliputi disiplin dalam bekerja, bersemangat dalam bekerja, memiliki rasa percaya diri, berinisiatif dalam bekerja, kreatif dalam bekerja, tekun dan cekatan dalam bekerja.

- d. Bersikap terbuka, yang meliputi mau menerima saran dan kritik, transparan dalam merencanakan dan melaksanakan tugas.
- e. Berjiwa pemimpin, yang meliputi memberi contoh yang baik dalam penilaian sehari-hari, bersikap adil dan bijaksana dalam pengambilan keputusan, melakukan pemecahan masalah secara efektif, memotivasi bawahan, dan bersikap objektif dalam memberikan penilaian terhadap bawahan.
- f. Mampu mengendalikan diri, yang meliputi memiliki stabilitas emosi, bekerja dengan teliti, cermat, hati-hati serta tidak mudah putus asa.
- g. Mampu mengembangkan diri, yang meliputi berkemauan untuk meningkatkan kemampuan dan memiliki rasa keingintahuan yang tinggi.
- h. Memiliki integritas kepribadian, yang meliputi dapat dipercaya, jujur, konsisten antara ucapan dan perbuatan, memiliki komitmen yang tinggi, berdedikasi tinggi atau loyal, dan tegas dalam bersikap serta bertindak.

Kompetensi kepribadian ini sangat penting untuk dimiliki oleh kepala *Madrasah* dan dalam menjalankan tugas-tugas kepemimpinannya sehingga mampu menciptakan *madrasah* yang efektif dan berprestasi. Kepala *Madrasah* dikatakan sebagai pemimpin yang efektif bilamana mampu menjalankan proses kepemimpinan yang mendorong, mempengaruhi dan mengarahkan kegiatan atau tingkah laku kelompoknya. Inisiatif dan kreativitas kepala *Madrasah* yang mengarah kepada kemajuan *madrasah* merupakan bagian integrative dari tugas dan tanggung jawabnya. Untuk mewujudkan hal tersebut, salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala *Madrasah* adalah memiliki kompetensi kepribadian sebagai pemimpin pendidikan.

Pengembangan kompetensi kepribadian dalam praktek kepemimpinan, kepala *Madrasah* dituntut mempunyai kecerdasan emosional yang tinggi karena mempunyai peran yang sangat penting dalam menjalankan tugas-tugas kepemimpinan. Kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) kepala *Madrasah*

merupakan kemampuan mengenali perasaan dan motivasi diri serta mengelola emosi secara tepat dan baik yang ada pada diri sendiri maupun orang lain untuk mengelola informasi dalam hubungan interpersonal.

Hubungan interpersonal sebagaimana dilakukan oleh setiap individu sangat memerlukan adanya kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional ini memiliki lima komponen, antara lain (1) mengenali emosi diri, (2) mengelola emosi, (3) memotivasi diri sendiri, (4) mengenali emosi orang lain, (5) membina hubungan (Goleman, 1999). Kelima komponen inilah yang perlu dikembangkan oleh setiap individu mauppun setiap pemimpin dalam mencapai suatu keberhasilan. Hal ini disebabkan keberhasilan dalam melaksanakan suatu aktivitas kepemimpinan semata-mata tidak ditentukan oleh kecerdasan yang dimilikinya, tetapi juga didukung faktor lain termasuk kecerdasan emosional.

Berdasarkan dengan kecerdasan emosional yang dimiliki oleh kepala *Madrasah*. Patton dalam Prim Masrokan Mutohar (2016) menjelaskan bahwa terdapat area anatomi organisasi yang perlu diperhatikan bila suatu organisasi tidak disertai *emotional intelligence* dalam setiap aktivitasnya. Enam area tersebut antara lain (1) kerangka organisasi akan lembek dan orang tidak dapat bekerjasama dengan efektif, (2) darah organisasi, yaitu kelancaran pesan untuk mencapai tujuan. Ia tidak dapat mengalir dengan lancar bila tidak disertai *emotional intelligence*, (3) jantung organisasi, yaitu kemauan antusiasme dan keteguhan. Dalam organisasi, tanpa *emotional intelligence* jantung tidak memompa darah ke seluruh tempat kerja, (4) otak organisasi, yaitu pola pikir (mindset) organisasi. Dalam organisasi, tanpa *emotional intelligence* otak tidak melayani sebagai tempat penampung yang mana staf dan guru dapat membuat bingkai suatu rujukan dan emosi, (5) sistem urat saraf organisasi, yaitu indikator umpan balik. Dalam organisasi tanpa *emotional intelligence* sistem urat saraf organisasi bukan merupakan operasi terkoordinasi dan umumnya orang mengabaikan peringatan dan tidak mengabari kesalahan-kesalahan yang terjadi, dan (6) otot organisasi, yaitu kekuatan dan

kekuasaan. Dalam organisasi tanpa *emotional intelligence* otot tidak dikembangkan dengan baik untuk memberikan dukungan kepada usaha meraih tujuan.

4. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial yang harus dimiliki oleh kepala *Madrasah* sebagaimana dijelaskan dalam standar kompetensi. Kepala sekolah atau *Madrasah* (2007:132), antara lain: guru, staf, karyawan, komite *Madrasah*, dan orang tua siswa; bekerja sama dengan *madrasah* atau instansi terkait (2) berpartisipasi dalam kegiatan kelembagaan atau *madrasah*, yang meliputi berperan aktif dalam kegiatan akademik dan non akademik, (3) berpartisipasi dalam kegiatan kemasyarakatan, berperan aktif dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, kegiatan keagamaan, kesenian, olahraga, atau kegiatan masyarakat lainnya.

Kepala *Madrasah* dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai pemimpin pendidikan harus mempunyai kompetensi sosial, salah satunya adalah terampil dalam berkomunikasi. Kepala *Madrasah* yang terampil dalam berkomunikasi memiliki ciri-ciri antara lain (1) efektif dalam memberi dan menerima, menyatakan syarat-syarat emosi dalam pesan-pesan mereka, (2) menghadapi masalah-masalah sulit tanpa penundaan, (3) mendengarkan dengan baik, berusaha saling memahami, dan bersedia berbagi informasi, (4) menggalakkan komunikasi terbuka dan tetap bersedia menerima kabar buruk maupun baik (Goleman, 1999).

Untuk menjadi kepala *Madrasah* yang sukses dalam menjalankan kepemimpinannya di *Madrasah* dibutuhkan kemampuan berkomunikasi yang efektif sehingga dapat mengubah perilaku staf, guru, dan peserta didik di *Madrasah*. Untuk mengubah perilaku tersebut, kepala *Madrasah* menentukan kemampuan dan seni mempengaruhi. Seni mempengaruhi ini sangat penting dimiliki oleh kepala *Madrasah*, karena salah satu dari fungsi kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain untuk diajak bekerjasama dalam mencapai tujuan *Madrasah* secara efektif dan efisien.

Sesuai dengan kerangka kerja kompetensi sosial yang ada dalam kecerdasan emotional seorang pemimpin sebagaimana yang dikembangkan oleh Goleman dalam Prim Masrokan Mutohar (2016) adalah *pertama* menghargai diri sendiri (*self respect*). Kompetensi ini tidak lain adalah meningkatkan kecakapan pribadi, yaitu kecakapan mengelola diri sendiri. Prinsipnya, orang dianggap dapat menghargai dirinya sendiri jika mampu mengelola dirinya sendiri untuk memenuhi nilai-nilai kehidupan yang hakiki. Kecakapan pribadi inilah yang seharusnya dimiliki oleh setiap pemimpin dalam hal ini adalah kepala *Madrasah*. Kerangka kerja kecakapan pribadi yang dimaksud sebagai berikut.

- a. Kesadaran diri. Dalam hal ini terkait erat dengan apa yang kita rasakan dan menggunakan untuk memandu pengambilan keputusan diri sendiri serta memiliki tolak ukur yang realistis atas kemampuan diri dan kepercayaan diri.
- b. Pengaturan diri. Dalam pengaturan diri ini setiap pemimpin diharapkan dapat menangani emosinya sehingga berdampak positif pada pelaksanaan tugas, peka terhadap kata hati dan sanggup menunda kenikmatan sebelum tercapainya tujuan, dan mampu memulihkan kembali dari tekanan emosi.
- c. Motivasi. Terkait dengan motivasi, diharapkan seorang pemimpin mampu menggunkan hasratnya yang paling dalam untuk menggerakkan dan menuntut mencapai dan mencapai tujuan, membantu mengambil inisiatif, dan bertindak sangat hati-hati untuk menghadapi kegagalan dan frustrasi.

Kedua, menghargai orang lain (*respect to others*) dengan kecakapan sosial dalam kerangka kecerdasan emosional. Orang dianggap mampu menghargai orang lain jika ia memiliki kecakapan untuk menentukan bagaimana kita menangani suatu hubungan dengan orang lain. Kerangka kerja kecakapan sosial meliputi hal-hal berikut.

- a. Empati. Menjadi seorang pemimpin harus mampu merasakan apa yang dirasakan orang lain, mampu memahami prespektif mereka,

menumbuhkan hubungan saling percaya, dan menyelaraskan diri dengan bermacam-macam orang lain.

- b. Keterampilan sosial. Seorang pemimpin harus mampu menanggapi emosi dengan baik ketika berhubungan dengan orang lain, cermat dalam membaca situasi dan jaringan sosial.
- c. Berinteraksi dengan lancar. Seorang pemimpin dalam hal ini kepala *Madrasah* harus mampu dan dapat menggunakan keterampilan ini untuk mempengaruhi dan memimpin, bermusyawarah dan menyelesaikan konflik, serta untuk bekerja dalam tim.

Kecerdasan emosional dalam diaplikasikan dalam konteks sosial, baik interaksi antar pribadi, individu dengan kelompok, maupun kelompok dengan kelompok. Dalam kelompok, sejumlah individu datang dari latar belakang yang beraneka ragam (budaya, watak, kepribadian, kepentingan dan lain sebagainya). Oleh karena itu, kecerdasan emosional secara khusus sangat penting untuk kepemimpinan dalam kehidupan kelompok atau pada suatu organisasi, dalam hal ini organisasi pendidikan. Inti dari kepemimpinan adalah pengambilan keputusan dan mampu mengajak orang lain agar secara sadar mau menjalankan tugas secara efektif dan tercapainya tujuan organisasi. Sementara inti *emotional intelligence* adalah bagaimana kita dapat mengenali perasaan kita sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan motivasi diri sendiri, kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dalam hubungannya dengan orang lain.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dikatakan jika seorang pemimpin secara emosional cerdas, artinya memiliki kemampuan untuk berempati, bisa memahami perasaan orang lain, bisa mengendalikan amarah, tidak sombong, bersikap hormat, mampu menyesuaikan diri dengan baik, harmonis, ramah, hangat, setiap kawan, mampu mengendalikan konflik yang terjadi, dan bertindak secara cermat dan hati-hati, diprediksikan akan berhasil dalam kepemimpinannya.

G. Prinsip-prinsip Kepemimpinan Kepala *Madrasah*

Tugas terpenting kepemimpinan kepala *Madrasah* adalah memimpin bawahan, pelaksanaan pekerjaan, dan meendayagunakan sumber-sumber material yang tersedia secara efektif dan efisien. Agar pelaksanaan tugas-tugas tersebut dapat tercapai, terdapat beberapa syarat yang harus dipenuhi oleh seorang calon pemimpin yang berhasil, antara lain sebagaimana hasil penelitian yang dilaporkan oleh Greenberg dan Baron dalam Prim Masrokan Mutohar (2016) adalah agar fungsi kepemimpinan dapat berjalan dengan baik, seseorang pemimpin dapat berpegang pada prinsip-prinsip umum, yaitu konstruktif, kreatif, parsitisipatif, kooperatif, delegasi yang baik, *integrative*, rasionalitas, dan objektivitas, kesederhanan dan fleksibilitas.

Disamping prinsip-prinsip tersebut, para pemimpin Indonesia telah memiliki perangkat prinsip sendiri, yaitu kepemimpinan Pancasila yang dikembangkan atas dasar pokok-pokok pikiran tokoh pendidikan nasional, Ki Hajar Dewantara dengan tiga prinsip fungsional kepemimpinan, yaitu pertama, *ing ngarsa sung tuladha*. Pemimpin staf lewat sikap dan perbuatannya berkuasa menjadikan dirinya pola anutan dan ikutan segenap personel yang dipimpinnnya. Kedua, *ing madya mangun karsa*, yaitu sebagai seorang pemimpin, ia hendaknya mampu membangkitkan semangat berswakarsa dan berkreasi pada segenap personel di organisasi. Ketiga, *tut wuri handayani*, bahwa pemimpin harus mampu mendorong segenap personel yang dipimpinnnya agar berani berjalan didepan dan sanggup bertanggung jawab. Berikut ini ditampilkan karakteristik pemimpin yang sukses

Tabel 3. Karakteristik Pemimpin yang Sukses

No	Sifat atau Karakteristik Pemimpin	Deskripsi
1.	Semangat kerja	Punya keinginan sukses, energi yang tinggi, punya inisiatif
2.	Kejujuran dan integritas pribadi	jujur, dapat dipercaya dan terbuka
3.	Kepemimpinan dan motivasi	Memiliki semangat untuk berusaha mempengaruhi staf untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan
4.	Kepercayaan diri	Memiliki kepercayaan untuk kepercayaan sendiri

5.	Kemajuan kognitif	Memiliki intelegensi yang tinggi, kemampuan menghasilkan dan menerjemahkan sejumlah informasi
6.	Pengetahuan bidang bisnis	Memiliki pengetahuan dunia industry, khususnya hal-hal teknis yang relevan
7.	Kreativitas	Memiliki sifat originalitas dalam bertindak
8.	Fleksibilitas	Kemampuan beradaptasi dengan kebutuhan bawahan dalam situasi yang dihadapi

Kepemimpinan pendidikan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu mempengaruhi orang lain untuk diajak bekerja sama dalam meningkatkan mutu pendidikan. Dalam konteks ini, seorang pemimpin pendidikan harus mampu membantu hal-hal berikut.

- a. Terciptanya suasana persaudaraan, kerjasama dengan penuh rasa kebebasan.
- b. Membantu kelompok untuk mengorganisasi diri, yaitu ikut serta dalam memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjelaskan tujuan.
- c. Membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja yang praktis dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi.
- d. Bertanggung jawab dalam mengambil keputusan bersama dalam kelompok.
- e. Memberikan kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman.
- f. Bertanggung jawab untuk melatih kelompok untuk bisa memahami proses dan isi pekerjaan yang dilakukan dan berani memberikan penilaian secara jujur dan efektif.
- g. Bertanggung jawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi dalam situasi dan kondisi apapun.

H. Gaya Kepemimpinan Kepala *Madrasah*

Secara operasional, kepemimpinan berfungsi sebagai tindakan yang dilakukan oleh pemimpin dalam upaya menggerakkan bawahan agar mau berbuat sesuatu guna mewujudkan program-program kerja yang telah dirumuskan sebelumnya. Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa berhasil tidaknya program pemberdayaan sumber daya manusia di dalam organisasi sebagian

besar ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam melaksanakan fungsi-fungsi pokok kepemimpinan, baik sebagai *leader* maupun *manager* Sergiovani, Burhanudin, Greenberng dan Baron dalam Prim Masrokan Mutohar (2016). Pelaksanaan sebagai *leader* lebih menekankan pada usaha interaksi manusiawi (*human interaction*). Mempengaruhi orang yang dipimpin, menemukan sesuatu yang baru, mengadakan perubahan dan pembaruan. Sebagai manajer berusaha menempatkan perhatian pada prosedur dan hasil, formalitas dan proses pencapaian tujuan melalui usaha-usaha yang dilaksanakan anggota.

Kepemimpinan dapat dipahami sebagai suatu konsep yang mengandung makna akan suatu proses kekuatan yang datang dari seorang figur pemimpin untuk mempengaruhi orang lain, baik secara individu maupun kelompok dalam suatu organisasi. Disamping itu pengertian kepemimpinan adalah menekankan pada perilaku individu yang melaksanakan interaksi sosial dengan sesamanya untuk mencapai tujuan atau maksud tertentu. Rauch dan Benling dalam Prim Masrokan Mutohar (2016) menjelaskan bahwa *leadership is the process of influencing the activities of an organized group toward goal achievement*). Berdasarkan penjelasan yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala *Madrasah* adalah kemampuan yang dimiliki oleh kepala *Madrasah* untuk memberikan pengaruh kepada orang lain melalui interaksi individu dan kelompok sebagai wujud kerjasama dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepala *Madrasah* dalam melaksanakan tugas sehari-hari tidak terlepas dari gaya kepemimpinan yang diterapkan. Oleh karena itu, sebagai pemimpin pendidikan perlu memahami keefektifan kepemimpinan, pendekatan-pendekatan gaya, dan perilaku kepemimpinan (Halpin, 1971). Hal ini disebabkan keberhasilan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas tergantung pada kepemimpinannya. Keefektifan pengelolaan bidang garapan di *Madrasah* tergantung pada keefektifan kerja personelnya. Sementara keefektifan kerja personel ditentukan oleh kepemimpinan

yang dilaksanakan oleh kepala *Madrasah*. Penjelasan tersebut memberikan makna bahwa seorang pemimpin dituntut supaya mampu menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan para personel agar secara tepat agar bisa membawa organisasi *madrasah* pada pencapaian keberhasilan secara optimal. Oleh karena itu, agar bisa menjalankan peran kepemimpinan secara berhasil kepala *Madrasah* dituntut agar memiliki gaya kepemimpinan yang tepat dalam menjalankan organisasi *madrasah*.

Salah satu tinjauan tentang gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan di *Madrasah* adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task oriented*) dan gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada manusia (*people oriented*) (Hoy dan Maskel) dalam Prim Masrokh Mutohar (2016). Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task oriented*) adalah gaya kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada struktur tugas, penyusunan rencana kerja, penetapan pola organisasi, metode kerja, dan prosedur mencapai tujuan. Sementara gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia (*people oriented*) adalah kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada kesejawatan, kepercayaan, penghargaan, kehangatan, dan hubungan antara pemimpin dan anggota. Gaya kepemimpinan ini dapat dipahami secara sendiri-sendiri maupun sebagai satu kesatuan yang disebut dengan dimensi kepemimpinan (*leadership dimension*). Pemahaman yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas dan hubungan manusia sebagai satu kesatuan yang utuh.

Banyak sekali membahas gaya kepemimpinan dua dimensi tersebut dengan istilah yang berbeda. Cartwright dan Sander menggunakan istilah pencapaian tujuan (*goal achievement*) dan pertahanan kelompok (*group maintenance*). Halpin dan Winer mengemukakan dengan istilah struktur inisiasi (*initiating structure*) dan konsiderasi (*consideration*). Daniel Katz menyebut dengan istilah orientasi pada produk (*production oriented*) dan orientasi pada pekerja (*employee oriented*). Blake dan Mouton menggunakan istilah perhatian pada aspek hasil (*concern for*

production) dan perhatian pada aspek manusia (*concern for people*) (Ownes, 1995). Hoy dan Muskel (1987) merumuskan ke dalam dua klasifikasi besar, yaitu perhatian pada organisasi (*concern of organization*) dan perhatian pada hubungan individual (*concern for individual relationship*). Jika ditelaah secara sederhana, semua istilah tersebut mengacu pada gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia.

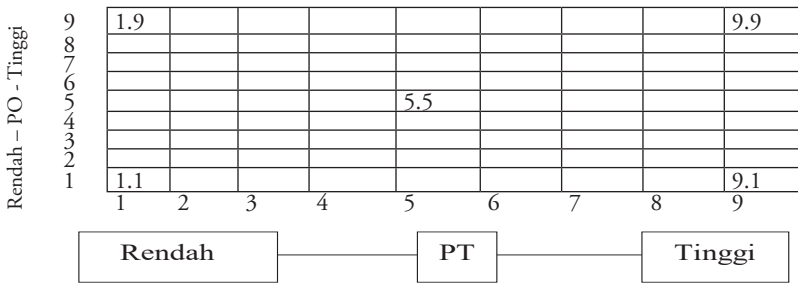
Kepemimpinan merupakan suatu yang sangat vital karena merupakan motor penggerak bagi segenap sumber daya yang tersedia di lingkungan organisasi, terutama terhadap komponen sumber daya manusia yang terdiri dari para karyawan atau tenaga personel lainnya. Begitu besarnya peranan kepemimpinan dalam proses pencapaian tujuan organisasi, sehingga tidak berlebihan jika dikatakan bahwa sukses tidaknya penyelenggaraan aktivitas suatu unit kerja dalam organisasi sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan, baik berkaitan dengan kualitas kepribadian maupun penguasaan konsep dan teknik memimpin yang efektif di lapangan. Dalam hal ini, Campbell Bridges dan Nystraud dalam Prim Masrokan Mutohar (2016) mengemukakan tiga fungsi pemimpin, antara lain (a) *interpersonal figurehead, leader, and liaison*, (b) *informational (monitor disseminator, and spokesman)*, (c) *decision (entourpreneur, disturbance handler, resource allocator, and negotiator)*. Pelaksanaan fungsi kepemimpinan itu sendiri bertujuan untuk menciptakan suatu iklim lingkungan kerja yang mendukung optimalisasi pendayagunaan seluruh sumber daya yang tersedia, dan pelaksanaan program kerja departemenal secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

Keberhasilan kepala *Madrasah* dalam melaksanakan tugas tergantung dari kepemimpinannya. Efektivitas pengelolaan bidang garapan *madrasah* dan kegiatan pembinaan tergantung pada efektivitas kerja personal *madrasah*. Efektivitas kerja personel yang ditentukan oleh kepemimpinan kepala *Madrasah*. Apabila kepala *Madrasah* mampu menggerakkan, membimbing, dan

mengarahkan para personel secara tepat akan bisa membawa organisasi *madrasah* pada keberhasilan yang optimal. Untuk menjalankan peran kepemimpinannya secara berhasil, kepala *Madrasah* mutlak harus memiliki gaya kepemimpinan yang tepat.

Berkaitan dengan gaya kepemimpinan, Fiedler mengembangkan Least Preferred Co-Worker (LPC) yang digunakan untuk mengukur kepribadian seorang pemimpin, apakah memiliki gaya yang berorientasi pada tugas (task oriented) atau gaya yang berorientasi pada hubungan manusia (relationship oriented) (Hoy dan Miskel, 1987; Gordon, 1990; Owens, 1995). Terdapat beberapa karakteristik kepribadian seorang pemimpin yang berorientasi pada tugas sebagaimana dijelaskan dalam *Least Preferred Co-Worker*, antara lain (1) kurang menyenangkan, (2) kurang bersahabat, (3) menolak, (4) membuat kecewa, (5) lesu, (6) tegang, (7) berjarak, (8) dingin, (9) kurang kerja sama, (10) bertentangan, (11) membesarkan, (12) suka bertengkar, (13) ragu-ragu, (14) kurang efisien, (15) murung, (16) tertutup. Adapun karakteristik gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia (relationship people) antara lain (1) menyenangkan, (2) bersahabat, (3) menerima, (4) membantu, (5) bersemangat, (6) rileks, (7) dekat, (8) hangat, (9) kerjasama, (10) suportif atau memberikan dukungan, (11) menarik, (12) harmonis, (13) percaya diri, (14) efisien, (15) periang, dan (16) terbuka, Hoy dan Maskel dalam Prim Masrokan Mutohar (2016)

Gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Blake dan Mouton berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada manusia (concern for people) dan perhatian pada hasil atau perhatian pada tugas (concern for production) (Denyer, 1972). Teori ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3.1 Lima gaya Kepemimpinan dalam organisasi

Gambar 3.1 tersebut menjelaskan adanya lima gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan dalam organisasi. Kelima gaya kepemimpinan yang dimaksudkan dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

- 1.1 *Improverish* : Perhatian pemimpin pada tugas hanya memerlukan sedikit usaha untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tersebut, demikian pula perhatian pada perhatian pada orang.
- 1.9 *Country club* : Perhatian yang besar perlu diberikan pada hubungan antara anggota kelompok sehingga kebutuhan mereka dapat dipenuhi.
- 9.1 *Task* : Efektivitas dari organisasi dapat dicapai dengan mengatur kondisi kerja sedemikian rupa sehingga hubungan antara manusia dikurangi agar tidak mengganggu penyelesaian tugas.
- 5.5 *Middle of the road* : penampilan organisasi dapat efektif kalau pemimpin mengatur keseimbangan hubungan yang baik antara perhatian pada tugas dan perhatian pada hubungan antar manusia.
- 9.9 *Team* : Tugas dikerjakan dengan semangat kerja yang tinggi, bersamaan itu pula perhatian ditingkatkan pada hubungan yang baik dengan pendekatan saling percaya dan hormat menghormati. (Denyer, J. C, 1972)

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dipahami tentang gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan gaya

kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan kemanusiaan. Karakteristik gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas meliputi menjelaskan sikap kepada bawahan, mencoba ide-ide baru pada bawahan, menetapkan peraturan, mengkritik pekerjaan bawahan, mengambil keputusan tanpa kompromi, memberikan tugas bawahan, merencanakan pekerjaan, menerapkan standar tertentu pada bawahan, menetapkan ketentuan waktu, menggunakan prosedur kerja yang seragam, menjelaskan peranannya, mengikuti peraturan yang telah dibakukan, memberitahukan harapan kepada bawahan, dan mengawasi bawahan. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan kemanusiaan meliputi sikap menyenangkan bawahan, mudah dipahami.

BAB IV

MANAJEMEN TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN

A. Definisi Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan adalah sebagai keseluruhan proses pengelolaan terhadap pendidik dan kependidikan sehingga tenaga pendidik dan kependidikan memiliki kompetensi dan kualifikasi yang sesuai dengan tuntutan kerja mereka secara profesional. Menurut Endang Herawan dan Nani Hartini dalam Jaja Jahari (2013) “Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan adalah aktivitas yang harus dilakukan mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan itu masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti”. Kegiatan ini mencakup proses perencanaan (SDM), perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian, kompensasi, penghargaan, pendidikan dan pelatihan, pengembangan, dan pemberhentian.

B. Prinsip-prinsip, Fungsi, dan Tujuan Manajemen Pendidik Serta Tenaga Kependidikan

Dalam membangun pemahaman terhadap tujuan dan fungsi manajemen tenaga pendidik dan kependidikan, diperlukan memahami tugas dan fungsi tenaga pendidik terlebih dahulu. Undang-undang nomor 14 tahun 2005 mengamanatkan bahwa sebagai agen pembelajaran guru harus berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, pengembang ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta pengabdian pada masyarakat. Dalam pasal 6 disebutkan bahwa kedudukan guru dan dosen sebagai tenaga profesional bertujuan untuk melaksanakan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional,

yaitu berkembangannya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Berdasarkan pemahaman tentang tugas tenaga pendidik di atas, maka fungsi manajemen tenaga pendidik dan kependidikan adalah untuk menyediakan tenaga pendidik dan kependidikan yang professional, kreatif dan memiliki intergritas dalam menjalankan tugasnya sehingga mampu menciptakan proses pembelajaran yang kondusif dan efektif.

C. Pengembangan Profesi Pendidik

Kita semua memaklumi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di dunia ini begitu cepatnya sehingga kalau kita berhenti belajar yang terjadi adalah bahwa kita menjadi orang “ketinggalan zaman”. Yang dimaksud belajar disini adalah usaha untuk memperoleh pengetahuan atau kecakapan baru dengan berusaha sendiri. Usaha-usaha melalui keaktifan sendiri untuk meningkatkan pengetahuan dan kecakapan sehingga akan berguna dalam menjalankan kewajiban sebagai guru, itulah yang dimaksud sebagai pengembangan profesi pendidik. Kadang-kadang pengembangan profesi ini dikatakan juga sebagai peningkatan profesi.

Sehubungan dengan peningkatan profesi ini, pendidik memang dituntut untuk selalu mengembangkan dirinya baik yang mengenai materi pelajaran dari bidang studi yang menjadi wewenangnya maupun ketrampilan pendidik. Tanpa belajar lagi kemungkinan resiko yang terjadi adalah tidak tepatnya materi pembelajaran yang diajarkan dan metodologi mengajar yang digunakan. Menurut yang tertulis dalam buku “Manajemen Pendidikan di Sekolah” (Dep, Pdan K, 1979 : 222/227) bentuk-bentuk peningkatan profesi keguruan secara garis besar sebagai berikut :

1. Peningkatan profesi secara individual

a. Peningkatan melalui penataran

b. Peningkatan profesi melalui belajar sendiri :

Dalam hal ini pendidik memilih sendiri buku-buku yang dibutuhkan yang sesuai bagi kepentingannya untuk dipelajari sendiri.

c. Peningkatan profesi melalui media masa :

Media masa seperti televisi, surat kabar dan majalah kadang-kadang menampilkan artikel-artikel pendidikan atau ketrampilan yang penting untuk dipelajari.

2. Peningkatan profesi keguruan melalui organisasi profesi.

Yang dimaksud organisasi atau perkumpulan yang memiliki ikatan-ikatan tertentu dari satu jenis keahlian atau jabatan, misalnya petani yang menyatukan diri dalam HKTI (Himpunan Kerukunan Tani Indonesia). Dokter yang menyatukan diri dalam IDI (Ikatan Dokter Indonesia), sedangkan para guru menyatukan diri dalam PGRI (Persatuan Guru Republik Indonesia). Organisasi profesi ini bermanfaat untuk :

a. Tempat pertemuan antara guru yang mempunyai keahlian yang hampir sama untuk saling mengenal.

b. Tempat memecahkan berbagai problema yang terkait profesinya.

c. Tempat peningkatan mutu profesi masing-masing

Dalam organisasi profesi keguruan masalah-masalah yang dihadapi antara lain :

1. Bagaimana sikap dan peranan guru dalam masa pembangunan

2. Bagaimana cara mendidik dalam kelas yang tepat

c. Bagaimana cara menghadapi anak yang mengalami hambatan belajar

d. Bagaimana membina

Adapun bentuk-bentuk kegiatan peningkatan profesi melalui organisasi profesi antara lain berupa :

1. Diskusi Kelompok

Dalam diskusi kelompok beberapa orang membahas sesuatu masalah yang sudah disiapkan terlebih dahulu. Dengan diskusi semacam ini merangsang para anggota untuk belajar lebih lanjut.

2. Ceramah Ilmiah

Ceramah ilmiah dapat diselenggarakan secara periodik, judul atau masalah yang disiapkan dapat ditentukan oleh pimpinan organisasi atau atas usul para anggotanya.

3. Karyawisata

Organisasi dapat merencanakan dan menyelenggarakan karyawisata ke suatu objek pendidikan tertentu yang mengandung masalah dan mampu menambah informasi pengetahuan kepada guru. Disamping itu objek-objek lain yang menunjang materi pelajaran dapat pula menjadi objek karyawisata.

4. Buletin Organisasi

Biasanya suatu organisasi profesi menerbitkan buletin secara periodik untuk disebarkan kepada para anggotanya.

