

MANAJEMEN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN

Masrur Jiddan
IAI Hamzanwadi Pancor
Khalifaturrahman@gmail.com

Abstrak

Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Unwanul Falah Nahdlatul Wathan (NW) Paok Lombok

Penelitian ini mengungkapkan manajemen kepala madrasah sebagai lembaga pendidikan swasta yang bercirikan khas islam. penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan tentang (1) Manajemen Kepala Madrasah Aliyah Unwanul Falah NW Paok Lombok. (2) Peningkatan Mutu Madrasah.

Informan utama dalam penelitian ini terdiri dari kepala madrasah wakil kepala madrasah di bidang humas, kesiswaan, data dikumpulkan menggunakan triangulasi data, dengan menggunakan metode observasi, interivew dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model siklus interaktif yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman dengan menggunakan catatan lapangan, reduksi data, display data dan verifikasi data. Adapun keabsahan data diperoleh melalui teknik triangulasi data dan sumber.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah aliyah unwanul falah NW paok Lombok telah berusaha dilakukan dengan baik hal ini tidak terlepas dari kegiatan manajemennya baik dalam bidang personalia, kurikulum, kesiswaan, dan sarana prasarana (2) upaya peningkatan mutu dilakukan dengan menerapkan model kepemimpinan transformatif yang berbasis pada visioner.

Keyword: *Manajemen, Kepala Madrasah, Mutu Pendidikan*

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan fenomena fundamental atau asasi dalam kehidupan manusia, sehingga dapat dikatakan dimana ada kehidupan manusia, maka disitu juga ada pendidikan. Hal ini sebagaimana dikatakan Syafaruddin bahwa:

Secara umum pendidikan berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat. Dengan fungsi yang dimaksud, semua aktivitas institusi pendidikan bermuara pada pencapaian tujuan mencerdaskan kehidupan bangsa, beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif dan mandiri sebagai warga negara demokratis dan bertanggung jawab.¹

Dari penjelasan di atas, maka setiap lembaga pendidikan bertanggung jawab menjalankan fungsi demi mencapai tujuan pendidikan yang telah dicita-citakan. Keberadaan sekolah secara konsisten perlu dioptimalkan yaitu untuk mencerdaskan

¹ Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan, Konsep, Strategi dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah Efektif* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), hlm. 57.

kehidupan bangsa dan mendukung pembangunan berkelanjutan di bawah payung sistem pendidikan nasional. Perspektif di atas sejalan dengan gagasan *The Dakar Framework for Action*, bahwa “pendidikan adalah hak asasi manusia, kunci pembangunan berkelanjutan, dan perdamaian dan stabilitas dalam suatu negeri”.²

Berdasarkan tatanan hukum (yuridis), tujuan pendidikan islam sama dengan tujuan pendidikan pada umumnya yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa, bartakwa, barakhlak serta menjadi manusia yang beriman dan berguna bagi nusa dan bangsa. Dalam pandangan pendidikan islam bangsa yang cerdas itu setidaknya memiliki dua aspek yaitu: aspek imtaq (Iman dan Taqwa), dan Iptek (Ilmu Pengetahuan dan Teknologi). Dengan dua aspek tersebut, sehingga akan melahirkan insan kamil (manusia yang sempurna sesuai apa yang dicita-citakan oleh islam). Insan kamil setidaknya memiliki tiga kategori yaitu (1) jasmani yang sehat serta kuat dan berketerampilan (2) cerdas dan pandai (3) rohani yang berkualitas tinggi.³

Pernyataan di atas merupakan salah satu indikator kegagalan madrasah. Sedangkan kegagalan madrasah yang bersifat internal yaitu dapat kita lihat dari indikator mutu yang berupa: “(1) aktivitas guru dan siswa di madrasah; (2) kreativitas guru dan siswa; (3) *human relation* antara guru dan siswa; dan (4) moralitas guru dan siswa”.⁴

Meskipun demikian, upaya peningkatan kualitas lembaga pendidikan khususnya madrasah selama ini terus dilakukan, namun secara umum perbaikan itu masih dipandang belum berhasil. Setidaknya terdapat dua faktor yang menjadi penyebab upaya perbaikan mutu pendidikan selama ini kurang berhasil:

“Pertama strategi pembangunan pendidikan selama ini bersifat *input oriented* atau strategi *input output*. Asumsinya apabila semua input pendidikan (penyediaan materi ajar, sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya) telah dipenuhi, maka otomatis lembaga pendidikan (madrasah) menghasilkan *output* (keluaran) yang bermutu. Ternyata strategi *input-output* ini tidak sepenuhnya berfungsi pada lembaga pendidikan.

Kedua lembaga pendidikan lebih bersifat *macro-oriented* yang tergantung pada birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya, banyak faktor yang digambarkan (diproyeksikan) ditingkat *macro* (pusat) tidak berjalan sebagaimana mestinya. Pada tingkat *mikro* (madrasah), yang menjadi penyebabnya adalah karena kompleksitas cakupan permasalahan. Misalnya pendidikan tingkat *mikro* seringkali tidak terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat. Meskipun demikian, hal ini kebelakangannya mulai sudah diatasi dengan kebijakan desentralisasi termasuk bidang pendidikan.⁵

Dengan demikian manajemen kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang dapat mewujudkan visi misi tujuan dan sasaran madrasah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, kepala

² *Ibid.*, hlm. 58.

