

MANAJEMEN MUTU SEKOLAH

Strategi
Peningkatan Mutu
dan Daya Saing
Lembaga Pendidikan
Islam

Sekolah dan madrasah harus dapat menunjukkan eksistensinya sebagai lembaga pendidikan yang mampu bersaing di era global yang akan banyak diminati oleh pengguna lembaga pendidikan karena mampu merespons tuntutan dan kebutuhan masyarakat secara luas. Untuk itu, sekolah dan madrasah harus secepatnya berbenah diri menjadi sekolah dan madrasah unggul yang efektif dalam merespons perkembangan pendidikan dan tan pengguna pendidikan. Agar menjadi pendidikan yang unggul dan berdaya saing oleh masyarakat, sekolah dan madrasah harus berorientasi pada kebutuhan dan tuntutan dunia global tanpa menghilangkan eksistensinya sebagai bangsa dan negara yang berkarakter.

Hadirnya buku ini merupakan sebetulnya ikhtiar untuk merespons tuntutan dan kebutuhan lembaga pendidikan akan literatur tentang manajemen mutu pendidikan. Buku ini sangat tepat digunakan sebagai acuan oleh para kepala sekolah/madrasah, pengawas, guru dalam mempersiapkan diri untuk menjadi kepala sekolah, mahasiswa S-1 kependidikan baik di LPTK (Lembaga Pendidikan Tinggi Keguruan) maupun PTAI (Perguruan Tinggi Agama Islam) Negeri dan Swasta, mahasiswa Program Pascasarjana yang sedang menempuh studi pada Prodi Manajemen Pendidikan.

tuntutn-
lembaga

tinggi serta diminati
berbenah diri yang
tanpa menghilangkan

foto cover diolah dari:
<http://www.img.mosaji.com/siswa-sibuk-belajar.jpg>
http://sdsabc.files.wordpress.com/2011/01/risc_0430.jpg
http://siap-sekolah.s3.amazonaws.com/371/files/2010/05/IMG_0148.jpg

ISBN: 978-602-7874-17-6



9 786027 187417 6



Jl. Anggrek 126 Sambilegi, Maguwaharjo
Depok, Sleman, Jogjakarta 55282
Telp./Fax.: (0274) 488132
e-mail: arruzzwacana@yahoo.com

Dr. Prim Masrokan Mutohar, M.Pd.

MANAJEMEN MUTU SEKOLAH

Strategi Peningkatan Mutu dan
Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam



MANAJEMEN MUTU SEKOLAH

Strategi
Peningkatan Mutu
dan Daya Saing
Lembaga Pendidikan
Islam



Dr. Prim Masrokan Mutohar, M.Pd.

MANAJEMEN MUTU SEKOLAH

MANAJEMEN MUTU SEKOLAH

AM
AR-RUZZ MEDIA

Strategi
Peningkatan Mutu
dan Daya Saing
Lembaga Pendidikan
Islam

Dr. Prim Masrokan Mutohar, M.Pd.

MANAJEMEN MUTU SEKOLAH:
Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam

Dr. Prim Masrokan Mutohar, M.Pd.

Editor: Rose Kusumaning Ratri

Proofreader: Nur Hidayah

Desain Cover: TriAT

Desain Isi: Joko

Penerbit:

AR-RUZZ MEDIA

Jl. Anggrek 126 Sambilegi, Maguwoharjo,

Depok, Sleman, Jogjakarta 55282

Telp./Fax.: (0274) 488132

E-mail: arruzzwacana@yahoo.com

ISBN: 978-602-7874-17-6

Cetakan II, 2014

Didistribusikan oleh:

AR-RUZZ MEDIA

Telp./Fax.: (0274) 4332044

E-mail: marketingarruzz@yahoo.co.id

Perwakilan:

Jakarta: Telp./Fax.: (021) 7821480

Malang: Telp./Fax.: (0341) 560988

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Mutohar, Prim Masrokan

Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga

Pendidikan Islam/Prim Masrokan Mutohar-Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014

308 hlm, 14,8 X 21 cm

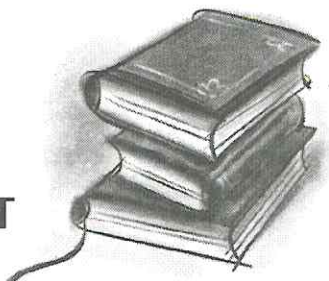
ISBN: 978-602-7874-17-6

1. Pendidikan

I. Judul

II. Prim Masrokan Mutohar

PENGANTAR PENERBIT



Sekolah adalah lembaga non-profit yang bertujuan, bertugas, dan bertanggung jawab melaksanakan program pendidikan. Sejak diterapkan kebijakan desentralisasi pendidikan, pihak sekolah memiliki wewenang untuk mengambil kebijakan dalam melaksanakan tugas dan mengemban tanggung jawab. Penetapan desentralisasi dilatarbelakangi oleh ketidakpuasan dalam sistem pendidikan yang dikelola secara sentralistik dan birokratis. Sebab, sistem pendidikan yang dilakukan secara terpusat dianggap menjadi salah satu penyebab rendahnya mutu pendidikan di Indonesia.

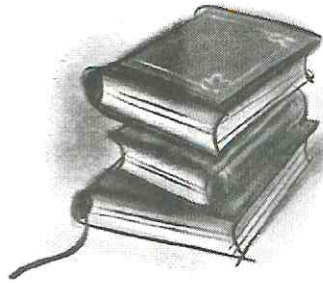
Kebijakan desentralisasi selain memberikan keleluasaan, juga membuahkkan tantangan bagi masing-masing sekolah untuk mandiri. Konsekuensinya, sekolah harus mampu melakukan pengelolaan secara efektif, efisien, dan mengejar produktivitas dalam peningkatan mutu sekolah. Di sinilah urgensi pemikiran manajemen dalam pengelolaan sekolah. Konsep manajemen berkaitan dengan sumber daya manusia, kebijakan, iklim kerja, keefektifan, motivasi berprestasi, semangat kerja, material dan finansial serta infrastruktur pendukungnya.

Sudah saatnya bagi sekolah untuk sungguh-sungguh melakukan upaya manajemen dan pengorganisasian demi meningkatkan mutu pendidikan. Apabila mutu pendidikan dapat ditingkatkan, kualitas kehidupan masyarakat pun akhirnya meningkat. Hal ini sejalan dengan apa yang tertuang dalam UU No 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Tujuan pendidikan nasional adalah mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa bertanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan.

Yogyakarta, Januari 2013

Redaksi

PENGANTAR PENULIS



Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah Swt. yang senantiasa melimpahkan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga dapat menyelesaikan penulisan buku dengan judul *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. Penulisan buku ini dimaksudkan sebagai upaya untuk menggali dan memberikan sumbangan pemikiran terhadap pengelolaan lembaga pendidikan yang bermutu sehingga mampu meningkatkan kualitas proses dan produksi kompetensi terhadap peserta didiknya, yang pada akhirnya memiliki daya saing kompetitif dan komparatif pada tingkat regional, nasional, bahkan internasional.

Mutu pendidikan di sekolah, madrasah, dan pesantren secara terus-menerus harus ditingkatkan agar menjadi berkualitas. Pendidikan berkualitas adalah tuntutan yang harus dipenuhi oleh seluruh lembaga pendidikan di Indonesia termasuk di dalamnya adalah Lembaga Pendidikan Islam agar mampu memberikan kontribusi dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan aset bangsa yang dapat

memberikan kontribusi dalam pembangunan nasional agar menjadi bangsa yang memiliki daya saing tinggi pada level internasional. Untuk mewujudkan bangsa yang berkualitas, harus dimulai dari penyediaan kualitas lembaga pendidikannya karena lembaga pendidikan mulai dari pendidikan pra-sekolah, pendidikan dasar, menengah, dan tinggi inilah yang akan memproduksi kompetensi sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki daya saing tinggi. Oleh karena itu, sekolah, madrasah, dan pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam harus berbenah diri dengan meningkatkan kualitas proses dan produk kompetensinya. Hal ini akan terwujud, jika lembaga pendidikan tersebut mampu mengelola lembaganya dengan baik berlandaskan mutu produksi kompetensi sesuai dengan visi dan misi yang telah disepakatinya.

Sekolah dan madrasah sebagai lembaga pendidikan formal di Indonesia harus dapat menunjukkan eksistensinya sebagai lembaga pendidikan yang mampu bersaing di era global yang akan banyak diminati oleh pengguna lembaga pendidikan karena mampu merespons tuntutan dan kebutuhan masyarakat secara luas. Untuk itu, sekolah dan madrasah harus secepatnya berbenah diri menjadi sekolah dan madrasah unggul yang efektif dalam merespons perkembangan pendidikan dan tuntutan pengguna pendidikan. Agar menjadi lembaga pendidikan yang unggul dan berdaya saing tinggi serta diminati oleh masyarakat, sekolah dan madrasah 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 merespons tuntutan dan kebutuhan lembaga pendidikan akan literatur tentang manajemen mutu pendidikan. Buku ini sangat tepat digunakan sebagai acuan oleh para kepala sekolah/madrasah, pengawas, guru dalam mempersiapkan diri untuk menjadi kepala sekolah, mahasiswa S-1 kependidikan baik

di LPTK (Lembaga Pendidikan Tinggi Keguruan) maupun PTAI (Perguruan Tinggi Agama Islam) Negeri dan Swasta, mahasiswa Program Pascasarjana yang sedang menempuh studi pada Prodi Manajemen Pendidikan.

Buku ini terdiri dari lima bab yang secara berturut-turut dapat dijelaskan bab I berisi pendahuluan, bab II mengkaji manajemen lembaga pendidikan Islam yang diuraikan secara komprehensif mulai dari konsep, proses, substansi, dan desentralisasi manajemen lembaga pendidikan Islam. Bab III menjelaskan manajemen peningkatan mutu sekolah atau madrasah. Bab IV membahas manajemen *corporate* peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam. Bab V membahas kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan, dan Bab VI penutup.

Buku ini tidak mungkin bisa terselesaikan, jika tidak ada dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, kepada semua yang memberikan kontribusi baik secara langsung maupun tidak langsung, penulis menyampaikan banyak terima kasih. Secara khusus, buku ini penulis persembahkan kepada istri tercinta Dr. Hikmah Eva Trisnantari, M.Pd yang senantiasa meluangkan waktu, memberikan motivasi, pengertian, dan segenap perhatian yang diberikannya kepada penulis. Juga buat ananda Hilmi Taufiqul Mutohar dan Muhamad Iqbal Mutohar yang senantiasa memberikan inspirasi kepada penulis, semoga Allah selalu memberikan hidayah kepada mereka berdua agar dapat bertumbuh dan berkembang menjadi anak-anak saleh dan mampu meraih cita-cita yang terbaik untuk bekal kebahagiaan hidup di dunia dan akhirat. *Allahumma Amin.*

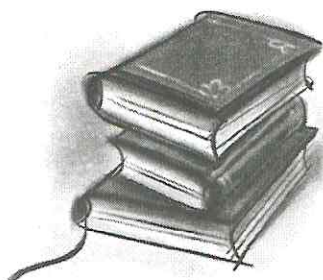
Semoga buku ini bisa bermanfaat bagi penulis dan para pembaca dalam memahami dan mengembangkan lembaga pendidikan agar bisa menjadi berkualitas dan memiliki daya saing yang tinggi di era global ini. Akhirnya, tiada gading yang tak retak, begitu juga dengan penulisan

buku ini. 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 semoga bermanfaat, terima kasih.

Tulungagung, 24 Januari 2013

Penulis,
Dr. Prim Masrokan Mutohar, M.Pd

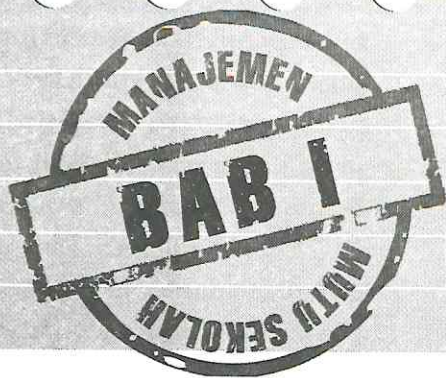
DAFTAR ISI



PENGANTAR PENERBIT.....	5
PENGANTAR PENULIS	7
DAFTAR ISI.....	11
 BAB I PENDAHULUAN.....	 15
 BAB II MANAJEMEN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM ...	 29
A. Konsep Manajemen Lembaga Pendidikan Islam...	29
B. Proses Manajemen Lembaga Pendidikan Islam	39
C. Substansi Manajemen Lembaga Pendidikan Islam	54
E. Desentralisasi Manajemen Lembaga Pendidikan Islam	117
 BAB III MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU	
SEKOLAH/MADRASAH	123
A. Konsep Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/Madrasah	123
B. Karakteristik Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/Madrasah	129
C. Tujuan Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/Madrasah	132

D. Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan	135
E. Pemberdayaan Guru dalam Konteks Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/Madrasah	152
F. Kerangka Kerja dalam Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah atau Madrasah	159
G. Strategi Pelaksanaan di Tingkat Sekolah atau Madrasah	167
H. Efisiensi, Efektivitas, dan Produktivitas Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/Madrasah	179
BAB IV MANAJEMEN CORPORATE LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM.....	
A. Tantangan Pendidikan dalam Perkembangan Zaman	189
B. Konsep Manajemen Corporate dalam Lembaga Pendidikan Islam	191
C. Karakteristik Kepala Sekolah/Madrasah sebagai Wirausahawan	195
D. Strategi Kewirausahaan Bagi Sekolah dan Madrasah	204
E. Jenis Aktivitas Dasar Bisnis Bagi Sekolah atau Madrasah	211
F. Pemasaran Jasa Pendidikan	215
BAB V KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN	
A. Konsep Dasar Kepemimpinan dalam Islam	223
B. Kepemimpinan Kepala Sekolah atau Madrasah	236
C. Kompetensi Kepala Sekolah atau Madrasah	239

PENDAHULUAN



Pendidikan di era otonomi daerah menghadapi tantangan besar dan kompleks yang harus direspons secara positif dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan dan produktivitas nasional. Tantangan-tantangan yang dimaksudkan adalah pertama, tantangan peningkatan nilai tambah (*added value*), yaitu bagaimana meningkatkan nilai tambah yang ada di lembaga pendidikan Islam sebagai konsekuensi yang harus dikembangkan dalam meningkatkan mutu pendidikan dan produktivitas nasional untuk merespons perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dalam konteks ini, lembaga pendidikan Islam harus mampu membuat perencanaan mutu yang didasarkan pada standar nasional dan internasional sehingga dapat memenuhi kebutuhan dan tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan di era dan tuntutan adanya persaingan global.

Kedua, tantangan untuk melakukan penelitian dan pengkajian secara komprehensif terhadap terjadinya transformasi budaya dan ilmu pengetahuan dalam berbagai bidang yang harus direspons secara positif dalam mempersiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia Indonesia yang berkualitas. Penelitian dan pengkajian harus terus dilakukan secara komprehensif dalam mengatasi berbagai problem yang dialami oleh lembaga pendidikan Islam untuk meningkatkan

mutu pendidikannya sehingga mampu bersaing dan memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat. Ketiga, tantangan dalam persaingan global yang semakin ketat, yaitu meningkatkan daya saing lembaga pendidikan Islam dalam menghasilkan karya-karya bermutu sebagai hasil penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK). Untuk menghadapi tantangan tersebut, harus dimulai dari perbaikan mutu lembaga pendidikan Islam secara terus-menerus agar bisa memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat secara luas dan juga sebagai upaya untuk merespons perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Semua tantangan tersebut menuntut SDM di Lembaga Pendidikan Islam, khususnya generasi muda agar meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan, wawasan keunggulan, baik komparatif maupun kompetitif, keahlian yang profesional, serta peningkatan keterampilan melalui pendidikan dan pelatihan. Hal ini disebabkan pendidikan merupakan salah satu sektor pembangunan yang penting dalam era globalisasi dan pelaksanaan otonomi daerah sehingga dalam pembangunan dan pengembangannya perlu dukungan yang memadai. Dukungan yang dimaksudkan berkaitan erat dengan manajemen sekolah atau madrasah, sumber daya manusia, kebijakan, iklim madrasah, keefektifan madrasah, motivasi berprestasi, semangat kerja dan kinerja guru, material dan finansial, serta infrastruktur berdasarkan kemampuan dan prestasi yang dimiliki oleh setiap lembaga pendidikan Islam. Dalam realitas yang ada, praktik pendidikan yang diselenggarakan pada umumnya masih banyak madrasah yang memperoleh sumber daya yang belum memadai dan sering tidak dapat diharapkan sebagai sumber tetap dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Hal inilah yang menjadi salah satu sebab rendahnya mutu pendidikan Islam, yaitu belum mempunyai perencanaan dan penataan yang baik sehingga pada tataran implementasi cenderung berjalan apa adanya.

D. Prinsip Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah	261
E. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah...	264
F. <i>Visionary Leadership</i> Kepala Sekolah/Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan	271
BAB VI PENUTUP	289
DAFTAR PUSTAKA	295
INDEKS	303
BIOGRAFI PENULIS	307

Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya persoalan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan Islam pada saat ini adalah upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan mutu pendidikan. Salah satu faktor utama yang sangat menentukan dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah tersedianya guru profesional yang mampu melaksanakan tugas pembelajaran dengan penuh tanggung jawab. Hal ini disebabkan guru menduduki posisi yang sangat strategis dan sebagai ujung tombak dalam keberhasilan proses pembelajaran di dalam kelas, utamanya pada jenjang pendidikan dasar. Pada kenyataannya, tenaga pengajar memegang peranan sangat penting dalam menyukseskan pembelajaran di madrasah yang berimplikasi pada peningkatan mutu pendidikan. Sebab, tenaga pengajar merupakan unsur manusiawi yang sangat dekat untuk berhubungan langsung dengan siswa dalam upaya pendidikan sehari-hari.

Guru merupakan orang yang berada “di garis depan” atau bahkan sebagai ujung tombak pada proses pendidikan di madrasah. Hal tersebut disebabkan guru berposisi sebagai perancang, pelaksana, dan pengevaluasi pembelajaran sehingga tidak berlebihan apabila dikatakan guru merupakan salah seorang yang bertanggung jawab dalam menyukseskan proses pembelajaran di madrasah. Kondisi tersebut mengisyaratkan bahwa hasil pembelajaran secara keseluruhan ditentukan oleh berbagai macam faktor yang memengaruhi proses pembelajaran. Akan tetapi, faktor guru memegang peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan pembelajaran.

Pendidikan akan berhasil dengan baik apabila dilakukan oleh guru yang profesional dan bertanggung jawab dalam proses pembelajaran. Sekolah dapat berjalan tanpa gedung dan sarana fisik lainnya, tetapi tidak mungkin berjalan tanpa hadirnya seorang guru. Guru merupakan kunci keberhasilan dalam melaksanakan pembelajaran di kelas. Secara tegas dapat dikatakan bahwa tidak ada pembaruan tanpa melalui

pendidikan, guru sebagai pelopor dan pelaksana pembaruan, madrasah dan sekolah bertugas melakukan perubahan tersebut melalui kegiatan mendidik, mengajar, dan melatih peserta didik.

Pembangunan pendidikan secara umum harus ditekankan pada usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan yang berimplikasi pada peningkatan kualitas kehidupan pribadi maupun masyarakat. Hal ini sejalan dengan apa yang tertuang dalam UU No 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, bahwa tujuan pendidikan nasional adalah mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan ruhani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa bertanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan. Salah satu faktor utama yang sangat menentukan dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah keefektifan kerja guru. Keefektifan kerja guru akan dapat dicapai jika para guru memiliki semangat kerja yang tinggi. Bila guru memiliki semangat kerja yang tinggi akan berdampak positif pada proses pembelajaran dan peserta didik, para peserta didik dapat belajar lebih mudah dan dapat mencapai hasil belajar yang optimal.

Guru profesional dapat menunjukkan kinerja yang produktif. Kinerja yang produktif sangat dibutuhkan dalam penyelenggaraan pendidikan Islam karena produktivitas merupakan salah satu indikator yang harus dipenuhi dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan, baik di sekolah maupun di madrasah. Hasil kinerja guru tecermin pada hasil belajar atau prestasi yang dicapai peserta didik. Kinerja guru yang profesional akan menghasilkan prestasi belajar yang tinggi. Oleh sebab itu, menyadari pentingnya kinerja guru, dilakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja, antara lain dengan melakukan supervisi, kegiatan-kegiatan ilmiah, studi lanjut, dan penilaian kinerja guru.

Penilaian terhadap kinerja guru dapat memberikan informasi tentang kelemahan, keterbatasan, dan kekurangan guru dalam mengajar, baik secara personal maupun profesional. Berdasarkan data penilaian terhadap kinerja dapat ditentukan langkah-langkah untuk membantu guru dalam memperbaiki kinerjanya. Penilaian tersebut dilaksanakan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang akan membawa pada peningkatan hasil kinerja guru. Guru sebagai pendidik profesional dituntut untuk selalu melaksanakan tugas-tugas pembelajaran dengan sebaik mungkin. Guru harus mampu menunjukkan kinerja yang konstruktif dan efektif dalam mengajar, sebab akan berdampak positif terhadap prestasi belajar siswa.

Kinerja guru tecermin pada hasil belajar siswa atau prestasi yang dicapai oleh siswa. Hal tersebut sebagaimana dijelaskan dalam hasil penelitian Goodlad (1976) bahwa guru mempunyai peran yang signifikan bagi setiap keberhasilan dalam proses pembelajaran. Penelitian tersebut kemudian dipublikasikan dengan judul *Behind the Classroom Doors* yang menjelaskan bahwa ketika para guru telah memasuki ruang kelas dan menutup pintu-pintu kelas, kualitas pembelajaran lebih banyak ditentukan oleh guru. Uraian tersebut mengandung maksud bahwa kualitas pembelajaran yang merupakan hasil kinerja guru sangat berpengaruh terhadap prestasi belajar siswa.

Kinerja guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di madrasah dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal di antaranya kepemimpinan kepala madrasah, iklim organisasi, dan budaya organisasi. Seorang pemimpin pendidikan dituntut mempunyai keterampilan manajerial yang bagus yang didukung oleh gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada pada lingkup lembaga pendidikan Islam dalam meraih sukses secara efektif dan efisien. Keterampilan manajerial khususnya berkaitan dengan perencanaan (*planning*) program, pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*),

penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) terhadap pekerjaan yang dilaksanakan oleh guru dan staf. Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan dituntut agar mempunyai gaya kepemimpinan yang sesuai dan terampil serta mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajerial secara efektif dan efisien sehingga dapat memberikan dampak yang positif terhadap kinerja guru dalam mengajar.

Iklim organisasi dan budaya organisasi yang positif dapat juga memengaruhi terselenggaranya pendidikan yang bermutu tinggi serta pembentukan sikap dan moral yang positif. Kondisi yang demikian ini sangat mendukung pencapaian prestasi belajar yang tinggi. Para pakar administrasi dan manajemen pendidikan sejak dekade 1980-an secara tegas meletakkan tanggung jawab kepala sekolah sebagai pencipta iklim sekolah yang kondusif dan ciri sekolah yang efektif (Davis & Thomas, 1989). Dalam hal ini dapat dijelaskan bahwa kepala madrasah/sekolah memiliki tanggung jawab utama dalam penataan budaya organisasi dan iklim madrasah/sekolah yang kondusif. Kepala madrasah sebagai *top leader* memegang peranan yang sangat menentukan dalam membuat kebijakan untuk mengembangkan budaya dan iklim yang kondusif serta dalam menciptakan keberhasilan di madrasah.

Adapun faktor internal yang dimaksud adalah semangat kerja dan motivasi berprestasi. Semangat kerja guru menunjukkan pada tingkat mana guru dapat memenuhi kebutuhan personal dan profesionalnya dalam menjalankan peran atau melaksanakan tugas sebagai seorang pendidik. Semangat kerja yang dimiliki oleh guru akan membantu tercapainya stabilitas dan kekompakan (*cohesiveness*) dalam meningkatkan efektivitas madrasah. Sementara motivasi berprestasi merupakan usaha yang ditempuh untuk memperoleh keberhasilan dalam bersaing dengan berpedoman pada standar keunggulan (*standarts of excellence*) tertentu.

Motivasi berprestasi dan semangat kerja guru merupakan satu kesatuan yang harus dimiliki oleh guru agar bisa menunjukkan kinerjanya secara profesional. Kedua hal tersebut dapat meningkat dan menjadi motor yang kuat pada diri guru apabila dalam sistem organisasi madrasah terdapat kepemimpinan kepala madrasah yang kuat. *Statemen* ini juga didasarkan pada hasil penelitian Mutohar (2006) yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh yang kuat terhadap budaya organisasi, iklim organisasi, semangat kerja, motivasi berprestasi, dan kinerja guru. Begitu juga hasil penelitian Likert menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan motivasi berprestasi dan kinerja guru harus didukung dengan kepemimpinan kepala madrasah yang kuat. Kepala madrasah yang *visioner* dan mampu mengambil keputusan demi peningkatan mutu pendidikan. Dalam konteks ini, kepala madrasah memegang peranan yang penting dan menentukan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Guru dapat berkerja secara optimal dan mampu mengembangkan diri secara profesional, jika didukung dengan kepemimpinan kepala madrasah yang mampu menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik dan optimal.

Kepemimpinan berperan dalam menciptakan realitas organisasi dan membentuk budaya organisasi. Produktivitas organisasi termasuk di dalamnya kinerja guru akan terwujud jika ditopang oleh budaya organisasi yang kuat dan iklim organisasi yang kondusif. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah akan memengaruhi terbentuknya budaya dan iklim organisasi yang ada di madrasah. Budaya dan iklim organisasi di madrasah merupakan salah satu variabel yang ikut menentukan suksesnya pelaksanaan pekerjaan.

Hasil penelitian Gordon (1990), Creemers, dan Reynolds (1993) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat menjadikan anggota lebih puas, termotivasi, dan memiliki komitmen yang besar terhadap organisasi. Demikian juga Sergiovanni (1984) menemukan bahwa budaya yang kuat akan meningkatkan komitmen, antusias, dan loyalitas anggota terhadap organisasi. Oleh karena itu, kepala madrasah sebagai pencipta dan pengembang budaya madrasah, harus mampu membuat kebijakan dalam menciptakan dan mengembangkan budaya mutu di madrasah agar pendidikan yang dijalankannya menjadi berkualitas. Implikasi dari budaya yang kuat dan positif dapat meningkatkan kinerja guru. Sebab, guru memiliki motivasi yang kuat, kepuasan kerja, dan komitmen yang tinggi dalam menyukkseskan pembelajaran.

Iklim organisasi juga memengaruhi motivasi, performansi, dan kepuasan kerja (Davis, 1981). Motivasi akan memberikan energi bagi para guru untuk lebih bersemangat dalam menjalankan tugas-tugas profesionalnya di madrasah. Dengan dimilikinya motivasi dan semangat kerja yang tinggi akan dapat menghasilkan produktivitas kerja sesuai dengan apa yang diharapkan.

Semangat kerja yang tinggi merupakan manifestasi dari suasana kerja yang menyenangkan sehingga dapat mendorong partisipasi para pendidik secara maksimal dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas pembelajaran. Produktivitas organisasi akan tinggi, jika produktivitas setiap personel tinggi. Produktivitas personalia amat tergantung dari semangat kerja, sedangkan produktivitas amat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi sehingga semangat kerja yang tinggi akan ikut menentukan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Kontribusi semangat kerja terhadap kinerja guru berimplikasi pada prestasi belajar siswa. Hal tersebut dapat dipahami dengan logika bahwa dengan semangat mengajar yang tinggi, akan menimbulkan usaha yang besar untuk berhasil, dan dengan usaha yang besar tersebut akan dapat

menghasilkan prestasi yang tinggi pula. Pernyataan tersebut didukung dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa semangat mengajar guru memiliki hubungan yang signifikan dengan prestasi belajar siswa. Semangat mengajar guru memiliki kontribusi sebesar 37,53 % terhadap prestasi belajar siswa (Tim Peneliti Unej, 2001).

Hasil penelitian Mc. Clelland (1986) menjelaskan bahwa terdapat korelasi antara motivasi berprestasi dengan prestasi kerja. Motivasi berprestasi merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan performansi seseorang dalam sistem organisasi. Oleh karena itu, kunci utama performansi terletak pada motivasi untuk bekerja. Motivasi berprestasi merupakan (1) keinginan seseorang untuk meraih kesuksesan, (2) keinginan seseorang untuk melibatkan diri dalam tugas, (3) keinginan untuk berhasil dalam melaksanakan tugas yang sulit (Chalpin, 1979). Individu yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan selalu bekerja keras supaya berhasil tanpa mengharapkan imbalan atau pujian.

Berdasarkan uraian di atas, tugas dan tanggung jawab guru perlu mendapatkan perhatian yang lebih guna meningkatkan produktivitas kerjanya. Hal tersebut dimaksudkan agar madrasah mampu meningkatkan kualitas profesionalnya sehingga bisa menjadi madrasah yang andal dan berkualitas. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, kualitas kinerja guru harus ditingkatkan secara maksimal karena guru sebagai kunci kesuksesan. Guru merupakan ujung tombak yang menentukan dalam pencapaian tujuan proses belajar mengajar. Tinggi rendahnya kualitas pendidikan di madrasah sebagian besar ditentukan oleh tingkat keterlibatan guru dalam proses belajar mengajar. Oleh karena itu, kualitas kinerja guru harus diperhatikan agar guru bisa bekerja secara profesional. Untuk melihat kualitas kinerja guru, perlu memerhatikan beberapa faktor yang dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja. Faktor-faktor yang dimaksudkan adalah

berkaitan dengan perilaku kepemimpinan kepala sekolah/madrasah, budaya organisasi, iklim organisasi, semangat kerja guru, dan motivasi berprestasi yang dimiliki oleh setiap guru.

Ada dua faktor yang dapat menjelaskan mengapa upaya perbaikan mutu pendidikan selama ini kurang atau tidak berhasil. Pertama, strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat *input oriented*. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua *input* pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, secara otomatis lembaga pendidikan (sekolah/madrasah) akan dapat menghasilkan *output* (keluaran) yang bermutu sebagai mana yang diharapkan. Ternyata strategi *input-output* yang diperkenalkan oleh teori *education production function* tidak berfungsi sepenuhnya di lembaga pendidikan Islam (sekolah/madrasah), tetapi hanya terjadi dalam institusi ekonomi dan industri.

Kedua, pengelolaan pendidikan selama ini lebih bersifat *macro-oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya, banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat makro (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat mikro (sekolah/madrasah). Dengan singkat dapat dikatakan bahwa kompleksitas cakupan permasalahan pendidikan, sering kali tidak dapat terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat.

Manajemen atau pengelolaan merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan. Alasannya tanpa manajemen tidak mungkin tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara optimal, efektif, dan efisien. Dalam kerangka inilah pentingnya manajemen yang harus dikuasai oleh pengelola pendidikan sehingga dapat mengatur dan melaksanakan pendidikan dan pembelajaran secara efektif dan efisien, baik mulai dari perencanaan,

pengorganisasian, pemberdayaan sumber daya yang ada, pengawasan, dan pertanggungjawaban.

Desentralisasi menurut Undang-Undang Nomor 32/2004 tidak lagi hanya suatu konsep, tetapi mulai diimplementasikan pada semua tingkat manajemen, tidak terkecuali pada tatanan kelembagaan sistem maupun satuan pendidikan, baik pada jalur pendidikan formal maupun nonformal, di lingkungan sekolah atau di luar sekolah. Implementasi pada tatanan kelembagaan pendidikan sangat berarti karena fungsi dan peranan kelembagaan tersebut sangat strategis dalam pembangunan peradaban bangsa. Dalam hal ini desentralisasi pendidikan perlu diletakkan dalam kerangka mengisi kebinekaan dalam wadah negara kesatuan yang dijiwai oleh rasa persatuan dan kesatuan bangsa, bukan berdasarkan kepentingan kelompok dan daerah secara sempit. Sedikitnya terdapat empat hal yang harus dipersiapkan agar pelaksanaan desentralisasi bisa berhasil dengan baik, antara lain: (1) peraturan perundang-undangan yang mengatur desentralisasi pendidikan dari tingkat daerah, provinsi, sampai dengan tingkat kelembagaan, (2) pembinaan sumber daya daerah, (3) pemanfaatan perencanaan yang bertanggung jawab untuk menyusun program-program pendidikan, dan (4) perangkat sosial, berupa kesiapan masyarakat setempat untuk menerima dan membantu menciptakan iklim yang kondusif bagi pelaksanaan desentralisasi pendidikan.

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas tujuan dilaksanakan desentralisasi manajemen pendidikan adalah untuk meningkatkan efisiensi manajemen dan kepuasan kerja pegawai melalui pemecahan masalah-masalah yang berhubungan langsung dengan daerah lokal. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi desentralisasi manajemen pendidikan merupakan pelimpahan wewenang dari pemerintah kepada daerah untuk membuat keputusan manajemen dan menyusun perencanaan sendiri dalam mengatasi masalah pendidikan dengan

mangacu pada sistem pendidikan nasional. Pelaksanaan desentralisasi manajemen pendidikan harus diarahkan pada *educational improvement*, *administrative efficiency*, *financial efficiency*, *political goals*, dan *effect on equity*. Akan tetapi, pada praktiknya tidak semua kewenangan tersebut dapat didesentralisasikan. Oleh karena itu, perlu adanya kebijakan yang mengatur desentralisasi pendidikan, baik nasional maupun daerah yang mempunyai kewenangan dalam menjalankan desentralisasi.

Desentralisasi manajemen pendidikan adalah upaya untuk mengurangi intervensi pemerintah terhadap persoalan-persoalan pendidikan yang seharusnya bisa diputuskan dan dilaksanakan oleh pemerintah daerah, masyarakat, atau langsung pada lembaga pendidikan yang bersangkutan. Desentralisasi manajemen pendidikan merupakan sarana untuk mengembangkan organisasi pendidikan, karena lembaga pendidikan akan dapat dengan mudah dan luwes dalam meningkatkan pengelolaan lembaga pendidikan yang sesuai dengan visi dan misi yang dimiliki oleh madrasah/sekolah. Sistem informasi manajemen dapat juga dengan mudah dikembangkan sesuai dengan kebijakan strategis yang dimiliki oleh madrasah/sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa desentralisasi merupakan sistem yang paling tepat dan relevan yang harus diterapkan dalam merespons adanya tuntutan otonomi daerah.

Lembaga pendidikan Islam sebagai satuan pendidikan harus mampu melaksanakannya dengan baik sesuai dengan kewenangan yang diberikan kepadanya. Hal ini dimaksudkan agar lembaga pendidikan Islam mampu mengadakan perubahan dan peningkatan kualitas (*quality improvement*) pendidikannya. Kualitas akan bisa dicapai dengan baik, jika madrasah/sekolah Islam mampu menerapkan manajemen mutu dengan baik. Penerapan manajemen mutu sebagai konsekuensi dari tuntutan dan perubahan paradigma pendidikan Islam yang harus mampu bersaing dalam mengadakan perbaikan secara berkelanjutan

(*continuous improvement*) dalam merespons perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta tuntutan masyarakat di era-otonomi daerah. Daya saing dan kepuasan pelanggan (*stakeholders*) pendidikan harus dijadikan sebagai faktor utama dalam meningkatkan mutu pendidikannya sehingga madrasah dan sekolah-sekolah Islam mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai *agent of change* dalam merespons adanya pembaruan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dalam konteks ini, lembaga pendidikan Islam akan mampu mempersiapkan sumber daya manusia yang andal sehingga dapat memberikan kontribusi positif dalam pembangunan masyarakat dan negara secara keseluruhan dalam berbagai bidang yang dibutuhkan.

MANAJEMEN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM



A. Konsep Manajemen Lembaga Pendidikan Islam

Membahas konsep manajemen lembaga pendidikan Islam akan timbul beberapa asumsi pemahaman tentang penyelenggaraan lembaga pendidikan Islam itu sendiri. Hal ini disebabkan lembaga pendidikan Islam 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 harus senantiasa didasarkan pada ajaran-ajaran Islam yang bersumber dari Al-Quran dan Al-Hadis serta praktik-praktik keteladanan yang diberikan oleh para ulama dan pemimpin Islam.

Penjelasan tentang konsep manajemen lembaga pendidikan Islam sangat dipengaruhi oleh beberapa asumsi yang mendasari dalam sistem pengelolaannya. Asumsi-asumsi yang dimaksudkan, antara lain: (1) proses penyelenggaraan lembaga pendidikan Islam dilaksanakan dengan menggunakan konsep, prinsip-prinsip, kaidah, dan teori-teori yang digali dari sumber dan khazanah keislaman; (2) proses penyelenggaraan 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 lembaga pendidikan Islam dilaksanakan

dengan menggunakan konsep, prinsip-prinsip, kaidah, dan teori-teori manajemen yang telah berkembang dalam dunia bisnis dan pendidikan secara umum dengan menjadikan Islam sebagai nilai untuk memandu dalam proses penyelenggaraan pendidikannya.

Ketiga asumsi tersebut di atas, yang perlu diperhatikan adalah bagaimana kita dapat mengelola lembaga pendidikan Islam dengan baik sehingga menjadi bermutu dan berkualitas sesuai dengan visi dan misi yang ingin dicapai. Manajemen di sini pada hakikatnya merupakan kegiatan yang dilaksanakan untuk menata lembaga pendidikan Islam dengan melibatkan seluruh sumber daya manusia dan nonmanusia dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien di lembaga pendidikan Islam.

Lembaga pendidikan Islam yang dimaksudkan, antara lain (1) pendidikan pondok pesantren; (2) pendidikan madrasah dan pendidikan lanjutan, seperti IAIN/STAIN, UIN atau Perguruan Tinggi Islam yang bernaung di bawah Kementerian Agama; (3) pendidikan umum yang bernapaskan Islam yang diselenggarakan oleh dan/atau berada di bawah naungan yayasan dan organisasi Islam; (4) pelajaran agama Islam yang diselenggarakan di lembaga-lembaga pendidikan umum hanya sebagai suatu mata pelajaran atau mata kuliah; (5) pendidikan Islam dalam keluarga atau tempat-tempat ibadah dan/atau forum-forum kajian keislaman, *majelis ta'lim*, dan sebagainya (Muhaimin, 2001:104).

Dalam upaya untuk membenahi 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 lembaga pendidikan Islam secara keseluruhan. Hal inilah yang menjadi tantangan terbesar dalam membenahi lembaga

pendidikan Islam agar bisa menjadi berkualitas dan diminati oleh masyarakat Islam itu sendiri sebagai pelanggan dan pengguna terhadap seluruh lembaga pendidikan Islam yang ada pada saat ini.

Berdasarkan penjelasan di atas, untuk memahami konsep manajemen lembaga pendidikan Islam 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, 1965). 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 praktik 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, 1986). 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 dan menguasai 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 ada prinsip-prinsip manajemen tertentu yang dapat diandalkan.
- b. Para profesional mendapatkan status mereka telah mencapai standar prestasi kerja tertentu, bukan karena favoritisme 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, 1997: 34).

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 di atas 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 (Stooner, 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 hakikatnya adalah suatu proses penataan kelembagaan pendidikan yang melibatkan sumber daya manusia dan nonmanusia dalam menggerakkannya untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Proses penataan ini akan melibatkan pelaksanaan beberapa fungsi manajemen yang oleh pakar manajemen pendidikan sering disebut sebagai 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 agar mampu membuat perencanaan mutu, mengorganisasikan, menggerakkan, dan melaksanakan fungsi kontrol terhadap seluruh kegiatan yang telah direncanakan dan dilaksanakan di sekolah/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 hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi 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 مِّمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥﴾

Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu. (QS Al Sajdah [32]: 5)

Ayat di atas menjelaskan bahwa Allah Swt. adalah Pengatur alam (*manager*). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah Swt. dalam mengelola alam semesta. Akan tetapi dalam konteks ini, Allah telah menciptakan manusia dan telah dijadikannya sebagai khalifah (pemimpin) di bumi. Maka, manusia diberikan tugas dan tanggung jawab untuk mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya beserta isinya ini.

Ajaran Islam memerintahkan kepada umatnya untuk dapat mengerjakan segala aktivitas 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 seefektif mungkin. Apabila tidak dilakukan, lembaga pendidikan Islam tidak akan bisa maju dan bersaing secara kompetitif dengan lembaga pendidikan lain, bahkan bisa hancur, terbelakang, dan tidak diminati 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 kebathilan 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 “*Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan dilakukan secara Itqan (tepat, terarah, jelas, dan tuntas)*” (HR Thabrani).

Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa hakikat manajemen adalah menata dan mengatur terhadap segala sesuatu kegiatan agar dapat dilakukan dengan sebaik 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 kukuh, dan *kaifiyah* yang benar. Hal tersebut merupakan amal 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 Surah Al-Zalzalah (99): 7–8, sebagai berikut.

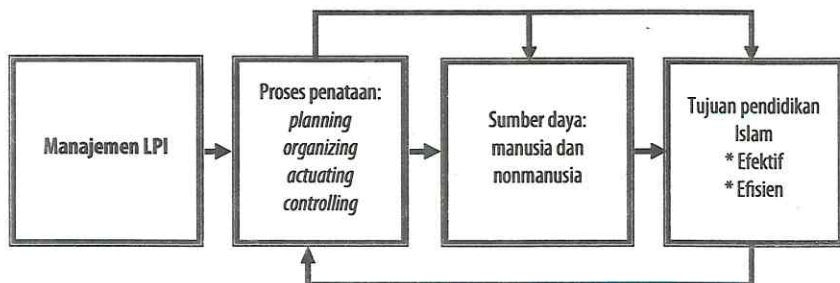
فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ
شَرًّا يَرَهُ ﴿٨﴾ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ
خَيْرًا يَرَهُ ﴿٧﴾

Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrah 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 [99]: 7–8)

Pada ayat tersebut mengandung makna bahwa nilai 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 atau kehancuran dalam organisasi.

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

Berdasarkan uraian di atas tentang hakikat manajemen secara umum maupun dalam konteks kajian Islam, dapat diambil pemahaman bahwa manajemen lembaga pendidikan Islam adalah suatu proses penataan kelembagaan pendidikan Islam yang melibatkan sumber daya manusia dan nonmanusia dalam mengerakkannya untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien. Definisi ini dapat dibuat skema, sebagai berikut.



Gambar 2.1
Konsep Manajemen Lembaga Pendidikan Islam

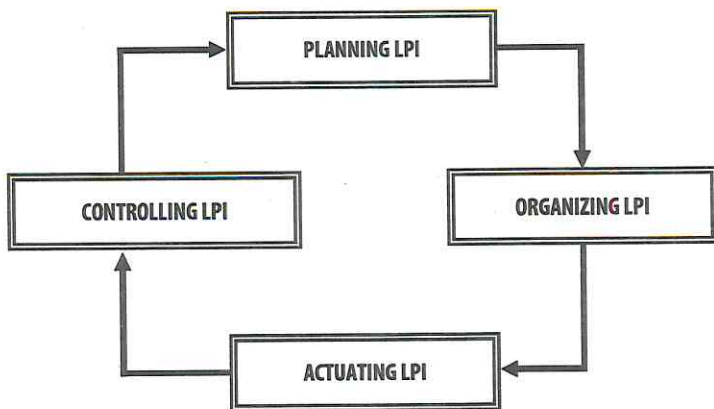
Dalam rumusan pengertian ini ada beberapa unsur yang dapat diberikan penjelasan, sebagai berikut.

1. Adanya proses, hal ini menunjukkan bahwa dalam menjalankan manajemen lembaga pendidikan Islam 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, mengatur, atau menata. Sebuah organisasi perlu dikelola dengan baik agar bisa berhasil dan berdaya guna secara maksimal. Untuk melaksanakan tugas tersebut seorang manajer di lembaga pendidikan Islam 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/sekolah) agar mampu mengelola lembaga pendidikan Islam dengan sebaik mungkin.
3. Adanya upaya untuk menggerakkan, setelah diatur dan ditata dengan baik perlu dilaksanakan secara profesional. Dalam hal ini seorang manajer harus selalu memberikan bantuan, dukungan, dan dorongan agar para staf dan bawahannya bisa bekerja secara profesional.
4. Adanya sumber-sumber potensial yang harus dilibatkan, baik yang bersifat manusia maupun nonmanusia. Dalam melibatkan sumber daya manusia perlu memerhatikan keahlian dan profesionalitas, sedangkan sumber daya yang lain juga perlu diperhatikan kesesuaiannya dengan tujuan yang ingin dicapai serta mutu dan kualitasnya.

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 menyuksekkannya. Dengan demikian, tujuan yang ada dapat dijadikan sebagai pedoman dalam melaksanakan aktivitas dalam menjalankan lembaga pendidikan Islam.
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 efektivitas dan efisiensi pencapaiannya bisa dikendalikan dengan tepat oleh manajer di lembaga pendidikan Islam.

B. Proses Manajemen Lembaga Pendidikan Islam

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 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

Perencanaan merupakan sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode tertentu guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Anderson dan Bowman menjelaskan bahwa perencanaan adalah proses mempersiapkan seperangkat keputusan bagi perbuatan di masa datang (Gorton, 1976). Perencanaan memegang peranan penting dalam proses manajemen, sebab dari perencanaan inilah seperangkat keputusan bisa diambil dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah/madrasah.

Perencanaan adalah langkah pertama yang harus diperhatikan oleh manajer dan para pengelola pendidikan Islam. Perencanaan merupakan hal penting yang hendaknya ada dalam manajemen lembaga pendidikan Islam. Tanpa perencanaan yang baik, lembaga pendidikan Islam tidak akan maju dan berkualitas. Berkaitan dengan perencanaan ini, Allah memberikan arahan bahwa setiap

orang yang beriman dan bertakwa hendaknya memerhatikan hari esok. Hal ini dapat dipahami dari firman Allah Swt. dalam Surah Al-Hasr (59), sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا 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 memerhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.
(QS Al-Hasr [59]:18)

Perencanaan pendidikan yang ada di sekolah atau madrasah dapat dibuat oleh kepala sekolah/madrasah, guru, dan staf yang berorientasi pada visi dan misi sekolah/madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Perencanaan yang dibuat harus berkaitan dengan (a) penentuan tujuan dan maksud-maksud organisasi, (b) prakiraan-prakiraan lingkungan dimana tujuan hendak dicapai, dan (c) penetapan pendekatan dalam kerangka tujuan dan maksud organisasi yang hendak dicapai (Hicks & Gullett, 1981).

Adapun Terry (1978) menjelaskan bahwa *planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulation of proposed activities believed 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 adalah proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternatif mengenai sasaran dan cara-cara yang akan dilaksanakan oleh lembaga pendidikan Islam di masa 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.

- a) *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 sekolah/madrasah. Penilaian ini dimaksudkan sebagai langkah untuk mengadakan refleksi terhadap program-program pendidikan dan pembelajaran yang diselenggarakan di sekolah/madrasah, juga untuk memberikan masukan dalam membuat perencanaan di masa yang akan datang. Penilaian harus dilaksanakan dengan menggunakan teknik *autentic assesment* sehingga bisa memberikan masukan yang sebenarnya dan juga dapat dijadikan sebagai masukan untuk membuat perencanaan berikutnya. Dengan cara ini, perencanaan yang dibuat oleh sekolah/madrasah akan lebih bisa mengatasi kendala-kendala

dan cara melaksanakannya. Program strategis ini mengacu pada visi dan misi sekolah/madrasah dalam mewujudkan mutu pendidikan.

2. Pengorganisasian Lembaga Pendidikan Islam

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-bagikan 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 di antara 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 memberikan 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 آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تَقَاتِهِ وَلَا تَمُوتُنَّ إِلَّا وَأَنتُمْ مُسْلِمُونَ
﴿١٠٢﴾ وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۚ وَاذْكُرُوا

yang terjadi dan untuk mendapatkan peluang-peluang yang ada dalam meningkatkan mutu pendidikan di lembaga pendidikan Islam.

- b) *Merumuskan dan menetapkan situasi-kondisi yang diinginkan* di sekolah merupakan elaborasi dari pencapaian visi dan misi sekolah/madrasah. Kondisi ini mempersyaratkan adanya kepala sekolah yang visioner, kepala sekolah yang mampu melihat ke depan, peluang-peluang yang ada, tantangan-tantangan dan cara mengatasinya, serta adanya upaya untuk meraih peluang yang direncanakan melalui kebijakan-kebijakan strategis yang dibuat oleh kepala sekolah/madrasah. Penciptaan situasi dan kondisi yang diinginkan sebagai perwujudan untuk membentuk budaya (*culture*) sekolah/madrasah yang kuat dalam mencapai visi dan misi sekolah/madrasah. Budaya mutu harus diwujudkan agar sistem organisasi sekolah bisa berjalan dengan baik dalam meningkatkan mutu pendidikan di lembaga pendidikan Islam. Budaya ini akan muncul apabila didukung dengan komitmen yang dimiliki oleh kepala sekolah, guru, staf, dan siswa dalam meningkatkan mutu pendidikan.
- c) *Menentukan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai keadaan yang diinginkan* merupakan langkah strategis yang harus dilaksanakan dalam membuat perencanaan mutu yang ada di lembaga pendidikan Islam. Kebijakan strategis yang dibuat oleh sekolah/madrasah tidak akan bisa berjalan dengan baik jika tidak dibarengi dengan 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 sekolah. Kondisi yang diharapkan harus dibarengi dengan program-program strategis

نِعْمَةَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ
بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَى شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا
كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dengan sebenar-benar 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 Jahiliyah) 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 daripadanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk. (QS Âli-Imrân [3]: 102-103)

Pengorganisasian dalam lembaga pendidikan Islam mempunyai posisi yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah/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, 2003). Lebih lanjut dijelaskan juga bahwa pengorganisasian merupakan (a) cara manajemen merancang struktur formal untuk penggunaan yang paling efektif terhadap sumber daya keuangan, 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 (1978) menjelaskan bahwa *organizing is the establishing of effective behavioral relationship among persons so that they may work together efficiently and gain personal satisfaction in doing selected task under given environmental condition for the purpose of achieving some goals or objectives*. Definisi ini menjelaskan bahwa pengorganisasian adalah tindakan pengusahaan hubungan-hubungan perilaku yang efektif antarorang 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 (1975) 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 bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan.