Buletin organisasi perlu di isi berbagai macam artikel pengetahuan yang mampu mendukung pengembangan profesi. Sejalan dengan maksud pengembangan profesi guru tersebut Sodik A. Kuntoro dalam Suryosubroto (2010) berpendapat bahwa masyarakat yang cepat berkembang menuntut guru untuk belajar terus menerus. Pengetahuan guru yang “usang” akan membahayakan generasi *brilliant* masa mendatang. Karena itu, diperlukan program-program *in- service training re- education* bagi guru-guru.

Beberapa bentuk program yang dimaksud selanjutnya diperinci dalam dua jenis berdasar tempat penyelenggaraannya

1. Program dalam kampus antara lain :

- a. Up-grading
- b. Workshop
- c. Program sertifikat misalnya untuk konselor, pustakawan

sekolah, manajer, dan lain-lain

d. Re-edukasi bagi pendidik yang tidak memenuhi kompetensi.

2. Program diluar kampus antara lain :

a. Program supervisi / bimbingan guru senior pada guru pendidik baru.

b. Pertemuan para pendidik

c. Konferensi / workshop

d. Wisata karya, melihat sekolah / *madrasah* lain di negara kita sendiri atau negara lain.

e. Aktif dalam organisasi profesi yang sehat

D. Pendidik Sebagai Manajer

Secara umum telah dimaklumi bahwa tugas dan kewajiban pendidik yang utama adalah mendidik atau mengajar. Tetapi agar tugas tersebut mampu mencapai tujuannya yakni tujuan pendidikan, guru atau pendidik harus melibatkan diri dalam masalah manajemen. Dalam hubungannya dengan manajemen pendidikan inilah pendidik berfungsi sebagai manajer.

Tugas pendidik atau guru sangatlah kompleks, pendidik dituntut harus berpartisipasi dalam manajemen pendidikan di sekolah atau *madrasah*. Guru harus ikut memperhatikan kepentingan-kepentingan *madrasah*nya, baik bersifat kurikuler maupun masalah-masalah di luar kurikulum. Suatu pembaruan pendidikan tidak akan mencapai hasil yang diharapkan tanpa memberhatikan keikutsertaan pendidik secara optimal. Tentu saja keikutsertaan yang dimaksud disini adalah dalam program kurikuler dan juga yang bukan kurikuler, kegiatan edukatif dan manajemen.

Perlu diperhatikan bahwa fungsi pendidik sebagai manajer akan terdapat perbedaan jika pendidik sebagai guru kelas(di *Madrasah Ibtidaiyah*) dibanding guru dibidang studi di *Madrasah Tsanawiyah*.

1. Manajemen kurikulum

2. Manajemen personel
3. Manajemen murid
4. Manajemen tatalaksana
5. Manajemen sarana
6. Manajemen keuangan *madrasah*
7. Organisasi
8. Manajemen hubungan masyarakat

Apa yang dapat diperbuat oleh pendidik terhadap delapan bidang garapan manajemen pendidikan di *Madrasah* tersebut.

1. Dalam bidang manajemen kurikulum, antara lain:
 - a. Menyusun program mengajar yang sesuai kurikulum yang berlaku.
 - b. Menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP).
 - c. Merencanakan dan melaksanakan program evaluasi pendidikan.
 - d. Memberikan bimbingan belajar kepada murid.
 - e. Melancarkan pembagian tugas mengajar dan penjadwalan.
 - f. Mempertimbangkan perbaikan kurikulum untuk disesuaikan dengan kondisi setempat.
2. Dalam bidang manajemen personel, antara lain:
 - a. Memperlancar program supervisi pendidikan.
 - b. Membantu pengisian identitas kepegawaian.
 - c. Membantu memperlancar kebijakan-kebijakan dalam kepegawaian.
3. Dalam bidang manajemen murid, antara lain:
 - a. Menjadi panitia penerimaan peserta didik baru.
 - b. Mempertimbangkan syarat kenaikan kelas dan lulusan.
 - c. Menyusun tata tertib *madrasah*
 - d. Membantu mengawasi dan membimbing organisasi murid atau siswa.
 - e. Berpartisipasi dalam kegiatan siswa.

4. Dalam bidang manajemen tatalaksana *madrasah*, antara lain:
 - a. Merencanakan penggunaan ruang belajar.
 - b. Membantu menyusun kalender *madrasah*.
 - c. Berpartisipasi dalam rapat-rapat *madrasah*.
 - d. Menyusun peraturan dan penyelenggaraan perpustakaan *madrasah*.
 - e. Membantu kelancaran ketatausahaan *madrasah*.
 - f. Berpartisipasi dalam program kesejahteraan pendidik dan pegawai.
5. Dalam bidang manajemen sarana pendidikan, antara lain:
 - a. Inventarisasi alat peraga pada bidang studi masing-masing.
 - b. Merencanakan dan mengusahakan buku pegangan baik untuk pendidik maupun murid.
 - c. Mengatur penggunaan laboratorium *madrasah*.
 - d. Membantu merawat segala fasilitas pembelajaran yang ada di *Madrasah* dari segi kebersihan dan keamanan.
 - e. Membantu pengadministrasian buku-buku perpustakaan.
 - f. Membantu mengawasi keberhasilan, kesehatan dan pemeliharaan sarana dan prasarana.
6. Dalam bidang manajemen hubungan masyarakat

Dalam bidang ini pendidik sebagai salah satu warga *madrasah* dituntut untuk berpartisipasi secara aktif dan konstruktif agar dalam menjalin yang harmonis antara *madrasah* dengan masyarakat terbina dengan baik. Beberapa bentuk kegiatan hubungan masyarakat yang melibatkan pendidik antara lain:

 - a. Pengabdian kepada masyarakat, seperti: memberikan pencerahan dan informasi, bekerjasama dengan masyarakat sekitar *madrasah*, dan sebagainya.
 - b. Duduk dalam kepanitiaan tertentu bersama warga masyarakat sekitar.
 - c. Rapat-rapat bersama komite atau orang tua murid.

- d. Menyusun laporan pendidikan untuk instansi terkait dan kepada orang tua murid.
 - e. Ikut menjaga dan mempertahankan nama baik *madrasah* dalam pandangan masyarakat melalui kegiatan nyata.
7. Dalam bidang manajemen keuangan *madrasah*, antara lain:
- a. Membantu memperlancar terkait finansial.
 - b. Membantu tugas-tugas yang terkait dengan tertibnya pengelolaan keuangan.
 - c. Membantu kepala *Madrasah* dalam pertanggung jawaban keuangan.
8. Dalam bidang organisasi
- Membantu kepala *Madrasah* menyusun rincian tugas (job description). Dan membantu pengembangan organisasi *madrasah*, B Suryosubroto (2010).

BAB V

MANAJEMEN HUBUNGAN MASYARAKAT

A. Pengertian Manajemen Hubungan Masyarakat

Saltonstal (1959) dalam Jaja Jahari (2013) memandang *human relation* sebagai studi manusia dalam lingkungan pekerjaan. Bukan hanya manusia sebagai makhluk individu akan tetapi manusia sebagai bagian dari kelompok kerja informal. Manusia sebagai pelaksana manajemen, manusia sebagai anggota perkumpulan dan manusia sebagai bagian dari bagian organisasi dengan tujuan ekonomi. Berdasarkan dari sudut pandang manajemen, Scott (1962) mendefinisikan *human relation* sebagai proses motivasi individu yang efektif untuk mencapai tujuan yang seimbang, yang lebih memuaskan dan membantu mencapai tujuan organisasi.

Hubungan masyarakat (*public relation*) didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk menganalisis kecenderungan, memprediksi konsekuensi-konsekuensi, menasehati para pemimpin organisasi, dan melaksanakan program yang terencana mengenai kegiatan-kegiatan yang melayani, baik kepentingan organisasi maupun kepentingan organisasi maupun kepentingan public. Definisi tersebut dirumuskan dalam *The Statement of Maxico* (Rosadi Ruslan dalam Jaja Jahari (2013), dan masih banyak lagi definisi yang disampaikan oleh para ahli tentang *public relation* ini, yang pada dasarnya mencakup unsur-unsur antara lain:

1. Suatu proses yang mencakup hubungan timbal balik antara organisasi dan publiknya.
2. Analisis dan evaluasi melalui penelitian lapangan terhadap sikap, opini, dan kecenderungan sosial, mengomunikasikannya kepada pihak manajemen atau pemimpin.

3. Konseling manajemen agar dapat dipastikan bahwa kebijaksanaan tata cara kegiatan dapat dipertanggungjawabkan secara sosial dalam konteks demi kepentingan bersama bagi kedua belah pihak.
4. Pelaksanaan atau menindaklanjuti program aktivitas yang terencana, mengomunikasikan dan mengevaluasi.
5. Perencanaan dengan iktikaf yang baik, saling pengertian, dan penerimaan dari pihak publiknya sebagai hasil akhir dari aktifitas *public relation*, Marno dan Triyo Supriyatno dalam Jaja Jahari (2013).

Menurut Glennand Denny Gris Wold dalam Jaja Jahari (2013). *Public relation is management function which evaluate public attitudes, identifies the politics and procedures of an individual or organization with the public interest and executes a program of action to earn public understanding an acceptances.* Humas (hubungan masyarakat) merupakan fungsi manajemen yang diadakan untuk menilai dan menyimpulkan sikap-sikap publik, menyesuaikan kebijakan dan peosedur instansi atau organisasi dengan kepentingan umum, menjalankan suatu program untuk mendapatkan pengertian dan dukungan masyarakat. Menurut Oemi Abdurrachman M. A dalam Jaja Jahari (2013). Hubungan masyarakat adalah kegiatan untuk menanamkan dan memperoleh pengertian, *goodwill*, kepercayaan, dan penghargaan dari publik suatu badan khususnya dan masyarakat umumnya.

Definisi manajemen hubungan masyarakat di atas menitikberatkan bagaimana organisasi mampu berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya dalam menciptakan suasana yang kondusif bagi organisasi, sehingga organisasi mampu tumbuh dan berkembang secara cepat dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

B. Prinsip dan Fungsi Manajemen Hubungan Masyarakat

Hubungan organisasi dengan masyarakat harus terjadi secara erat dan harmonis, hal ini disebabkan proses komunikasi antar organisasi dan lingkungannya akan berdampak pada produktivitas

organisasi. Untuk membentuk hubungan yang harmonis, maka komunikasi yang dibangun harus mengacu pada prinsip *REACH*.

Respect

Dalam menjalin komunikasi yang efektif komunikasi yang dibangun harus *respect*, artinya organisasi mampu memandang lingkungan sebagai faktor penting dalam proses pengembangan organisasi.

Empathy

Proses komunikasi harus didasari rasa empati terhadap orang lain dan lingkungannya, sehingga lahir sikap saling menghargai dan membantu dalam tumbuh dan berkembang.

Audible

Proses komunikasi harus didasari sikap dan kemauan untuk mendengarkan pendapat dan keinginan orang lain. Prinsip ini akan melahirkan sebuah hubungan yang saling mengerti dan saling memahami

Care

Hubungan yang dibangun harus mampu melahirkan ketenangan dan kenyamanan, kondisi seperti ini akan berdampak positif pada pertumbuhan organisasi.

Humble

Organisasi harus mampu berperan strategis terhadap lingkungan dan harus memberikan kontribusi yang nyata dan tidak merasa egois untuk selalu mengedepankan dirinya.

Prinsip di atas akan membangun hubungan organisasi dan masyarakat secara harmonis. Inilah yang pada akhirnya mendukung fungsi-fungsi manajemen hubungan masyarakat bisa berjalan secara efektif. Fungsi manajemen hubungan masyarakat membuat Cultip (seorang pakar humas Internasional) yang dikutip oleh Marno dan Triyo Supriyatno dalam Jaja Jahari (2013) adalah:

1. Menunjang efektivitas utama manajemen dalam mencapai tujuan bersama.
2. Membina hubungan yang harmonis antara badan dan

organisasi dengan pihak publiknya, sebagai sasarannya.

3. Mengidentifikasi opini, persepsi, dan tanggapan masyarakat terhadap badan atau organisasi yang diwakilinya atau sebaliknya.
4. Melayani keinginan publiknya dan memberikan sumbang saran kepada pimpinan manajemen demi tujuan dari manfaat bersama.
5. Menciptakan komunikasi dua arah, timbal balik, dan mengatur arus informasi, publikasi, serta pesan dari badan satu organisasinya ke publiknya atau terjadi sebaliknya demi tercapainya citra positif bagi kedua belah pihak.

Hubungan yang terjalin secara harmonis ini akan memberikan manfaat bagi kedua belah pihak, baik bagi pertumbuhan organisasi maupun bagi perkembangan dan kemajuan masyarakat. Manfaat hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat menurut Made Pidarta dalam Jaja Jahari (2013) adalah:

a. Bagi lembaga pendidikan.

1. Memperbesar dorongan mawas diri;
2. Memudahkan memperbaiki pendidikan;
3. Memperbesar usaha dalam meningkatkan profesionalisme pengajar;
4. Konsep masyarakat tentang guru atau dosen menjadi sesuai dengan harapan;
5. Mendapat koreksi dari kelompok masyarakat;
6. Melahirkan dukungan moral dan masyarakat;
7. Memudahkan meminta bantuan kepada masyarakat;
8. Memudahkan menggunakan media pendidikan masyarakat;
9. Memudahkan pemanfaatan narasumber.

b. Bagi masyarakat

1. Bagi masyarakat hubungan yang terjalin secara harmonis dengan lembaga pendidikan akan memberikan manfaat sebagai berikut:

2. Mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan *madrasah* dan inovasinya.
3. Kebutuhan-kebutuhan masyarakat tentang pendidikan lebih mudah diwujudkan.
4. Menyalurkan kebutuhan berpartisipasi dalam pendidikan.
5. Melakukan usul-usul terhadap lembaga pendidikan.

C. Prinsip-prinsip Peningkatan Partisipasi Masyarakat

Apabila hubungan *madrasah* dengan masyarakat ingin berhasil mencapai sasaran, baik dalam arti sasaran masyarakat atau orang tua yang dapat diajak kerjasama maupun sasaran hasil yang diinginkan, maka ada beberapa prinsip-prinsip pelaksanaan harus menjadi pertimbangan dan perhatian oleh *Madrasah*. Mulyono dalam Imam Gunawan (2017) mengemukakan beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dan dipertimbangkan dalam pelaksanaan hubungan *madrasah* dengan masyarakat, yaitu: (1) keterpaduan (*integrity*); (2) kesederhanaan (*continuity*); (3) sederhana (*simplicity*); (4) menyeluruh (*coverage*); (5) konstruktif (*constructiveness*); (6) kesesuaian (*adaptability*); dan (7) luwes (*flexibility*).

Keterpaduan (*integrity*)

Prinsip ini mengandung makna bahwa semua kegiatan *madrasah* dengan masyarakat harus terpadu dalam arti apa yang dijelaskan, disampaikan, dan disuguhkan kepada masyarakat harus informasi yang terpadu antara informasi kegiatan akademik maupun informasi kegiatan yang bersifat non akademik. Biasanya sering terjadi *madrasah* tidak menginformasikan atau menutupi sesuatu yang sebenarnya menjadi masalah *madrasah* dan perlu bantuan atau dukungan orang tua murid. Oleh karena itu, *madrasah* harus sendini mungkin mengantisipasi kemungkinan adanya salah persepsi dan salah interpretasi tentang informasi yang disajikan dengan melengkapi informasi yang akurat dan data yang lengkap, sehingga dapat diterima secara rasional oleh masyarakat. Hal ini sangat penting untuk meningkatkan penilaian dan kepercayaan masyarakat atau orang

tua murid terhadap *madrasah*, atau dengan kata lain transparansi *madrasah* sangat diperlukan, lebih-lebih dalam era reformasi dan abad informasi sekarang ini, masyarakat akan semakin kritis dan berani memberikan penilaian secara langsung tentang *madrasah* atau sekolah.

Berkesinambungan (*continuity*)

Prinsip ini berarti bahwa pelaksanaan hubungan *madrasah* dengan masyarakat harus dilakukan terus menerus. Pelaksanaan hubungan *madrasah* dengan masyarakat tidak hanya dilakukan secara insidental atau sewaktu-waktu, misalnya satu kali dalam satu tahun atau sekali dalam satu semester, yang hanya dilakukan pada saat akan meminta bantuan keuangan kepada orang tua atau masyarakat. Hal ini menyebabkan masyarakat selalu beranggapan apabila ada undangan untuk datang ke *Madrasah* selalu dikaitkan dengan uang. Akibatnya, mereka cenderung tidak menghadiri atau sekedar mewakili kepada orang lain untuk menghadiri undangan *madrasah*. Apabila ini terkondisi, maka *madrasah* akan sulit mendapat dukungan yang kuat dari orang tua murid dan masyarakat. Perkembangan informasi, perkembangan kemajuan *madrasah*, permasalahan-permasalahan *madrasah* bahwa permasalahan belajar siswa akan selalu muncul dan berkembang setiap saat, oleh karena itu diperlukan penjelasan informasi yang terus menerus dari *Madrasah* untuk masyarakat atau orang tua murid, sehingga mereka sadar akan pentingnya keikutsertaan mereka dalam meningkatkan mutu pendidikan putra putrinya.

Sederhana (*simplicity*)

Prinsip ini menghendaki agar dalam proses hubungan *madrasah* dengan masyarakat dilakukan, baik secara komunikasi personal maupun komunikasi kelompok, pihak pemberi informasi *madrasah* dapat menyederhanakan berbagai informasi yang disajikan kepada masyarakat. Informasi yang disajikan kepada masyarakat melalui pertemuan langsung maupun melalui media, hendaknya disajikan dalam bentuk sederhana sesuai

dengan kondisi dan karakteristik pendengar (masyarakat setempat). Prinsip kesederhanaan ini juga mengandung makna bahwa, informasi yang disajikan dinyatakan dengan kata-kata yang penuh persahabatan dan mudah dimengerti. Banyak masyarakat yang tidak memahami istilah-istilah ilmiah, oleh sebab itu penggunaan istilah sedapat mungkin disesuaikan dengan tingkat pemahaman masyarakat.

Menyeluruh (*coverage*)

Kegiatan pemberian informasi hendaknya menyeluruh dan mencakup semua aspek, faktor atau substansi yang perlu disampaikan dan diketahui oleh masyarakat, misalnya program ekstrakurikuler kegiatan kurikuler, atau *remedial teaching*. Prinsip ini juga mengandung makna bahwa segala informasi hendaknya: (1) lengkap, artinya tidak satu informasi pun yang harus ditutupi, masyarakat atau orang tua murid mempunyai hak untuk mengetahui keberadaan dan kemajuan *madrasah* dimana anaknya belajar, oleh sebab itu informasi kemajuan *madrasah*, masalah yang dihadapi *madrasah*, serta prestasi yang dihadapi *madrasah* harus diinformasikan kepada masyarakat; (2) akurat, artinya informasi yang diberikan tepat dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat, hal ini berarti bahwa informasi yang diberikan tidak dibuat-buat atau informasi yang objektif; dan (3) up to date, berarti informasi yang diberikan adalah informasi perkembangan, kemajuan, masalah dan prestasi *madrasah* yang terbaru. Dengan demikian masyarakat dapat memberikan penilaian sejauh mana *madrasah* dapat mencapai visi dan misi yang telah disusun.

Konstruktif (*constructiveness*)

Program hubungan *madrasah* dan masyarakat hendaknya konstruktif dalam arti *madrasah* memberikan informasi yang dapat membentuk pendapat umum masyarakat yang positif terhadap *madrasah*. Dengan demikian masyarakat akan memberikan respon hal-hal yang positif tentang *madrasah* serta mengerti dan memahami secara detail berbagai masalah yang

dihadapi *madrasah*. Apabila hal tersebut dapat mereka pahami, hal ini merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong mereka untuk memberikan bantuan kepada *madrasah* sesuai dengan permasalahan *madrasah* yang perlu mendapat perhatian dan pemecahan bersama.

Hal ini menuntut *madrasah* untuk membuat daftar masalah yang perlu dikomunikasikan secara terus menerus kepada masyarakat. Prinsip ini juga berarti dalam penyajian informasi hendaknya objektif, tanpa emosi, dan rekayasa, termasuk dalam hal ini memberitahukan kelemahan-kelemahan *madrasah* dalam memacu peningkatan mutu pendidikan di *Madrasah*. Penjelasan yang konstruktif akan diterima oleh masyarakat tanpa prasangka, hal ini akan mengarahkan mereka untuk berbuat sesuatu dengan permasalahan *madrasah*. Untuk itu informasi yang baik adalah objektif berdasarkan data yang ada pada *madrasah*.

Kesesuaian (*adaptability*)

Program hubungan *madrasah* masyarakat hendaknya disesuaikan dengan keadaan di dalam lingkungan masyarakat tersebut. Penyesuaian dalam hal ini termasuk penyesuaian terhadap aktivitas, kebiasaan budaya (*culture*), dan bahan informasi yang ada dan berlaku dalam kehidupan masyarakat. Bahkan pelaksanaan kegiatan hubungan dengan masyarakat harus disesuaikan dengan kondisi masyarakat. Misalnya masyarakat daerah pertanian yang setiap pagi bekerja di sawah, tidak *madrasah* mengadakan kunjungan (*home visit*) pada pagi hari. Pengertian-pengertian yang benar dan valid tentang opini serta faktor-faktor yang mendukung akan dapat menumbuhkan kemauan bagi masyarakat untuk berpartisipasi ke dalam pemecahan persoalan-persoalan yang dihadapi *madrasah*.

Luwes (*flexibility*)

Adalah program yang sewaktu-waktu mampu menerima perubahan yang terjadi. Prinsip-prinsip meningkatkan keterlibatan masyarakat dalam bidang pendidikan pada dasarnya menitikberatkan lembaga pendidikan yang mampu

berkomunikasi secara aktif dengan masyarakat. Untuk itu menurut Maisyaroh dalam Imam Gunawan (2017) lembaga pendidikan perlu menerapkan beberapa prinsip, yaitu: (1) fleksibilitas; (2) relevansi; (3) partisipasi; (4) komprehensif; dan (5) melembaga.

Fleksibilitas, artinya lembaga pendidikan hendaknya mempunyai program yang cukup lentur dan beradaptasi secara terus menerus dengan perubahan-perubahan layanan lembaga lain di masyarakat. Perkembangan tuntutan masyarakat, pengetahuan, teknologi yang begitu cepat perlu diikuti dengan program pendidikan yang relevan. Misalnya, perkembangan teknologi komunikasi dalam era globalisasi yang sekarang sedang terjadi.

Relevansi, artinya peran dan fungsi lembaga pendidikan hendaknya ditentukan sesuai kondisi masyarakat yang menjadi latar belakang peserta didik. Hal ini perlu diperhatikan karena anak setelah menyelesaikan studi akan kembali ke masyarakat sebagai pengguna lulusan suatu lembaga pendidikan.

Partisipasi, artinya lembaga pendidikan bersama masyarakat hendaknya mengembangkan program kegiatan dan layanan guna memperluas, memperbarui, memadukan pengalaman berbagai kelompok umur pada semua tingkatan. Lembaga pendidikan perlu memperhatikan kebutuhan masyarakat ini.

Komprehensif, artinya lembaga pendidikan harus selalu menghubungkan dirinya dengan masyarakat yang lebih luas, intern bangsa yaitu pada tingkat wilayah, daerah, dan nasional maupun secara internasional. Hal ini perlu dilakukan karena era global sudah mulai terjadi. Lulusan tidak hanya disiapkan untuk intern (lokal) tapi bisa diperluas sesuai kebutuhan.

Melembaga, artinya layanan efektif dalam masyarakat pada setiap warga Negara hanya dapat dicapai melalui organisasi, terutama organisasi pendidikan yang dikelola secara baik. *Madrrasah* dalam memaksimalkan partisipasi masyarakat, kegiatannya perlu diorganisasi secara baik.

Partisipasi masyarakat dan warga *madrasah* dalam mewujudkan *madrasah* yang bermutu perlu dimaksimalkan. Semakin tinggi tingkat partisipasi, maka semakin besar rasa memiliki dan semakin besar rasa tanggung jawab, sehingga akhirnya makin besar pula tingkat dedikasinya. Prinsip-prinsip di atas perlu diterapkan, karena pada umumnya masyarakat mau membantu lembaga pendidikan, jika lembaga pendidikan mampu menampakkan eksistensinya dan mau menampakkan keberhasilannya. Sehingga bantuan yang diberikan oleh masyarakat perlu dimanfaatkan untuk penyelenggaraan dan pengembangan program pendidikan secara maksimal.

Sementara itu Indrafachrudin dalam Imam Gunawan (2017) berpendapat bahwa prinsip-prinsip hubungan *madrasah* dan orang tua siswa hendaknya berorientasi pada kepentingan *madrasah* dan orang tua siswa. Oleh sebab itu, *Madrasah* harus memperhatikan beberapa prinsip dalam melaksanakan hubungan *madrasah* dan orang tua siswa, yaitu: (1) mengenal dengan sebaik-baiknya tentang aspek-aspek kepribadian siswa; (2) mengenal dengan sebaik-baiknya tentang pertumbuhan dan perkembangan siswa; (3) memahami bermacam-macam pendekatan tentang hubungan dengan orang tua siswa dan mampu menggunakannya; (4) mengenal latar belakang kehidupan orang tua dan lancar berkomunikasi dengan orang tua siswa, baik lisan maupun tulisan; (5) ramah tamah dan terbuka berkomunikasi dengan orang tua siswa; (6) siswa bersifat berkesinambungan; (7) hindari meminta bantuan dana tanpa didahului oleh keinginan dan keikhlasan dari orang tua siswa sendiri; (8) meningkatkan pertumbuhan profesi guru; dan (9) mengkaji secara mendalam kode etik guru serta mengamalkannya.

Prinsip-prinsip tersebut harus dijelaskan kepada para guru dan staf *madrasah*. Bahkan *madrasah* perlu membuat prinsip-prinsip secara tertulis dan disosialisasikan kepada warga *madrasah*. Para guru dan staf *madrasah* diharapkan dapat meresapi dari prinsip-prinsip tersebut. *Madrasah* untuk mencapai hubungan *madrasah* dengan masyarakat, menurut Elsfree harus memperhatikan

Sembilan prinsip sebagai pedoman dalam melaksanakan program antara *madrasah* dan masyarakat (Indrafachrudi dalam Imam Gunawan) (2017), yaitu:

1. *Madrasah* mengetahui apa yang diyakini.

Hal ini merupakan tugas kepala *Madrasah* untuk mengembangkan filsafat pendidikan yang menjadi dasar dan tujuan pendidikan di *madrasah*nya, agar guru-guru dan staf sadar akan apa yang mereka kerjakan dalam *madrasah*, sehingga tidak ada kesimpangsiuran dalam melaksanakan pendidikan dan pengajaran itu. Mereka akan merasa aman dalam melakukan tugas-tugas profesinya dengan penuh tanggung jawab.

2. *Madrasah* melakukan program pendidikan dengan baik dan bersahabat dengan masyarakat.

Madrasah untuk mencapai kerjasama dengan masyarakat, dan memperoleh bantuan dari masyarakat, *Madrasah* membuat program belajar siswa sebaik mungkin. *Madrasah* yang dapat menciptakan suasana bahagia dan situasi belajar menggairahkan bagi siswa, tidak akan mengalami kesulitan dalam memperoleh bantuan dari masyarakat. Selanjutnya *madrasah* hendaknya melayani setiap orang yang datang ke *madrasah* itu dengan bersahabat.

3. *Madrasah* mengetahui masyarakatnya.

Madrasah hendaknya mengetahui benar-benar keadaan masyarakat di daerah itu, baik sifat dan problem-problemnya maupun sumber-sumber belajar yang ada dalam masyarakat itu. Hal ini merupakan kunci yang penting bagi hubungan *madrasah* dan masyarakat.

4. *Madrasah* melakukan survei mengenai masyarakat di daerah tersebut.

Survei ini perlu untuk menghimpun informasi tentang masyarakat yang meliputi semua aspek kehidupan masyarakat dan kodesi-kodesinya. Pengenalan masyarakat melalui survei ini merupakan bahan dalam penyusunan program belajar siswa,

agar siswa nantinya lebih berperan bagi masyarakat dan dapat mendatangkan kesejahteraan bagi masyarakat.

5. *Madrasah* mempelajari masyarakat dan daerahnya melalui dokumen-dokumen.

Madrasah menyelidiki dan mempelajari keadaan masyarakat melalui dokumen-dokumen dari berbagai sumber, seperti kantor sensus, lembaga-lembaga ilmiah, politik, dan organisasi masyarakat, biografi atau ensiklopedia untuk medalami pengetahuan tentang masyarakat. *Madrasah* dengan mengenal secara mendalam tentang masyarakat, maka *madrasah* dapat menyusun program hubungan antara *madrasah* dan masyarakat dengan baik.

6. Keanggotaan dalam organisasi masyarakat.

Alangkah baiknya jika *madrasah* tidak hanya mengetahui dari luar, tetapi juga dari dalam dengan jalan menjadi anggota dari organisasi pemudaan, keagamaan, kebudayaan, dan atau organisasi profesi. Tujuan masuk organisasi itu sebagai upaya dan sarana *madrasah* untuk memahamkan kepada organisasi yang ada di masyarakat agar mengerti tentang kebijakan dan program dari *Madrasah*, dan selanjutnya diharapkan bersedia membantu *madrasah*.

7. *Madrasah* mengadakan kunjungan ke rumah.

Madrasah mengadakan hubungan dengan orang tua siswa. *Madrasah* mengunjungi orang tua siswa di rumah dan tokoh-tokoh masyarakat. Banyak manfaat dan tujuan yang akan diperoleh dari kunjungan guru ke rumah, baik untuk tujuan proses perkembangan pendidikan siswa, maupun untuk menghimpun informasi tentang masyarakat di daerah tersebut.

8. *Madrasah* melayani masyarakat di daerahnya.

Sebenarnya *madrasah* itu merupakan lembaga untuk melayani masyarakat. Hal yang jelas bahwa *madrasah* itu melayani anak-anak dari masyarakat melalui pendidikan dan pengajaran, tetapi lebih jauh lagi *madrasah* akan menjadi lebih baik ia menjadikan

pusat kegiatan masyarakat, misalnya *madrasah* itu mempunyai perpustakaan untuk masyarakat atau tempat pertemuan. Pengaturan kegiatan itu perlu direncanakan dan dilaksanakan bersama mereka. Pelayanan *madrasah* misalnya dapat dilakukan melalui kegiatan kepalang merah, kampanye kebersihan lingkungan, atau peringatan hari besar agama.

9. *Madrasah* mendorong agar masyarakat bersedia untuk melayani *madrasah*.

Hubungan antara *madrasah* dan masyarakat harus merupakan kegiatan yang timbal balik. Ada suatu cara tentang kerjasama dengan masyarakat, misalnya: (1) adakanlah hubungan yang baik dengan tokoh-tokoh di masyarakat, yang dapat memberi bantuan berupa materi, tenaga, dan atau pikiran demi kepentingan *madrasah*; (2) mohon bantuan tokoh-tokoh yang ada di masyarakat untuk melayani *madrasah*; (3) perkayalah dan majukan program belajar para siswa dan tingkatkanlah untuk belajar mereka melalui kemampuan dan keterampilan tokoh-tokoh masyarakat. Pelaksanaan program itu hendaknya direncanakan dan diatur dengan baik, misalnya melalui program magang pada lembaga-lembaga yang ada di masyarakat. (Imam Gunawan, 2017).