³ Ahmad Tafsir. *Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), hlm. 41-46.

⁴ *Ibid.*, hlm. 182.

⁵ *Ibid.*, hlm. 183.

madrasah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan prakarsa untuk meningkatkan mutu pendidikan (madrasah) yang ia pimpin.

Berangkat dari latar belakang masalah yang diuraikan di atas, terdapat beberapa rumusan masalah yang akan dijawab dalam penulisan ini, yaitu sebagai berikut: 1). Bagaimana manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan?; 2). Faktor apa saja yang mempengaruhi kepala madrasah dalam manajemen di Madrasah Aliyah Unwanul Falah Pao'Lombok

B. Pengertian dan Fungsi Manajemen

Menurut Nanang Fattah mendefinisikan manajemen sebagai ilmu, kiat dan profesi. Sebagai ilmu manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana cara mengatur orang lain menjalankan tugas. Sementara dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik.⁶

James A.F. Stoner dan Charles Wankel sebagai mana yang dikutip oleh Nanang Fattah memberikan batasan manajemen sebagai berikut. *Management is the process of planning or ganizing, leading and controlling the efforts of organization members and of using all other organizational resources to achieve stated organizational goals.* (manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan peengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumberdaya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi. Menurut Stoner dan Wankell sebagai mana yang dikutip Nanang Fattah dalam bukunya yang berjudul landasan manajemen pendidikan bahwa: Proses adalah cara sistematis untuk menjalankan suatu pekerjaan.⁷

Sedangkan Dalam proses manajemen terlibat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer/ pemimpin, yaitu perencanaan (*pleanning*), pengorganisasian (*organizing*), pemimpin (*leading*), dan pengawasan (*controlling*) oleh karena itu, manajemen diartikan sebagai proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.⁸

Fungsi perencanaan antara lain menentukan tujuan atau kerangka tindakan yang diperlukan untuk pencapaian tujuan tertentu. Ini dilakukan dengan mengkaji kekuatan dan kelemahan organisasi, menentukan kesempatan dan ancaman, menentukan strategi, kebijakan, taktik dan program. Semua itu dilakukan berdasarkan proses pengambilan keputusan secara ilmiah.⁹

⁶ Nizar Ali dan Ibi Syatibi, *Manajemen Pendidikan Islam Ikhtiar Menata Kelembagaan Pendidikan Islam*, hlm 64.

⁷ *Ibid.*, hlm. 34.

⁸ Amiruddin Siahaan, *Manajemen Pengawas Pendidikan* (Ciputat Press Group: Quantum Teaching, 2006), hlm. 18.

⁹ M. Sulthon dan Moh. Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren Dalam Perspektif Global* (LaksBang Press, 2006), hlm.30.

Dengan demikian Perencanaan harus mempertimbangkan empat quisten yang menjadi asas atau dasar kesuksesan dari perencanaan itu sendiri empat question itu adalah pertama apa yang akan dikerjakan, kedua bagaimana mengerjakannya, ketiga apa yang harus dikerjakan dan keempat siapa yang mengerjakannya. Sehingga pengertian perencanaan tidak sebatas sebagai proses peramalan masa yang akan datang akan tetapi lebih dekat dipahami sebagai jembatan yang menghubungkan kesenjangan atau jurang antara keadaan masa kini dan keadaan yang diharapkan terjadi pada masa yang akan datang. Meskipun keadaan masa depan yang tepat itu sukar diperkirakan karena banyak paktor diluar kemampuan manusia yang berpengaruh terhadap rencana tetapi tanpa perencanaan kita akan meyerahkan keadaan pada masa yang akan datang itu kepada kebetulan kebetulan semata. Itulah sebabnya tahun 1972 Koontz meyerahkan perencanaan sebagai suatu proses intlektual yang menentukan secara sadar tindakan yang akan ditempuh dan mendasarkan keputusan keputusan pada tujuan yang hendak dicapai, informasi yang tepat waktu dan dapat terpercaya, serta memperhatikan perkiraan keadaan yang akan datang. Oleh karena itu, perencanaan membutuhkan pendekatan rasional kearah tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.¹⁰

Fungsi pengorganisasian meliputi penentuan fungsi, hubungan dan struktur fungsi berupa tugas-tugas yang dibagi kedalam fungsi garis, staf dan fungsional. Hubungan terdiri atas tanggung jawab dan wewenang sedangkan strukturnya dapat horizontal dan vertikal. Semuanya itu memperlancar alokasi sumberdaya dengan kombinasi yang tepat untuk rencana.