Upaya meningkatkan mutu pendidikan yang mampu bersaing di era desentralisasi pendidikan di Indonesia harus dilaksanakan oleh setiap sekolah/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 sekolah agar proses peningkatan mutu pendidikan bisa tercapai dengan baik. Peningkatan mutu pendidikan di sekolah akan bisa berhasil, jika sekolah memulai dengan membuat perencanaan peningkatan mutu 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 sekolah.

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 ke dalam 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. Apakah *line 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, 2009: 127).
3. Pelaksanaan (*Actuating*) dalam Lembaga Pendidikan Islam

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi lembaga pendidikan. Dalam konteks ini, George R. Terry (1986) 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 di atas, pelaksanaan (*actuating*) tidak lain merupakan upaya untuk 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 sesuatu 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 atau mendesak, (4) tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan, dan (5) hubungan antarteman dalam lembaga pendidikan tersebut harmonis.

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

وَهُوَ الَّذِي يَتَوَفُّكُم بِاللَّيْلِ وَيَعْلَمُ مَا جَرَحْتُم بِالنَّهَارِ ثُمَّ يَبْعَثُكُمْ فِيهِ لِيُقْضَىٰ أَجَلٌ مُّسَمًّى ثُمَّ إِلَيْهِ مَرْجِعُكُمْ 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 [6]: 60).

Manajerial yang dibingkai dengan *Al-ba'ist* 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 Islam pada saat itu. Membangkitkan semangat kerja dalam sistem lembaga pendidikan Islam harus menjadi perhatian yang serius oleh para *leader* di sekolah/madrasah. Sebab, semangat kerja bersifat naik dan turun setiap saat sesuai dengan iklim organisasi yang ada di madrasah/sekolah. Hal ini menjadi salah satu tugas yang harus dijalankan dalam sistem kepemimpinan kependidikan dalam Islam karena semangat kerja sangat berpengaruh terhadap hasil kinerja. Oleh karena itu, guru di lembaga pendidikan Islam harus mempunyai semangat kerja yang tinggi agar mampu meningkatkan mutu pendidikan Islam sebagai hasil kinerja guru dan kepala sekolah/madrasah.

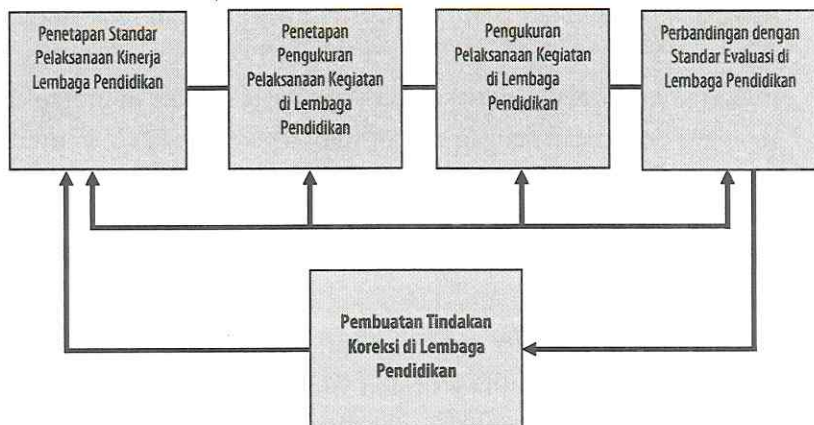
4. Pengawasan Lembaga Pendidikan Islam

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 mutu 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 sekolah 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 mutu Lembaga pendidikan Islam. Pengertian pengawasan sebagaimana dikemukakan oleh Robert J. Mocker (1972: 592) 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 kinerja 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, 1997:363). Proses ini jika diimplementasikan di Lembaga Pendidikan Islam, akan dapat memandu dan memberikan kontrol manajerial yang baik dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Peningkatan mutu pendidikan tidak akan mungkin bisa terwujud, jika dalam proses pelaksanaannya tidak disertai dengan pengawasan kinerja atau pengendalian mutu yang baik dan dilaksanakan secara terus-

menerus seiring dengan pendidikan dan pembelajaran di sekolah atau 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 di sini 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 pengukuran pelaksanaan kegiatan di lembaga pendidikan. Standar yang telah ditetapkan akan menjadi sia-sia, apabila tidak disertai dengan alat ukur pelaksanaan kegiatan di sekolah atau madrasah. Alat ukur ini menjadi penting, untuk mengetahui sejauh mana kegiatan yang dilaksanakan di sekolah atau 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 sekolah atau 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 sekolah atau madrasah merupakan kegiatan yang bersifat terus-menerus sepanjang proses pendidikan dijalankan, artinya tidak ada kata final dalam pengukuran karena proses pendidikan di sekolah atau 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 sekolah atau 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 sekolah atau 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 sekolah atau 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 sekolah atau 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 bermutu dan berdaya saing yang tinggi bisa diwujudkan di sekolah atau 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 sekolah atau madrasah. Pendidikan yang bermutu dan berdaya saing tinggi akan banyak diminati oleh masyarakat atau pengguna lembaga pendidikan.

C. Substansi Manajemen Lembaga Pendidikan Islam

Manajemen pendidikan yang diterapkan di sekolah merupakan tanggung jawab kepala sekolah yang berperan sebagai manajer. Kepala sekolah dituntut harus mampu mengelola sekolah dengan sebaik mungkin agar

bisa mewujudkan pendidikan yang bermutu tinggi. Untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu tinggi diperlukan manajemen pendidikan yang profesional dalam menangani sistem pendidikan mulai dari tingkat makro (pusat), meso (wilayah/daerah), sampai tingkat mikro, yaitu satuan pendidikan sekolah dan luar sekolah.

Manajemen pendidikan merupakan manajemen kelembagaan yang bertujuan untuk menunjang perkembangan dan penyelenggaraan pengajaran dan pembelajaran di madrasah/sekolah. Manajemen pendidikan berkaitan erat dengan penerapan hasil berpikir rasional untuk mengorganisasikan kegiatan yang menunjang pembelajaran. Kegiatan-kegiatan yang berkaitan erat dengan pembelajaran perlu direncanakan dan dikelola dengan sebaik mungkin. Untuk merencanakan dan mengelola agar bisa mencapai tujuan yang diharapkan, seorang manajer harus mempunyai kemampuan konseptual (*conceptual skill*), kemampuan teknis (*technical skill*), dan hubungan insani (*human skill*).

Keterampilan konseptual adalah kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi secara utuh atau menyeluruh sesuai dengan perilaku dan kegiatan organisasi. Kegiatan itu harus sejalan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan dan bukan hanya untuk kepentingan seseorang atau kelompok (*ability fits of organization*). Keterampilan teknis merupakan kemampuan dalam mendayagunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang diperlukan dalam unjuk kerja (*performance*) tugas-tugas spesifik yang diperoleh melalui pengalaman, pendidikan, dan pelatihan. Sementara keterampilan hubungan manusiawi merupakan kemampuan (*ability*) dan pertimbangan (*judgement*) dalam melaksanakan kerja sama melalui orang lain, termasuk di dalamnya pemahaman tentang motivasi dan aplikasi kepemimpinan yang efektif.

Manajemen pendidikan meletakkan kajian pada berbagai unsur manajemen yang bertujuan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Tujuan pendidikan berkaitan erat dengan tujuan instruksional, kurikuler, institusional hingga pada tujuan nasional yang diatur oleh Undang-Undang No 20 tahun 2003. Dalam pelaksanaan proses pembelajaran, guru dan siswa merupakan komponen yang terlibat langsung dan harus dijadikan perhatian khusus dalam manajemen pendidikan. Oleh karena itu, manajemen personalia, kesiswaan, kurikulum, dan pembelajaran merupakan substansi manajemen pendidikan yang harus mendapatkan perhatian yang lebih supaya tujuan pendidikan bisa dicapai secara maksimal (efektif dan efisien).

Substansi manajemen pendidikan yang juga tidak kalah pentingnya adalah manajemen keuangan, sarana dan prasarana, hubungan masyarakat, dan manajemen layanan khusus. Seluruh substansi manajemen pendidikan ini, perlu diaktualisasikan secara utuh dalam praktik kependidikan. Berkaitan dengan substansi manajemen pendidikan ini, para pakar manajemen pendidikan mempunyai perbedaan pandangan dalam merumuskannya. Hal ini disebabkan perbedaan sudut pandang yang mereka miliki dan hasil pengamatan yang berbeda terhadap berbagai objek pendidikan yang telah mereka kaji. Berikut ini dikemukakan berbagai sudut pandang para ahli tentang substansi manajemen pendidikan.

1. Nawawi (1985) mengedepankan substansi manajemen pendidikan dengan istilah *manajemen operatif pendidikan* yang meliputi: (a) tata usaha, (b) perbekalan, (c) kepegawaian, (d) keuangan, (e) hubungan masyarakat.
2. Sutisna (1985) menjelaskan substansi manajemen pendidikan, antara lain: (a) program pendidikan, (b) murid, (c) personalia, (d) kantor, (e) sekolah, (f) keuangan sekolah, (g) pelayanan bantu, (h) hubungan masyarakat.

3. Sergiovanni (1987) mengungkapkan substansi manajemen pendidikan, antara lain: (a) kurikulum, (b) perlengkapan, (c) keuangan sekolah, (d) aktivitas rutin.
4. Burrup (Imron, 1985) menjelaskan substansi manajemen pendidikan dengan istilah *critical task area*, antara lain: (1) *instructional and curriculum development*, (b) *pupil personnel*, (c) *community school leadership*, (d) *staff personel*, (e) *school plant*, (f) *school transportation*, (g) *organization structure*, (h) *school finance and bussiness management*.
5. Grieder dan Pierce (dalam Sahertian, 1988) menjelaskan substansi manajemen pendidikan, antara lain: (a) *administrations of instructional programs*, (b) *administration of school special service*, (c) *pupil personnel administration*, (d) *financial and business administration*, (e) *school plant administration*, (f) *school community relation*.

Berdasarkan berbagai pendapat dan penjelasan tentang substansi manajemen pendidikan di atas, substansi manajemen pendidikan Islam yang dibahas dalam buku ini berkaitan erat dengan substansi inti manajemen pendidikan secara umum, antara lain (1) manajemen kurikulum dan pembelajaran, (2) manajemen kelas, (3) manajemen peserta didik, (4) manajemen sarana dan prasarana, (5) manajemen sumber daya manusia, (6) manajemen keuangan, (7) manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat.

1. Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran

a. Manajemen Kurikulum

Manajemen kurikulum merupakan substansi manajemen inti yang harus ada dan dilaksanakan di sekolah/madrasah. Prinsip dasar manajemen kurikulum ini adalah berusaha agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik, dengan tolok ukur pencapaian tujuan

oleh siswa dan mendorong guru untuk menyusun dan terus-menerus menyempurnakan strategi pembelajarannya. Tahapan manajemen kurikulum di madrasah/sekolah dilakukan melalui empat tahap: (a) perencanaan; (b) pengorganisasian madrasah dan koordinasi; (c) pelaksanaan; (d) pengendalian. Dalam konteks Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), terdapat empat tahap siklus manajemen kurikulum, sebagai berikut.

- 1) *Tahap perencanaan*; meliputi langkah-langkah, sebagai berikut:
(1) analisis kebutuhan; (2) merumuskan dan menjawab pertanyaan filosofis; (3) menentukan desain kurikulum; (4) membuat rencana induk (*master plan*): pengembangan, pelaksanaan, dan penilaian.
- 2) *Tahap pengembangan*; meliputi langkah-langkah sebagai berikut: (1) perumusan rasional atau dasar pemikiran; (2) perumusan visi, misi, dan tujuan; (3) penentuan struktur dan isi program; (4) pemilihan dan pengorganisasian materi; (5) pengorganisasian kegiatan pembelajaran; (6) pemilihan sumber, alat, dan sarana belajar; (7) penentuan cara mengukur hasil belajar.
- 3) *Tahap implementasi atau pelaksanaan*; meliputi langkah-langkah: (1) penyusunan rencana dan program pembelajaran (Silabus, RPP: Rencana Pelaksanaan Pembelajaran); (2) penjabaran materi (kedalaman dan keluasan); (3) penentuan strategi dan metode pembelajaran; (4) penyediaan sumber, alat, dan sarana pembelajaran; (5) penentuan cara dan alat penilaian proses dan hasil belajar; (6) *setting* lingkungan pembelajaran.
- 4) *Tahap penilaian*; terutama dilakukan untuk melihat sejauh mana kekuatan dan kelemahan dari kurikulum yang dikembangkan, baik bentuk penilaian formatif maupun sumatif. Penilaian kurikulum dapat mencakup hal-hal sebagai berikut: *Context*,

Input, Process, Product (CIPP). Penilaian konteks memfokuskan pada pendekatan sistem dan tujuan, kondisi aktual, masalah-masalah dan peluang. *Penilaian input* memfokuskan pada kemampuan sistem, strategi pencapaian tujuan, implementasi desain, dan *cost benefit* dari rancangan. *Penilaian proses* memiliki fokus pada penyediaan informasi untuk pembuatan keputusan dalam melaksanakan program. *Penilaian produk* berfokus pada mengukur pencapaian proses dan pada akhir program (identik dengan evaluasi sumatif) (Lestari, 2006).

b. Manajemen Pembelajaran

Manajemen pendidikan merupakan manajemen kelembagaan yang bertujuan untuk menunjang perkembangan dan penyelenggaraan pengajaran dan pembelajaran di madrasah/sekolah. Manajemen pendidikan berkaitan erat dengan penerapan hasil berpikir rasional untuk mengorganisasikan kegiatan yang menunjang pembelajaran. Sementara manajemen pembelajaran itu sendiri berkaitan erat dengan bagaimana seorang guru merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengadakan evaluasi terhadap proses pembelajaran.

Proses pembelajaran pada hakikatnya merupakan suatu proses interaksi antara guru dengan siswa, siswa dengan guru, dan siswa dengan siswa dalam satu kegiatan belajar mengajar. Dalam proses interaksi ini, guru berperan sebagai pendidik dan pembimbing siswa, fasilitator, motivator, dan pemimpin kelas yang membantu siswa dalam mencapai tujuan pembelajaran. Proses pembelajaran itu juga merupakan proses mengatur, mengorganisasikan lingkungan yang ada di sekitar peserta didik sehingga dapat menumbuhkan dan mendorong anak didik melakukan proses belajar (Sudjana, 1991: 29).

Pembelajaran merupakan aktivitas (proses) yang sistematis dan sistemik yang terdiri dari beberapa komponen. Masing-masing komponen pembelajaran tidak bersifat *partial* (terpisah) atau berjalan sendiri-sendiri, tetapi harus berjalan secara teratur, saling bergantung, komplementer, dan berkesinambungan. Untuk itu, diperlukan manajemen pembelajaran yang baik. Manajemen pembelajaran harus dirancang secara sistematis, bersifat konseptual, tetapi praktis-realistik dan fleksibel, baik yang berkaitan dengan masalah interaksi pembelajaran, pengelolaan kelas, pendayagunaan sumber belajar maupun penilaian pembelajaran (Ruhani dan Ahmadi, 1995: 2).

Manajemen pembelajaran mengacu pada upaya untuk mengatur (mengelola dan mengendalikan) aktivitas pembelajaran berdasarkan konsep-konsep dan prinsip-prinsip pembelajaran. Manajemen dilakukan untuk menyukseskan tujuan pembelajaran agar tercapai secara lebih efektif, efisien, dan produktif yang diawali dengan penentuan strategi dan perencanaan, diakhiri dengan penilaian. Dari penilaian akan dapat dimanfaatkan sebagai *feedback* (umpan balik) bagi perbaikan pembelajaran lebih lanjut.

Berdasarkan penjelasan di atas, manajemen pembelajaran adalah suatu proses yang dilaksanakan oleh guru dalam merencanakan pembelajaran secara sistematis realistis, mengorganisaikan pembelajaran dengan tepat, dan melaksanakan proses pembelajaran dengan menggunakan strategi pembelajaran yang sesuai, serta mengadakan penilaian proses dan hasil pembelajaran.

2. Manajemen Kelas

Kelas dapat diartikan sebagai ruangan belajar dan atau rombongan belajar (Depdikbud, 1995:1), ruangan yang dibatasi empat dinding atau tempat peserta didik belajar, dan tingkatan atau *grade*. Kelas juga dapat dipandang sebagai kegiatan belajar yang diberikan oleh

guru dalam suatu tempat, ruangan, tingkat, dan waktu tertentu (Ametembun, 1981). Kajian ini menekankan bahwa kelas berkaitan erat dengan kegiatan belajar mengajar yang dilaksanakan oleh guru baik di dalam suatu ruangan maupun pada suatu tempat, tingkatan, dan waktu tertentu.

Berkaitan dengan manajemen kelas, ada beberapa pandangan yang dapat dijadikan sebagai rujukan dalam mengelola kelas.

- 1) Pandangan otoriter, menyatakan bahwa pengelolaan kelas adalah proses mengontrol tingkah laku siswa yang bersifat otoritatif sebagai aktivitas guru untuk menciptakan dan mempertahankan ketertiban suasana kelas.
- 2) Pandangan permisif yang memberikan kebebasan pada peserta didik untuk berbuat apa saja yang dinginkannya dan merupakan seperangkat aktivitas guru dalam mengoptimalkan kebebasan peserta didik.
- 3) Pandangan tingkah laku yang didasarkan pada prinsip-prinsip perubahan tingkah laku yang menyatakan bahwa pengelolaan kelas adalah pengubahan tingkah laku peserta didik yang dikehendaki oleh tujuan belajar berdasarkan penerapan prinsip-prinsip yang diambil dari teori penguatan sehingga manajemen kelas dapat didefinisikan sebagai seperangkat aktivitas pengajar untuk mengembangkan perilaku siswa yang diinginkan, dan mengurangi atau meniadakan perilaku siswa yang tidak diinginkan.
- 4) Pandangan hubungan interpersonal yang menyatakan bahwa pengelolaan kelas merupakan proses penciptaan iklim sosio-emosional yang positif di dalam kelas.
- 5) Pandangan sistem sosial/kelompok menyatakan bahwa kelas merupakan sistem sosial dengan proses kelompok (*group process*) sebagai intinya (Cooper, 1977; Depdikbud, 1982; Wicaksono, 1985).

Pandangan pertama dan kedua menunjukkan pada pengertian yang cukup ekstrem. Oleh karena itu, kedua pandangan ini dianggap tidak sesuai lagi karena saling kontradiktif dan tidak relevan dengan pendidikan di Indonesia. Hal ini berbeda dengan tiga pandangan yang terakhir (pengubahan tingkah laku, hubungan interpersonal, dan sistem sosial/keompok) karena pandangan ini memiliki muatan filosofis maupun praktis. Oleh karena itu, ketiga pandangan ini dapat diterima sebagai pandangan pluralistik yang menegaskan bahwa manajemen kelas merupakan seperangkat perilaku guru untuk mengembangkan perilaku siswa yang diinginkan, mengembangkan hubungan interpersonal dan iklim sosio-emosional yang positif serta mengembangkan dan mempertahankan organisasi kelas yang efektif dan produktif. Dalam hal ini, Depdikbud (1995) juga menjelaskan bahwa pengelolaan kelas adalah segala usaha yang diarahkan untuk mewujudkan suasana belajar mengajar yang efektif dan menyenangkan serta dapat memotivasi siswa untuk belajar dengan baik sesuai kemampuan.

Berdasarkan uraian dan pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen kelas adalah proses atau upaya yang dilaksanakan oleh seorang guru secara sistematis untuk menciptakan atau mewujudkan kondisi kelas yang dinamis dan kondusif dalam upaya menciptakan pembelajaran yang efektif dan efisien.

Ruang lingkup pengelolaan kelas dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu pengelolaan kelas yang memfokuskan pada hal-hal yang bersifat fisik dan pengelolaan kelas yang memfokuskan pada hal-hal yang bersifat nonfisik. Kedua hal tersebut perlu dikelola dengan baik agar bisa tercipta suasana yang kondusif sehingga dapat tercipta pembelajaran yang efektif dan efisien. Sementara hal-hal fisik yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan kelas, antara lain pengaturan

ruang belajar dan perabot kelas dan pengaturan peserta didik dalam belajar (Depdikbud, 1986).

Hal-hal yang bersifat nonfisik dalam pengelolaan kelas memfokuskan pada aspek interaksi antarpeserta didik, peserta didik dengan guru dan lingkungan kelas maupun kondisi kelas menjelang, selama, dan akhir pembelajaran. Dengan demikian, aspek psikologis, sosial, dan hubungan interpersonal merupakan hal yang perlu diperhatikan oleh guru dalam mengelola kelas.

Dalam upaya menciptakan suasana kelas yang kondusif dalam proses pembelajaran, seorang guru harus memahami dan dapat memilih pendekatan yang tepat sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai dengan baik. Pendekatan yang dilaksanakan oleh guru perlu mempertimbangkan kondisi ruang kelas, karakteristik peserta didik, materi pembelajaran, dan sistem atau strategi pembelajaran yang digunakan dalam kegiatan belajar mengajar. Berkaitan dengan hal tersebut, di bawah ini diuraikan beberapa pendekatan pengelolaan kelas sebagai berikut.

1) Pendekatan Perubahan Perilaku (*Behavior Modification Approach*)

Pendekatan ini didasarkan pada psikologi behavior yang mengemukakan asumsi bahwa (1) semua tingkah laku yang “baik” dan “kurang baik” merupakan hasil proses belajar, dan (2) ada sejumlah kecil proses psikologi fundamental yang dapat digunakan dalam menjelaskan terjadinya proses belajar yang dimaksud. Proses psikologi berkaitan erat dengan penguatan positif (*positive reinforcement*), hukuman, penghapusan (*extinction*), dan penguatan negatif (*negative reinforcement*).

Dalam upaya membina tingkah laku yang dikehendaki, guru harus memberikan penguatan positif (memberikan stimulus positif sebagai ganjaran) atau penguatan negatif (menghilangkan hukuman, suatu stimulus negatif), penghapusan (pembatalan

pemberian ganjaran yang sebenarnya diharapkan oleh siswa) atau *time out* (membatalkan kesempatan peserta didik untuk memperoleh ganjaran, baik yang berupa barang maupun berupa kegiatan yang disenanginya). Selain penguatan positif dan negatif, terdapat penguatan primer dan sekunder. Penguatan primer (tak bersyarat) merupakan penguatan yang tidak dipelajari dan selalu diperlukan untuk hidup (makanan, udara, dan air). Sementara penguatan sekunder merupakan penguatan yang dipelajari (pujian, kasih sayang, uang, dan sebagainya).

Penguatan dapat dilaksanakan secara terus-menerus dalam setiap kali melaksanakan perbuatan positif, dapat juga berseling (*intermittent*) untuk setiap *interval schedule* dan juga setiap *ratio schedule*. Namun yang perlu digarisbawahi, proses penguatan adalah *idiosyncratic*, yaitu makna suatu penguatan yang diberikan kepada siswa sangat bergantung pada pemberi dan penerima secara unik. Artinya, apa yang diperoleh siswa dianggap sebagai penguatan, belum tentu bagi siswa lain juga berlaku.

Dalam pendekatan perilaku ini dapat dikemukakan bahwa mengabaikan perilaku siswa yang tidak diinginkan dan menunjukkan persetujuan atas perilaku yang diinginkan adalah amat efektif dalam menumbuhkan perilaku yang baik bagi para siswa di kelas, sedangkan menunjukkan persetujuan atas perilaku siswa yang baik merupakan kunci pengelolaan kelas yang efektif.

2) Pendekatan Iklim Sosio-Emosional (*Socio-Emotional Climate Approach*)

Dasar pendekatan ini adalah psikologi klinis dan konseling. Asumsinya adalah proses belajar mengajar yang efektif mempersyaratkan iklim sosio-emosional yang baik, terdapat hubungan interpersonal yang baik antara guru dengan siswa

dan siswa dengan siswa. Guru menduduki posisi penting bagi terciptanya iklim sosio-emosional yang baik.

Pendekatan ini didukung oleh Rogers dan William Glasser. Rogers mengemukakan bahwa pengajar perlu bersifat tulus di hadapan siswanya, menerima dan menghargai siswa sebagai manusia, serta memahami siswa dari sudut siswa itu sendiri (*emphatic understanding*). Sementara Glasser, lebih menekankan pada pentingnya pengajar membina rasa tanggung jawab dan harga diri siswa (Ametembun, 1981).

Adapun Rudolf Dreikurs menekankan pentingnya proses suasana dalam kelas yang demokratis (*democratic classroom processes*) (Ruhani dan Ahmadi, 1995). Hal ini perlu diwujudkan karena untuk membangun iklim sosio-emosional dalam kelas perlu adanya hubungan interpersonal yang baik antara pengajar dengan siswa maupun siswa dengan siswa. Dengan suasana demokratis, hal ini bisa diwujudkan secara efektif.

3) Pendekatan Proses Kelompok (*Group Processes Approach*)

Dasar pendekatan ini adalah psikologi sosial dan dinamika kelompok. Asumsinya adalah pengalaman belajar yang diperoleh di sekolah berlangsung dalam konteks kelompok sosial. Kelas dipandang sebagai sistem sosial sehingga guru harus dapat membina dan memelihara kelompok yang produktif dan kohesif.

Para ahli yang mendukung pendekatan ini adalah R.A. Schmuck dan P.A. Schmuck yang menjelaskan bahwa terdapat enam unsur yang berkaitan dengan pengelolaan kelas. Unsur-unsur yang dimaksudkan adalah harapan, kepemimpinan, kemenarikan, norma, komunikasi, dan keeratan hubungan (Depdikbud, 1982). Johnson dan Bany mengemukakan dua jenis pengelolaan kelas yang penting adalah kemudahan (*facilitation*) dan pemeliharaan (*maintenance*).

Kemudahan merupakan kegiatan pengelolaan kelas dalam mengembangkan atau mempermudah perkembangan kondisi-kondisi positif dalam kelas sehingga bisa membentuk iklim kelas yang produktif. Sementara pemeliharaan (*maintenance*) merupakan perilaku dalam mengadakan pengelolaan kelas untuk memperbaiki atau mempertahankan kondisi-kondisi yang efektif dan dinamis dalam kelas. Guru sebagai pengelola kelas dalam proses pembelajaran dituntut agar bisa melaksanakan kedua unsur pengelolaan kelas tersebut secara efektif dan efisien.

Tiga pendekatan di atas perlu dipahami dan dikuasai oleh guru demi pengelolaan kelas secara baik. Pendekatan-pendekatan tersebut dalam realisasinya perlu digabungkan dengan mempertimbangkan kondisi kelas, karakteristik siswa, dan materi pembelajaran yang akan diajarkan. Pendekatan perubahan tingkah laku dapat dipilih jika tujuan pengelolaan kelas adalah menguatkan tingkah laku peserta didik yang positif dan mengubah perilaku peserta didik yang negatif. Pendekatan penciptaan iklim sosio-emosional dapat dipergunakan apabila sasaran tindakan pengelolaan kelas adalah peningkatan hubungan antarpribadi, yaitu guru dengan siswa dan siswa dengan siswa. Sementara pendekatan proses kelompok dapat dijalankan jika seorang guru ingin membangun kebersamaan dalam menghasilkan kinerja yang produktif. Tiga pendekatan tersebut dapat dilaksanakan dalam satu situasi pembelajaran. Hal ini sebagai upaya untuk memaksimalkan proses belajar mengajar, menghindari kebosanan, dan menciptakan iklim kelas yang kondusif.

3. Manajemen Peserta Didik

Manajemen peserta didik termasuk salah satu bagian dari manajemen sekolah secara keseluruhan. Manajemen peserta didik juga menduduki posisi yang sangat penting dan perlu mendapatkan

perhatian serta penanganan yang serius karena keberadaannya merupakan layanan sentral untuk mendapatkan mutu pendidikan yang andal.

Konsep manajemen peserta didik merupakan penggabungan dari kata manajemen dan peserta didik. Dalam pengertian manajemen terdapat dua kegiatan, yaitu pikir (*mind*) dan kegiatan tindak laku (*action*). Terry (1953) mendefinisikan manajemen sebagai pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya melalui usaha orang lain (*management is the accomplishing of the predetermined objective through the effort of other people*). Pola pikir yang menjadi rencana tindakan dalam sistem manajemen yang sudah menjadi kebijakan dalam lembaga pendidikan Islam harus dilaksanakan dengan baik.

Peserta didik menurut ketentuan umum Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan dirinya melalui proses pendidikan pada jalur, jenjang, dan pendidikan tertentu. Pada Taman Kanak-Kanak menurut ketentuan pasal 1 Peraturan Pemerintah Nomor 27 tahun 1990 disebut dengan anak didik. Sementara peserta pendidikan dasar dan menengah menurut ketentuan pasal 1 Peraturan Pemerintah Nomor 28 dan Nomor 29 tahun 1990 disebut dengan siswa. Sementara pada perguruan tinggi menurut ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 1990 disebut dengan mahasiswa.

Manajemen peserta didik merupakan suatu layanan yang memusatkan perhatian pada pengaturan, pengawasan, dan layanan siswa di kelas dan di luar kelas, seperti pengenalan, pendaftaran, layanan individual yang berkaitan dengan pengembangan keseluruhan kemampuan, minat, kebutuhan sampai ia matang di sekolah (Knezevich, 1961). Hal ini menunjukkan bahwa manajemen peserta didik merupakan usaha pengaturan peserta didik mulai dari masuk sekolah sampai dengan mereka lulus sekolah.

Tujuan umum manajemen peserta didik adalah mengatur kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh peserta didik dalam proses pembelajaran agar bisa berjalan secara efektif dan efisien dan dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Untuk mencapai tujuan tersebut, terdapat sejumlah prinsip yang perlu diperhatikan. Prinsip-prinsip tersebut menurut Imron dan Burhanudin (2003) sebagai berikut.

- a) Manajemen peserta didik sebagai bagian dari keseluruhan manajemen sekolah.
- b) Segala bentuk kegiatan manajemen peserta didik haruslah mengemban misi pendidikan dan dalam upaya mendidik peserta didik.
- c) Kegiatan-kegiatan manajemen peserta didik haruslah diupayakan untuk mempersatukan peserta didik yang mempunyai aneka ragam latar belakang dan punya banyak perbedaan.
- d) Kegiatan manajemen peserta didik haruslah dipandang sebagai upaya pengaturan terhadap pembimbingan peserta didik.
- e) Kegiatan manajemen peserta didik haruslah mendorong dan memacu kemandirian peserta didik.
- f) Apa yang diberikan kepada peserta didik dan selalu yang diupayakan oleh kegiatan manajemen peserta didik haruslah fungsional bagi kehidupan peserta didik, baik di sekolah maupun dalam mempersiapkan peserta didik dalam meraih masa depan yang lebih baik. Dalam hal ini, guru dan kepala sekolah punya tanggung jawab penuh dalam menghantarkan peserta didik sesuai dengan apa yang diharapkan oleh masyarakat sesuai dengan kodratnya masing-masing. Untuk mencapai target tersebut, jaringan aktivitas kesiswaan harus dikembangkan dan dilaksanakan dengan memerhatikan prinsip-prinsip *individual differences* peserta didik yang meliputi perbedaan intelektual, minat, kebutuhan-kebutuhan pribadi, pengalaman, bakat, dan kemampuan.

Ruang lingkup manajemen peserta didik berkaitan erat dengan hal-hal, antara lain: (a) perencanaan peserta didik, (b) penerimaan peserta didik baru, (c) pengelompokan peserta didik, (d) kehadiran peserta didik di sekolah, (e) pembinaan disiplin peserta didik, (f) kenaikan kelas dan penjurusan, (g) perpindahan peserta didik, (h) kelulusan dan alumni, (i) kegiatan ekstra kelas, (j) organisasi peserta didik.

a) Perencanaan Peserta Didik

Kegiatan ini mencakup sensus sekolah dan penentuan jumlah peserta didik yang diterima. Sensus sekolah adalah pendataan anak-anak usia sekolah yang diperkirakan akan masuk sekolah. Sensus sekolah akan memengaruhi terhadap penentuan jumlah peserta didik yang akan diterima pada suatu sekolah. Penentuan anak usia sekolah atau calon siswa merupakan salah satu komponen penting dalam perencanaan pendidikan. Dengan data yang diperoleh dalam sensus sekolah akan dapat ditetapkan: (1) jumlah dan lokasi sekolah, (2) batas daerah penerimaan siswa di suatu sekolah (rayonisasi), (3) jumlah fasilitas transportasi, (4) layanan program pendidikan, (5) fasilitas pendidikan bagi anak-anak penderita cacat, (6) laju pertumbuhan penduduk, khususnya anak-anak usia sekolah di daerah sekitar sekolah.

Perencanaan peserta didik ini merupakan aktivitas yang sangat penting dalam manajemen kesiswaan. Hal ini disebabkan dalam kegiatan perencanaan akan diperoleh suatu kebijakan yang berkaitan erat dengan strategi penerimaan peserta didik baru baik berkaitan dengan kualifikasi yang diharapkan, alat tes yang digunakan, dan jumlah siswa yang diterima atau daya tampung sekolah.

b) Penerimaan Peserta Didik Baru

Penerimaan peserta didik baru dilaksanakan berdasarkan kebijaksanaan yang diambil oleh sekolah dan peraturan perundang-

undangan yang berlaku. Kebijakan ini berkaitan erat dengan tata cara penerimaan atau seleksi dan jumlah peserta didik yang harus diterima dalam suatu sekolah. Dalam hal ini terdapat dua macam sistem penerimaan peserta didik baru, yaitu dengan sistem promosi, dan sistem seleksi (Imron dan Burhanudin, 2003). Promosi adalah penerimaan peserta didik yang sebelumnya tanpa menggunakan seleksi. Dalam sistem ini semua siswa yang mendaftar diterima secara keseluruhan tanpa adanya seleksi. Hal ini biasanya dilaksanakan pada sekolah yang mempunyai pendaftar kurang dari daya tampung yang telah ditetapkan. Sementara sistem seleksi dapat digolongkan menjadi tiga bagian, yaitu seleksi berdasarkan daftar nilai murni, berdasarkan penelusuran minat dan kemampuan (PMDK), dan seleksi berdasarkan hasil tes masuk.

Berdasarkan sistem seleksi tersebut, terdapat tiga kriteria dalam penerimaan peserta didik, yaitu (1) menggunakan kriteria acuan patokan (*standard criterion reference*). Kriteria ini adalah penerimaan peserta didik yang didasarkan pada patokan-patokan yang telah ditentukan sebelumnya. (2) Kriteria acuan norma (*norm criterion reference*) adalah suatu penerimaan calon peserta didik yang didasarkan atas keseluruhan prestasi calon peserta didik yang mengikuti seleksi. (3) Kriteria yang didasarkan atas daya tampung sekolah. Dalam hal ini sekolah terlebih dahulu menentukan jumlah daya tampung sekolah, kemudian merangking calon peserta didik dari yang tertinggi sampai pada yang rendah sesuai dengan daya tampung sekolah yang diinginkan.

c) **Pengelompokan Peserta Didik**

Pengelompokan didasarkan pada pandangan bahwa peserta didik di samping memiliki persamaan, juga memiliki perbedaan. Pengelompokan juga didasarkan atas pandangan bahwa peserta didik terus mengalami pertumbuhan dan perkembangan (Mantja,

2002). Dengan adanya pengelompokan, peserta didik juga akan mudah dikenali. Sebab, tidak jarang peserta didik yang ada di kelas berada dalam keadaan heterogen dan bukannya homogen.

Dalam manajemen peserta didik, terdapat beberapa sistem pengelompokan siswa, sebagai berikut.

1) Pengelompokan dalam kelas

Agar proses pembelajaran bisa berjalan dengan baik, peserta didik yang berjumlah besar perlu dibagi menjadi kelompok yang biasa disebut dengan kelas. Banyaknya kelas disesuaikan dengan jumlah peserta didik yang baru diterima. Jumlah peserta didik di dalam kelas (*class size*) untuk setiap tingkat dan jenis sekolah bisa berbeda. Akan tetapi, yang perlu digarisbawahi adalah semakin kecil jumlah siswa dalam satu kelas akan semakin baik karena perhatian terhadap peserta didik secara individual akan semakin efektif. Begitu juga sebaliknya, semakin besar jumlah peserta didik dalam kelas akan semakin tidak baik kelas tersebut. Sebab, semakin sulit bagi guru untuk dapat menguasai kelas sehingga tujuan pembelajaran akan semakin tidak bisa tercapai dengan baik.

2) Pengelompokan berdasarkan bidang studi

Pengelompokan berdasarkan bidang studi yang lazim disebut dengan penjurusan. Pengelompokan ini mempergunakan ukuran minat, bakat, dan kemampuan. Pengukuran minat dan bakat didasarkan atas hasil prestasi belajar yang dicapai dalam mata pelajaran yang diikuti. Berdasarkan prestasi belajar, siswa dapat dikelompokkan pada bidang studi yang mendapat nilai tertinggi. Pengelompokan ini bisa dijalankan untuk meningkatkan kompetensi siswa sesuai dengan bidang bakat dan minat yang dimilikinya.

3) Pengelompokan berdasarkan spesialisasi

Pengelompokan berdasarkan spesialisasi hanya terdapat di sekolah-sekolah kejuruan. Pada hakikatnya, penjurusannya dan pengelompokan berdasarkan bidang studi, tetapi lebih menjurus ke arah yang lebih khusus. Bidang spesialis ini untuk membekali keahlian yang harus dimiliki oleh semua siswa sesuai dengan penjurusan yang dipilih.

4) Pengelompokan dalam sistem kredit

Pengajaran dengan sistem kredit adalah pengajaran yang menggunakan ukuran kredit untuk memberikan bobot bagi setiap mata pelajaran. Bobot satu kredit yang biasanya disebut dengan satuan kredit semester (1 sks), pada sekolah menggunakan satu jam tatap muka (45 menit). Setiap mata pelajaran diberikan bobot kredit sesuai dengan luasnya materi yang harus dipelajari selama satu semester dan seterusnya.

5) Pengelompokan berdasarkan kemampuan

Pengelompokan ini didasarkan kemampuan peserta didik, yaitu peserta didik yang pandai dikelompokkan dengan yang pandai begitu juga sebaliknya. Pembagian kelompok tersebut bisa dilaksanakan di dalam kelas yang sama untuk mata pelajaran tertentu sehingga masing-masing peserta didik tidak selalu berada dalam kelompok mata pelajaran tetap. Hal ini membutuhkan sistem administrasi kelas yang lebih rumit dan analisis kompetensi siswa harus betul-betul dikontrol oleh guru.

6) Pengelompokan berdasarkan minat

Minat siswa dapat terjadi pada pokok bahasan, kegiatan, topik, atau tema tertentu sehingga dapat terbentuk satu kelompok berdasarkan minat khusus peserta didik. Kegiatan ini biasanya dilakukan pada kegiatan ekstrakurikuler sehingga peserta didik

diberikan kebebasan untuk memilih kegiatan peserta didik sesuai dengan minatnya.

7) Pembinaan disiplin peserta didik

Disiplin adalah suatu keadaan, yang mana sikap, penampilan, dan tingkah laku peserta didik sesuai dengan tatanan nilai, norma, dan ketentuan-ketentuan yang berlaku di sekolah dan kelas mereka berada. Dengan kata lain, disiplin adalah suatu keadaan tertib saat orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang telah ada dengan rasa senang hati. Disiplin yang baik di kelas didasarkan atas konsepsi-konsepsi tertentu, seperti kekerasan otoriter, kebebasan liberal, dan kebebasan terkendali. Untuk itu, diperlukan teknik pembinaan disiplin kelas, yaitu teknik pengendalian dari luar, teknik pengendalian dari dalam, dan teknik pengendalian kooperatif.

Upaya peningkatan disiplin mengharuskan siswa untuk berusaha (a) hadir di sekolah 10 menit sebelum belajar dimulai, (b) mengikuti keseluruhan proses pembelajaran dengan baik dan aktif, (c) mengerjakan semua tugas dengan baik, (d) mengikuti kegiatan ekstrakurikuler yang dipilihnya, (e) memiliki perlengkapan belajar, (f) mengikuti upacara-upacara, dan sebagainya sejalan dengan peraturan yang ditetapkan oleh masing-masing sekolah.

Pelaksanaan pembinaan disiplin siswa perlu adanya pedoman yang dikenal dengan istilah *tata tertib sekolah*. Tata tertib sekolah merupakan salah satu alat yang dapat digunakan oleh kepala sekolah untuk melatih siswa supaya dapat mempraktikkan disiplin di sekolah.

8) Kenaikan kelas dan penjurusan

Kenaikan kelas dan penjurusan dapat diatur dalam peraturan sekolah yang didasarkan pada kebijakan yang ada pada sekolah.

Dalam pelaksanaan kenaikan kelas dan penjurusan sering kali muncul berbagai masalah yang memerlukan penyelesaian secara bijak. Masalah-masalah tersebut bisa saja timbul yang berkaitan erat dengan siswa, guru, serta peraturan kenaikan kelas dan penjurusan. Masalah ini dapat diperkecil jika data-data tentang hasil evaluasi pembelajaran siswa lengkap dan objektif, mendayagunakan fungsi dan peranan bimbingan dan penyuluhan, para guru bersikap hati-hati dan objektif dalam memberikan penilaian hasil belajar siswa.

9) Kegiatan Ekstrakurikuler

Kegiatan ekstrakurikuler yang dimaksud adalah kegiatan pendidikan yang dilaksanakan di sekolah, tetapi dalam pelaksanaannya berada di luar jam pembelajaran di kelas. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengembangkan pribadi siswa karena kegiatan-kegiatan itu secara tidak langsung akan memberikan dukungan terhadap kegiatan pembelajaran yang ada di kelas dan memberikan tambahan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan siswa.

Tujuan dari kegiatan ekstrakurikuler adalah agar siswa dapat memperkaya dan memperluas wawasan pengetahuan, mendorong pembinaan nilai dan sikap demi mengembangkan minat dan bakat siswa. Kegiatan ekstrakurikuler harus lebih ditujukan kepada kegiatan yang sifatnya kelompok sehingga kegiatan itu pun didasarkan atas pilihan siswa. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan kegiatan ekstrakurikuler, antara lain (a) peningkatan aspek pengetahuan, sikap, dan keterampilan, (b) dorongan untuk menyalurkan bakat, dan minat siswa, (c) penetapan waktu, objek kegiatan yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan, dan (d) jenis-jenis

kegiatan ekstrakurikuler yang dapat disediakan, seperti pramuka, PMR, olahraga, kesenian, dan sebagainya.

10) Organisasi Siswa Intra Sekolah

OSIS adalah satu-satunya organisasi yang bersifat intra sekolah dan harus ada di setiap sekolah lanjutan pertama dan menengah. OSIS bersifat otonom. Artinya, organisasi ini tidak berafiliasi dengan organisasi apa pun di luar sekolah. OSIS berfungsi sebagai wadah untuk (a) pembinaan pemuda dan budaya, (b) pembinaan stabilitas dan ketahanan nasional, (c) pembentukan watak dan kepribadian dalam integrasi sekolah, (d) pencegahan pembinaan siswa yang kurang dapat dipertanggungjawabkan, (e) pembinaan aktivitas intra sekolah yang berorientasi pada kegiatan yang bersifat edukatif, dan (f) pemberian kesempatan seluas-luasnya bagi pengembangan potensi siswa.

Tujuan OSIS untuk (a) mempersiapkan siswa menjadi warga negara yang memiliki jiwa Pancasila, berkepribadian luhur, moral dan mental yang tinggi, berkecakapan serta memiliki pengetahuan yang siap untuk diamalkan, (b) mempersiapkan siswa agar menjadi warga negara yang mengabdikan kepada Tuhan Yang Maha Esa, tanah air, dan bangsanya, (c) menggalang persatuan dan kesatuan yang kukuh dan akrab di sekolah dalam satu wadah OSIS, dan (d) menghindarkan siswa dari pengaruh-pengaruh yang tidak sehat dan mencegah siswa dijadikan sasaran perebutan pengaruh serta kepentingan suatu golongan, dalam usaha peningkatan ketahanan sekolah.

OSIS dibina oleh kepala sekolah bersama guru sehingga semua kegiatan, struktur organisasi, tugas, dan kewajibannya dilakukan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan terutama yang ada kaitannya dengan kegiatan ekstrakurikuler.

11) Evaluasi Kegiatan Peserta didik

Dalam melaksanakan evaluasi kegiatan peserta didik terdapat beberapa langkah yang perlu diperhatikan. Pertama, penentuan standar. Standar yang dimaksud adalah patokan-patokan mengenai keberhasilan dan kegagalan suatu kegiatan. Misalnya, suatu kegiatan direncanakan terlaksana 90% dari kegiatan seluruhnya. Maka, jika terlaksana memenuhi rencana semua atau lebih, kegiatan tersebut dikatakan sesuai dengan standar atau patokan. Sebaliknya, jika kurang dari 90%, dianggap tidak sesuai dengan standar atau patokan. Standar harus dibuat dan dikomunikasikan kepada siapa saja yang terlibat agar mereka mengetahui target-target yang akan dicapai.

Kedua, mengadakan pengukuran. Pengukuran dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan. Pengukuran dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh suatu kegiatan telah atau belum dilaksanakan. Pengukuran dimaksudkan untuk mengetahui pelaksanaan dalam pengertian yang sebenarnya. Pengetahuan mengenai kegiatan dan kondisi nyata sangat penting agar langkah-langkah dapat diambil secara konkret sesuai dengan kebutuhan. Oleh karena itu, kepala sekolah tidak boleh begitu saja percaya kepada laporan bawahannya. Ketiga, membandingkan hasil pengukuran dengan standar yang telah ditentukan. Dengan langkah ini, akan diketahui selisih antara hasil pengukuran dengan standar yang telah ditentukan. Keempat, mengadakan perbaikan. Perbaikan perlu dilakukan untuk mengetahui ketercapaian standar yang telah ditentukan, terutama perbaikan terhadap penyebab tidak terpenuhinya target atau standar.

4. Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan dapat didefinisikan sebagai proses kerja sama dalam melaksanakan pendayagunaan semua

sarana dan prasarana yang ada di dalam lembaga pendidikan secara efektif dan efisien. Definisi ini menunjukkan bahwa sarana dan prasarana yang ada di sekolah perlu didayagunakan dan dikelola untuk kepentingan proses pembelajaran di madrasah/sekolah. Pengelolaan tersebut dimaksudkan agar dalam penggunaan sarana dan prasarana sekolah bisa berjalan secara efektif dan efisien. Pengelolaan sarana dan prasarana merupakan kegiatan yang amat penting karena keberadaannya akan sangat mendukung terhadap suksesnya proses pembelajaran di sekolah.

Mengelola sarana dan prasarana sekolah dibutuhkan suatu proses sebagaimana terdapat dalam manajemen pada umumnya, yaitu dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pemeliharaan, dan pengawasan. Apa yang dibutuhkan oleh sekolah perlu direncanakan dengan cermat berkaitan dengan semua sarana dan prasarana yang mendukung proses pembelajaran. Sarana pendidikan ini berkaitan erat dengan semua perangkat peralatan, bahan, dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses belajar mengajar. Sementara prasarana pendidikan berkaitan dengan semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pembelajaran di sekolah, seperti ruang perpustakaan, kantor sekolah, UKS, kamar kecil, ruang OSIS, tempat parkir, ruang laboratorium, dan sebagainya.

Tujuan dari pada pengelolaan sarana dan prasarana sekolah adalah memberikan layanan secara profesional berkaitan dengan sarana dan prasarana pendidikan agar proses pembelajaran bisa berjalan secara efektif dan efisien. Berkaitan dengan tujuan ini, Bafadal (2003) menjelaskan secara rinci tentang tujuan manajemen sarana dan prasarana pendidikan sebagai berikut.

- 1) Untuk mengupayakan pengadaan sarana dan prasana sekolah melalui sistem perencanaan dan pengadaan yang hati-hati dan

saksama sehingga sekolah memiliki sarana dan prasarana yang baik, sesuai dengan kebutuhan sekolah, dan dengan dana yang efisien.

- 2) Untuk mengupayakan pemakaian sarana dan prasarana sekolah secara tepat dan efisien.
- 3) Untuk mengupayakan pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan sehingga selalu dalam kondisi siap pakai kapan pun dibutuhkan.

Dalam mengelola sarana dan prasarana sekolah, terdapat sejumlah prinsip yang perlu diperhatikan agar tujuan bisa tercapai secara maksimal. Prinsip-prinsip tersebut sebagai berikut.