D. Teknik-teknik Peningkatan Partisipasi Masyarakat

Banyak teknik yang dapat digunakan *madrasah* untuk meningkatkan prestasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di *Madrasah*. Penerapan teknik yang berhasil harus memperhatikan komitmen masyarakat terhadap pendidikan. Masyarakat perlu dibangkitkan komitmen dengan cara menyentuh hati mereka dengan merasa perlu akan pendekatan, masyarakat membutuhkan pendidikan yang berkualitas. Langkah awal agar masyarakat merasakan perlunya pendidikan yang berkualitas, perlu diterapkannya pendekatan budaya, yaitu diupayakan masyarakat mengetahui dan mengenal pendidikan, meyakini manfaat pendidikan, dan percaya terhadap mutu pendidikan. Dengan proses ini diharapkan masyarakat sadar dan paham pendidikan

mutlak diperlukan dalam meningkatkan taraf hidup masyarakat itu sendiri.

Teknik peningkatan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan menurut Hymes dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu: (1) teknik pertemuan kelompok. Dapat berupa diskusi, seminar, lokakarya, dan sarasehan. Tema yang diambil misalnya upaya menangani penyalahgunaan narkoba dikalangan peserta didik. Melalui cara-cara tersebut, masing-masing pihak dapat mengemukakan pendapat untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi anak di lembaga pendidikan; (2) teknik tatap muka, pihak lembaga pendidikan dapat berkunjung ke rumah siswa yang dihadapi masalah atau mengunjungi pihak-pihak yang sekiranya dapat membantu; (3) observasi dan partisipasi, dalam hal ini masyarakat mengunjungi, mengobservasi, dan partisipasi dalam kegiatan *madrasah*. Dengan kunjungan ini diharapkan masyarakat mengetahui secara langsung hambatan yang muncul dalam penyelenggaraan pendidikan, mengetahui keberhasilan lembaga pendidikan, yang akhirnya diharapkan mau membantu pelaksanaan pendidikan di lembaga pendidikan, dan (4) surat menyurat dengan berbagai pihak yang dapat dikaitkan dengan penyelenggaraan pendidikan. (Indrafachrudi dalam Iman Gunawan, 2017).

Sementara itu layanan Riset Pendidikan dan Asosiasi Nasional Kepala Pendidikan Dasar di Alexandria merumuskan berbagai teknik untuk meningkatkan partisipasi berbagai pihak dalam menyelenggarakan pendidikan, yaitu: (1) layanan masyarakat, dalam hal ini sekolah atau *madrasah* mempelajari kebutuhan masyarakat dan melihat apa yang bisa diperbuat lembaga pendidikan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat; (2) program pemanfaatan alumni sekolah atau *madrasah* dapat dilibatkan dalam kehiatan seolah atau *madrasah*, seperti menjadi pembicara dalam kegiatan seminar di sekolah atau *madrasah*; masyarakat sebagai model, masyarakat menjadi model siswa di sekolah atau *madrasah* terutama masyarakat yang telah berhasil dalam kehidupannya; (4) *open house*, lembaga pendidikan secara terbuka bersedia diobservasi

oleh masyarakat, sehingga masyarakat dapat melihat secara langsung proses pendidikan dan sarana pendidikan di sekolah atau *madrasah*; (5) pemberian kesempatan kepada masyarakat, lembaga pendidikan memberikan kesempatan kepada masyarakat secara sukarelan untuk membantu kegiatan lembaga pendidikan; (6) pengiriman pembicara, anggota staf lembaga pendidikan yang berminat diberi kesempatan untuk mempromosikan program dan prestasi lembaga pendidikan kepada masyarakat; (7) masyarakat sebagai sumber informasi, pihak lembaga pendidikan menanyakan kepada anggota masyarakat tentang isu-isu yang hangat dan dibuat rekomendasi untuk pengembangan lembaga pendidikan; dan (8) diskusi panel, dalam hal ini siswa, orang tua, staf, dan guru mengadakan pertemuan untuk menindaklanjuti kegiatan hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat agar semua usaha yang telah dilakukan dapat dirasakan manfaatnya (Maisyaroh dalam Iman Gunawan, 2017)

Selain teknik-teknik tersebut, menurut Maisyaroh komunikasi yang efektif dengan masyarakat di sekitar sekolah atau *madrasah* merupakan teknik yang dapat dilakukan untuk meningkatkan partisipasi masyarakat. Ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk melakukan komunikasi yang efektif dengan masyarakat: (1) memberdayakan orang-orang kunci, yakni orang-orang yang mampu mempengaruhi dan dianut orang lain, apa yang dikatakan dilakukan oleh orang kunci biasanya dipercaya dan dilaksanakan oleh masyarakat sekitar; (2) warga sekolah atau *madrasah* yang bersifat terbuka terhadap saran dan kritik masyarakat, dalam hal ini memang perlu diwaspadai kritik yang mungkin ingin menjatuhkan sekolah atau *madrasah*, untuk itu penerimaan kritik harus selektif; (3) komunikasi dengan masyarakat perlu dilakukan dengan terus menerus, agar diharapkan dan kebutuhan masyarakat dan sekolah atau *madrasah* dapat sejalan; dan (4) pada saat yang tepat, pihak sekolah atau *madrasah* melibatkan masyarakat untuk sekitar untuk berpartisipasi dalam kegiatan sekolah atau *madrasah*, misalnya dalam kegiatan olahraga, kesenian, atau pada saat sekolah atau *madrasah* hari laker.

Sedangkan Begin mengemukakan bahwa kegiatan human (*public relation*) dapat dibedakan menjadi dua, yaitu: (1) *external public relation* (humas ke luar) dan (2) *internal public relation* (humas ke dalam), sehingga hubungan sekolah atau *madrasah* dengan masyarakat yang merupakan kegiatan humas juga mengenal dengan kegiatan publisitas ke luar dan publisitas ke dalam (Suryobroto dalam Imam Gunawan, 2017). Berikut ini akan diuraikan secara rinci berbagai jenis kegiatan humas yang dipandang perlu dilaksanakan sekolah atau *madrasah*, baik yang eksternal maupun internal.

1. Kegiatan Eksternal

Kegiatan eksternal ini selalu berhubungan atau ditujukan kepada *public* atau masyarakat diluar warga sekolah atau *madrasah*. Ada dua kemungkinan yang bisa dilakukan yakni secara langsung (tatap muka) dan tidak langsung. Kegiatan eksternal tidak langsung adalah kegiatan berhubungan dengan masyarakat melalui perantara media tertentu sedangkan kegiatan eksternal dapat juga melalui media. Berikut ini akan diuraikan tentang program yang termasuk dalam kegiatan eksternal.

a. Pameran

Pameran adalah pertunjukan hasil seni atau barang hasil produksi. Kegiatan pameran merupakan pelaksanaan fungsi humas melalui penyelenggaraan atau ekshibisi. Lazimnya pameran bersifat terbuka unruk masyarakat umum dan kegiatan pameran dipublikasikan kepada khalayak umum, seperti pada media iklan. Tujuan penyelenggaraan kegiatan pameran adalah memperkenalkan suatu produk atau hasil pekerjaan peserta didik kepada masyarakat agar mereka tertarik kemudian membelinya atau agar peserta didik mengenal hasil-hasil pekerjaan peserta didik kelas lain. Pameran merupakan media periklanan yang menyentuh semua pancaindra (mata, telinga, Lidah, hidung, dan kulit). Adapun jenis-jenis pameran adalah: (1) pameran umum, yakni pameran yang bertujuan memperkenalkan suatu lembaga pendidikan, produknya, atau

suatu hal yang khusus kepada khalayak umum; (2) pameran dagang, yakni pameran yang khusus bagi pihak tertentu; (3) pameran luar, yakni berbagai macam pameran produk yang berukuran besar; (4) pameran keliling, yakni pameran yang diselenggarakan secara berpindah-pindah yakni dari tempat yang satu ke tempat yang lainnya; dan (5) pameran kecil, yakni hanya diadakan pada sebuah pojok atau sudut toko, beranda hotel, atau tempat pameran stasiun, dan Bandar udara.

Sedangkan karakteristik khusus pameran adalah: (1) mudah menarik perhatian orang; (2) dilaksanakan pada waktu yang longgar; (3) ada peluang pertemuan tatap muka; (4) dapat disisipi kegiatan demonstrasi dan pembagian sampel; dan (5) adanya suasana akrab dalam pameran. Untuk menyelenggarakan pameran di sekolah atau *madrrasah* diperlukan persiapan yang matang, seperti: (1) pembuatan rencana tertulis dalam saksama dan terperinci dalam bentuk proposal kegiatan; (2) pembelian bahan-bahan yang diperlukan untuk penyelenggaraan kegiatan; (3) penyeleksian, pengaturan, dan pemeliharaan bahan-bahan pameran; dan (4) pembuatan brosur, buklet, poster, pamflet, gambar, skema atau diagram.

b. Seminar dan konferensi

Guna menunjang penggunaan berbagai macam media yang diuraikan, ada baiknya jika suatu lembaga pendidikan menyelenggarakan suatu pertemuan khusus untuk khalayak. bentuk pertemuan itu bisa berupa seminar atau konferensi pers. Tujuan kegiatan ini menyampaikan presentasi ke orang-orang tertentu. Sebaiknya acara ini dibuat santai mungkin dengan pesan penjualan atau pameran dagang.

c. *Open house*

Open house adalah sebuah acara ketika seseorang, instansi, atau lembaga mengundang masyarakat tertentu untuk meninjau keadaan atau kegiatan yang sedang diselenggarakan, misalnya peninjauan gedung baru. Maksud penyelenggaraan *open house* adalah suatu kegiatan untuk memperkenalkan suatu

kegiatan atau hasil usaha kepada masyarakat, dengan demikian masyarakat akan memperoleh kesan baik, sehingga masyarakat tertarik untuk bekerja, belajar, atau melaksanakan kegiatan lainnya ditempat yang dikunjungi.

d. Tari, sandiwara, wayang, ketoprak, dan seni tradisional lainnya.

Kesenian tradisional ini dapat didengar melalui radio, ditonton melalui televisi, maupun dapat disaksikan secara langsung di panggung pertunjukan. Kadang-kadang sekolah atau *madrasah* mengundang para pemain wayang dan ketoprak untuk pentas di sekolah atau *madrasah*, misalnya dalam rangka mencari dana pembangunan gedung atau sekedar memeriahkan acara tutup tahun ajaran. Peserta didik dalam kesempatan tersebut dapat menyumbangkan acara *vocal atau group*, tari-tarian atau sandiwara. Sekolah atau *madrasah* mungkin memiliki kelompok sandiwara, teater, atau ketoprak sehingga suatu saat dapat dipentaskan melauai kelompok tersebut sang komunikator menyampaikan pesan kepada para penonton atau masyarakat tentang keadaan sesuatu. Cara yang disampaikan dapat berupa humor, kritikan atau sindiran. Para penontonnya tentu para tamu undangan, terutama orang tua peserta didik, pemuka masyarakat atau masyarakat umum.

e. Laporan

Laporan dapat dibedakan menjadi laporan lisan dan laporan tertulis. Adapun laporan yang dimaksudkan disini adalah program tertulis. Wali kelas wajib melaporkan prestasi belajar peserta didik melalui rapor. Kemudian rapor tersebut diteruskan kepada orang tua peserta didik agar mereka mengetahui prestasi belajar putra putri mereka. Peserta didik kelas akhir, misalnya diwajibkan melaksanakan kerja nyata disuatu instansi atau perusahaan. Kemudian hasil praktek kerja disajikan dalam bentuk laporan tertulis, misalnya disajikan dalam bentuk makalan atau paper.

f. Pakaian seragam

Setiap sekolah atau *madrasah* memiliki seragam seolah atau

madrasah. Jika terdapat sekolah atau *madrasah* yang tidak mematuhi aturan tentang pakaian seragam, berarti sekolah atau *madrasah* tersebut tidak disiplin. Oleh karena itu, guru mestinya menggunakan pakaian seragam agar peserta didik mengikuti jejak guru. Pakaian seragam sangat penting bagi *madrasah* karena dengan seragam akan tampak harmonis, serasi, sejajar, serta tidak terlihat perbedaan kaya dan miskin. Sehingga dapat dibayangkan seandainya para peserta didik dibebaskan dari pakaian seragam, maka perbedaan diantara mereka akan tampak jelas. Hal ini dapat mengakibatkan proses pergaulan peserta didik menjadi kurang kondusif. *Madrasah* dengan memiliki seragam khas akan menjadi nilai lebih bagi *Madrasah*, sebab seragam khas *madrasah* merupakan cerminan dari *madrasah* itu sendiri.

g. *Company Profile* (profil lembaga pendidikan)

Merupakan buku yang memberikan informasi tentang profil dan lembaga pendidikan. Daftar isi dari *Company profile*, adalah: (1) pendahuluan; (2) kata pengantar atau sambutan dari kepala sekolah atau *madrasah*; (3) historis dan struktur organisasi lembaga pendidikan; (4) produk barang atau jasa yang ditampilkan; (5) kinerja dan manajemen pendidikan; (6) nilai aset yang dimiliki lembaga pendidikan; (7) pengembangan pendidikan serta sumber daya manusia; (8) prospek dan tantangan yang dihadapi lembaga pendidikan saat sekarang dan dimasa yang akan datang; (9) daftar kantor cabang, alamat atau telepon.

h. *Special event* (kegiatan khusus dalam humas)

Sekolah atau *madrasah* dapat menyelenggarakan acara atau kegiatan khusus (*special event*) kehumasan yang merupakan kiat menarik perhatian dari media pers dan public terhadap sekolah atau *madrasah* yang ingin ditampilkan melalui aktivitas khusus itu sendiri. Tujuan diselenggarakannya *special event* adalah: (1) dapat memuaskan pihak lain yang terlibat atau terkait berperan serta dalam acara khusus tersebut; (2) meningkatkan pengetahuan

dan pengenalan; (3) upaya pemenuhan dan menarik simpati masyarakat; (4) mampu menumbuhkan saling pengertian kedua belah pihak; dan (5) menciptakan citra positif kepada masyarakat atau publik sebagai target sarannya. Berdasarkan beberapa tujuan diselenggarakannya *special event* merupakan program kerja dan pelaksanaan kegiatan humas dalam memberikan informasi secara langsung (tatap muka) yang dapat dikemas berbentuk suatu media humas, baik untuk mewakili sekolah atau *madrasah* maupun tentang pengenalan dan pengetahuan sekolah atau *madrasah* atau menangani pelayanan yang dapat diberikan kepada pihak masyarakat sebagai khalayak sasaran. Fungsi *special event* menurut Ruslan adalah: (1) memberikan informasi secara langsung (tatap muka) dan mendapatkan hubungan timbal balik yang positif dengan publiknya melalui program kerja atau cara-cara yang sengaja dirancang dan dikaitkan dengan peristiwa khusus dalam kegiatan dan program kerja kehumasan; dan (2) sebagai media komunikasi dan sekaligus untuk mendapatkan publikasi, yang akhirnya media masa atau public sebagai target sarannya akan memperoleh pengenalan, pengetahuan, pengertian yang mendalam dan diharapkan menimbulkan citra positif terhadap lembaga yang diwakilinya (Nasution dalam Imam Gunawan, 2017)

Bentuk kegiatan *special event* misalnya acara festival music siswa yang diselenggarakan bekerjasama dengan stasiun televisi, pameran yang dilaksanakan saat meridhakan hari ulang tahun sekolah atau *madrasah*, *open house* dengan sekolah atau *madrasah* mengundang masyarakat dan atau sekolah atau *madrasah* lain untuk mengunjungi lembaga pendidikan yang bersangkutan.

i. Pertemuan dan musyawarah

Pertemuan dan musyawarah dapat diselenggarakan secara intern, misalnya kepala sekolah atau *Madrasah* dengan guru, kepala sekolah atau *madrasah* dengan peserta didik. Namun pertemuan dan musyawarah dapat bersifat ekstern dan mengikutsertakan pihak luar, seperti pemuka masyarakat, organisasi sosial, dan

orang tua peserta didik, yang bersangkutan paut dengan sekolah atau *madrasah*. Acara yang dilaksanakan, misalnya pertemuan dalam rangka penerimaan peserta didik baru dan pembangunan gedung sekolah atau *madrasah*. Sehingga dalam pertemuan dan musyawarah, semua yang hadir bersama-sama menyelesaikan masalah agar segala sesuatu yang menghambat proses belajar mengajar dapat segera diatasi. Selain itu dalam kegiatan tersebut, suatu kesepakatan harus diperoleh sehingga sekolah atau *madrasah* dapat segera melaksanakan semua keputusan yang telah disepakati bersama.

j. Kunjungan ke rumah (*home visit*)

Kunjungan ke rumah lazimnya dilakukan oleh para guru dengan berkunjung ke rumah orang tua peserta didik (wali), misalnya untuk mengetahui seluk beluk peserta didik, Apakah anak tergolong pemalas, sering bolos, atau untuk mengetahui hal-hal lainnya? Apakah anak kurang perhatian dari orang tua, ataukah pengaruh lingkungan lain? untuk mengetahui hal ini, maka guru, wali kelas, atau kepala sekolah atau *madrasah* dapat mengetahui dari orang tua peserta didik agar orang tua turut membantu menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi peserta didik. Hal-hal seperti itu dapat ditempuh dengan cara *home visit*.

k. Pawai atau karnaval

Sekolah atau *madrasah* dapat melaksanakan kegiatan pawai atau karnaval. Karnaval adalah kelompok orang yang diatur sedemikian rupa sehingga tampak serasi dan enak dipandang. Secara langsung atau secara tidak langsung, sebenarnya karnaval merupakan sebuah pameran, misalnya peserta didik menyumbangkan kelompok *drum band* dalam karnaval peringatan Hari Ulang Tahun Kemerdekaan Republik Indonesia. Sekolah atau *madrasah* dengan menampilkan kelompok *drum band* peserta didik berarti telah berupaya membangun citra dan membawa nama baik sekolah atau *madrasah* terhadap masyarakat. Salah satu keuntungan media karnaval adalah

mengundang banyak penonton dari lembaga lapisan masyarakat.

2. Kegiatan Internal

Kegiatan internal ini merupakan publisitas ke dalam dan sasarannya tidak lain adalah warga sekolah atau *madrasah* yang bersangkutan, yakni para guru, tenaga tata usaha, dan seluruh siswa. Kegiatan internal bertujuan untuk: (1) memberi penjelasan tentang kebijakan penyelenggaraan, siruasi, dan perkembangan sekolah atau *madrasah*; (2) menampung saham-saham dan pendapat-pendapat dari warga sekolah atau *madrasah* dalam hubungannya dengan pembinaan dan pengembangan sekolah atau *madrasah*; dan (3) dapat memelihara hubungan harmonis dan terciptanya kerjasama antara warga sekolah atau *madrasah* itu sendiri. Berikut ini uraian beberapa jenis kegiatan internal yang berkaitan dengan para praktisi humas di lembaga pendidikan.

a. Diskusi

Diskusi adalah penyelenggaraan pertukaran keterangan atau pendapat mengenai pokok pembicaraan atau masalah dengan maksud mendapatkan pengetahuan atau keterangan lebih lengkap. Diskusi merupakan pertemuan ilmiah untuk bertukar pikiran mengenai suatu masalah tertentu yang dihadapi sekolah atau *madrasah* dan masyarakat, terutama berkaitan dengan upaya pengembangan kemanufakturan siswa, pembinaan sikap siswa, dan sebagai wahana menyalurkan presepsi antara sekolah atau *madrasah* dan masyarakat. Diskusi dapat berbentuk panel atau musyawarah.

b. Film

Sekolah dalam memutar film yang bersifat edukatif. Film-film yang bermanfaat bagi siswa, antara lain film sejarah, pelaksanaan pendidikan di Negara maju, kegiatan transmigrasi, kegiatan di kota, dan pengaruh narkotika. Peserta didik melalui media film, diharapkan menyadari pentingnya film yang bernafaskan pendidikan. Film yang baik harus memenuhi delapan ciri-ciri yaitu: (1) dapat menarik minat; (2) benar dan otentik; (3) *up to date* dalam *setting*, pakaian, dan lingkungan; (4) sesuai dengan

tingkat kematangan penonton; (5) perbendaharaan data yang benar; (6) kesatuan; (7) dapat mendorong aktivitas; dan (8) memenuhi dan memuaskan penonton dari segi teknik.

c. Tanggung jawab dan wawancara

Umumnya bimbingan di sekolah atau *madrasah* dilaksanakan melalui tanya jawab dengan guru pembimbing. Setiap tanya jawab harus memberikan kesan tertentu, baik bagi peserta didik maupun pembimbing. Agar tanya jawab dapat berhasil dengan baik, hal-hal lain yang perlu diperhatikan adalah: (1) persiapan pembimbing maupun siswa harus mempersiapkan diri agar memanfaatkan waktu dengan efisien; (2) pembukaan, siswa harus mengetahui peran dan fungsi pembimbing, sehingga hal itu harus dikemukakan dengan singkat dan sederhana agar membuka pintu pembicaraan berikutnya; (3) penetapan tujuan, pembimbing dapat mengamati tujuan yang telah ditetapkan dalam hal pembimbingan karena dapat meyakinkan siswa bahwa pembimbing ingin membantunya; (4) penciptaan hubungan, kejujuran, ekspresi minat, sikap manusia, dan kepekaan pembimbing dapat meyakinkan siswa bahwa pembimbing ingin membantunya; (5) memberika bantuan kepada anak untuk berbicara, dalam hal ini meskipun telah tercipt suasana tenang, biasanya siswa masih segan untuk berbicara, oleh karena itu pembimbing harus peka terhadap hal itu agar mampu membantu siswa mengemukakan masalah atau mengekspresikan perasaannya; (6) pengakhiran tanya jawab, pembimbing harus dapat menunjukkan rasa sayang kepada siswa, dan juga sebaiknya siswa berusaha membantu rangkuman hasil pembicaraan, apabila dianggap perlu pada waktu yang akan datang dapat diadakan pertemuan kembali; (7) perencanaan tindak lanjut, pembimbing berusaha membuat catatan kecil tentang pengalaman penting. Pembimbing harus mengikuti tingkah laku siswa dengan cermat untuk mengetahui semua perubahan yang terjadi pada diri siswa, sesuai dengan tujuan yang telah digariskan.

d. Papan informasi

Papan informasi adalah tempat menempelkan pengumuman, terkait pelaksanaan kegiatan di lembaga pendidikan dan sosialisasi kebijakan pimpinan di lembaga pendidikan secara tertulis, seperti edaran dan sebagainya (Nasution dalam Imam Gunawan, 2017). Papan informasi ini bisa juga untuk menempelkan brosur atau leaflet tentang kegiatan-kegiatan yang akan diselenggarakan, seperti brosur atau leaflet kegiatan seminar atau lokakarya, informasi tentang penerimaan peserta didik baru dan sebagainya. Selain itu papan informasi sekarang ini dimanfaatkan oleh para praktisi humas untuk menempelkan kliping koran yang isinya terkait dengan lembaganya atau kebijakan pemerintah terhadap bidang pendidikan. Bentuk papan informasi hendaknya empat persegi panjang dan ukurannya disesuaikan dengan tempat, sedangkan bahannya disesuaikan dengan dana. Papan informasi ini sebaiknya dibuat lebih dari satu agar bisa diletakkan di berbagai tempat strategis sehingga mudah dilihat dan dibaca oleh public internal.

e. Papan foto

Papan foto untuk menempelkan foto-foto kegiatan di lingkungan unit kerja lembaga pendidikan yang didokumentasikan staf humas. Papan foto hendaknya memiliki pintu dari kaca agar foto-foto tersebut tidak mudah diambil, bentuknya bisa segi empat atau empat persegi panjang. Foto-foto yang dipajangkan sebaiknya diberi keterangan di bawah masing-masing foto agar lebih menarik dilihat. Orang yang melihat bisa mengetahui momen foto tersebut. Foto yang ditampilkan hendaknya masih aktual dan apabila sudah lebih dari dua minggu bisa diganti lagi dengan foto-foto baru.

f. Kotak saran

Dibuat untuk memperoleh dan menampung berbagai masukan dan saran dari para tenaga pengajar, peserta didik, dan karyawan tentang kebijakan lembaga pendidikan yang telah berjalan. Humas dapat menempatkan sejumlah kotak saran di tempat-

tempat tertentu yang berada di lingkungan lembaga pendidikan. Selain itu kotak saran sebaiknya diletakkan pada tempat-tempat yang strategis mudah dilihat orang dan tempat banyak berkumpul.

g. Stasiun radio sendiri

Stasiun radio tepat sebagai media hubungan pimpinan dengan staf. Sangat strategis menyampaikan informasi tentang kebijakan lembaga, program yang akan dilaksanakan, serta rubrik-rubrik, siaran yang terkait dengan kegiatan dan membina hubungan yang harmonis antara pimpinan dan staf atau sesama staf. Stasiun radio di sekolah atau *madrasah* biasanya dikelola oleh peserta didik yang mengikuti kegiatan ekstrakurikuler maupun anggota OSIS, sehingga lebih aktual, perlu ada kerjasama antara humas dengan pengelola radio siswa, agar para staf humas bisa mengisi rubrik melalui media radio tersebut untuk lebih mengenalkan proses pendidikan, kegiatan peserta didik, dan kebijakan pendidikan.

h. Komunikasi tatap muka

Komunikasi tatap muka merupakan media interpersonal antara pimpinan (pihak humas) dengan para tenaga kependidikan, tenaga pendidikan, dan peserta didik. Misalnya ceramah, rapat bulanan, atau rapat koordinasi. Komunikasi tatap muka merupakan media yang efektif karena bisa interaksi dan *feed talk* antara pimpinan dan bawahannya.

i. Acara kekeluargaan

Berbagai acara dan kegiatan tidak resmi, seperti arisan keluarga dan rekreasi atau piknik seluruh karyawan beserta anggota keluarganya. Tujuannya meningkatkan dan membina hubungan harmonis antara sesama warga sekolah atau *madrasah* dan *refreshing* atau menghilangkan capek akibat beban kerja rutin setiap harinya.

j. Klub sosial

Lazimnya pada lembaga pendidikan yang mapan, terdapat klub-klub sosial yang dilengkapi dengan berbagai fasilitas. Secara

berkala klub sosial semacam itu perlu mengadakan berbagai acara, termasuk mensponsori aneka ragam kegiatan sosial, antara lain guna memperkuat hubungan antara pihak pimpinan dan para anggotanya, dan peserta didik.

k. Literatur pengenalan atau informasi

Literatur pengenalan adalah berbagai macam naskah, materi, atau buklet yang berisikan riwayat singkat lembaga pendidikan dengan bagan-bagan, struktur manajemen, dan aneka hal penting lainnya yang harus diketahui para pegawai baru (Nasution dalam Imam Gunawan, 2017). Lazimnya para pegawai baru diberikan buku-buku yang berkaitan dengan profil lembaga, agar mereka lebih mengetahui, memahami lembaga, sehingga diharapkan setelah memahami profil lembaga, mereka dapat bekerja dengan baik dan sesuai dengan budaya dan tujuan lembaga.

l. Jaringan telepon internal

Melalui telepon setiap staf di lembaga pendidikan dapat menyampaikan gagasannya mengenai beberapa hal. Kebiasaan pemikiran dan penyampaian ide-ide baru bisa dirangsang melalui penyediaan paket intensif. Misalnya bagi seorang pegawai yang memberikan banyak ide peningkatan efisiensi.

E. Implementasi Manajemen Hubungan Masyarakat

Oteng dalam Jaja Jahari (2013) mengungkapkan bahwa hubungan *madrasah* dan masyarakat memiliki tujuan dalam (1) mengembangkan pemahaman tentang maksud dan saran-saran dari *madrasah*; (2) menilai program *madrasah* dengan indikasi kebutuhan-kebutuhan terpenuhi; (3) mempersatukan orang tua, murid, serta guru-guru dalam memenuhi kebutuhan perkembangan peserta; (4) mengembangkan kesadaran akan pentingnya pendidikan *madrasah* dalam era pembangunan; (5) membangun dan memelihara kepercayaan terhadap *madrasah*; (6) memberitahu masyarakat tentang pekerjaan *madrasah*; dan (7) mengerahkan bantuan dan dukungan bagi pemeliharaan dan peningkatan program *madrasah*.

Menurut Jones sebagaimana dikutip Made dalam Jaja Jahari (2013) ada lima cara yang dapat dilakukan lembaga pendidikan dalam menjalin hubungan dengan masyarakat yaitu 1) Melalui aktivitas-aktivitas kurikuler, 2) Aktivitas-aktivitas para pengajar, 3) Ekstrakurikuler, 4) Kunjungan masyarakat atau orang tua ke lembaga pendidikan, 5) dan melalui media masa.

Sedangkan Nur Aedi dan Elin Rosalin dalam Jaja Jahari (2013) mengungkap beberapa hal yang dapat digunakan lembaga pendidikan sebagai alat komunikasi dengan masyarakat, diantara: 1) Transparansi laporan keuangan *madrasah* terhadap orang tua murid, 2) Buletin *madrasah*, 3) Surat kabar, 4) Pameran sekolah atau *madrasah*, 5) *open house*, 6) Kunjungan ke *Madrasah*, 7) Kunjungan ke rumah siswa, 8) Penjelasan oleh staf *madrasah*, 9) Gambaran keadaan *madrasah* melalui siswa, 10) Melalui radio dan televise, dan 11) Laporan tahunan dan lain-lain.

Agar hubungan masyarakat dengan lembaga pendidikan berjalan lancar dan baik, maka Stoop dalam Jaja Jahari (2013) mengusulkan agar bentuk program yang akan ada haruslah mampu memenuhi kriteria berikut ini: jujur, mulia, mencakup segala yang diperlukan, komprehensif, sensitif terhadap masyarakat, dan dapat dipahami oleh mereka. Saat ini pemberdayaan masyarakat dapat dilakukan dalam berbagai sektor seperti dalam sektor ekonomi dan pendidikan yang saat ini sedang populer. Pemberdayaan masyarakat melalui ekonomi dimaksudkan dengan mengangkat harkat dan martabat masyarakat dalam perekonomiannya, hak-haknya, dan memiliki posisi yang seimbang dengan pihak lain yang selama ini telah lebih mapan kehidupannya. Dalam bidang pendidikan, masyarakat diberdayakan melalui konsep Manajemen berbasis sekolah (MBS) dalam rangka meningkatkan mutu dan kemandirian *madrasah* atau sekolah. Kindervatten dalam Jaja Jahari (2013) memberikan batasan pemberdayaan sebagai peningkatan pemahaman manusia untuk meningkatkan kedudukan di masyarakat, yang meliputi kondisi-kondisi :

1. Akses, memiliki peluang yang cukup besar untuk mendapatkan sumber daya dan sumber dana.

2. Daya pengungkit, meningkat dalam hal daya tawar kolektifnya.
3. Pilihan-pilihan, mampu dan memiliki peluang terhadap berbagai pilihan.
4. Status, meningkatkan citra diri, kepuasan diri, dan memiliki perasaan yang positif atas identitas budayanya.
5. Kemampuan refleksi kritis, menggunakan pengalaman untuk mengukur potensi keunggulan atas berbagai peluang pilihan-pilihan dalam pemecahan masalah.
6. Legitimasi, ada pertimbangan ahli yang menjadi justifikasi atau yang membenarkan terhadap alasan-alasan rasional atas keputusan masyarakat.
7. Disiplin, menetapkan sendiri standar mutu untuk pekerjaan yang dilakukan untuk orang lain.
8. Presepsi kreatif, sebuah pandangan yang lebih positif dan inovatif terhadap hubungan dirinya dengan lingkungannya.