C. Peran Kepala Madrasah

Dalam hal ini kepala madrasah memiliki peran penting sebagai kunci dalam aktifitas pengembangan dan kemajuan madrasah. Peran tersebut adalah: pendidik (*educator*), pengelola (*manager*), staff (*administrator*), pengawas (*supervisor*), Pemimpin (*leader*), semua peran tersebut haruslah dilakukan oleh kepala madrasah untuk mewujudkan keberhasilan madrasah. Karena ada ungkapan “keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah dalam memimpin madrasah”

a. Edukator

Sebagai seorang pendidik kepala madrasah harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak empat macam nilai kepada para guru atau tenaga fungsional yang lain, tenaga administratif, (staf) atau kelompok para siswa atau peserta didik, yaitu:

- (1) Mental yaitu hal-hal yang berkaitan dengan sikap, batin dan watak manusia
- (2) Moral yaitu hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan,
- (3) Fisik yaitu hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan kesehatan berupa penampilan secara lahiriah

¹⁰ Siswanto, *Pengantar Manajemen*, hlm. 38.

- (4) Artistik yaitu hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.¹¹

b. Manajer

Tugas manajer pendidikan adalah merencanakan sesuatu atau mencari strategi yang terbaik, mengorganisasi dan mengkoordinasi sumber-sumber pendidikan yang masih berserakan agar menyatu dalam melaksanakan pendidikan, dan mengadakan kontrol terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan. Merencanakan adalah kegiatan menyusun dan menetapkan tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Pengorganisasian berkaitan dengan kegiatan mendesain dan membuat struktur organisasi, memilih orang-orang yang kompeten untuk menjalankan tugas dan menyiapkan sumberdaya manusia yang sesuai.¹²

Kepala Madrasah memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan, karena atas perannya sebagai manajer di Madrasah dituntut untuk mampu:

- 1) Mengadakan prediksi masa depan Madrasah, misalnya tentang kualitas yang diinginkan masyarakat.
- 2) Melakukan inovasi dengan mengambil inisiatif dan kegiatan-kegiatan yang kreatif untuk kemajuan Madrasah.
- 3) Menciptakan strategi atau kebijakan untuk mensukseskan pikiran-pikiran yang inovatif tersebut.
- 4) Menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional
- 5) Menemukan sumber-sumber pendidikan dan menyediakan fasilitas pendidikan
- 6) Melakukan pengendalian atau kontrol terhadap pelaksanaan pendidikan dan hasilnya.¹³

Disamping itu juga peran kepala Madrasah sebagai manajer pendidikan perlu dilengkapi dengan ketetampilan manajerial. Terdapat tiga bidang keterampilan manajerial yang perlu dikuasai oleh manajer pendidikan; yaitu keterampilan konseptual (*conceptual skill*), keterampilan hubungan manusia (*Human skill*), keterampilan teknik (*technical skill*) ketiga keterampilan manajerial tersebut diperlukan untuk melaksanakan tugas manajerial secara efektif, meskipun penerapan masing-masing keterampilan tersebut tergantung pada tingkatan manajer dalam organisasi.¹⁴

c. Administrator

¹¹ Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah* (Yogyakarta: Hikayat Publising, 2006), hlm 124.

¹² Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi* (Jakarta: Grasindo, 2003), hlm. 120

¹³ Surya Darma, *Standar Kompetensi Kepala Madrasah: TK,SD, SMP,SMA,SMK, dan SLB* (Jakarta: BP. Cipta Jaya, 2006), hlm.60.

¹⁴ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala madrasah Dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, hlm.64.

Tugas kepala madrasah dalam bidang administrasi ini berhubungan dengan kegiatan-kegiatan menyediakan, mengatur, memelihara dan melengkapi fasilitas material dan tenaga-tenaga personal madrasah. Tugas kepala madrasah dalam bidang administrasi antara lain sebagai berikut: *Pertama*, Pengelolaan Pengajaran¹⁵; *Kedua*, Pengelolaan Kepegawean;¹⁶ *Ketiga*, Pengelolaan Kesiswaan;¹⁷ *Keempat*, Pengelolaan Keuangan;¹⁸ *Kelima*, Pengelolaan Hubungan Madrasah dengan Masyarakat.¹⁹

d. Sebagai Supervisor (Pengawas)

Dalam menjalankan tugasnya kepala madrasah bertanggung jawab terhadap roda organisasi madrasah. Oleh karenanya, ia dibekali oleh seperangkat instrumen yang memungkinkannya untuk melaksanakan tugas secara maksimal dan optimal. Seperangkat tugas itu melekat dalam diri kepala madrasah yaitu sebagai *Eduktor, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator Dan Motivator*. Dengan demikian kepala madrasah menjadi tokoh sentral di lembaga yang dipimpinnya.²⁰

Sebagai seorang supervisor di lembaga yang di pimpinnya kepala madrasah bertanggung jawab terhadap pemanfaatan dan pembinaan sumberdaya yang ada, mulai dari sumberdaya manusia sampai sumberdaya lainnya. Tugas supervisor jika dilihat adalah untuk membina guru-guru agar mampu bertugas dengan kompetensi yang dimilikinya sehingga menghasilkan guru yang berkualitas.