- 1) *Prinsip pencapaian tujuan*, yaitu sarana dan prasarana pendidikan harus selalu dalam kondisi siap pakai bilamana akan didayagunakan oleh personel sekolah demi pencapaian tujuan proses pembelajaran.
- 2) *Prinsip efisiensi*, yaitu pengadaan sarana dan prasarana pendidikan harus dilakukan melalui perencanaan yang saksama agar dapat memenuhi standar kualitas yang baik dengan harga murah. Demikian juga pemakaiannya harus hati-hati sehingga mengurangi pemborosan.
- 3) *Prinsip administratif*, yaitu manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus selalu memerhatikan undang-undang, peraturan, instruksi, dan petunjuk teknis yang diberlakukan oleh pihak yang berwenang.
- 4) *Prinsip kejelasan tanggung jawab*, yaitu manajemen sarana dan prasarana pendidikan harus didelegasikan kepada personel sekolah yang mampu bertanggung jawab. Apabila melibatkan banyak personel dalam manajemen, perlu adanya deskripsi tugas dan tanggung jawab yang jelas untuk setiap personel.

- 5) *Prinsip kekohesifan*, yaitu manajemen sarana dan prasarana pendidikan harus direalisasikan dalam bentuk proses kerja sekolah yang sangat kompak (Bafadal, 2003).

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah berkaitan erat dengan aktivitas-aktivitas pengadaan, pendistribusian, penggunaan dan pemeliharaan, inventarisasi serta penghapusan sarana dan prasarana pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa perlu adanya suatu proses dan keahlian dalam mengelolanya. Sebab, jika tidak dikelola dengan baik dan tepat, para personel sekolah tidak akan bisa menggunakannya secara maksimal yang berimplikasi pada kurang maksimalnya proses pembelajaran.

Dalam pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan sehingga dalam kondisi siap pakai, diperlukan petugas khusus yang menanganinya. Hal ini dimaksudkan untuk membantu guru dalam mempersiapkan perlengkapan yang dibutuhkan, utamanya yang berkaitan erat dengan sarana dan prasarana yang menunjang secara langsung dalam proses pembelajaran.

Proses manajemen sarana dan prasarana pendidikan yang akan dibahas di sini berkaitan erat dengan (1) perencanaan sarana dan prasarana pendidikan, (2) pengadaan sarana dan prasarana pendidikan, (3) inventarisasi sarana dan prasarana pendidikan, (4) pengawasan dan pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan, dan (5) penghapusan sarana dan prasarana sekolah.

1) Perencanaan Sarana dan Prasaran Pendidikan

Perencanaan merupakan fungsi pertama yang harus dilakukan dalam proses manajemen. Dengan adanya rencana yang baik dan cermat, segala aktivitas akan terarah dan terorganisasi sehingga bisa mencapai tujuan yang diharapkan. Begitu juga dalam perencanaan sarana dan prasarana pendidikan. Kebutuhan akan sarana dan prasarana perlu direncanakan secara cermat dan teliti berkaitan

dengan kebutuhan yang diperlukan (primer) dan kebutuhan yang dapat menunjang (sekunder) keberhasilan dalam proses pembelajaran di sekolah.

Perencanaan sarana dan prasarana pendidikan merupakan suatu proses analisis dan penetapan kebutuhan yang diperlukan dalam proses pembelajaran dan kebutuhan yang dapat menunjang keberhasilan proses pembelajaran. Dalam proses perencanaan ini, harus dilaksanakan secara cermat dan teliti, baik berkaitan dengan karakteristik sarana dan prasarana yang dibutuhkan, jumlahnya, jenis, dan keandalan (manfaat yang didapatkan), beserta harganya. Berkaitan dengan perencanaan ini, Jones (1969) menjelaskan bahwa perencanaan pengadaan perlengkapan pendidikan di sekolah harus diawali dengan analisis jenis pengalaman pendidikan yang diprogramkan sekolah. Langkah-langkah perencanaan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah sebagai berikut.

- a) Menampung semua usulan pengadaan perlengkapan sekolah yang diajukan oleh setiap unit kerja dan atau menginventarisasi kekurangan perlengkapan sekolah.
- b) Menyusun rencana kebutuhan perlengkapan sekolah untuk periode tertentu, misalnya untuk satu triwulan atau satu tahun ajaran.
- c) Memadukan rencana kebutuhan yang telah disusun dengan perlengkapan yang tersedia sebelumnya.
- d) Memadukan rencana kebutuhan dengan dana atau anggaran sekolah yang tersedia. Jika dana yang tersedia tidak mencukupi untuk pengadaan semua kebutuhan yang diperlukan, perlu dilakukan seleksi terhadap semua kebutuhan perlengkapan yang telah direncanakan dengan melihat urgensi setiap perlengkapan yang dibutuhkan. Semua perlengkapan yang urgen didaftar dan didahulukan pengadaannya.

- e) Memadukan rencana (daftar) kebutuhan perlengkapan yang urgen dengan dana atau anggaran yang tersedia maka perlu dilakukan seleksi lagi dengan cara membuat skala prioritas.
- f) Penetapan rencana pengadaan akhir (Soekarna, 1987).

Berdasarkan uraian tentang perencanaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah, dapat dipahami bahwa proses perencanaan pengadaan perlengkapan sekolah merupakan kegiatan yang tidak mudah, membutuhkan analisis yang teliti dengan memerhatikan kualitas sarana dan prasarana yang dibutuhkan, ketersediaan dana dan juga skala prioritas dalam pengadaannya. Oleh karena itu, dalam proses perencanaan ini harus melibatkan semua personel sekolah agar dapat diketahui secara pasti tentang kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan oleh sekolah, utamanya yang berkaitan secara langsung dalam proses pembelajaran di sekolah. Personel yang terlibat dalam proses perencanaan ini harus mengetahui secara pasti anggaran yang dikeluarkan oleh sekolah dan harga sarana dan prasarana yang dibutuhkan. Selain itu, juga harus bisa memberikan analisis tentang skala prioritas yang dibutuhkan dalam menunjang keberhasilan proses pembelajaran di sekolah.

2) Pengadaan Sarana dan Prasaran Pendidikan di Sekolah

Pengadaan sarana dan prasarana pendidikan pada hakikatnya adalah kelanjutan dari program perencanaan yang telah disusun oleh sekolah sebelumnya. Dalam pengadaan ini harus dilakukan sesuai dengan rencana yang telah disusun dengan memerhatikan skala prioritas yang dibutuhkan oleh sekolah dalam menunjang keberhasilan pelaksanaan proses pembelajaran. Sistem pengadaan sarana dan prasarana sekolah dapat dilakukan dengan berbagai cara.

- Bantuan dari pemerintah kepada sekolah yang bersifat terbatas sehingga pengelola sarana dan prasarana tetap harus mengusahakan dengan cara lain.

- Pengadaan sarana dan prasarana sekolah dengan cara membeli, baik secara langsung maupun melalui pemesanan terlebih dahulu.
- Meminta sumbangan dari wali murid atau mengajukan proposal bantuan pengadaan sarana dan prasarana sekolah ke lembaga-lembaga sosial yang tidak mengikat.
- Pengadaan perlengkapan dengan cara menyewa atau meminjam ke tempat lain.
- Pengadaan perlengkapan sekolah dengan cara tukar-menukar barang yang dimiliki dengan barang lain yang dibutuhkan.

3) Inventarisasi Sarana dan Prasarana Pendidikan

Inventarisasi dapat diartikan sebagai pencatatan dan penyusunan daftar barang milik negara secara sistematis, tertib, dan teratur berdasarkan ketentuan atau pedoman yang berlaku. Hal ini sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor Kep. 225/MK/V/4/1971 bahwa barang milik negara berupa semua barang yang berasal atau dibeli dengan dana yang bersumber baik secara keseluruhan atau sebagiannya dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) ataupun dana lainnya di bawah penguasaan kantor Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, baik yang berada di dalam maupun luar negeri.

Berikut ini kegiatan inventarisasi sarana dan prasarana pendidikan di sekolah.

- Pencatatan sarana dan prasarana sekolah dapat dilakukan di dalam buku penerimaan barang, buku pembelian barang, buku induk inventaris, buku golongan inventaris, buku bukan inventaris, buku (kartu) stok barang.
- Pembuatan kode khusus untuk perlengkapan yang tergolong barang inventaris. Caranya dengan membuat kode barang dan menempelkannya/menuliskannya pada badan barang

perlengkapan yang tergolong sebagai barang inventaris. Tujuannya untuk memudahkan semua pihak dalam mengenal kembali semua perlengkapan pendidikan di sekolah, baik ditinjau dari kepemilikan, penanggung jawab, maupun jenis dan golongannya. Biasanya kode barang berbentuk angka atau numerik yang menunjukkan departemen, lokasi, sekolah, dan barang.

- Semua perlengkapan pendidikan di sekolah yang tergolong barang inventaris harus dilaporkan. Laporan tersebut sering disebut dengan istilah *laporan mutasi barang*. Pelaporan dilakukan dalam periode tertentu, sekali dalam satu triwulan. Dalam satu tahun ajaran misalnya, pelaporan dapat dilakukan pada bulan Juli, Oktober, Januari, dan April tahun berikutnya (Bafadal, 2003).

4) Pengawasan dan Pemeliharaan Sarana dan Prasarana Pendidikan di Sekolah

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang harus dilaksanakan oleh pimpinan organisasi. Pengawasan (*control*) terhadap sarana dan prasarana pendidikan merupakan usaha yang ditempuh oleh pimpinan dalam membantu personel sekolah untuk menjaga dan memanfaatkan sarana dan prasarana dengan sebaik mungkin demi keberhasilan proses pembelajaran.

Pemeliharaan diperlukan agar sarana dan prasarana selalu dalam kondisi siap pakai. Oleh sebab itu, dibutuhkan perawatan, pemeliharaan, dan pengawasan agar dapat diberdayakan dengan sebaik mungkin. Ditinjau dari sifat dan waktu, pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan dibedakan menjadi, (1) ditinjau dari sifatnya, yaitu pemeliharaan yang bersifat pengecekan, pencegahan, perbaikan ringan, dan perbaikan berat. (2) Ditinjau dari waktu pemeliharannya, yaitu pemeliharaan sehari-hari (membersihkan ruangan dan

perlengkapannya), dan pemeliharaan berkala seperti pengecatan dinding, pemeriksaan bangku, genting, dan perabotan lainnya.

5) Penghapusan Sarana dan Prasarana Pendidikan di Sekolah

Penghapusan sarana dan prasarana pendidikan adalah kegiatan meniadakan barang-barang milik lembaga (bisa juga milik negara) dari daftar inventaris dengan cara berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sebagai salah satu aktivitas dalam manajemen sarana dan prasarana pendidikan, penghapusan bertujuan untuk (1) mencegah atau membatasi kerugian yang lebih besar sebagai akibat pengeluaran dana untuk perbaikan perlengkapan yang rusak, (2) mencegah terjadinya pemborosan biaya pengamanan perlengkapan yang tidak berguna, (3) membebaskan lembaga dari tanggung jawab pemeliharaan dan pengamanan, dan (4) meringankan beban inventarisasi.

Kepala sekolah memiliki kewenangan untuk melakukan penghapusan terhadap perlengkapan sekolah. Namun, perlengkapan yang akan dihapus harus memenuhi persyaratan penghapusan. Demikian pula prosedurnya harus mengikuti peraturan perundang-undangan yang berlaku. Barang-barang yang memenuhi syarat untuk dihapus antara lain:

- dalam keadaan rusak berat sehingga tidak dapat dimanfaatkan;
- tidak sesuai dengan kebutuhan;
- penggunaannya tidak efisien lagi;
- terkena larangan;
- mengalami penyusutan di luar kekuasaan pengurus;
- beban pemeliharaan tidak seimbang dengan kegunaannya;
- tidak digunakan lagi;
- dicuri;
- kegunaannya diselewengkan;
- terbakar atau musnah akibat adanya bencana alam.

Pelaksanaan penghapusan barang di sekolah/madrasah, kepala sekolah beserta staf hendaknya mengelompokkan dan mendata barang-barang yang akan dihapus. Kemudian, mengajukan usulan penghapusan beserta lampiran jenis barang yang akan dihapus ke Dinas Pendidikan. Setelah SK dari kantor pusat tentang penghapusan barang terbit, dapat dilakukan penghapusan barang sesuai dengan berita acara yang ada. Penghapusan barang ini dapat dilakukan dengan cara pemusnahan atau pelelangan.

5. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen disebut sebagai “seni” dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung maksud bahwa para manajer dalam menjalankan aktivitas manajemen selalu bekerja sama dengan orang lain. Kegiatan kerja sama yang dilakukan oleh manajer dengan staf perlu adanya seni dalam mengaturnya agar tujuan organisasi bisa tercapai dengan baik. Dalam hal ini, manajer harus mempunyai kemampuan untuk menciptakan hubungan manusiawi (*human skill*) yang baik sehingga dapat diterima oleh semua pihak.

Berkaitan dengan definisi manajemen sumber daya manusia, perlu dikemukakan beberapa pendapat para ahli sebagai berikut.

- 1) Flippo (1980) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat.
- 2) Kigundu (1989) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personel (pegawai) untuk mencapai tujuan umum dan khusus bagi individu, organisasi, masyarakat, bangsa, dan dunia secara efektif.

- 3) French (1974) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi.
- 4) Handoko (1996) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi.
- 5) Gomes (1995) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemusatan hubungan kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan organisasi, individu, dan masyarakat.

Berdasarkan pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia pada hakikatnya adalah aktivitas-aktivitas manajemen yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengembangan, dan pengawasan dalam melakukan kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

1) Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan fungsi yang pertama harus dilakukan dalam organisasi. Perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen bahwa dalam organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki pekerjaan atau jabatan. Gomes (1995) menjelaskan bahwa perencanaan sumber daya manusia sebenarnya berkaitan dengan pengidentifikasian persoalan-persoalan (*problems*), ancaman (*threats*), dan peluang-peluang (*opportunities*) atau PTOs dalam organisasi dan lingkungan organisasi. Dalam hal ini Handoko (1992) juga menjelaskan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang

dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut.

Perencanaan sumber daya manusia dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri maupun yang berasal dari lingkungan organisasi. Pertama, faktor internal berkaitan dengan kendala yang terdapat dalam organisasi itu sendiri. Menurut Siagian (1994) yang termasuk faktor internal, antara lain (a) rencana strategik, (b) anggaran, (c) estimasi produk dan penjualan, (d) usaha atau kegiatan baru, (e) rancangan organisasi dan tugas pekerjaan. Kiggundu (1989) menjelaskan bahwa faktor internal meliputi (a) sistem informasi manajemen dan organisasi, (b) sistem manajemen keuangan, (c) sistem marketing dan pasar, (d) sistem manajemen pelaksanaan.

Kedua, faktor eksternal, yaitu berbagai hal yang pertumbuhan dan perkembangannya berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya. Kiggundu (1989) menjelaskan bahwa yang termasuk faktor ini adalah (a) teknologi, (b) sosial budaya, (c) politik, (d) peraturan perundang-undangan, (e) teknologi, dan (f) pesaing.

Proses perencanaan manajemen sumber daya manusia adalah suatu rangkaian langkah logis yang digunakan oleh manajer dalam memuat suatu perencanaan. Buford dan Bedien (1988) menetapkan proses perencanaan dalam lima tahap, yaitu (1) penetapan tujuan, (2) penyusunan premis-premis, (3) pengambilan keputusan, (4) penerapan serangkaian tindakan, dan (5) evaluasi hasil.

Tahap pertama, penetapan tujuan. Tujuan adalah hasil akhir yang ingin dicapai oleh keberadaan atau kegiatan organisasi. Tujuan dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu *official goal* dan

meningkatkan kreativitas dalam memenuhi kebutuhan hidupnya, dan (3) sikap mental yang andal dan terpuji yang dapat mendorong pengembangan potensi yang dimilikinya.

Program pengembangan SDM haruslah menyentuh aspek-aspek yang perlu dikembangkan. Dalam hal ini James Walker (1989) menyebutkan bahwa aspek-aspek pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut: (1) analisis kebutuhan, yaitu peningkatan perencanaan dan kontrol melalui rekrutmen dan penempatan yang didasarkan pada analisis kondisi, (2) manajemen kinerja, yaitu meningkatkan kinerja masing-masing individu dan organisasi secara keseluruhan, (3) manajemen karier, yaitu meningkatkan karier masing-masing individu secara keseluruhan, (4) pengembangan manajemen, yaitu kegiatan-kegiatan yang memberi sumbangan dan mengembangkan bakat manajerial untuk memuaskan keberhasilan di masa yang akan datang.

3) Sasaran Perencanaan Sumber Daya Manusia

Tugas manajemen sumber daya manusia berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan segala potensi yang dimilikinya seefektif mungkin sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang diinginkan oleh organisasi. Lingkup manajemen sumber daya manusia meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan SDM dalam organisasi. Dalam hal ini Russel dan Bernadien (1993) menjelaskan bahwa aktivitas yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia adalah (1) rancangan organisasi, (2) *staffing*, (3) sistem *reward*, tunjangan, dan pematuhan atau *compliance*, (4) manajemen performansi, (5) pengembangan pekerja dan organisasi, dan (6) komunikasi dalam hubungan dengan masyarakat. Sementara yang menjadi sasaran perencanaan manajemen sumber daya manusia adalah untuk dapat memastikan bahwa suatu organisasi atau institusi: (1) mendapatkan dan mempertahankan

kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang diperlukan, (2) mampu mengantisipasi masalah-masalah yang muncul dari potensi dan kelebihan serta kekurangan sumber daya manusia.

4) Pengadaan Staf

Pengadaan staf merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia dalam memenuhi kebutuhan tenaga sesuai dengan keahlian yang diperlukan dalam organisasi. Dalam hal ini, menurut Burhanudin (2003) terdapat beberapa aktivitas yang perlu dilaksanakan, antara lain (a) pelaksanaan rekrutmen, penarikan calon tenaga, atau SDM (*job applicants*), (b) pelaksanaan seleksi terhadap calon tenaga sesuai dengan jenis pekerjaan dan karakteristik tenaga yang diperlukan, dan (d) penempatan atau penugasan staf.

Rekrutmen adalah salah satu fungsi dasar dalam manajemen sumber daya manusia, dimana sebagian besar orang yang pantas mengisi lowongan pekerjaan (Torrington dan Hut, 1994). Dalam bidang pendidikan, rekrutmen staf merupakan sebagian kegiatan pencarian calon-calon yang potensial dengan maksud untuk menempatkan mereka sesuai dengan posisinya di dalam sekolah (Gorton, 1976). Tujuan dari program rekrutmen staf agar memperoleh orang-orang terbaik sesuai dengan bidangnya. Program rekrutmen dibuka seluas-luasnya agar para pelamar dapat mengajukan lamaran dan pengalamannya sehingga dapat mempermudah administrator sebagai anggota tim rekrutmen untuk menemukan calon berkualitas. Kegiatan rekrutmen dilakukan dengan memerhatikan aspek legalitas yang berlaku untuk memperoleh sejumlah tenaga yang diperlukan.

Adapun maksud dan pentingnya rekrutmen, Burhanudin (2004) menjelaskan:

- ❖ menentukan kebutuhan penarikan tenaga kerja (*recruitment*);
- ❖ meningkatkan jumlah pelamar kerja secara efisien;

- ❖ membantu meningkatkan rating proses seleksi dengan mengurangi jumlah pelamar kerja yang *underqualified* atau *overqualified*;
- ❖ mengurangi kemungkinan berhenti atau mutasi setelah diangkat;
- ❖ memenuhi kewajiban organisasi melaksanakan program pemerataan kesempatan kerja;
- ❖ mengidentifikasi dan menyiapkan calon-calon tenaga kerja yang potensial;
- ❖ meningkatkan efektivitas organisasi dan individu, baik untuk jangka pendek maupun panjang;
- ❖ menilai efektivitas berbagai teknik dan lokasi rekrutmen.

Setelah lembaga mengadakan rekrutmen, kemudian diadakan seleksi untuk menetapkan pelamar yang memenuhi kriteria sebagaimana yang dibutuhkan oleh organisasi (Torrington & Hut, 1994). Dalam hal ini, seleksi merupakan proses pengumpulan data guna menilai dan memutuskan secara legal terhadap pelamar yang dapat diangkat menjadi pegawai atau anggota organisasi berdasarkan kepentingan individu dan organisasi dalam jangka pendek dan panjang.

Proses seleksi ditentukan oleh tiga aspek informasi, yaitu meliputi analisis jabatan atau deskripsi tugas jabatan, spesifikasi jabatan, dan syarat atau standar prestasi dalam jabatan yang diperlukan. Aspek ini mengisyaratkan adanya ketepatan calon pekerja dengan kesempatan yang ada.

5) Penilaian Prestasi Kerja dan Kompensasi

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) merupakan proses yang dilaksanakan oleh organisasi dalam melaksanakan evaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan (Handoko, 1996). Penilaian

ini hendaknya bisa memberikan gambaran akurat tentang prestasi kerja staf, dan hasil kerja yang ditampilkan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, penilaian ini juga dapat digunakan untuk mengetahui produktivitas kerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Maksud dilaksanakan penilaian prestasi kerja menurut Burhanudin (2003) dapat dijelaskan sebagai berikut.

- a) Pengembangan manajemen. Hasil penilaian terhadap prestasi kerja menjadi acuan bagi pengembangan staf di masa yang akan datang dengan mengidentifikasi dan menyiapkan individu-individu tertentu untuk memegang tanggung jawab manajemen yang lebih besar.
- b) Pengukuran prestasi. Hasil penilaian menggambarkan nilai relatif kontribusi individu terhadap perusahaan atau organisasi.
- c) Peningkatan prestasi. Penilaian mendorong peningkatan prestasi secara kontinu dan mengurangi kelemahan individu dalam bekerja sehingga menjadi lebih efektif dan produktif.
- d) Membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi kompensasi (*remuneration and benefits*), yakni pengaturan sistem penggajian atau upah dan bonus secara tepat.
- e) Mengidentifikasi pegawai yang akan dipromosikan.
- f) Menyediakan bahan balikan terhadap tindakan yang perlu diambil terhadap kinerja pegawai tertentu.
- g) Membantu fungsi perencanaan manajemen sumber daya manusia ke depan terutama dalam kaitannya dengan persediaan tenaga kerja dan kebutuhan sekarang.
- h) Komunikasi. Penilaian komunikasi akan menjadi media komunikasi antara atasan dan bawahan sekaligus menumbuhkan kepercayaan antara penilai dan yang dinilai.

Penilaian prestasi kerja mempunyai hubungan langsung dengan aktivitas manajemen sumber daya manusia yang lainnya. Misalnya, berkaitan dengan analisis jabatan, pelatihan atau pengembangan profesional, sistem penggajian atau pemberian *reward*, maupun berkaitan dengan pembinaan dan penempatan karyawan. Atas dasar penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh organisasi akan dapat melaksanakan fungsi kompensasi secara baik dan tepat. Dalam kompensasi ini meliputi kegiatan-kegiatan: (1) mengadministrasi gaji atau upah dan insentif atas dasar penilaian prestasi kerja, (2) menyediakan sistem pembayaran gaji berdasarkan prestasi, (3) mengadministrasikan tunjangan pendapatan tambahan (*fringe benefits*) dari organisasi karyawan itu bekerja. Sementara tujuan dilaksanakannya kompensasi, antara lain: (1) menarik perhatian tenaga kerja yang potensial dan bermutu, (2) mempertahankan tenaga kerja yang berdedikasi tinggi, (3) membangkitkan semangat kerja staf, (4) mengadministrasi sistem pembayaran gaji, upah, dan insentif lainnya secara legal, dan (5) menghargai performansi dan menjamin keadilan.

6) Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan mempunyai berbagai manfaat karier jangka panjang yang membantu karyawan untuk bertanggung jawab lebih profesional di waktu yang akan datang. Program-program pelatihan tidak hanya penting bagi individu, tetapi juga organisasi dan hubungan manusiawi dalam kelompok kerja, bahkan bagi negara. Pihak yang bertanggung jawab dalam melaksanakan pelatihan dan pengembangan adalah pimpinan organisasi di semua level dan dibantu oleh para *staff specialists* (Schuler, Dowling, dan Smart, 1989; French, 1986) yang ditugaskan organisasi untuk melaksanakan program pelatihan dan pembinaan.

Program pelatihan dan pengembangan dapat dilaksanakan dengan cara *on the job training* dan *off the job training* (Handoko, 1996). *On the job training* merupakan pelatihan yang dilaksanakan berdasarkan pengalaman langsung dalam bekerja di organisasi tertentu. Segenap pengalaman yang diberikan difokuskan kepada jenis pekerjaan atau jabatan yang ditangani. Model ini biasanya dilaksanakan secara formal maupun informal oleh organisasi dalam upaya mengembangkan stafnya. Sementara *off the job training* adalah model pelatihan di luar jabatan yang dilaksanakan secara formal, misalnya, melalui pendidikan dan pelatihan maupun kursus-kursus.

6. Manajemen Keuangan Sekolah atau Madrasah

Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah tugas yang ringan karena tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi mencakup berbagai persoalan yang sangat rumit dan kompleks, baik berkaitan dengan perencanaan, pendanaan, maupun efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan sistem persekolahan. Peningkatan kualitas pendidikan juga menuntut manajemen pendidikan yang lebih baik. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Balitbang Dikbud (1991) menunjukkan bahwa manajemen sekolah merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kualitas pendidikan.

Untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas, perlu adanya pengelolaan secara menyeluruh dan profesional terhadap sumber daya yang ada dalam lembaga pendidikan. Salah satu sumber daya yang perlu dikelola dengan baik adalah masalah keuangan. Dalam konteks ini, keuangan merupakan sumber dana yang sangat diperlukan sekolah sebagai alat untuk melengkapi berbagai sarana dan prasarana pembelajaran di sekolah, meningkatkan kesejahteraan guru, layanan, dan pelaksanaan program supervisi (Campbell, 1983). Kelengkapan sarana dan prasarana pembelajaran akan berimplikasi pada semangat

siswa untuk belajar dan memudahkan guru dalam mengajar. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus mengetahui dan mampu mengelola keuangan sekolah dengan baik dan bertanggung jawab.

Hakikat manajemen keuangan sekolah dalam arti sempit adalah tata pembukuan keuangan sekolah. Sementara dalam arti luas adalah pengurusan dan pertanggungjawaban dalam menggunakan keuangan, baik pemerintah pusat maupun daerah (Soeryani, 1989). Maisyarah (2003) menjelaskan bahwa manajemen keuangan adalah suatu proses melakukan kegiatan mengatur keuangan dengan menggerakkan tenaga orang lain. Kegiatan ini dapat dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan sampai dengan pengawasan. Dalam manajemen keuangan di sekolah tersebut dimulai dari perencanaan anggaran sampai dengan pengawasan dan pertanggungjawaban keuangan.

Penggunaan keuangan didasarkan pada prinsip-prinsip: (1) hemat, tidak mewah, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan teknis yang disyaratkan, (2) terarah dan terkendali sesuai dengan rencana, program/kegiatan, dan (3) keharusan penggunaan kemampuan.

Dalam mengelola keuangan, kepala sekolah berfungsi sebagai *otorisator* dan *ordonator*. Sebagai *otorisator* kepala sekolah diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang berkaitan dengan penerimaan atau pengeluaran anggaran. Sementara fungsi sebagai *ordonator*, kepala sekolah sebagai pejabat yang berwewenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan (Direktur Diknas, 1995/1996).

a. Perencanaan Anggaran Sekolah

Kepala sekolah diharuskan mampu menyusun Rencana Anggaran dan Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS). Untuk itu, kepala

sekolah harus mengetahui sumber-sumber dana yang merupakan sumber daya sekolah. Sumber dana tersebut antara lain anggaran rutin, Dana Penunjang Pendidikan (DPD), Subsidy Bantuan Penyelenggaraan Pendidikan (SBPP), Bantuan Operasional dan Perawatan (BOP), Biaya Operasional Sekolah (BOS), donatur, badan usaha serta sumbangan lain-lain. Bagi sekolah-sekolah swasta, sumber dana berasal dari SPP, subsidi pemerintah, donatur, yayasan, dan masyarakat secara luas.

Selain itu, ada juga sekolah yang mengembangkan penggalan dana dalam bentuk berikut.

- 1) Amal jariyah. Amal jariyah diwujudkan berupa sumbangan orangtua siswa baru. Formulir sumbangan ini diberikan setelah siswa dinyatakan diterima menjadi siswa pada suatu sekolah. Sifat amal jariyah tidak mengikat, sukarela, dan pembayarannya bisa diangsur.
- 2) Zakat mal. Dalam hal ini, BP3 bisa mengedarkan formulir zakat mal kepada orangtua siswa pada setiap bulan Ramadhan.
- 3) Uang syukuran. Orangtua diharapkan bisa mengisi kas sekolah secara sukarela sebagai rasa syukur tatkala anaknya naik kelas.
- 4) Amal jumat. Sebagai salah satu sarana untuk ikhlas beramal bagi setiap siswa, BP3 bisa mengedarkan kotak amal kepada siswa secara sukarela.

Setelah mengetahui sumber dana yang ada, selanjutnya sekolah membuat RAPBS. Dalam menyusun RAPBS kepala sekolah sebaiknya membentuk tim dewan guru. Setelah itu, tim dan kepala sekolah menyelesaikan tugas, memerinci semua anggaran pendapatan dan belanja sekolah. Dengan pelibatan para guru akan diperoleh rencana yang mantap dan secara moral semua guru dan kepala sekolah merasa bertanggung jawab terhadap keberhasilan rencana tersebut. Dalam menetapkan jumlah anggaran, dua hal

yang perlu diperhatikan, yaitu unit *cost* (satuan biaya) dan volume kegiatan. Untuk anggaran rutin, SBPP, BOP, jenis kegiatan, dan satuan biayanya sudah ditentukan. Kepala sekolah bersama dengan staf sekolah harapkan dapat menyusun prioritas penggunaan dana permata anggaran secara cermat.

b. Pelaksanaan Anggaran Belanja Sekolah

Dalam mempergunakan anggaran, ada asas yang lazim dijadikan pedoman, yaitu asas umum pengeluaran negara, bahwa manfaat penggunaan uang negara minimal harus sama apabila uang tersebut dipergunakan sendiri oleh masyarakat. Asas ini tecermin dalam prinsip-prinsip yang dianut dalam pelaksanaan APBN seperti prinsip efisien, pola hidup sederhana, hemat, dan sebagainya.

Dalam peraturan undang-undang yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan negara, antara lain Undang-Undang Perbendaharaan Negara pasal 24, 28, 30, yaitu pengeluaran yang melampaui kredit anggaran atau tidak tersedianya anggaran tidak boleh terjadi. Kredit-kredit uang disediakan dalam anggaran tidak boleh ditambah, baik langsung maupun tidak langsung karena terdapatnya keuntungan bagi negara. Barang-barang milik negara berupa apa pun tidak boleh diserahkan kepada mereka yang mempunyai tagihan terhadap negara. Ketentuan-ketentuan tersebut pada hakikatnya mengacu pada hal yang sama, yaitu membatasi penggunaan anggaran oleh pemerintah dalam jumlah seperti yang diterapkan tercantum dalam anggaran dan hanya untuk kegiatan seperti yang dimaksud dalam kredit anggaran masing-masing (Widjanarko dan Sahertian, 1997).

Adapun penggunaan dana di sekolah yang berkaitan dengan dana rutin, DPP, BOP, dipergunakan sesuai dengan mata anggaran yang telah ditentukan. Sementara untuk dana BP3 dan dana lainnya dipergunakan untuk (1) kegiatan peningkatan mutu

pendidikan, (2) kegiatan ekstrakurikuler, (3) bahan pengajaran praktik keterampilan: penambahan sarana pengajaran dan bahan praktik, (4) gaji dan kesejahteraan kepala sekolah, guru, dan pegawai, (5) pembelian alat-alat kantor dan pembelian alat tulis kantor, (6) pengembangan perpustakaan, (7) pembangunan sarana fisik sekolah, (6) biaya listrik, telepon, air, dan surat-menyurat, (8) dana sosial, seperti bantuan kesehatan, pakaian seragam, (8) biaya pemeliharaan gedung, pagar, dan pekarangan sekolah.

Bendaharawan sekolah dalam mengelola keuangan sekolah hendaknya memerhatikan beberapa hal, seperti (1) hemat dan sesuai dengan kebutuhan; (2) terarah dan terkendali sesuai dengan rencana; (3) tidak diperkenankan untuk kebutuhan yang tidak menunjang proses belajar mengajar, seperti ucapan selamat, hadiah, pesta; (4) berkaitan dengan hal tersebut dapat diterapkan pancatertib, yaitu (a) tertib program, (b) tertib anggaran, (c) tertib administrasi, (d) tertib pelaksanaan, dan (e) tertib pengendalian atau pengawasan.

c. Penyelenggaraan Pembukuan dan Penyampaian Laporan

Badan yang menerima, menyimpan, dan membahas uang atau surat-surat berharga milik negara diwajibkan membuat catatan secara tertib dan teratur. Pedoman yang dapat dipergunakan adalah petunjuk yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan. Dalam pasal 34 keputusan Presiden No. 24 tahun 1984 disebutkan kepala kantor, satuan kerja, pimpinan proyek, bendaharawan, dan orang atau badan yang menerima atau menguasai uang negara wajib menyelenggarakan pembukuan. Sekolah sebagai penerima uang dari berbagai sumber juga harus mengadakan pembukuan yang berkaitan dengan sumber dana dan besarnya serta distribusi penggunaannya.

Pembukuan anggaran, baik penerimaan maupun pengeluaran harus dilakukan secara tertib, teratur, dan benar. Hal ini dilakukan supaya dapat membuat suatu laporan keuangan dan penggunaan secara jujur dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Sementara untuk menunjang pengelolaan keuangan yang baik, kepala sekolah hendaknya memerhatikan: (1) perlengkapan administrasi keuangan, yaitu sekolah memiliki tempat khusus untuk menyimpan perlengkapan administrasi keuangan, memiliki alat hitung, dan memiliki buku-buku yang dibutuhkan, (2) sekolah memiliki RAPBS yang telah disahkan oleh yang berwenang, serta memiliki program penjabarannya, (3) pengadministrasian keuangan, yaitu sekolah memiliki logistik (uang dan barang) sesuai dengan mata anggaran dan sumber dananya masing-masing, sekolah memiliki buku setoran ke Bank/KPKN/yayasan, memiliki daftar penerimaan gaji/honor guru dan tenaga lainnya, dan yang terakhir sekolah memiliki laporan keuangan triwulan dan tahunan (Diknas, 1996).

d. Pengawasan Pelaksanaan Anggaran Sekolah

Pengawasan atau kontrol manajerial (*controlling*) merupakan salah satu fungsi manajemen dalam organisasi. Fungsi tersebut mutlak harus dilakukan karena ketidakmampuan atau kelalaian untuk melakukan fungsi-fungsi yang terlebih dahulu telah ditetapkan akan sangat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi.

Pelaksanaan anggaran sekolah harus dikontrol oleh kepala sekolah sebagai manajer sekolah. Hal ini dilaksanakan agar tidak ada penyelewengan atau penyimpangan dalam penggunaan anggaran sekolah sehingga bisa mencapai tujuan dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam melaksanakan pengawasan yang diteruskan dengan pemeriksaan, ada beberapa butir pertanyaan

yang dapat diajukan, yaitu (1) apakah laporan keuangan disusun menurut ketentuan yang berlaku?, (2) apakah laporan keuangan disusun secara konsisten dari waktu ke waktu?, (3) apakah penjelasan dalam laporan keuangan diberikan secara memadai?

Ketiga pertanyaan ini hendaknya dijawab ya agar memudahkan penerimaan keberhasilan kegiatan. Jawaban ya merupakan konsekuensi logis yang harus dipersiapkan dan betul-betul dilaksanakan dalam pelaksanaan manajerial di lembaga pendidikan Islam. Agar pengawasan yang dilaksanakan bisa berjalan secara efektif, ada beberapa kriteria yang perlu diperhatikan, antara lain (1) berkaitan erat dengan hasil yang diinginkan, (2) objektif, (3) lengkap, (4) tepat pada waktunya, dan (5) dapat diterima (Sujak, 1990). Sementara menurut Likert suatu pengawasan akan berfungsi secara efektif, jika perhatiannya ditekankan pada beberapa hal sebagai berikut.

- 1) Pengawasan harus memungkinkan manajer dan para pegawai merencanakan dan mengukur prestasi kerja. Hasil dari keputusan tersebut dapat dijadikan sebagai dasar pengetahuan dan perkiraan yang dapat diinformasikan.
- 2) Suatu pengawasan harus memungkinkan para manajer mendeteksi deviasi dari standar yang ada pada waktu mengerjakan kontrol tersebut.
- 3) Pengawasan harus memungkinkan sebagai alat untuk menetapkan penghargaan, penyeleksian, dan kompensasi berdasarkan suatu prestasi kerja yang sebenarnya, daripada berdasarkan perkiraan tentang perilaku bawahannya.
- 4) Pengawasan harus dapat menjadi motivasi yang merangsang untuk mencapai prestasi yang lebih baik sehingga pengawasan tersebut mampu menjelaskan sampai sejauh mana orang-orang akan diukur dan diberi suatu kesempatan untuk mengukur efektivitas yang mereka miliki.

- 5) Pengawasan mampu sebagai media komunikasi yang mencakup konsep-konsep umum untuk membicarakan kemajuan organisasi.

7. Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

a. Konsep Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Hubungan antara sekolah dan masyarakat pada hakikatnya adalah suatu sarana yang cukup berperan dalam menentukan usaha mengadakan pembinaan, pertumbuhan, dan perkembangan peserta didik di sekolah (Indrafachrudi, 1989). Ada suatu kebutuhan yang sama antara keduanya, baik dilihat dari segi edukatif maupun psikologis. Hubungan antara sekolah dengan masyarakat lebih dibutuhkan dan lebih terasa fungsinya karena adanya kecenderungan perubahan dalam pendidikan yang menekankan perkembangan pribadi dan sosial anak melalui pengalaman-pengalaman anak di bawah bimbingan guru, baik di luar maupun di dalam sekolah.

Perkembangan dalam pendidikan mengharuskan sekolah mengintegrasikan diri dengan masyarakat. Elsbree (1959) menyatakan bahwa ada tiga faktor yang menyebabkan sekolah harus berhubungan dengan masyarakat. Pertama, faktor perubahan sifat, tujuan, dan metode mengajar di sekolah. Kedua, faktor masyarakat, yang menuntut adanya perubahan-perubahan dalam pendidikan di sekolah dan perlunya bantuan masyarakat terhadap sekolah. Ketiga, faktor perkembangan ide demokrasi bagi masyarakat terhadap pendidikan.

Dari hal tersebut dapat dipahami bahwa organisasi pendidikan pada hakikatnya merupakan suatu bentuk sistem organisasi yang terbuka. Sebagai suatu sistem terbuka, lembaga pendidikan selalu mengadakan kontak hubungan dengan lingkungan tempat lembaga pendidikan tersebut berada, baik secara internal dan eksternal. Kontak hubungan ini dibutuhkan untuk menjaga agar sistem atau

lembaga tidak mudah punah atau mati. Hal ini berarti bahwa hidup atau matinya sistem lembaga pendidikan sebagian besar ditentukan oleh usaha lembaga itu sendiri.

Sekolah yang tidak mempunyai nama baik di mata masyarakat dan akhirnya mati, adalah sekolah yang tidak mampu membuat hubungan baik dengan masyarakat pendukungnya atau yang menjadi *stakeholder* sekolah. Sebaliknya, sekolah yang mampu mengadakan kontak hubungan dengan masyarakat akan bisa bertahan lama, bahkan bisa terus maju dan berkembang dengan baik. Kendatipun pada mulanya sekolah tersebut belum banyak mempunyai fasilitas, dana masih kecil, dan sebagainya, karena kemampuan manajer mendekati para dermawan, orang-orang yang berpengaruh, orang-orang yang cinta akan pendidikan, dan disertai dengan himbauan-himbauannya yang memikat dan rasional maka sekolah itu bisa bertahan lama. Daya tahan ini akan semakin kuat jika sekolah dapat menunjukkan mutunya kepada masyarakat.

Sejalan dengan konsep di atas, pemerintah menyerukan bahwa pendidikan adalah tanggung jawab bersama antara pemerintah, orangtua, dan masyarakat. Seruan ini mengisyaratkan bahwa lembaga pendidikan hendaknya tidak menutup diri, tetapi selalu mengadakan kontak hubungan dengan dunia luar, yaitu orangtua dan masyarakat sekitar sebagai teman penanggung jawab pendidikan. Dengan kedua kelompok inilah sekolah dan madrasah bekerja sama dalam mengatasi problem-problem pendidikan yang muncul dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan.

Kaufman (1972) menjelaskan bahwa partner pendidikan adalah para guru, para siswa, dan para orangtua dan masyarakat. Dari pandangan ini mengisyaratkan adanya desentralisasi dalam sebuah lembaga pendidikan yang tidak terlalu banyak dicampuri

oleh pemerintah. Dengan demikian, tampaknya bahwa lembaga pendidikan bukanlah badan yang berdiri sendiri dalam membina pertumbuhan dan perkembangan peserta didik, melainkan merupakan suatu bagian yang tidak terpisahkan dari masyarakat yang luas. Ia sebagai sistem terbuka yang selalu mengadakan kerja sama dengan warga masyarakat lainnya, secara bersama-sama membangun bidang pendidikan. Hal ini sangat mungkin dilakukan sebab masyarakat sangat sadar akan manfaat pendidikan sebagai modal utama dalam membangun dan memajukan bangsa termasuk masyarakat itu sendiri.

Bila lembaga pendidikan terbuka bagi para siswa, begitu pula hendaknya bagi warga masyarakat. Bukan hanya bagi warga masyarakat yang ingin belajar, melainkan juga bagi mereka yang menaruh perhatian terhadap pendidikan. Citra masyarakat akan pendidikan perlu diperhatikan oleh lembaga pendidikan. Semangat dan iktikad baik mereka perlu disalurkan, diterima sebagai teman seperjuangan dalam memajukan pendidikan.

Faktor pendukung dari luar lembaga ini disadari oleh para manajer pendidikan sebagai hal yang patut dipertimbangkan. Faktor yang cukup berarti ini perlu ditangani dengan baik, tidak boleh disia-siakan. Manajer pendidikan perlu bekerja sama dengan masyarakat lingkungannya dalam upaya memajukan pendidikan. Kerja sama ini harus dibangun dan ditingkatkan secara terus-menerus sebagai bentuk dalam melaksanakan tanggung jawab bersama guna mewujudkan pendidikan yang berkualitas dan memiliki daya saing tinggi dalam kehidupan masyarakat, baik nasional maupun internasional.

Ada hubungan saling menerima dan memberi antara lembaga pendidikan dengan masyarakat sekitar. Lembaga pendidikan merealisasikan terhadap apa yang dicita-citakan oleh warga

masyarakat tentang pengembangan putra-putrinya. Lembaga pendidikan selain melakukan pelayanan terhadap masyarakat, juga menyediakan diri sebagai agen perubahan (*agent of change*).

Lembaga pendidikan melaksanakan fungsi rangkap terhadap masyarakat, yaitu memberi layanan dan sebagai agen perubahan. Dalam hal ini Stoop (1981) menyebutnya sebagai fungsi layanan dan fungsi pemimpin. Dikatakan sebagai fungsi layanan karena melayani kebutuhan-kebutuhan masyarakat akan pendidikan, sedangkan disebut sebagai fungsi pemimpin, sebab ia memimpin masyarakat disertai dengan penemuan-penemuannya dalam memajukan kehidupan masyarakat.

Fungsi layanan tidak hanya terbatas kepada pemberian pendidikan dan pengajaran kepada warga masyarakat, tetapi juga melayani aspirasi daerah-daerah setempat. Seperti diketahui bahwa keadaan satu daerah dengan daerah lain tidak sama sehingga memiliki kebutuhan yang berbeda-beda. Kebutuhan daerah industri misalnya, tidak sama dengan kebutuhan daerah pertanian, tidak sama pula dengan daerah pariwisata, dan sebagainya. Dengan demikian, lembaga pendidikan berusaha mencetak tenaga-tenaga ahli yang sesuai dengan kebutuhan setiap daerah.

Lembaga yang berfungsi sebagai agen perubahan (*agent of change*) terhadap masyarakat, hendaknya selalu mengikutsertakan masyarakat agar pekerjaannya menjadi lebih efektif (Neagle, 1980). Setiap aktivitas pendidikan, terutama yang bersifat inovatif, sepatutnya dikomunikasikan terlebih dahulu kepada warga masyarakat. Agar mereka sebagai salah satu penanggung jawab lembaga mengetahui dan memahami mengapa aktivitas tersebut diadakan. Pemahaman ini akan menghindarkan suasana tegang pada lingkungan belajar, yaitu lembaga pendidikan dan masyarakat sekitarnya.

b. Tujuan Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Tujuan hubungan antara sekolah dengan masyarakat, antara lain (1) untuk memajukan kualitas belajar dan pertumbuhan anak, (2) untuk memperkuat tujuan dan memajukan kualitas kehidupan masyarakat, (3) untuk menggairahkan masyarakat dalam membantu program bantuan sekolah dan masyarakat di sekolah (Elsbree, 1959; Kindred, 1967; Unruh dan Willier, 1974). Dalam hal ini, Pidarta (1986) menjelaskan bahwa manfaat hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat sebagai berikut. Pertama, bagi lembaga pendidikan, yaitu (1) memperbesar dorongan mawas diri, (2) memudahkan memperbaiki pendidikan, (3) memperbesar usaha meningkatkan profesi pengajar, (4) konsep masyarakat terhadap pengajar menjadi benar, (5) mendapatkan proteksi dari kelompok masyarakat, (6) mendapatkan dukungan moral dari masyarakat, (7) memudahkan meminta bantuan dan material dari masyarakat, (8) memudahkan memakai media pendidikan di masyarakat, dan (9) memudahkan pemanfaatan narasumber. Kedua, bagi masyarakat, yaitu (1) tahu tentang sekolah dan inovasinya, (2) kebutuhan-kebutuhan masyarakat tentang pendidikan mudah direalisasikan, (3) menyalurkan kebutuhan berpartisipasi dalam pendidikan, dan (4) melakukan usul-usul terhadap lembaga pendidikan.

Masyarakat dan lingkungan menyediakan sumber daya manusia dan nonmanusia. Dari kedua sumber daya ini, sekolah dapat memilih dan memanfaatkannya untuk program pendidikan. Jika sekolah atau madrasah berhasil memanfaatkan secara maksimal, hasil belajar anak akan lebih baik. Dengan demikian, potensi anak akan bertumbuh dan berkembang secara maksimal. Pengaruh yang lebih jauh dari perkembangan anak tersebut adalah tujuan pendidikan sekolah akan tercapai dengan baik. Hal ini berarti bahwa *out-put* sekolah secara langsung akan ikut serta dalam memajukan penghidupan dan kehidupan masyarakat.

c. Partisipasi Masyarakat dalam Pendidikan di Sekolah

Masyarakat memandang sekolah sebagai cara yang menakutkan dalam membina perkembangan siswa. Oleh karena itu, masyarakat berpartisipasi dan setia kepadanya (Walsh, 1973). Namun hal ini tidak otomatis terjadi terutama di negara-negara berkembang. Hal ini disebabkan warga masyarakat belum paham akan makna lembaga pendidikan, lebih-lebih bila kondisi sosial ekonomi mereka rendah, mereka hampir tidak menghiraukan keberadaan lembaga pendidikan. Pusat perhatian mereka ada pada kebutuhan dasar kehidupan sehari-hari.

Komunikasi tentang pendidikan kepada masyarakat tidak cukup hanya dengan informasi verbal. Informasi ini perlu dilengkapi dengan pengalaman nyata yang ditunjukkan kepada masyarakat agar timbul citra yang positif tentang pendidikan di kalangan mereka (*National School Public Relation Association*, 1976). Masyarakat pada umumnya memang ingin bukti nyata sebelum mereka memberi dukungan terhadap sesuatu. Begitu pula halnya dengan pendidikan, mereka menginginkan bukti dari hasil yang telah dicapai. Hal ini perlu diusahakan oleh para manajer pendidikan, misalnya lewat pameran setahun sekali.

Di negara-negara maju, terutama yang menganut sistem desentralisasi, sekolah dikreasikan dan dipertahankan oleh masyarakat (Walsh, 1973). Kesadaran mereka sebagai pemilik dan penanggung jawab lembaga pendidikan sudah tinggi. Partisipasi mereka sudah besar, baik dalam perencanaan, pelaksanaan, maupun melakukan kontrol terhadap kegiatan di sekolah. Masyarakat benar-benar merasa memiliki sebab sumbangan moral dan material yang diberikan oleh masyarakat cukup besar terhadap keberlangsungan hidup lembaga pendidikan.

d. Bentuk-Bentuk Kerja Sama

Agar kerja sama lembaga pendidikan dengan masyarakat efektif, mendapat respons yang positif dari masyarakat, Stoop (1981) mengusulkan dalam membentuk program memenuhi persyaratan, antara lain (1) jujur, (2) adil, (3) mencakup segala yang diperlukan, (4) komprehensif, (5) sensitif terhadap masyarakat, dan (6) dapat dipahami oleh mereka. Program lembaga yang melibatkan masyarakat dalam usaha meningkatkan pendidikan semua bersifat mulia dan jujur selama dilaksanakan secara terbuka. Keterbukaan ini sangat diperlukan untuk mempertahankan kegairahan masyarakat dalam berpartisipasi. Mereka tidak segan-segan membantu demi peningkatan mutu pendidikan dan prestasi putra-putrinya apabila mengetahui dengan jelas pemanfaatan bantuan yang diberikan. Dalam hal ini manajer perlu mempertahankan kejujuran atau keterbukaan dalam mengelola pendidikan kepada masyarakat.