Dalam melakukan pemberdayaan masyarakat pada sektor pendidikan, proses ini tidak bisa dilakukan secara sekaligus. Pemberdayaan ini harus melalui tahapan-tahapan tertentu, antara lain:

1. Mengembangkan kesadaran awal bahwa mereka dapat melakukan tindakan untuk meningkatkan kehidupannya dan memperoleh seperangkat ketrampilan agar mampu bekerja lebih baik.
2. Meminimalisir perasaan minder dan mengembangkan rasa percaya diri.
3. Menumbuhkan ketrampilan dan banyak berlatih mengambil keputusan memilih sumber daya yang akan berdampak menjahterakan diri.

Dalam Peraturan Pemerintah (PP) nomor 39 tahun 1992 Bab II dan III disebutkan bahwa peranan masyarakat berfungsi ikut memelihara, menumbuhkan, meningkatkan dan mengembangkan pendidikan nasional. Peran serta masyarakat dapat berbentuk:

1. Pendirian dan penyelenggaraan satuan pendidikan pada jalur sekolah atau *madrasah* dan luar sekolah atau *madrasah*, pada semua jenis pendidikan kecuali pendidikan kedinasan dan pada semua jenjang pendidikan di jalur pendidikan sekolah atau *madrasah*.
2. Pengadaan dan pemberian bantuan untuk melaksanakan atau membantu melaksanakan atau membantu melaksanakan pengajaran, pembimbingan dan atau pelatihan peserta didik.
3. Pengadaan dan pemberian tenaga ahli untuk membantu pelaksanaan kegiatan belajar mengajar dan atau penelitian dan pengembangan.
4. Pengadaan dan atau penyelenggaraan program pendidikan yang belum diadakan dan atau diselenggarakan oleh pemerintah untuk menunjang pendidikan nasional.
5. Pengadaan dana dan pemberian bantuan yang berupa wakaf, sumbangan, pinjaman, beasiswa dan bentuk lain yang sejenis.
6. Pengadaan dan pemberian bantuan ruangan, gedung dan tanah untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar.
7. Pengadaan dan pemberian buku pelajaran dan peralatan pendidikan untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar.
8. Pemberian kesempatan untuk magang dan atau latihan kerja.
9. Pemberian bantuan manajemen bagi penyelenggaraan satuan pendidikan dan pengembangan pendidikan nasional.
10. Pemberian pemikiran dan pertimbangan berkaitan dan atau penyelenggaraan pengembangan pendidikan.
11. Pemberian bantaun dan kerjasama dalam kegiatan penelitian dan pengembangan.
12. Keikutsertaan dalam program pendidikan dan atau penelitian yang diselenggarakan oleh pemerintah di dalam dan atau di luar negeri.

BAB VI

MANAJEMEN PESERTA DIDIK

A. Pengertian Manajemen Peserta Didik

Ada beberapa istilah yang digunakan sama dengan manajemen peserta didik, seperti manajemen kesiswaan dan pengelolaan kesiswaan. Jika dicermati dari unsur kata, maka manajemen peserta didik merupakan gabungan dari kata manajemen dan peserta didik. Manajemen adalah pendayagunaan segenap sumber daya, baik yang bersifat manusia maupun non manusia, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Stoner dalam Imam Gunawan (2017) berpendapat bahwa manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan berbagai sumber daya organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan. Selanjutnya peserta didik, jika ditelaah dari berbagai literatur, maka peserta didik memiliki sebutan-sebutan yang lain, seperti siswa, mahasiswa, murid, santri, subjek didik, anak didik dan pembelajar.

Penyebutan-penyebutan dari peserta didik tersebut memiliki makna yang sama, yakni orang yang menuntut ilmu atau mengikuti kegiatan pendidikan pada suatu lembaga pendidikan. Namun demikian, penyebutan tersebut juga dipengaruhi oleh jenjang pendidikan dan atau usia orang yang mengikuti program pendidikan. Lazimnya penyebutan anak didik diperuntukkan pada taman kanak-kanak; penyebutan siswa atau murid diperuntukkan pada sekolah dasar (SD) atau *Madrasah Ibtidaiyah (MI)*, sekolah menengah pertama (SMP) atau *Madrasah Tsanawiyah (MTs)*, dan sekolah menengah atas (SMA) atau *Madrasah Aliyah (MA)*; penyebutan santri diperuntukkan pada lembaga pendidikan

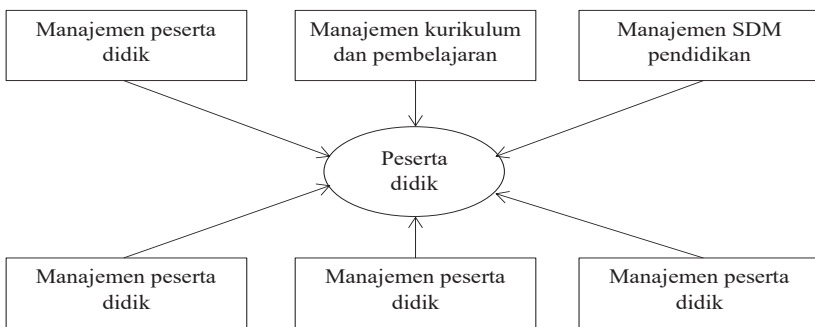
keagamaan (pondok pesantren); dan penyebutan mahasiswa diperuntukkan pada perguruan tinggi. Sedangkan sebutan peserta didik memiliki makna yang jelas, tidak dibatasi jenjang dan corak lembaga pendidikan tertentu.

Sebutan peserta didik diperuntukkan kepada semua jenjang dan corak lembaga pendidikan, dan juga tanpa dibatasi oleh faktor usia. Anak didik, siswa, mahasiswa, murid, atau santri, semua adalah peserta didik. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa peserta didik adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang tersedia pada jalur, jenjang dan jenis pendidikan tertentu.

Indra Kusuma dan Soekarni dalam Imam Gunawan (2017) mengemukakan bahwa pengelolaan siswa adalah keseluruhan penyelenggaraan usaha kerjasama dalam bidang kesiswaan dalam rangka pencapaian tujuan-tujuan pendidikan di sekolah atau *madrasah*. Manajemen peserta didik menurut Imron dan Burhanuddin dalam Imam Gunawan (2017) adalah sebagai usaha pengaturan terhadap peserta didik mulai dari peserta didik tersebut masuk sekolah atau *madrasah* sampai dengan mereka lulus sekolah atau *madrasah*. Sedangkan Knezevich berpendapat bahwa manajemen peserta didik (*pupil personnel administration*) adalah suatu layanan yang memusatkan perhatian pada pengaturan, pengawasan, dan layanan siswa di kelas dan luar kelas, seperti pengenalan, pendaftaran, dan layanan individual, misalnya pengembangan keseluruhan kemampuan, minat, kebutuhan sampai ia matang di sekolah atau *madrasah*.

Jika memperhatikan pengertian dari manajemen peserta didik, maka dapat diketahui dengan jelas bahwa peserta didik merupakan sentral layanan di sekolah atau *madrasah*. Semua manajemen sekolah atau *madrasah* bertujuan untuk pengembangan potensi peserta didik, dengan menyelenggarakan kegiatan pembelajaran dan kegiatan pendidikan di sekolah atau *madrasah* dengan optimal mungkin (diilustrasikan pada gambar dibawah ini) sehingga

manajemen peserta didik, yang merupakan salah satu subtransi manajemen dan bersentuhan langsung dengan peserta didik, memiliki peran yang strategis dalam mengembangkan potensi-potensi peserta didik yang berbeda-beda. Hal ini dipertegas oleh Gunawan (2011) yang menyatakan manusia berbeda antara satu dengan yang lainnya, hanya disebabkan perbedaan fisik, mental, dan kecerdasan, sehingga manusia mampu menerima pengetahuan tentang alam semesta ini sesuai dengan kemampuannya masing-masing.



Gambar 6.1 Relasi Subtransi Manajemen Pendidikan dengan Peserta Didik

Berdasarkan Gambar 6.1 dapat diketahui bahwa seluruh subtransi manajemen pendidikan (yakni manajemen peserta didik, manajemen kurikulum dan pembelajaran, manajemen sumber daya manusia pendidikan, manajemen hubungan sekolah atau *madrasah* dengan masyarakat, manajemen keuangan sekolah atau *madrasah*, dan manajemen sarana prasarana pendidikan) diselenggarakan untuk kepentingan peserta didik agar dapat berkembang secara optimal. Tujuan pengelolaan peserta didik adalah mengatur kegiatan-kegiatan dalam bidang kesiswaan agar proses belajar mengajar di sekolah atau *madrasah* dapat berjalan lancar, tertib, dan teratur agar mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Imron dan Burhanuddin dalam Imam Gunawan (2017) mengemukakan tujuan umum dari manajemen peserta didik adalah mengatur kegiatan-kegiatan peserta didik agar kegiatan-

kegiatan tersebut menunjang proses belajar mengajar di sekolah atau *madrasah*, lebih lanjut proses pembelajaran di sekolah atau *madrasah* dapat berjalan lancar, tertib, dan teratur sehingga dapat memberikan secara keseluruhan.

Selanjutnya Imron dalam Imam Gunawan (2017) merinci lagi tujuan umum manajemen peserta didik, menjadi tujuan khusus, yaitu: (1) meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap peserta didik; (2) menyalurkan dan mengembangkan kemampuan umum (kecerdasan), bakat, dan minat peserta didik; (3) menyalurkan aspirasi, harapan dan memenuhi kebutuhan peserta didik; dan (4) mencapai kebahagiaan, kesejahteraan hidup, dapat belajar dengan baik, dan peserta didik tercapai cita-citanya. Fungsi umum manajemen peserta didik menurut Imron dan Burhanuddin dalam Imam Gunawan (2017) adalah sebagai wahana atau sarana bagi peserta didik untuk mengembangkan diri seoptimal mungkin, baik berkenaan dengan segi individualitas, sosial, aspirasi, kebutuhan maupun potensi-potensi peserta didik.

Selanjutnya Imron (2011) merinci lagi fungsi umum manajemen peserta didik, menjadi fungsi khusus, yaitu: (1) fungsi yang berkenaan dengan pengembangan individualitas peserta didik, yakni agar peserta didik dapat mengembangkan potensi individualitasnya tanpa banyak hambatan, potensi-potensi bawaan tersebut meliputi, (1) kemampuan khusus (bakat), dan kemampuan lainnya; (2) fungsi yang berkenaan dengan pengembangan fungsi sosial peserta didik, yakni agar peserta didik dapat mengadakan sosialisasi dengan sebayanya, orang tua dan keluarganya, lingkungan sosial sekolahnya atau *madrasah*nya, dan lingkungan sosial masyarakatnya; (3) fungsi yang berkaitan dengan penyaluran aspirasi dan harapan peserta didik, yakni agar peserta didik, yakni agar peserta didik tersalur hobi, kesenangan, dan minatnya, karena hal ini dapat menunjang terhadap pengembangan diri peserta didik secara keseluruhan; (4) fungsi yang berkaitan dengan pemenuhan dan kesejahteraan peserta didik, yakni agar peserta didik sejahtera dalam hidupnya, kesejahteraan sangat penting karena dengan demikian peserta

didik akan juga turut memikirkan kesejahteraan sebagainya.

Manajemen peserta didik juga harus dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip yang menjadi pedoman. Prinsip adalah asas atau kebenaran yang menjadi pokok dasar berpikir dan bertindak. Imron dan Burhanuddin dalam Imam Gunawan (2017) mengemukakan prinsip-prinsip manajemen peserta didik, yaitu : (1) manajemen peserta didik sebagai bagian dari keseluruhan manajemen sekolah atau *madrasah*; (2) segala bentuk kegiatan manajemen peserta didik mengemban misi pendidikan dan dalam rangka mendidik para peserta didik; (3) kegiatan-kegiatan manajemen berupaya menyatukan peserta didik yang beraneka ragam latar belakangnya dan banyak perbedaan; (4) kegiatan manajemen peserta didik dipandang sebagai upaya penyatuan terhadap pembimbing peserta didik; (5) kegiatan manajemen peserta didik mendorong dan memacu kemandirian peserta didik; dan (6) apa yang diberikan kepada peserta didik dan yang selalu diupayakan oleh kegiatan manajemen peserta didik, harus bersifat fungsional bagi kehidupan peserta didik, baik di sekolah atau *madrasah* dan lebih-lebih untuk masa depan peserta didik.

Jika memperhatikan dari karakteristik setiap peserta didik, maka akan dapat diketahui setiap peserta didik itu memiliki perbedaan-perbedaan. Setiap peserta didik memiliki potensi masing-masing, dan potensi-potensi tersebut tentunya dapat dikembangkan, sehingga memerlukan dukungan dari sekolah atau *madrasah*, agar peserta didik dapat mengembangkan potensinya. Tugas sekolah atau *madrasah* adalah membantu dan memastikan bahwa potensi peserta didik berkembang. Berdasarkan perbedaan individual peserta didik tersebut, menurut Imron dan Burhanuddin dalam Imam Guanwan (2017) secara operasional aktivitas kesiswaan harus dilaksanakan dengan pertimbangan:

1. Aktivitas manajemen peserta didik dilaksanakan atas dasar hasil penelusuran bakat, minat, dan kemampuan peserta didik, serta pola dan jenis karier dalam masyarakat.

2. Aktivitas manajemen peserta didik dilaksanakan secara demokratis dengan memperhatikan keunikan individu peserta didik dan keunikan tersebut harus dihargai.
3. Semua peserta didik memiliki potensi untuk berkembang dan memiliki kepribadian yang utuh, sehingga sekolah atau *madrasah* perlu menciptakan suatu situasi yang mendukung terjadinya proses perkembangan peserta didik secara utuh, baik fisik, mental, dan sosial.
4. Program pembinaan peserta didik dilaksanakan secara berkesinambungan, berproses mulai peserta didik diterimanya di sekolah atau *madrasah* sampai dengan lulus.
5. Pembinaan peserta didik sebaiknya tak menimbulkan tambahan beban biaya bagi peserta didik dan orang tua.
6. Kegiatan manajemen peserta didik menjamin optimalisasi potensi peserta didik dan lingkungannya, agar dapat mencapai tujuan perkembangan yang seoptimal mungkin.
7. Manajemen peserta didik dilaksanakan secara terencana, terpadu, dan menyeluruh, sesuai dengan program yang telah ditetapkan bersama.
8. Kegiatan harus dilaksanakan atas dasar kerjasama dengan berbagai pihak.
9. Perlu adanya deskripsi, pembagian tugas, dan struktur kerja yang jelas.
10. Setiap saat harus dievaluasi secara komprehensif dan objektif.

Manajemen peserta didik dalam pelaksanaannya juga memperhatikan pendekatan yang menjadi asumsi dasar pelaksanaannya di sekolah atau *madrasah*. Ada dua pendekatan menurut Yeagen yang digunakan dalam manajemen peserta didik (Imron dan Burhanuddin, 2003), yaitu pendekatan kuantitatif (*the quantitative approach*) dan pendekatan kualitatif (*the qualitative approach*). Pendekatan kuantitatif lebih menitikberatkan pada segi-segi administratif dan birokratik lembaga pendidikan. Peserta didik dalam pendekatan kuantitatif diharapkan memenuhi

tuntutan-tuntutan dan harapan-harapan lembaga pendidikan dimana peserta didik tersebut berada.

Asumsi pendekatan kuantitatif adalah bahwa peserta didik akan lebih matang dan tercapai apa yang diinginkan, manakala ia dapat memenuhi aturan-aturan, tugas-tugas dan harapan-harapan yang diminta oleh lembaga pendidikannya. Hal ini dipertegas oleh Imron dalam Imam Gunawan (2017) yang berpendapat bahwa wujud pendekatan kuantitatif secara operasional adalah mengharuskan kehadiran secara mutlak bagi peserta didik di sekolah atau *madrasah*, presensi yang ketat, menuntut disiplin yang tinggi, dan menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Pendekatan demikian memang menitikberatkan pada upaya agar peserta didik menjadi mampu.

Sedangkan pendekatan kualitatif lebih memberikan perhatian kepada kesejahteraan peserta didik. Jika pendekatan kuantitatif mengarahkan agar peserta didik mampu, maka pendekatan kualitatif lebih mengarahkan agar peserta didik senang. Asumsi dari pendekatan kualitatif adalah jika peserta didik senang dan sejahtera, maka mereka dapat belajar dengan baik serta senang juga untuk mengembangkan diri mereka sendiri di lembaga pendidikan. Pendidikan kualitatif juga menekankan perlunya penyediaan iklim yang kondusif dan menyenangkan bagi pengembangan dari peserta didik secara optimal.

Jika memperhatikan uraian di atas, maka dapat diketahui bahwa pendekatan kuantitatif dan pendekatan kualitatif memiliki perspektif atau sudut pandang yang saling berlawanan. Imron dalam Imam Gunawan (2017) menyarankan memadukan kedua pendekatan tersebut, untuk dapat diambil jalan tengahnya, yakni dengan menyebut pendekatan padu. Peserta didik dalam pendekatan padu, diminta untuk memenuhi tuntutan-tuntutan birokratik dan administratif sekolah atau *madrasah* disatu pihak, tetapi di sisi lain, sekolah atau *madrasah* juga menawarkan intensif-intensif lain yang dapat memenuhi kebutuhan dan kesejahteraan peserta didik. Peserta didik disatu pihak diminta untuk menyelesaikan tugas-

tugas berat yang berasal dari lembaga pendidikan, tetapi di sisi lain, lembaga pendidikan juga menyediakan iklim yang kondusif kepada peserta didik untuk menyelesaikan tugasnya. Sehingga dapat dinyatakan bahwa penyediaan kesejahteraan, iklim yang kondusif, pemberian layanan-layanan yang andal adalah dalam rangka mendisiplinkan peserta didik agar dapat menyelesaikan tugas-tugasnya.

Sesuai dengan pengertian manajemen peserta didik yang telah diuraikan diatas, yakni pengaturan peserta didik mulai ia masuk sampai dengan lulus sekolah atau *madrasah*, dapat diketahui ruang lingkup manajemen peserta didik.

B. Ruang Lingkup Manajemen Peserta Didik

Manajemen peserta didik mencakup seluruh proses dalam pengelolaan peserta didik dalam sebuah sistem pendidikan. Ruang lingkup ini mencakup semua proses semenjak perencanaan dan analisis kebutuhan sampai peserta didik tersebut menjadi alumni atau lulus.

1. Analisis Kebutuhan

Ruang lingkup manajemen peserta didik diawali dengan perencanaan dan analisis kebutuhan (*planning and need assessment*) terhadap peserta didik. Analisis kebutuhan ini harus disesuaikan dengan daya tampung yang tersedia dalam satuan lembaga pendidikan. Pemerintah sudah membuat kebijakan tentang daya tampung siswa perkelas sebanyak 40-45 siswa, kemudian dirubah menjadi 30-32 siswa. Tentunya jumlah ini harus disesuaikan dengan kondisi kelas yang ada, sehingga proses kegiatan belajar mengajar bisa berjalan dengan efektif dan menyenangkan.

Selain itu, analisis kebutuhan siswa juga harus didasarkan pada rasio antara peserta didik dan tenaga pendidik. Efektivitas pembelajaran tidak akan bisa tercapai, jika rasio antara murid dan guru tidak seimbang. Oleh karena itu, analisis kebutuhan ini harus berorientasi pada suasana yang kondusif bagi siswa dalam mengembangkan potensi dirinya.

Dalam melakukan analisis kebutuhan peserta didik ini, kita bisa menggunakan perencanaan berdasarkan *supply and demand*. Lembaga pendidikan harus benar-benar memperhatikan dari mana siswa tersebut akan direkrut. Disinilah prinsip pengelolaan memiliki peran penting, artinya ketika merencanakan sebuah lembaga pendidikan, kita harus memperhatikan landasan sosiologis dan antropologis dimana kita akan mendirikan sebuah lembaga pendidikan. Landasan ini akan membantu dalam memetakan calon peserta didik.

2. Rekrutmen

Setelah melakukan analisis kebutuhan, lembaga pendidikan harus melakukan proses rekrutmen peserta didik. Untuk menyukseskan program rekrutmen ini, lembaga pendidikan biasanya membentuk tim kecil dan khusus untuk kegiatan ini, panitia ini biasanya dibentuk dan diberi nama Panitia Penerimaan Siswa Baru (PPSB) dan dirubah Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB). Panitia ini dibentuk oleh kepala sekolah atau *madrasah* dan komite sekolah atau *madrasah* dalam forum musyawarah sekolah atau *madrasah*. Panitia ini bertugas melaksanakan proses rekrutmen peserta didik sampai peserta didik diterima di sekolah atau *madrasah*. Beberapa langkah yang harus dilakukan dalam proses rekrutmen adalah melakukan promosi seluas-luasnya, sehingga masyarakat mendapatkan informasi yang jelas dan komprehensif tentang penerimaan siswa baru.

Beberapa informasi yang dianggap penting bagi calon peserta didik baru biasanya terdiri dari:

- a. Profil lembaga pendidikan yang sedang membuka pendaftaran baru. Profil ini dibuat semenarik mungkin. Profil ini meliputi visi, misi, dan tujuan lembaga pendidikan; kurikulum; sarana dan prasarana; tenaga pendidik dan kependidikan, program ekstrakurikuler dan prestasi yang pernah diraih oleh lembaga pendidikan tersebut.
- b. Prosedur pendaftaran, informasi ini memiliki peran yang sangat penting karena biasanya calon mahasiswa baru masih

banyak yang masih kebingungan. Informasi ini mencakup syarat yang harus dipenuhi, waktu dan tempat pendaftaran, serta informasi lainnya yang dibutuhkan oleh peserta didik

- c. Biaya pendidikan, besar kecilnya biaya pendidikan yang ditentukan oleh lembaga pendidikan menjadi salah satu pertimbangan bagi calon peserta didik yang berasal dari kalangan ekonomi menengah kebawah. Oleh karena itu, informasi ini menjadi salah satu informasi yang dibutuhkan oleh calon peserta didik.

3. Seleksi dan Penerimaan

Setelah melakukan rekrutmen peserta didik, langkah yang selanjutnya adalah proses seleksi dan penerimaan. Secara konseptual, seleksi peserta didik merupakan aktivitas dalam menentukan peserta didik yang akan diterima dalam sebuah insitusi pendidikan. Proses seleksi ini pada dasarnya bukan untuk membeda-bedakan antara satu peserta didik dengan peserta didik lainnya. Proses seleksi pada hakekatnya untuk memetakan peserta didik agar ia mampu menerima dan mendapatkan layanan pendidikan sesuai dengan kemampuan dan potensi yang dimilikinya. Proses seleksi ini akan membatu proses lembaga pendidikan yang dimiliki pendaftar melebihi daya tampung sekoah atau *madrasah* tersebut.

Proses seleksi ini biasanya dilakukan dengan beberapa tahapan, diantara tahapan yang dilakukan dalam proses seleksi antara lain.

- a. Seleksi adminstratif, seleksi ini biasanya mencakup hal-hal yang berkaitan dengan syarat-syarat administrasi yang harus dipenuhi oleh siswa, diantaranya *photo copy* ijazah, surat tanda kelulusan (SKL), biodata, akta kelahiran dan lainnya.
- b. Tes, seleksi ini biasanya dilakukan dengan beberapa pendekatan sesuai dengan kebijakan lembaga pendidikan itu sendiri. Diantara tes yang digunakan sebagai standar kelulusan antara lain:
 1. Seleksi yang didasarkan hasil UN

2. Seleksi yang didasarkan pada minat, bakat dan potensi siswa.
3. Tes tulis dan lisan, tes ini biasanya meliputi tes potensi akademik, psikotes maupun tes kemampuan bahasa.
4. Dibeberapa sekolah atau *madrasah* dilakukan juga tes baca tulis Al-Qur'an (BTAQ) untuk mengukur kemampuan siswa dalam membaca dan menulis Al-Qur'an.

Hasil seleksi inilah yang menjadi bahan pertimbangan bagi pihak sekolah atau *madrasah* untuk menentukan diterima atau tidaknya siswa di sekolah atau *madrasah* tersebut. Selain itu, hasil seleksi juga bisa digunakan sebagai salah satu pertimbangan dalam memetakan peserta didik dalam suatu lembaga pendidikan. Bagi siswa yang telah dinyatakan lulus seleksi dan berhak diterima lembaga pendidikan diwajibkan untuk melakukan proses daftar ulang dan melengkapi semua persyaratan administrasi.

4. Proses Pencatatan dan Pelaporan

Proses pencatatan merupakan langkah untuk mengumpulkan semua data yang dibutuhkan yang berhubungan dengan siswa selama ia menjadi peserta didik disebuah lembaga pendidikan. Kegiatan ini dilakukan sejak siswa tersebut mendaftarkan dirinya sebagai pesera didik sampai ia menjadi lulus dari lembaga pendidikan tersebut dan menjadi alumni.

Beberapa jenis dokumen yang digunakan dalam kegiatan pencatatan dan pelaporan antara lain:

a. Buku Induk

Buku yang biasa juga disebut dengan buku pokok ini berisi dokumen tentang siswa yang masuk ke lembaga pendidikan yang dilengkapi dengan nomor induk dan data pribadi serta identitas lainnya.

b. Buku Klaper

Dokumen ini berisi data yang diambil dari buku induk akan tetapi sudah diurutkan berdasarkan abjad, sehingga memudahkan dalam proses pencarian data yang diperlukan.

c. Daftar Hadir

Dokumen ini merekam data kehadiran siswa selama ia mengikuti pendidikan di sebuah lembaga pendidikan. Buku daftar hadir ini biasanya dipegang oleh guru dan ketua kelas. Dokumen ini menjadi salah satu bahan pertimbangan dalam menentukan kenaikan dan kelulusan siswa di sebuah lembaga pendidikan.

d. Daftar Nilai

Dokumen ini memuat data tentang nilai siswa baik nilai harian, tugas, kuis, Ujian Tengah Semester (UTS), maupun nilai hasil Ujian Akhir Semester (UAS). Daftar ini dipegang oleh guru dan dijadikan sebagai laporan perkembangan prestasi siswa selama belajar. Buku ini yang menjadi bahan untuk mengisi buku rapor yang dibagikan setiap akhir semester.

e. Buku Legger

Dokumen ini berisi kumpulan dari seluruh nilai mata pelajaran peserta didik, buku yang dijadikan bahan pengisian raport ini diisi oleh guru wali kelas yang telah mendapatkan laporan nilai dari masing-masing guru bidang studi.

f. Buku Raport

Dokumen ini berisi perkembangan siswa selama mengikuti kegiatan belajar di lembaga pendidikan selama satu semester, buku yang dilaporkan kepada wali atau orang tua siswa ini dilengkapi dengan jumlah kehadiran dan sikap peserta didik selama satu semester.

5. Orientasi

Kegiatan orientasi merupakan upaya yang dilakukan oleh sekolah atau *madrasah* untuk mengenalkan lingkungan sekolah atau *madrasah* dimana peserta didik akan menimba ilmu, kegiatan ini focus pada pengenalan lingkungan belajar, sehingga para peserta didik mengenal lingkungan dan budaya sekolahnya atau *madrasah*nya dan bisa menyesuaikan diri dengan lingkungan barunya. Kegiatan orientasi ini merupakan proses penyatuan pandangan antara lembaga pendidikan dan calon peserta didik meliputi visi, misi, dan tata tertib yang ada di sekolah atau *madrasah*.

Akan tetapi, pada prakteknya kegiatan orientasi justru dijadikan sebagai wahana *bullying* (peloncoan) yang dilakukan oleh angkatan lama terhadap angkatan baru. Kondisi ini jelas sangat memprihatinkan akan berdampak buruk pada konsisi psikologis peserta didik. Oleh karena itu, guru (dalam hal ini Pembina kesiswaan) harus melakukan pengarahan dan pengawasan secara proporsional dalam pelaksanaan kegiatan masa orientasi.

Pelaksanaan kegiatan orientasi ini memiliki beberapa tujuan yang ingin dicapai diantaranya:

- a. Mengenalkan lingkungan dan budaya sekolah atau *madrasah* kepada para peserta didik baru.
- b. Mengenalkan tata tertib dan peraturan sekolah atau *madrasah*.
- c. Membangun hubungan yang harmonis sesama keluarga besar sekolah atau *madrasah*.
- d. Membangun motivasi dan orientasi siswa unruk lebih berperan aktif dalam segala kegiatan di sekolah atau *madrasah*.
- e. Memberikan motivasi kepada siswa dalam meningkatkan prestasi di sekolah atau *madrasah*.

Setidaknya ada beberapa indikator yang bisa dijadikan sebagai standar keberhasilan kegiatan orientasi. Siswa memiliki *best self image*, *best environment*, dan *best motivation*.

6. Penempatan

Untuk mencapai proses belajar yang kondusif dan efektif, maka sekolah atau *madrasah* perlu melakukan pembagaian dan penempatan sesuai dengan kapasitas dan daya tampung kelas, langkah pengelompokan ini harus didasarkan pada fungsi integrasi yang didasari kesamaan-kesamaan yang dimiliki oleh peserta didik. Artinya pemetaan terhadap potensi dan karakteristik peserta didik semenjak awal (proses penerimaan peserta didik baru) harus diidentifikasi secara objektif. Ini bertujuan untuk memberikan layanan yang tepat sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Oleh sebab itu, pengelompokan ini juga didasarkan pada fungsi perbedaan dimana peserta didik dikelompokkan berdasarkan

perbedaan minat, bakat, dan potensi yang dimiliki oleh peserta didik.

7. Pembinaan dan Pengajaran

Pembinaan dan pengajaran merupakan kegiatan inti dalam manajemen peserta didik, kegiatan pembinaan dan pendidikan ini berorientasi pada pengembangan minat dan bakat potensi sehingga proses pembelajaran dijadikan sebagai wahana pengembangan potensi siswa. Kegiatan pembinaan dan pengajaran ini didesain dalam kurikulum yang disusun pada satuan lembaga pendidikan. Dalam pembinaan dan pengajaran, seorang guru harus membangun interaksi edukatif dengan para siswa, sehingga proses pembelajaran efektif dan efisien.