Tugas kepala madrasah sebagai supervisor atau pengawas memang tidaklah ringan, sebab tugas tersebut meliputi (1) tugas pengembangan kurikulum, (2) mengorganisasi proses belajar mengajar, (3) menyiapkan staf, (4) menyiapkan fasilitas belajar (5) menyiapkan materi pelajaran (6) menatar guru-guru (7) memberikan konsultasi dan membina staf, (8) mengkoordinasi layanan terhadap para siswa (9) mengadakan hubungan dengan masyarakat, (10) menilai pengajaran.²¹

¹⁵ Pemimpin pendidikan hendaknya menyusun garis-garis besar program pengajaran untuk tiap-tiap bidang studi dan tiap-tiap kelas, dan menyusun program madrasah untuk satu tahun. Adapun program tahunan yang harus dilaksanakan oleh kepala madrasah. *Ibid.* hlm. 80-83 Dirawat, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan* (Surabaya : Usaha Nasional, 1986), hlm. 80-83.

¹⁶ Termasuk dalam bidang ini adalah peyelenggaraan urusan-urusan yang berhubungan dengan peyeleksian, pengangkatan, kenaikan pangkat, cuti pindahan dan pemberhentian anggota staf Madrasah *Ibid.* hlm. 80-83

¹⁷ Dalam bidang ini kegiatan yang nampak adalah perencanaan dan peyelenggaraan penerimaan murid baru, pembagian murid atas tingkat-tingkat. *Ibid.* hlm. 80-83

¹⁸ Kegiatan ini berhubungan dengan usaha-usaha peyediaan, peyelenggaraan, pengaturan dan ketatausahaan keuangan bagi pembiayaan fasilitas materiil dan tenaga-tenaga personal madrasah. *Ibid.* hlm. 80-83

¹⁹ Disamping berorientasi terhadap tugas kepala madrasah juga harus menjaga hubungan kemanusiaan dengan para stafnya, agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik sekali gus merasa senang dalam melakukan tugasnya. Lihat Syahrillah, *Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan pada MAN III Yogyakarta* (Analisis Kepemimpinan Pendidikan Tesis 2009), hal. 68.

²⁰ Amiruddin Siahaan, *Manajemen Pengawas Pendidikan*, hlm.60.

²¹ *Ibid.*, hlm 62.

Kaitannya dengan meningkatkan daya profesionalisme guru Jabar mengungkapkan ada lima pola pendekatan yang harus di perhatikan 1) peningkatan disiplin kerja; 2) peningkatan kualitas kerja; 3) peningkatan disiplin belajar mengajar; 4) peningkatan mutu proses belajar mengajar; dan 5) peningkatan supervisi.

Temuan empiris yang mengungkap tentang kontribusi layanan supervisi pengajaran atau pendidikan kepala Madrasah terhadap peningkatan profesionalisme guru, yang menyimpulkan bahwa sekitar 35-40 % kinerja profesional guru di Madrasah dapat ditingkatkan melalui layanan supervisi kepala Madrasah, sedangkan jika berdiri sendiri (kemampuan utuh guru) dengan dorongan potensi-potensinya sendiri, antara lain profesionalisme dan kepuasan kerjanya secara linear bergerak antara 60-65%.

Dari temuan- temuan penelitian tersebut, merupakan isyarat bahwa layanan supervisi kepala Madrasah dibutuhkan untuk meningkatkan kemampuan profesionalisme guru. Walaupun temuan ini telah memiliki kriteria validitas yang terpercaya, tetapi masih perlu diteliti lebih lanjut untuk mengetahui sejauhmana keberartian layanan supervisi kepala Madrasah terhadap kemampuan profesionalisme guru di Madrasah-madrasah lainnya.

e. Leader

Dalam hal ini menurut Stogdil sebagaimana dikutip oleh Wahjosumidjo menyimpulkan bahwa: *There are almost as many definitions of leadership as are persons who have attempted to define the concept*²² (jumlah banyaknya definisi tentang kepemimpinan hampir sama dengan jumlah orang yang memberi definisi konsep tersebut.) Misalnya Koontz, O'Donnel dan Weihrich mengemukakan bahwa: *"leadership is generally defined simply as influence, the art or process of influencing people so that they will strive willingly toward the achievement of group goals"*²³ (yang artinya: kepemimpinan pada umumnya didefinisikan sebagai pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang sehingga mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan organisasi). *"Sementara itu Tannenbaum, Weshler dan Massarik menjelaskan bahwa: Leadership is interpersonal influence exercised in a situation, and directed, through the communication process"*²⁴ (kepemimpinan adalah mempengaruhi seseorang yang di latih dalam situasi tertentu dan diarahkan melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan yang telah di tetapkan.) dari pengertian ini dapat dipahami bahwa pemimpin harus mampu menimbulkan kemauan yang kuat, semangat yang tinggi, dan penuh percaya diri para guru dan semua warga Madrasah untuk melaksanakan tugasnya masing-masing.

Dari sejumlah teori kepemimpinan modern terdapat beberapa jenis kepemimpinan yang dipandang memiliki nuansa positif, yaitu kepemimpinan

²² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala madrasah.*, hlm. 17.