Pelibatan masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidikan, tidak mungkin akan bisa berhasil dengan baik tanpa adanya kerja sama antara sekolah dengan masyarakat. Kerja sama yang dibangun harus selalu dilaksanakan secara terbuka, jujur, dan akuntabel. Hal ini penting agar program-program sekolah bisa berjalan dengan baik dan mendapat dukungan yang penuh dari masyarakat. Sekolah dalam melaksanakan program kerja sama dengan masyarakat harus selalu memerhatikan sensitivitas masyarakat pengguna sekolah. Program sensitif adalah program yang mudah menyentuh hati masyarakat. Sensitivitas bisa mengarah ke hal-hal yang negatif maupun positif. Peningkatan uang SPP atau dana bantuan pendidikan, misalnya adalah sangat sensitif terhadap masyarakat yang kurang mampu. Hal ini perlu pendekatan yang baik dan terbuka dari manajer sekolah. Dengan pendekatan yang baik dan terbuka, program-program sekolah akan bisa diterima dengan senang hati oleh masyarakat.

Jones (1969) menjelaskan terdapat lima cara untuk mengadakan hubungan dengan masyarakat, antara lain (1) melalui aktivitas-aktivitas para siswa dalam bentuk kurikuler, (2) aktivitas-aktivitas pengajar, (3) ekstrakurikuler, (4) kunjungan masyarakat atau orangtua ke lembaga pendidikan, dan (5) melalui media masa. Kegiatan belajar mengajar dapat dipakai sebagai alat untuk menghubungkan lembaga pendidikan dengan masyarakat. Kegiatan itu bisa berupa, menjadikan masyarakat sebagai sumber belajar yang berkaitan dengan pembelajaran keterampilan maupun keahlian yang dikuasai oleh masyarakat.

Beberapa aktivitas para pengajar yang berkaitan dengan usaha memajukan hubungan lembaga dengan masyarakat, antara lain (1) mengunjungi rumah-rumah dalam upaya memecahkan masalah pendidikan atau membina persahabatan, (2) menunjukkan sikap positif bagi orangtua terhadap kemajuan putranya secara tertulis atau lewat telepon, (3) bekerja sama dengan masyarakat dalam mengembangkan kebijakan sekolah, (4) berusaha mencari jalan untuk memperbaiki komunikasi antara lembaga dengan masyarakat, dan (5) menghargai warga masyarakat yang terampil dengan cara memanfaatkannya sebagai narasumber bagi siswa (*National School Public Relation Assosiation*, 1976).

Kunjungan warga masyarakat ke lembaga-lembaga pendidikan di Indonesia pada umumnya masih langka. Hal ini disebabkan kekurangsadaran masyarakat akan tanggung jawab bersama dalam pendidikan, kesibukan masyarakat dalam bekerja, dan kurang pandainya sekolah dalam mengambil hati masyarakat. Oleh sebab itu, setiap ada kesempatan bertemu dengan masyarakat, seyogianya seorang manajer pendidikan memberikan informasi kepada masyarakat tentang perlunya kerja sama, tukar pemikiran dalam meningkatkan kualitas sekolah, dan selalu memberikan

kesempatan kepada masyarakat untuk berkunjung ke sekolah pada setiap waktu.

e. Prinsip-Prinsip Peningkatan Keterlibatan Masyarakat

Dalam meningkatkan keterlibatan masyarakat terhadap lembaga pendidikan di sekolah, terdapat sejumlah prinsip yang perlu diperhatikan oleh sekolah.

- ❖ *Fleksibilitas*. Lembaga pendidikan hendaknya mempunyai program yang 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.
- ❖ *Relevansi*. Peran dan fungsi lembaga pendidikan hendaknya ditentukan sesuai dengan 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*. Lembaga pendidikan bersama masyarakat hendaknya mengembangkan program kegiatan dan layanan guna memperluas, memperbarui, memadukan pengalaman berbagai kelompok umur pada semua tingkatan. Oleh karena itu, lembaga pendidikan perlu memerhatikan kebutuhan masyarakat.
- ❖ *Komprehensi*. Lembaga pendidikan harus selalu menghubungkan dirinya dengan masyarakat yang lebih luas, interen bangsa maupun secara internasional. Hal ini perlu dilakukan karena era global sudah terjadi. Lulusan tidak hanya dipersiapkan untuk interen (lokal), tetapi bisa diperluas sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan masyarakat.

- ❖ *Melembaga*. Layanan efektif dalam masyarakat pada setiap warga negara hanya dapat dicapai melalui organisasi, terutama organisasi pendidikan yang dikelola secara baik. Dalam memaksimalkan partisipasi masyarakat, kegiatannya perlu diorganisasikan secara baik.

Partisipasi masyarakat dan warga sekolah dalam mewujudkan sekolah yang bermutu perlu dimaksimalkan. Makin tinggi tingkat partisipasi, makin besar rasa memiliki, makin besar rasa tanggung jawab, dan akhirnya makin besar pula tingkat dedikasinya. Hal ini penting untuk diperhatikan oleh sekolah/madrasah karena dalam melaksanakan proses pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara sekolah, masyarakat, dan pemerintah. Jika ketiga komponen ini mampu bekerja sama dengan baik, mutu pendidikan berkualitas di sekolah/madrasah akan lebih mudah untuk diwujudkannya.

f. Peranan Manajer dalam Menangani Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Pada intinya, peranan manajer dalam memajukan hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat adalah menjalin kerja sama yang erat dengan masyarakat, tokoh masyarakat, dan *stakeholder* dalam memajukan sekolah. Strategi kerja sama yang perlu diperhatikan adalah menarik perhatian masyarakat melalui mutu pendidikan yang dihasilkan oleh staf pengajar. Artinya, hubungan akrab dengan masyarakat dimulai dari usaha memajukan pendidikan. Para manajer harus bisa membina para pengajarnya sehingga mereka bisa bekerja dengan baik, memberikan teladan kepribadian kepada siswa, dan bisa menanamkan ilmu dan pengetahuan lainnya dengan relatif sempurna.

Peranan para pengajar dalam menggagal kerja sama dengan masyarakat dibenarkan oleh Nugent (1976) bahwa pengajarl

yang mengintervensi hubungan siswa dengan orangtuanya. Walaupun ia harus tunduk kepada kerelaan orangtua. Melalui proses pembelajaran, seorang guru dapat memberikan bimbingan kepada siswa dalam segala aspek. Dalam hal ini, guru dapat menarik perhatian siswa, yaitu lewat tugas yang harus dipelajari di rumah, bahan-bahan yang harus diselesaikan, dan hasil-hasil pekerjaan siswa yang harus diketahui dan ditandatangani oleh orangtua. Hal ini semua membuat orangtua akan lebih memerhatikan pendidikan putra-putrinya.

Itulah cara-cara yang dapat dipakai oleh guru dalam mengintervensi hubungan orangtua dengan putra-putrinya yang pada gilirannya nanti dapat meningkatkan hubungan orangtua dengan sekolah. Yaitu, ketika orangtua belum paham tentang mengapa sekolah selalu membebani pekerjaan rumah pada putra-putrinya, mengapa harus mengikuti pelajaran tambahan, mengapa harus belajar di masyarakat, mengapa skor rapor tidak sesuai dengan hasil ulangan, mengapa harus mencari bahan pengajaran sendiri, dan sebagainya. Para orangtua akan meningkatkan perhatiannya kepada pendidikan di sekolah, yaitu ingin tahu jawaban pertanyaan-pertanyaan di atas. Perhatian yang mulai mengarah ke pendidikan ini perlu disambut dengan baik oleh para manajer pendidikan. Pertanyaan-pertanyaan mereka perlu dilayani dan sikap positif ini perlu dipelihara.

Para manajer di samping memanfaatkan para pengajar dalam usaha meningkatkan hubungan dengan masyarakat, diharapkan dapat membangkitkan semangat kerja badan-badan pembantu penghubung lembaga pendidikan dengan masyarakat, seperti dewan penyantun, komite sekolah, paguyuban, dan sebagainya. Dengan pendekatan yang bijak para manajer berusaha agar badan-badan tersebut tetap rutin aktif. Misalnya, dengan mengirimkan informasi tentang lembaga secara rutin, mengemukakan problem-

problem yang dihadapi, sekali-kali mengundang rapat untuk mendiskusikan sesuatu yang diperlukan, dan sebagainya. Yayasan pendidikan yang juga membantu lembaga menghubungkan diri dengan masyarakat pada umumnya sudah cukup aktif sebab mereka bertanggung jawab atas keberlangsungan hidup lembaga.

Peranan manajer lain adalah melakukan pendekatan kepada para pimpinan formal badan-badan pemerintah setempat, kepada para tokoh masyarakat, para pemakai lulusan, dan para pemimpin media massa di masyarakat agar mereka aktif membantu lembaga dalam pembangunan pendidikan. Pendekatan dan komunikasi ini bisa dilakukan secara terpisah, kelompok demi kelompok, bisa juga dilakukan bersama-sama, bergantung kepada situasi dan problem yang dibahas.

Bila manajer pendidikan dapat mewujudkan kerja sama yang baik dengan para wakil masyarakat seperti tersebut di atas, sekaligus ia sudah dapat merealisasikan salah satu misinya, yaitu sebagai penerang lingkungannya. Oleh karena itu, masalah-masalah yang muncul dalam pendidikan yang menjadi tanggung jawab bersama antara lembaga, orangtua, dan masyarakat memang harus dipecahkan dan diselesaikan bersama secara musyawarah untuk mendapatkan kesepakatan.

Begitu program-program kerja sama lembaga dengan masyarakat disepakati, tidak berarti tugas manajer yang berkaitan dengan program itu sudah selesai. Sebuah program sering kali lebih mudah dibuat daripada melaksanakannya. Maka, manajer dituntut untuk bekerja lebih keras dalam melaksanakan program daripada ketika membuatnya. Manajer perlu memonitor pelaksanaannya, menilai secara berkala, mencari/menerima umpan balik dari semua pihak yang bersangkutan, merevisi, dan merencanakan kembali. Pekerjaan ini sebagian besar dilakukan oleh manajer pendidikan.

Apabila terdapat hal-hal yang tidak dapat dipecahkan sendiri oleh sekolah, baru ia mengundang wakil-wakil masyarakat untuk diajak berdiskusi dalam menyelesaikan masalah yang ada di sekolah.

Pekerjaan manajer dalam mengadakan kontak hubungan kerja sama dengan masyarakat, sebagai salah satu segi dari tugasnya menyelenggarakan dan meningkatkan pendidikan merupakan kontak sosial dalam pendidikan. Kesadaran lembaga pendidikan bahwa kesejahteraan (kemajuan) dan kelangsungan hidup berakar dari kesadaran akan kewajiban dan tanggung jawab mereka kepada pemakai lulusan, personalia, dan masyarakat (Marlon, 1982). Layanan kepada pihak pemakai lulusan dan masyarakat serta penyesuaian dan peningkatan cara kerja personalia terutama para pengajar, membuat lembaga pendidikan tersebut bertahan lama dan semakin maju. Sebab, masyarakat dan pemakai lulusan aktif berpartisipasi dalam memajukan sekolah.

Kontrak sosial sejalan dengan prinsip sistem terbuka yang telah dikemukakan di atas, bahwa hidup-matinya, dan maju mundurnya suatu lembaga pendidikan sangat bergantung dengan bagaimana ia mengadakan kontak hubungan dengan masyarakatnya. Karena lembaga pendidikan adalah bagian yang tidak terpisahkan dari masyarakat. Lembaga pendidikan dan masyarakat adalah saling melengkapi kebutuhan mereka akan prestasi belajar anak didiknya.

g. Teknik-Teknik Peningkatan Keterlibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan di Sekolah/Madrasah

Secara umum, teknik peningkatan keterlibatan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan dapat dikelompokkan menjadi empat.

- a) Teknik pertemuan kelompok, yang dapat berupa diskusi, seminar, lokakarya, dan sarasehan. Tema yang diambil misalnya berkaitan erat dengan isu yang menarik dalam kehidupan masyarakat.

- b) Teknik tatap muka. Pihak lembaga pendidikan dapat berkunjung ke rumah siswa yang menghadapi masalah atau mengunjungi pihak-pihak yang sekiranya dapat membantu memecahkan masalah pendidikan serta mendukung penyelenggaraan pendidikan.
- c) Observasi dan partisipasi. Masyarakat mengunjungi, mengobservasi, dan berpartisipasi dalam kegiatan sekolah. Dengan berkunjung ini diharapkan masyarakat mengetahui secara langsung hambatan yang muncul dalam penyelenggaraan pendidikan, mengetahui keberhasilan lembaga pendidikan yang akhirnya diharapkan mau membantu pelaksanaan pendidikan di sekolah.
- d) Surat-menyurat dengan berbagai pihak yang dapat dikaitkan dengan penyelenggaraan pendidikan (Indrafachrudi, 1994).

Di lain pihak, secara teoretis Layanan Riset Pendidikan dan Asosiasi Nasional Kepala Pendidikan dasar di Alexandria merumuskan berbagai teknik untuk meningkatkan keterlibatan berbagai pihak dalam penyelenggaraan pendidikan. Teknik-teknik yang dimaksud sebagai berikut.

- a) *Layanan masyarakat*. Mempelajari kebutuhan masyarakat dan melihat apa yang bisa diperbuat lembaga pendidikan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, yang akhirnya dapat melayani kebutuhan masyarakat.
- b) *Program pemanfaatan alumni sekolah*. Para senior sekolah (alumni) dapat dilibatkan dalam kegiatan sekolah, misalnya menjadi pembicara dalam kegiatan seminar di sekolah, keberhasilannya dalam menempuh karier dapat diinformasikan kepada siswa agar para siswa bersemangat dalam belajar.

- c) *Masyarakat sebagai model.* Masyarakat menjadi model siswa di sekolah, terutama masyarakat yang telah berhasil dalam kehidupannya.
- d) *Open house.* Lembaga pendidikan secara terbuka bersedia diobservasi oleh masyarakat. Masyarakat dapat melihat secara langsung proses pendidikan dan sarana pendidikan di lembaga pendidikan. Melalui cara ini masyarakat mengetahui apa dan bagaimana penyelenggaraan pendidikan di lembaga pendidikan.
- e) *Pemberian kesempatan kepada masyarakat.* Lembaga pendidikan memberi kesempatan kepada masyarakat secara sukarela untuk membantu kegiatan lembaga pendidikan.
- f) *Pengiriman pembicara.* Anggota staf lembaga pendidikan yang berminat diberi kesempatan untuk mempromosikan program dan potensi lembaga pendidikan ke masyarakat pengguna lulusan atau bisa juga ke calon siswa di lembaga pendidikan tersebut.
- g) *Masyarakat sebagai sumber informasi.* Pihak lembaga pendidikan menanyakan kepada anggota masyarakat tentang isu-isu yang hangat dan dibuat rekomendasinya untuk pengembangan lembaga pendidikan.
- h) *Diskusi panel.* Orangtua, staf, dan pekerja lain mengadakan pertemuan untuk menindaklanjuti kegiatan hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat agar semua usaha yang telah dilakukan dapat dirasakan manfaatnya.

Selain teknik tersebut, terdapat beberapa cara yang dapat digunakan untuk mengefektifkan hubungan sekolah dengan masyarakat, di antaranya (1) memberdayakan orang-orang kunci, yaitu orang yang mampu memengaruhi dan dianut oleh orang lain dalam kehidupan masyarakat, (2) warga sekolah bersifat

terbuka terhadap saran dan kritik masyarakat, (3) komunikasi dengan masyarakat perlu terus-menerus dilakukan agar harapan dan kebutuhan masyarakat dan sekolah dapat sejalan, (4) pada saat yang tepat, pihak sekolah melibatkan masyarakat sekitar untuk berpartisipasi dalam kegiatan sekolah. Misalnya, kegiatan olahraga, kesenian, dan sebagainya (Maisyarah, 2003).

E. Desentralisasi Manajemen Lembaga Pendidikan Islam

Istilah *desentralisasi manajemen* mengandung makna bahwa proses pendelegasian atau pelimpahan kekuasaan atau wewenang dalam sistem organisasi diberikan dari pimpinan atau atasan ke tingkat bawahan. Secara umum, tujuan desentralisasi manajemen di dalam kehidupan berorganisasi adalah untuk meningkatkan efisiensi manajemen dan kepuasan kerja pegawai melalui pemecahan masalah-masalah yang berhubungan langsung dengan daerah lokal. Dengan demikian, desentralisasi manajemen pendidikan adalah pelimpahan wewenang dari pemerintah kepada daerah untuk membuat keputusan manajemen dan menyusun perencanaan sendiri dalam mengatasi berbagai masalah pendidikan dan tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan dengan mengacu kepada sistem pendidikan nasional.

Desentralisasi pendidikan mengandung makna bahwa suatu lembaga yang lebih rendah kedudukannya menerima penyerahan kewenangan untuk melaksanakan segala tugas pendidikan, termasuk pemanfaatan fasilitas yang ada serta penyusunan kebijakan dalam pembiayaan (*Decentralization of Education*, 2001:3; Bray, 1984; dan Fiskey, 1966). Hal ini menunjukkan bahwa isu terpenting dari desentralisasi pendidikan adalah penyelenggaraan pendidikan oleh sekolah/madrasah. Dalam sistem penyelenggaraan ini sekolah/madrasah memperoleh kewenangan atau otoritas dalam mengelola lembaga pendidikannya. Dalam melaksanakan desentralisasi pendidikan ini,

terdapat restrukturisasi sistem manajemen pendidikan di Indonesia yang mencakup hal-hal sebagai berikut.

1. Struktur organisasi pendidikan hendaknya terbuka dan dinamis, mencerminkan desentralisasi dan pemberdayaan masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan.
2. Sarana pendidikan dan fasilitas pembelajaran dibakukan berdasarkan prinsip edukatif sehingga lembaga pendidikan merupakan tempat yang menyenangkan untuk belajar, berprestasi, berkomunikasi, berolahraga serta menjalankan syariat agama.
3. Tenaga kependidikan, terutama tenaga pengajar harus direkrut melalui proses seleksi sejak memasuki LPTK disertai dengan sistem tunjangan ikatan dinas dan wajib mengajar.
4. Struktur kurikulum pendidikan hendaknya mengacu pada penerapan sistem pembelajaran tuntas, tidak terikat pada penyelesaian target kurikulum secara seragam per catur wulan dan tahun ajaran.
5. Proses pembelajaran tuntas diterapkan dengan berbagai modus pendekatan pembelajaran, peserta didik aktif sesuai dengan tingkat kesulitan konsep-konsep dasar yang dipelajari.
6. Sistem penilaian hasil belajar secara berkelanjutan perlu diterapkan di setiap lembaga pendidikan sebagai konsekuensi dari pelaksanaan pembelajaran tuntas.
7. Dilaksanakan supervisi dan akreditasi. Supervisi dan pembinaan administrasi dan akademik dilakukan oleh unsur manajemen tingkat pusat dan provinsi yang bertujuan untuk pengendalian mutu (*quality control*). Sementara akreditasi dilakukan untuk menjamin mutu (*quality assurance*) pelayanan kelembagaan.
8. Pendidikan berbasis masyarakat seperti pondok pesantren, kursus-kursus keterampilan, pemagangan di tempat kerja dalam

upaya pendidikan sistem ganda harus menjadi bagian dari sistem pendidikan nasional.

9. Formula pembiayaan pendidikan atau *unit cost* dan subsidi pendidikan harus didasarkan pada bobot beban penyelenggaraan pendidikan yang memerhatikan jumlah peserta didik, kesulitan komunikasi, tingkat kesejahteraan masyarakat, dan tingkat partisipasi pendidikan serta kontribusi masyarakat terhadap pendidikan pada setiap sekolah (Musa, 2000).

Desentralisasi pendidikan di Indonesia merupakan peluang yang sangat baik untuk meningkatkan demokrasi pendidikan, efisiensi manajemen pendidikan, relevansi pendidikan, dan mutu pendidikan. Dengan desentralisasi pendidikan daerah terpacu untuk memberikan pelayanan pendidikan yang baik kepada semua anak, termasuk anak-anak yang berada di daerah terpencil dan anak-anak kurang beruntung, minimal sesuai tuntutan wajib belajar pendidikan dasar sembilan tahun. Desentralisasi pendidikan juga memberikan keleluasaan bagi sekolah/madrasah untuk maju dan berkembang sesuai dengan *core value* yang dibangun dan dikembangkan untuk menjadi sekolah/madrasah yang unggul dan diminati oleh masyarakat.

Madrasah yang unggul dan diminati oleh masyarakat merupakan tantangan yang harus diraih oleh setiap madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di era desentralisasi pendidikan. Desentralisasi pendidikan yang efektif tidak hanya melibatkan proses pemberian kewenangan dan pendanaan yang lebih besar dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah, tetapi juga harus menyentuh pemberian kewenangan yang lebih besar ke sekolah/madrasah dalam menentukan kebijakan-kebijakan tentang organisasi dan proses belajar-mengajar, manajemen, struktur dan perencanaan strategis di tingkat sekolah/madrasah, dan sumber-sumber pendanaan madrasah. Madrasah harus mampu mengadakan inovasi dan mengambil kebijakan strategis

dalam peningkatan mutu pendidikan yang berlandaskan pada standar minimal pendidikan nasional.

Desentralisasi pengelolaan pendidikan di Indonesia tidak dapat dilepaskan dari keinginan dan tujuan bangsa Indonesia dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui implementasi manajemen berbasis sekolah. Hal tersebut bisa ditinjau dalam Undang-Undang Nomor 25 tahun 2000 tentang Program Pendidikan Nasional, sebagai contoh pendidikan dasar dalam upaya memperbaiki manajemen pendidikan dasar di Indonesia disebutkan bahwa kegiatan pokoknya sebagai berikut.

- a. Melaksanakan desentralisasi bidang pendidikan secara bertahap, bijaksana, dan profesional, termasuk peningkatan peranan Komite Sekolah dengan mendorong daerah untuk melaksanakan rintisan penerapan konsep pembentukan Dewan Sekolah.
- b. Mengembangkan pola penyelenggaraan pendidikan berdasarkan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah untuk meningkatkan efisiensi pemanfaatan sumber daya pendidikan dengan memerhatikan kondisi dan kebutuhan masyarakat setempat.
- c. Meningkatkan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan, seperti diversifikasi penggunaan sumber daya dan dana.
- d. Mengembangkan sistem insentif yang mendorong kompetisi yang sehat, baik antarlembaga dan personel sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan.
- e. Memberdayakan personel dan lembaga, antara lain melalui pelatihan yang dilaksanakan oleh lembaga profesional. Program pemberdayaan ini perlu diikuti dengan pemantauan dan evaluasi secara bertahap dan intensif agar kinerja sekolah

dapat bertahan sesuai dengan standar mutu pendidikan yang ditetapkan.

- f. Meninjau kembali semua produk hukum di bidang pendidikan yang tidak sesuai lagi dengan arah dan tuntutan pembangunan pendidikan.
- g. Merintis pembentukan badan akreditasi dan sertifikasi mengajar di daerah untuk meningkatkan kualitas tenaga kependidikan secara independen.

Desentralisasi pendidikan terjadi ketika pemerintah pusat menetapkan keputusan yang secara formal telah dibuat di tingkat pusat dapat dibuat di tingkat lebih bawah yang mengurus masalah pelayanan kependidikan. Desentralisasi manajemen pendidikan merupakan bentuk riil dalam memberdayakan satuan pendidikan atau sekolah dan madrasah sebagai unit layanan utama yang mandiri dan memberdayakan dirinya secara cerdas dan optimum. Pemberdayaan madrasah secara mandiri ini sangat penting agar madrasah mampu berkembang secara konstruktif dan kompetitif dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Untuk meningkatkan mutu pendidikan dalam sistem desentralisasi ini, dibutuhkan kreativitas sekolah dan madrasah untuk mengkreasi mutu lembaga pendidikan yang diinginkannya berdasarkan undang-undang sistem pendidikan nasional dan standar nasional pendidikan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU SEKOLAH/MADRASAH



A. Konsep Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/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 sekolah atau madrasah 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 Abu-Duhou, 2002) menjelaskan bahwa manajemen berbasis sekolah sebagai suatu bentuk desentralisasi yang memandang sekolah sebagai suatu unit dasar pengembangan dan bergantung pada redistribusi otoritas pengambilan keputusan. Candoli (dalam Abu-Duhou, 2002) memandang manajemen berbasis sekolah sebagai alat menekan sekolah/madrasah mengambil tanggung jawab apa yang terjadi terhadap peserta didiknya. Dengan kata lain, madrasah mempunyai tanggung jawab 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 ke masing-masing madrasah/sekolah. Dengan demikian, kepala madrasah/sekolah, guru, peserta didik, dan orangtua mempunyai kontrol yang lebih besar terhadap proses pendidikan, dan mempunyai tanggung jawab untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pembiayaan, personal, dan kurikulum sekolah (Myers dan Stonehill dalam Nurkolis, 2003).

Manajemen peningkatan mutu madrasah pada hakikatnya adalah suatu strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan dengan jalan pemberian kewenangan dan tanggung jawab pengambilan keputusan kepada kepala sekolah/madrasah dengan melibatkan partisipasi individual, baik personel madrasah maupun anggota masyarakat. Oleh karena itu, dengan diterapkannya manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah akan membawa perubahan terhadap pola manajemen pendidikan dari sistem sentralisasi ke desentralisasi.

Dalam sistem desentralisasi, fungsi-fungsi manajemen 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 sekolah sebagai berikut.

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

Malen, Ogawa, dan Kranz (dalam Ogawa dan White, 1994: 54) 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 Departement of Education* (dalam Sucipto, 2001:7) 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 the curriculum.

Pendapat di atas memberikan penjelasan bahwa sekolah merupakan unit utama dalam peningkatan mutu pendidikan sehingga harus diberi otoritas dalam pengambilan keputusan. Sementara Marburger (dalam Lindquist dan Mauriel, 1989: 404) 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 school.

Konsep yang terkandung dalam definisi yang dikemukakan oleh Malen, Ogawa, dan Kranz (dalam Ogawa dan White, 1994) dalam SBM sekolah dipandang sebagai unit utama peningkatan mutu. SBM menurut OERI merupakan strategi peningkatan mutu pendidikan dengan cara memberikan otoritas pembuatan keputusan kepala sekolah (Sutjipto, 2001). Sementara SBM menurut Marbuger (dalam Linquist dan Mauriel, 1989) merupakan desentralisasi struktur organisasi. Pada hakikatnya, konsep SBM berdasarkan ketiga pendapat tersebut adalah pendelegasian otoritas pengambilan keputusan kepala sekolah. Untuk mendukung peran dan fungsi tersebut dilakukan pembagian otoritas pengambilan keputusan. Beberapa otoritas formal pembuatan keputusan yang dimiliki oleh sekolah berkaitan dengan anggaran,

personel, dan program yang didelegasikan dan didistribusikan kepada aktor-aktor di tingkat sekolah. Untuk meningkatkan partisipasi personel sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan dibentuk dewan atau komite sekolah yang beranggotakan kepala sekolah, guru, siswa, orangtua, dan masyarakat. Dengan demikian, personel sekolah, orangtua dan masyarakat, di samping mempunyai tanggung jawab yang besar dapat melakukan kontrol yang lebih luas terhadap proses pendidikan di sekolah.

Terdapat beberapa prinsip yang melekat dalam konsep manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah sebagai berikut.

- 1) Partisipasi dalam pembuatan keputusan dengan dewan sekolah/madrasah yang melibatkan konstituen 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, 1989).

Otonomi kewenangan madrasah yang memadai dapat meningkatkan efektivitas madrasah serta dapat memberikan beberapa keuntungan seperti berikut.

- 1) Kebijakan dan kewenangan madrasah membawa pengaruh langsung kepada siswa, orangtua siswa, dan guru.
- 2) Pemanfaatan sumber daya lokal menjadi lebih optimal dalam penyelenggaraan madrasah.
- 3) Keefektifan melakukan pembinaan peserta didik, seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah, moral guru, iklim sekolah.

- 4) Adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, mengelola sekolah, merancang ulang sekolah, dan melakukan perubahan terencana (Sagala, 2004).

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* (Duncan dan Kurt Lewin dalam Sutarto, 2001: 19).

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 efektivitas tinggi serta dapat memberikan beberapa keuntungan, antara lain: (1) kebijakan dan kewenangan madrasah membawa pengaruh langsung kepada peserta didik, orangtua, dan guru, (2) bertujuan bagaimana memanfaatkan sumber daya lokal, (3) efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik, dan (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. Karakteristik Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/ 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 pendidikan yang efektif, (5) memiliki budaya mutu, (6) memiliki *team work* 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 organisasi madrasah, proses pembelajaran, pengelolaan sumber daya manusia, serta pengelolaan sumber daya dan administrasi. Dalam hal ini karakteristik manajemen peningkatan mutu madrasah dapat diberikan penjelasan dalam bentuk tabel sebagai berikut.

Tabel 3.1

Karakteristik Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/Madrasah

Organisasi Madrasah	Proses Belajar Mengajar	Sumber Daya Manusia	Sumber Daya dan Administrasi
Menyediakan manajemen organisasi, kepemimpinan transformasional dalam mencapai tujuan madrasah	Meningkatkan kualitas belajar siswa	Memberdayakan staf dan menempatkan personel yang dapat melayani keperluan semua siswa	Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya tersebut sesuai dengan kebutuhan

Menyusun rencana madrasah dan merumuskan kebijakan untuk madrasah sendiri.	Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat sekolah.	Memilih staf yang memiliki wawasan manajemen berbasis madrasah	Mengelola dana madrasah
Mengelola kegiatan operasional madrasah	Menyelenggarakan pengajaran yang efektif	Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf	Menyediakan dukungan administrasi
Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara madrasah 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 madrasah yang bertanggung jawab (akuntabel kepada masyarakat dan pemerintah)	Program pengembangan yang diperlukan siswa	Kesejahteraan staf dan siswa	Memelihara gedung dan sarana lainnya

Keterangan : diadaptasi dari *Focus on School: The Future Organization of Education Services for Student*, (Departement of Education, Australia, 1990)

Bailey (1991) memberikan penjelasan tentang karakteristik ideal manajemen berbasis sekolah 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. Sekolah 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 secara partisipatif. Sekolah dikelola dengan melibatkan pihak-pihak terkait, keputusan diambil secara partisipatif dengan melibatkan staf dan guru, masyarakat berpartisipasi aktif dalam proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

- 5) Sistem yang didesentralisasikan. Sekolah mempunyai kewenangan dalam merencanakan mutu pendidikan sesuai dengan *core value* yang dikembangkan di sekolah.
- 6) Sekolah mempunyai otonomi dalam menentukan aneka pilihan. Hal ini memberikan keleluasaan bagi sekolah untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi dalam meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan visi dan misi sekolah.
- 7) Program akademik dan nonakademik dapat dikreasi oleh sekolah 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. Hubungan kemitraan ini bukan hanya untuk keperluan pendanaan, melainkan pula untuk kegiatan praktik kerja dan program pembinaan dan pengembangan lainnya.
- 9) Akses terbuka bagi sekolah untuk tumbuh relatif mandiri. Perluasan kewenangan yang diberikan kepada sekolah memberi ruang gerak baginya untuk membuat keputusan inovatif dan mengkreasi program demi peningkatan mutu sekolah.
- 10) Pemasaran sekolah secara kompetitif. Tugas pokok dan fungsi sekolah adalah menawarkan produk unggulan atau jasa. Jika sekolah sudah mampu membangun citra mutu dan keunggulan, lembaga tersebut akan mampu beradu tawar dengan masyarakat.

Manajemen peningkatan mutu sekolah atau madrasah merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kepada kemandirian dan kreativitas sekolah. Konsep ini diperkenalkan oleh teori *effective school* yang lebih memfokuskan diri pada perbaikan proses pendidikan (Edmond, 1979). 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 sekolah (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-menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administratif, dan pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan/perbaikan mutu, dan
- 7) adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orangtua 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 ditentukan oleh pemerintah dan otoritas pendidikan.

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

C. Tujuan Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/Madrasah

Manajemen peningkatan mutu 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 MPMBM ini secara khusus mempunyai tujuan sebagai berikut.

- 1) Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerja sama, 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 orangtua, 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 peningkatan mutu ini lebih lanjut dijelaskan oleh Depdiknas (2002) sebagai berikut.

- 1) Pemberian otonomi yang lebih besar kepada sekolah. Sekolah akan lebih mempunyai inisiatif dan kreativitas dalam meningkatkan mutu sekolah.
- 2) Pemberian fleksibilitas/keluwes-an-keluwes-an yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber dayanya maka sekolah

diharapkan lebih luwes dan lincah dalam mengadakan dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara optimal dalam meningkatkan mutu sekolah.

- 3) Sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya sehingga personel sekolah dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya.
- 4) Sekolah 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 lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan sekolah karena hanya pihak sekolah yang paling tahu apa yang terbaik bagi sekolahnya.
- 6) Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif bilamana dikontrol oleh masyarakat setempat.
- 7) Keterlibatan semua warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan sekolah untuk menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat.
- 8) Sekolah dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah, orangtua peserta didik, dan masyarakat pada umumnya sehingga diharapkan sekolah berupaya semaksimal mungkin melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan yang telah direncanakan.
- 9) Sekolah dapat melakukan persaingan yang sehat dengan sekolah-sekolah lain untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya-upaya inovatif dengan dukungan orangtua peserta didik, masyarakat, dan pemerintah daerah setempat.
- 10) Sekolah dapat secara cepat merespons aspirasi masyarakat dan lingkungan yang berubah dengan cepat.

D. Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan di sekolah atau madrasah harus diperhatikan dan ditingkatkan menjadi lebih baik dan berkualitas. Hal ini merupakan tantangan yang harus direspons secara positif oleh lembaga pendidikan Islam. Mutu dalam bidang pendidikan meliputi mutu *input*, proses, *output*, dan *outcome*. *Input* pendidikan dinyatakan bermutu apabila siap berproses yang sesuai dengan standar minimal nasional dalam bidang pendidikan. Proses pendidikan dapat dinyatakan bermutu apabila mampu menciptakan suasana pembelajaran yang aktif, kreatif, inovatif, dan menyenangkan sehingga tujuan pendidikan bisa tercapai dengan baik. *Output* dinyatakan bermutu apabila hasil belajar yang dicapai oleh peserta didik baik dalam bidang akademik dan non-akademik tinggi. *Outcome* dinyatakan bermutu apabila lulusan cepat terserap dalam dunia kerja maupun lembaga-lembaga yang membutuhkan lulusan tersebut dan *stakeholders* merasa puas terhadap lulusan dari lembaga pendidikan tersebut.

Sekolah atau madrasah pada saat ini harus mulai berbenah diri untuk menghadapi tuntutan dunia global dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas. Tuntutan dan harapan ini harus secepatnya direspons dengan baik, agar semua pengguna jasa lembaga pendidikan menjadi puas dan memberikan dukungan yang baik terhadap proses pelaksanaan pendidikan yang bermutu dan berdaya saing tinggi. Dukungan dan partisipasi yang tinggi dari masyarakat pengguna sekolah sangat dibutuhkan dalam mewujudkan pendidikan bermutu. Tanpa dukungan dan partisipasi masyarakat, lembaga pendidikan akan menjadi sulit dan terhambat dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikannya. Peningkatan mutu ini, harus dimulai dengan komitmen yang tinggi dari seluruh civitas akademik lembaga pendidikan dan didukung oleh masyarakat pengguna pendidikan. Komitmen yang tinggi merupakan prasyarat pertama

yang harus dimiliki oleh sekolah atau madrasah dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu.

Penjelasan tersebut di atas sebagai dasar dalam implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah. Dalam hal ini, madrasah memiliki tanggung jawab untuk mengelola madrasahnyanya berkaitan dengan permasalahan administrasi, keuangan dan fungsi setiap personel sekolah di dalam kerangka arah dan kebijakan yang telah dirumuskan oleh pemerintah. Bersama-sama dengan orangtua dan masyarakat, sekolah harus membuat keputusan, mengatur skala prioritas di samping harus menyediakan lingkungan kerja yang lebih profesional bagi guru, dan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan serta keyakinan masyarakat tentang sekolah/pendidikan. Kepala madrasah harus tampil sebagai koordinator dari sejumlah orang yang mewakili berbagai kelompok yang berbeda di dalam masyarakat sekolah dan secara profesional harus terlibat dalam setiap proses perubahan di madrasah melalui penerapan prinsip-prinsip pengelolaan kualitas total dengan menciptakan kompetisi dan penghargaan di dalam madrasah itu sendiri maupun sekolah lain. Menurut Umaidi (1999) ada empat hal yang terkait dengan prinsip-prinsip pengelolaan kualitas total.

- 1) Perhatian harus ditekankan kepada proses dengan terus-menerus mengumandangkan peningkatan mutu.
- 2) Kualitas/mutu harus ditentukan oleh pengguna jasa sekolah.
- 3) Prestasi harus diperoleh melalui pemahaman visi bukan dengan pemaksaan aturan.
- 4) Madrasah harus menghasilkan siswa yang memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan, sikap arif bijaksana, karakter, dan memiliki kematangan emosional.

Sistem kompetisi tersebut akan mendorong madrasah untuk terus meningkatkan diri, sedangkan penghargaan akan dapat memberikan motivasi dan meningkatkan kepercayaan diri setiap personel madrasah,

hususnya siswa. Jadi madrasah harus mengontrol semua sumber daya termasuk sumber daya manusia yang ada. Kemudian lebih lanjut, sumber daya tersebut harus digunakan lebih efisien untuk meningkatkan mutu. Kebijakan makro yang dirumuskan oleh pemerintah atau otoritas pendidikan lainnya masih diperlukan untuk menjamin tujuan-tujuan yang bersifat nasional dan akuntabilitas yang berlingkup nasional.

Berdasarkan penjelasan di atas, sekolah/madrasah harus mampu membuat *school plan* dalam meningkatkan mutu pendidikan. Perencanaan ini harus dibuat agar sekolah mempunyai rambu-rambu yang bisa dijadikan landasan dalam pelaksanaan program-program madrasah yang melibatkan partisipasi seluruh warga madrasah dan masyarakat. Hal ini dimaksudkan agar semua komponen tersebut dapat bekerja sama dalam mengembangkan madrasah dan mengetahui visi dan misi yang dimiliki oleh madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikannya.

Perencanaan pendidikan dapat dibuat oleh kepala madrasah, guru, dan staf yang berorientasi pada visi dan misi madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Perencanaan harus berkaitan dengan (a) penentuan tujuan dan maksud-maksud organisasi, (b) prakiraan-prakiraan lingkungan tentang tujuan yang hendak dicapai, dan (c) penetapan pendekatan untuk memenuhi tujuan dan maksud organisasi yang hendak dicapai (Hicks & Gullett, 1981). Sementara Terry (1978) menjelaskan bahwa *planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulation of proposed activities believed 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*. Hal ini mengandung maksud bahwa perencanaan adalah menentukan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Perencanaan madrasah pada hakikatnya adalah proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternatif mengenai sasaran dan cara-cara yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan. Proses tersebut terdapat tiga kegiatan yang harus dilaksanakan, yaitu menilai situasi dan kondisi saat ini, merumuskan dan menetapkan situasi dan kondisi yang diinginkan (yang akan datang), dan menentukan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai keadaan yang diinginkan.

1) Menilai situasi dan kondisi saat ini

Menilai situasi dan kondisi saat ini merupakan langkah awal yang harus dilaksanakan sebelum membuat perencanaan karena gambaran objektif yang ada 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. Selain itu, untuk memberikan masukan dalam membuat perencanaan di masa yang akan datang. Penilaian harus dilaksanakan dengan menggunakan teknik *authentic 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

Merumuskan dan menetapkan situasi-kondisi yang diinginkan di madrasah merupakan elaborasi dari pencapaian visi dan misi madrasah. Kondisi ini mempersyaratkan adanya kepala madrasah yang visioner, mampu melihat ke depan, peluang-peluang yang ada, tantangan-tantangan dan cara mengatasinya, serta adanya upaya untuk meraih peluang yang direncanakan melalui kebijakan-kebijakan strategis yang dibuat. 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 mutu pendidikan. Budaya ini akan muncul apabila didukung dengan komitmen yang dimiliki oleh kepala madrasah, guru, staf, dan siswa dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah.

- 3) Menentukan aktivitas untuk mencapai keadaan yang diinginkan
- Menentukan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai keadaan yang diinginkan merupakan langkah strategis yang harus dilaksanakan dalam membuat perencanaan mutu yang ada di madrasah. Kebijakan strategis yang dibuat oleh madrasah tidak akan bisa berjalan baik sesuai yang diharapkan, jika tidak disertai dengan 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 disertai dengan program-program strategis dan

cara melaksanakannya. Program strategis ini mengacu pada visi dan misi madrasah dalam mewujudkan mutu pendidikan.

School plan yang dibuat untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah atau madrasah setidaknya meliputi beberapa hal sebagai berikut:

- 1) visi dan misi madrasah;
- 2) identifikasi permasalahan (termasuk penyebab timbulnya permasalahan);
- 3) prioritas permasalahan yang dihadapi madrasah untuk segera diselesaikan;
- 4) alternatif cara yang dapat digunakan dalam memecahkan masalah;
- 5) prioritas pemecahan permasalahan;
- 6) tujuan program madrasah;
- 7) Rencana Induk Pengembangan (RIP) Madrasah dalam jangka waktu tiga tahun sampai dengan lima tahun;
- 8) sumber dana untuk membiayai program/kegiatan-kegiatan dalam rencana pengembangan madrasah;
- 9) proposal penunjang *block grant* yang terdiri dari program/kegiatan dan perkiraan anggaran;
- 10) RAPBS yang memuat semua program/kegiatan dan anggaran dari semua sumber dalam jangka waktu satu tahun.

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang pertama untuk membuat program-program strategis madrasah dalam mendayagunakan seluruh sumber daya potensial, baik manusia maupun nonmanusia untuk mencapai tujuan. Agar perencanaan bisa berhasil dengan baik, perlu memerhatikan proses dalam membuat perencanaan. Proses dalam membuat perencanaan dalam bidang pendidikan perlu memerhatikan beberapa pertanyaan yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam

membuat perencanaan (*basic question of planning*) yang dikenal dengan 5 W dan H (*what, why, where, when, who, and how*). Pertanyaan-pertanyaan ini harus dijawab secara ilmiah melalui proses analisis data, informasi, dan fakta, agar perencanaan yang dibuat bisa tepat sasaran dan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Pertanyaan dasar dalam perencanaan ini dapat diberikan penjelasan sebagai berikut.

- a. *What* (apa), pertanyaan ini berkaitan erat dengan apa yang akan dicapai? Tindakan apa yang harus dikerjakan dalam mencapai tujuan? Sarana dan prasarana apa yang dibutuhkan? Apa yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut agar bisa mencapai tujuan? Pertanyaan-pertanyaan ini harus dijawab dengan penjelasan secara rinci dan ilmiah.
- b. *Why* (mengapa), mengapa itu menjadi sasaran? Mengapa tujuan itu harus dicapai? Mengapa harus dikerjakan?
- c. *Where* (di mana), di madrasah mana akan dilakukan, perlu dijelaskan dan diberikan alasan-alasannya berdasarkan pertimbangan-pertimbangan filosofis. Di mana tempat setiap kegiatan harus dikerjakan? Hal ini dimaksudkan agar tersedia semua fasilitas yang diperlukan dalam mengerjakannya.
- d. *When* (kapan), kapan rencana akan dilakukan atau harus ditentukan waktu dalam pelaksanaannya. Penjelasan waktu dimulainya kegiatan atau pekerjaan untuk tiap-tiap kegiatan maupun seluruh kegiatan/pekerjaan harus ditetapkan standar waktu untuk memulai dan menyelesaikan semua program/kegiatan yang telah direncanakan secara jelas dan dapat dipertanggungjawabkan.
- e. *Who* (siapa), siapa yang akan melakukannya. Hal ini berkaitan erat dengan pengorganisasian agar mampu menempatkan dan memberikan tugas dan tanggung jawab kepada guru maupun staf sesuai dengan keahliannya masing-masing, agar tugas dan tanggung jawab bisa diselesaikan secara efektif dan efisien. Tugas,

wewenang, dan tanggung jawab harus jelas dan terperinci sehingga dapat dipahami dan dilaksanakan dengan mudah. Untuk itu, dibutuhkan adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing sehingga sistem organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien.

- f. *How* (bagaimana), bagaimana mengerjakannya? Dalam membuat perencanaan harus disertai dengan strategi, metode, maupun teknik-teknik dalam melaksanakannya. Hal ini dimaksudkan agar perencanaan yang dibuat oleh madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan dapat diimplementasikan dengan baik dan tepat sasaran.

Perencanaan dalam meningkatkan mutu madrasah yang didasarkan pada pengkajian yang mendalam dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan di atas maka rencana yang dihasilkan akan baik, risikonya relatif kecil, pelaksanaannya mudah, dan tujuan yang diinginkan akan dapat tercapai. Louis dan Allen (1975) menjelaskan bahwa terdapat beberapa kegiatan yang dilaksanakan dalam menjalankan fungsi perencanaan, kegiatan-kegiatan yang dimaksudkan sebagai berikut.

- a. *Forecasting* (peramalan), perencanaan harus dapat meramalkan, memperkirakan waktu yang akan datang tentang keadaan pasar, perkembangan situasi konsumen, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, kebijaksanaan pemerintah, dan lain sebagainya. Ramalan-ramalan untuk memperkirakan pendidikan di masa yang akan datang ini disusun secara sistematis dan berkesinambungan serta berusaha mendahului kondisi-kondisi pada waktu yang akan datang.
- b. *Establishing objectives* (penetapan tujuan). Kepala madrasah/sekolah, rektor atau pimpinan lembaga pendidikan harus menentukan dengan tegas hasil akhir yang diinginkan. Menetapkan tujuan merupakan tugas dari perencana (*planner*), yaitu manajer atau

pemimpin lembaga pendidikan. Tujuan harus dikembangkan untuk menentukan semua kegiatan yang akan dilaksanakan. Tanpa adanya tujuan yang jelas dan tegas, tidak akan mungkin bisa menghasilkan perencanaan yang bagus dan implementatif dalam meningkatkan mutu pendidikan.

- c. *Programming* (pemrograman), perencanaan dalam meningkatkan mutu pendidikan harus menetapkan prosedur kegiatan-kegiatan dan pembiayaan yang diperlukan untuk setiap kegiatan demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Kepala madrasah, ketua, rektor sebagai manajer pendidikan dapat memperkuat langkah-langkah tindakan yang akan diambil berdasarkan prioritas pelaksanaannya. Prioritas pelaksanaan ini penting agar tujuan bisa tercapai secara efektif dan efisien.
- d. *Scheduling* (penjadwalan), pimpinan lembaga pendidikan sebagai manajer harus dapat menentukan waktu yang tepat dalam merencanakan dan melaksanakan program-program pendidikan yang strategis. Sebab, hal ini merupakan ciri penting dari suatu tindakan yang baik. Manajer menentukan waktu dari kegiatan-kegiatannya melalui penyusunan jadwal, kapan harus dimulai dan berapa lama setiap aktivitas atau program-program kegiatan dalam pendidikan dan pembelajaran di madrasah bisa dilaksanakan dan dipertanggungjawabkan dengan baik.
- e. *Budgeting* (penganggaran), penyusunan anggaran belanja harus dilakukan oleh perencana dalam mengalokasikan sumber-sumber dana yang ada serta penetapan besarnya anggaran untuk setiap kegiatan yang akan dilakukan. Dalam hal ini ditentukan alat-alat, tenaga kerja serta fasilitas-fasilitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan melaksanakan program-program kegiatan secara efektif dan efisien. *Budgeting* ini juga merupakan alat pengendalian dalam sistem manajemen keuangan. Penganggaran yang disesuaikan

dengan perencanaan program-program kegiatan di lembaga pendidikan akan dapat membantu pelaksanaan akuntabilitas dalam pelaksanaan program dan pembiayaan yang ada di madrasah atau di lembaga-lembaga pendidikan lainnya.

- f. *Developing procedure* (pengembangan prosedur), untuk penghematan, efektivitas, dan kemudahan dalam pelaksanaan program-program kegiatan dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah, diperlukan adanya standar operasional prosedur dalam menjalankan seluruh program kegiatan yang telah direncanakan sehingga membentuk suatu sistem yang mudah dijalankan dalam mencapai mutu pendidikan.
- g. *Establishing and interpreting policies* (penetapan dan penafsiran kebijakan), untuk menjamin keseragaman dan keselarasan tindakan dalam menguasai masalah-masalah dalam melaksanakan kebijakan, perlu adanya kesamaan persepsi dan tindakan untuk melaksanakan kebijakan yang ada di madrasah. Untuk itu, perlu adanya penetapan dan petunjuk secara khusus yang dibuat oleh perencana dalam melaksanakan kebijakan-kebijakan. Petunjuk dan teknik pelaksanaan kebijakan ini dapat disusun dan dijadikan sebagai standar operasional prosedur yang ada di madrasah.