8. Kelulusan dan Alumni

Ruang lingkup manajemen peserta didik yang terakhir adalah kelulusan dan menjadikan mereka sebagai alumni. Pada tahapan ini sekolah atau *madrasah* akan melakukan evaluasi sejauh mana kualitas output yang dihasilkan dari sebuah proses pembelajaran. Pada prakteknya, perhatian sekolah atau *madrasah* pada alumni kurang mendapat perhatian. Padahal alumni menjadi sebagai bahan evaluasi bagi sekolah atau *madrasah* sejauh mana *outcome* yang dihasilkan pada proses pembelajaran.

Sekolah atau *Madrasah* seharusnya mempunyai data tentang alumni dan keberadaan mereka, serta pihak sekolah atau *madrasah* harus mampu membangun komunikasi dengan para alumni dan memfasilitasi mereka untuk berperan aktif dalam mengembangkan lembaga pendidikan. Para alumni bisa membantu dalam mempromosikan dan memasarkan lembaga pendidikan kepada masyarakat. Manajemen terhadap alumni dimulai dengan membuat *data base* terhadap keberadaan para alumni dan tempat mereka bekerja. Ini bisa dijadikan bahan data untuk memetakan *outcome* lembaga pendidikan tersebut. Kemudian para alumni diarahkan untuk membentuk ikatan alumni sebagai wahana komunikasi antar alumni untuk berbagai

informasi yang bermanfaat baik untuk para alumni maupun para adik kelas yang masih menjalani pendidikan di sekolah atau *madrasah*. Secara praktis alumni bisa memberikan informasi tentang peluang pekerjaan, informasi tentang perguruan tinggi bagi yang ingin melanjutkan, informasi tentang beasiswa. Sebagai contoh, ikatan alumni ITB mempunyai program seribu orang tua untuk mahasiswa. Ini menjadi salah satu contoh pemberdayaan alumni oleh sebuah lembaga pendidikan.

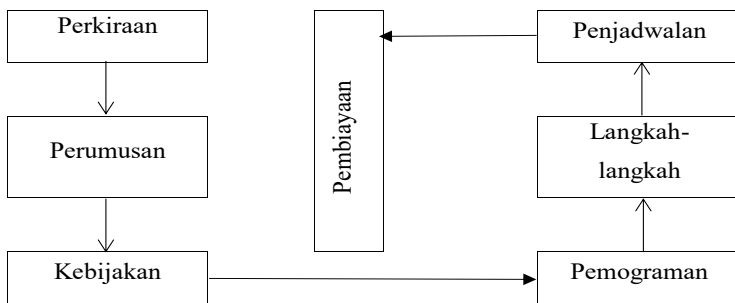
C. Perencanaan Peserta Didik

Perencanaan peserta didik merupakan aktivitas pertama dalam manajemen peserta didik. Perencanaan berisi perumusan dari tindakan-tindakan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan sesuai dengan maksud dan tujuan yang ditetapkan. Perencanaan menunjukkan pula maksud dan tujuan suatu pekerjaan, bagaimana cara pekerjaan dilaksanakan untuk mencapai tujuan, dan mengadakan pengawasan agar penyelenggaraan pekerjaan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Maksud dan tujuan organisasi tidak selalu tetap, tetapi dapat berubah sesuai dengan perkembangan dan dinamika masyarakat. Sehingga perencanaan menurut Herujito dalam Imam Gunawan (2017) juga harus bersifat dinamis, berkesinambungan, dan fleksibel.

Dinamis artinya perencanaan harus melihat ke depan dan dapat memberikan prospek secara rasional. Segala sesuatu yang berhubungan dengan jawaban apakah dan bagaimanakah, harus benar-benar dipertimbangkan. Hal ini yang menjadi dasar perencanaan harus didahului oleh peninjauan yang bersifat penyelidikan pendahuluan (*riset*). Berkesinambungan artinya perencanaan dibuat tidak untuk sekali saja, melainkan untuk selamanya. Perencanaan dibuat secara terus menerus ke arah pencapaian tujuan. Sebaliknya sifat fleksibilitas dari perencanaan artinya dapat diubah dan disempurnakan sesuai dengan keadaan, tetapi tidak mengubah tujuan.

Perencanaan peserta didik menurut Imron dalam Imam Gunawan (2017) merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan manajemen sekolah atau *madrasah* secara keseluruhan. Tanggung jawab perencanaan peserta didik secara formal berada ditangan kepala sekolah atau *madrasah*, sedangkan secara material berada ditangan wakil kepala sekolah atau *madrasah* dalam pelaksanaan dapat meminta bantuan tenaga kependidikan lain yang ada di sekolah atau *madrasah* tersebut. Perencanaan merupakan sebuah aktivitas sedangkan hasil dari perencanaan adalah sebuah dokumen tertulis. Jika perencanaan belum berwujud dokumen tertulis, maka perencanaan belum selesai dilakukan.

Perencanaan peserta didik adalah suatu aktivitas yang memikirkan tentang hal-hal yang harus dilakukan berkenaan dengan peserta didik di sekolah atau *madrasah*, baik sejak peserta didik akan masuk sampai dengan lulus sekolah atau *madrasah*. Lebih lanjut Imron dalam Imam Gunawan (2017) mengemukakan langkah-langkah perencanaan peserta didik, yang diilustrasikan pada gambar ini.



Gambar 6. 2 Langkah-langkah Perencanaan Peserta didik

Perkiraan adalah menyusun suatu perkiraan kasar dengan mengantisipasi situasi pada masa depan. Ada tiga dimensi waktu yang diperhatikan, yakni dimensi kelampauan, dimensi kekinia (kesekarang), dan dimensi keakanan (masa depan yang akan dilakukan). Dimensi kelampauan berkaitan dengan pengalaman masa lampau penanganan peserta didik. Kesuksesan masa lampau

harus diulang, kegagalan dijadikan pelajaran agar tidak terjadi lagi. Dimensi kekinian berkaitan dengan situasional dan kondisional peserta didik pada masa sekarang. Semua keterangan, informasi, dan data harus dikumpulkan yang dijadikan dasar penentuan kegiatan. Dimensi keakanan berkaitan dengan antisipasi ke depan peserta didik. Hal-hal yang ideal dari peserta didik dimasa depan, harus dijangkau.

Perumusan tujuan, yakni sesuatu yang akan dituju atau dicapai. Tujuan dapat dirinci menjadi tujuan jangka panjang, menengah dan pendek (waktunya relative sesuai dengan kepentingan sekolah atau *madrasah*). Ada juga penggolongan tujuan umum dan khusus. Penjabaran tujuan berdasarkan faktor situasional dan kondisional peserta didik di sekolah atau *madrasah*. Untuk mencapai tujuan, perlu dirinci sebuah program (kegiatan), dengan menetapkan sebuah kebijakan, yakni menjadi pedoman dan bersifat mengikat. Kegiatan-kegiatan demikian harus diidentifikasi secara cermat mungkin guna mencapai tujuan.

Selanjutnya pemograman yakni proses penyusunan program. Apa-apa yang sudah dilakukan dalam perkiraan, perumusan tujuan, dan kebijakan, maka ditetapkan kegiatan yang sudah diseleksi, dengan memperhatikan kegiatan yang memiliki kontribusi besar (kegiatan prioritas), dengan mempertimbangkan waktu dan dana serta dampaknya terhadap pencapaian tujuan. Selain itu juga memperhatikan adanya faktor penghambat dan faktor pendukung, serta kegiatan berdampak positif bagi peserta didik. Setelah program dipilih dengan berbagai pertimbangan, selanjutnya menyusun langkah-langkah kegiatannya (*procedure*).

Ada tiga aktivitas dalam hal ini, yakni: (1) pembuatan skala prioritas, kontribusi kegiatan terhadap pencapaian tujuan, periode waktu pelaksanaan, dan dukungan tenaga, biaya, dan peralatan; (2) mengurutkan kegiatan, memberi penegasan kembali terhadap urutan kegiatan, agar lebih jelas kegiatan yang menjadi prioritas; dan (3) menyusun langkah-langkah kegiatan agar segenap warga sekolah atau *madrasah* mengetahui apa yang harus dilakukan terlebih dahulu, baik secara individu dan tim. Langkah-langkah

tersebut menjadi pedoman agar warga sekolah atau *madrasah* melaksanakan kegiatan sesuai dengan rencana. Kegiatan yang sudah ditetapkan prioritasnya dan langkahnya harus dijelaskan siapa pelaksananya, siapa yang tanggung jawab, penentuan waktu kegiatan yang dilakukan, kegiatannya apa, dan dimana dilaksanakan.

Dengan penjadwalan diharapkan kegiatan dilaksanakan sesuai dengan rencana. Memberi peluang warga sekolah atau *madrasah* untuk menyampaikan saran dan bantuan, baik yang sifatnya pemikiran, tenaga, biaya, dan peralatan. Pada tahap penentuan program sudah memikirkan pembagiannya. Permasalahan yang sering adalah menyangkut pembiayaan, sehingga perlu memperhatikan biaya yang sifatnya terbatas. Hal ini terkait sumber dana setiap sekolah atau *madrasah* berbeda. Pembiayaan dapat ditopang dengan tingkat partisipasi masyarakat yang tinggi. Sekolah atau *madrasah* juga memperhatikan akuntabilitas dan transparansi pembiayaan. Indra Kusuma dan Soekarni dalam Imam Gunawan (2017) mengemukakan bahwa bagian dari perencanaan peserta didik adalah: (1) sensus sekolah atau *madrasah*; (2) penentuan jumlah siswa yang diterima.

1. Sensus Sekolah atau *Madrasah*

Sensus sekolah atau *madrasah* adalah pencatatan anak-anak usia sekolah yang diperkirakan akan masuk sekolah atau *madrasah* atau calon siswa. Sasaran dari sensus sekolah atau *madrasah* adalah anak usia sekolah dan anak usia prasekolah. Lazimnya sensus sekolah atau *madrasah* dilaksanakan oleh dinas pendidikan setempat, namun demikian biasanya data sensus sekolah atau *madrasah* diperoleh dari data sensus penduduk, dan sensus penduduk lazim dilakukan oleh Badan Pusat Statistik (BPS). Dengan demikian sensus Sekolah Dasar (SD) atau *Madrasah Ibtidaiyah* (MI) adalah anak-anak yang akan masuk SD atau MI, sensus untuk SMP/MTs adalah para siswa yang berada di kelas VI SD atau MI, dan sensus untuk SMA atau MA adalah para siswa yang berada di kelas IX SMP atau MTs.

Fungsi umum sensus sekolah atau *madrasah* menurut Imron dalam Imam Gunawan (2017) adalah sebagai dasar pembagian anggaran belanja dan sarana untuk mendapatkan dana bantuan pendidikan. Sedangkan fungsi khusus sensus sekolah menurut Yeager adalah: (1) menentukan layanan pendidikan benar-benar dibutuhkan; (2) menyajikan data yang berguna untuk perencanaan program sekolah; (3) menilai pelaksanaan kewajiban belajar; (4) mengumumkan jumlah anak yang akan masuk sekolah; (5) menempatkan anak yang keluar masuk sekolah; (6) menyajikan data jumlah anak yang akan masuk sekolah; (7) mengecek anak yang masuk atau tidak; (8) mengatur pengelompokan peserta didik; (9) memperluas lokasi tanggung jawab orang tua; (10) mengecek anak usia sekolah yang bekerja; (11) mengecek kondisi rumah dan memperbaiki hubungan sekolah dan rumah; (12) memberikan pengertian dan menyajikan informasi tentang sekolah; (13) menemukan kasus ketidakhadiran di sekolah; dan (14) mengecek sebab-sebab keterlambatan (Imron dalam Imam Gunawan, 2017).

Indra Kusuma dan Soekarni dalam Imam Gunawan (2017) menyatakan pencatatan anak usia sekolah atau calon siswa merupakan salah satu komponen penting dalam perencanaan pendidikan. Sebab dengan data yang diperoleh dari sensus sekolah atau *madrasah* akan dapat ditetapkan: (1) jumlah dan lokasi sekolah atau *madrasah*; (2) batas daerah penerimaan siswa baru disuatu sekolah atau *madrasah* (rayonisasi); (3) jumlah fasilitas transportasi; (4) layanan program pendidikan; (5) fasilitas pendidikan bagi peserta didik; dan (6) laju pertumbuhan penduduk, khususnya anak-anak usia sekolah di daerah sekitar sekolah atau *madrasah*. Berdasarkan data sensus sekolah atau *madrasah*, selanjutnya dijadikan acuan untuk menghitung ukuran sekolah atau *madrasah* (*school size*) dan ukuran kelas (*class size*). Ukuran sekolah atau *madrasah* adalah perbandingan jumlah sekolah atau *madrasah* dengan jumlah peserta didik disuatu daerah. Menurut Imron (2011) rumus untuk menghitung ukuran sekolah atau *madrasah* adalah:

$$US = \frac{\sum PD}{\sum S}$$

Keterangan:

US = ukuran sekolah atau *madrasah* (*school size*)

$\sum PD$ = jumlah peserta didik

$\sum S$ = jumlah sekolah atau *madrasah*

Contohnya jika pada suatu daerah terdapat jumlah peserta didik 30.000, sementara jumlah sekolah atau *madrasah* sebanyak 200, maka ukuran sekolah atau *madrasah* adalah $30.000 : 200 = 150$. Setelah ukuran sekolah atau *madrasah* didapatkan, kemudian dihitung ukuran kelas (*class size*), yaitu hasil perbandingan jumlah kelas dengan jumlah peserta didik disuatu daerah. Perbandingan tersebut menurut Imron dihitung dengan rumus:

$$UK = \frac{\sum PD}{\sum K}$$

Keterangan:

UK = ukuran kelas

$\sum PD$ = jumlah peserta didik

$\sum K$ = jumlah peserta kelas

Contohnya jika dalam suatu daerah terdapat 30.000 peserta didik, sementara jumlah kelasnya adalah 500, maka ukuran kelasnya adalah $30.000 : 500 = 60$, jumlah siswa disuatu kelas mempengaruhi keefektifan kelas. Ukuran kelas adalah jumlah peserta didik dalam suatu kelas sekolah atau *madrasah* tersebut. Menurut Permendiknas Nomor 41 Tahun 2007 tentang satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, jumlah maksimal peserta didik setiap rombongan belajar di sekolah dasar atau *Madrasah Ibtidaiyah* adalah 28 peserta didik, di sekolah menengah pertama atau *Madrasah Tsanawiyah* adalah 32 peserta didik, di sekolah menengah atas atau *Madrasah Aliyah* adalah 32 peserta didik, dan di sekolah menengah kejuruan adalah 32 peserta didik.

2. Penentuan Jumlah Siswa yang diterima

Jumlah calon siswa yang akan diterima disuatu sekolah atau *madrasah* sangat bergantung dari jumlah kelas dan atau fasilitas

tempat duduk yang tersedia. Perkiraan jumlah siswa yang akan diterima dibuat berdasarkan perkiraan siswa yang akan lulus sekolah atau yang akan keluar sekolah (*dropout*). Penerimaan siswa baru lazimnya hanya untuk kelas permulaan (kelas satu), namun tidak berarti penerimaan siswa baru tidak terjadi untuk kelas dua atau tiga (mutasi), sehingga untuk memperkirakan berapa jumlah siswa baru yang akan diterima, dengan menghitung berapa siswa kelas terakhir yang akan meninggalkan sekolah atau *madrasah*. Jika kelas terakhir sejumlah lima belas, maka ditentukan bahwa jumlah siswa baru yang akan diterima juga lima belas. Sepanjang tidak ada perubahan atau pengembangan sekolah atau *madrasah*, cara penghitungan tersebut dapat digunakan.

Namun hal yang perlu diperhatikan adalah siswa yang tinggal kelas atau mengulang. Jika jumlah siswa yang mengulang ini tidak banyak, maka hal tersebut tidak akan mengganggu, namun jika jumlahnya relatif banyak, maka hal ini harus diperhitungkan dalam membuat perencanaan. Sebab hal ini akan mempengaruhi pada jumlah kelas (*class size*) maupun jumlah siswa baru yang akan diterima untuk sekolah atau *madrasah* negeri, penentuan jumlah siswa baru yang akan diterima ditetapkan oleh dinas pendidikan dan kementerian agama setempat.

Jumlah siswa disuatu kelas mempengaruhi keefektifan dan keefisienan sekolah atau *madrasah* tersebut. Dengan memperhatikan jumlah siswa dalam kelas, diharapkan dapat meningkatkan keefektifan kelas. Semakin sedikit jumlah siswa, semakin tinggi keefektifan kelas, dan sebaliknya semakin besar jumlah siswa, semakin tinggi efisiensi, tetapi kurang efektif. Sekolah atau *madrasah* harus memperhatikan hal tersebut dalam penentuan jumlah kelas dan jumlah siswa di kelas.

Imron dalam Imam Gunawan (2017) mengemukakan kelemahan kelas yang jumlah siswanya banyak, adalah: (1) tingkat pembelajaran individualitas kurang efektif; (2) pembelajaran cenderung berpusat pada guru, guru menggunakan metode ceramah, dan perhatian guru terhadap siswa kurang; (3) dari

segi presensi sulit terdeteksi; (4) terjadi hanya komunikasi lisan, komunikasi satu arah (guru-siswa), sehingga partisipasi siswa dalam pembelajaran kurang; (5) kerja siswa dalam menulis kurang, (sulit diperhatikan secara menyeluruh oleh guru); (6) guru untuk mengenal siswa kurang; (7) guru dan siswa tidak dapat mengenal secara pribadi (kurang intens); (8) siswa yang memiliki kelainan (fisik dan nonfisik) kurang terkontrol (dalam hal ini layanan kepada siswa tersebut); dan (9) pengembangan kurikulum dan pembelajaran kurang optimal.

BAB VII

MANAJEMEN MUTU

A. Konsep Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah

Manajemen peningkatan mutu *madrasah* atau sekolah merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat *madrasah* (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar *madrasah* leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap dengan kebutuhan setempat. Pelibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu, dan mengontrol pengelolaan pendidikan.

Manajemen peningkatan mutu *madrasah* atau sekolah merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan. Sistemnya ialah menawarkan *madrasah*/sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi *madrasah* untuk meningkatkan kinerja guru, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.

Manajemen peningkatan mutu *madrasah* diadopsi dari manajemen berbasis sekolah yang telah lebih dahulu dikembangkan di negara-negara lain. Dalam berbagai literatur istilah manajemen berbasis sekolah (*school based management*) sangat beragam, seperti *self managing school*, *collaborative school management*, *school based management* atau *community based school management*. Konsep ini juga didefinisikan secara beragam oleh para ahli manajemen pendidikan, Mallen, Ogawa, dan Kranz dalam Prim Masrokan

Mutohar (2016) menjelaskan bahwa manajemen berbasis sekolah sebagai suatu desentralisasi yang memandang sekolah sebagai suatu unit dasar pengembangan dan bergantung pada redistribusi otoritas pengambilan keputusan. Candoli dalam Prim Masrokan Mutohar (2016) memandang manajemen berbasis sekolah sebagai alat menekan sekolah / *madrasah* mengambil tanggung jawab apa yang terjadi terhadap peserta didiknya. Dengan kata lain *madrasah* mempunyai tanggung untuk mengembangkan program pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik.

Manajemen peningkatan mutu *madrasah* merupakan suatu strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan melalui pengalihan otoritas pengambilan keputusan dari pemerintah pusat ke daerah dan masing-masing *madrasah* / sekolah. Dengan demikian, kepala *Madrasah* / sekolah, guru, peserta didik, dan orang tua mempunyai kontrol yang lebih besar terhadap proses pendidikan, dan mempunyai tanggung jawab untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pembiayaan, personal, dan kurikulum *madrasah* / sekolah (Myers dan Slonehill dalam Prim Marsrokan Mutohar, 2016)

Manajemen peningkatan mutu *madrasah* pada hakekatnya adalah suatu strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan dengan jalan pemberian kewenangan dan tanggung jawab pengambilan keputusan kepada kepala *Madrasah* / sekolah dengan melibatkannya partisipasi individual, baik personel *madrasah* maupun anggota masyarakat. Oleh karena itu, dengan diterapkannya manajemen mutu berbasis sekolah / *madrasah* akan membawa perubahan terhadap pola manajemen pendidikan dari sistem sentralisasi ke desentralisasi. Dalam sistem desentralisasi, fungsi-fungsi manajemen *madrasah* / sekolah yang semula dikerjakan oleh pemerintah pusat / dinas pendidikan provinsi / dinas pendidikan kota / kabupaten, sebagian dari fungsi itu dapat dilakukan oleh sekolah atau *madrasah* secara profesional (Depdiknas, 2002). Dampak perubahan pola manajemen terhadap *madrasah* / sekolah sebagai berikut :

1. *Madrasah / sekolah* bersifat otonomi dan berkedudukan sebagai unit utama (selama ini *Madrasah / sekolah* ditempatkan sebagai subordinasi birokrasi semata dan kedudukan sekolah / *madrasah* bersifat marginal).
2. Personel *madrasah / sekolah* dan anggota masyarakat dapat meninggalkan perilaku rutinitas dengan menunjukkan perilaku mandiri, kreatif, proaktif sinergis, koordinatif, integratif, sinkronistik, kooperatif, luwes, dan profesional
3. Peran *madrasah / sekolah* selama ini biasa diatur (mengikuti apa yang diputuskan oleh birokrasi) disesuaikan menjadi *madrasah/sekolah* yang bermotivasi diri tinggi (*self-motivator*).

Malen, Ogawa, dan Kranz (dalam Prim Masrokan Mutohar, 2016) menjelaskan manajemen berbasis sekolah sebagai berikut :

School-based management can be viewed conceptually as a formal alteration of governance structures, as a form of decentralization that identifies the individual school as the primary unit of improvement and relies on the redistribution of decision making authority as the primary means through which improvements might be stimulated and sustained. Some formal authority to make decision in the domains of budget, personnel and program is delegated to and often distributed among site-level actors. Some formal structure (council, committee, team, board) often composed of principals, teachers, parents, and at times, student and community residents is created so that site participants can be directly involved in school wide decision making.

Menurut *Office of Educational Research and Improvement (OERI)* dari *the US Department of Education* (dalam Prim Masrokan Mutohar, 2016) dijelaskan bahwa manajemen berbasis sekolah adalah sebagai berikut :

A strategy to improve education by transferring significant decision making authority from state and district offices to individual school, provide principals, teachers, students, parents greater control over the education process by giving them responsibility for decision about the budget, personnel, and curriculum.

Pendapat di atas memberikan penjelasan bahwa sekolah / *madrasah* merupakan unit utama dalam peningkatan mutu pendidikan sehingga harus diberi otoritas dalam pengambilan keputusan. Sementara Marbuger dalam Prim Masrokan Mutohar (2016) menjelaskan mengenai batasan manajemen berbasis sekolah dari segi pendelegasian kekuasaan dan keputusan dengan penjelasannya sebagai berikut:

SBM is defined as a decentralized organizational structure in which the power and decisions formerly made by the superintendent and school board are delegated to the teachers, principal, parents, community members, and students of the local schooval.

Konsep yang terkandung dalam definisi yang dikemukakan oleh Malen, Ogawa, dan Kranz (dalam Prim Masrokan Mutohar, 2016) dalam SBM sekolah dipandang sebagai unit utama peningkatan mutu. SBM menurut OERI merupakan strate peningkatan mutu pendidikan dengan cara memberi otoritas pembuatan keputusan kepala sekolah (Sutjipto, 2001) sementara SBM menurut Marbuger (dalam Prim Masrokan Mutohar, 2016) merupakan desentralisasi struktur organisasi. Pada hakikatnya, konsep SBM berdasarkan ketiga pendapat tersebut adalah pendelegasian otoritas pengambilan keputusan kepala sekolah / *madrasah*. Untuk mendukung peran dan fungsi tersebut dilakukan pembagian otoritas pengambilan keputusan. Beberapa otoritas formal pembuatan keputusan yang dimiliki oleh sekolah / *madrasah* berkaitan dengan anggaran, personil, dan program yang didelegasikan dan didistribusikan kepada aktor-aktor di tingkat sekolah atau *madrasah*. Untuk meningkatkan partisipasi personil sekolah / *madrasah* dan masyarakat dalam pengambilan keputusan dibentuk dewan atau komite sekolah / *madrasah* yang beranggotakan kepala sekolah / *madrasah*, guru, siswa, orang tua, dan masyarakat. Dengan demikian, personel sekolah / *madrasah*, orang tua dan masyarakat, disamping mempunyai tanggung jawab yang besar dapat melakukan kontrol yang lebih luas terhadap proses pendidikan di sekolah / *madrasah*.

Terdapat beberapa prinsip yang melekat dalam konsep manajemen peningkatan mutu berbasis *madrasah* / sekolah sebagai berikut :

1. Partisipasi dalam pembuatan keputusan dengan dewan *madrasah* / sekolah yang melibatkan konstituen *madrasah* / sekolah akan menumbuhkan rasa memiliki bagi konstituen itu
2. Otoritas didelegasikan dari *the school board to the central administration to the school building to the site council*
3. Implementasi sistem pembuatan keputusan terdesentralisasi akan mendatangkan sumber-sumber pembiayaan secara signifikan (Lindquist dan Mauriel dalam Prim Masrokan Mutohar, 2016)

Otonomi kewenangan *madrasah* / sekolah yang memadai dapat meningkatkan efektifitas *madrasah* / sekolah serta dapat memberikan beberapa keuntungan seperti berikut :

1. Kebijakan dan kewenangan *madrasah* / sekolah membawa pengaruh langsung kepada siswa, orang tua siswa, dan guru.
2. Pemanfaatan sumber daya lokal menjadi lebih optimal dalam penyelenggaraan *madrasah* / sekolah
3. Keefektifan melakukan pembinaan peserta didik, seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan , tingkat putus sekolah, moral guru, dan iklim sekolah / *madrasah*
4. Adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, mengelola sekolah / *madrasah*, merancang ulang sekolah / *madrasah*, dan melakukan perubahan terencana (Segala dalam Prim Masrokan Mutohar, 2016)

Pendekatan manajemen peningkatan mutu berbasis *madrasah* harus dilakukan secara berencana. Hal tersebut dapat dilakukan melalui tiga tahap, yaitu (1) *Unfreezing the system or preparing it for change*, (2) *initiating the change*, dan (3) *refreezing or stabilizing the system after the change is implemented* (Ducan dan Kurt Lewin dalam Prim Masrokan Mutohar, 2016).

Unfreezing adalah mengubah atau membongkar kebiasaan dan tradisi lama supaya mereka siap untuk menerima alternatif-alternatif baru. *Unfreezing* terjadi apabila kekuatan-kekuatan yang mendorong perubahan ditingkatkan atau kekuatan-kekuatan yang melawan perubahan dikurangi. Proses *changing* sebagian besar timbul karena adanya *identification* yang timbul apabila suatu model diterapkan dalam lingkungan organisasi. *Internalization* timbul apabila individu ditempatkan dalam situasi perilaku baru dan mereka dituntut untuk berhasil melakukan tugas-tugasnya. *Refreezing* merupakan proses ketika perilaku yang baru diperoleh telah berintegrasi dengan pola perilaku dan kepribadian individu.

Kewenangan yang bertumpu pada *madrasah* merupakan inti dari manajemen peningkatan mutu *madrasah* yang dipandang memiliki tingkat efektifitas tinggi serta dapat memberikan beberapa keuntungan, antara lain : (1) kebijakan dan kewenangan *madrasah* membawa pengaruh langsung kepada peserta didik, orang tua, dan guru, (2) bertujuan bagaimana memanfaatkan sumber daya lokal, (3) efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik, (4) adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen *madrasah*, rancang ulang *madrasah* dan perubahan perencanaan yang didasarkan pada analisis perencanaan yang dilakukan oleh *madrasah* dalam meningkatkan mutu pendidikan.

B. Prinsip-Prinsip Peningkatan Mutu Pendidikan

Deming dalam Jaja Jahari (2013) mengungkapkan 14 prinsip mutu sebagai berikut :

1. Menciptakan konsistensi tujuan untuk memperbaiki produk agar dapat bersaing
2. Mengadopsi filosofi baru. Zaman terus akan berubah sesuai dengan perkembangannya, karena itu manajemen harus lebih siap menghadapi tantangan baru
3. Menghentikan ketergantungan pada adanya inspeksi dan digantikan dengan upaya pencapaian mutu.

4. Menghentikan anggapan bahwa penghargaan dalam bisnis adalah terletak pada harga
5. Tingkatkan terus sistem produksi dan jasa agar kualitas dan produktifitas semakin meningkat
6. Terapkanlah *on the job training*
7. Kepemimpinan. Dengan adanya kepemimpinan diharapkan tenaga kerja dan teknologi bisa bekerja lebih baik
8. Hilangkan rasa takut agar setiap orang bisa bekerja secara efektif
9. Hilangkan tembok antar departemen agar semuanya bisa bekerjasama sebagai suatu tim
10. Kurangi slogan target dan peringatan bagi tenaga kerja dan gantilah dengan pemantapan metode-metode yang dapat meningkatkan mutu kerja
11. Hilangkan kuota dan manajemen berdasarkan sasaran
12. Hilangkan penghambat yang dapat merampas kebanggaan karyawan atas keahliannya
13. Program suatu pendidikan dan *self improvement*
14. Setiap orang dalam perusahaan bekerjasama dalam mendukung proses transformasi

C. Karakteristik Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah

Manajemen peningkatan mutu *madrasah* berkaitan erat dengan pembentukan *madrasah* yang efektif. *Madrasah* yang efektif mempunyai karakteristik sebagai berikut : (1) proses belajar mengajar mempunyai efektivitas yang tinggi, (2) kepemimpinan kepala *Madrasah* yang kuat, (3) lingkungan *madrasah* yang aman dan tertib, (4) pengelolaan tenaga pendidik yang efektif, (5) memiliki budaya mutu, (6) memiliki *teamwork* yang kompak, cerdas, dan dinamis, (7) memiliki kewenangan kemandirian, (8) partisipasi yang tinggi dari warga *madrasah* dan masyarakat, (9) memiliki keterbukaan (transparansi manajemen), (10) memiliki kemauan untuk berubah (baik secara psikologis maupun secara

fisik, (11) melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan, (12) responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan, (13) memiliki komunikasi yang baik, (14) memiliki akuntabilitas, (15) memiliki kemampuan menjaga sustainabilitas.