²³ Koontz, at.al. *Managemen, Seventh Edition* (Kogakusha: Mc Graw-Hill, 1980), hlm. 659.

²⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan*, hlm.17.

partisipatif, kepemimpinan karismatik, kepemimpinan transformasional. Disamping itu ada juga tipe kepemimpinan yang bernuansa negatif, yaitu kepemimpinan transaksional dan otoriter.²⁵

Sementara kepemimpinan menurut Burns sebagaimana dikutip oleh Ibtisam Abu-Duhou dibedakan menjadi dua, yakni kepemimpinan transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional dapat diartikan sebagai suatu kepemimpinan yang melibatkan pemeliharaan status quo melalui pertukaran kepastian jaminan keamanan tempat kerja bagi suatu komitmen untuk mendapatkan pekerjaan yang dilaksanakan. Sedangkan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang terfokus pada kemampuan menarik orang lain dalam suatu komitmen terhadap perubahan.²⁶

Dari pengertian dan jenis kepemimpinan kita beralih pada definisi pemimpin. Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kecakapan atau kelebihan sehingga ia mampu mempengaruhi semua anggota organisasi untuk melakukan aktivitas bersama demi mencapai tujuan organisasi.²⁷ Henry Pratt Fairchild menjelaskan bahwa pemimpin memiliki arti luas dan arti yang terbatas. Dalam arti luas pemimpin adalah seseorang yang memprakarsai tingkah laku sosial melalui pengaturan, pengorganisasian, pengontrolan usaha orang lain, atau melalui prestise, kekuasaan / posisi. Sedangkan dalam arti sempit pemimpin adalah seorang yang membimbing secara *persuasive*, dan akseptasi/ Penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya.²⁸

D. Mutu Pendidikan

Pertama strategi pembangunan pendidikan selama ini bersifat *infut oriented* atau strategi infut output. Asumsinya bila semua infut pendidikan (peyediaan materi ajar, sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya) telah dipenuhi, maka otomatis lembaga pendidikan dalam hal ini adalah Madrasah menghasilkan *outfut* yang bermutu. Ternyata *infut outfut* ini tidak sepenuhnya berfungsi pada lembaga pendidikan.

Kedua lembaga pendidikan lebih bersifat *macro-oriented* yang bergantung pada birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya banyak faktor diproyeksikan di tingkat macro (pusat) tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat *micro* seringkali tidak terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat. Kendati demikian, hal ini belakangan mulai diatasi dengan kebijakan desentralisasi termasuk bidang pendidikan.²⁹

Lalu bagaimana sesungguhnya pendidikan yang bermutu tersebut. Menurut UNESCO tentang beberapa dimensi mutu pendidikan itu tertuang dalam

²⁵ Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, hlm. 172

²⁶ Ibtisam Abu Duhou, *School Based Managemen*, Terj. Nuryamin Aini, Suparto dan Abas Al-Jauhari (Ciputat: Logos Wacana Ilmu, 2002), hlm.115.

²⁷ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), hlm.38

²⁸ Henry Pratt Fairchild, *Dictionary of Sociology and Related Sciences* (New Jersey; Littlefield Adam & Co paterson, 1960), hlm.174.

²⁹ Ahmad Darmaji Implementasi Total Quality Manajemen Dalam upaya Meningkatkan mutu pendidikan di MAN 2 Yogyakarta, hlm 20 .

buku EFA *Global Monitoring Report* atau Laporan Pemantauan Global Pendidikan Untuk Semua. Setiap tahun, UNESCO menerbitkan laporan tentang perkembangan pendidikan, baik pendidikan formal dan pendidikan informal, di berbagai belahan dunia. Dalam bentuk diagramatis dimensi mutu pendidikan digambarkan sebagai berikut:

- a. **Karakteristik Pembelajar** (*Learner Characteristics*)³⁰
- b. **Pengupayaan Masukan** (*Enabling Inputs*)³¹
- c. **Proses Belajar-Mengajar** (*Teaching And Learning*)³²
- d. **Hasil Belajar** (*Outcomes*)

E. Upaya Manajemen Kepala Madrasah

a). Manajemen Personalia

Manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga pendidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu fungsi personalia yang harus dilaksanakan kepala madrasah adalah menarik, mengembangkan, menggaji dan memotivasi, personil guna mencapai tujuan sistem membantu anggota mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karier tenaga kependidikan, serta meyelaraskan tujuan individu dan organisasi. Manajemen personalia atau manajemen kependidikan (guru dan personil) mencakup, 1) perencanaan pegawai, 2) pengadaan pegawai, 3) pembinaan dan pengembangan pegawai, 4) promosi dan mutasi, 5) pemberhentian pegawai, 6) kompensasi, dan 7) penilaian pegawai. Semua itu dilakukan dengan baik dan benar agar apa yang diharapkan tercapai, yakni tersedianya tenaga kependidikan yang diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai serta dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan berkualitas.