Perencanaan pada dasarnya ditetapkan berdasarkan perkiraan dan asumsi-asumsi terhadap masa yang akan datang serta didasarkan pada analisis tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang dimiliki oleh madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini berkaitan erat dengan bagaimana madrasah menggunakan kekuatan untuk mengatasi kelemahan dan meraih peluang dengan memanfaatkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan, serta mengatasi tantangan dengan memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang. Berkaitan dengan perencanaan ini, sepanjang teori manajemen ada beberapa model perencanaan yang bisa dijadikan sebagai acuan untuk membuat

perencanaan yang baik di madrasah. Model-model perencanaan yang dimaksudkan sebagai berikut.

1) Model Chesswas

Proses perencanaan pendidikan yang dikembangkan oleh Cheewas (1973) dapat dilaksanakan dengan memerhatikan langkah-langkah sebagai berikut: (a) memilih kebutuhan akan pendidikan, (b) merumuskan tujuan dan sasaran pendidikan, (c) merumuskan kebijakan dan menentukan prioritas, (d) merumuskan proyek dan program, (e) menguji kelayakan, (f) menerapkan rencana, (g) menilai dan merevisi untuk rencana yang akan datang.

Memilih kebutuhan akan pendidikan merupakan hal yang sangat penting dalam membuat perencanaan pendidikan di sekolah/madrasah. Pada tahap ini, kepala sekolah beserta *teamwork* mengidentifikasi dan merumuskan kebutuhan yang menjadi skala prioritas yang harus dipenuhi dalam merencanakan mutu pendidikan. Tujuan dan sasaran pendidikan harus dirumuskan dengan baik dan terukur karena semua program kegiatan di sekolah dan kebutuhan-kebutuhan yang harus dipenuhi oleh sekolah/madrasah harus mendukung tercapainya tujuan dan sasaran pendidikan yang telah dirumuskan oleh sekolah.

Membuat proyek dan program-program sekolah yang berorientasi pada mutu dan tujuan sekolah/madrasah. Semua program yang dibuat oleh sekolah harus diarahkan pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Program dibuat berdasarkan visi, misi, dan tujuan sekolah agar efektivitas pencapaian tujuan bisa terukur dengan baik. Program yang dibuat harus disertai dengan strategi dalam melaksanakannya dan alat ukur untuk mengevaluasi ketercapaiannya dalam pelaksanaan seluruh program yang menjadi kebijakan di sekolah.

Merumuskan kebijakan dan menentukan prioritas merupakan hal yang sangat penting dalam sistem organisasi sekolah/madrasah.

Kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh sekolah harus disertai dengan skala prioritas dalam pelaksanaannya agar bisa dijalankan dengan baik dan mengarah pada pencapaian visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan di sekolah. Skala prioritas akan menjadi fokus utama dalam pencapaian tujuan di sekolah. Skala prioritas inilah yang akan memandu seluruh civitas akademik dalam melaksanakan dan mengembangkan organisasi sekolah yang lebih baik dan berorientasi pada tujuan.

Menguji kelayakan merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan oleh sekolah agar program-program dan kegiatan-kegiatan yang telah disusun dan dirumuskan bisa dilaksanakan dengan baik. Kelayakan ini penting karena dapat dijadikan sebagai alat untuk mengetahui apakah program-program kegiatan yang telah disusun layak untuk dilaksanakan atau tidak? Menguji kelayakan ini berkaitan erat dengan kelayakan program yang dibuat dan sumber daya yang mendukung dalam melaksanakan program. Hal ini harus menjadi pertimbangan dalam proses perencanaan di sekolah. Sebab, program kegiatan sekolah yang bagus, jika tidak didukung dengan sumber daya manusia dan nonmanusia yang dibutuhkan, akan sangat mustahil program tersebut bisa dijalankan dengan efektif dan efisien.

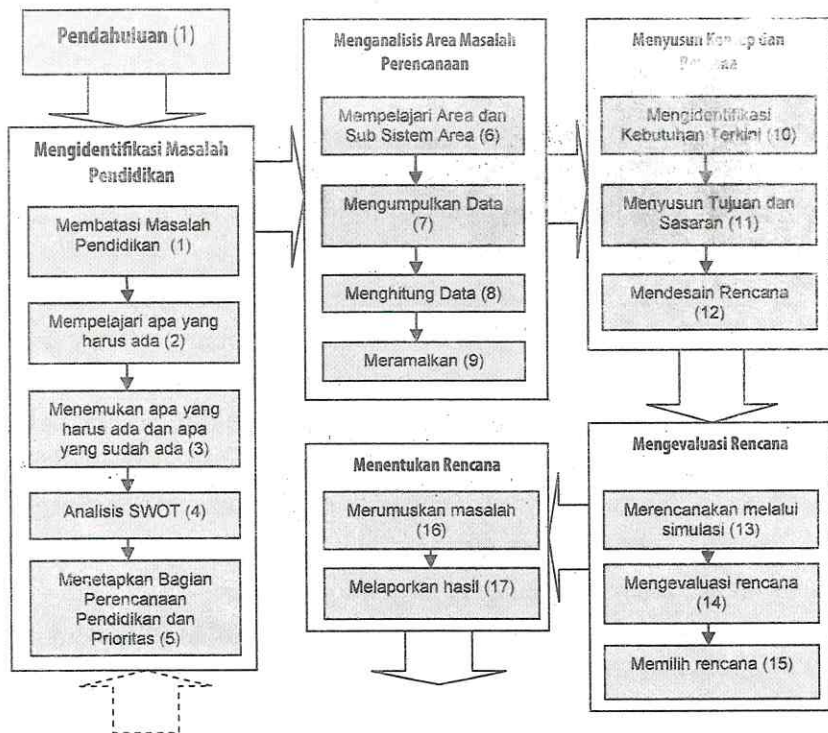
Perencanaan yang telah dibuat harus diimplementasikan dengan baik sesuai dengan kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan oleh sekolah. Komitmen untuk menjalankan rencana merupakan hal yang sangat penting dan harus dimiliki oleh kepala sekolah, guru, dan staf, agar rencana yang telah dibuat betul-betul bisa dilakukan dengan baik. Menjalankan rencana sesuai dengan apa yang telah direncanakan akan membantu sekolah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

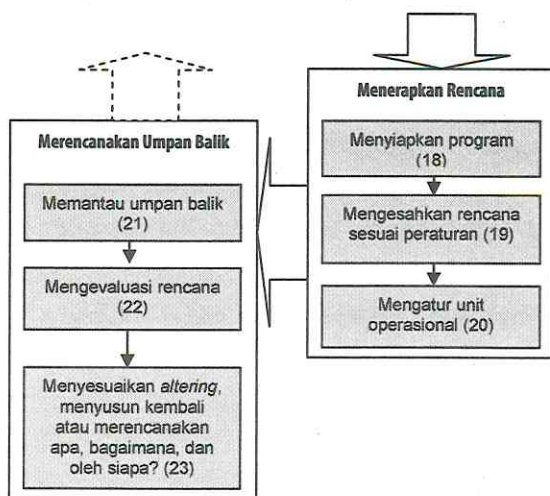
Seluruh program kegiatan yang dilaksanakan di sekolah dan madrasah harus dikontrol dan dinilai agar dapat memperoleh

feedback untuk merevisi, memperbaiki, dan membuat rencana yang akan datang. Rencana berikutnya didasarkan pada hasil evaluasi sebelumnya sehingga terjadi peningkatan secara terus-menerus. Dengan langkah-langkah tersebut, diharapkan pendidikan yang ada di sekolah/madrasah akan menjadi bermutu dan mempunyai daya saing yang tinggi dalam sistem desentralisasi di Indonesia.

2) Model Banghart dan Trull

Model perencanaan ini dapat digambarkan sebagai berikut.



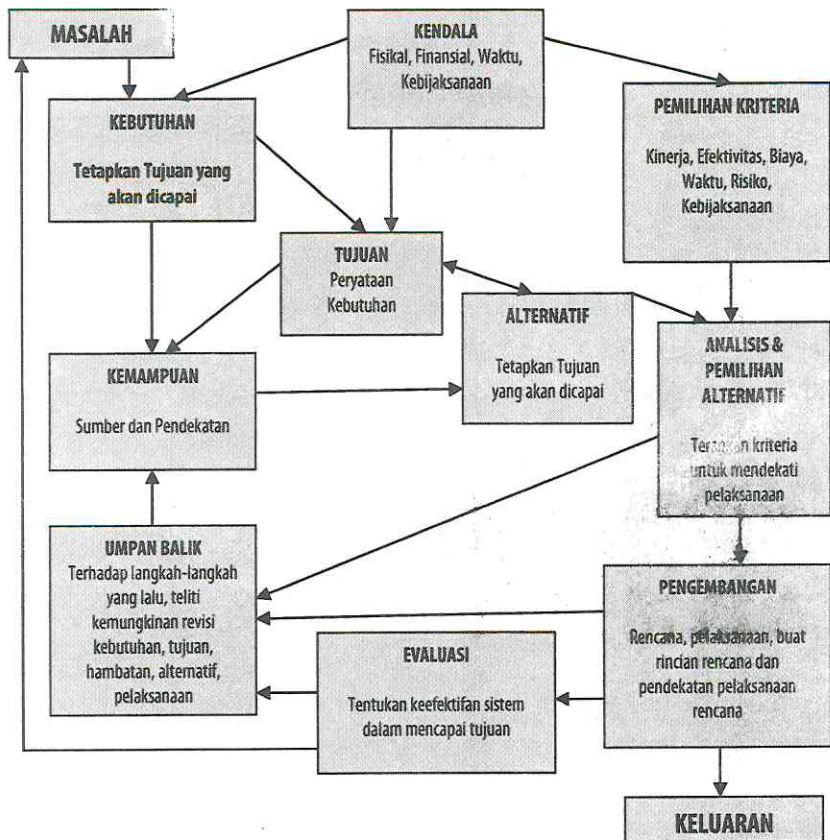


Gambar 3.1
Proses Perencanaan Pendidikan,
Diadaptasi dari Banghart, F.W. dan Trull, (1973)

Proses perencanaan pendidikan menurut Banghart dan Trull (1973) sebagaimana dijelaskan dalam gambar tersebut dapat dilaksanakan dengan memerhatikan langkah-langkah sebagai berikut: (a) pendahuluan, (b) mengidentifikasi permasalahan pendidikan, (c) analisis area masalah perencanaan, (d) menyusun konsep dan rencana, (e) mengevaluasi rencana, (f) menentukan rencana, (g) penerapan rencana, dan (h) rencana umpan balik.

3) Model Sistem International City Management

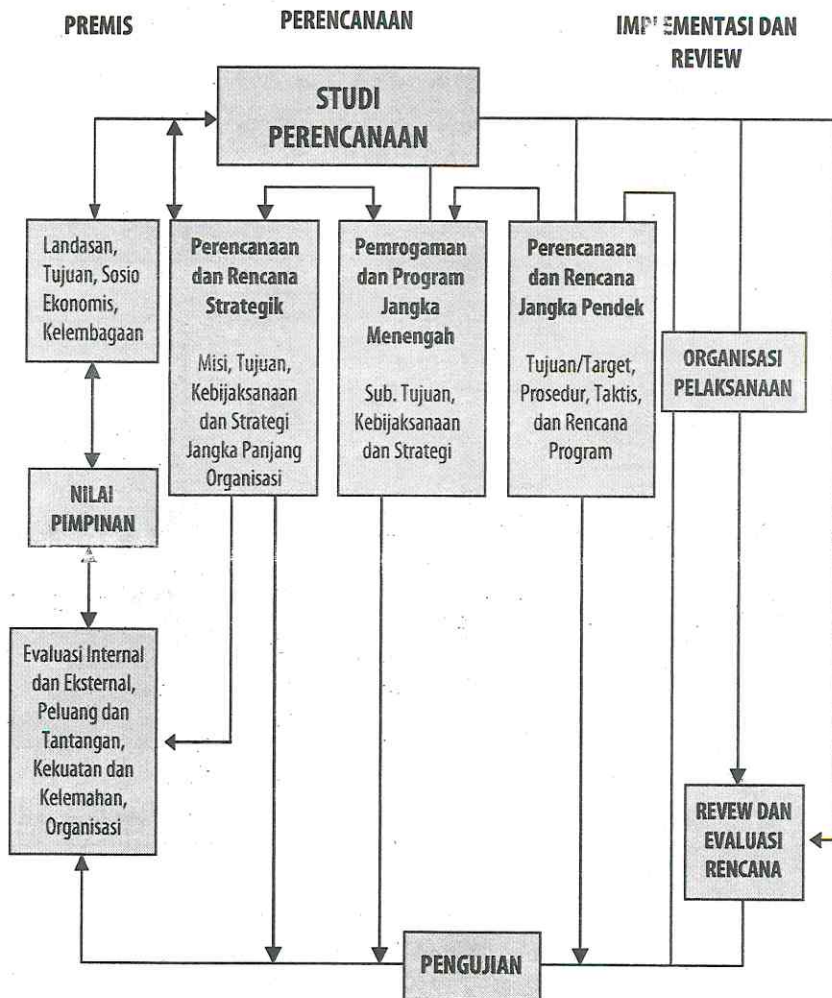
Proses perencanaan pendidikan sebagaimana dikembangkan oleh *International City Management* dapat dilihat dalam bentuk gambar sebagai berikut.



Gambar 3.2
Proses Perencanaan Berdasarkan Sistem
(International City Management, 1972)

4) Model Johnson

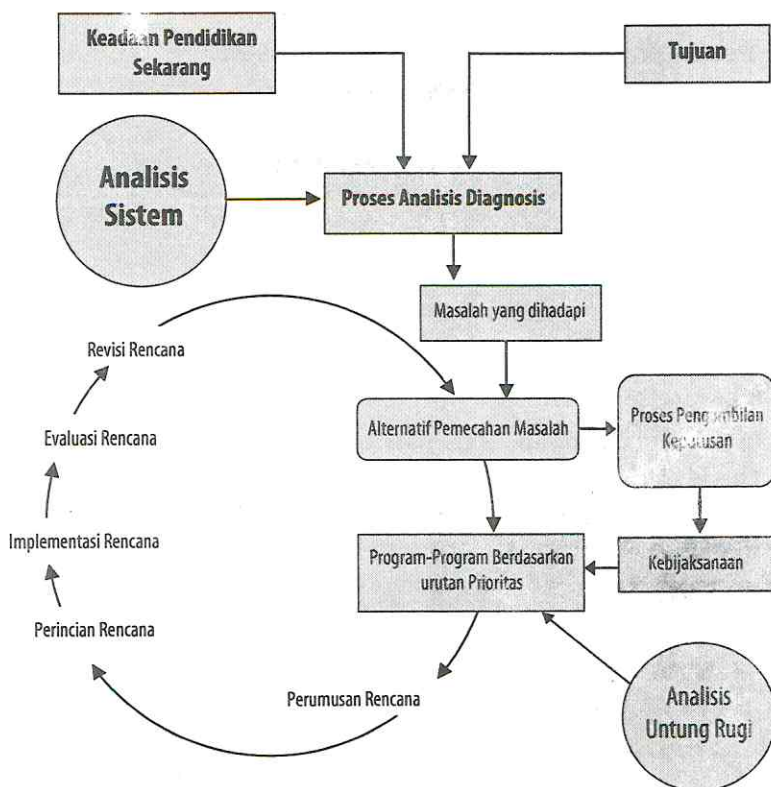
Proses perencanaan pendidikan berdasarkan pendekatan sistem juga digambarkan oleh Johnson sebagai berikut.



Gambar 3.3
Proses Perencanaan Berdasarkan Sistem (Johnson, 1974)

5) Model Anonim

Proses perencanaan pendidikan model Anonim ini dapat dilaksanakan dengan memerhatikan gambar sebagai berikut:



Gambar 3.4
Proses Perencanaan (Anonim, 1978)

Model-model perencanaan tersebut dapat dipilih dan diimplementasikan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah/madrasah. Kata kuncinya adalah semua perencanaan yang dibuat oleh sekolah/madrasah harus didasarkan pada visi, misi, dan tujuan sekolah. Perencanaan yang dibuat harus mendukung dalam pencapaian visi dan misi sekolah. Untuk itu, sekolah/madrasah terlebih dahulu harus merumuskan visi dan misi secara tepat sesuai dengan filosofi dan harapan yang ingin dicapainya dalam proses pendidikan dan pembelajaran yang dilaksanakan di sekolah/madrasah.

E. Pemberdayaan Guru dalam Konteks Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/Madrasah

Pemberdayaan mulai populer pada 1970-an dan 1980-an. Istilah ini lahir berkaitan dengan tema gerakan wanita dalam konteks ketidakberdayaannya menghadapi berbagai persoalan sosial (Kreisberg, 1992). Di Indonesia, pada prinsipnya ketidakberdayaan individu tumbuh (dibangun) melalui struktur sosial yang dirancang untuk mempertahankan dominasi kelompok elite pemerintah, golongan, dan pihak tertentu demi kepentingan eksplorasi sumber daya.

Untuk melaksanakan otonomi sekolah diperlukan perubahan mental kepala sekolah, staf, dan guru dari budaya menunggu ke budaya mandiri. Menurut Kusumah (1999) 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, 1998; Kindervater, 1979). 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, 1992). Berdasarkan penelitian dan teori (Allen, et.al., 1984; Bar, 1989; dan Bernstein, 1982) 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) 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 (Bennis & Nanus, 1985). Untuk itu, dalam konteks MPMBS, pemberdayaan guru sangat dibutuhkan sebagai upaya untuk 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 memberdayakan 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 siswa. 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. Istilah *efektif* berkaitan erat dengan sejauh mana kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan tujuan yang ditetapkan. Menurut Davis dan Thomas (1989), paling tidak terdapat empat ciri guru yang efektif, yaitu: Pertama, memiliki kemampuan yang berkaitan dengan iklim belajar di kelas: (1) memiliki keterampilan interpersonal, khususnya kemampuan untuk menunjukkan empati, penghargaan kepada siswa, dan ketulusan, (2) memiliki hubungan baik dengan siswa, (3) mampu menerima, mengakui, dan memerhatikan siswa secara tulus, (4) menunjukkan minat dan antusias yang tinggi dalam mengajar, (5) mampu menciptakan ruang gerak tumbuhnya kerja sama 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 respons 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 peningkatan 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, 1980).

Uraian tersebut di atas menunjukkan bahwa prestasi belajar yang dicapai oleh siswa banyak ditentukan oleh kemampuan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Dengan demikian, guru harus selalu meningkatkan profesionalnya agar bisa melaksanakan proses pembelajaran dengan baik dan tepat sasaran. Guru yang profesional, menurut Sahertian (1994) memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (1) ahli (*expert*), artinya guru tersebut mempunyai keahlian dalam bidang pengetahuan dan keterampilan yang diajarkan, (2) memiliki rasa tanggung jawab (*responsibility*) 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 guru 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

fungsinnya 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-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, 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-kebutuhan masyarakat.
- 7) Disiplin, menetapkan sendiri standar mutu untuk pekerjaan yang yang dilakukan untuk orang lain.
- 8) Persepsi kreatif, sebuah pandangan yang lebih positif dan inovatif terhadap hubungan dirinya dengan lingkungannya (Kindervatter, 1979).

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 persekolahan, kepala sekolah harus

melibatkan guru dan staf dalam pengambilan keputusan sekolah 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 (1989), paling tidak terdapat empat ciri guru yang efektif.

- 1) Memiliki kemampuan yang berkaitan dengan iklim belajar di kelas. Kemampuan ini berkaitan hal-hal 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 yang tinggi dalam mengajar.
 - e) Mampu menciptakan ruang gerak tumbuhnya kerja sama antarsiswa.
 - 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 pemberian umpan balik (*feedback*) dan penguatan (*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 kreativitasnya dan prestasi belajar peserta didik.

Pemberdayaan yang harus dilaksanakan dalam implemetasi MPMBS terdapat delapan langkah pemberdayaan, antara lain (1)

menyusun kelompok guru sebagai penerima awal atas rencana program pemberdayaan, (2) mengidentifikasi dan membangun kelompok peserta didik di sekolah, (3) memilih dan melatih guru dan tokoh masyarakat yang terlibat secara langsung dalam implemetasi MPMBS, (4) membentuk dewan sekolah, yang terdiri dari unsur sekolah, unsur masyarakat di bawah pengawasan pemerintah daerah, (5) menyelenggarakan pertemuan-pertemuan para anggota dewan sekolah, (6) mendukung aktivitas kelompok yang tengah berjalan, (7) mengembangkan hubungan yang harmonis antara sekolah dan masyarakat, (8) menyelenggarakan lokakarya untuk evaluasi (Mulyasa, 2002: 33).

Pemberdayaan merupakan cara yang sangat praktis dan produktif untuk mendapatkan hasil yang terbaik dari kepala sekolah sebagai manajer sekolah, para guru, dan para staf sekolah. Proses yang ditempuh untuk mendapatkan hasil yang terbaik dan produktif tersebut adalah dengan membagi tanggung jawab secara proporsional 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 (*self-reliance*) dalam meningkat produktivitas kerja sehingga mutu pendidikan di sekolah bisa dicapai dengan baik.

F. Kerangka Kerja dalam Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah atau Madrasah

Sekolah atau madrasah sebagai lembaga pendidikan harus selalu berbenah diri agar menjadi berkualitas dan memiliki daya saing yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi dan kreativitas dalam mengelola lembaga pendidikan harus berjalan secara terus-menerus sejalan dengan laju pertumbuhan dan perkembangan ilmu pengetahuan. Mutu pendidikan menjadi perhatian utama dalam

mengelola sekolah/madrasah. Sekolah yang bermutu akan dapat memuaskan pelanggan atau pengguna dari jasa pendidikan ini. Untuk mengelola madrasah yang berkualitas diperlukan otonomi dan kreativitas sekolah/madrasah. Dalam konteks ini, di Indonesia telah diterapkan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah/Madrasah. Implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah dititikberatkan pada bagaimana sekolah atau madrasah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, proses pembelajaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengelolaan sumber daya sekolah dan administrasi.

Tujuan utama penerapan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah adalah untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan serta mutu dan relevansi pendidikan di sekolah atau madrasah. Dengan wewenang tersebut sekolah atau madrasah akan lebih leluasa untuk mengadakan inovasi dan berkreasi dalam meningkatkan mutu dan daya saing yang tinggi terhadap lembaga yang dikelolanya. Oleh karena itu, kerangka kerja sekolah atau madrasah dalam melaksanakan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah ini terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu: (1) menyusun rencana sekolah/madrasah dan rencana anggaran, (2) mengelola sekolah/madrasah berdasarkan rencana sekolah dan rencana anggaran tersebut, (3) memfungsikan masyarakat agar berpartisipasi dalam pengelolaan sekolah/madrasah.

1) Menyusun Rencana Sekolah atau Madrasah

Kegiatan dalam penyusunan rencana sekolah atau madrasah mempunyai tujuan untuk: (a) membantu sekolah/madrasah menjelaskan pengelolaan saat ini dan masa yang akan datang, (b) mendorong adanya keputusan-keputusan (*decision making*) ditingkat sekolah atau madrasah, (c) mendorong dan mendukung partisipasi masyarakat, (d) mendorong terciptanya ketentuan dalam perencanaan dan pelaksanaannya.

Memuat rencana sekolah atau madrasah harus didasarkan pada perencanaan strategis dalam peningkatan mutu pendidikannya. Perencanaan strategis ini bisa dilaksanakan dengan cara kerja analisis SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*) yaitu dengan cara menganalisis kekuatan, kelemahan lembaga (internal), dan menganalisis peluang dan ancaman (eksternal). Analisis ini berfungsi untuk mengadakan evaluasi diri sehingga dapat digunakan untuk membuat kebijakan-kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu pendidikannya.

Proses perencanaan ini perlu peran aktif kepala sekolah, guru, staf, masyarakat, BP3, dan komite sekolah. Pada langkah awal dalam penerapan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah/madrasah ini, terdapat beberapa tahapan kegiatan yang harus dilaksanakan, yaitu sebagai berikut.

- a) Penyusunan dan basis data profil sekolah atau madrasah yang lebih representatif, akurat, valid tentang berbagai aspek akademik, administratif, dan finansial.
- b) Mengidentifikasi kebutuhan sekolah/madrasah, merumuskan tugas sasaran, visi, misi sekolah/madrasah sesuai dengan tujuan pendidikan nasional, permintaan pendidikan, dan sumber daya.
- c) Melakukan evaluasi diri (*self-evaluation*) untuk mengkaji kekuatan dan kelemahan mengenai sumber daya sekolah, serta peluang dan tantangan dalam meningkatkan mutu pendidikannya.

Peningkatan mutu pendidikan di sekolah/madrasah memerlukan perencanaan strategis dalam menciptakan perubahan-perubahan yang berarti dalam mendongkrak mutu pendidikannya. Proses perubahan ini berkaitan erat dengan perbaikan program dan kurikulum sekolah/madrasah, meningkatkan kinerja kepala sekolah dan guru, meningkatkan partisipasi aktif masyarakat dalam

pendidikan, dan meningkatkan kualitas proses pembelajaran. Hal ini diupayakan dalam rangka mengefektifkan kinerja sekolah atau madrasah. Kinerja sekolah atau madrasah yang efektif sebagaimana diungkapkan oleh Gronberg dan Baros (1995) dapat diukur dari hal-hal sebagai berikut: (a) kualitas proses, (b) efektivitasnya, (c) produktivitasnya, (d) efisiensinya, (e) inovasinya, dan (f) kepuasan kerja personel sekolah atau madrasah.

2) Mengelola sekola/madrasah berdasarkan rencana sekolah dan rencana anggaran

Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah atau madrasah menuntut perubahan-perubahan perilaku kepala sekolah, guru, staf atau tenaga kependidikan dalam mengoperasikan dan mengelola lembaganya. Lembaga pendidikan harus dikelola secara profesional agar mampu meningkatkan mutu pendidikannya. Oleh karena itu, dalam pengelolaan ini diperlukan kemampuan profesional dan manajerial yang baik. Agar bisa mengelola lembaga pendidikan secara profesional sebagaimana dijelaskan oleh Mulyasa (2002) bahwa kepala sekolah atau madrasah harus memiliki kompetensi sebagai berikut.

- a) Memiliki kemampuan untuk berkolaborasi dengan guru dan masyarakat sekitar sekolah.
- b) Memiliki pemahaman dan wawasan yang luas tentang teori pendidikan dan pembelajaran.
- c) Memiliki kemampuan dan keterampilan untuk menganalisis situasi sekarang berdasarkan apa yang seharusnya serta mampu memperkirakan kejadian di masa depan berdasarkan situasi sekarang.
- d) Memiliki kemauan dan kemampuan untuk mengidentifikasi masalah dan kebutuhan yang berkaitan dengan efektivitas pendidikan di sekolah atau madrasah.

- e) Mempunyai kemampuan dalam memanfaatkan berbagai peluang, menjadikan tantangan sebagai peluang, serta mengonseptualkan arah baru untuk perubahan.

Sekolah atau madrasah dalam praktik manajerial harus dikelola dengan baik sesuai dengan perencanaan strategis dan anggaran yang dimiliki oleh sekolah. Perencanaan sebagai dasar dalam melaksanakan dan menggerakkan seluruh sumber daya sekolah secara efektif dan efisien agar tujuan pendidikan di sekolah bisa tercapai dengan baik. Tujuan dapat dijadikan sebagai kontrol manajerial dalam menyelenggarakan dan mengelola lembaga pendidikan secara akuntabel.

- 3) Partisipasi masyarakat dalam Pengelolaan Sekolah atau Madrasah
Peran serta masyarakat dalam pendidikan sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah atau madrasah. Hal ini disebabkan pendidikan pada hakikatnya adalah tanggung jawab bersama antara sekolah, masyarakat, dan pemerintah. Dalam konteks ini masyarakat mempunyai peran yang cukup tinggi dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah sebagaimana diungkapkan oleh S. Ballen (2000) yang menjelaskan bahwa manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:
 - a) Meningkatkan peran serta BP3 dan masyarakat untuk mendukung kinerja sekolah.
 - b) Program sekolah disusun dan dilaksanakan dengan mengutamakan kepentingan proses belajar mengajar, bukan kepentingan administratif.
 - c) Menerapkan prinsip efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya sekolah (anggaran, personel, dan fasilitas).

- d) Mampu mengambil keputusan yang sesuai dengan kebutuhan, kemampuan, dan kondisi lingkungan sekolah walau berbeda dari pola umum atau kebiasaan.
- e) Menjamin terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab kepada masyarakat, selain kepada pemerintah atau yayasan.
- f) Meningkatkan profesionalisme personel sekolah.
- g) Meningkatkan kemandirian sekolah di segala bidang
- h) Adanya keterlibatan semua unsur terkait dalam perencanaan program sekolah, pelaksanaan sampai dengan evaluasi (kepala sekolah, guru, BP3, dan tokoh masyarakat, dan lainnya).
- i) Adanya keterbukaan dalam pengelolaan pendidikan sekolah, baik yang berkaitan dengan program, anggaran, ketenagaan, prestasi, sampai dengan pelaporan.
- j) Sekolah mempunyai tanggung jawab (*accountability*) kepada pemerintah, yayasan, dan masyarakat.

Sekolah atau madrasah dalam konteks manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah dituntut memiliki akuntabilitas baik kepada masyarakat, yayasan maupun pemerintah. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat jalinan komitmen antara sekolah dan masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidikan sehingga harapan dan keinginan masyarakat dapat direspons dengan baik oleh sekolah. Pertanggungjawaban (*accountability*) ini bertujuan untuk meyakinkan bahwa dana sekolah yang berasal dari masyarakat dipergunakannya sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang ada di sekolah dan masyarakat. Oleh karena itu, dalam konteks MBS sekolah harus memberikan laporan akuntabilitasnya kepada orangtua/masyarakat dan pemerintah, serta melaksanakan kaji ulang secara komprehensif dan perbaikan secara terus-menerus (*continous improvement*)

terhadap pelaksanaan program prioritas sekolah dalam proses peningkatan mutu.

Kerangka kerja dalam konteks manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah atau madrasah ini didasarkan pada rencana strategis sekolah dalam pengembangan sekolah yang bermutu. Setiap sekolah atau madrasah hendaknya mempunyai tujuan yang ingin dicapai, baik pada jangka pendek, menengah, dan jangka panjang. Tujuan tersebut dapat dicapai dengan baik, jika disertai dengan pembuatan rencana yang matang untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Perencanaan sekolah inilah yang akan dijadikan sebagai acuan dalam membuat kerangka kerja dan meningkatkan kinerja sekolah secara efektif dan efisien.

Kerangka kerja ini didasarkan pada rencana pengembangan sekolah (*school plan*) yang paling tidak berkaitan dengan hal-hal sebagai berikut.

- a) Visi dan misi sekolah atau madrasah
- b) Identifikasi permasalahan (termasuk penyebab timbulnya masalah), hal ini penting dalam rangka membuat dan menentukan skala prioritas.
- c) Prioritas permasalahan yang dihadapi sekolah untuk segera diselesaikan dengan baik.
- d) Membuat alternatif cara penyelesaian masalah.
- e) Merumuskan tujuan program sekolah.
- f) Membuat Rencana Induk Pengembangan Sekolah atau Madrasah (RIPS/M) dalam jangka waktu 3 sampai dengan 5 tahun.
- g) Menentukan sumber dana untuk membiayai program atau kegiatan-kegiatan dalam rencana pengembangan sekolah atau madrasah.

- h) Membuat proposal penunjang *block grant* yang terdiri dari program-program kegiatan dan perkiraan anggaran yang diperlukannya.
- i) Membuat RAPBS yang memuat semua program dan kegiatan beserta anggaran dari semua sumber dalam jangka waktu satu tahun.

Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah atau madrasah dikembangkan berdasarkan keinginan untuk memberikan kemandirian kepada sekolah atau madrasah untuk ikut terlibat secara aktif dan dinamis dalam rangka untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui pengelolaan sumber daya yang dimiliki oleh sekolah agar mampu memiliki daya saing yang tinggi dan diminati oleh masyarakat. Pengelolaan ini didasarkan pada keinginan untuk meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia. Oleh karena itu, sekolah dan madrasah harus berjuang secara terus-menerus untuk menjadi pusat mutu (*center for excellence*). Pusat mutu di sekolah atau madrasah akan tercapai dengan baik, jika terdapat komitmen kepala sekolah, guru, staf, siswa, dan masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Hal ini disebabkan mutu adalah milik bersama, dan harus diperjuangkan secara bersama-sama sehingga semua akan mempunyai kepedulian terhadap mutu pendidikan di sekolah atau madrasah. Kepedulian terhadap mutu inilah yang pada akhirnya dapat memberikan dorongan kepada masing-masing sekolah atau madrasah agar dapat menentukan visi dan misinya untuk mempersiapkan dan memenuhi kebutuhan serta tuntutan masa depan peserta didik yang lebih baik. Visi dan misi sekolah atau madrasah dapat dijadikan sebagai dasar untuk membuat perencanaan dan program-program sekolah serta untuk membangun komitmen bersama dalam meningkatkan mutu pendidikan yang memiliki daya saing tinggi di era global ini.

G. Strategi Pelaksanaan di Tingkat Sekolah atau Madrasah

Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah 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. Oleh karena itu, manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah 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 sangat berkaitan dengan sekolah efektif. Sekolah efektif (*effective schools*) pada prinsipnya mensyaratkan adanya keleluasaan sekolah atau madrasah untuk mengelola dan mengambil keputusan pendidikan secara mandiri. Keputusan-keputusan yang dibuat oleh sekolah akan sangat menentukan kualitas proses pendidikan yang ada di dalamnya. Untuk mengimplementasikan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah atau madrasah ini diperlukan strategi yang bisa diterapkannya. Strategi yang dimaksudkan berkaitan erat dengan hal-hal sebagai berikut.

1) Komitmen Kepala Sekolah atau Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Komitmen yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam menerapkan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah atau madrasah merupakan prasyarat utama yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, 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 sebagai *leader* dan *manager*, karena kepala sekolah

merupakan kunci keberhasilan sekolah. Komitmen dan keyakinan harus terus ditingkatkan, karena ini merupakan strategi awal yang harus dimiliki oleh kepala sekolah. Tanpa adanya komitmen yang tinggi, mustahil manajemen peningkatan mutu bisa diterapkan di sekolah 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 harus mempunyai niat yang baik dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah atau madrasah, karena tanpa adanya niat yang baik, komitmen peningkatan mutu pendidikan tidak mungkin bisa terwujud. Implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah atau madrasah harus disertai dengan niat yang baik oleh kepala sekolah, guru, staf, siswa, komite sekolah, dan masyarakat untuk mengimplementasikannya sehingga peningkatan mutu pendidikan bisa berjalan dengan baik.

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

2) Membentuk *Teamwork* sebagai penggerak Mutu

Kepala sekolah atau 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 *teamwork* dalam implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah menjadi penting adanya karena kepala sekolah tidak akan mungkin bisa menjalankan mutu dengan sendirinya. Mutu adalah milik bersama seluruh warga sekolah sehingga peningkatannya pun juga harus melibatkan seluruh warga sekolah dan sumber daya potensial yang dimilikinya.

Teamwork penggerak mutu di sekolah akan menjadi penting adanya, karena inilah yang bisa dijadikan sebagai pelopor dalam implementasi manajemen peningkatan mutu sekolah. Kerja sama tim ini didasarkan pada suatu keyakinan bahwa kerja sama tim akan dapat memberikan hasil yang jauh lebih baik daripada bekerja secara individual. Dalam mencapai tujuan peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah, terdapat strategi yang bisa dilaksanakan oleh *teamwork* sekolah sebagaimana dijelaskan oleh Goetsch dan Davis (1994) bahwa kinerja tim dalam mencapai tujuan organisasi harus:

- a) Saling ketergantungan. Saling ketergantungan diperlukan di antara para anggota tim dalam hal informasi, sumber daya, 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) Penjajaran (*alignment*). Anggota tim harus bersedia menyisihkan sikap individualisnya 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/respek. Dalam membentuk kerja sama tim yang baik, dibutuhkananya kepercayaan yang baik. 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, oleh karena itu dalam kinerja tim harus memerhatikan hal-hal tersebut sehingga dapat membangun kinerja tim yang bagus dan saling mendukung antara satu dengan yang lainnya;
- 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 atau 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 ini dibutuhkan keterampilan di dalam menerima perbedaan pendapat (ide, gagasan, masalah, saran pemecahan masalah dan sebagainya), begitu juga diperlukan cara menyampaikan 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 setiap 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 atau madrasah ini akan bisa berjalan dengan efektif dan efisien apabila dilaksanakan dengan kepemimpinan yang visioner dan didukung dengan kinerja tim yang bagus sehingga masalah-masalah yang dihadapi 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/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 atau lembaga pendidikan tentang apa yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Visi yang baik sebagaimana dijelaskan oleh Akdon (2006) memuat kriteria sebagai berikut.

- Visi bukanlah fakta, terjadi gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan.
- Visi 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 realistik 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 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 atau madrasah) bagi pihak-pihak yang berkepentingan pada saat ini dan di masa 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 obyek 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. Rumusan 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 atau madrasah.

4) Membuat Evaluasi Diri (*Self-Evaluation*)

Membuat evaluasi diri secara objektif terhadap kondisi sekolah atau madrasah yang sebenarnya merupakan langkah awal yang harus ditempuh oleh kepala sekolah sebelum membuat perencanaan peningkatan mutu pendidikan di lembaganya. Evaluasi diri dilakukan dalam rangka untuk mengetahui kekuatan, kelemahan internal sekolah itu sendiri, serta untuk mengetahui peluang dan tantangan yang harus dihadapi oleh sekolah atau madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikannya.

Berdasarkan hasil evaluasi diri inilah, sekolah atau madrasah membuat perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Kepala sekolah mengambil kebijakan-kebijakan strategis yang harus diimplementasikannya agar mutu pendidikan bisa dicapai dengan baik berdasarkan visi dan misi yang dimiliki oleh sekolah. Kebijakan tersebut harus diarahkan pada upaya untuk menggunakan kekuatan dalam meraih peluang dan mengatasi ancaman atau tantangan yang dihadapi sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Selain itu, juga harus ada kebijakan dalam mengatasi kelemahan yang dimiliki oleh sekolah atau madrasah agar peluang peningkatan mutu bisa didapatkan, serta ancaman atau kendala dalam peningkatan mutu pendidikan bisa diatasi dengan baik.

5) Membuat Perencanaan Sekolah atau Madrasah Berbasis pada Mutu

Perencanaan merupakan sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Membuat perencanaan sekolah atau madrasah yang baik dan strategis berdasarkan visi,

misi, dan tujuan sekolah merupakan pelaksanaan fungsi pertama dalam manajemen. Fungsi ini harus dijalankan oleh sekolah dalam implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah.

Perencanaan sekolah atau madrasah pada hakikatnya adalah proses pengambilan keputusan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah atas sejumlah alternatif atau pilihan mengenai program-program kegiatan atau sasaran mutu dan cara-cara yang akan dilaksanakan dimasa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya yang dilaksanakan secara sistematis dan berkesinambungan. Proses ini terdapat lima kegiatan, yaitu: (1) menilai situasi dan kondisi saat ini yang didasarkan pada hasil evaluasi diri (*self-evaluation*) sekolah, (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 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 subkegiatan, (h) mendeteksi hambatan kesulitan yang bakal ditemui, dan (i) mengarahkan pada pencapaian tujuan (Usman, 2006:48).

6) Memberdayakan Seluruh Komponen Sekolah dalam Melaksanakan Program-Program Mutu

Pelaksanaan program mutu yang telah direncanakan oleh sekolah 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, perlu memberdayakan seluruh sumber daya potensial yang dimiliki oleh sekolah atau madrasah.

Implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah merupakan konsep pemberdayaan sekolah atau madrasah dalam rangka peningkatan mutu dan kemandirian sekolah. Dengan MPMBS ini diharapkan kepala sekolah, guru, dan personel 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 melalui penyebaran pembuatan keputusan dan tanggung jawab. Hal ini menunjukkan bahwa adanya keterlibatan aktif dari seluruh personel sekolah untuk mengambil dan menjalankan keputusan-keputusan strategis di sekolah. Memberdayakan seluruh sumber daya potensial sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, menurut Mulyasa (2002:33) terdapat delapan langkah yang bisa dilaksanakan, yaitu: (1) menyusun kelompok guru sebagai penerima awal atas rencana program pemberdayaan, (2) mengidentifikasi dan membangun kelompok peserta didik di sekolah, (3) memilih dan melatih guru dan tokoh masyarakat yang terlibat secara langsung dalam implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, (4) membentuk dewan sekolah, yang terdiri dari unsur sekolah,

- unsur masyarakat di bawah pengawasan pemerintah daerah, (5) menyelenggarakan pertemuan-pertemuan para anggota dewan sekolah, (6) mendukung aktivitas kelompok yang tengah berjalan, (7) mengembangkan hubungan yang harmonis antara sekolah dan masyarakat, dan (8) menyelenggarakan lokakarya untuk evaluasi.
- 7) Melaksanakan kontrol Manajerial dalam Pengendalian Mutu Kinerja

Malaksanakan kontrol manajerial dan evaluasi dalam pengendalian mutu kinerja merupakan usaha yang harus dilaksanakan oleh sekolah atau madrasah dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang terakhir. Kegiatan ini dilaksanakan untuk menyakinkan 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 kinerja ini merupakan kegiatan yang sangat penting dalam implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, sebab kinerja tidak akan mungkin bisa berjalan dengan baik, jika tidak dikontrol dan dikendalikan, kecuali jika sudah terbentuk budaya mutu di sekolah (masing-masing individu sudah mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya 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 dan kebijakan yang terkait dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.

Mutu pendidikan yang telah direncanakan harus dikendalikan agar bisa tercapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengendalian ini tidak bisa lepas dari keseluruhan proses produksi kompetensi peserta didik yang dijalankan di sekolah. 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 (*continous quality improvements*) atau harus ada perbaikan dan inovasi tiada henti.

8) Melaksanakan Perbaikan secara Terus-Menerus (*Continous 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 dan *teamwork* 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, kepala sekolah 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 atau 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 (2003:266) terdapat lima 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 antartim 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 lakukan perbaikan, (8) memperbaiki standar.
- c) Memandang ke hulu. Memandang ke hulu berarti mencari penyebab suatu 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 menjumpai masalah yang sama, pemecahannya 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 suatu masalah belum tentu dapat memecahkan masalah tersebut secara tuntas.

Perbaikan kualitas pendidikan di sekolah harus dilaksanakan secara terus menerus agar mutu dapat dikendalikan dengan baik sehingga lembaga pendidikan mampu memenuhi kepuasan pelanggan pendidikan. Hal ini disebabkan, kunci keberhasilan sekolah atau 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 kerja sama yang erat antara sekolah, masyarakat, dan pemerintah dengan tanggung jawabnya masing-masing. Hal ini berkembang didasarkan pada keinginan pemberian kemandirian kepada sekolah untuk ikut terlibat secara aktif dan dinamis dalam proses peningkatan kualitas pendidikan melalui pengelolaan sumber daya sekolah yang ada. Sekolah harus mampu menerjemahkan dan menangkap esensi kebijakan makro pendidikan serta memahami kondisi lingkungannya (kelebihan dan kekurangannya) untuk kemudian melalui proses perencanaan sekolah harus memformulasikannya ke dalam kebijakan mikro dalam bentuk program-program prioritas yang harus dilaksanakan dan dievaluasi oleh sekolah sesuai dengan visi dan misinya. Sekolah harus menentukan target mutu untuk tahun berikutnya. Sekolah 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 memiliki tanggung jawab untuk mengelola dirinya berkaitan dengan permasalahan administrasi, keuangan, dan fungsi setiap personel sekolah di dalam kerangka arah dan kebijakan yang telah dirumuskan oleh pemerintah. Bersama-sama dengan orangtua dan masyarakat, sekolah harus membuat keputusan, mengatur skala prioritas di samping harus menyediakan lingkungan kerja yang lebih profesional bagi guru, meningkatkan pengetahuan dan kemampuan serta keyakinan masyarakat tentang sekolah/pendidikan. Kepala sekolah harus tampil sebagai koordinator dari sejumlah orang yang mewakili berbagai kelompok yang berbeda di dalam masyarakat sekolah dan secara profesional harus terlibat dalam setiap proses perubahan di sekolah melalui penerapan prinsip-prinsip pengelolaan kualitas total dengan menciptakan kompetisi dan penghargaan di dalam sekolah itu sendiri maupun sekolah lain. Hal tersebut dilaksanakan untuk menciptakan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas dalam peningkatan mutu madrasah/sekolah.

Efisiensi merupakan aspek yang sangat penting dalam manajemen sekolah karena sekolah pada umumnya dihadapkan pada kelangkaan sumber dana dan secara langsung berpengaruh terhadap kegiatan manajemen. Suatu kegiatan yang ada di sekolah dapat dikatakan efisien jika dapat mencapai tujuan secara optimal dengan penggunaan atau pemakaian sumber daya yang minimal.

Secara konseptual, MPMBS menawarkan banyak masalahat bagi peningkatan mutu kinerja lembaga sekolah dan efisiensi administratif. Efisiensi administratif (*administrative efficiency*) dalam implementasi MPMBS lebih memosisikan dalam pembuatan keputusan yang berkaitan dengan bagaimana menjalankan institusi sekolah ke tingkat bawah (sekolah), yaitu berkaitan dengan pengambilan keputusan terhadap program-program sekolah yang harus dibuat dan diputuskan oleh sekolah tersebut. Sebab, sekolah sangat mengetahui tentang hal-

hal terbaik yang harus dikerjakan demi kemajuan dan peningkatan mutu pendidikan.

Berkaitan dengan efisiensi ini, Dharma (1991: 32) 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 pelaksana pendidikan, dan faktor ekonomi berkaitan dengan biaya dan fasilitas penyelenggaraan.

Secara operasional masukan 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 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 di juga mengarah pada pencapaian tujuan madrasah/sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan.

Depdikbud (1989) membedakan efisiensi pendidikan menjadi dua, yaitu efisiensi internal dan efisiensi eksternal. Efisiensi internal menunjukkan perbandingan antara prestasi belajar (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, sebagaimana dijelaskan oleh Sergiovanni (1987) berkaitan erat dengan hal-hal sebagai berikut.

- a) *Produktivitas*, bagaimana peserta didik, guru, kelompok, dan sekolah pada umumnya dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan.
- b) *Efisiensi*, adanya perbandingan individu dan prestasi sekolah 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.
- 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 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 untuk melibatkan diri dalam kegiatan atau pekerjaan sekolah. Hal tersebut bukanlah perasaan senang

yang relatif terhadap hasil berbagai pekerjaan sebagaimana halnya kepuasan, melainkan lebih merupakan sedia atau rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan atau sekolah.

- i) *Semangat*, perasaan senang guru, peserta didik, dan personel sekolah lain terhadap sekolah, tradisi-tradisi dan tujuan-tujuannya sehingga mereka merasa bahagia menjadi bagian atau anggota sekolah.
- 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) *Keluwes dan adaptasi*, kemampuan sekolah untuk mengubah prosedur dan cara-cara operasinya dalam merespons perubahan masyarakat dan lingkungan lainnya.
- l) *Perencanaan dan perumusan tujuan*, bagaimana anggota sekolah merencanakan langkah-langkah pada masa yang akan datang dan menghubungkannya dengan perumusan dan penetapan tujuan.
- m) *Konsensus tujuan*, bagaimana anggota masyarakat, orangtua, dan peserta didik menyepakati tujuan yang sama di sekolah.
- n) *Internalisasi tujuan organisasi*, penerimaan terhadap tujuan sekolah dan keyakinan para orangtua, guru, dan peserta didik bahwa tujuan sekolah itu benar dan layak.
- o) *Keahlian manajemen dan kepemimpinan*, keseluruhan tingkat kemampuan kepala sekolah, supervisor, dan pemimpin lainnya dalam melaksanakan tugas-tugas sekolah.
- p) *Manajemen informasi dan komunikasi*, kelengkapan, efisiensi penyebaran dan akurasi dari informasi dipandang penting bagi efektivitas sekolah oleh semua bagian yang berkepentingan, termasuk guru, orangtua, dan masyarakat luas.
- q) *Kesiagaan*, penilaian menyeluruh sehubungan dengan kemungkinan bahwa sekolah mampu menyelesaikan suatu tugas khusus atau mencapai beberapa tujuan khusus dengan baik jika diminta.

- r) *Pemanfaatan lingkungan*, bagaimana sekolah berhasil berinteraksi dengan masyarakat, lingkungannya yang lain, serta memperoleh dukungan dan sumber daya yang langka dan berharga yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan sekolah yang efektif.
- s) *Penilaian oleh pihak luar*, penilaian yang layak mengenai sekolah oleh individu, organisasi, dan kelompok dalam masyarakat yang berhubungan dengan sekolah.
- t) *Stabilitas*, kemampuan sekolah untuk memelihara struktur, fungsi, dan sumber daya, sepanjang waktu khususnya dalam periode-periode sulit.
- u) *Penyebaran pengaruh*, tingkat partisipasi individu dalam mengambil keputusan yang memengaruhi mereka secara langsung.
- v) *Latihan dan pengembangan*, jumlah usaha dan sumber-sumber daya sekolah yang diperuntukkan bagi pengembangan bakat dan kemampuan guru serta pegawai yang 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 oleh lembaga pendidikan.
- c) *Produktivitas*, berkaitan erat dengan volume atau jasa pokok yang dihasilkan organisasi. Produktivitas 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, kebersamaan 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) *Penerimaan tujuan organisasi*, berkaitan dengan diterimanya tujuan oleh setiap pribadi atau unit-unit dalam organisasi karena mereka percaya bahwa tujuan tersebut benar atau layak.
- o) *Keluwes dan adaptasi*, berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk mengubah prosedur standar operasi jika lingkungan berubah, untuk mencegah kebakuan 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 perlu memerhatikan adanya kinerja tim yang kuat. Kinerja tim yang kuat dan efektif menurut Jalal dan Supriyadi (2001) harus berprinsip pada *TEAMWORK* 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 berbaik hati

Produktivitas dalam dunia pendidikan berkaitan dengan keseluruhan proses penataan dan penggunaan sumber daya manusia

dan nonmanusia untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Thomas (1982) menjelaskan bahwa produktivitas pendidikan dapat ditinjau dari tiga dimensi sebagai berikut.