Karakteristik manajemen peningkatan mutu *madrasah* dapat diketahui dari bagaimana *madrasah* dapat mengoptimalkan kinerja organi *madrasah*, proses pembelajaran pengelolaan sumber daya manusia, serta pengelolaan sumber daya dan administrasi. Dalam hal ini karakteristik manajemen peningkatan *madrasah* dapat diberikan penjelasan dalam bentuk tabel sebagai berikut :

Tabel 7 Karakteristik Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah

Organisasi Madrasah	Proses Belajar Mengajar	Sumber Daya Manusia	SDM dan Administrasi
Manajemen Organisasi, kepemimpinan transformasional dalam mencapai tujuan <i>madrasah</i>	Meningkatkan Kualitas belajar siswa	Memberdayakan staf dan menemooatkan personil yang dapat melayani keperluan semua siswa	Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya tersebut sesuai dengan kebutuhan
Menyusun rencana <i>madrasah</i> dan merumuskan kebijakan untuk <i>madrasah</i> nya sendiri	Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat <i>madrasah</i>	Memilih staf yang memiliki wawasan manajemen berbasis <i>madrasah</i>	Mengelola dana <i>madrasah</i>
Mengelola kegiatan operasional <i>madrasah</i>	Menyelenggarakan pengajaran efektif	Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf	Menyediakan dukungan administrasi
Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara <i>madrasah</i> dan masyarakat terkait (<i>school community</i>)	Menyediakan program pengembangan yang diperlukan siswa	Menjamin kesejahteraan staf dan siswa	Mengelola dan memelihara gedung dan sarana lainnya
Menjamin akan terpeliharanya <i>madrasah</i> yang bertanggungjawab (akuntabel) kepada masyarakat dan pemerintah	Program pengemangan yang diperlukan siswa	Kesejahteraan staf dan siswa	Memelihara gedung dan sarana lainnya

Bailey (1991) memberikan penjelasan tentang karakteristik ideal manajemen berbasis sekolah / *madrasah* sebagai berikut :

1. Adanya keragaman dalam pola penggajian guru. Keragaman ini, istilah populernya adalah pendekatan prestasi (*Merit System*) dalam hal penggajian dan pemberian aneka bentuk kesejahteraan material lainnya.
2. Otonomi manajemen sekolah / *madrasah*. Sekolah / *madrasah* menjadi sentral utama manajemen pada tingkat strategis dan operasional dalam kerangka penyelenggaraan program pendidikan dan pembelajaran
3. Pemberdayaan guru secara optimal. Guru-guru harus diberdayakan dan memberdayakan diri secara optimal bagi terselenggaranya proses pembelajaran yang bermakna.
4. Pengelolaan sekolah / *madrasah* secara partisipatif. Sekolah / *madrasah* dikelola dengan melibatkan pihak-pihak terkait, keputusan diambil secara partisipatif dengan melibatkan staf dan guru, masyarakat berpartisipasi aktif dalam proses penyelenggaraan pendidikan di *Madrasah*
5. Sistem yang didesentralisasikan. Sekolah / *madrasah* mempunyai kewenangan dalam merencanakan mutu pendidikan sesuai dengan *core value* yang dikembangkan di sekolah / *madrasah*
6. Sekolah / *madrasah* mempunyai otonomi dalam menentukan aneka pilihan. Hal ini memberikan keleluasaan bagi sekolah / *madrasah* untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi dalam meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan visi dan misi sekolah / *madrasah*
7. Program akademik dan non akademik dapat dikreasi oleh sekolah / *madrasah* sesuai dengan kapasitasnya dan sesuai pula dengan kebutuhan masyarakat lokal, nasional, dan global.
8. Hubungan kemitraan (*partnership*) antara dunia bisnis dan pendidikan. Hubungan kemitraan ini dapat dilaksanakan secara langsung atau melalui komite sekolah / *madrasah*. Hubungan kemitraan ini bukan hanya untuk keperluan pendanaan, melainkan pula untuk kegiatan praktek kerja dan program pembinaan dan pengembangan lainnya.

9. Akses terbuka bagi sekolah / *madrasah* untuk tumbuh relatif mandiri. Perluasan kewenangan yang diberikan kepada sekolah / *madrasah* memberi ruang gerak baginya untuk membuat keputusan inovatif dan mengkreasi program demi peningkatan mutu sekolah / *madrasah*.
10. Pemasaran sekolah / *madrasah* secara kompetitif. Tugas pokok dan fungsi sekolah / *madrasah* adalah menawarkan produk unggul atau jasa. Jika sekolah / *madrasah* sudah mampu membangun citra mutu dan keunggulan, lembaga tersebut akan mampu beradu tawar dengan masyarakat.

Manajemen peningkatan mutu sekolah / *madrasah* merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kepada kemandirian dan kreatifitas sekolah / *madrasah*. Konsep ini diperkenalkan oleh teori *effective school* yang lebih memfokuskan diri pada perbaikan proses pendidikan (Edmond dalam Prim Masrokan Mutohar, 2016). Beberapa indikator yang menunjukkan karakter dari konsep manajemen ini antara lain :

1. Lingkungan sekolah / *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 / *Madrasah* yang terus menerus sesuai tuntutan IPTEK
6. Adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menurut terhadap berbagai aspek akademik dan administratif, dan pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan / perbaikan mutu, dan;
7. Adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua murid / masyarakat. Pengembangan konsep manajemen ini di desain untuk meningkatkan kemampuan *madrasah* dan masyarakat dalam mengelola perubahan pendidikan kaitannya

dengan tujuan keseluruhan, kebijakan, strategi perencanaan, inisiatif kurikulum yang telah di tentukan oleh pemerintah dan otoritas pendidikan.

Pendidikan ini menuntut adanya perubahan sikap dan tingkah laku seluruh komponen sekolah / *madrasah* kepala sekolah / *madrasah* guru dan tetangga/staf administrasi termasuk orang tua dan masyarakat dalam memandang, memahami, membantu sekaligus sebagai pemantauan yang melaksanakan monitoring dan evaluasi dalam pengelolaan sekolah / *madrasah* yang bersangkutan dengan didukung oleh pengelola sistem informasi yang presentatif dan valid. Akhir dari semua itu ditunjukkan kepada keberhasilan sekolah / *madrasah* untuk menyiapkan pendidikan yang berkualitas/ bermutu bagi masyarakat.

D. Tujuan Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah

Manajemen peningkatan mutu *madrasah* perlu diterapkan untuk meningkatkan mutu pendidikan dan daya saing *madrasah* melalui pemberian kewenangan dalam mengelola *madrasah* sesuai dengan evaluasi yang dikembangkan oleh *madrasah* dan mendorong partisipasi warga *madrasah* dan masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Implementasi manajemen mutu *madrasah* ini secara khusus mempunyai tujuan sebagai berikut.

1. Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibel mobilitas, partisipasi, keterbukaan, kerjasama, akuntabilitas sustainabilitas, dan inisiatif *madrasah* dalam mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.
2. Meningkatkan kepedulian warga *madrasah* dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
3. Meningkatkan tanggung jawab *madrasah* kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah untuk meningkatkan mutu *madrasah*

4. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar *madrasah* dalam meningkatkan kualitas pendidikan

Manajemen peningkatan mutu sekolah / *madrasah* yang ditandai dengan adanya otonomi yang diberikan kepada sekolah / *madrasah* dan adanya keterlibatan aktif masyarakat terhadap *madrasah* merupakan respons yang diberikan pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul dalam kehidupan masyarakat. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi mutu dan pemerataan pendidikan. Alasan diimplementasikan manajemen mutu ini lebih lanjut dijelaskan oleh Depdiknas (2020) sebagai berikut:

1. Pemberian otonomi yang lebih besar kepada sekolah / *madrasah*. Sekolah / *madrasah* lebih mempunyai inisiatif dan kreativitas dalam meningkatkan mutu sekolah / *madrasah*.
2. Pemberian fleksibilitas / keluwesan yang lebih besar kepada sekolah / *madrasah* untuk mengelola sumber dayanya, maka sekolah / *madrasah* diharapkan lebih luwes dan lincah dalam mengadakan dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara optimal dalam meningkatkan mutu sekolah / *madrasah*.
3. Sekolah / *madrasah* lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi dirinya sehingga personil sekolah / *madrasah* dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolah / *madrasah*.
4. Sekolah / *madrasah* lebih mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya input pendidikan yang dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik.
5. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah / *madrasah* lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan sekolah / *madrasah* karena hanya pihak sekolah / *madrasah* yang paling tahu apa yang terbaik bagi sekolah / *madrasah*nya.
6. Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif bilamana dikontrol oleh masyarakat setempat.
7. Keterlibatan semua warga sekolah / *madrasah* dan masyarakat dalam pengambilan keputusan sekolah / *madrasah* untuk

- menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat.
8. Sekolah / *madrasah* dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah, orang tua peserta didik dan masyarakat pada umumnya, sehingga diharapkan sekolah / *madrasah* berupaya semaksimal mungkin melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan yang telah direncanakan.
 9. Sekolah / *madrasah* dapat melakukan persaingan yang sehat dengan sekolah-sekolah/madras yang ada selain untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya-upaya inovatif dengan dukungan orang tua peserta didik, masyarakat dan pemerintah daerah setempat.
 10. Sekolah / *madrasah* dapat secara cepat merespon aspirasi masyarakat dan lingkungan yang berubah dengan cepat.

E. Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah

Untuk membicarakan bagaimana mengimplementasikan konsep mutu pada lembaga pendidikan kita juga perlu mengetahui mengapa tataran implementasinya, manajemen mutu pendidikan gagal dilakukan. Murgatroyd dalam Jaja Jahari (2013) mengidentifikasi beberapa faktor yang menyebabkan mutu gagal diimplementasikan : faktor tersebut mencakup *problems with start up of TQM* yang meliputi buruknya komitmen seorang pemimpin pendidikan terhadap mutu itu sendiri, buruknya perencanaan terhadap pengembangan mutu pendidikan ketidakakuratan data pada pengembangan konsep mutu dan faktor kedua adalah *post launch problems of TQM* yang mencakup problematika dalam perumusan tim dan tujuan, permasalahan pada pemrosesan dan penampilan data, permasalahan tentang ruang lingkup strategi dalam implementasi TQM, menyelesaikan masalah yang dihadapi tanpa menyelesaikan proses yang berjalan dijalani dan tidak menemukan momentum pengembangan mutu pada institusi tersebut.

Sedangkan menurut Sallis dalam Jaja Jahari (2013) mengidentifikasi faktor yang membuat mutu pendidikan menjadi baik, diantaranya adalah kepemimpinan yang kuat dan berorientasi pada mutu, sumber daya yang berlimpah, dukungan orang tua dan masyarakat, tenaga pendidik dan kependidikan yang unggul dan berkarakter, penggunaan teknologi yang mutakhir, sistem nilai yang kokoh, sarana dan prasarana yang memadai serta desain kurikulum yang mendeskripsikan arah visi misi pendidikan yang ingin dicapai. Oleh karena itu, salah satu strategi yang bisa dilakukan adalah dengan mengoptimalkan faktor-faktor yang mampu meningkatkan mutu pendidikan sebagaimana diungkapkan oleh para ahli di atas. Menurut Veithzal Rivai dan Sylviana Murni dalam Jaja Jahari (2013) upaya peningkatan mutu berkelanjutan harus menitikberatkan pada program-program seperti peningkatan kualifikasi guru, penataan evaluasi dan akreditasi. dalam hal peningkatan mutu perencanaan dan penganggaran selain melakukan penyempurnaan seperti standar evaluasi diri, juga meliputi evaluasi hasil pembelajaran sama serta melakukan sosialisasi pentingnya evaluasi diri dalam rangka meningkatkan mutu kinerja lembaga pendidikan. dalam kaitan dengan peningkatan mutu pendidikan, kementerian pendidikan nasional sesuai rencana strategis (Renstra) untuk tahun 2005-2009 telah menetapkan tiga pilar Kebijakan mutu pendidikan dan tenaga kependidikan yaitu : (1) pemerataan dan perluasan akses, (2) tutup peningkatan mutu relevansi dan daya saing (3) tutup penguatan tata kelola, akuntabilitas dan pencitraan publik.

F. Pemberdayaan Guru Dalam Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah

Pemberdayaan mulai populer pada tahun 1970-an dan 1980-an. Istilah ini lahir berkaitan dengan tema gerakan wanita dalam konteks ketidakberdayaannya menghadapi berbagai persoalan sosial (Kreisberg dalam Prim Masrokan Mutohar, 2016). Di Indonesia pada prinsipnya ketidakberdayaan individu tumbuh (dibangun) melalui struktur sosial yang dirancang untuk

mempertahankan dominasi kelompok elit pemerintah, golongan, dan pihak tertentu demi kepentingan eksplorasi sumberdaya.

Untuk melaksanakan otonomi sekolah / *madrasah* diperlukan peran bahan mental kepala sekolah/ *madrasah*, staf dan guru dari budaya menunggu kebudayaan Mandiri. Menurut Kusumah dalam Prim Masrokan Mutohar (2016) substansi pelaksanaan otonomi daerah adalah upaya peningkatan masyarakat secara aktif di segala tingkatan dalam segala aspek kehidupan untuk mendapatkan kualitas kehidupan yang lebih merata. Otonom dan terbuka serta berkembangnya kelembagaan masyarakat yang berkelanjutan.

Upaya menumbuhkan dan mengembangkan sikap produktif perlu dilakukan pemberdayaan. Pemberdayaan adalah upaya praktis dan produktif untuk memahami dan mengontrol kemampuan agar dapat bereaksi dan bertindak sesuai dengan kebutuhan tugas (Stewart, Kindervater dalam Prim Masrokan Mutohar, 2016). Dengan demikian, pemberdayaan tidak dapat dilepaskan dari proses penyadaran dan pelatihan.

Penyadaran adalah aspek psikologi yang berkaitan dengan perasaan dan harga diri individu dan sifat ketergantungan. Oleh karena itu, prinsip yang memandang penyadaran sebagai bagian pemberdayaan dapat diterima (Kreisberg, dalam Prim Masrokan Mutohar, 2016). Berdasarkan penelitian dan teori, pemberdayaan masyarakat dalam konteks pendidikan menunjukkan asumsi-asumsi sosial budaya dan politik (Delgado- Gaitan, 1991). Dalam konteks lembaga ada empat kekuatan sikap tenaga kependidikan yang menunjukkan dimensi pemberdayaan, yaitu (1) setiap anggota staf secara pasti mengenal Apa yang dirasakan anggota lainnya, artinya pemberdayaan membuat sesuatu menjadi berbeda dan menempatkan kepentingan organisasi dalam konteks yang lebih luas, (2) tutup mampu memakai pengembangan dan pembelajaran terhadap tugas dan pembelajaran, (3) pengalaman bekerja berubah menjadi individual menuju kepada kekeluargaan dan komunitas, (4) kebahagiaan (*enjoyment*) dan kesenangan

menjadi biasa dan pantas. Untuk itu, dalam konteks MP MBS, pemberdayaan guru sangat dibutuhkan sebagai upaya untuk meningkatkan meningkatkan produktivitas pembelajaran, sehingga proses pembelajaran menjadi berkualitas dan lembaga pendidikan akan menjadi bermutu.

Guru sebagai ujung tombak dalam melaksanakan proses pembelajaran di kelas memegang peranan yang sangat menentukan keberhasilan peserta didik dalam melaksanakan proses pembelajarannya. Guru yang efektif akan mampu mengefektifkan proses pembelajaran dengan baik. Oleh karena itu, kepala sekolah / *madrasah* harus mampu menggerakkan dan membudayakan guru agar mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional. Guru yang profesional akan memiliki komitmen yang tinggi dan disertai dengan kemampuan sesuai dengan bidang keahliannya. Komitmen inilah sebagai modal dasar dalam meningkatkan mutu pembelajaran di kelas. Pembelajaran yang bermutu akan dapat meningkatkan prestasi belajar sesuatu prestasi belajar dapat meningkat dengan baik jika sekolah / *madrasah* mampu memberdayakan seluruh komponen pendidikan agar melaksanakan peran dan fungsinya dengan baik. Pemberdayaan ini merupakan unsur yang sangat penting dalam meningkatkan akuntabilitas guru sebagai pendidik profesional dalam hal ini guru bertanggung jawab terhadap proses pembelajaran yang terjadi pada peserta didiknya. Oleh karena itu, profesionalitas adalah tuntutan yang harus dipenuhi oleh setiap guru. Guru yang profesional dan efektif merupakan kunci keberhasilan dalam proses pembelajaran di kelas. Guru harus menciptakan situasi pembelajaran di kelas secara efektif. Inilah efektif berkaitan erat dengan sejauh mana kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan tujuan yang ditetapkan. Menurut Davis dan Thomas dalam Prim Masrokan Mutohar, (2016) paling tidak terdapat empat ciri guru yang efektif, yaitu: pertama, memiliki kemampuan yang berkaitan dengan iklim belajar di kelas : (1) memiliki keterampilan *interpres small*, khususnya kemampuan untuk menunjukkan empati, penghargaan kepada siswa, dan ketulusan, (2) memiliki hubungan baik dengan siswa,

(3) mampu menerima, mengakui dan memperhatikan siswa secara tulus, (4) menunjukkan minat dan antusias yang tinggi dalam mengajar, (5) mampu menciptakan ruang gerak tumbuhnya kerjasama antar siswa, (6) mampu melibatkan siswa dalam merencanakan dan mengorganisasikan kegiatan pembelajaran, (7) mampu mendengarkan dan menghargai pendapat siswa, dan (8) mampu meminimalkan friksi-friksi di kelas.

Kedua, kemampuan yang berkaitan dengan strategi manajemen pembelajaran, yang terdiri dari : (1) memiliki kemampuan dalam menghadapi dan menangani siswa yang tidak punya perhatian, suka menyela dan mengalihkan pembicaraan, dan (2) mampu bertanya atau memberikan tugas yang memerlukan tingkatan berpikir yang berbeda untuk semua siswa.

Ketiga, memiliki kemampuan yang berkaitan dengan pemberian umpan balik (*feedback*) dan penguatan (*reinforcement*) yang terdiri dari: (1) mampu memberikan feedback yang positif terhadap respon siswa, (2) mampu memberikan respons yang bersifat membantu siswa yang lamban belajar, (3) mampu memberikan tindak lanjut terhadap jawaban siswa yang kurang memuaskan, (4) mampu memberikan bantuan secara profesional kepada siswa.

Keempat, memiliki kemampuan yang berkaitan dengan tingkatan kemampuan diri, yang terdiri dari: (1) mampu menerapkan kurikulum dan metode mengajar secara inovatif, (2) mampu memperluas dan menambah pengetahuan tentang metode-metode pembelajaran, (3) mampu merencanakan, memilih dan Mengembangkan metode pembelajaran yang relevan.

Kinerja guru yang efektif – konstruktif, bermula dari gaya kerja yang kreatif inovatif, penuh dedikasi dan juga bersumber dari motivasi berprestasi yang positif pula. Dengan demikian, guru yang profesional dituntut untuk selalu berusaha agar bisa melaksanakan tugas-tugas pembelajaran dengan sebaik mungkin. Hal ini disebabkan karena seorang guru yang Mampu menampilkan kinerja yang konstruktif dan efektif dalam mengajar,

akan berdampak positif terhadap prestasi belajar siswa (Gaynor, dalam Prim Masrokan Mutohar, 2016)

Uraian tersebut diatas menunjukkan bahwa prestasi belajar yang dicapai oleh siswa, banyak ditentukan oleh kemampuan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Dengan demikian, guru harus selalu meningkatkan profesional nya agar bisa melaksanakan proses pembelajaran dengan baik dan tepat sasaran. Guru yang profesional menurut Suhertian (1994) memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (1) ahli pembuka (expert), artinya guru tersebut mempunyai keahlian dalam bidang pengetahuan dan keterampilan yang diajarkan, (2) memiliki rasa tanggung jawab dan otonomi, artinya guru memiliki rasa tanggung jawab intelektual dan moral terhadap ilmu pengetahuan yang diajarkan dan memiliki kemandirian di dalam menegakkan prinsip-prinsip pendidikan, (3) memiliki rasa kesejawatan, artinya menjunjung tinggi martabat dan kode etik guru sehingga ia selalu berusaha menjaga dan memeliharanya, guru yang profesional selalu menjaga kesetiakawanan korp. Untuk itu, guru sebagai tenaga kependidikan harus diberdayakan untuk menjalankan peran dan fungsinya dengan baik, sehingga bisa tumbuh dan berkembang menjadi guru profesional.

Pemberdayaan sebagai usaha peningkatan pemahaman sumber daya manusia untuk meningkatkan produktivitas kerja yang lebih baik dalam sistem organisasi sekolah. Peningkatan produktivitas itu meliputi kondisi-kondisi sebagai berikut:

1. Akses, memiliki peluang yang cukup besar untuk mendapatkan sumber daya dan sumber dana.
2. Daya pengungkit, meningkat dalam hal daya tawar kolektif nya.
3. Pilihan-pilihan, mampu dan memiliki peluang terhadap berbagai pilihan.
4. Status, meningkatnya citra diri, kepuasan diri, dan memiliki perasaan yang positif atas identitas budayanya.
5. Kemampuan refleksi kritis, menggunakan pengalaman untuk

mengukur potensi keunggulannya atas berbagai peluang pilihan-pilihan dalam pemecahan masalah.

6. Legitimasi, ada pertimbangan ahli yang menjadi justifikasi atau yang membenarkan terhadap alasan-alasan rasional atas kebutuhan masyarakat.
7. Disiplin, menetapkan sendiri standar mutu untuk pekerjaan yang dilakukan untuk orang lain.
8. Persepsi kreatif, Thomas sebuah pandangan yang lebih positif dan inovatif terhadap hubungan dirinya dengan lingkungannya (King dervatter dalam Prim Masrokan Mutohar, 2016)

Pemberdayaan sebagai alat penting untuk memperbaiki kinerja organisasi melalui penyebaran pembuatan keputusan dan tanggung jawab (Cook dan Macaulay, 1997). Pemberdayaan ini akan mendorong keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam pengambilan keputusan dan tanggung jawab. Dalam konteks sekolah / *madrasah*, kepala sekolah / *madrasah* harus melibatkan guru dan staf dalam pengambilan keputusan sekolah / *madrasah* dan adanya tuntutan akuntabilitas terhadap wewenang dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Guru harus menciptakan situasi pembelajaran di kelas secara efektif. Istilah efektif berkaitan erat dengan sejauh mana kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan tujuan yang ditetapkan. Menurut Davis dan Thomas dalam Prim Masrokan Mutohar (2016), paling tidak terdapat empat ciri guru yang efektif:

1. Memiliki kemampuan yang berkaitan dengan iklim belajar di kelas. Kemampuan ini berkaitan dengan hal-hal sebagai berikut:
 - a. Memiliki keterampilan interpersonal, khususnya kemampuan untuk menunjukkan empati, penghargaan kepada siswa, dan ketulusan
 - b. Memiliki hubungan baik dengan siswa
 - c. Mampu menerima, mengakui, dan memerhatikan siswa secara tulus.
 - d. Menunjukkan minat dan antusias nya tinggi dalam mengajar.

- e. Mampu menciptakan ruang gerak tumbuhnya kerjasama antar siswa.
 - f. Mampu melibatkan siswa dalam merencanakan dan mengorganisasikan kegiatan pembelajaran.
 - g. Mampu mendengarkan dan menghargai pendapat siswa.
 - h. Mampu meminimalkan Friksi-friksi di kelas.
2. Kemampuan yang berkaitan dengan strategi manajemen pembelajaran, yang terdiri dari hal berikut:
- a. Memiliki kemampuan dalam menghadapi dan menangani siswa yang tidak punya perhatian, suka menyela, dan mengalihkan pembicaraan.
 - b. Mampu bertanya atau memberikan tugas yang memerlukan tingkatan berpikir yang berbeda untuk semua siswa.
3. Memiliki kemampuan yang berkaitan dengan memberikan umpan balik (*feedback*) dan penguatan pembuka (*reinforcement*) yang terdiri dari poin berikut:
- a. Mampu memberikan *feedback* yang positif terhadap respons siswa.
 - b. Mampu memberikan respons yang bersifat membantu siswa yang lamban belajar.
 - c. Mampu memberikan tindak lanjut terhadap jawaban siswa yang kurang memuaskan.
 - d. Mampu memberikan bantuan secara profesional kepada siswa.
4. Memiliki kemampuan yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan diri yang terdiri dari hal berikut:
- a. Mampu menerapkan kurikulum dan metode mengajar secara inovatif.
 - b. Mampu memperluas dan menambah pengetahuan tentang metode-metode pembelajaran.
 - c. Mampu merencanakan, memilih, dan Mengembangkan metode pembelajaran yang relevan.

Pemberdayaan guru dalam sistem manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) dimaksudkan untuk memperbaiki kinerja guru Agar dapat mencapai tujuan secara optimal efektif dan efisien. MPMBS sebagai proses pemberdayaan merupakan cara untuk membangkitkan kemauan dan potensi peserta didik agar memiliki kemampuan mengontrol diri dan lingkungannya untuk dimanfaatkan bagi kepentingan meningkatkan kreativitas dan prestasi belajar peserta didik.

Pemberdayaan yang harus dilaksanakan dalam implementasi MPMBS terdapat 8 langkah pemberdayaan, antara lain : (1) Menyusun kelompok guru sebagai penerima awal atas rencana rencana program pemberdayaan, (2) mengidentifikasi dan membangun kelompok peserta didik di sekolah / *madrasah*, (3) memilih dan melatih guru dan tokoh masyarakat yang terlibat secara langsung dalam implementasi MPMBS, (4) membentuk dewan sekolah / *madrasah*, yang terdiri dari unsur sekolah / *madrasah* unsur masyarakat di bawah pengawasan pemerintah daerah, (5) menyelenggarakan pertemuan pertemuan para anggota dewan sekolah / *madrasah*, (6) mendukung aktivitas kelompok yang tengah berjalan, (7) mengembangkan hubungan yang harmonis antara sekolah / *madrasah* dan masyarakat, (8) menyelenggarakan seminar atau lokakarya untuk evaluasi (Mulyasa, 2002).

Pemberdayaan merupakan cara yang sangat praktis dan produktif untuk mendapatkan hasil yang terbaik dari kepala sekolah / *madrasah* sebagai manajer sekolah / *madrasah*, para guru dan para staf sekolah / *madrasah*. Proses yang ditempuh untuk mendapatkan hasil yang terbaik dan produktif tersebut adalah dengan membagi tanggung jawab secara profesional kepada para guru. Satu prinsip terpenting dalam pemberdayaan ini adalah melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan dan tanggung jawab. Melalui proses pemberdayaan diharapkan para guru memiliki kepercayaan diri pembuka (*self-reliance*) dalam meningkatkan produktivitas kerja, sehingga mutu pendidikan di sekolah / *madrasah* bisa dicapai dengan baik.

G. Strategi Pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah

Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah / *madrasah* merupakan salah satu jawaban yang dapat dilaksanakan dalam konteks pemberian otonomi daerah di bidang pendidikan yang telah diundangkan dalam undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang sisdiknas pasal 51 ayat (1) yang berbunyi: pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah / *madrasah*.

Oleh karena itu, manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah / *madrasah* wajib diketahui, dihayati dan dilaksanakan oleh warga negara Indonesia terutama bagi mereka yang mengelola lembaga pendidikan pada anak usia dini pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah / *madrasah* sangat berkaitan dengan sekolah / *madrasah* efektif. Sekolah / *madrasah* efektif (*effective school*) pada prinsipnya masyarakat adanya keleluasaan sekolah / *madrasah* untuk mengelola dan mengambil keputusan pendidikan secara mandiri. Keputusan-keputusan yang dibuat oleh sekolah / *madrasah* akan sangat menentukan kualitas proses pendidikan yang ada didalamnya. Untuk mengimplementasikan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah / *madrasah* ini diperlukan strategi yang bisa diterapkannya. Strategi yang dimaksudkan berkaitan erat dengan hal-hal sebagai berikut:

1. Komitmen kepala sekolah / *madrasah* dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Komitmen yang dimiliki oleh kepala sekolah / *madrasah* dalam menerapkan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah / *madrasah* merupakan syarat utama yang harus dimiliki oleh Kepala sekolah / *madrasah*, sebab tanpa adanya komitmen yang tinggi sangat mustahil perubahan dan pemberdayaan ini bisa dilaksanakan dengan baik. Komitmen merupakan langkah awal yang harus dimiliki oleh Kepala sekolah / *madrasah* sebagai leader

dan manajer karena kepala sekolah / *madrasah* merupakan Kunci keberhasilan sekolah / *madrasah*. Komitmen dan keyakinan harus terus ditingkatkan, karena ini ini ini merupakan Strategi awal yang harus dimiliki oleh kepala sekolah / *madrasah*. Tanpa adanya komitmen yang tinggi, mustahil manajemen peningkatan mutu bisa diterapkan di sekolah / *madrasah* dengan baik dan berhasil.

Komitmen merupakan niat awal yang harus dijaga secara terus-menerus agar program peningkatan mutu ini bisa berhasil dengan baik. Kepala sekolah / *madrasah* harus mempunyai niat yang baik dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah / *madrasah*, karena tanpa adanya niat yang baik maka komitmen peningkatan mutu pendidikan tidak mungkin bisa terwujud. Implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah / *madrasah* harus disertai dengan niat yang baik oleh Kepala Sekolah / *madrasah*, guru staf, siswa, komite sekolah / *madrasah*, dan masyarakat untuk mengimplementasikannya sehingga peningkatan mutu pendidikan bisa berjalan dengan baik.

Peningkatan mutu pendidikan di sekolah / *madrasah* yang ditandai dengan meningkatnya kompetensi yang dimiliki oleh peserta didik merupakan tanggung jawab bersama antara keluarga, masyarakat, sekolah / *madrasah*, dan pemerintah.

2. Membentuk *Team Work* sebagai Penggerak Mutu.

Kepala sekolah/*madrasah* dalam menjalankan kepemimpinannya harus mampu memberdayakan seluruh sumber daya potensial yang dimilikinya dan harus didukung oleh *teamwork* yang bagus dan mempunyai komitmen yang tinggi. Keberadaan *team work* dalam implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah / *madrasah* menjadi penting adanya karena kepala sekolah / *madrasah* tidak akan mungkin bisa menjalankan mutu dengan sendirinya.

Mutu adalah milik bersama seluruh warga sekolah / *madrasah*, sehingga peningkatannya pun juga harus melibatkan seluruh warga sekolah / *madrasah* dan sumber daya potensial yang dimilikinya. *Teamwork* penggerak mutu di sekolah / *madrasah* akan menjadi

penting adanya, karena inilah yang bisa dijadikan sebagai pelopor dalam implementasi manajemen peningkatan mutu sekolah / *madrasah* . kerjasama tim ini didasarkan pada suatu keyakinan bahwa kerjasama tim akan dapat memberikan hasil yang jauh lebih baik daripada bekerja secara individual. Dalam mencapai tujuan peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah *madrasah* terdapat strategi yang bisa dilaksanakan oleh *teamwork* sekolah sebagaimana dijelaskan kan oleh Goetsch dan Davis dalam Prim Masrokan Mutohar (2016) bahwa kinerja tim dalam mencapai tujuan organisasi harus:

- a. Saling ketergantungan. Saling ketergantungan diperlukan di antara para anggota tim dalam informasi, sumberdaya, pelaksanaan tugas, dan dukungan. Adanya saling ketergantungan dapat memperkuat kebersamaan tim
- b. Perluasan tugas. Setiap tim harus diberi tantangan, karena reaksi atau tanggapan terhadap tantangan tersebut akan membentuk semangat persatuan (*esprit de corps*) kebanggaan dan kesatuan tim.
- c. Pelajaran (*alignment*). Anggota tim harus bersedia menyisihkan sikap individualnya dalam rangka mencapai misi bersama
- d. Komunikasi. Komunikasi ini penting dalam menjalankan tim agar berhasil dengan baik. Setiap informasi yang didapatkan perlu dikomunikasikan dengan baik kepada seluruh anggota tim, agar tetap terjaga komitmen dan kesamaan tujuan dalam menyukseskan program yang dijalankannya.
- e. Kepercayaan / *respect*. Dalam membentuk kerjasama tim yang baik, dibutuhkannya kepercayaan dengan baik itik setiap anggota tim harus mempunyai sifat saling percaya dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Kepercayaan yang diberikan akan memunculkan tanggung jawab yang baik dalam menyukseskan program-program yang dijalankannya.
- f. Pembagian tugas dan kewenangan.