Berdasarkan uraian tersebut, manajemen personalia di Madrasah Aliyah Unwanul Falah NW Pao' Lombok mengacu kepada beberapa tahap, mulai dari perencanaan dan pengadaan pegawai, pembinaan dan pengembangan pegawai, mempromosi dan memutasi pegawai, memberhentikan pegawai, kompensasi dan menilai pegawai.

b). Manajemen kesiswaan

Manajemen kesiswaan merupakan penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai dari masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari madrasah. Management bukan hanya

³⁰ Dimensi ini sering disebut sebagai masukan (inputs) atau malah masukan kasar (*raw inputs*) dalam teori fungsi produksi (*production function theory*), yaitu peserta didik atau pembelajar dengan berbagai latar belakangnya, seperti pengetahuan (*aptitude*), kemauan dan semangat untuk belajar (*perseverance*), kesiapan untuk bersekolah (*school readiness*), pengetahuan siap sebelum masuk sekolah (*prior knowledge*), dan hambatan untuk pembelajaran (*barriers to learning*) terutama bagi anak luar biasa.

³¹ Ada dua macam masukan yang akan mempengaruhi mutu pendidikan yang dihasilkan, yaitu sumber daya manusia dan sumber daya fisik.

³² Dimensi ketiga ini sering disebut sebagai kotak hitam (*black box*) masalah pendidikan.

berbentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di madrasah, selain itu manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di madrasah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur serta mencapai tujuan pendidikan madrasah.

Pada bidang Manajemen kesiswaan sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan yakni; (a) penerimaan siswa baru, (b) kegiatan kemajuan belajar, (c) bimbingan dan pembinaan disiplin.

c). Manajemen Keuangan

Dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan. Komponen keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan-kegiatan proses belajar mengajar (pembelajaran) di sekolah bersama komponen lain. Dengan kata lain setiap kegiatan yang dilakukan sekolah memerlukan biaya, baik itu disadari maupun tidak disadari. Komponen keuangan dan pembiayaan ini perlu dan dikelola sebaik-baiknya, agar dana-dana yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan.

Mengingat pentingnya komponen keuangan dan pembiayaan ini, maka menjelang memasuki tahun pelajaran pihak madrasah bersama komite madrasah telah membahas dan merumuskan program kerja dan rencana biaya madrasah tahun pelajaran 2011/2012 yang dapat di rangkum sebagai berikut:³³

- a. Kegiatan belajar mengajar dengan anggaran Rp. 62. 143.975
- b. Kegiatan siswa (OSIS) Rp. 2.800.000,-
- c. Pemeliharaan sarana prasarana Rp. 7.200.000,-
- d. Peningkatan Mutu Rp. 3.390.000,-
- e. Kegiatan pembangunan Rp.3.000.000,-
- f. Kesejahteraan Guru dan Pegawai Rp.4.250.000,-

dana tersebut berasal dari anggaran bantuan pemerintah dan dapat dirinci sebagai berikut:

- 1) Bantuan Operasional Sekolah (BOS) Rp.58.710.000,-
- 2) Pemerintah (APBD II) Rp. 264.000,-
- 3) APBN Rp. 569.250
- 4) Depag Prov Mataram Rp.1.150.000,-

Setiap menghadapi tahun pelajaran baru, kepala madrasah bersama-sama guru dan pegawai mempersiapkan / menyusun rencana program kerja (RPK) dan rencana pendapatan dan belanja madrasah (RAPBM). Agar rencana program kerja dan rencana anggaran pendapatan dan belanja madrasah dapat tersusun dengan baik, bukan hanya berisi daftar keinginan yang harus dipenuhi, maka terlebih dahulu dari masing-masing urusan (urusan kurikulum,

³³ Wawancara dengan Kepala Keuangan Madrasah Aliyah Unwanul Falah NW Pao' Lombok, Tanggal 30 Mei 2011

kesiswaan, hubungan masyarakat, dan sarana/prasarana), koordinator dan instalasi-instalasi yang ada di madrasah, oleh kepala madrasah telah diminta untuk menyusun rencana kegiatan dan rencana kebutuhan masing-masing.

d). Manajemen Sarana dan Prasarana

Berdasarkan hasil penelitian penulis di lapangan bahwa Madrasah Aliyah Unwanul Falah NW Pao'Lombok belum memiliki sarana prasarana yang memadai sebagaimana yang diharapkan. Oleh karena itu, untuk mengatasi hal tersebut kepala madrasah dibantu oleh wakil kepala madrasah dibidang sarana dan prasarana menyusun perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi terhadap program kerja bidang sarana dan prasarana kedepan.