- 1) Produktivitas sekolah dari segi keluaran administratif, tinjauan ini berkaitan dengan seberapa besar dan seberapa baik layanan yang dapat diberikan dalam suatu proses pendidikan, baik oleh guru, kepala sekolah, 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 dicapainya dalam periode belajar tertentu di sekolah.
- 3) Produktivitas sekolah dari keluaran ekonomis yang berkaitan dengan pembiayaan layanan pendidikan di sekolah, 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 yang bertumpu pada sekolah itu sendiri, mengaplikasikan sekumpulan teknik, mendasarkan pada ketersediaan data kuantitatif & kualitatif, dan pemberdayaan semua komponen sekolah untuk secara berkesinambungan meningkatkan produktivitas yang berkaitan dengan kapasitas dan kemampuan organisasi sekolah guna memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah/madrasah terkandung upaya (a) mengendalikan proses yang berlangsung di sekolah, baik kurikuler maupun administrasi, (b) melibatkan proses diagnosis dan proses tindakan untuk menindaklanjuti diagnosis, (c) memerlukan partisipasi semua pihak: kepala sekolah, guru, staf administrasi, siswa, orangtua, dan pakar.

MANAJEMEN CORPORATE LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM



A. Tantangan Pendidikan dalam Perkembangan Zaman

Pendidikan di era global ini mempunyai tantangan yang sangat berat dan beragam dalam menghadapi persaingan yang amat ketat dalam konteks regional, nasional, bahkan internasional. Globalisasi yang terus terjadi dengan kecepatan tinggi dan menyentuh setiap aspek kehidupan manusia secara global, begitu juga dalam bidang pendidikan. Hal ini ditandai dengan semakin menyempitnya dunia akibat perkembangan teknologi, telekomunikasi, dan transformasi budaya yang dapat memunculkan kecenderungan terjadinya similaritas (kesamaan) dan uniformitas (keadaan sama atau seragam) dari para individu, kelompok, dan sistem sosial yang melewati bahkan menghapus batas tradisional negara. Demikian juga dengan pendidikan, pada era ini pendidikan harus mampu meningkatkan mutunya agar bisa bertahan dan bersaing dari terpaan globalisasi. Globalisasi menerobos dinding geografis, kebangsaan, kebudayaan, bahkan peradaban bangsa-bangsa sehingga pendidikan sebagai muatan globalisasi, tidak dapat dicegah lagi oleh negara dan masyarakat dunia mana pun. Dalam konteks ini pendidikan di Indonesia harus selalu berbenah dan merespons secara positif terhadap berbagai perkembangan yang ada tanpa meninggalkan karakter bangsa Indonesia yang berlandaskan pada Pancasila, serta selalu meningkatkan kreativitas dan inovasinya dalam upaya meningkatkan

mutu pendidikannya agar mampu bersaing dan beradaptasi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Kenyataan tersebut terjadi sebagai akibat dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Perkembangan ini telah membawa perubahan di hampir semua aspek kehidupan manusia, yang mana berbagai permasalahan hanya dapat dipecahkan kecuali dengan upaya penguasaan dan peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi. Selain bermanfaat bagi kehidupan manusia di satu sisi, perubahan tersebut juga telah membawa manusia ke dalam era persaingan global yang semakin ketat. Agar mampu berperan dalam persaingan global, sebagai bangsa kita perlu terus mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan kualitas sumber daya manusia harus dilakukan secara terencana, terarah, intensif, efektif, dan efisien dalam proses pembangunan, kalau tidak ingin bangsa ini kalah bersaing dalam menjalani era globalisasi.

Pendidikan berperan penting dalam meningkatkan SDM. Oleh karena itu, sangat penting bagi pembangunan nasional untuk memfokuskan peningkatan mutu pendidikan. Pendidikan yang bermutu akan diperoleh pada sekolah yang bermutu. Sementara sekolah yang bermutu akan menghasilkan SDM yang bermutu pula. Sekolah bermutu akan dapat terwujud jika terdapat komitmen yang tinggi seluruh warga sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Komitmen ini akan terwujud, jika sekolah/madrasah memiliki pemimpin yang kuat, visioner, kreatif, dan inovatif yang berorientasi pada mutu.

Lembaga pendidikan Islam juga mempunyai tantangan yang sangat besar dalam meningkatkan mutu pendidikan seiring dengan pertumbuhan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang ada pada saat ini. Dampak dari pertumbuhan dan perkembangan tersebut adalah terjadinya persaingan yang semakin tinggi pada

semua aspek kehidupan masyarakat. Begitu juga dengan lembaga pendidikan Islam, yang mana pengelolaannya tidak dapat dilakukan secara tradisional, tetapi membutuhkan kemampuan khusus sehingga *output* pendidikan sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat, baik nasional maupun internasional. Dalam konteks ini, pengelolaan lembaga pendidikan Islam menjadi sangat penting, yang mana pertumbuhan dan perkembangan lembaga sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajer dalam melakukan *scanning* lingkungan eksternal, kompetitor lembaga lain, memperhitungkan kompetensi internal, harus dapat menciptakan strategi yang mumpuni untuk memenangkan persaingan tanpa meninggalkan esensi dari pendidikan itu sendiri. Lembaga pendidikan Islam harus mampu mewujudkan pendidikan yang bermutu dan diminati oleh pelanggan. Oleh karena itu, sekolah, madrasah, pesantren, dan Perguruan Tinggi Islam harus mampu merespons kebutuhan dan tuntutan masyarakat baik secara nasional maupun internasional sehingga bisa bersaing pada tataran global.

B. Konsep Manajemen Corporate dalam Lembaga Pendidikan Islam

Corporate pada dasarnya adalah suatu bentuk usaha kerja sama. Koorporasi produksi pendidikan terdiri atas penyelenggara, peserta, dan pengguna hasil pendidikan dengan peran yang berbeda (Musa, 2008: 139). Penyelenggara pendidikan adalah satuan pendidikan yang didirikan oleh pemerintah atau masyarakat swasta, didukung oleh pimpinan (seperti rektor, dekan, ketua, direktur, dan kepala sekolah), pendidik (guru dan dosen), dan tenaga pendukung administrasi. Kontribusi dan peran penyelenggara dapat dalam bentuk dana investasi dan operasional, guru dan tenaga kependidikan, sarana belajar, kurikulum, dan fasilitas pendukung yang diperlukan bagi terlaksananya kegiatan pembelajaran, yaitu produksi kompetensi.

Komponen koorporasi pendidikan kedua adalah peserta didik yang bekerja sama secara langsung dengan pendidik dalam melaksanakan transformasi ilmu pengetahuan yang dikaji sehingga menjadi sebuah kompetensi yang harus dimiliki oleh peserta didik. Alumni dikelompokkan ke dalam komponen peserta didik yang berfungsi sebagai katalisator efektivitas dan efisiensi proses produksi kompetensi sesuai dengan pengalaman dan kebutuhan dunia kerja kependidikan dan nonkependidikan.

Komponen koorporasi ketiga adalah pengguna kompetensi hasil pendidikan, yaitu orangtua dan keluarga peserta didik, masyarakat, dunia kerja, bangsa, dan negara. *Stakeholders* pendidikan ini sangat mengharapkan proses produksi yang ada di dalam lembaga pendidikan bisa berjalan dengan baik dan berkualitas sehingga bisa menghasilkan *out-put* yang bermutu. Mutu produksi dapat dijadikan sebagai jaminan yang bisa diberikan kepada *stakeholders* pendidikan sehingga tidak enggan lagi untuk memberikan bantuan dalam bentuk dana maupun sarana prasarana yang dapat dijadikan sebagai penunjang dalam melaksanakan proses pendidikan dan pengajaran.

Berdasarkan uraian di atas, jika melihat lembaga pendidikan Islam dari kacamata sebuah *corporate*, lembaga pendidikan Islam adalah suatu organisasi produksi yang menghasilkan jasa pendidikan yang dibeli oleh para konsumen. Konsumen utama di lembaga pendidikan Islam adalah para siswa atau mahasiswa dan *stakeholders* pendidikan lainnya. Lembaga pendidikan Islam tidak mampu memasarkan hasil produksinya (jasa pendidikan) disebabkan mutunya tidak disenangi oleh konsumen, tidak memuaskan pelanggan, tidak memberikan nilai tambah bagi peningkatan kompetensi individu atau siswa, layanan tidak memuaskan maka secara otomatis produk jasa yang ditawarkannya tidak akan laku atau tidak diminati oleh pelanggan (konsumen). Akibat dari produksi ini, sekolah dan madrasah akan

mundur, peminat semakin berkurang, dan jika tidak diperbaiki produksinya, akan ditinggalkan oleh konsumen yang pada akhirnya sekolah/madrasah akan ditutup.

Berdasarkan ilustrasi di atas, keberadaan lembaga pendidikan Islam tidak perlu alergi dengan konsep dalam bidang bisnis yang dibawa ke dalam lembaga pendidikan Islam. Sebab, konsep ini tidak semata-mata menekankan pada mencari laba yang sebanyak-banyaknya atau komersial, tetapi lebih menekankan pada efisiensi dan kreativitas dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas lembaga pendidikan Islam. Untuk itu, kepala sekolah/madrasah sebagai manajer dituntut mempunyai kemampuan sebagai *entrepreneur* dalam mengembangkan lembaga pendidikan yang berkualitas dan diminati oleh banyak pelanggan. Kemampuan *entrepreneurship* ini menurut Kristanto (2009: 3) adalah ilmu, seni, maupun perilaku, sifat, ciri, dan watak seseorang yang memiliki kemampuan dalam mewujudkan gagasan inovatif ke dalam dunia nyata secara kreatif (*create new and different*). Berpikir sesuatu yang baru (kreativitas) dan bertindak melakukan sesuatu yang baru (inovasi) guna menciptakan nilai tambah (*added value*) agar mampu bersaing dengan tujuan menciptakan kemakmuran, baik individu maupun masyarakat menjadi fokus utama yang harus dikembangkan dalam melaksanakan tugas-tugas sebagai *entrepreneur*.

Hakikat dari konsep bisnis adalah menekankan pada efisiensi, kreativitas dan meningkatkan produktivitas serta menjaga kualitas. Begitu juga hakikat dari pemasaran pendidikan adalah memuaskan konsumen dan mengetahui terhadap apa yang diinginkan oleh konsumen bukan semata-mata hanya memasang iklan dan promosi yang mengelabui masyarakat agar tertarik dengan program-program yang ditawarkannya. Akan tetapi, sekolah atau madrasah harus mampu menyakinkan dan membuktikan kepada masyarakat sebagai konsumen pendidikan bahwa sekolah atau madrasah ini benar-benar bermutu.

Sekolah dan madrasah yang bermutu harus mempunyai standar mutu yang diinginkan dan program-program mutu yang bisa ditawarkan kepada masyarakat pengguna lembaga pendidikan. Program-program mutu ini harus disertai dengan proses yang berkualitas agar *output* yang dihasilkan sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan. Untuk menjalankan proses yang berkualitas, perlu adanya perencanaan strategis dan profesionalisme SDM yang menjalankan program-program mutu yang telah dibuat oleh sekolah atau madrasah.

Strategi yang dapat dilaksanakan oleh sekolah dalam membuat perencanaan strategis meliputi evaluasi diri untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan sekolah atau madrasah pada saat ini. Berdasarkan hasil evaluasi tersebut, sekolah bersama-sama orangtua dan masyarakat menentukan visi dan misi sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan atau merumuskan mutu yang diharapkan. Kemudian, dilanjutkan dengan penyusunan rencana program sekolah termasuk pembiayaannya, dengan mengacu kepada skala prioritas dan kebijakan nasional sesuai dengan kondisi sekolah dan sumber daya yang tersedia. Dalam penyusunan program, sekolah harus menetapkan indikator atau target mutu yang akan dicapai. Kegiatan yang tidak kalah penting adalah melakukan *monitoring* dan evaluasi program yang telah direncanakan sesuai dengan pendanaannya untuk melihat ketercapaian visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan kebijakan nasional dan target mutu yang dicapai serta melaporkan hasilnya kepada masyarakat dan pemerintah. Hasil evaluasi (proses dan *output*) ini selanjutnya dapat dipergunakan sebagai masukan untuk perencanaan/penyusunan program sekolah di masa mendatang (tahun berikutnya). Demikian secara terus-menerus dapat dilakukan sebagai proses yang berkelanjutan.

C. Karakteristik Kepala Sekolah/Madrasah sebagai Wirausahawan

Peran kepala sekolah sebagai *entrepreneur* didasarkan pada PP No. 19 Tahun 2005 pasal 38 yang menjelaskan bahwa kepala sekolah harus memiliki kemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan. Kemampuan *entrepreneur* ini mengharuskan kepala sekolah agar dapat menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan di sekolah. Prinsip-prinsip kewirausahaan ini sebagaimana dijelaskan dalam standar kompetensi kepala sekolah (2007: 51–53) berkaitan erat dengan hal-hal berikut.

- (1) Bertindak kreatif dan inovatif. Tindakan ini mempunyai indikator-indikator, sebagai berikut: (a) menciptakan pembaruan, (b) merumuskan arti dan tujuan perubahan (inovasi) sekolah, (c) menggunakan metode, teknik, dan proses perubahan sekolah, (e) menciptakan program inovasi dan kreativitas, (f) menciptakan keunggulan komparatif, dan (g) mempromosikan sekolah.
- (2) Memberdayakan potensi sekolah, hal ini berkaitan dengan (a) merencanakan program pemberdayaan potensi sekolah, (b) melaksanakan kegiatan pemberdayaan potensi sekolah, (c) menjalin kerja sama dengan masyarakat baik lembaga pemerintah maupun swasta.
- (3) Menumbuhkan jiwa kewirausahaan warga sekolah. Hal ini berkaitan erat dengan (a) menumbuhkan iklim yang mendorong kebebasan berpikir untuk menciptakan kreativitas dan inovasi, (b) mendorong warga sekolah untuk melakukan eksperimentasi, prakarsa, keberanian moral untuk melakukan hal-hal baru, (c) memberikan *rewards* atau hasil-hasil kreativitas warga sekolah, (d) menumbuhkan dan mengembangkan jiwa kewirausahaan warga sekolah.

Kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan mempunyai peran sebagai seorang wirausaha dalam meningkatkan

mutu pendidikan dan daya saing sekolah/madrasah agar diminati oleh konsumen lembaga pendidikan. Kepala sekolah sebagai *entrepreneurship* mempunyai perilaku yang berbeda dengan perannya sebagai manajer. Perbedaan perilaku kepala sekolah tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel. 4.1
Tindakan Manajer dan Wirausahawan

No	Manajer	Wirausahawan
1	Meminimalkan risiko dan pelaksanaan tugas	Aktif mencari perubahan dengan membaca berbagai peluang
2	Cenderung menghindari risiko yang terjadi	Berani menanggung dan mengendalikan risiko
3	Menghindari kesalahan	Cenderung menerima kesalahan sebagai sesuatu yang wajar
4	Didorong oleh kehendak promosi dan imbalan tradisional	Didorong oleh kebebasan dan peluang untuk memperoleh keuntungan finansial
5	Cenderung mendelegasikan wewenang dan mengontrol pekerja	Lebih langsung dan intensif terlibat dalam aktivitas operasional organisasi

Kepala sekolah/madrasah bisa menjadi seorang *entrepreneur* jika mampu bekerja secara terus-menerus dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai seorang *entrepreneur* berkaitan erat dengan usaha membaca dengan cermat peluang-peluang yang ada, melihat dan mengembangkan setiap unsur institusi sekolah secara inovatif, menggali sumber daya secara realistis dan dapat dimanfaatkan, mengendalikan risiko, mewujudkan kesejahteraan (*benefits*), dan mendatangkan keuntungan finansial (*profits*). Dengan demikian, kepala sekolah sebagai wirausahawan harus mempunyai karakteristik sebagaimana dijelaskan dalam tabel berikut.

Tabel 4.2

Karakteristik Kepala Sekolah/Madrasah sebagai *Entrepreneur*

No	Ciri-Ciri	Watak
1	Percaya Diri	Keyakinan, ketidaktergantungan, individualitas, optimisme
2	Berorientasi tugas dan hasil	Kebutuhan akan prestasi, berorientasi pada mutu, ketekunan dan ketabahan, tekad kerja keras, mempunyai dorongan kuat, energik dan inisiatif
3	Kepemimpinan	Bertingkah laku sebagai pemimpin, dapat bergaul dengan orang lain, menanggapi saran-saran dan kritik
4	Keorisinan	Inovatif, kreatif, fleksibel, punya banyak sumber, serbabisa, mengetahui banyak
5	Berorientasi ke masa depan	Pandangan ke depan (prospektif) dan perspektif

Kepala sekolah sebaga wirausahawan yang unggul membutuhkan keterampilan dasar manajemen (*basic management skill*) guna mencapai kompetensi yang unggul. Kompetensi yang dibutuhkan wirausaha dapat diberikan penjelasan sebagai berikut.

1. *Human relation competence*. Kompetensi wirausahawan yang berhubungan dengan kemampuan menjaga, membangun, mengembangkan, hubungan baik dengan setiap orang, serta pihak yang berkepentingan dengan aktivitas sekolah, yaitu *stakeholders* pendidikan.
2. *Conceptual competence*. Kompetensi yang berhubungan dengan kemampuan untuk membuat konsep kegiatan, *event*, produk yang baik, dan peluang. Konsep tersebut apabila dijalankan dapat berhasil.
3. *Technical competence*. Kompetensi yang berhubungan dengan teknik, cara, strategi, material, serta tenaga kerja yang ada dalam organisasi sekolah yang digunakan dalam melaksanakan proses untuk mencapai hasil yang telah direncanakan.
4. *Decision making competence*. Kompetensi yang dimiliki oleh *entrepreneur* yang berkaitan dengan kemampuan untuk mengambil keputusan dengan tepat. Kepala sekolah sebagai wirausaha akan sering dihadapkan pada aktivitas sekolah dan kreativitas yang

berisiko, ketidakpastian lingkungan internal dan eksternal. Dengan demikian, sangat dibutuhkan keahlian kepala sekolah dalam pengambilan keputusan yang tepat, terukur, dan menguntungkan dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah/madrasah.

5. *Marketing competence*. Kepala sekolah sebagai *entrepreneur* dituntut harus mempunyai kemampuan di bidang pemasaran produk jasa pendidikan. Kemampuan ini mencakup keahlian dalam melaksanakan riset pasar, memilih strategi pemasaran, mengombinasikan bauran pemasaran yang menguntungkan. Kepala sekolah juga harus mampu mempromosikan sekolahnya di mana pun dan kepada siapa pun tentang mutu pendidikan yang ada di sekolah/madrasah. Dalam konteks ini, kepala sekolah sebagai pelopor pemasaran sekolah yang berada di garis paling depan.
6. *Financial competence*. Kompetensi *entrepreneurship* dalam mengelola keuangan, terutama dalam mencari sumber pendanaan yang digunakan operasional di sekolah/madrasah, menggunakan dan menginvestasikan dana yang menguntungkan, membuat anggaran dengan tepat, menggunakan anggaran dengan efisien dan efektif sehingga memuaskan semua pihak-pihak yang berkepentingan, transparan, dan akuntabilitas kepada semua pihak.
7. *Time management competence*. Kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yang berkaitan dengan kemampuan dalam mengatur waktu secara efektif dan efisien. Manajemen waktu dalam proses penyelenggaraan pendidikan yang bermutu di sekolah/madrasah sangat dibutuhkan agar kepala sekolah dan guru mampu menggunakan waktu yang telah direncanakan dalam mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Contoh: waktu yang dibutuhkan pada setiap mata pelajaran harus dianalisis sesuai dengan bobot, kemampuan siswa dalam menguasainya, serta target yang ingin dicapai oleh sekolah/madrasah berdasarkan visi dan misi sekolah/madrasah (Kristanto, 2009: 41).

Karakteristik wirausahawan yang sukses sebagaimana kajian yang dilakukan oleh J. Timmon (1985) menjelaskan bahwa seorang wirausahawan harus memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (1) komitmen, determinasi, dan ketabahan hati secara total, (2) bergerak maju untuk mencapai tujuan, (3) peluang dan orientasi pada tujuan, (4) mengambil inisiatif dan tanggung jawab pribadi, (5) persisten terhadap pemecahan masalah, (6) realisme dan mempunyai *sense of humor*, (7) mencari dan memakai umpan balik, (8) adanya tempat kontrol internal, (9) mengambil risiko yang telah diperhitungkan, (10) mempunyai keinginan yang rendah untuk mendapatkan status dan kekuasaan, serta (11) integritas dan dapat dipercaya.

Selain hal di atas, ada juga yang menambahkan tentang karakteristik wirausahawan yang sukses berkaitan dengan hal-hal sebagai berikut: (1) mempunyai keinginan kuat untuk bertanggung jawab, (2) obsesi untuk mendapatkan dan mendayagunakan peluang, (3) toleransi terhadap risiko, makna ganda (*ambiguity*) dan ketidakpastian, (4) kepercayaan diri yang tinggi, (5) kreatif dan fleksibilitas, (6) berkeinginan untuk mendapatkan hasil yang cepat, (7) mempunyai tingkat energi yang tinggi, (8) motivasi untuk sukses besar, (9) orientasi ke masa depan, (10) keinginan untuk belajar dari kegagalan (untuk tidak mengulangnya lagi), (11) mempunyai kemampuan kepemimpinan (*leadership*), (12) berkemauan dan kemampuan mempresentasikan dirinya di depan publik sebagai orang yang berkarakter kewirausahaan, (13) mempunyai ketajaman dalam melihat (identifikasi) adanya peluang dan berkemampuan mendayagunakan peluang, (14) pikiran dan tindakannya merefleksikan seorang wirausaha yang dapat membuka diri terhadap persaingan, (15) berkemauan dan berkemampuan melihat, mengakui dan menghargai potensi pihak atau orang (pesaing) lain, dan (16) selalu terbuka untuk kerja sama (Frincces, 2004).

Karakteristik-karakteristik tersebut di atas harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai seorang *entrepreneur* di sekolah. Kepala sekolah harus mempunyai keinginan yang kuat serta komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan merupakan modal awal yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai *entrepreneur*. Kepala sekolah sebagai manajer dan *entrepreneur* di sekolah sebagaimana dijelaskan oleh Kin (2004: 22–23) akan bisa berhasil dengan baik jika menguasai kompetensi sebagai berikut.

- 1) Menguasai fakta-fakta dasar (*command of basic facts*). Penguasaan yang baik atas segala hal yang diperlukan dalam menjalankan proses, seperti penguasaan tentang berbagai sasaran yang ingin dicapai di sekolah, strategi pelaksanaan, taktik dan rencana serta mempunyai kesadaran atas apa yang sedang terjadi di dalam organisasi sekolah/madrasah.
- 2) Mempunyai pengetahuan profesional yang relevan (*relevant professional knowledge*). Pengetahuan teknis yang relevan berkaitan erat dengan teknik-teknik proses produksi yang ada di sekolah, substansi inti dan ekstensi sekolah, dan pemasaran pendidikan.
- 3) Mempunyai sensitivitas yang berkelanjutan terhadap berbagai peristiwa (*continuing sensitivity to events*). Sensitivitas yang cukup terhadap berbagai peristiwa yang terjadi di dalam organisasi sekolah dan kemampuan untuk menanganinya secara objektif.
- 4) Pemecahan masalah dan keterampilan-keterampilan pembuatan keputusan (*problem-solving and decision making skills*). Kemampuan dalam menganalisis berbagai persoalan dan memberikan solusi atau pemecahan masalah secara efektif.
- 5) Kemampuan dan keterampilan sosial (*social skill and abilities*). Keterampilan ini berkaitan dengan kemampuan dalam melaksanakan hubungan interpersonal di dalam organisasi sekolah. Kepala sekolah harus mampu mengelola diri dan mengelola orang lain dengan

baik sehingga mampu memengaruhi dan mengendalikan orang lain dalam konteks kerja sama untuk mencapai tujuan pendidikan yang ada di sekolah/madrasah.

- 6) Pemain tim (*tim player*). Kepala sekolah mampu memahami kebutuhan-kebutuhan secara individual dan organisasi, serta persyaratan-persyaratan yang dibutuhkan dalam melaksanakan kinerja tim di sekolah, dan mempunyai kemampuan dalam membangun kinerja tim yang produktif.
- 7) Adaptabilitas (*adaptability*). Kemampuan kepala sekolah dalam beradaptasi dalam berbagai macam situasi dan kondisi (*ability to adapt to different situation and condition*), baik dalam lingkup internal dan eksternal organisasi sekolah.
- 8) Ketahanan emosional (*emotional resilience*). Kepala sekolah mempunyai kemampuan dalam menangani stres dan tekanan (*to take stress and pressure*). Dalam hal ini, kepala sekolah harus mempunyai kecerdasan emosional yang tinggi sehingga mampu mengendalikan diri sendiri dan orang lain dengan baik. Segala tekanan dan stres dalam kinerja organisasi sekolah bisa diatasinya dengan baik, yang pada akhirnya terbentuk produktivitas organisasi.
- 9) Proaktivitas (*proactivity*). Kepala sekolah mempunyai kemampuan dalam membuat antisipasi terhadap berbagai peristiwa yang mungkin terjadi dalam pelaksanaan program-program yang ada di sekolah. Kemampuan antisipasi ini sangat penting dimiliki oleh kepala sekolah agar proses bisa berjalan dengan baik dan sesuai dengan apa yang diharapkan.
- 10) Kreativitas (*creativity*). Kepala sekolah sebagai seorang *interpreuner* dituntut harus mempunyai pemikiran yang terbuka dan kreatif dalam mengelola sekolah/madrasah sehingga mutu pendidikan bisa dicapai dengan baik.

- 11) Kecerdasan mental atau otak (*mental agility*). Kepala sekolah harus mempunyai kemampuan yang cepat dalam memahami dan menangkap berbagai persoalan dan pandangan secara global terhadap berbagai situasi dan kondisi yang ada di sekolah maupun di luar sekolah.
- 12) Keterampilan dan kebiasaan belajar secara berimbang (*balanced learning habits and skills*). Kepala sekolah sebagai manajer dan *interpreuner* pendidikan harus mampu mengambil pembelajaran dari keseluruhan yang terjadi dalam aktivitas-aktivitas yang dilaksanakannya dalam proses kepemimpinan yang terjadi di sekolah/madrasah.

Karakteristik yang dikembangkan dalam sistem pengelolaan sekolah adalah model pribadi yang selalu bertindak dengan penuh semangat untuk mencapai tujuan, hidup proaktif, selalu berpandangan positif dalam memanfaatkan sumber daya dan penuh dengan kreativitas. Untuk mengembangkan karakter seperti itu, diperlukan para pemimpin pendidikan dan guru-guru yang selalu menyempurnakan karakternya dalam inovasi sekolah untuk menghasilkan produk lulusan yang bermutu tinggi.

Untuk menghasilkan produk lulusan yang bermutu, diperlukan guru-guru yang kreatif dalam melakukan adopsi dan adaptasi. Semangat berkompetisi merupakan bagian yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah dan madrasah. Juga mengembangkan sikap organisasi yang toleran terhadap ide-ide baru. Proses ini menghendaki adanya dialog yang tiada henti dan berdedikasi untuk mengubah ide-ide besar ke dalam tindakan yang praktis yang dapat menunjang tumbuhnya perilaku yang ada pada kriteria ideal sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Karakteristik kewirausahaan menyangkut tiga dimensi, yakni inovasi, pengambilan risiko dan proaktif. Sifat inovatif mengacu pada

pengembangan produk, jasa, atau proses unik yang meliputi upaya sadar untuk menciptakan tujuan tertentu, memfokuskan perubahan pada potensi sosial ekonomi organisasi berdasarkan pada kreativitas dan intuisi individu. Pengambilan risiko mengacu pada kemauan aktif untuk mengejar peluang. Sementara dimensi proaktif mengacu pada sifat asertif dan implementasi teknik pencarian peluang “pasar” yang terus-menerus dan bereksperimen untuk mengubah lingkungannya.

Jiwa, sikap, dan perilaku kewirausahaan memiliki ciri-ciri, antara lain (1) penuh percaya diri, dengan indikator penuh keyakinan, optimis, disiplin, berkomitmen, dan bertanggung jawab; (2) memiliki inisiatif, dengan indikator penuh energi, cekatan dalam bertindak, dan aktif; (3) memiliki motif berprestasi dengan indikator berorientasi pada hasil dan berwawasan ke depan; (4) memiliki jiwa kepemimpinan dengan indikator berani tampil beda, dapat dipercaya dan tangguh dalam bertindak; (5) berani mengambil risiko dengan penuh perhitungan.

Percaya diri dan keyakinan dijabarkan ke dalam karakter ketidaktergantungan, individualitas, dan optimis. Ciri kebutuhan berprestasi meliputi karakter berorientasi laba, ketekunan dan ketabahan, tekad dan kerja keras, motivasi yang besar, energik, dan inisiatif. Kemampuan mengambil risiko berarti suka pada tantangan. Berlaku sebagai pemimpin berarti dapat bergaul dengan orang lain (bawahan), menanggapi saran dan kritik, inovatif, fleksibel, punya banyak sumber, serbabisa, dan mengetahui banyak hal. Di samping itu, wirausahawan mempunyai pandangan ke depan dan perspektif yang maju.

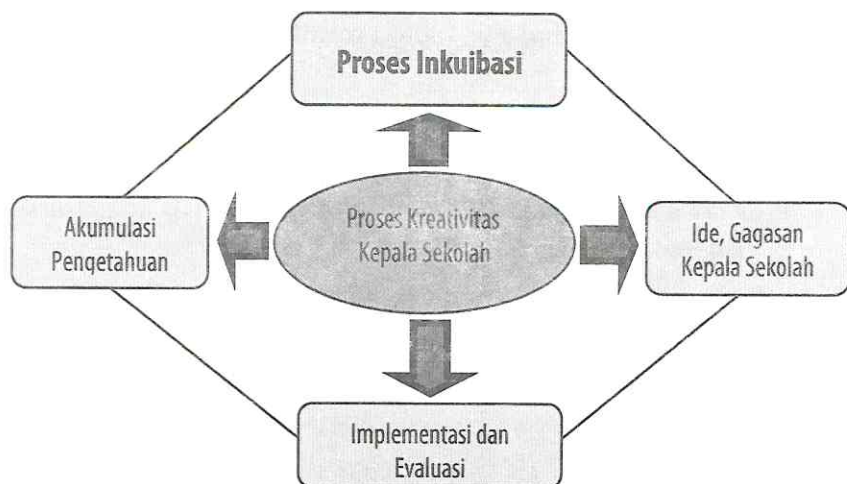
Aksioma yang mendasari proses kewirausahaan adalah adanya tantangan untuk berpikir kreatif dan bertindak inovatif sehingga tantangan teratasi dan terpecahkan. Ide kreatif dan inovatif wirausaha tidak sedikit yang diawali dengan proses imitasi dan duplikasi, kemudian berkembang menjadi proses pengembangan dan berujung

pada proses penciptaan sesuatu yang baru, berbeda, dan bermakna. Tahap penciptaan sesuatu yang baru, berbeda, dan bermakna inilah yang disebut tahap kewirausahaan.

D. Strategi Kewirausahaan Bagi Sekolah dan Madrasah

Wirausaha yang unggul selalu menghadapi perubahan dengan cepat, berhubungan dengan imajinasi, berpikir kreatif secara sistemik, dan kemampuan berproses secara logis. Kombinasi tersebut merupakan kunci sukses wirausaha. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai seorang wirausahawan harus berpikir kreatif dan inovatif. Kreatif merupakan ide umum yang menghasilkan efisiensi atau efektivitas dalam sebuah sistem persekolahan (Korotko dan Hodgetts, 2007).

Proses kreativitas merupakan syarat utama munculnya kemampuan *entrepreneurship*. Proses kreativitas merupakan proses pembangkitan ide, yang mana individu maupun kelompok berproses menghasilkan sesuatu yang baru dengan lebih efektif dan efisien dalam sistem persekolahan. Aspek penting dari kreativitas yang ada di sekolah ini adalah kepala sekolah dan proses itu sendiri. Kepala sekolah/madrasah merupakan pelaku yang menentukan proses berjalannya organisasi sekolah dan menentukan solusi permasalahan-permasalahan yang ada dalam lembaga pendidikan. Sementara proses merupakan aktivitas yang didesain untuk menyelesaikan segala permasalahan yang ada di sekolah. Dengan kata lain, proses adalah solusi dalam menyelesaikan segala permasalahan di sekolah. Berpikir kreatif seorang kepala sekolah sebagai *entrepreneur* dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 4.1

Proses Kreativitas Kepala Sekolah atau Madrasah.

Diadaptasi dari Karatko dan Hodgetts. *Interpreunership: Theory, Process, and Practice*, (Seven edition. 2007: 147)

1. Akumulasi Pengetahuan

Kesuksesan kreativitas yang dimiliki oleh kepala sekolah berkaitan erat dengan pengamatan dan pencarian informasi. Kepala sekolah sebagai *interpreunership* harus mau dan mampu belajar, melihat, membaca, dan berbicara dengan guru dan staf, menghadiri pertemuan-pertemuan profesional, workshop, dan pelatihan kaitannya dengan kepemimpinan maupun pengelolaan lembaga pendidikan, pembelajaran di sekolah, supervisi, *interpreunership*, dan kegiatan-kegiatan lain yang mendukung dalam meningkatkan kreativitas dalam menjalankan tugas-tugas kepemimpinannya di sekolah. Akumulasi pengalaman dan pendidikan selama beberapa periode menjadi kepala sekolah akan dapat meningkatkan kemampuan kepala sekolah sebagai wirausahawan. Dalam hal

ini, Koratko dan Hodgetts (2007) memberikan petunjuk praktis sebagai berikut.

- a. Membaca berbagai media sesuai dengan bidang usaha yang dijalankannya.
- b. Bergabung dengan kelompok profesional dan atau asosiasi kelompok usaha.
- c. Memiliki kemauan untuk mengikuti pertemuan profesional, seminar, dan pelatihan.
- d. Bertanya tentang segala hal kepada *stakeholders* tentang berbagai usaha dan bidang usaha yang dijalankannya.
- e. *Scanning* majalah, surat kabar dan jurnal, artikel yang berhubungan dengan peningkatan mutu pendidikan.
- f. Membangun perpustakaan dan menyimpan data untuk referensi di masa yang akan datang yang bisa dibaca kembali ketika sebuah permasalahan muncul.
- g. Selalu mencari informasi yang tepat berkaitan dengan peningkatan mutu dan pengembangan sekolah.

2. Proses Inkuibasi

Kreativitas individu sebagai kepala sekolah muncul dengan melihat langsung proses kegiatan yang dilakukan oleh sekolah lain yang sudah menerapkan manajemen mutu. Kepala sekolah dengan staf dan guru melakukan studi banding untuk beberapa waktu dengan melihat langsung dan menggali berbagai data yang diperlukan dan dijalankan dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan. Proses ini perlu dilakukan untuk membangun ide, gagasan, motivasi, dan komitmen dalam meningkatkan mutu pendidikan. Setelah melihat dan melakukan pengkajian, kepala sekolah dan tim harus secepatnya merumuskan mutu sekolah yang diinginkan dan strategi pelaksanaannya serta mengkaji tentang berbagai kendala

dan masalah yang dihadapi dan merumuskan penyelesaian masalah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

3. Ide dan Gagasan

Ide dan gagasan untuk meningkatkan produktivitas terhadap jasa pendidikan merupakan hal yang sangat penting dan harus dimiliki oleh seorang *entrepreneur*. Kepala sekolah sebagai *entrepreneurship* di lembaga pendidikan harus mampu menciptakan ide dan gagasan baru untuk mengadakan inovasi dan perbaikan berkelanjutan dalam meningkatkan mutu jasa pendidikan di sekolah/madrasah. Terdapat beberapa hal yang bisa ditempuh oleh seorang *entrepreneur* di lembaga pendidikan Islam, sebagai berikut.

- a. Orientasi pada tindakan (*be oriented action*). Segala keputusan dalam meningkatkan mutu pendidikan yang dibuat oleh kepala sekolah harus bisa dilaksanakan dengan tindakan nyata.
- b. Membuat produk, proses, atau jasa secara sederhana (*make the product, process, or service simple*). Perencanaan mutu dalam menjalankan lembaga pendidikan dapat dimulai dari sesuatu yang sederhana dan bisa dijalankan sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Sederhana, bisa dijalankan, dan tidak menyulitkan merupakan langkah awal yang harus ditempuh oleh lembaga pendidikan dalam mengadakan inovasi dan perbaikan mutu pendidikan secara berkelanjutan.
- c. Membuat produk, proses, atau jasa berdasarkan keinginan konsumen (*make the product, process, or service customers-based*). Kebutuhan konsumen atau *stakeholders* pendidikan harus menjadi perhatian pertama dalam menyelenggarakan proses produksi pendidikan. Pemenuhan terhadap apa yang diharapkan oleh konsumen berarti lembaga pendidikan berusaha untuk memenuhi unsur kepuasan pelanggan karena akan bisa memberikan masukan kepada sekolah/madrasah

untuk mengadakan perbaikan secara terus-menerus dalam meningkatkan produksi sehingga diminati oleh masyarakat dan *stakeholders* pendidikan.

- d. Memulai dari hal-hal yang kecil (*start small*). Untuk melaksanakan program-program perbaikan mutu di lembaga pendidikan harus dimulai dari hal-hal yang kecil sebagai upaya untuk membangun komitmen dalam peningkatan mutu pendidikan. Contoh: kedisiplinan, tata tertib sekolah, atau membuat perencanaan-perencanaan dasar yang mendukung dalam pembentukan mutu yang bisa dijalankan oleh sekolah.
- e. Memiliki tujuan yang jelas dan cita-cita yang tinggi (*aim high*). Cita-cita yang tinggi sebagai impian yang harus diwujudkan oleh sekolah terlebih dahulu dirumuskan secara bersama oleh kepala sekolah, guru, staf, dan *stakeholders* pendidikan yang dituangkan dalam bentuk visi dan misi sekolah. Visi dan misi inilah yang bisa dijadikan sebagai semangat juang untuk mengadakan inovasi peningkatan mutu pendidikan di sekolah dan madrasah. Selain itu, harus ditunjang dengan perumusan tujuan yang jelas dan cara mencapainya pada waktu yang telah ditentukan. Hal ini penting agar proses produksi di sekolah dan madrasah bisa berjalan secara efektif dan dapat mencapai standar mutu yang telah ditentukan.
- f. Mencoba, menguji, dan memperbaiki (*try, test, and revise*). Mencoba sesuatu yang baru sebagai wujud inovasi yang dilakukan di sekolah merupakan hal yang sangat penting untuk dilaksanakan agar proses bisa berjalan dengan baik. Berani mencoba sangat dibutuhkan bagi seorang *entrepreneur* pendidikan dalam mengembangkan kreativitas untuk mencapai mutu yang lebih baik. Gagasan baik yang dimiliki oleh kepala sekolah, harus dicoba, diuji, dan diperbaiki agar bisa mencapai

- hasil secara maksimal dan membanggakan. Pengembangan kreativitas ini dalam proses pembelajaran di sekolah lebih dikenal dengan istilah *Penelitian Tindakan Kelas* (PTK).
- g. Belajar dari kegagalan (*learn from failures*). Kegagalan bagi seorang *entrepreneur* bukan sesuatu yang menakutkan, melainkan peristiwa pembelajaran yang bisa diambil manfaatnya untuk memperbaiki proses berikutnya sehingga bisa mencapai hasil yang diharapkan.
 - h. Memiliki jadwal kerja yang teratur (*follow a milestone schedule*). Jadwal kerja yang teratur sangat dibutuhkan dalam sistem organisasi sekolah. Jadwal kerja ini merupakan perencanaan strategik yang harus dibuat dan dijalankan dengan baik agar proses produksi kompetensi yang ada di lembaga pendidikan Islam bisa dikendalikan dengan baik sehingga mutu bisa dikontrol dan diwujudkan oleh sekolah/madrasah.
 - i. Menghargai aktivitas dan melakukan kegiatan dengan semangat tinggi (*reward heroic activity*). Segala aktivitas yang dilakukan di sekolah maupun di luar sekolah harus dihargai dengan baik karena merupakan bagian dari proses produksi. Untuk menjalankan aktivitas ini, seluruh guru dan staf harus diberi motivasi positif agar memiliki semangat kerja yang tinggi. Semangat kerja yang tinggi akan menghasilkan produktivitas organisasi sekolah. Jika produktivitas bisa diwujudkan dengan baik, standar mutu yang telah dibuat oleh sekolah/madrasah bisa terpenuhi. Jika mutu terpenuhi, *stakeholders* pendidikan akan menjadi puas dan memberikan dukungan terhadap seluruh kegiatan yang dilaksanakan oleh sekolah.
 - j. Bekerja, bekerja, dan bekerja (*work, work, and work*). Sekolah atau madrasah merupakan tempat kerja bagi kepala sekolah, guru, dan staf dalam menjalankan tugas-tugas pendidikan dan

pembelajaran. Untuk itu, kepala sekolah, guru, dan staf selama berada di sekolah harus selalu berpikir inovatif dan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, yaitu melaksanakan proses pembelajaran dan mengatasi kesulitan belajar yang dialami oleh peserta didik.

Strategi kewirausahaan sekolah merupakan hal yang harus dijalankan sekolah dalam meningkatkan efektivitas dan efisien produksi kompetensi di sekolah/madrasah. Kepala sekolah sebagai *entrepreneur* harus selalu bertindak secara kreatif dan inovatif dalam meraih peluang dan mengatasi tantangan serta memunculkan gagasan-gagasan baru dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah/madrasah. Kunci keberhasilan sekolah terletak di kepala sekolah karena hanya kepala sekolah yang mempunyai kewenangan untuk mengambil kebijakan dan menggerakkan seluruh anggota organisasi sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikannya.

4. Implementasi dan Evaluasi

Proses implementasi dan evaluasi merupakan proses yang sulit dan berhubungan dengan pelaksanaan ide dan gagasan yang akan diwujudkan dalam praktik nyata di lembaga pendidikan. Sukses seorang *entrepreneur* adalah ketika ide yang dilaksanakan dapat berhasil sesuai dengan keinginannya. Dalam hal ini, terdapat beberapa langkah yang bisa dilakukan dalam proses implementasi dan evaluasi, sebagai berikut.

- a) Belajar sendiri tentang proses perencanaan sekolah yang baik dan bermutu serta semua yang berhubungan dengan peningkatan mutu pendidikan di sekolah/madrasah.
- b) Tes ide dengan orang ahli yang memiliki pengetahuan yang sama.
- c) Letakkan pilihan dengan intuisi dan pengetahuan.

- d) Pelajari proses pemasaran jasa pendidikan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan.
- e) Belajar tentang kebijakan organisasi sekolah dan praktik pengelolaan sekolah bermutu.
- f) Dengar saran dari rekan, pelanggan, kolega, atau *stakeholders* pendidikan.
- g) Munculkan permasalahan lain yang berhubungan dengan implementasi dan tantangan ide yang telah dilakukan.

E. Jenis Aktivitas Dasar Bisnis Bagi Sekolah atau Madrasah

Wirausaha pendidikan pada dasarnya merupakan upaya untuk mengembangkan perilaku siswa melalui proses, strategi pelayanan untuk menghasilkan produk baru yang dapat memenuhi kebutuhan beradaptasi pada perubahan sosial yang dinamis. Kewirausahaan sekolah berarti proses untuk mengejar peluang tanpa henti dengan menggunakan strategi yang paling inovatif dalam menghasilkan mutu lulusan yang mendapatkan keuntungan dari investasinya mengeluarkan biaya dengan nilai keuntungan yang lebih tinggi daripada biaya yang diinvestasikannya.

Pemikiran itu menggerakkan sekolah/madrasah untuk menerapkan strategi pengelolaan sekolah yang kreatif dan inovatif yang selalu dapat menjawab tantangan masa depan. Dinamika hariannya penuh dengan ide baru, cara-cara kreatif dan inovatif dalam mengembangkan potensi diri siswa sehingga menghasilkan perilaku yang produktif untuk bertransformasi pada perkembangan kegiatan ilmu pengetahuan, teknologi, dan ekonomi pada masa depan.

Jenis aktivitas dasar bisnis bagi sekolah dan madrasah harus ditekankan kepada peningkatan mutu pendidikan. Mutu pendidikan sebagai produk andalan sekolah dan madrasah harus ditingkatkan sesuai dengan *core business* yang menjadi visi dan misi sekolah. Mutu

harus menjadi perhatian pertama dan utama agar *stakeholders* sebagai pelanggan pendidikan menjadi puas terhadap produksi yang dihasilkan oleh sekolah dan madrasah. Kepuasan *stakeholders* menjadi tujuan utama terhadap aktivitas bisnis di sekolah.

Jenis-jenis aktivitas dasar suatu bisnis sebagaimana dijelaskan oleh Lupiyoadi dan Wacik (1998) adalah produksi, distribusi, dan konsumsi. Jenis aktivitas dasar bisnis ini, jika kita kembangkan dalam lembaga pendidikan Islam dapat dilihat dalam bentuk gambar berikut ini.

SEKOLAH/MADRASAH membuat atau menyediakan jenis dan jumlah barang atau memberi pelayanan jasa yang tepat sesuai dengan permintaan/kebutuhan.



Gambar 4.2
Jenis Aktivitas Dasar Bisnis Bagi Lembaga Pendidikan

Berdasarkan gambar tersebut di atas, untuk menentukan jenis aktivitas bisnis yang akan dikembangkan di sekolah/madrasah, terlebih dahulu perlu mengkaji lingkungan internal dan eksternal yang menjadi tuntutan bisnis. Kepala sekolah, guru, staf, komite sekolah, dan *stakeholders* pendidikan dapat memilih, melakukan, dan mengembangkan jenis-jenis aktivitas bisnis berupa produksi, distribusi, dan konsumsi

sebagaimana yang ada dalam gambar tersebut. Untuk aktivitas produksi, sekolah berusaha membuat atau menyediakan jenis dan jumlah barang atau memberikan pelayanan jasa yang tepat sesuai dengan kebutuhan atau permintaan. Aktivitas produksi bisa mengarah pada penggalan dan pemanfaatan sumber daya alam. Misalnya, bagi sekolah yang berada di daerah pedalaman atau pegunungan, dapat berinisiatif, baik secara langsung atau melalui Komite, sekolah bekerja sama dengan pemerintah setempat memanfaatkan lahan kosong di sekitar sekolah untuk bisnis bidang pertanian, peternakan, dan perikanan.

Untuk aktivitas distribusi, sekolah melibatkan diri dalam jaringan distribusi dengan membawa barang atau ikut serta dalam pelayanan jasa dari produsen kepada para pengguna atau konsumen sebagaimana yang dibutuhkan. Keterlibatan sekolah dalam aktivitas distribusi ini bisa mencakup pemasokan, penanganan dan penyimpanan, pengendalian persediaan dan pengaturan masalah transportasi. Contoh, sekolah bisa menyediakan sembako bagi masyarakat sekitar melalui koperasi sekolah. Untuk aktivitas konsumsi, sekolah merefleksikan tingkat permintaannya atas barang yang dikonsumsi atau pelayanan jasa yang diminta atau dibutuhkannya. Aktivitas ini perlu mempertimbangkan kemampuan pendanaan yang dimiliki oleh sekolah dengan mempertimbangkan keuntungan yang akan didapatkan oleh sekolah.

Aktivitas bisnis dan peluang bisnis yang bisa dijalankan di sekolah/madrasah cukup banyak, berkaitan erat dengan produksi, konsumsi, dan distribusi. Peluang bisnis yang bisa dikembangkan oleh sekolah harus diarahkan pada peningkatan mutu pendidikan, karena produksi utama yang dijalankan oleh lembaga pendidikan adalah produksi kompetensi yang harus dimiliki oleh peserta didik. Produksi kompetensi ini dapat dijadikan sebagai fokus usaha yang dikembangkan oleh sekolah. Merumuskan peluang-peluang bisnis dalam produksi kompetensi ini dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.3

Merumuskan Peluang Bisnis dalam Institusi Sekolah atau Madrasah

No	Unsur Institusi Sekolah/Madrasah	Realitas Sekolah	
		Tantangan: Masalah/Kritikan	Gagasan Baru (Peluang Bisnis)
1	Pengembangan kurikulum		
2	Pembelajaran peserta didik		
3	Kompetensi profesional guru dan pengembangan pengajaran		
4	Pengembangan sarana/fasilitas pendidikan		
5	Pembiayaan pendidikan		
6	Pengembangan budaya sekolah		
7	Perilaku manajemen		
8	Perhatian dan partisipasi masyarakat		
9	Kondisi alam dan lingkungan sosial budaya masyarakat		

Masalah dan kritikan dalam mengembangkan usaha peningkatan mutu pendidikan bukan merupakan sesuatu yang menakutkan sehingga harus disembunyikan oleh guru, staf, dan kepala sekolah. Staf, guru, dan kepala sekolah harus jujur untuk mengungkapkan realitas sekolah yang sebenarnya. Dari kemampuan untuk melihat realitas, sekolah, madrasah, dan pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang harus diperbaiki dan ditingkatkan mutu produksi kompetensi peserta didiknya, maka mereka harus berusaha mengubah kekurangan, kelemahan, masalah, dan kritikan menjadi gagasan-gagasan baru sebagai peluang bisnis yang harus diwujudkan untuk meningkatkan daya saing. Hal ini bertujuan agar seluruh *stakeholders* menjadi puas terhadap *out-put* kompetensi mereka.