Setiap anggota tim mempunyai kemampuan dan bakat yang berbeda-beda, Oleh karena itu, dalam kerja tim harus

memperhatikan hal-hal tersebut sehingga dapat membangun kinerja tim yang bagus dan saling mendukung antara satu dengan yang lain.

g. Keterampilan pemecahan masalah

Tim harus banyak menggunakan waktunya untuk membina kemampuan anggotanya dalam memecahkan masalah, karena masalah merupakan hal yang selalu dihadapi dalam sistem organisasi.

h. Keterampilan menyelesaikan konflik.

Dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah / *madrasah*, Konflik merupakan sesuatu yang wajar dan pasti akan muncul dan tidak bisa dihindari karena pasti terjadi perbedaan pendapat dan sudut pandang oleh karena itu, dalam melaksanakan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah / *madrasah* ini dibutuhkan keterampilan di dalam menerima perbedaan pendapat (ide gagasan, masalah, saran pemecahan masalah dan sebagainya), begitu juga diperlukan cara penyampaian ketidaksetujuan terhadap pendapat orang lain tanpa harus menyakiti hati orang yang bersangkutan.

i. Penilaian dan tindakan.

Penilaian dilakukan dengan memantau dan membandingkan apa yang telah dilakukan dengan pernyataan misi dan rencana tindakan yang ada . rencana tindakan berisi tujuan, sasaran jangka waktu, dan penugasan, serta tanggung jawab seluruh anggota.

j. Perayaan.

Kesuksesan yang dicapai dalam kinerja tim yang efektif dapat diperkuat dengan jalan merayakannya. Penghargaan dan pengakuan atas tugas yang terlaksana dengan baik akan memotivasi anggota tim untuk bekerja lebih giat dan tangkas dalam rangka mencapai tujuan berikutnya.

Implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah / *madrasah* ini akan bisa berjalan dengan efektif dan efisien apabila

dilaksanakan dengan kepemimpinan yang visioner dan didukung dengan kerja tim yang bagus, sehingga masalah-masalah yang di hadapi dalam proses pelaksanaannya dapat diselesaikan dengan baik. Apabila proses pendidikan dengan pendekatan manajemen mutu ini bisa berjalan dengan baik proses pendidikan yang bermutu dan berdaya saing tinggi akan bisa kita dapatkan.

3. Merumuskan visi dan misi sekolah atau *madrasah* berbasis pada mutu.

Visi menjawab pertanyaan “*What do we want to become?*” *Vision statement thinking about “What is our business in the future?” or about “Our mission in the future”*. Visi adalah pernyataan yang diucapkan atau ditulis hari ini, yang merupakan proses manajemen saat ini yang menjangkau ke depan. Visi ini merupakan Harapan dan impian yang dimiliki oleh sekolah / *madrasah* atau lembaga pendidikan tentang apa yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Visi yang baik sebagaimana dijelaskan oleh Akdon dalam Prim Masrokan Mutohar (2016) memuat kriteria sebagai berikut:

- Visi bukanlah fakta, terjadi gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan.
- Presiden dapat memberikan arahan mendorong anggota organisasi untuk menunjukkan kinerja yang baik
- Dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan
- Menjembatani masa kini dan masa yang akan datang.
- Gambaran yang realistis dan Kredibel dengan masa depan yang menarik
- Sifatnya tidak statis dan tidak untuk selamanya.

Untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas dan berdaya saing tinggi, visi sekolah / *madrasah* harus dirumuskan berdasarkan tujuan pendidikan nasional, harapan dan keinginan masyarakat dan *stakeholders* pendidikan serta memuat cita-cita yang luhur dalam mewujudkan pendidikan berkualitas. Misi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai oleh organisasi (sekolah / *madrasah*) bagi pihak-pihak yang berkepentingan pada

saat ini dan dimasa yang akan datang. Oleh karena itu, misi harus mencerminkan tentang segala sesuatu untuk bisa mencapai visi atau dengan kata lain misi adalah penjabaran realistis yang bisa dilakukan oleh organisasi dalam mencapai visi. Dalam hal ini, misi harus menjelaskan hal-hal sebagai berikut:

- Apa yang menjadi aspirasi hari ini
- Pernyataan yang menjadi maksud dalam organisasi atas eksistensinya.
- Pernyataan spesifik maksud organisasi
- Merupakan objek primer rencana organisasi dan program-program yang ingin dicapai
- Sesuatu yang harus diselesaikan.

Pernyataan misi yang jelas akan dapat memberikan arahan jangka panjang sehingga dapat memberikan stabilitas manajemen dan kepemimpinan dalam organisasi. perumusan misi harus selalu berada di meja anggota organisasi agar selalu menjadi pengingat dalam meningkatkan produktivitas organisasi, sehingga tujuan bisa dicapai dengan baik. Proses pengembangan misi sangat ditentukan oleh aspirasi dan persepsi pelanggan maupun input lembaga pendidikan, serta *stakeholders* sekolah / *madrasah*.

4. Membuat evaluasi diri (*self-evaluation*) membuat evaluasi diri secara objektif terhadap kondisi sekolah / *madrasah* yang sebenarnya merupakan langkah awal yang harus ditempuh oleh kepala sekolah / *madrasah* sebelum membuat perencanaan peningkatan mutu pendidikan dilembaganya. Evaluasi diri dilakukan dalam rangka untuk mengetahui kekuatan, kelemahan internal sekolah / *madrasah* itu sendiri, serta untuk mengetahui peluang dan tantangan yang harus dihadapi oleh sekolah / *madrasah* dalam meningkatkan mutu pendidikannya.

Berdasarkan hasil evaluasi diri inilah, sekolah / *madrasah* membuat perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Kepala sekolah / *madrasah* mengambil kebijakan-kebijakan strategis yang harus diimplementasikan nya agar mutu pendidikan bisa dicapai dengan baik berdasarkan visi dan misi

yang dimiliki oleh sekolah / *madrasah*. Kebijakan tersebut harus diarahkan pada upaya untuk menggunakan kekuatan dalam meraih peluang dan mengatasi ancaman atau tantangan yang dihadapi sekolah / *madrasah* dalam meningkatkan mutu pendidikan. Selain itu kamu juga harus ada kebijakan dalam mengatasi kelemahan yang dimiliki oleh sekolah / *madrasah* agar peluang peningkatan mutu bisa didapatkan serta ancaman atau kendala dalam peningkatan mutu pendidikan bisa diatasi dengan baik.

5. Membuat perencanaan sekolah / *madrasah* berbasis pada mutu.

Perencanaan merupakan sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada ada suatu periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan . membuat perencanaan sekolah / *madrasah* yang baik dan strategis berdasarkan visi misi dan tujuan sekolah / *madrasah* merupakan pelaksanaan fungsi pertama dalam manajemen. Fungsi ini harus dijalankan oleh sekolah / *madrasah* dalam implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah / *madrasah*.

Perencanaan sekolah garis miring *madrasah* pada hakekatnya adalah proses pengambilan keputusan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah garis miring *madrasah* atau sejumlah alternatif atau pilihan mengenai program program kegiatan atau sasaran mutu dan cara-cara yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya yang dilaksanakan secara sistematis dan berkesinambungan . proses ini terdapat 5 bagian, yaitu: (1) menilai situasi dan kondisi saat ini yang didasarkan pada hasil evaluasi diri (self-evaluation) sekolah / *madrasah*, (2) merumuskan dan menetapkan situasi dan kondisi yang diinginkan(yang akan datang), (3) menentukan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai keadaan yang diinginkan, (4) mempersiapkan dan melaksanakan pemantauan dan penilaian atas hasil pelaksanaannya, serta (5) dilaksanakan secara sistematis dan berkesinambungan.

Perencanaan yang dibuat oleh sekolah / *madrasah* ini bertujuan untuk (a) standar pengawasan, yaitu mencocokkan pelaksanaan dengan perencanaannya, (b) mengetahui kapan pelaksanaan dan selesainya suatu kegiatan, (c) mengetahui siapa saja yang terlibat (struktur organisasinya) baik kualifikasinya maupun kuantitasnya, (d) mendapatkan kegiatan yang sistematis termasuk biaya dan kualitas pekerjaan, (e) meminimalkan kegiatan-kegiatan yang tidak produktif, dan menghemat biaya, tenaga dan waktu, (f) memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai kegiatan pekerjaan, (g) menyerasikan dan memadukan beberapa sub kegiatan, (h) mendeteksi hambatan/kesulitan yang bakal ditemui, dan (i) mengarahkan pada pencapaian tujuan (Usman dalam Prim Masrokan Mutohar, 2016).

6. Memberdayakan seluruh komponen sekolah / *madrasah* dalam melaksanakan program-program mutu.

Pelaksanaan program mutu yang telah direncanakan oleh sekolah / *madrasah* akan dapat menentukan hasil yang ingin dicapai. Hebatnya perencanaan yang telah dibuat tidak mungkin bisa berhasil dengan baik jika tidak dilaksanakan sesuai dengan prosedur mutu yang telah ditetapkan. Untuk melaksanakan perencanaan yang sudah menjadi kebijakan kepala sekolah / *madrasah* perlu memberdayakan seluruh sumber daya potensial yang dimiliki oleh sekolah atau *madrasah*. Implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah / *madrasah* merupakan konsep pemberdayaan sekolah / *madrasah* dalam rangka peningkatan mutu dan kemandirian sekolah / *madrasah*.

Dengan MPMBS ini diharapkan kepala sekolah / *madrasah*, guru dan personil lainnya, serta masyarakat setempat dapat melaksanakan pendidikan sesuai dengan kebutuhan perkembangan zaman karakteristik lingkungan, dan tuntutan global. Pemberdayaan ini merupakan alat yang sangat penting untuk memperbaiki kinerja organisasi sekolah / *madrasah* melalui penyebaran pembuatan keputusan dan tanggung jawab. Hal ini menunjukkan bahwa adanya keterlibatan aktif. Dari seluruh

personil sekolah / *madrasah* untuk mengambil dan menjalankan keputusan-keputusan strategi di sekolah / *madrasah*.

Memberdayakan seluruh sumber daya potensial sekolah / *madrasah* dalam meningkatkan mutu pendidikan, menurut mulyasa (2002) terdapat 8 angka yang bisa dilaksanakan, yaitu: (1) Menyusun kelompok guru sebagai penerima awal atas rencana program pemberdayaan, (2) mengidentifikasi dan membangun kelompok peserta didik di sekolah / *madrasah*, (3) memilih dan melatih guru dan tokoh masyarakat yang terlibat secara langsung dalam mengimplementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah / *madrasah*, (4) membentuk dewan sekolah / *madrasah*, yang terdiri dari unsur sekolah / *madrasah*, untuk masyarakat di bawah pengawasan pemerintah daerah, (5) menyelenggarakan pertemuan para anggota dewan sekolah / *madrasah*, (6) mendukung aktivitas kelompok yang tengah berjalan, (7) mengembangkan hubungan yang harmonis antara sekolah / *madrasah* dan masyarakat, dan (8) menyelenggarakan lokakarya untuk evaluasi.

7. Melaksanakan kontrol manajerial dalam pengendalian mutu kinerja.

Melaksanakan kontrol manajerial dan evaluasi dalam pengendalian mutu kinerja merupakan usaha yang harus dilaksanakan oleh sekolah / *madrasah* dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang terakhir. Kegiatan ini dilaksanakan untuk meyakinkan Apakah program-program kegiatan yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, sejauh mana tujuan telah tercapai dan jika belum apa yang menjadi penghambatnya.

Kontrol dan pengendalian mutu kerja ini merupakan kegiatan yang sangat penting dalam implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah / *madrasah*, sebab kinerja tidak akan mungkin bisa berjalan dengan baik jika tidak dikontrol dan dikendalikan, kecuali jika sudah terbentuk budaya mutu di sekolah / *madrasah*(masing-masing individu sudah mampu menjalankan

tugas dan tanggung jawab dengan baik walau tidak diawasi). Tujuan dari kegiatan kontrol manajerial dan pengendalian ini adalah untuk mengkaji dan meneliti efektivitas serta efisiensi dari keseluruhan program-program yang telah direncanakan oleh sekolah / *madrasah* dan kebijakan yang terkait dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.

Mutu pendidikan yang telah direncanakan harus dikendalikan agar bisa tercapai sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan. Pengendalian ini tidak bisa lepas dari keseluruhan proses produksi kompetensi peserta didik yang dijalankan di sekolah / *madrasah*. Proses harus dikendalikan dengan baik agar mutu bisa terstandar sesuai dengan kompetensi yang diharapkan. Pengendalian dan evaluasi ini juga bisa dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk membuat keputusan-keputusan strategis di masa yang akan datang. Proses ini harus dijalankan secara terus-menerus dan berkelanjutan sehingga mutu juga harus ditingkatkan secara terus-menerus dan berkelanjutan (*continuous quality improvements*) atau harus ada perbaikan dan inovasi tiada henti.

8. Melaksanakan perbaikan secara terus-menerus (*continuous quality improvement*).

Perbaikan secara terus menerus akan bisa berhasil dengan baik apabila disertai dengan usaha untuk menempatkan sumber daya manusia yang tepat. Faktor manusia merupakan dimensi yang terpenting dalam perbaikan kualitas dan produktivitas. Untuk melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan kepala sekolah / *madrasah* dan tim work harus selalu berkoordinasi dan mengkaji hambatan-hambatan yang dialaminya serta mampu membaca peluang dan mempersiapkan strategi untuk meraih peluang dengan sebaik mungkin. Dalam konteks ini maka kepala sekolah / *madrasah* harus secara aktif mendorong kepada setiap individu untuk mengidentifikasi dan menggunakan kesempatan perbaikan agar bisa memperoleh hasil yang terbaik dalam setiap proses kegiatan dan pemberdayaan yang ada di sekolah / *madrasah*.

Perbaikan kualitas tidak terjadi begitu saja tetapi direncanakan dan dilaksanakan secara sistematis dan tahap demi tahap (step by step). Untuk melaksanakan perbaikan secara terus menerus menurut tjiptono dan Diana dalam Prim Masrokan Mutohar (2016) terdapat 5 aktivitas pokok yang harus dijalankan, yaitu sebagai berikut:

a) Komunikasi.

Komunikasi merupakan aspek yang sangat penting dalam perbaikan berkesinambungan. Tanpa adanya komunikasi yang baik, perbaikan berkesinambungan tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Komunikasi tidak hanya terjadi antara anggota tim saja tetapi komunikasi antar tim dalam suatu organisasi sangat diperlukan, begitu juga komunikasi eksternal organisasi. Komunikasi berguna untuk memberikan informasi sebelum selama dan sesudah ada usaha perbaikan.

b) Memperbaiki masalah yang nyata atau jelas.

Permasalahan yang terjadi seringkali tidak jelas sehingga diperlukan penelitian untuk mengidentifikasi dan mengatasinya. Oleh karena itu, pendekatan ilmiah (siklus PDCA : *Plan, Do, Check, Act*) sangat penting untuk diterapkan dalam mengadakan perbaikan secara terus-menerus di lembaga pendidikan . siklus pdca memiliki langkah-langkah sebagai berikut: (1) identifikasi masalah utama, (2) meneliti penyebab utama, (3) menentukan penyebab yang sangat berpengaruh, (4) menyusun rencana perbaikan dan Menetapkan sasaran, (5) menentukan tanggung jawab, mengapa, apa, dan bagaimana melaksanakan rencana, (6) evaluasi dan validitas pelaksanaan, (7) kaji semua *feedback* dan melakukan perbaikan , (8) memperbaiki standar.

c) Memandang ke hulu.

Memandang ke hulu berarti mencari penyebab masalah, bukan gejalanya (*symptom*). Alat yang bisa digunakan untuk memisahkan antara penyebab dan gejala adalah diagram sebab akibat (diagram tulang ikan).

d) Mendokumentasikan kemajuan dan masalah.

Dokumentasi masalah dan kemajuan dilakukan agar apabila di kemudian hari kita jumpai masalah yang sama, pemecahnya dapat dilakukan dengan cepat dan tepat.

e) Memantau perubahan.

Pemantauan secara objektif terhadap kinerja suatu proses setelah diadakan perubahan perlu dilakukan, karena terkadang solusi yang diajukan untuk mengatasi sesuatu masalah belum tentu dapat memecahkan masalah tersebut secara tuntas.

Perbaikan kualitas pendidikan di sekolah / *madrasah* harus dilaksanakan secara terus-menerus agar mutu dapat dikendalikan dengan baik sehingga lembaga pendidikan mampu memenuhi kepuasan pelanggan pendidikan. Hal ini disebabkan, kunci keberhasilan ini sekolah / *madrasah* terletak pada kepuasan pelanggan baik internal maupun eksternal.

H. Efisiensi, Efektivitas dan Produktivitas Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/Madrasah

Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah / *madrasah* menawarkan kerjasama yang erat antara sekolah / *madrasah*, masyarakat dan pemerintahan dengan tanggung jawabnya masing-masing. Hal ini berkembang didasarkan pada keinginan pemberian kemandirian kepada sekolah / *madrasah* untuk ikut terlibat secara aktif dan dinamis dalam proses peningkatan kualitas pendidikan melalui pengelolaan sumber daya sekolah / *madrasah* yang ada sekolah / *madrasah* harus mampu menerjemahkan dan menangkap esensi kebijakan makro pendidikan serta memahami kondisi lingkungannya (kelebihan dan kekurangannya) untuk kemudian melalui proses perencanaan sekolah / *madrasah* harus memformulasikannya kedalam kebijakan mikro dalam bentuk program program prioritas yang harus dilaksanakan dan dievaluasi oleh sekolah / *madrasah* sesuai dengan visi dan misinya. Sekolah / *madrasah* harus menentukan target mutu untuk tahun berikutnya. Sekolah / *madrasah* secara mandiri, tetapi masih dalam kerangka acuan kebijakan nasional dan ditunjang dengan penyediaan input yang memadai, memiliki tanggung jawab terhadap pengembangan

sumber daya yang dimilikinya sesuai dengan kebutuhan belajar siswa dan masyarakat.

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

Efisiensi merupakan aspek yang sangat penting dalam manajemen sekolah / *madrasah*, karena sekolah / *madrasah* pada umumnya dihadapkan pada kelangkaan sumber dana dan secara langsung berpengaruh terhadap kegiatan manajemen. Suatu kegiatan yang ada di sekolah / *madrasah* dapat dikatakan efisien jika dapat mencapai tujuan secara optimal dengan penggunaan atau pemakaian sumber daya yang minimal.

Secara konseptual, MPMBS menawarkan banyak kebaikan bagi peningkatan mutu kinerja lembaga sekolah / *madrasah* dan efisiensi administratif. Efisiensi administratif (*administrative efficiency*) dalam implementasi mpmbms lebih memosisikan dalam pembuatan keputusan yang berkaitan dengan bagaimana menjalankan institusi sekolah / *madrasah* ke tingkat bawah (sekolah / *madrasah*), yaitu berkaitan dengan pengambilan keputusan

terhadap program-program sekolah / *madrasah* yang harus dibuat dan diputuskan oleh sekolah / *madrasah* tersebut. Sebab, sekolah / *madrasah* sangat mengetahui tentang hal-hal terbaik yang harus dikerjakan demi kemajuan dan peningkatan mutu pendidikan.

Berkaitan dengan efisiensi ini, Dharma dalam Prim Masrokan Mutohar (2016) menjelaskan bahwa efisiensi mengacu pada ukuran penggunaan sumber daya yang langka oleh organisasi. Efisiensi juga merupakan perbandingan antara input dan output, tenaga dan hasil, pembelanjaan dan masukan, biaya, serta kesenangan yang dihasilkan. Masukan atau input pendidikan adalah sumber daya yang digunakan untuk melaksanakan kegiatan pendidikan dan pengajaran untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sumber daya tersebut berkaitan dengan nilai serta faktor manusia dan ekonomi. Nilai dan pengetahuan menggariskan tujuan dan isi pendidikan, faktor manusia merupakan pelaksanaan pendidikan dan faktor ekonomi berkaitan dengan biaya dan fasilitas penyelenggaraan.

Secara operasional masukkan tersebut adalah peserta didik, guru, ruang kelas, buku teks, peralatan, kurikulum, dan sarana prasarana pendidikan. Masukan-masukan ini bisa dinyatakan dalam bentuk biaya per peserta didik setiap bulan. Dengan demikian, untuk mengetahui tingkat efisiensi sekolah / *madrasah* dapat dihitung dari banyak tahun yang dihabiskan peserta didik dalam siklus tertentu untuk menyelesaikan studinya. Efisiensi ini akan menurun jika ada peserta didik yang mengulang atau *Drop Out*. Hal tersebut dapat dipahami karena dengan mengulangnya peserta didik akan membutuhkan waktu tambahan dan lulusnya pun juga semakin lama. Oleh karena itu, efisiensi juga mengarah pada pencapaian tujuan sekolah / *madrasah* dalam peningkatan mutu pendidikan.

Depdikbud (1989) membedakan efisiensi pendidikan menjadi dua yaitu efisiensi internal dan efisiensi eksternal. Efisiensi internal menunjukkan perbandingan antara prestasi belajar (membuka ukuran non moneter hasil pendidikan) dan masukan biaya pendidikan. Sementara efisiensi eksternal dihubungkan dengan metode *cost benefit analysis*, yaitu perbandingan keuntungan

finansial pendidikan, biasanya diukur dari penghasilan lulusan dengan seluruh jumlah dana yang dikeluarkan untuk pendidikannya.

Efektivitas berkaitan erat dengan terlaksananya semua tugas pokok, ketepatan waktu, partisipasi aktif setiap anggota organisasi, dan tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditentukan. Efektivitas pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah / *madrasah*, sebagaimana dijelaskan oleh Sergiovanni dalam Prim Masrokan Mutohar (2016) berkaitan erat dengan hal-hal sebagai berikut:

- a. Produktivitas, bagaimana peserta didik, guru, kelompok, dan sekolah / *madrasah* pada umumnya dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan.
- b. Efisiensi, adanya perbandingan individu dan prestasi sekolah / *madrasah* dengan biaya yang dikeluarkan untuk mencapai prestasi yang telah ditetapkan.
- c. Kualitas, hal ini berkaitan erat dengan tingkat dan kualitas usaha, tujuan, jasa, hasil dan kemampuan yang dihasilkan oleh peserta didik dan sekolah / *madrasah*.
- d. Pertumbuhan, perbaikan kualitas, inovasi, tantangan dan prestasi dibandingkan dengan kondisi pada masa lalu.
- e. Ketidakhadiran, yang berkaitan dengan jumlah waktu dan frekuensi ketidakhadiran para peserta didik, guru dan pegawai sekolah / *madrasah* lainnya.
- f. Kepuasan kerja guru, bagaimana tingkat kesenangan yang dirasakan guru terhadap berbagai macam pekerjaan yang dilakukannya.
- g. Kepuasan peserta didik, Bagaimana peserta didik merasa senang menerima pelajaran untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan
- h. Motivasi, kekuatan dan kecenderungan dan keinginan guru, peserta didik, dan pekerja sekolah / *madrasah* untuk melibatkan diri dalam kegiatan atau pekerjaan sekolah / *madrasah*. Hal

tersebut bukanlah perasaan senang yang relatif terhadap hasil berbagai pekerjaan sebagaimana halnya kepuasan, melainkan lebih merupakan setia atau rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan sekolah / *madrasah*.

- i. Semangat, perasaan senang guru, peserta didik, dan personel sekolah / *madrasah* lain terhadap sekolah / *madrasah*, tradisi-tradisi dan tujuan-tujuannya, sehingga mereka merasa bahagia menjadi bagian anggota sekolah / *madrasah*.
- j. Kepaduan, bagaimana peserta didik dan guru-guru saling menyukai satu sama lain bekerja sama dengan baik, berkomunikasi secara penuh dan terbuka serta mengoordinasikan usaha-usaha mereka.
- k. Keluwesan dan adaptasi, kemampuan sekolah / *madrasah* untuk mengubah prosedur dan cara-cara operasinya dalam merespon perubahan masyarakat dan lingkungan lainnya.
- l. Perencanaan dan perumusan tujuan, bagaimana anggota sekolah / *madrasah* merencanakan langkah-langkah pada masa yang akan datang dan menghubungkannya dengan perumusan dan penetapan tujuan.
- m. Konsensus tujuan, bagaimana anggota masyarakat, orang tua, dan peserta didik menyepakati tujuan yang sama di sekolah / *madrasah*
- n. Internalisasi tujuan organisasi, penerimaan terhadap tujuan sekolah / *madrasah* dan keyakinan para orang tua, guru, dan para peserta didik bahwa tujuan sekolah / *madrasah* itu benar dan layak.
- o. Keahlian manajemen dan kepemimpinan, keseluruhan tingkat kemampuan kepala sekolah/*madrasah*, supervisor, dan pemimpin lainnya dalam melaksanakan tugas-tugas sekolah/*madrasah*
- p. Manajemen informasi dan komunikasi, kelengkapan kamu efisiensi penyebaran dan akurasi dan informasi dipandang penting bagi efektivitas sekolah / *madrasah* oleh semua bagian yang berkepentingan, termasuk guru orang tua dan masyarakat luas.

- q. Kesiagaan, penilaian menyeluruh sehubungan dengan kemungkinan bahwa sekolah / *madrasah* mampu menyelesaikan suatu tugas khusus atau mencapai berapa tujuan khusus dengan baik jika diminta.
- r. Pemanfaatan lingkungan, bagaimana sekolah / *madrasah* berhasil berinteraksi dengan masyarakat, lingkungan yang lain serta memperoleh dukungan dan sumber daya yang langka dan berharga yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan sekolah / *madrasah* yang efektif.
- s. Penilaian oleh pihak luar, penilaian yang layak mengenai sekolah/*madrasah* oleh individu, organisasi, dan kelompok dalam masyarakat yang berhubungan dengan sekolah/*madrasah*.
- t. Stabilitas, kemampuan sekolah / *madrasah* untuk memelihara struktur fungsi dan sumber daya, sepanjang waktu khususnya dalam periode-periode sulit.
- u. Penyebaran pengaruh, tingkat partisipasi individu dalam mengambil keputusan yang mempengaruhi secara langsung.
- v. Pelatihan dan pengembangan, jumlah usaha dan sumber sumber daya sekolah / *madrasah* yang diperuntukkan bagi pengembangan bakat dan kemampuan guru serta pegawai dan lainnya.

Efektivitas organisasi termasuk organisasi layanan masyarakat seperti Lembaga Pendidikan dapat dilihat dari beberapa indikator sebagai berikut:

- a. Efektivitas keseluruhan, hubungan dengan Bagaimana organisasi melaksanakan seluruh tugas pokoknya atau mencapai seluruh tujuan yang ingin dicapai di sekolah / *madrasah*.
- b. Kualitas, berkaitan erat dengan jasa atau produk primer yang dihasilkan kan oleh lembaga pendidikan.
- c. Produktivitas, berkaitan erat dengan volume atau jasa pokok yang dihasilkan organisasi. Produktifitas dapat diukur dari tiga tingkatan, yaitu tingkat individu, kelompok, dan keseluruhan yang dicapai di lembaga pendidikan.

- d. Kesiagaan, hubungan dengan penilaian menyeluruh tentang kemungkinan lembaga pendidikan mampu menyelesaikan suatu tugas khusus dengan baik apabila diminta.
- e. Efisiensi, mencerminkan perbandingan beberapa aspek prestasi unit terhadap biaya untuk menghasilkan prestasi tersebut.
- f. Laba dan penghasilan, berkaitan dengan penanaman modal yang dipakai untuk menjalankan organisasi dilihat dari sudut pandang pemilik.
- g. Pertumbuhan, berkaitan dengan penambahan, seperti tenaga kerja, fasilitas, harta penjualan laba bagian pasar, dan penemuan-penemuan baru. Pertumbuhan ini dilihat dari suatu perbandingan keadaan lembaga pendidikan sekarang dengan keadaan masa lalu.
- h. Pendayagunaan lingkungan, berkaitan dengan batas keberhasilan organisasi berinteraksi dengan lingkungannya memperoleh sumber daya yang langka dan berharga yang diperlukan untuk efektivitas operasional. Hal ini dilihat dari rencana jangka panjang yang optimal bukan dalam rencana jangka pendek yang maksimal.
- i. Stabilitas, berkaitan dengan pemeliharaan struktur fungsi dan sumber daya sepanjang waktu khususnya dalam periode-periode sulit.
- j. Perputaran atau keluar masuknya pekerja, berkaitan erat dengan frekuensi atau jumlah pekerja yang keluar atas permintaannya sendiri.
- k. Semangat kerja, berkaitan dengan kecenderungan anggota organisasi berusaha lebih keras mencapai tujuan dan sasaran organisasi, termasuk perasaan terikat. Semangat kerja adalah gejala kelompok yang mengakibatkan usaha tambahan, kepersamaan tujuan, dan perasaan memiliki (sense of belonging).
- l. Motivasi, berkaitan dengan kekuatan kecenderungan seseorang individu melibatkan diri dalam kegiatan dan bersedia atau rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan.

- m. Kepuasan, berkaitan dengan tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi.
- n. Pencerminan tujuan organisasi, berkaitan dengan diterimanya tujuan oleh setiap pribadi atau unit-unit dalam organisasi karena mereka percaya bahwa tujuan tersebut benar atau layak.
- o. Keluwesan dan adaptasi, berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk mengubah prosedur standar operasi, jika lingkungan berubah untuk mencegah kebekuan rangsangan lingkungan.
- p. Penilaian oleh pihak luar, berkaitan dengan penilaian organisasi atau unit organisasi oleh individu atau organisasi dalam lingkungan, yaitu dengan pihak siapa organisasi itu berhubungan, kesetiaan, kepercayaan dan dukungan yang diberikan kepada organisasi oleh kelompok-kelompok, seperti pemasok, pelanggan, pemegang saham, para petugas, dan masyarakat umum.