Pada tahap perencanaan, kepala madrasah dan wakil kepala madrasah bidang sarana dan prasarana membuat pertemuan yang membahas tentang program kerja bidang sarana dan prasarana, sebagaimana yang diungkapkan wakil kepala madrasah dibidang sarana prasarana kepada penulis berikut ini:

Sarana prasarana di Madrasah Aliyah Unwanul Falah belum begitu lengkap, masih banyak yang perlu dibenahi, mulai dari penambahan komputer, penambahan alat-alat praktikum IPA, merenovasi ruang arsip kurikulum, pengadaan media pembelajaran merehapi ruang parkir, pembuatan ruang laboratorium IPA. Yang jelas kami masih membutuhkan sarana dan prasarana yang memadai agar tujuan madrasah ini bisa tercapai, oleh sebab itu kami bersama dengan kepala madrasah mengadakan pertemuan pada awal tahun ajaran untuk membahas tentang kelengkapan.³⁴

Mencermati ungkapan wakil kepala madrasah tersebut, bahwa Madrasah Aliyah Unwanul Falah NW Pao'Lombok masih membutuhkan perlengkapan dan perbaikan sarana prasarana madrasah termasuk perpustakaan yang dianggap sangat penting bagi kemajuan madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan sehingga proses pembelajaran dan kegiatan madrasah tersebut bisa berjalan dengan baik, tertib, aman dan lancar.

Manajemen sarana prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi, dan penghapusan serta penataan.³⁵

F. Faktor-faktor yang mempengaruhi Manajemen Kepala Madrasah

Dalam mengujutkan manajemen kepala madrasah yang berkualitas dibidang akademik tidak terlepas dari berbagai faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dikategorikan sebagai faktor pendukung dan faktor penghambat. Adapun yang menjadi faktor pendukung yaitu: 1). Membangun kerja sama atau jaringan (*network*) dengan; a) kerja sama di lingkungan madrasah yang ditujukan untuk bekerja sama dalam hal ini adalah; guru, pegawai, tata usaha (TU), siswa,

³⁴ Wawancara Penulis Dengan Wakil Kepala Madrasah Pada Tanggal 5 Juni 2011

³⁵ E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (PT:Remaja Rosdakarya, 2002), hlm 26

masyarakat, (komite madrasah, tokoh agama, masyarakat umum), membangun kerjasama keluar madrasah, seperti kerjasama dengan pemerintah daerah, departemen agama, (depag), lembaga lain, dinas terkait, keagamaan sosial dan budaya, 2) membangun kepercayaan (*trust*), pada faktor ini terdiri dari; a) membangun kepercayaan dengan stakeholders madrasah, b) membangun kepercayaan dengan lembaga lain, c) membangun kepercayaan dengan dinas terkait, d) membangun kepercayaan dengan masyarakat melalui kegiatan-kegiatan keagamaan sosial dan budaya 3) kewibawaan kepala madrasah, yakni bagaimana kepala madrasah membangun nilai; disiplin, strategi KBM, membangun wawasan masyarakat terhadap madrasah dan nilai-nilai madrasah dengan stakeholders.³⁶

Faktor-faktor tersebut tidak akan penulis uraikan panjang lebar, akan tetapi yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah beberapa faktor yang mempengaruhi secara langsung manajemen kepala madrasah yang penulis temukan di lapangan. Adapun faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

a). Faktor Ketersediaan Dana,

Sumber dana dan biaya pada suatu madrasah secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi tiga sumber, yaitu (1) pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun kedua-duanya yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan 2) orang tua atau peserta didik, 3) masyarakat baik mengikat maupun tidak mengikat.³⁷

Berdasarkan hal tersebut di atas di madrasah ini, untuk peningkatan profesionalisme guru telah diupayakan oleh kepala madrasah sebagaimana ungkapan kepala madrasah kepada penulis bahwa:

Kami senang kalau guru itu maju (melanjutkan pendidikannya, kalau yang belum sarjana harus segera sarjana, karena kaitannya dengan sertifikasi. kemudian yang S1 kalau ada kesempatan untuk ke S.2 maka kami dorong.³⁸

b). Faktor Personalia (Guru/Pegawai)

Hasil penelitian berkaitan dengan personalia guru diperoleh bahwa: kepala Madrasah Aliyah Unwanul Falah sebagai pemimpin di madrasah telah melakukan berbagai kegiatan *preventif* untuk memperbaiki, menjaga dan meningkatkan kinerja guru dan karyawan, kegiatan yang dimaksud terlihat pada kegiatan pelatihan (*workshop*) kegiatan MGMP dan berbagai kegiatan lainnya. Selain itu kepala madrasah juga sudah melakukan *briefing* (arahan) kepada guru yang ingin mengembangkan potensinya sebagai mana ungkapannya kalau ada seminar-seminar untuk kepentingan madrasah saya dukung disamping itu juga kami selalu mengharapkan kepada bapak ibu guru yang ingin meningkatkan

³⁶ *Ibid*, hlm.34

³⁷ *Ibid*, hlm 24

³⁸ Wawancara Penulis Dengan Kepala Madrasah Pada Tanggal 20 April 2011

dengan adanya seminar-seminar kami justru mendorong sekali, silahkan ikut seminar-seminar itu. madrasah memberikan bantuan apa adanya.³⁹

c). Faktor Ketersediaan Sarana Prasarana

Berdasarkan hasil penelitian penulis, sarana prasarana di Madrasah Aliyah Unwanul Falah NW Pao'Lombok bisa dikatakan belum memadai masih banyak sarana dan prasarana yang belum memenuhi harapan guru dan sumberdaya madrasah. Hal ini terlihat pada kegiatan penerimaan buku laporan pendidikan pada setiap semester, masih banyak orang tua di undang tidak mendapat tempat duduk di dalam ruang dan mereka terpaksa duduk berjejal masih banyak kendaraan motor yang mengganggu pemandangan karena diparkir di depan madrasah.