Gagasan-gagasan baru sebagai peluang bisnis yang bisa dikembangkan oleh lembaga pendidikan Islam berkaitan erat dengan seluruh komponen-komponen yang ada dalam lembaga pendidikan Islam. Kata kunci yang perlu dipegang dalam menciptakan gagasan-gagasan baru sebagai bentuk inovasi di lembaga pendidikan Islam adalah *Mutu Pendidikan*. Oleh karena itu, jenis-jenis aktivitas bisnis

yang bisa dikembangkan di sekolah-sekolah Islam adalah semua program inovasi yang mengarah pada perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan sebagai hasil produksi kompetensi yang dijalankan di Lembaga Pendidikan Islam (LPI). Jenis-jenis ini berkaitan erat dengan pengembangan kurikulum dan pembelajaran, kompetensi profesional guru, pengembangan sarana atau fasilitas pendidikan, pembiayaan pendidikan, pengembangan budaya sekolah/madrasah, perilaku manajemen, perhatian dan partisipasi masyarakat, kondisi alam, dan sosial budaya masyarakat.

Unsur-unsur institusi yang ada di sekolah, madrasah, perguruan tinggi Islam, dan pesantren perlu mendapatkan perhatian yang serius untuk dikembangkan dan ditingkatkan kualitasnya agar mampu melaksanakan proses produksi kompetensi yang berorientasi pada visi dan misi lembaga. Jika seluruh unsur institusi tersebut mampu ditingkatkan dan dikembangkan menjadi lebih baik, mutu pendidikan juga akan meningkat menjadi lebih baik. Peningkatan mutu pendidikan ini, secara otomatis akan meningkatkan daya saing madrasah/sekolah menjadi lebih diminati oleh masyarakat atau pelanggan jasa pendidikan. Dengan diminatinya oleh masyarakat, dukungan akan menjadi lebih besar, semangat kerja yang menjadi motor penggerak dalam melaksanakan produksi kompetensi akan meningkat sehingga mutu pendidikan akan terus meningkat seiring dengan adanya perbaikan yang dilaksanakan oleh lembaga secara terus-menerus.

F. Pemasaran Jasa Pendidikan

Istilah *marketing* berkaitan erat dengan dunia bisnis yang selalu berhubungan dengan komersial. Kedua istilah tersebut pada hakikatnya tidak sama walaupun keduanya digunakan dalam bidang bisnis. Kegiatan bisnis dapat dijalankan dalam dua sektor, yaitu mencari laba dan sektor yang tidak mencari laba. Begitu juga dengan istilah

marketing, yaitu *marketing* dalam *profit organization* dan *marketing* dalam *nonprofit organization*.

Lembaga pendidikan Islam sebagai organisasi yang bergerak dalam bidang jasa termasuk dalam sektor *nonprofit organization*. Lembaga pendidikan sebagai organisasi nonprofit harus mampu menunjukkan kepada konsumen yang kita kenal dengan istilah *stakeholders* pendidikan bahwa sekolah/madrasah yang kita kelola merupakan sekolah/madrasah yang bermutu. Oleh karena itu, lembaga pendidikan Islam tidak boleh alergi dalam menggunakan istilah *marketing* (pemasaran) pendidikan. Pemasaran adalah proses transaksional untuk meningkatkan harapan, keinginan, dan kebutuhan calon konsumen sehingga calon konsumen menjadi terangsang untuk memiliki produk yang ditawarkan dengan mengeluarkan imbalan sesuai yang disepakati (Irianto dan Prihatin, 2009: 331).

Fungsi pemasaran pendidikan adalah untuk membentuk citra, baik terhadap lembaga dalam upaya menarik minat sejumlah calon peserta didik. Untuk lembaga pendidikan harus mampu mengembangkan berbagai strategi dalam memasarkan jasa pendidikan. Kotler (2006: 435) menjelaskan bahwa pemasaran jasa tidak hanya membutuhkan pemasaran eksternal, tetapi juga pemasaran internal dan pemasaran interaktif. Pemasaran internal (*internal marketing*) adalah pekerjaan yang dilakukan organisasi pendidikan untuk melatih dan memotivasi para civitas akademik agar melayani peserta didik dengan baik. Pemasaran eksternal (*external marketing*) adalah pekerjaan yang dilakukan oleh organisasi pendidikan untuk menyiapkan, menetapkan harga, mendistribusikan, dan mempromosikan jasa kepada pelanggan. Pemasaran interaktif (*interactive marketing*) adalah keahlian civitas akademik dalam melayani pelanggan. Hubungan antara *internal marketing*, *external marketing*, dan *interactive marketing* yang merupakan unsur kinerja

bauran pemasaran jasa pendidikan dapat diberikan penjelasan dalam bentuk gambar sebagai berikut.



Gambar 4.3
Tiga Jenis Pemasaran dalam Industri Jasa Pendidikan.
Diadaptasi dari Kotler, (2006: 435)

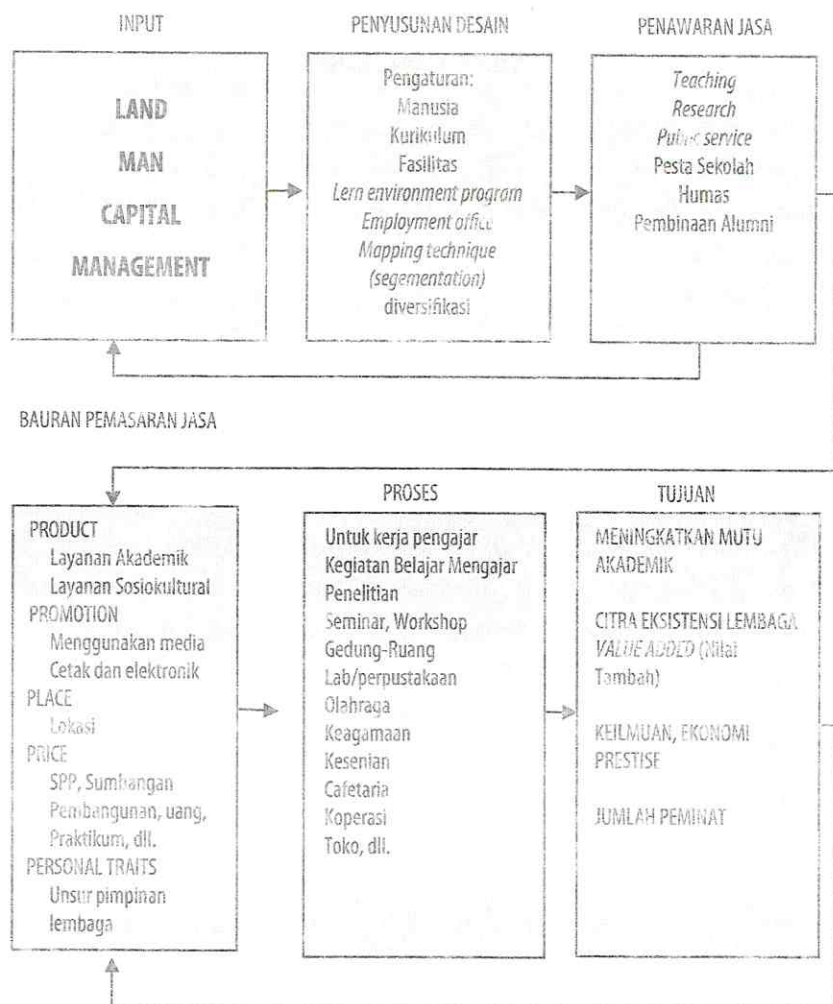
Strategi pemasaran tersebut termasuk ke dalam bidang *total marketing plan*. Penjelasan tentang *total marketing plan* dapat dilihat dari uraian P. Jedamus (1980: 239) dalam Buchari Alma (2007: 372) sebagai berikut.

Total marketing plan must be a part the larger institusional plan. Total marketing plan refers to a comprehensive two way process that includes not only traditional student recruitment activities but also market research involving employer and potential student need survey, image analysis, understanding of demand cycles, community and student profile studies, program evaluation and retention surveys.

Pertumbuhan sektor layanan jasa pendidikan semakin bersaing dewasa ini dengan semakin banyaknya lembaga pendidikan yang

beroperasi secara lebih khusus dalam pengelolaan jasa pendidikan yang berkonsentrasi pada satu bidang ilmu tertentu. Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan Lovelock (2002:7) yang menjelaskan bahwa sektor jasa merupakan sektor yang paling besar mengalami perubahan sebagai akibat dari cepatnya perubahan yang dialami oleh faktor lain, seperti halnya perubahan kebijakan dalam kaitannya dengan globalisasi serta perubahan teknologi baru yang secara langsung menaikkan iklim kompetisi dalam bidang industri. Kondisi ini menuntut seluruh perusahaan jasa pendidikan untuk lebih mampu menghadirkan layanan yang memiliki nilai tinggi serta mampu menumbuhkan perasaan loyal pelanggan terhadap pelayanan yang diterimanya. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu pelaksanaan program bauran pemasaran jasa pendidikan yang tepat. Konsep bauran pemasaran jasa pada hakikatnya sama dengan konsep kinerja bauran pemasaran barang karena dalam kedua hal tersebut pemasar harus mampu memilih dan menganalisis pasar sasarannya (Hurriyati, 2008: 172).

Proses perencanaan dan pelaksanaan strategi pemasaran pada lembaga pendidikan dapat dilihat pada gambar 4.4 berikut ini:



Gambar 4.4

Model Penawaran Jasa Pendidikan

Diadaptasi dari Model Winardi, 1989, (Buchari Alma, 2007: 173)

Berdasarkan gambar tersebut, dapat dilihat dimensi bauran pemasaran yang terdiri atas *product*, *promotion*, *place*, *price*, *personal traits* dan ditambah dengan dimensi *physical evidence*, *people*, dan

process memengaruhi calon peserta didik sehingga mereka berminat untuk mendaftar masuk di lembaga pendidikan. Informasi tentang bauran pemasaran jasa pendidikan tersebut akan diperoleh peserta didik dari berbagai sumber. Oleh karena itu, lembaga pendidikan harus melaksanakan kegiatan marketing yang berorientasi pada konsumen, seluruh staf, dan guru harus mampu menghayati visi dan misi sekolah dengan baik.

Berkaitan dengan semakin ketatnya persaingan jasa layanan pendidikan, dampak langsung atas kondisi tersebut adalah pengguna jasa pendidikan menjadi: (1) lebih bersifat penuntut, (2) menguasai informasi, dan (3) lebih bersikap asertif (Hoffmann, 1995: 49). Penjelasan ini juga didukung oleh Weinstein (1998: 22) yang menyatakan bahwa pelanggan pada saat ini cenderung bersikap lebih cerdas, suka memilih, lebih menuntut, mempelajari dengan baik produk dan layanan yang ditawarkan, kesetiiaannya rendah, sangat peduli terhadap harga, memiliki waktu yang relatif terbatas, serta mencari nilai yang tertinggi.

Kondisi tersebut menuntut seluruh lembaga pendidikan Islam untuk lebih mampu menghadirkan layanan yang memiliki nilai tinggi serta mampu menumbuhkan perasaan loyal pelanggan terhadap pelayanan yang diterimanya. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu pelaksanaan program bauran pemasaran jasa pendidikan yang tepat. Program pemasaran jasa pendidikan ini harus berorientasi pada mutu pendidikan. Sallis (1993) menjelaskan pendidikan yang bermutu mempunyai ciri-ciri sebagai berikut.

- 1) Rencana strategis yang memberikan visi jangka panjang dan diwujudkan dalam program yang bersifat operasional dalam menentukan pasar dan corak budaya yang diinginkan.
- 2) Kebijakan mutu yang memberikan pola standar program utama yang berisi pernyataan tentang hak-hak peserta didik.

- 3) Pertanggungjawaban manajemen dari peran-peran badan pemerintah dan aparat dalam merealisasikan mutu.
- 4) Organisasi mutu sebagai wadah kegiatan dalam mengatur, mengarahkan, dan memonitor pelaksanaan program.
- 5) Pemasaran dan publisitas dalam bentuk informasi yang jelas, akurat dan *up to date* bagi masyarakat pemakai tentang apa yang ditawarkan dalam program.
- 6) Penyelidikan dan pengakuan terhadap keberadaan peserta didik dalam mewujudkan sistem administrasi peserta didik yang sesuai dengan kebutuhan.
- 7) Induksi melalui program pelatihan peserta didik yang berisi orientasi tentang sistem, etos, dan gaya pembelajaran yang dilakukan.
- 8) Metode penyampaian kurikulum ditetapkan dengan rinci untuk setiap aspek program.
- 9) Bimbingan dan penyuluhan bagi karier peserta didik yang terintegrasi dengan pelaksanaan kurikulum.
- 10) Manajemen belajar diorganisasi sesuai dengan spesifikasi materi kurikulum.
- 11) Desain kurikulum termasuk dokumentasi tujuan dan sasaran dari setiap spesifikasi program yang harus didasarkan pada kebutuhan peserta didik dan masyarakat pemakai.
- 12) Pengangkatan, pelatihan, dan pengembangan tenaga kependidikan yang sesuai dan terarah pada kompetensi profesional dan karier staf selanjutnya.
- 13) Kesempatan yang sama dalam menentukan metode dan prosedur pencapaian tujuan, baik bagi peserta didik maupun bagi tenaga kependidikan yang tertuang dalam kebijakan tertentu.
- 14) Monitoring dan evaluasi yang kontinu melalui mekanisme dan metode yang sesuai dengan proses terhadap kemajuan prestasi individu dan keberhasilan program.

- 15) Pengaturan administratif yang mendokumentasikan segala bentuk dokumen mengenai peserta didik termasuk sistem finansialnya yang valid.
- 16) Sistem *review* lembaga yang dapat membangun kepercayaan dan sekaligus mengevaluasi performa lembaga secara keseluruhan serta umpan balik bagi perencanaan strategis selanjutnya.

Program pemasaran jasa pendidikan merupakan salah satu alat pemasaran jasa pendidikan untuk mencapai tujuan organisasi. Program tersebut merupakan fungsi yang memiliki kontak besar dengan lingkungan eksternal dalam memengaruhi pelanggan dan membuat pelanggan menjadi puas dan memberikan dukungan yang cukup tinggi terhadap proses pendidikan yang dijalankan oleh sekolah/madrasah. Program bauran jasa pemasaran kinerja pendidikan memainkan peranan yang sangat penting sebagai bagian dari strategi dan kebijakan organisasi untuk mewujudkan kepuasan pelanggan yang akhirnya diharapkan akan meningkat kesetiaannya terhadap pengembangan organisasi sekolah/madrasah.

Tuntutan pelanggan (*customer requirement*) merupakan suatu bahan pertimbangan bagi organisasi dalam menentukan pelaksanaan program bauran pemasaran jasa pendidikan. Tuntutan pelanggan ini merupakan suatu tindakan dan perilaku yang spesifik dari suatu karakteristik individu tertentu. Tuntutan pelanggan merupakan ungkapan tindakan dan perilaku yang spesifik (Zeithaml & Bitner, 2000: 234). Tidak terpenuhinya tuntutan pelanggan jasa pendidikan oleh suatu lembaga pendidikan maka akan menjadi peluang bagi lembaga pendidikan yang lain untuk dapat memenuhi tuntutan pelanggan tersebut. Pemenuhan tuntutan pelanggan merupakan salah satu potensi yang harus dicermati dalam persaingan di lembaga pendidikan agar sekolah, madrasah, dan pesantren tidak kehilangan pelanggan.

KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN



A. Konsep Dasar Kepemimpinan dalam Islam

Pembahasan tentang konsep kepemimpinan kepala madrasah, dalam buku ini akan diuraikan terlebih dahulu tentang konsep kepemimpinan dalam Islam. Hal ini disebabkan madrasah merupakan lembaga pendidikan Islam yang begitu banyak jumlahnya di Indonesia. Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam harus dikelola dengan baik agar menjadi berkualitas dan memiliki daya saing yang tinggi terhadap lembaga pendidikan lainnya. Untuk mewujudkan madrasah yang berkualitas, sangat dibutuhkan kepala madrasah yang kreatif dan inovatif serta mampu menggerakkan seluruh sumber daya yang berkualitas dalam mencapai visi dan misi madrasah. Kepala madrasah sebagai manajer harus mampu mengelola madrasah dengan baik dan penuh tanggung jawab serta dapat memberdayakan sumber daya manusia dan nonmanusia yang ada di madrasah dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Mengkaji tentang konsep kepemimpinan dalam perspektif Islam, sangatlah relevan jika didasarkan pada Al-Quran dan Al-Hadis. Kata yang relevan dengan makna pemimpin dapat ditemukan dalam Al-Quran antara lain adalah pertama, Imam. Kata ini terdapat dalam Al-Quran di antaranya adalah dalam surah-surah berikut.

1. Surah Al-Baqarah (2) ayat 124

وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ ۖ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ۗ
قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي ۖ قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ ﴿١٢٤﴾

Dan ingatlah ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan), lalu Ibrahim melaksanakannya dengan baik. Allah berfirman, "Sesungguhnya Aku akan menjadikan engkau pemimpin bagi manusia". Ibrahim berkata (berdoa), "Dan dari keturunanku (juga)" Allah berfirman: "Janjiku (ini) tidak diperoleh orang-orang yang zalim" (QS Al-Baqarah [2]: 124)

2. Surah Al-Taubah (9) ayat 12

وَإِنْ نَكَثُوا أَيْمَانَهُمْ مِنْ بَعْدِ عَهْدِهِمْ وَطَعْنُوا فِي دِينِكُمْ فَقَاتِلُوا
أُتُمَّةَ الْكُفْرِ إِنَّهُمْ لَا أَيْمَانَ لَهُمْ لَعَلَّهُمْ يَنْتَهُونَ ﴿١٢﴾

Dan jika mereka melanggar sumpah (janji) nya sesudah mereka berjanji dan mereka mencaci agamamu, maka perangilah pemimpin-pemimpin orang kafir, sesungguhnya mereka adalah orang-orang yang tidak dapat dipegang janjinya, supaya mereka berhenti. (QS Al-Taubah [9]: 12)

3. Surah Al-Anbiyâ' (21) ayat 73

وَجَعَلْنَاهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ
وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ ۖ وَكَانُوا لَنَا عَبِيدَ ﴿٧٣﴾

Dan Kami jadikan mereka sebagai pemimpin-pemimpin yang memberikan petunjuk dengan perintah Kami, dan Kami wahyukan kepada mereka untuk mengerjakan perbuatan-perbuatan baik dan

menegakkan shalat serta menunaikan zakat, dan mereka adalah orang-orang yang mengabdikan kepada Kami. (QS Al-Anbiyâ' [21]: 73).

4. Surah Al-Furqân (25) ayat 74

وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا قُرَّةَ أَعْيُنٍ
وَاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا ﴿٧٤﴾

Dan orang-orang yang berkata (berdoa), "Ya Tuhan kami anugrahilah kami istri-istri dan keturunan kami sebagai penyenang hati, dan jadikanlah kami pemimpin bagi orang-orang yang bertakwa" (QS Al-Furqan [25]: 74)

5. Surah Al-Sajdah (32) ayat 24

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا ۖ وَكَانُوا بِآيَاتِنَا
يُوقِنُونَ ﴿٢٤﴾

Dan Kami jadikan di antara mereka imam-imam yang memberikan petunjuk dengan perintah Kami tatkala mereka sabar, dan adalah mereka yakin kepada ayat-ayat Kami. (QS Al-Sajdah [32]: 24)

Berdasarkan beberapa ayat di atas, dapat dijelaskan bahwa istilah *kepemimpinan* dalam Islam bisa menggunakan istilah *Imam*. Imam adalah pemimpin dalam Islam yang harus ditaati oleh umat Islam sebagaimana imam dalam shalat, rumah tangga, maupun dalam sistem pemerintahan umat Islam.

Kedua, Khalifah, ayat-ayat Al-Quran yang berkaitan dengan makna pemimpin dengan kata *Khalifah* dapat ditemukan pada surah-surah dalam Al-Quran sebagai berikut.

1. Surah Al-Baqarah (2) ayat 30

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّیْ جَاعِلٌ فِی الْاَرْضِ خَلِیْفَةً ۚ صَلٰی قَالُوْا
اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا وَیَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ
وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ صَلٰی قَالَ اِنِّیْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿۳۰﴾

Dan ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat “Sesungguhnya Aku akan menciptakan seorang khalifah di muka bumi”. Mereka berkata, “Mengapa engkau hendak menjadikan (khalifah) di muka bumi itu orang yang akan membuat kerusakan dan menumpahkan darah padanya, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman, “Sesungguhnya Aku lebih mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”. (QS Al-Baqarah [2]: 30)

2. Surah Al-An'am (6) ayat 165

وَهُوَ الَّذِیْ جَعَلَکُمْ خُلَآئِفَ الْاَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضُکُمْ فَوْقَ بَعْضٍ
دَرَجٰتٍ لِّیَّبْلُوْکُمْ فِیْ مَاۤ اٰتٰکُمْ اِنَّ رَبَّکَ سَرِیْعُ الْعِقَابِ ۚ وَاِنَّهٗ
لَغَفُوْرٌ رَّحِیْمٌ ﴿۱۶۵﴾

Dan Dia-lah yang menjadikan kamu pemimpin-pemimpin di bumi, dan Dia meninggikan sebagian kamu atas sebahagian beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhan engkau amat cepat memberikan siksaan, dan sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang (QS Al-An'am [6]: 165)

3. Surah Al-A'raf (7) ayat 69, 74, 129, 142

أَوْعَجِبْتُمْ أَنْ جَاءَكُمْ ذِكْرٌ مِنْ رَبِّكُمْ عَلَى رَجُلٍ مِنْكُمْ لِيُنذِرَكُمْ
وَأَذْكُرُوا إِذْ جَعَلَكُمْ خُلَفَاءَ مِنْ بَعْدِ قَوْمِ نُوحٍ وَزَادَكُمْ فِي
الْخَلْقِ بَسْطَةً ۖ فَادْكُرُوا آلَاءَ اللَّهِ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿٦٩﴾

Dan apakah kamu merasa heran karena datang kepadamu peringatan dari Tuhanmu dengan perantaraan seorang laki-laki dari golonganmu agar dia memberikan peringatan kepadamu? Dan ingatlah ketika Allah menjadikan kamu sebagai pemimpin sesudah kaum Nuh, dan Dia telah melebihkan kamu dalam bentuk tubuh yang kuat. Sebab itu ingatlah nikmat-nikmat Allah supaya kamu mendapat keberuntungan. (QS Al-A'raf [7]: 69)

وَأَذْكُرُوا إِذْ جَعَلَكُمْ خُلَفَاءَ مِنْ بَعْدِ عَادٍ وَبَوَّأَكُمْ فِي الْأَرْضِ
تَتَّخِذُونَ مِنْ سُهُولِهَا قُصُورًا وَتَنْحِتُونَ الْجِبَالَ بُيُوتًا ۖ فَادْكُرُوا
آلَاءَ اللَّهِ وَلَا تَعَثُوا فِي الْأَرْضِ مُمْسِدِينَ ﴿٧٤﴾

Dan ingatlah olehmu di waktu Tuhan menjadikam kamu pengganti-pengganti (yang berkuasa) sesudah kaum 'Aad dan memberikan tempat bagimu di bumi. Kamu dirikan istana-istana di tanah-tanahnya yang datar dan kamu pahat gunung-gunungnya untuk dijadikan rumah; maka ingatlah nikmat-nikmat Allah dan janganlah kamu merajalela di muka bumi membuat kerusakan. (QS Al-A'raf [7]: 74)

قَالُوا أَوْزَيْنَا مِنْ قَبْلُ أَنْ تَأْتِنَا وَمِنْ بَعْدِ مَا جِئْتَنَا ۖ قَالَ عَسَىٰ رَبُّكُمْ أَنْ يُهْلِكَ عُدُوَّكُمْ وَيَسْتَخْلِفَكُمْ فِي الْأَرْضِ فَيَنْظُرَ كَيْفَ تَعْمَلُونَ ﴿١٢٩﴾

Kaum Musa berkata: "Kami telah ditindas (oleh Fir'aun) sebelum kamu datang kepada kami dan sesudah kamu datang. Musa menjawab: "Mudah-mudahan Allah membinasakan musuhmu dan menjadikan kamu khalifah di bumi(Nya), maka Allah akan melihat bagaimana perbuatanmu" (QS Al-A'raf [7]: 129)

وَوَاعَدْنَا مُوسَىٰ ثَلَاثِينَ لَيْلَةً وَأَتَمَمْنَاهَا بِعَشْرِ قَتْمٍ مِيقَتُ رَبِّي أَرْبَعِينَ لَيْلَةً ۚ وَقَالَ مُوسَىٰ لِأَخِيهِ هَارُونَ اخْلُفْنِي فِي قَوْمِي وَأَصْلِحْ وَلَا تَتَّبِعْ سَبِيلَ الْمُفْسِدِينَ ﴿١٤٢﴾

Dan telah Kami janjikan kepada Musa (memberikan Taurat) sesudah berlalu waktu tiga puluh malam, dan Kami sempurnakan jumlah malam itu dengan sepuluh (malam lagi), maka sempurnalah waktu yang telah ditentukan Tuhannya empat puluh malam. Dan berkata Musa kepada saudaranya yaitu Harun: "Gantikanlah aku dalam (memimpin) kaumku, dan perbaikilah, dan janganlah kamu mengikuti jalan orang-orang yang membuat kerusakan (QS Al-A'raf [7]: 142)

4. Surah Yunus (10) ayat 73

فَكَذَّبُوهُ فَنُجِّنْهُ وَمَنْ مَعَهُ فِي الْفُلْكِ وَجَعَلْنَاهُمْ خَلِيفَةً وَأَعْرَفْنَا الَّذِينَ كَذَّبُوا بِآيَاتِنَا ۖ فَانْظُرْ كَيْفَ كَانَ عَقِبَةُ الْمُنْذَرِينَ ﴿٧٣﴾

Lalu mereka mendustakan Nuh, maka Kami selamatkan dia dan orang-orang yang bersamanya di dalam bahtera, dan Kami jadikan mereka itu pemegang kekuasaan dan Kami tenggelamkan orang-orang yang mendustakan ayat-ayat Kami. Maka perhatikanlah bagaimana kesesudahan orang-orang yang diberi peringatan itu. (QS Yunus [10]: 73)

5. Surah Al-Nur (24) ayat 55

وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ
فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ
دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا
يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ
هُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿٥٥﴾

Dan Allah telah berjanji kepada orang-orang yang beriman di antara kamu dan mengerjakan amal-amal yang saleh bahwa Dia sungguh-sungguh akan menjadikan mereka berkuasa di muka bumi, sebagaimana Dia telah menjadikan orang-orang sebelum mereka berkuasa, dan sungguh Dia akan meneguhkan bagi mereka agama yang telah diridhai-Nya untuk mereka, dan Dia benar-benar akan menukar (keadaan) mereka, sesudah mereka dalam ketakutan menjadi aman sentosa. Mereka tetap menyembahku-Ku dengan tiada mempersekutukan sesuatu apa pun dengan Aku. Dan barangsiapa yang (tetap) kafir sesudah (janji) itu, maka mereka itulah orang-orang yang fasik. (QS Al-Nur [24]: 55)

6. Surah Al-Syu'arâ (26) ayat 49

قَالَ ءَامَنْتُمْ لَهُ قَبْلَ أَنْ ءَاذَنَ لَكُمْ ؕ إِنَّهُ لَكَبِيرُكُمُ الَّذِي عَلَّمَكُمُ
السَّحَرَ فَلَسَوْفَ تَعْلَمُونَ ؕ لَا قِطْعَنَ أَيْدِيكُمْ وَأَرْجُلُكُمْ مِنْ خِلْفٍ
وَلَا صَلْبَانِكُمْ أَجْمَعِينَ ﴿٤٩﴾

Fir'aun berkata: "Apakah kamu sekalian beriman kepada Musa sebelum aku memberi izin kepadamu? Sesungguhnya dia benar-benar pemimpinmu yang mengajarkan sihir kepadamu maka kamu nanti pasti benar-benar akan mengetahui (akibat perbuatanmu); sesungguhnya aku akan memotong tanganmu dan kakimu dengan bersilangan dan aku akan menyalibmu semuanya." (QS Al-Syu'ara [26]: 49)

7. Surah Al-Naml (27) ayat 62

أَمَنْ يُجِيبُ الْمُضْطَرَّ إِذَا دَعَاهُ وَيَكْشِفُ السُّوءَ وَيَجْعَلُكُمْ
خُلَفَاءَ الْأَرْضِ ۗ أَعِلَّهُ مَعَ اللَّهِ ؕ قَلِيلًا مَّا تَذَكَّرُونَ ﴿٦٢﴾

Atau siapakah yang memperkenankan (doa) orang yang dalam kesulitan apabila ia berdoa kepada-Nya, dan yang menghilangkan kesusahan dan yang menjadikan kamu (manusia) sebagai khalifah di bumi? Apakah di samping Allah ada Tuhan (yang lain)? Amat sedikitlah kamu mengingati(Nya). (QS Al-Naml [27]: 62)

8. Surah Fathir (35) ayat 39

هُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ ۖ فَمَنْ كَفَرَ فَعَلَيْهِ كُفْرُهُ ۖ وَلَا
يَزِيدُ الْكَافِرِينَ كُفْرُهُمْ عِنْدَ رَبِّهِمْ إِلَّا مَقْتًا ۖ وَلَا يَزِيدُ الْكَافِرِينَ
كُفْرُهُمْ إِلَّا خَسَارًا ﴿٣٩﴾

Dia-lah yang menjadikan kamu khalifah-khalifah di muka bumi. Barangsiapa yang kafir, maka (akibat) kekafirannya menimpa dirinya sendiri. Dan kekafiran orang-orang yang kafir itu tidak lain hanyalah akan menambah kemurkaan pada sisi Tuhannya dan kekafiran orang-orang yang kafir itu tidak lain hanyalah akan menambah kerugian mereka belaka (QS Fathir [35]: 39)

9. Surah Shad (38) ayat 26

يَدَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ
وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ
سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ ﴿٢٦﴾

Hai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan (QS Shâd [38]: 26)

Seorang ulama bernama Syekh Abu Zahra dari kelompok Sunni menyamakan arti Khalifah dan Imam. Ia berkata, Imam itu disebut juga sebagai Khalifah, sebab orang yang menjadi Khalifah adalah penguasa tertinggi bagi umat Islam yang menggantikan Rasul Saw. Khalifah itu juga disebut sebagai Imam (pemimpin) yang wajib ditaati. Konsep ini menunjukkan bahwa setiap orang akan berjalan di belakangnya, sebagaimana setiap orang menjalankan sholat di belakang Imam. Oleh karena itu, penggunaan kata Khalifah dan Imam dalam konsep kepemimpinan ini pada dasarnya tidak akan mengurangi fungsi aslinya, yaitu menjadi seorang pemimpin.

Kepemimpinan dalam Islam mempunyai posisi yang sangat penting untuk diperhatikan dan dijalankan dengan sebaik mungkin. Melihat pentingnya kepemimpinan ini, Islam mengharuskan dalam setiap perkumpulan, baik pada skala kecil maupun besar harus ada pemimpinnya. Hal ini diperkuat dari sabda Nabi Muhammad Saw. yang artinya sebagai berikut:

"Dari Abu Said dari Abu Hurairah bahwa keduanya berkata, Rasulullah Saw. bersabda: Apabila tiga orang keluar berpergian, hendaklah mereka menjadikan salah satu sebagai pemimpin." (HR Abu Dawud)

Pandangan Islam mengenai kepemimpinan harus dipegang oleh orang yang mampu dan dapat menempatkan diri sebagai pembawa kebenaran dengan memberi contoh teladan yang baik, karena pemimpin adalah *uswatun hasanah* (teladan yang baik). Dalam asas dan prinsip ajaran Islam, pemimpin adalah hamba Allah, membebaskan manusia dari ketergantungan kepada siapa pun, melahirkan konsep kebersamaan antarmanusia, menyentuh aspek hubungan manusia dengan manusia, dan alam sekitar, membenarkan orang taat kepada pemimpin selama tidak berbuat maksiat dan melanggar aturan Allah, mengajarkan bahwa kehidupan dunia adalah bagian dari perjalanan akhirat, memandang kekuasaan dan kepemimpinan adalah bagian integral dari ibadah, kepemimpinan merupakan tanggung beban dan tanggung jawab, bukan kemuliaan. Kepemimpinan membutuhkan keteladanan dan wujud, bukan kata dan retorika, serta senantiasa bertutur santun, sekalipun itu perkataan Nabi Musa kepada Fir'aun yang jahat (*Multitama Communication*, 2007: 100).

Prinsip dasar yang penting sebagai landasan kepemimpinan efektif dalam Islam sebagai berikut.

- 1) Hikmah, mengajak seluruh anggota organisasi dan *stakeholders* pendidikan dengan penuh hikmah dalam mencapai tujuan hidup dan organisasi.
- 2) Diskusi, jika terdapat perbedaan pendapat dan cara pandang, harus didiskusikan dengan baik untuk mencari titik temu.
- 3) Pelajaran yang baik, setiap orang dan anggota organisasi akan bekerja dengan ikhlas dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Jika memahami manfaat pekerjaannya dengan baik sebagaimana firman Allah sebagai berikut.

ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ۚ وَجِدِلْهُمْ
بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ۚ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ
وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴿١٢٥﴾

Serulah (manusia) kepada jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantulah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang sesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk. (QS Al-Nahl [16]: 125)

- 4) Qudwah, memimpin lebih efektif dengan memberikan contoh atau teladan yang baik. Contoh merupakan tindakan nyata yang harus dilaksanakan pemimpin dalam mengefektifkan organisasi yang dipimpinnya. Berkaitan dengan teladan ini, Allah Swt. berfirman:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ
وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾

Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan itu banyak menyebut Allah. (QS Al-Ahzab [33]: 21)

- 5) Musyawarah, jika ada perintah yang akan dikerjakan maka sebaiknya dilaksanakan dengan jalan musyawarah agar terdapat komitmen dan mampu merumuskan strategi pencapaian yang terbaik sehingga tujuan organisasi bisa didapatkannya dengan baik.
- 6) Ikatan hati, kelembutan hati, dan saling mendoakan agar bisa sukses bersama dalam menjalankan organisasi.
- 7) Empati dan kelembutan hubungan. Mampu memahami orang lain dan mampu menjalin hubungan dengan baik merupakan kunci kesuksesan dalam menjalin kerja sama dan meraih tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan Firman Allah Swt. sebagai berikut.

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ صَالِيًا وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۚ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۚ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap kasar dan lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu, maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu (maksudnya: urusan peperangan dan hal-hal duniawiyah lainnya, seperti urusan politik, ekonomi, kemasyarakatan, dan lain-lainnya). Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertakwalah kepada

Allah, sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertakwa kepada-Nya. (QS Âli-Imrân [3]: 159)

- 8) Keadilan, keadilan ini penting bagi seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi yang dipimpinnya. Mendorong pemimpin dalam situasi apa pun tidak boleh memihak pada suatu kelompok atau golongan tertentu dalam sistem organisasi. Dalam hal ini Allah Swt. berfirman:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ
النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ
كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran dengan sebaik-baiknya kepadamu tentang segala apa yang kamu kerjakan (QS Al-Nisa' [4]: 58)

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوِّمِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۚ وَلَا
يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۚ اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ
لِلتَّقْوَىٰ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿٨﴾

Hai orang-orang yang beriman, hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap suatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah,

karena adil itu lebih dekat dengan takwa, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan (QS Al-Mâidah [5]: 8)

- 9) Kebebasan berpikir, berkreaitivitas, dan berjihad. Setiap orang mempunyai kebebasan dalam berpikir dan berkreaitivitas dalam menjalankan tugas dan fungsi masing-masing individu berdasarkan nilai-nilai yang terkandung dalam ajaran Islam.
- 10) Dapat memanfaatkan potensi orang lain. Pendelegasian wewenang kepada orang lain yang mempunyai kompetensi merupakan unsur yang perlu dikembangkan dalam sistem organisasi. Hal ini merupakan wujud kerja sama dalam mencapai tujuan organisasi.

B. Kepemimpinan Kepala Sekolah atau Madrasah

Secara operasional, kepemimpinan berfungsi sebagai tindakan yang dilakukan oleh pemimpin dalam upaya menggerakkan bawahan agar mau berbuat sesuatu guna menyukkseskan 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 memengaruhi 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.

Istilah *kepemimpinan* dapat dipahami sebagai suatu konsep yang di dalamnya mengandung makna bahwa ada suatu proses kekuatan yang datang dari seorang figur pemimpin untuk memengaruhi orang lain, baik secara individu maupun kelompok dalam suatu organisasi

(Hanson, 1985). Dalam hal ini, Lipham, Rankin, dan Hoeh (1985: 66–67) menjelaskan bahwa *leadership as that behavior of an individual that initiates a new structure in interaction within a social system by changing the goals, objectives, configurations, procedures, inputs, or processes or output of the system*. Pengertian kepemimpinan ini menekankan pada perilaku individu yang melaksanakan interaksi sosial dengan sesamanya untuk mencapai tujuan atau maksud tertentu. Sementara Rauch dan Behling (dalam Yukl, 1989: 3) 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 kerja sama dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Dari penjelasan tersebut terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan kepemimpinan agar bisa berhasil dengan baik. Hal-hal 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 erat dengan hal-hal sebagai berikut. (1) *Technical skills*, dalam hal ini kepala sekolah harus: menguasai pengetahuan 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 kerja sama,

kemampuan dalam memahami isi hati, sikap, dan motif orang lain, kemampuan berkomunikasi secara jelas dan efektif, kemampuan menciptakan kerja sama 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. Memengaruhi orang lain. Hakikat dari kepemimpinan kepala madrasah adalah upaya untuk memengaruhi orang lain sehingga dapat diajak bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala sekolah/madrasah dituntut bisa berkomunikasi dengan baik, menjalin hubungan interpersonal, baik dalam organisasi maupun di luar organisasi, mampu menyakinkan orang lain, dan mampu membangun kepercayaan serta bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya.
3. Interaksi Individu dan kelompok, kepala sekolah/madrasah harus mampu membangun interaksi antarindividu 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. Kerja sama, kerja sama merupakan aspek yang paling penting dalam menjalankan organisasi sekolah. Kepala sekolah harus mampu membangun kerja sama dengan baik pada lingkup internal dan eksternal dalam meningkatkan mutu pendidikan. Dalam konteks ini, *teamwork* harus dibangun sesuai dengan program-program pemberdayaan di sekolah agar mampu mencapai visi dan misi

sekolah dengan baik. Kerja sama yang baik akan menentukan hasil atau mutu pendidikan yang ada di sekolah/madrasah.

5. Tujuan, tujuan harus dirumuskan dengan jelas dan operasional sesuai dengan visi dan misi sekolah/madrasah. Tujuan sebagai tolok ukur untuk menentukan keberhasilan sekolah sesuai dengan harapan dan cita-cita sekolah yang tertuang dalam visi dan misi sekolah. 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 sekolah/madrasah.
6. Efektif dan efisien, komponen ini berkaitan erat dengan keseluruhan program kegiatan yang telah dirumuskan oleh sekolah/madrasah, baik kurikuler maupun ekstrakurikuler harus bisa dijalankan secara efektif dan efisien sehingga tujuan bisa tercapai dan produktivitas kompetensi di sekolah/madrasah bisa diwujudkan dengan baik.

C. Kompetensi Kepala Sekolah atau Madrasah

1. Kompetensi Profesional

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

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan mempunyai tugas dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengoordinasian, pengawasan, dan evaluasi (Robins, 1984; Wagner dan Hollenbeck, 1992). Pelaksanaan fungsi-fungsi pokok manajemen tersebut memerlukan adanya komunikasi dan kerja sama yang efektif antara kepala sekolah dan seluruh stafnya. Dengan demikian, kepala sekolah mempunyai peran yang sangat penting dan menjadi kunci atas keberhasilan terhadap sekolah yang dipimpinnya sebagaimana dijelaskan oleh Davies (1987) bahwa *a school principal occupies a key position in the schooling system*. Hal ini juga didukung oleh Dow dan Oakley (1992) yang menjelaskan bahwa *principal leadership is an essential ingredient in creating and maintaining an effective school*. Oleh karena itu, seorang kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang mempunyai kemampuan manajerial yang andal dan visioner, yaitu mampu mengelola sekolah dengan baik dan mempunyai gambaran mental tentang masa depan yang diacu bagi sekolah yang dipimpinnya. Hal ini diperkuat oleh penjelasan Caldwell dan Spinks (1993) bahwa *a vision as a mental picture of a preferred future for the school*.

Kepala sekolah mempunyai peran dan tanggung jawab sebagai *stateperson leadership, educational leadership, administrative leadership, supervisory leadership, and team leadership* (Sergiovanni, 1987). Sementara Blumberg (1980) menekankan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah berkaitan erat dengan kompetensi manajerial dan kepemimpinan pendidikan. Berdasarkan peran administrasi kepala sekolah, Wiles dan Bondi (1983) menyarankan agar dalam penyiapan kepala sekolah disediakan mata kuliah yang memberikan kompetensi manajemen sekolah, pengembangan program dan kurikulum, undang-undang pendidikan/peraturan sekolah, supervisi pengajaran, dan hubungan insani.

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

a. Kepala Sekolah/Madrasah sebagai Pemimpin (Leader) Pendidikan

Pada dasarnya istilah *kepemimpinan* itu dipahami sebagai suatu konsep yang mengandung makna bahwa ada proses kekuatan yang datang dari seseorang (pemimpin) untuk memengaruhi orang lain, baik secara individu maupun kelompok dalam organisasi (Hanson, 1985). Sementara Rauch dan Behling merumuskan bahwa *leadership is the process of influencing the activities of an organized group toward goal achievement* (Yukl, 1985). Selain itu, kepemimpinan juga dapat dilihat dari perilaku individu dalam melakukan interaksi sosial dengan sesamanya untuk maksud tertentu. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Lipham, Rankin, dan Hoeh (1985: 67) menjelaskan bahwa *leadership as that behavior of an individual that initiates a new structure in interaction within a social system by changing the goals, objectives, configurations, procedures, inputs, or processes or output of the system*.

Kepemimpinan pendidikan berlangsung dan terjadi melalui aktivitas-aktivitas, baik yang dilakukan oleh kepala sekolah, guru, dan staf administrasi. Sementara kegiatan yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan sebagai berikut.

- a) Sergiovanni (1987: 5) mencakup *curriculum and program development, supervision and evaluation, and student discipline are example of task areas that might come to mind*.

- b) Smith dan Andrews (1989: 1) menyatakan *the central role of the principal as building manager, administrator, politician, change agent, boundary spanner, and instructional leader*.
- c) Morris, Crowson, Herwitz, dan Porte-Gehrie mengklasifikasikan tugas kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah *monitoring school activities, serving as schools spokesperson, disseminating information to school staff, handling disturbances, and allocating resources* (Davis & Thomas, 1989: 19).

Kompetensi kepala sekolah/madrasah sebagai *leader* sebagaimana dijabarkan dalam Standar Kompetensi Kepala Sekolah SMP (2007: 105–123) dapat dijelaskan sebagai berikut.

- a) Menyusun perencanaan sekolah: menganalisis komponen-komponen pengembangan sekolah, mengembangkan visi dan misi sekolah, mengembangkan tujuan dan sasaran pengembangan sekolah, merumuskan rencana strategis sekolah, dan merumuskan rencana tahunan sekolah.
- b) Mengelola kelembagaan sekolah, mengembangkan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan program, Menentukan personalia yang berkualitas, mengatur sekolah yang berkaitan dengan kualifikasi, dan spesifikasi serta pedoman prosedur kerja.
- c) Menerapkan kepemimpinan dalam pekerjaan: mengembangkan kebijakan operasional sekolah, memberikan pengarahan untuk penugasan, menerapkan komunikasi dan kerja sama dalam pekerjaan, memberikan motivasi kepada staf dan karyawan, memimpin rapat, dan melakukan pengambilan keputusan dengan tepat.
- d) Mengelola tenaga kependidikan: merencanakan dan menempatkan guru dan tenaga kependidikan, membina guru dan tenaga kependidikan.

- e) Mengelola sarana dan prasarana: menyusun kebutuhan fasilitas (bangunan, peralatan, perabot, lahan, dan infrastruktur sekolah), melaksanakan pengadaan fasilitas, melaksanakan pemeliharaan fasilitas, melaksanakan inventaris fasilitas, melaksanakan penghapusan inventaris, dan mengelola perpustakaan.
- f) Mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat: merencanakan kerja sama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat, membina kerja sama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat.
- g) Mengelola sistem informasi sekolah: merencanakan kerja sama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat, mengembangkan *data base* sekolah, dan menggunakan/ mengelola hasil *database* untuk merencanakan program pengembangan sekolah.
- h) Mengelola kesiswaan: melaksanakan penerimaan siswa baru, mengembangkan potensi siswa sesuai dengan minat, bakat, kreativitas dan kemampuan, menerapkan sistem bimbingan dan konseling, memelihara disiplin siswa, dan menerapkan sistem pelaporan perkembangan siswa.
- i) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar: mengembangkan kurikulum, mengelola kegiatan belajar mengajar.
- j) Mengelola ketatausahaan dan keuangan sekolah.
- k) Menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan: bertindak kreatif dan inovatif, memberdayakan potensi sekolah, dan menumbuhkan jiwa kewirausahaan warga sekolah.
- l) Menerapkan kemajuan IPTEK dalam pendidikan: memanfaatkan teknologi komunikasi dan informasi dalam manajemen sekolah, pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi dalam alat pembelajaran.

- m) Menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif: menata lingkungan fisik sekolah, membentuk suasana dan iklim kerja, dan menumbuhkan budaya kerja.
- n) Melakukan supervisi: merencanakan, melaksanakan, dan menindaklanjuti hasil supervisi.
- o) Melakukan evaluasi dan pelaporan: melakukan evaluasi kegiatan/program dan melakukan pelaporan.

Untuk mendorong anggota kelompok agar mau bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab, seorang pemimpin diharapkan memiliki kemampuan sebagai berikut. Pertama, kemampuan dan kelebihan untuk berpikir dalam mengendalikan organisasi atau kelompok kerja yang dipimpinnya. Kedua, kelebihan dalam kepribadian, khususnya yang berkaitan dengan semangat, keuletan, keberanian, kebijaksanaan dan berlaku adil, percaya diri sendiri, ramah tamah, stabil dalam emosi, jujur, rendah hati, sederhana, dan berdisiplin tinggi. Ketiga, kelebihan dalam pengetahuan terutama dalam merumuskan kebijaksanaan, memahami, dan mengetahui perilaku dan tingkat kepuasan kerja guru atau bawahan yang dipimpinnya. Dalam menjalankan tugasnya, kepala sekolah dapat menggunakan teknik tertentu agar tujuan yang telah ditetapkan dapat diwujudkan secara efektif. Teknik ini akan tercermin dalam perilaku kepemimpinan yang dilakukan pada waktu mengarahkan dan memengaruhi orang-orang yang dipimpinnya.

Bartky (1965) menjelaskan bahwa kepala sekolah hendaknya menjadi pemimpin yang efektif bagi siswanya, para guru, dan orangtua siswa beserta masyarakat. Sebagai pemimpin siswa, kepala sekolah diharapkan dapat memberikan bimbingan dan pembinaan demi keberhasilan belajar siswa. Dalam hal ini Campbell (1977) menyatakan pembinaan siswa mencakup: (a) mengembangkan potensi-potensi dasar yang dimiliki oleh setiap siswa, (b)

membantu siswa agar memiliki kehidupan yang lebih baik, (c) mengembangkan kemampuan intelektual, sosial, emosional, dan fisik. Sebagai pemimpin para guru, kepala sekolah diharapkan dapat melakukan pembinaan untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam melaksanakan tugasnya secara profesional. Sementara sebagai pemimpin orangtua dan masyarakat, kepala sekolah diharapkan memberikan informasi tentang berbagai masalah yang dihadapi.