Keefektifan implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah / *madrasah* perlu memperhatikan adanya kinerja tim yang kuat. Kinerja tim yang kuat dan efektif menurut Jalal dan Supriyadi dalam Prim Masrokan Mutohar (2016) harus berprinsip pada *TEAM WORK* sebagai berikut:

- *Together* = bersama-sama (adanya kebersamaan)
- *Empathy* = merasakan apa yang dirasakan orang lain.
- *Assist* = saling membantu
- *Maturity* = saling penuh kedewasaan (tidak kekanak-kanakan)
- *Willingness* = saling penuh keikhlasan
- *Organization* = saling teratur
- *Respect* = saling menghormati
- *Kindness* = saling baik hati

Produktivitas dalam dunia pendidikan berkaitan dengan keseluruhan proses penataan dan penggunaan sumber daya manusia dan non manusia untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif

dan efisien. Thomas (1982) menjelaskan bahwa produktivitas pendidikan dapat ditinjau dari tiga dimensi sebagai berikut :

1. Produktivitas sekolah/*madrasah* dari segi keluaran administratif, tinjauan ini berkaitan dengan seberapa besar dan seberapa baik pelayanan yang dapat diberikan dalam suatu proses pendidikan, baik oleh guru kepala sekolah / *madrasah*, maupun pihak lain yang berkepentingan.
2. Produktivitas dari segi keluaran perubahan perilaku, tinjauan ini berkaitan erat dengan melihat nilai nilai yang diperoleh peserta didik sebagai suatu gambaran dari prestasi akademik yang telah dicapai nya dalam periode belajar tertentu di sekolah/*madrasah*.
3. Produktivitas sekolah / *madrasah* dari keluaran ekonomis yang berkaitan dengan pembiayaan layanan pendidikan di sekolah/*madrasah* hal ini berkaitan dengan "harga" layanan yang diberikan (pengorbanan atau *cost*) dan "perolehan" (*earning*) yang ditimbulkan oleh layanan itu atau disebut dengan peningkatan nilai baik.

Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah / *madrasah* adalah suatu metode peningkatan mutu bertumpu pada sekolah/*madrasah* itu sendiri, mengaplikasikan sekumpulan teknik, mendasarkan pada ketersediaan data kuantitatif dan kualitatif dan pemberdayaan semua komponen sekolah / *madrasah* untuk secara berkesinambungan peningkatan produktivitas yang berkaitan dengan kapasitas dan kemampuan organisasi sekolah / *madrasah* guna memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah / *madrasah* terkandung upaya : (a) mengendalikan proses yang berlangsung di sekolah / *madrasah*, baik kurikuler maupun administrasi, (b) melibatkan proses osmosis dan proses tindakan untuk menindaklanjuti diagnosis, (c) memerlukan partisipasi semua pihak, kepala sekolah / *madrasah*, guru, staff administrasi, siswa, orang tua, dan akar.

BAB VIII PENUTUP

Dalam iklim yang kompetitif sekarang ini, sulit bagi organisasi untuk dapat hidup dengan baik jika tidak memiliki kemampuan untuk mengubah diri dengan cepat dan mampu berkembang seiring dengan berbagai mutu *stakeholder*. Kondisi ini berlaku hampir pada keseluruhan organisasi baik yang bersifat profit maupun organisasi yang bersifat nonprofit. *Madrasah* sebagai lembaga pendidikan yang termasuk lembaga non profit juga tidak terlepas dari fenomena ini. Itulah sebabnya dalam banyak hal lembaga pendidikan harus mengetahui berbagai harapan dan kebutuhan *stakeholder*. Pemerintah dalam hal ini telah memberikan anne-marie gulasi kepada lembaga pendidikan untuk selalu menyertakan *stakeholder* dalam seluruh kegiatan melalui apa yang disebut dengan “komite sekolah / *madrasah*”.

Secara alamiah proses hidup atau matinya suatu organisasi selalu bergantung kepada kemampuan organisasi memenuhi harapan dan kebutuhan *stakeholdernya*. Demikian pula dengan *madrasah* harus selalu mampu mengidentifikasi kebutuhan *stakeholdernya*. Namun demikian sebelum *madrasah* mengidentifikasi harapan dan kebutuhan *stakeholder*, *madrasah* harus mampu menentukan terlebih dahulu siapa siapa yang menjadi *stakeholdernya*. Bahkan lebih jauh dari itu, *madrasah* juga harus mampu mengidentifikasi Siapa yang menjadi *stakeholder* potensialnya. Kondisi ini diperlukan karena tidak setiap organisasi memiliki produk atau layanan yang dapat atau cocok diperuntukkan bagi semua orang. Oleh karena itu setiap organisasi harus mengetahui sasaran utama dari produk atau layanan yang diberikannya.

Berkaitan dengan *Madrasah*, *stakeholder* potensial dapat dilihat dari status ekonomi, kondisi demografi penduduk suatu wilayah, jenis aliran yang dianut oleh masyarakat Islam, dan lain-lain. Misalnya sebuah *Madrasah* menawarkan berbagai layanan pendidikan yang menggunakan berbagai sarana canggih, dengan guru-guru yang memiliki kompetensi yang tinggi, maka untuk mengoperasionalkan seluruh kegiatan *madrasah* tersebut dibutuhkan dana yang besar sehingga masalah tersebut menentukan *stakeholder* potensialnya adalah masyarakat Islam dengan tingkat ekonomi menengah ke atas. Demikian pula dengan proses penentuan *stakeholder* melalui sudut tinjauan yang lain.

Setelah ditemukan dan ditetapkannya *stakeholder* potensial oleh *madrasah* tersebut kemudian *madrasah* harus menganalisis harapan dan kebutuhan *stakeholder*, hasil analisis inilah yang kemudian dijadikan . tolak dalam proses investarisasi dan penataan harapan dan kebutuhan *stakeholder*. Namun perlu diingat bahwa dalam lembaga pendidikan komputer masuk *madrasah*, tidak memiliki *stakeholder* tunggal, *stakeholder madrasah* paling tidak terdiri atas siswa dan orang tua siswa, tokoh masyarakat pemerintah pendiri dan pemilik *madrasah*, para alumni guru dan para pegawai. Dapat terjadi dari hasil analisis ditemukan bahwa *stakeholder madrasah* tersebut ternyata terdiri atas beberapa *stakeholder* potensial. Namun demikian *madrasah* harus tetap mampu membuat urutan dari *stakeholder* yang paling potensial sampai dengan yang kurang potensial. Dari masing-masing *stakeholder* tersebut memiliki berbagai harapan dan kebutuhan yang diinginkan *madrasah*. Namun karena *madrasah* telah memiliki urutan *stakeholder* yang paling potensial, maka prioritas pemenuhannya dapat dilakukan

Hasil analisis dan inventarisasi tersebut kemudian dijadikan sebagai bahan utama dalam penyusunan dan pembuatan visi dan misi *madrasah*. Itulah sebabnya dalam pembuatan visi dan misi sangat penting untuk melibatkan *stakeholder* baik secara langsung maupun tidak langsung (misalnya melalui wawancara atau angket). Hal ini untuk memastikan bahwa harapan dan kebutuhan *stakeholder* diperhatikan dengan sungguh-sungguh

dalam pembuatan visi dan misi *madrasah*. Dalam penyusunan visi juga perlu memperhatikan berbagai hal yang berkaitan dengan kondisi mikro dan makro lembaga.

Untuk itulah perlu kiranya melaksanakan Analisis untuk mengetahui berbagai tantangan dan peluang dari lembaga pendidikan yang akan terjadi pada masa-masa yang akan datang dengan menggunakan berbagai alat analisis dalam pelaksanaannya. Hasil analisis ini ditambah dengan analisis terhadap kinerja lembaga melalui analisis portofolio kegiatan utama lembaga, akan menjadi landasan yang kuat untuk mengetahui tantangan dan peluang yang akan dihadapi oleh lembaga pada jangka pendek, menengah, dan panjang.

Selanjutnya dengan penguatan manajemen *madrasah* atau lembaga pendidikan Islam akan timbul beberapa asumsi pemahaman tentang penyelenggaraan *madrasah* itu sendiri. Hal ini disebabkan *madrasah* mempunyai karakteristik tersendiri sesuai dengan *core value* yang dikembangkannya. Nilai-nilai inti yang menjadi ajaran Islam inilah yang akan mewarnai proses pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan Islam. Perilaku manajerial dalam mengelola lembaga pendidikan Islam atau *madrasah* harus senantiasa didasarkan pada ajaran ajaran Islam yang bersumber dari Al-Quran dan Al-Hadist serta praktek-praktek keteladanan yang diberikan oleh para ulama dan pemimpin Islam.

Penjelasan tentang manajemen *madrasah* sangat dipengaruhi oleh beberapa asumsi yang mendasari dalam sistem pengelolaannya. Asumsi-asumsi yang dimaksud, antara lain: (1) proses penyelenggaraan *madrasah* atau lembaga pendidikan Islam dilaksanakan yang dengan menggunakan konsep, prinsip kaidah, dan teori-teori yang digali dari sumber dan khazanah keislaman, (2) proses penyelenggaraan *madrasah* (lembaga pendidikan Islam) dilaksanakan dengan menggunakan konsep, prinsip-prinsip, kaidah, dan teori-teori manajemen yang dikembangkan dalam dunia bisnis dan pendidikan secara umum yang ada pada saat ini, (3) proses penyelenggaraan *madrasah* dilaksanakan dengan

menggunakan konsep, prinsip-prinsip, kaidah, dan teori-teori manajemen yang telah berkembang dalam dunia bisnis dan pendidikan secara umum yang menjadikan Islam sebagai nilai untuk memadu dalam proses penyelenggaraan pendidikannya.

Ketiga asumsi tersebut diatas yang perlu diperhatikan adalah bagaimana kita dapat mengelola *madrasah* dengan baik sehingga menjadi bermutu dan berkualitas sesuai dengan visi dan misi yang ingin dicapai . manajemen di sini pada hakekatnya merupakan kegiatan yang dilaksanakan untuk menata lembaga pendidikan Islam atau *madrasah* dengan melibatkan seluruh sumber daya manusia dan non manusia dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien di *madrasah*.

Dalam upaya untuk membenahi *madrasah* atau lembaga pendidikan Islam agar berkualitas dan memiliki daya saing yang tinggi, maka kebenaran-kebenaran teori yang ada dalam dunia bisnis dan pendidikan secara umum maupun dari hasil-hasil penelitian yang tidak bertentangan dengan nilai-nilai Islam dapat dijadikan rujukan untuk membenahi dan meningkatkan mutu *madrasah* secara keseluruhan. Hal ini yang menjadi tantangan terbesar dalam membenahi *madrasah* agar bisa menjadi berkualitas dan diminati masyarakat Islam itu sendiri sebagai pelanggan dan pengguna terhadap seluruh *madrasah* atau lembaga pendidikan Islam yang ada pada saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi Rukminto. Isbandi (2012). *Intervensi Komunitas & Pengembangan Masyarakat, sebagai Upaya Pemberdayaan Masyarakat*. Jakarta: PT. Raja Groupindo Persada
- Afifuddin. ((2012) *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Pustaka Setia
- Agung. I Gusti Ngurah. (2011). *Manajemen Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertai*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Ahmad. Jamauddin. (2015). *Metodologi Penelitian Administrasi Publik, Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Gava Media
- Ahmadi. Rulam. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif Yogyakarta:an- Ruzz media*.
- Anwas. Oos M. (2013). *Pemberdayaan Masyarakat Di Era Global*. Bandung:CV Alfabeta.
- Arifn. Kapita Selektta Pendidikan Islam dan Umum. Jakarta: Bumi Aksara
- Arikunto. Suharsini (2013). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Arikunto. Suharsini. (2013). *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta:PT. Rineka Cipta
- Aziz Ali.(2009). *Dakwah Pemberdayaan Masyarakat*. Yogyakarta: Pustaka Pesantren.
- Azra. Azyumardi. (2014). *Pendidikan Islam*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grouo
- Baharuddin. Esa Nur Wahyuni. (2007). *Teori Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta: Ar Ruzz Media

- Baharudin & Makin. (2010). *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi Menuju Sekolah Unggul*. Malang: UIN Maliki press
- Bungin. Burhan. (2012). *Penelitian Kualitatif, Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Bungin. Burhan. (2015). *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Bungin. Burhan. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada
- Cacil G. Mishel. Wayne K. Hoy. (2014). *Administrasi Pendidikan, Teori, Riset, dan Praktik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Chang. Willian. (2014). *Metodologi Penelitian Ilmiah, Teknik Penulisan Esai, Skripsi ,Tesis & Disertasi Untuk Mahasiswa*. Jakarta: Erlangga
- Creswell. John W. (2015). *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Damayanti. Deni. (2013). *Panduan Lengkap Menyusun Proposal Skripsi, Tesis, dan Disertasi, untuk semua Program Studi*. Yogyakarta: Araska
- Damayanti. Yusi. (2012). *Madrasah Riset, Membangun Tradisi Ilmiah Siswa*. Jakarta: Imprensa Publishing & Kementerian Agama RI
- Danim. Sudarman. (2003). *Agenda Pembaruan Sistem Pendidikan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Daulay Putra . Haidar. (2009). *Dinamika Pendidikan Islam di Asia Tenggara*. Jakarta: Rineka Cipta
- Daulay Putra. Haidar. (2012). *Pendidikan Islam Dalam Mencerdaskan Bangsa*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Daulay Putra. Haidar. (2012). *Pendidikan Islam Dalam Sisitem Pendidikan Nasional di Indonesia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group

- Depdiknas.(2002). Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Jakarta: Ditjen Dikdasmen Depdiknas
- Duryat, Marsudi. (2016). Paradigma Pendidikan Islam. Bandung Alfabeta CV
- Duryat, Marsudi. (2016). Pemberdayaan Pendidikan Agama Islam di Sekolah. Jakarta: Kencana
- Dwiloka, Bambang. (2012). Teknik Menulis Karya Ilmiah, Skripsi, Tesis, Disertasi, Artikel Makalah, dan Laporan. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- E. Mulayasa. (2004). Kurikulum Berbasis Kompetensi: Konsep, Karakteristik, Implementasi dan Inovasi. Bandung: Remaja Rosdakarya
- E. Mulayasa. (2004). Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi. Bandung: Remaja Rosdakarya
- E. Mulayasa. (2011). Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah. Jakarta: Bumi Aksara
- Efendi, Nur. (2017). Islamic Educational Leadership: Yogyakarta. Kalimedia
- Emzir. (2014), Metodologi Penelitian Pendidikan Kualitatif dan Kualitatif. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Emzir. (2016). Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Fahmi, Irham. (2013). Perilaku Organisasi, Teori, Aplikasi, dan Kasus. Bandung: Alfabeta. CV
- Fajar, Malik. (1998). Madrasah dan Tantangan Modernitas. Bandung: Mizan
- Fajar, Malik. (2010). Madrasah dan Tantangan Modernitas. Bandung: Mizan
- Fatah Nanang. (2003). Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah. Bandung: Pustaka Bani Quraisy
- Fattah, Nanang. (1999). Landasan Manajemen Pendidikan. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Furchan. Arief. (2004). Transformasi Pendidikan Islam di Indonesia, Anatomi Keberadaan Madrasah dan PTAI. Yogyakarta: Gema Media
- Ghony. Djunaidi. (2016). Metodologi Penelitian Kualitatif. Yogyakarta: Ar Rusiz Media
- Gunawan. Imam. (2015). Metode Penelitian Kualitatif, Teori & Praktik. Jakarta: Bumi Aksara
- Habibah. Neneng. (2008). Paradigma Baru Pembelajaran Keagamaan di Madrasah. Jakarta: Balai Penelitian dan Pengembangan Agama.
- Hanggraeni. Dewi. (2011). Perilaku Organisasi. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Ibrahim. (2015). Metode Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta.
- Idrus. Muhammad. (2009). Metode Penelitian Ilmu Sosial, Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif. Jakarta: Erlangga
- Imron Ali. (2008). Kebijakan Pendidikan di Indonesia: Proses, Produk, dan Masa depannya. Jakarta: Bumi Aksara
- Indrawan. Rully. (2016). Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Campuran. Bandung: PT Refika Aditama
- Jahari. Jaja. (2013). Manajemen Madrasah, Teori, Strategis, dan Implementasinya. Bandung: Alfabeta. CV
- Jalaluddin. (2016). Pendidikan Islam Pendekatan Sistem dan Proses. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Kodir. Abdul. (2015) Sejarah Pendidikan Islam. Bandung: CV Pustaka Setia
- Kusmana. Suherli. (2015). Merancang Karya Tulis Ilmiah. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya
- Leo. Sutanto. (2014). Kiat Jitu Menulis Skripsi, Tesis, dan Disertasi. Jakarta: Erlangga
- Lupiyoadi Rambat. Jero Wacik. (1998) Wawasan Kewirausahaan: Cara Mudah Menjadi Wirausaha. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

- Ma'arif. Syamsul. (2007). Revitalisasi Pendidikan Islam. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Maksum. (2001). Madrasah Sejarah dan Perkembangannya. Jakarta: Logos
- Maleong. Lexy J. (2000) Metode Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta
- Manab. Abdul. (2015) Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kualitatif. Yogyakarta: Kalimedia
- Mardikanto. Totok. (2014). Pembangunan Berbasis Masyarakat. Bandung: Alfabeta. CV
- Marno.Triyo Suprayitno.(2008). Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam. Bandung: Refika Aditama
- Mastuhu. (1994). Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian Tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren. Jakarta: INIS
- Minarti. Sri. (2016). Ilmu Pendidikan Islam. Jakarta: PT Amzah
- Muhaimin. (2015). Manajemen Pendidikan. Jakarta: Prenada media Group
- Mujib Abdul. (2017). Ilmu Pendidikan Islam. Jakarta: Kencana
- Muktar. (2013) Metode Praktis Penelitian Deskriptif Kualitatif. Jakarta: Referensi (GP Press Group)
- Muliawan. Jasa Unggul. (2015). Ilmu Pendidikan Islam. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Mulyana. Dedy. (2013). Metodologi Penelitian Kualitatif, Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial lainnya. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya
- Mulyasa.E. (2002). Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Murdikanto. Totok. (2013). Pemberdayaan Masyarakat, Dalam Perspektif Kebijakan Publik. Bandung: Alfabeta. CV
- Musfah Jejen. (2015). Manajemen Pendidikan: Teori, Kebijakan, dan Prakte. Jakarta: Pranadamedia Group

- Musfah jejen. (2018). *Manajemen Pendidikan: Aplikasi, Strategi, dan Inovasi*. Jakarta: Prenadamedia Group
- Mutohar, Prim Masrokan. (2016). *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Nata. Abuddin. (2016). *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Prenada Media Group
- Nata. Abuddin. (2016). *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Noor. Juliansyah. (2013). *Metodologi Penelitian, Skripsi, Tesis, Disertasi & Karya Ilmiah*
- Notoatmodjo. Soekidjo. (2003). *Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Nugraha Agung. I Gusti (2011). *Manajemen Penulisan, Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Patilima. Hamid.(2011). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Priyono. (2017). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Zifatama Publisher.
- Qomar. Mujamil. (2015). *Dimensi Manajemen Pendidikan Islam*. Malang: Erlangga
- Rahmadi. Muhammad. (2016). *Guru dan Dosen Hebat dan Luarbiasa*. Surakarta:Pustaka Brilliant
- Ramayulis. (2002). *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia
- Riduwan. (2014). *Metode & Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Rokiat. (2012). *Manajemen Sekolah*. Bandung: PT Rafika Aditama
- Saefullah. (2013). *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: CV. Pustaka Setia
- Satori. Djam' an. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*
- Siagian. Sondang P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara

- Siregar. Imran. (2007). Problematika Madrasah Era Otonomi Daerah. Badan Balitbang dan Diklat Departemen Agama
- Slamet. (1995). Belajar dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi. Jakarta: Rineka Cipta
- Slamet. (2000). Karakteristik Kepala Sekolah / Madrasah. Jurnal Pendidikan
- Strauss. Anselm. (2015). Dasar – Dasar Penelitian Kualitatif. Yogyakarta:Pustaka Pelajar
- Sugiyono, (2012). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D, Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2009). Ilmu Pendidikan Islam. Jakarta: Rineka Cipta
- Sugiyono. (2014). Cara Mudah Menyusun: Skripsi, Tesis dan Disertasi. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2014). Memahami Penelitian Kualitatif, Dilengkapi Contoh Proposal dan Laporan Penelitian. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2016). Metodologi Penelitian Kombinasi (Mixed Methods). Bandung: Alfabeta. CV
- Suharto. Edi. (2014). Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat, Bandung: PT Refika Aditama
- Sujana. Nana. (2013). Tuntunan Penyusunan Karya Ilmiah. Bandung: Sinar baru Algensindo
- Suparta. (2016). Penguatan Teori dan Aplikasi Pengembangan Kurikulum PAI. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Suprpto. (2013). Petunjuk Praktis Penelitian Ilmiah untuk Menyusun Skripsi, Tesis, dan Disertasi. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Suprayogo. (2010). Pendidikan Berparadigma Al-Quran. Malang: UIN Press
- Sutrisno. (2012). Pendidikan Islam Berbasis Problem Sosial.
- Tafsir. Ahmad. (2013). Ilmu Pendidikan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Islam

- Tim Dosen UPI. (2017). Manajemen Pendidikan. Bandung: Alfabeta
- Tirtaraharja. Umar. (2012). Pengantar Pendidikan. Jakarta: Rineka Cipta
- Tobroni. (2015). Pendidikan Islam. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Tohirin. (2012). Metode Penelitian Kualitatif Dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling, Jakarta: Raja Garafindo Persada
- Triwiyanto. Tengah. (2014). Pengantar Pendidikan. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Usman Basyaruddin. (2002). Metodologi Pembelajaran Agama Islam. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Usman. Husaini. (2013). Manajemen Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan. Jakarta: Ciputat Press
- Yusuf. Muri. (2014). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan. Jakarta: Prenada Media Group
- Zazin, Nur. (2018). Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan Islam. Malang: Edulitera.
- Zubaedi. (2013). Pengembangan Masyarakat. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

BIODATA PENULIS



Dr. Abd. Wahib. MPd.I, lahir di Mojokerto, 15 September 1962 Alamat: Dusun Japan, Kec. Sooko, Kabupaten Mojokerto. RT. 6 RW. 6 Jl. K. Tunggul Sari, pekerjaan saat ini adalah sebagai dosen di IAIN Jember Domisili di Perum Istana Kaliwates Regency (IKR). Pendidikan: Madrasah Ibtidaiyah Negeri, (MIN), PGAN 4TH, PGAN 6TH, S1 di Tempuh di IAIN Sunan Ampel Surabaya (S1), program pascasarjana UNJAR Jombang (S2), UNTAG Surabaya program Doktor (S3). Pengalaman Organisasi antara lain sebagai sekretaris Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama (PCNU) Mojokerto, Sekretaris Cabang Ikatan Sarjana Nahdlatul Ulama (ISNU) Mojokerto.

Publikasi Ilmiah antara lain: *Urgensitas manajemen lembaga dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat*, (Jurnal Falasifa Vol.11. No.1 Maret 2020, ISSN.2085-3815 E-ISSN.2527-8711, INAIFFAS Press), *Model penguatan manajemen Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan* (Jurnal Institut Vol.5 No. 1 Maret 2020, ISSN:2442-3807, Pusaka Jember). *Manajemen Evaluasi Program Supervisi Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Jurnal Auladuna: Prodi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah, ISSN: 2656-9523, Cetak 2657-1269, Vol.3. No.2 tahun 2021). *Buku Model Penguatan Madrasah Menuju Madrasah Unggul*, (Yogyakarta, Bildung, ISBN: 978-623-6658-51-2, 2020). *The Role of Supervisors and Principal in Increasing Teacher's Competencies at Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kencong Jember*, (International Journal of Educational Research & Social Sciences vol.2 No.3, ISSN: 2774-5406, 2021).

Email: abdulwahib1509@gmail.com



H. Mohammad Zaini, lahir di Kecamatan Blega, Kabupaten Bangkalan tanggal 24 Nopember 1961, Anak Pertama dari 3 Bersaudara pasangan H. Abdul Jabbar dan Hj. Siti Zaenab. Pendidikan dasar ditempuh di SDN Teladan di Kec. Kamal, Bangkalan tamat tahun 1974 kemudian pendidikan menengah pertama dilanjutkan di SMEPN Kabupaten Pamekasan tamat tahun 1977 dan melanjutkan ke SMEAN Pembina di Surabaya tamat pada tahun 1981. Berikutnya menempuh pendidikan Sarjana Muda Akademi Bank di Akademi Bank dan Manajemen (ABM) Widya Gama Malang dan memperoleh gelar BSc, pada tahun 1984, kemudian melanjutkan ke jenjang S1 Ekonomi Jurusan Manajemen Keuangan Universitas Widya Gama (UWIGA) Malang dan memperoleh gelar Sarjana lengkap pada tahun 1986, Mengawali kariernya sebagai PNS Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Propinsi Jawa Timur sebagai Staf di Sub. Bagian Perencanaan terhitung mulai tahun 1989 hingga tahun 1995, kemudian pindah tugas di Sub. Bagian Umum hingga tahun 2000, pada awal tahun 2001 dipercaya sebagai Kepala Seksi Dokumentasi dan Statistik Pada Bidang Urusan Agama Islam (URAIIS) hingga tahun 2003 selanjutnya pada pertengahan tahun 2003 dipindah tugaskan ke bidang pendidikan sebagai Kepala Seksi Ketatalaksanaan dan Kelembagaan Bidang Madrasah dan pendidikan agama pada sekolah (MAPENDA) pada tahun 2008 dipindah tugaskan kembali sebagai Kepala Seksi Pemberdayaan Masjid, pada bidang Pendidikan Agama pada Masyarakat dan Kemasjidan (PENAMAS) dan terakhir sejak awal Januari tahun 2011, dipindahtugaskan kembali sebagai Kepala Seksi Pemberdayaan Zakat dan Wakaf pada Bidang Penyelenggaraan Haji ,Zakat dan Wakaf (GARAHAZAWA).

Disela sela kesibukannya sebagai PNS Ia masih menyempatkan diri untuk terus belajar menambah pengetahuan dan kemampuan dengan mengikuti program Akta IV pada Universitas Terbuka (UT) lulus dan memperoleh Akta IV pada tahun 1996, mengikuti

program MBA pada Institut Manajemen Bisnis Indosnesia Surabaya lulus tahun 1998, selanjutnya melanjutkan pendidikan kejenjang Strata 2 pada Fak Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) dengan program Study Magister Manajemen, Lulus pada tahun 2000, memperoleh gelar Sarjana Pendidikan Islam Dari STAI YPBWI Surabaya tahun 2010, dan pada tahun 2012 Lulus S3 (Program Doktor) Manajemen Pendidikan Pada Universitas Negeri Malang (UM), Pada Tahun 2013 diberi tugas dan tanggung jawab sebagai Kepala Kantor Departemen Agama Kota Kediri Hingga akhir tahun 2016 kemudian dimutasi sebagai Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Malang, terhitung tanggal 1 Juni 2019 beralih fungsi sebagai Dosen di IAIN Jember, sebelumnya disamping sebagai PNS juga aktif mengajar di beberapa Perguruan tinggi Islam di Surabaya serta aktif di beberapa Organisasi baik Ormas Islam, Profesi maupun Organisasi Semi pemerintah, dan dalam berumah tangga ia menikah dengan seorang Istri bernama Hj. Lilik Artinah dan telah dikaruniai 3 (tiga) orang anak 1). Krisna Cahya Romanda 2). Widya Ayu Dwi Sartika dan 3). Reza Salahuddin Al-Ayubi telah dikarunia 2 (dua) orang cucu.

Karya ilmiah yang telah terpublikasi: *Manajemen Pendidikan Ahklak: Studi Pemikiran Tokoh*, (Bildung, Yogyakarta, ISBN 978-623-7148-47-0, 2019), *Penguatan Manajemen Kurikulum Terintegrasi Pada Madrasah di Lingkungan Pesantren* (INAIFAS Press, Jurnal Falasifa Vol. 11 Nomor 1 Maret 2020), *Urgensi Manajemen Pendidikan Dalam Meningkatkan Proses Belajar Mengajar* (Pusaka, Jurnal Institut, ISSN: 2442-3807, Vol.5 Nomor.1 Maret 2020), *Penelitian Peningkatan Mutu Layanan Pendidikan Kesetaraan Pada Pondok Pesantren Salafiyah Melalui Peningkatan Kompetensi Guru Kota Malang* (LP2M IAIN Jember, 2020). Buku *Integrasi Etika Dan Moral Spirit dan Kedudukannya dalam Pendidikan Islam*, (Bildung, Yogyakarta ISBN: 978-623-7148-87-6, 2020). Buku *Manajemen Kurikulum Terintegrasi: kajian dipesantren dan Madrasah* (Penerbit Pustaka Ilmu, Yogyakarta, ISBN: 978-623-7066-74-3, 2020). *The Leadership Competencies*

Of Madrasah Principal In Improving The Process Of Islamic Religious Learning (International Journal Of Science, Technology & Management, ISSN: 2722-4015, vol.2 No.4. 2021). *Reinforcement Kompetensi Guru Dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran* (Jurnal Falasifa Vol.11. No.2 September 2020, ISSN.2085-3815 E-ISSN.2527-8711, INAI FAS Press). *Penguatan Manajemen Pengelolaan Mutu Akademik Pendidikan Dasar Dan Menengah Di Masa Pandemi Covid 19* (Tarbiya Islamica Jurnal Keguruan dan Pendidikan Islam ISSN (p): 2303-3819, Volume 2, Nomor 1, Januari-Juni 2021), *Strengthening The Quality Of Human Resources (HR) In Improving The Quality Of Islamic Education In Madrasah*, (Jurnal Didaktika Religia: Journal of Islamic Education Volume 9, Number 1, June 2021 p-ISSN: 2337-7305; e-ISSN: 2549-631X).



Buku dengan judul *Penguatan Manajemen Madrasah Menuju Madrasah Berprestasi* ini berupaya untuk menggali dan memberikan sumbangan pemikiran terhadap pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam bermutu sehingga mampu meningkatkan kualitas dan produktivitas peserta didiknya yang pada akhirnya memiliki daya saing kompetitif dan prestasi pada tingkat regional, nasional maupun internasional.

Mutu pendidikan di Madrasah secara terus-menerus harus ditingkatkan agar menjadi berkualitas dan berprestasi. Pendidikan madrasah berkualitas dan berprestasi adalah tuntutan yang harus dipenuhi oleh seluruh lembaga pendidikan di Indonesia termasuk di dalamnya adalah Madrasah agar mampu memberikan kontribusi dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berprestasi. Sumber daya manusia yang berkualitas dan berprestasi merupakan aset bangsa yang dapat memberikan kontribusi dalam pembangunan nasional agar menjadi bangsa yang memiliki kualitas dan prestasi yang tinggi pada level internasional. Untuk mewujudkan bangsa yang berkualitas dan berprestasi, harus dimulai dari penyediaan kualitas lembaga pendidikannya, karena lembaga pendidikan mulai dari pendidikan prasekolah, pendidikan dasar menengah dan tinggi inilah yang akan memproduksi kompetensi sumber daya manusia yang berkualitas dan berprestasi. Oleh karena itu, Madrasah, dan lembaga pendidikan yang lain harus berbenah diri dengan meningkatkan kualitas dan produktivitas. Hal ini akan terwujud jika lembaga pendidikan tersebut mampu mengelola lembaganya dengan baik berlandaskan kualitas produksi kompetensi sesuai dengan visi dan misi yang telah ditentukan.