Bila hal ini dikaitkan dengan peningkatan profesionalisme guru, terlihat sarana komputer yang ada di Madrasah Aliyah Unwanul Falah NW Pao'Lombok belum dipergunakan secara maksimal untuk guru / karyawan, karena memang alat yang berupa komputer masih sedikit yang dimilikinya hanya berjumlah 6 unit, meskipun kepala madrasah mengajak kepada para guru untuk belajar komputer termasuk menggunakan komputer di madrasah dipersilahkan sebagaimana pernyataan kepala madrasah kepada penulis bahwa:

Madrasah berupaya melengkapi sarana dan prasarana, di madrasah ini, laptop belum ada, namun kepala madrasah punya cita-cita ingin membeli laptop dan LCD proyektor agar bisa dipakai untuk gantian antara guru-guru diruangan yang bergantian antara kelas X, XI, dan XII. rencana saya ingin membeli laptop dan LCD proyektor untuk peningkatan pendidikan yang bisa dipakai oleh setiap guru secara bergantian dalam mengajar.⁴⁰

Jika dianalisis pernyataan kepala madrasah tersebut, jelaslah bahwa kepala madrasah dengan segala kemampuannya berupaya agar para guru dan karyawan bisa meningkatkan kinerjanya dengan memanfaatkan sarana dan prasarana yang ada. Namun upaya tersebut belum bisa dikatakan berhasil, sebab terkendala dana dan tidak semua guru belum tentu mau menggunakan sarana prasarana tersebut dengan alasan karena tidak semua guru bisa menggunakan laptop dan LCD Proyektor tersebut.

G. Kesimpulan

Berdasarkan paparan data dan temuan penelitian di lapangan serta hasil pembahasan, penelitian maka peneliti dapat menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

Upaya Meningkatkan mutu pendidikan di dengana manajemen kepala, sekolah Madrasah Aliyah Unwanul Falah Nahdlatul Wathan (NW) Pao'Lombok berhasil dilakukan dengan baik hal ini dilakukan dengan: a. Menerapkan sistem

³⁹ Wawancara Penulis Dengan Kepala Madrasah Pada Tanggal 25 April 2011

⁴⁰ Wawancara Penulis Dengan Kepala Madrasah Pada Tanggal 25 April 2011

kepemimpinan tranformatif, yang lebih berorientasi kepada visioner b. Meningkatkan tingkat profesionalisme para guru, dan c. Meningkatkan tingkat kedisiplinan sivitas akademika, baik guru maupun siswa.

Faktor yang mempengaruhi manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan ada tiga yakni, faktor ketersediaan dana, faktor personalia (guru/ karyawan) dan faktor ketersediaan sarana dan prasarana, ketiga faktor tersebut sangat mempengaruhi manajemen kepala madrasah.

H. Daftar Pustaka

- Syafaruddin, 2008, *.Efektivitas Kebijakan Pendidikan, Konsep, Strategi dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah Efektif*, Rineka Cipta, Jakarta,
- Ahmad Tafsir, 2008, *Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam* Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Nizar Ali dan Ibi Syatibi, *Manajemen Pendidikan Islam Ikhtiar Menata Kelembagaan Pendidikan Islam*,
- Amiruddin Siahaan, 2006, *Manajemen Pengawas Pendidikan* Ciputat Press Group: Quantum Teaching.
- M. Sulthon dan Moh. Khusnuridlo, 2006, *Manajemen Pondok Pesantren Dalam Perspektif Global* LaksBang Press.
- Wahjosumijo, 2006, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, Hikayat Publising, Yogyakarta.
- Nurkholis, 2003, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi* Grasindo, Jakarta.
- Surya Darma, 2006, *Standar Kompetensi Kepala Madrasah: TK,SD, SMP,SMA,SMK, dan SLB* BP. Cipta Jaya, Jakarta.
- Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala madrasah Dalam Organisasi Pembelajar Learning Organization*,
- Dirawat, 1986, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Usaha Nasional, Surabaya
- Syahrillah, 2009, *Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan pada MAN III Yogyakarta Analisis Kepemimpinan Pendidikan Tesis*
- Koontz, at.al. 1980, *Managemen, Seventh Edition* Kogakusha: Mc Graw-Hill,
- Ibtisam Abu Duhou, 2002, *School Based Managemen*, Terj. Nuryamin Aini, Suparto dan Abas Al- Jauhari Ciputat: Logos Wacana Ilmu
- Kartini Kartono, 2005, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu* Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Henry Pratt Fairchild, 1960, *Dictionary of Sosiology and Related Sciences* (New Jersey; Littlefield Adam & Co paterson,
- Ahmad Darmaji Implementasi Total Quality Manajemen Dalam upaya Meningkatkan mutu pendidikan di MAN 2 Yogyakarta.
- E.Mulyasa, 2002, *Manajemen Berbasis Sekolah*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.