Wiles dan Bondi (1983) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif berdasarkan hasil penelitiannya bersumber dari tiga faktor, yaitu dimilikinya keterampilan-keterampilan kepemimpinan, (2) kemampuan untuk mengedepankan keterampilan kepemimpinan dengan tugas-tugas kelompok yang dipimpinnya, dan (3) dipersepsinya ia sebagai seorang pemimpin oleh kelompoknya.

b. Kepala Sekolah/Madrasah sebagai Administrator dan Manajer Pendidikan

Peranan kepala sekolah sebagai administrator pendidikan berangkat dari hakikat administrasi pendidikan sebagai pendayagunaan berbagai sumber (manusia, sarana dan prasarana serta berbagai media pendidikan lainnya) secara optimal, relevan, efektif dan efisien guna menunjang pencapaian tujuan pendidikan (IKIP Malang, 1989). Sebagai administrator modern, kepala sekolah harus menggunakan prinsip pengembangan dan pendayagunaan organisasi secara kooperatif dan aktivitas yang melibatkan keseluruhan personel sekolah dan masyarakat. Secara konkret, pelaksanaan tugas dan fungsi manajer pendidikan berkaitan erat dengan substansi manajemen pendidikan yang meliputi kurikulum dan pengajaran, manajemen kelas, peserta didik, SDM, sarana dan prasarana, keuangan, dan keterlibatan masyarakat dalam pendidikan (Imron, 2003).

Tugas-tugas yang dilakukan oleh seorang manajer adalah aplikasi dari fungsi manajemen yang dilaksanakan oleh kepala sekolah. Dalam hal ini Megginson, Moseley, dan Pietri (1992: 22) menjelaskan bahwa *we frequently find in executive development programs that some practicing profesional managers have difficulty relating the managerial function of planning, organizing, leading, and controlling to what they actually do in their job*. Kutipan ini memperlihatkan bahwa tugas kepala sekolah sebagai manajer dan administrator pendidikan itu sebenarnya mencakup fungsi-fungsi pokok atau proses manajemen, yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengoordinasian, pengawasan, dan evaluasi (Ronins, 1984; Wagner III dan Hollenbeck, 1992).

Pelaksanaan fungsi-fungsi pokok manajemen tersebut pada praktiknya memerlukan adanya satu tingkatan komunikasi dan kerja sama yang efektif antara kepala sekolah dan seluruh staf. Komunikasi dan kerja sama dalam kenyataannya merupakan pra kondisi yang memungkinkan dan mendukung terlaksananya fungsi-fungsi pokok manajemen secara efektif. Fungsi manajemen bersumber dari dua kegiatan, yaitu kegiatan pikir (*mind*) dan kegiatan tindakan (*action*) yang tampak dalam fungsi merencanakan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), pengoordinasian (*coordinating*), pengawasan (*controlling*), dan penilaian (*evaluating*) (Sahertian, 1982). Keseluruhan fungsi ini dilaksanakan dan dikerjakan oleh kepala sekolah dan stafnya dalam kegiatan-kegiatan sekolah yang berkaitan dengan keseluruhan substansi manajemen pendidikan.

c. Kepala Sekolah/Madrasah sebagai Supervisor

Kepala sekolah sebagai supervisor dibebani peran dan tanggung jawab memantau, membina, dan memperbaiki proses pembelajaran di kelas atau di sekolah. Tanggung jawab ini dalam pustaka

dikenal dan dikategorikan sebagai tanggung jawab supervisi. Dari konsep supervisi sebagai proses membantu guru guna memperbaiki dan meningkatkan pembelajaran dan kurikulum (Oliva, 1984) terkandung makna bahwa kepala sekolah adalah petugas pimpinan atau supervisor yang membantu guru secara individual atau kelompok untuk memperbaiki pengajaran dan kurikulum. Oliva masih menambahkan satu bidang supervisor, yaitu aspek pengembangan guru. Sementara Neagly dan Evans (1980) lebih menekankan aspek bantuan pada pengajaran guru dan pembelajaran murid, di samping perbaikan kurikulum.

Melihat ruang lingkup tugas dan peran supervisor berdasarkan konsep supervisi di atas, para kepala sekolah adalah mereka yang telah menguasai dengan baik perangkat kemampuan guru serta dilengkapi dengan kemampuan yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan tertentu, agar mereka siap menjalankan peranan dan tanggung jawab dengan sebaik-baiknya. Pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki oleh supervisor melalui berbagai usaha pendidikan dan latihan ini merupakan model utama dalam melaksanakan peranan, tugas, dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya (Lasut, 1989).

d. Kepala Sekolah/Madrasah sebagai Pendidik

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar tentu saja akan sangat memerhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki guru sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus-menerus meningkatkan kompetensinya. Dengan demikian, kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

Kepala sekolah/madrasah sebagai pendidik harus mampu menguasai berbagai macam pendekatan, teknik, metode, dan strategi dalam proses pembelajaran. Kepala sekolah juga harus menjadi pelopor bagi para guru untuk melaksanakan proses pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan. Kompetensi ini jika bisa diwujudkan dengan baik oleh kepala sekolah, sekolah/madrasah akan bisa meningkatkan mutu pendidikannya dengan baik. Hal ini karena kepala sekolah berperan besar dalam meningkatkan mutu pendidikan. Dengan kata lain, bisa dijelaskan bahwa kunci keberhasilan proses pembelajaran di sekolah sangat ditentukan oleh kepemimpinan dan kebijakan yang diambil oleh kepala sekolah/madrasah.

e. Kepala Sekolah/Madrasah sebagai Wirausahawan

Apabila dilihat dari kacamata sebuah *corporate*, lembaga pendidikan Islam merupakan suatu organisasi produksi yang menghasilkan jasa pendidikan yang dibeli oleh para konsumen. Konsumen utama di lembaga pendidikan adalah para siswa atau mahasiswa dan *stakeholders* pendidikan yang lainnya. Berkaitan dengan hal tersebut, apabila produsen di lembaga pendidikan tidak mampu memasarkan hasil produksinya (jasa pendidikan) disebabkan mutunya tidak disenangi oleh konsumen, tidak memuaskan pelanggan, tidak memberikan nilai tambah bagi peningkatan kompetensi individu/siswa, layanan tidak memuaskan, secara otomatis produk jasa yang ditawarkannya tidak akan laku atau tidak diminati oleh pelanggan (konsumen). Akibat dari produksi ini, sekolah akan mundur, peminat semakin berkurang, dan jika tidak diperbaiki produksinya, akan ditinggalkan oleh konsumen yang pada akhirnya sekolah akan ditutup.

Gambaran tersebut mengisyaratkan bahwa kepala sekolah sebagai *entrepreneur* di sekolah harus mampu bertindak secara

kreatif dan inovatif dalam meningkatkan mutu pendidikan. Mutu pendidikan adalah produk utama yang akan dihasilkan oleh sekolah dan dipasarkan kepada masyarakat maupun *stakeholders* pendidikan. Oleh karena itu, kreativitas dalam meningkatkan mutu pendidikan merupakan daya tawar dan daya saing yang harus ditingkatkan oleh sekolah/madrasah secara terus-menerus.

Kepala sekolah sebagai *entrepreneur* harus mampu menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan sebagai berikut. Pertama, bertindak kreatif dan inovatif, kompetensi ini memiliki indikator, antara lain: (1) menciptakan pembaruan, (2) merumuskan arti dan tujuan perubahan (inovasi) sekolah, (3) menggunakan metode, teknik, dan proses perubahan sekolah, (4) menciptakan dan memanfaatkan peluang, (5) menciptakan program inovasi dan kreativitas, (6) menciptakan keunggulan komparatif, dan (7) mempromosikan sekolah. Kedua, memberdayakan potensi sekolah, yang meliputi: (a) merencanakan program pemberdayaan potensi sekolah, (b) melaksanakan kegiatan pemberdayaan potensi sekolah, (c) menjalin kerja sama dengan masyarakat baik lembaga pemerintah maupun swasta. Ketiga, menumbuhkan jiwa kewirausahaan warga sekolah, yang meliputi: (a) menumbuhkan iklim yang mendorong kebebasan berpikir untuk menciptakan kreativitas dan inovasi, (b) mendorong warga sekolah untuk melakukan eksperimentasi, prakarsa/keberanian moral untuk melakukan hal-hal baru, (c) memberikan *rewards* atas hasil-hasil kreativitas warga sekolah, (d) menumbuhkan dan mengembangkan jiwa kewirausahaan warga sekolah (Standar Kompetensi Kepala Sekolah SMP, 2007: 119–120).

f. Kepala Sekolah/Madrasah sebagai Pencipta Iklim Kerja

Iklim organisasi sekolah merupakan perasaan yang dirasakan oleh guru, staf, dan para peserta didik dalam satu lembaga pendidikan.

Iklim akan memengaruhi pola tingkah laku para anggota organisasi yang dirasakannya sebagai dasar untuk menerjemahkan situasi serta merupakan sumber tekanan bagi aktivitas kepemimpinan. Iklim organisasi (*organizational climate*) yang terdapat dalam lembaga pendidikan dapat memberikan pengaruh terhadap (1) belajar mengajar, (2) sikap dan moral, (3) kesehatan mental, (4) produktivitas, (5) perasaan percaya dan pengertian, serta (6) perubahan dan pembaruan (Halpin & Croft, 1971).

Menciptakan iklim organisasi sekolah yang kondusif tidak terlepas dari upaya kepala sekolah dalam membentuk organisasi sekolah yang sehat. Organisasi sekolah yang sehat adalah yang memiliki kerangka kerja yang menggambarkan secara umum tentang suasana sekolah. Organisasi sekolah yang kondusif memerlukan perhatian dan kerja keras seluruh pengelola sekolah dalam meningkatkan pertumbuhan dan perkembangannya yang diarahkan pada terbentuknya sekolah yang kompetitif dan bermutu. Organisasi sekolah yang sehat akan terus melakukan upaya-upaya untuk bertindak secara efektif sehingga dapat berkembang menjadi organisasi sekolah yang kuat. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Hoy dan Miskel (1987) bahwa organisasi yang sehat sebagai sosok organisasi yang tidak saja mampu bertahan dalam lingkungannya, tetapi pada gilirannya mampu mengatasi kebutuhan-kebutuhan organisasi dan selanjutnya bisa berkembang serta dapat meningkatkan segala kemampuan untuk bertahan dalam mengatasi segala permasalahan yang dihadapinya.

Kepala sekolah/madrasah dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif diperlukan beberapa kompetensi sebagai berikut. Pertama, menata lingkungan fisik sekolah: (a) menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, (b) menggerakkan semua warga sekolah untuk menciptakan kebersihan, ketertiban, keamanan,

dan kerindangan. Kedua, membentuk suasana dan iklim kerja: (a) menciptakan suasana kerja yang kondusif, (b) menerapkan dan mengembangkan nilai-nilai kehidupan sekolah yang demokratis, (c) menciptakan iklim sekolah yang kondusif akademis. Ketiga, menumbuhkan budaya kerja: (a) membentuk budaya kerja (*school corporate culture*) yang kuat, (b) menumbuhkan budaya profesional warga masyarakat, (c) menghargai dan mengembangkan keragaman budaya dalam kehidupan sekolah (Standar Kompetensi Kepala Sekolah, 2007: 190).

g. Kepala Sekolah/Madrasah sebagai Penyelia (Supervisor)

Salah satu peran penting kepala sekolah adalah sebagai supervisor pendidikan. Tanggung jawab kepala sekolah sebagai supervisor, antara lain: (a) konsultan kurikulum, (b) pendidik, (c) psikolog pendidikan, dan (d) pembina guru-guru untuk bertumbuh secara pribadi dan dalam jabatannya (Stoops dan Johnson, 1967). Sebagai konsultan kurikulum, kepala sekolah memberi konsultasi tentang pelaksanaan kurikulum di sekolahnya. Kedudukan kepala sekolah dapat disejajarkan dengan pengawas atau penilik sekolah yang mendapat tugas untuk melakukan pembinaan terhadap pelaksanaan kurikulum di sekolah/madrasah. Sebagai pendidik, kepala sekolah mempunyai beberapa tanggung jawab. Pertama, ia bertanggung jawab atas pendidikan peserta didik melalui staf pengajarnya. Kedua, kepala sekolah bertanggung jawab atas pertumbuhan jabatan para guru. Sebagai pendidik, kepala sekolah harus aktif mengusahakan perkembangan pribadi para guru dan murid. Dalam hal ini, ia diharapkan peka terhadap setiap perubahan dan pembaruan yang terjadi di masyarakat sehingga mampu memajukan pendidikan sesuai dengan tingkat kemajuan masyarakat.

Sebagai psikolog pendidikan, kepala sekolah harus mengenal hakikat kejiwaan serta berbagai hal tentang belajar dan pembelajaran peserta didik. Mengetahui pola pertumbuhan dan perkembangan pribadi siswa. Dengan demikian, kepala sekolah mampu membuat kebijakan tentang pelayanan pendidikan sesuai dengan minat, kebutuhan, dan kemampuan peserta didik. Jika kompetensi ini dimiliki dengan baik, kepala sekolah akan dengan mudah mengadakan pembinaan kepada guru, utamanya berkaitan dengan masalah-masalah psikologi pendidikan di sekolah/madrasah.

Pembina guru-guru untuk bertumbuh secara pribadi dan dalam jabatan. Hal ini berarti kepala sekolah sebagai supervisor harus mampu memberikan pembinaan kepada guru dengan menggunakan berbagai pendekatan dan teknik dalam mengadakan pembinaan guru. Kepala sekolah harus menguasai supervisi pendidikan sehingga bisa mengambil pendekatan dan teknik yang tepat untuk mengadakan pembinaan dalam situasi dan kondisi yang dialami oleh guru agar bisa tumbuh menjadi guru profesional.

Keberhasilan pelaksanaan program pengajaran di sekolah berhubungan dengan kualitas peran dari kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan terhadap guru-guru. Dalam hubungan ini, Gwynn (1963) mengemukakan bahwa sebagai supervisor, kepala sekolah melakukan perannya, antara lain: (a) membantu guru agar mereka lebih mengerti para siswa, (b) membantu mengembangkan dan memperbaiki, baik secara individual maupun bersama seluruh staf guru, (c) membantu seluruh staf sekolah agar mereka dapat lebih efektif dalam menyediakan materi pelajaran, (d) membantu guru dalam meningkatkan cara-cara mengajar yang lebih efektif, (e) membantu guru agar mereka dapat menilai dirinya dan pekerjaannya, (g) membantu guru agar mereka merasa aman dalam bekerja, (h) membantu guru dalam melaksanakan

kurikulum di sekolah, (h) membantu guru agar mereka dapat memberi informasi yang seluas-luasnya kepada masyarakat tentang kemajuan sekolah.

Agar mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai supervisor, kepala sekolah harus mempunyai kompetensi dalam membina guru di sekolah/madrasah. Kompetensi yang dimaksudkan adalah (1) merencanakan supervisi: merumuskan arti, tujuan dan teknik supervisi pembelajaran; menyusun program supervisi pembelajaran lengkap dengan program dan perangkat supervisi, antara lain: data, informasi, instrumen, jadwal, dan sebagainya, (2) melaksanakan supervisi: melaksanakan program revisi pembelajaran; membimbing guru, staf, dan siswa; mengajarkan wawasan/pengetahuan baru; melaksanakan umpan balik dari hasil supervisi; mendokumentasikan hasil supervisi secara tertib; (3) menindaklanjuti hasil supervisi: menyusun rencana program tindak lanjut bersama dengan pihak terkait sesuai dengan kebijakan sekolah; menyosialisasikan hasil supervisi ke seluruh warga sekolah dan pihak lain yang terkait sesuai dengan tugas fungsi pokoknya (Standar Kompetensi Kepala Sekolah, 2007: 121-122).

2. Kompetensi Wawasan Kependidikan dan Manajemen

Kompetensi wawasan kependidikan dan manajemen yang harus dimiliki oleh kepala sekolah berkaitan erat dengan (1) menguasai landasan pendidikan, yang meliputi: memahami hakikat pendidikan; memahami pengembangan kurikulum sekolah; memahami tingkat perkembangan siswa; memahami macam-macam pendekatan pembelajaran, (2) menguasai kebijakan pendidikan, yang meliputi: memahami undang-undang sistem pendidikan nasional; memahami program pembangunan pendidikan dan rencana strategis di bidang pendidikan; dan memahami kebijakan pendidikan, (3) menguasai

konsep kepemimpinan pendidikan dalam tugas, peran, dan fungsi kepala sekolah; memahami konsep manajemen pendidikan dalam tugas, peran, dan fungsi kepala sekolah; memahami konsep dan penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS); memahami konsep dan penerapan manajemen mutu sekolah (Standar Kompetensi Kepala Sekolah, 2007: 126–129).

Kepala sekolah sebagai pemimpin dan manajer di sekolah/madrasah harus mampu mengadakan perbaikan pendidikan yang dipimpinnya. Perbaikan mutu pendidikan, harus diiringi dengan penataan 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 mahasiswanya, jika mereka *ter-manage* dengan baik. Penelitian tentang keefektifan sekolah dan perbaikan sekolah di beberapa negara menunjukkan bahwa mutu kepemimpinan dan manajemen merupakan salah satu variabel terpenting untuk membedakan antara sekolah yang berhasil dan tidak (Sammon dalam Bush & Coleman, 2000: 16). Temuan ini menunjukkan bahwa manajemen tidak bisa dianggap sebagai suatu aspek institusi pendidikan yang jumud dan tidak bisa diubah. Manajemen yang baik akan membuat sebuah perbedaan mutu sekolah, madrasah, 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 satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu. Keunggulan akademik dinyatakan dengan nilai yang dicapai oleh peserta didik. Keunggulan ekstrakurikuler dinyatakan dengan aneka jenis keterampilan yang dikuasai oleh peserta didik.

Pendidikan yang bermutu harus selalu memerhatikan kebutuhan dan harapan masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan di sekolah/madrasah. Kebutuhan dan harapan masyarakat akan mutu pelayanan pendidikan yang baik menjadi faktor pemicu utama inovasi manajemen pendidikan. Keputusan institusional yang dibuat oleh kepala sekolah dan staf untuk meningkatkan mutu pelayanan internal (di dalam lembaga pendidikan) dan eksternal (hubungan sekolah dengan masyarakat) akan sangat memengaruhi proses pembuatan keputusan inovatif dalam bidang manajemen pendidikan. Kegiatan pendidikan dan pengajaran di sekolah akan berjalan baik, jika ditunjang oleh manajemen pendidikan yang memadai. Satu hal hingga saat ini masih menjadi fokus pemikiran para ahli manajemen pendidikan adalah bagaimana menyeimbangkan antara produk kerja inovasi manajemen pendidikan dan aplikasinya di sekolah-sekolah. 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 keprigelan (*craft*) dalam kinerja manajemen pendidikan tidak sepenuhnya menunjukkan perpaduan yang serasi (Danim, 2006: 61).

3. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagaimana dijelaskan dalam standar kompetensi kepala sekolah (2007: 130–131), sebagai berikut.

- a. Bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang meliputi menerapkan perintah-perintah ajaran agama yang dianutnya dan menerapkan perbuatan yang menggambarkan sikap toleran 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 perilaku sehari-hari, bersiap 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, dan 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/loyal, dan tegas dalam bersikap dan bertindak.

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

Pengembangan kompetensi kepribadian dalam praktik kepemimpinan, kepala sekolah dituntut mempunyai kecerdasan emosional yang tinggi karena mempunyai peran yang sangat penting dalam menjalankan tugas-tugas kepemimpinannya. Kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) kepala sekolah/madrasah merupakan kemampuan mengenali perasaan dan memotivasi diri serta mengelola emosi secara tepat baik yang ada pada diri sendiri maupun orang lain untuk mengolah informasi dalam hubungan interpersonal.

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

dimilikinya, tetapi juga didukung oleh faktor lain termasuk kecerdasan emosional.

Berkaitan dengan kecerdasan emosional yang dimiliki oleh kepala sekolah, Patton (1998) menjelaskan terdapat enam 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 bekerja sama 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 menyadari 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 sekolah/madrasah sebagaimana dijelaskan dalam standar kompetensi kepala sekolah (2007: 132), antara lain (1) mampu bekerja sama dengan orang lain: pimpinan, guru, staf, karyawan, komite sekolah, dan orangtua siswa; bekerja sama dengan sekolah dan instansi terkait, (2) berpartisipasi dalam kegiatan kelembagaan/sekolah, yang meliputi

berperan aktif dalam kegiatan akademik dan nonakademik, (3) berpartisipasi dalam kegiatan kemasyarakatan, berperan aktif dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, kegiatan keagamaan, kesenian, olahraga atau kegiatan masyarakat lainnya.

Kepala sekolah/madrasah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin pendidikan harus mempunyai kompetensi sosial, salah satunya adalah terampil dalam berkomunikasi. Kepala sekolah yang terampil dalam berkomunikasi memiliki ciri-ciri, antara lain (1) efektif dalam memberi dan menerima, menyatakan isyarat-isyarat 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 sekolah yang sukses dalam menjalankan kepemimpinannya di sekolah/madrasah dibutuhkan kemampuan berkomunikasi yang efektif sehingga dapat mengubah perilaku staf, guru, dan peserta didik di sekolah. Untuk mengubah perilaku tersebut, kepala sekolah memerlukan kemampuan dan seni memengaruhi. Seni memengaruhi ini sangat penting dimiliki oleh kepala sekolah, karena salah satu dari fungsi kepemimpinan adalah memengaruhi orang lain untuk diajak bekerja sama dalam mencapai tujuan sekolah/madrasah secara efektif dan efisien.

Sejalan dengan kerangka kerja kompetensi sosial yang ada dalam kecerdasan emosional seorang pemimpin sebagaimana yang dikembangkan oleh Goleman (1995) 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 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 sekolah. Kerangka kerja kecakapan pribadi yang dimaksud sebagai berikut.

- a) Kesadaran diri. Dalam hal ini terkait erat dengan apa yang kita rasakan dan menggunakannya untuk memandu pengambilan keputusan diri sendiri serta memiliki tolok 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 menggunakan hasratnya yang paling dalam untuk menggerakkan dan menuntut 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 perspektif mereka, menumbuhkan hubungan saling percaya, dan menyelaraskan diri dengan bermacam-macam orang.
- b) Keterampilan sosial. Seorang pemimpin harus dapat menangani 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 sekolah harus mampu dan dapat menggunakan keterampilan ini untuk memengaruhi dan memimpin, bermusyawarah dan menyelesaikan konflik, serta untuk bekerja dalam tim.

Kecerdasan emosional dapat diaplikasikan dalam konteks sosial, baik interaksi antarpribadi, 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 memotivasi diri sendiri, kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dalam hubungannya dengan orang lain.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dikatakan bahwa 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, humoris, ramah, hangat, setia kawan, mampu mengendalikan konflik yang terjadi, dan bertindak secara cermat dan hati-hati, diprediksikan akan berhasil dalam kepemimpinannya.

D. Prinsip Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah

Tugas terpenting kepemimpinan kepala sekolah adalah memimpin bawahan, pelaksanaan pekerjaan dan mendayagunakan sumber-sumber

material yang tersedia secara efektif dan efisien. Agar keberhasilan 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 (1995: 501) adalah agar fungsi kepemimpinan dapat berjalan dengan baik, seorang pemimpin dapat berpegang pada prinsip-prinsip umum, yaitu konstruktif, kreatif, partisipatif, kooperatif, delegasi yang baik, integratif, rasionalitas dan objektivitas, kesederhanaan dan fleksibilitas.

Di samping 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 berusaha menjadikan dirinya pola anutan dan ikutan segenap personel yang dipimpinnya. Kedua, *ing madya mangun karsa*, yaitu sebagai seorang pemimpin, ia hendaknya mampu membangkitkan semangat berswakarsa dan berkreasi pada segenap personel di dalam organisasi. Ketiga, *tut wuri handayani*, bahwa pemimpin harus mampu mendorong segenap personel yang dipimpinnya agar berani berjalan di depan dan sanggup bertanggung jawab. Berikut ini ditampilkan karakteristik pemimpin yang sukses.

Tabel 5.2
Karakteristik Pemimpin yang sukses

No	Sifat/Karakteristik Pemimpin	Deskripsi
1.	Semangat kerja	Punya keinginan sukses, energi yang tinggi, punya inisiatif
2.	Kejujuran dan integrasi 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 akan kemampuan sendiri.

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

Kepemimpinan pendidikan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu memengaruhi 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, kerja sama 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 dengan 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 objektif.
- g) Bertanggung jawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi dalam situasi dan kondisi apa pun.

E. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah/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. 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* (Sergiovanni, 1987; Burhanudin, 1994; Greenberg & Baron, 1995). Pelaksanaan fungsi sebagai *leader* lebih menekankan pada usaha interaksi manusiawi (*human interactions*) (Gordon, Mondy, Sharplin, & Pumeaux, 1990), memengaruhi 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.

Istilah *kepemimpinan* dapat dipahami sebagai suatu konsep yang mengandung makna ada suatu proses kekuatan yang datang dari seorang figur pemimpin untuk memengaruhi orang lain, baik secara individu maupun kelompok dalam suatu organisasi (Hanson, 1985). Lipham, Rankin, dan Hoeh (1985: 66–67) menjelaskan bahwa *leadership as that behavior of an individual that initiates a new structure in interaction within a social system by changing the goals, objectives, configurations, procedures, inputs, or processes or output of the system*. Pengertian kepemimpinan tersebut menekankan pada perilaku individu yang melaksanakan interaksi sosial dengan sesamanya untuk mencapai tujuan atau maksud tertentu. Rauch dan Behling (dalam Yukl, 1989: 3) 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 sekolah adalah kemampuan yang dimiliki oleh kepala sekolah untuk memberikan pengaruh kepada orang lain melalui interaksi individu dan kelompok sebagai wujud kerja sama dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah 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 sekolah tergantung pada keefektifan kerja personalnya. Sementara keefektifan kerja personal ditentukan oleh kepemimpinan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah. Penjelasan tersebut memberikan makna bahwa seorang pemimpin dituntut supaya mampu menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan para personel secara tepat agar bisa membawa organisasi sekolah pada pencapaian keberhasilan secara optimal. Oleh karena itu, agar bisa menjalankan peran kepemimpinannya secara berhasil, kepala sekolah dituntut agar memiliki gaya kepemimpinan yang tepat dalam menjalankan organisasi sekolah.

Salah satu tinjauan tentang gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan di sekolah adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task oriented*) dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada manusia (*people oriented*) (Hoy & Miskel, 1987; Yukl, 1989; Owens, 1995; Kreitner & Kinicki, 1992; Gordon, 1990; Greenberg & Baron, 1995). 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 pada tugas dan hubungan manusia sebagai satu kesatuan yang utuh.

Banyak ahli 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*). David Yukl menyebut dengan istilah orientasi pada produksi (*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*) (Owens, 1995). Hoy dan Miskel (1987) merumuskan ke dalam dua klasifikasi besar, yaitu perhatian pada organisasi (*concern for 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 sesuatu 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 pen- lenggaraan 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 Nystrand (1977) mengemukakan tiga fungsi pemimpin, antara lain (a) *interpersonal (figurehead, leader, and liaison)*, (b) *informational (monitor, disseminator, and spokesman)*, (c) *decision (entrepreneur, 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 departemental secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

Keberhasilan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas tergantung dari kepemimpinannya. Efektivitas pengelolaan bidang garapan sekolah dan kegiatan pembinaan tergantung pada efektivitas kerja personal sekolah. Efektivitas kerja personel ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Apabila kepala sekolah mampu menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan para personel secara tepat akan bisa membawa organisasi sekolah pada keberhasilan yang optimal. Untuk menjalankan peran kepemimpinannya secara berhasil, kepala sekolah mutlak harus memiliki gaya kepemimpinan yang tepat.

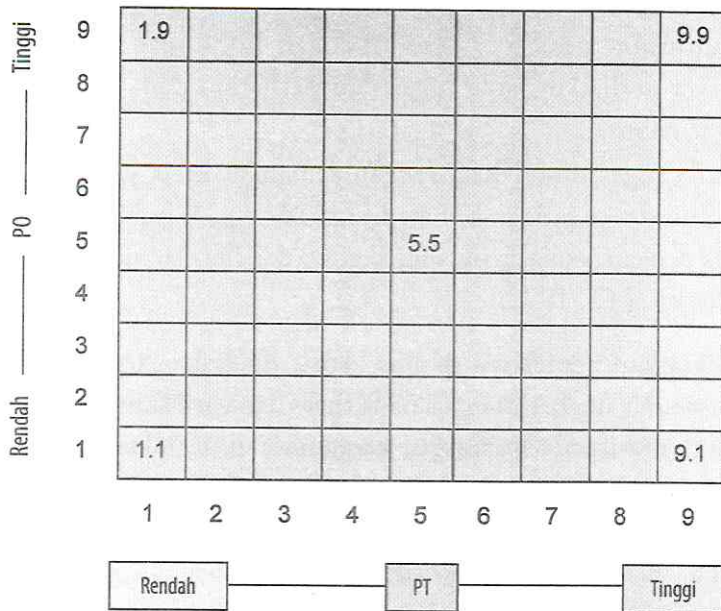
Berkaitan dengan gaya kepemimpinan, Fiedler mengembangkan *Least Preferred Co-Worker (LPC)* yang digunakan untuk mengukur kepribadian seorang pemimpin, apakah memiliki gaya yang berorientasi pada tugas (*task oriented*) atau gaya yang berorientasi pada hubungan manusia (*relationship oriented*) (Hoy & 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, (6) berjarak, (7) dingin, (8) kurang kerja sama, (9) bertentangan, (10) membosankan, (11) suka bertengkar, (12) ragu-ragu, (13) kurang efisien, (14) murung, (15) 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) kerja sama, (10) suportif atau memberikan dukungan, (11) menarik, (12) harmonis, (13) percaya diri, (14) efisien, (15) periang, dan (16) terbuka (Hoy & Miskel, 1987; Gordon, 1990).

Kuesioner yang berisi sejumlah pernyataan yang menggambarkan gaya kepemimpinan pernah dikembangkan pula oleh *Ohio State University*, dikutip Halpin (1971) yang disebut dengan *Leader Behaviour Description Questionnaire* (LBDQ). Kuesioner ini mengukur tentang gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan kemanusiaan. Halpin sebagaimana dikutip Hanson (1995) menjelaskan bahwa:

Initiating structure refers to the leader's behaviour in delineating the relationship between him self and members of the work group, and in endeavoring to establish well-defined patterns of organization, channels of communication, and methods of procedure. Considering refers to behaviour indicative of friendship, mutual trust, respect and warmth in the relationship between the leader and the members of his staff.

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 5.2
The Managerial Grid of Leadership
 Diadaptasi dari Denyer, J.C. (1972: 122)

Gambar 5.2 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 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 antarmanusia.
- 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 dijelaskan 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 tambahan, 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, menunjukkan persahabatan, mendengarkan pendapat bawahan, bersikap terbuka, mengupayakan kesejahteraan bawahan, menjelaskan latar belakang tindakannya, senang bermusyawarah, menerima ide-ide bawahan, memperlakukan bawahan setara dengan dirinya, ramah kepada bawahan, menenteramkan bawahan, dan mewujudkan saran bawahan.

F. Visionary Leadership Kepala Sekolah/Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Kepemimpinan merupakan sesuatu 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. 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 departemental secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

Keberhasilan kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya, tergantung pada kepemimpinannya. Efektivitas pengelolaan bidang garapan madrasah dan kegiatan pembinaan tergantung pada efektivitas kerja personel madrasah. Efektivitas kerja personel 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.

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 pada manusia (*people oriented*) (Hoy & Miskel, 1987; Yukl, 1989;

Owens, 1995; Kreithner & Kinicki, 1992; Greenberg & Baron, 1995). 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*). Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan, dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan harus tampil sebagai pemimpin pendidikan yang *visioner* (mampu melihat peluang dan tantangan) yang dihadapi dalam memajukan lembaganya pada saat sekarang dan di masa yang akan datang.

Penjelasan tersebut mengisyaratkan bahwa kepemimpinan memiliki kedudukan yang menentukan dalam organisasi, maju mundurnya sebuah organisasi sebagian besar ditentukan oleh pemimpin dan kepemimpinannya. Pemimpin yang dapat melaksanakan kepemimpinannya secara efektif akan dapat menggerakkan sumber daya yang ada ke arah pencapaian tujuan secara efektif pula. Sebaliknya, pemimpin yang keberadaannya hanya sebagai figur dan tidak mampu membuat gagasan dan ide-ide baru, baik dalam hal perubahan (*inovation*) maupun pengembangan (*development*) organisasi serta tidak mampu memberikan pengawasan (*controlling*) secara efektif, kepemimpinannya akan mengakibatkan lemahnya organisasi dan akan tercipta budaya organisasi yang lemah sehingga mengakibatkan keterpurukan lembaga yang dipimpinnya.

Kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan *school based management* yang berorientasi pada peningkatan kualitas pendidikan

di madrasah adalah kepemimpinan yang memiliki visi (*visionary leadership*). *Visionary leadership* merupakan sebuah konsep tentang kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan (Komariyah & Triatna, 2005). Kepemimpinan ini menuntut kepala madrasah sebagai manajer di sekolah agar memiliki kemampuan yang visioner, yaitu kemampuan dalam melakukan inovasi dan pengembangan madrasah yang disertai dengan pandangan jauh ke depan dalam mengembangkan madrasah untuk meningkatkan kualitas pendidikannya secara efektif dan kompetitif.

1. Konsep *Visionary Leadership* Kepala Sekolah/Madrasah

Visi pada intinya adalah pandangan jauh ke depan, mendalam, dan luas yang merupakan daya pikir abstrak dan memiliki kekuatan amat dahsyat dan dapat menerobos segala batas-batas fisik, waktu, dan tempat (Danim, 2006: 71). Oleh karena itu, seorang pemimpin pendidikan harus mampu memprediksi tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan kekuatan-kekuatan yang dimiliki, peluang-peluang yang ada, tantangan-tantangan yang harus dihadapi, ancaman-ancaman yang sekiranya muncul dalam memajukan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Wawasan dan pandangan tersebut harus dimiliki oleh kepala madrasah dalam memajukan lembaganya melalui *visionary leadership*.

Kesuksesan yang bermakna masa depan sangat ditentukan oleh kemampuan orang dalam memandang lingkungan secara cermat. Faktor-faktor lingkungan amat menentukan keberhasilan dalam menggapai masa depan yang lebih baik dan berkualitas. Hal tersebut sesuai dengan apa yang disinyalir oleh Cortada (1993) bahwa *a view of our environment will enable our tremendous future success*. Dalam memajukan lembaga pendidikan juga harus melihat dan memanfaatkan secara optimal terhadap *milieu* yang ada dalam lembaga pendidikan,

yaitu lingkungan sekolah yang terdiri dari seluruh komponen yang ada di sekolah, baik yang berkaitan dengan sumber daya manusia maupun nonmanusia untuk dapat digerakkan dalam mencapai tujuan pendidikan secara efektif. Berikutnya adalah lingkungan keluarga yang dapat membantu madrasah dalam memberikan pengawasan kepada siswa dalam melaksanakan segala aktivitas pembelajaran yang ada di rumah. Begitu juga lingkungan yang ada di masyarakat juga harus mendukung terjadinya proses pembelajaran yang ada di sekolah, karena masyarakat pada hakikatnya juga sebagai *stakeholders* pendidikan. Untuk mewujudkan hal tersebut, kepala madrasah harus mampu menjalin kerja sama yang baik, harmonis, dan efektif dengan keluarga dan masyarakat, serta mampu mempertanggung-jawabkan (*accountability*) kepemimpinannya kepada keluarga dan masyarakat.

Visi madrasah pada hakikatnya adalah *statemen* fundamental mengenai nilai, aspirasi, dan tujuan institusi madrasah. Oleh karena itu, visi merupakan kunci keberhasilan sebuah lembaga madrasah yang dikelola secara profesional. Menurut Bound, Yorks, Adams, dan Rainney bahwa perumusan visi harus *simple and compelling, certainly challenging, practicable, and realistic* (Bound, Yorks, Adams, dan Rainney, 1994). Oleh karena itu, kepala madrasah yang *visioner* harus mampu merumuskan visinya secara realistis, terfokus, dan mengandung implikasi yang pasti serta dapat dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh warga sekolah. Visi yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan (madrasah), sebagai berikut.

- 1) Visi yang mampu merangsang kreativitas dan bermakna secara fisik psikologis bagi kepala madrasah, guru, staf tata usaha, dan anggota komite sekolah.
- 2) Visi yang dapat menumbuhkan kebersamaan dan pencarian kolektif bagi kepala madrasah, guru, staf tata usaha, dan anggota komite sekolah untuk tumbuh secara profesional.

- 3) Visi yang mampu mereduksi sikap egoistik-individual atau egoistik-unit ke format berpikir kolegialitas, komprehensif, dan dengan cara-cara yang dapat diterima oleh orang lain.
- 4) Visi yang mampu merangsang kesamaan sikap dan sifat dalam aneka perbedaan pada diri kepala madrasah, guru, staf tata usaha, dan anggota komite sekolah, sekaligus menghargai perbedaan dan menjadikan perbedaan itu sebagai potensi untuk maju secara sinergis.
- 5) Visi yang mampu merangsang seluruh anggota, dari hanya bekerja secara proforma ke kinerja riil yang bermaslahat, efektif, efisien, dan dengan akuntabilitas tertentu (Danim, 2006: 73–74).

Secara operasional, kepemimpinan bisa berfungsi sebagai tindakan yang dilakukan oleh pemimpin dalam upaya menggerakkan bawahan agar mau berbuat sesuatu guna menyukseskan program-program kerja yang telah dirumuskan sebelumnya. Oleh karena itu, dapat dijelaskan bahwa berhasil tidaknya program pemberdayaan sumber daya manusia dalam organisasi sebagian besar ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik sebagai *leader* maupun *manager* (Sergiovanni & Starrat, 1987). Pelaksanaan fungsi sebagai *leader* lebih menekankan pada usaha interaksi manusiawi, memengaruhi orang yang dipimpin, menemukan sesuatu yang baru, mengadakan perubahan dan pembaruan (Don, Mondy, Sharplin, & Premeaux, 1990). Sebagai *manager* 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 mengandung makna bahwa ada suatu proses kekuatan yang datang dari seorang figur pemimpin untuk memengaruhi orang lain, baik secara individu maupun kelompok dalam suatu organisasi (Hanson, 1985). Lipham, Rankin, dan Hoeh (1985: 66–67) menjelaskan *leadership as*

that behavior of an individual that initiates as new structure in interaction within a social system by changing the goals, objectives, configurations, procedures, inputs, or processes or output of the system. Pengertian tersebut menekankan pada perilaku individu yang melaksanakan interaksi sosial dengan sesamanya untuk mencapai tujuan atau maksud tertentu. Ruch dan Behling sebagaimana dikutip oleh Yukl (1989: 3) 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 *visionary leadership* adalah kemampuan yang dimiliki oleh kepala madrasah dalam memprediksi tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan kekuatan-kekuatan yang dimiliki, peluang-peluang yang ada, tantangan-tantangan yang harus dihadapi, ancaman-ancaman yang sekiranya muncul dalam memajukan lembaga pendidikan serta kemampuan dalam memengaruhi orang lain melalui interaksi individu dan kelompok sebagai wujud kerja sama dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan visioner salah satunya ditandai dengan dimilikinya kemampuan dalam membuat perencanaan yang jelas untuk meraih keberhasilan. Hal ini ditandai dengan adanya perumusan visi yang dapat menumbuhkan kreativitas, kebersamaan dalam pengembangan profesional, serta terfokus pada peningkatan kualitas kinerja dalam meningkatkan mutu pendidikan yang lebih berkualitas. Oleh karena itu, kepemimpinan kependidikan yang visioner pada gilirannya dapat menunjukkan kepemimpinan yang berkualitas. Kepemimpinan yang berkualitas memiliki ciri-ciri, antara lain (1) memiliki integritas pribadi, (2) memiliki antusiasme terhadap perkembangan lembaga yang dipimpinnya, (3) mengembangkan kehangatan, budaya, dan iklim organisasi, (4) memiliki ketenagaan dalam manajemen organisasi, (5)

tegas dan adil dalam mengambil tindakan atau kebijakan kelembagaan (Komariyah & Tiatna, 2005: 82).

2. Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/Madrasah

Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, yang secara menyeluruh disebut sebagai kecakapan hidup (*life skill*). Pendidikan kecakapan hidup adalah pendidikan yang bermutu, baik *quality in fact* maupun *quality in perception* (Sudrajat, 2005: 17). Untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan, madrasah harus dapat melaksanakan pengelolaan yang didasarkan pada peningkatan mutu pendidikan madrasah.

Aplikasi manajemen peningkatan mutu terhadap sekolah maupun madrasah didasarkan atas pemikiran bahwa para administrator dan manajer pendidikan perlu menemukan kerangka kerja yang muncul dari dalam lembaga pendidikan itu sendiri yang diperkirakan dapat menopang mutu dan kinerja sekolah dan lembaga pendidikan yang menjadi tanggung jawab mereka (Mantja, 2002: 33–34). Dalam meningkatkan mutu pendidikan, Bennet (1992) mengidentifikasi prinsip-prinsip mendasar tentang mutu, yaitu (1) definisi kualitas lebih mengacu pada konsumen, bukan pada pemasok, (2) konsumen adalah seseorang yang memperoleh produk atau layanan, seperti mereka yang secara internal dan eksternal terkait dengan organisasi dan bukannya yang hanya menjadi “pembeli” atau “pembayar”, (3) mutu harus mencukupi persyaratan kebutuhan dan standar, (4) mutu dicapai dengan mencegah kerja yang tidak memenuhi standar, bukannya dengan melacak kegagalan, melainkan dengan peningkatan layanan dan produk yang terus-menerus, (5) peningkatan mutu dikendalikan oleh manajemen tingkat senior, tetapi semua yang terlibat di dalam organisasi harus ikut bertanggung jawab, mutu harus dibangun dalam

setiap proses, (6) mutu diukur melalui proses statistik, anggaran mutu adalah anggaran biaya yang tidak disesuaikan dengan tuntutan persyaratan sehingga terjadi “kesenjangan” antara penyerahan barang, (7) alat yang paling ampuh untuk menjamin terjalannya mutu adalah kerja sama (tim) yang efektif, dan (8) pendidikan dan pelatihan merupakan hal yang fundamental terhadap organisasi yang bermutu.

Peningkatan mutu harus bertumpu pada lembaga pendidikan untuk secara terus-menerus dan berkesinambungan untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasinya guna memenuhi tuntutan dan kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Dalam manajemen peningkatan mutu terkandung upaya: (1) mengendalikan proses yang berlangsung di lembaga pendidikan, baik kurikuler maupun administrasi, (2) melibatkan proses diagnosis dan proses tindakan untuk menindaklanjuti diagnosis, (3) peningkatan mutu harus didasarkan atas data dan fakta, baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif, (4) peningkatan mutu harus dilaksanakan secara terus-menerus dan berkesinambungan, (5) peningkatan mutu harus memberdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada di lembaga pendidikan, dan (6) peningkatan mutu memiliki tujuan yang menyatakan bahwa sekolah atau madrasah dapat memberikan kepuasan kepada peserta didik, orangtua, dan masyarakat (Mantja, 2002: 30).

Untuk memahami hakikat dari manajemen peningkatan mutu dalam pendidikan, perlu melihat perbandingan antara karakteristik manajemen tradisional dengan manajemen peningkatan mutu pendidikan. Dalam hal ini menurut Sonhadji (1999) setidaknya terdapat sepuluh karakteristik yang membedakannya sebagaimana dijelaskan pada tabel berikut ini.

Tabel 5.4
Komparasi antara Manajemen Tradisional dan
Manajemen Peningkatan Mutu

No	Manajemen Tradisional	Manajemen Peningkatan Mutu
1	Mencari pemecahan secara "cepat-cepat".	Mengadopsi filosofi manajemen modern.
2	Menggunakan metode "pemadam kebakaran".	Menggunakan metode terstruktur dan pengoperasian yang disiplin.
3	Mengadopsi upaya peningkatan secara acak.	Memberi contoh melalui kepemimpinan.
4	Mengoperasikan dengan cara lama.	Menggunakan "terobosan berpikir" dengan inovasi baru.
5	Memfokuskan pada jangka pendek.	Menekankan pada peningkatan berkelanjutan jangka panjang.
6	Memeriksa kesalahan.	Mencegah kesalahan dan menekankan kualitas desain.
7	Menentukan penggunaan opini.	Menentukan penggunaan fakta.
8	Menempatkan sumber daya pada tugas.	Menggunakan manusia sebagai faktor utama menambah nilai.
9	Termotivasi oleh keuntungan.	Memfokuskan pada kepuasan pelanggan.
10	Menggantungkan pada kelancaran program.	Membangun cara hidup baru.

Berdasarkan perbedaan di atas, Sonhadji selanjutnya mengklarifikasikan dengan mengemukakan bahwa manajemen tradisional berusaha memecahkan masalah secara cepat-tepat dalam arti mementingkan pemecahan sesegera mungkin. Sementara manajemen peningkatan mutu menekankan pemecahan masalah dengan menggunakan dasar filosofi manajemen modern yang lebih mendalam. Ditinjau dari metodenya, manajemen tradisional menggunakan metode pemadam kebakaran, yaitu metode yang mengandalkan ketangkasan pelaksanaan dan sangat tergantung pada kondisi lapangan. Sebaliknya, manajemen peningkatan mutu menggunakan metode terstruktur dengan pelaksanaan yang disiplin secara cermat. Dalam manajemen peningkatan mutu digunakan berbagai teknik untuk mengukur kualitas, seperti diagram air (*flow chart*), analisis kapasitas (*capacity analysis*), diagram kegiatan (*run charts*), dan matriks.

Manajemen peningkatan mutu mempersyaratkan integrasi dari berbagai faktor yang dapat diintegrasikan, yaitu pelanggan (klien), kepemimpinan, tim, proses, dan struktur (Mantja, 2002). *Pelanggan* atau klien adalah seseorang atau kelompok yang menerima produk

atau jasa layanan. Pelanggan yang ada di dunia pendidikan berkaitan erat dengan pengguna pendidikan itu sendiri termasuk *stakeholders* pendidikan. Hal-hal yang perlu dipahami oleh pelanggan atau pengguna pendidikan adalah nilai-nilai organisasi, visi, dan misi yang perlu dikomunikasikan, yang dikerjakan dengan memerhatikan etika dalam pengambilan keputusan dan perencanaan anggaran.

Kepemimpinan merupakan hal yang esensial dalam manajemen peningkatan mutu madrasah sehingga diperlukan *visionary leadership* kepala madrasah. Dalam konteks manajemen peningkatan mutu, pemimpin harus mampu dalam menetapkan dan mengendalikan visi madrasah. Oleh karena itu, kepala madrasah dalam konteks manajemen peningkatan mutu harus mempunyai visi, kreativitas, sensitivitas, pemberdayaan (*empowerment*), dan memahami tentang manajemen perubahan. *Tim* merupakan sarana yang harus dibangun oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja karena dalam manajemen peningkatan mutu lebih menekankan pada kejelasan tujuan dan hubungan interpersonal yang efektif sebagai dasar terjadinya kerja kelompok yang efektif. Proses kerja merupakan kunci penting yang harus disepakati dalam manajemen peningkatan mutu madrasah. *Struktur* merupakan langkah kerja dalam pengorganisasian dan menentukan garis kewenangan dalam konteks manajemen peningkatan mutu madrasah.

Strategi dalam melaksanakan manajemen peningkatan mutu pendidikan di sekolah atau madrasah dilaksanakan dengan langkah-langkah sebagai berikut.

1. *Benchmarking* merupakan kegiatan untuk menetapkan standar, baik proses maupun hasil yang akan dicapai dalam suatu periode tertentu. Untuk kepentingan praktis, standar tersebut direfleksikan dari realitas yang ada. Contoh, standar perilaku mengajar yang telah ditetapkan direfleksikan pada salah satu guru yang memiliki prestasi

baik dalam mengajar (*internal benchmarking*). Dapat juga standar kualitas yang akan dicapai direfleksikan pada madrasah yang lain (*external benchmarking*).

2. *Quality assurance* yang bersifat *process oriented*, artinya proses yang sedang dilaksanakan sesuai dengan standar dan prosedur yang telah ditetapkan sehingga bisa berhasil secara efektif (sesuai dengan standar). Oleh karena itu, perlu dilakukan kontrol secara menyeluruh terhadap seluruh komponen yang ada di madrasah dan berkesinambungan untuk mengetahui kualitas standar yang telah dicapai. Untuk itu, perlu disusun sistem dan mekanisme yang dapat digunakan sebagai wadah untuk mengaudit seluruh komponen madrasah dalam meningkatkan kualitasnya yang disebut dengan istilah *quality assurance*.
3. *Quality control* merupakan suatu sistem untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan kualitas *out-put* yang tidak sesuai dengan standar. Konsep ini berorientasi pada *output* untuk memastikan apakah mutu yang dihasilkannya sudah sesuai dengan standar yang ingin dicapai. Oleh karena itu, konsep ini menuntut adanya indikator yang pasti dan jelas.
4. *School review* adalah proses mengharuskan seluruh komponen sekolah bekerja sama dengan berbagai pihak yang memiliki keterkaitan misalnya orangtua dan tenaga profesional untuk mengevaluasi keefektifan kebijakan madrasah, program dan pelaksanaannya, serta mutu lulusan. Dengan *school review*, diharapkan dapat menghasilkan laporan yang dapat mengungkapkan kelemahan-kelemahan, kekuatan, prestasi sekolah, dan memberikan rekomendasi untuk penyusunan perencanaan strategis pengembangan madrasah di masa mendatang, yang mempunyai jangka waktu sekitar tiga atau empat tahun mendatang (Depdikbud, 1999).

Murgantroyd dan Morgan (1994) menjelaskan bahwa terdapat tiga strategi dasar dalam menetapkan mutu, yaitu (1) *quality assurance*, (2) *contract conformance*, dan (3) *customer-driven*. Ketiga strategi peningkatan mutu ini dapat diberikan penjelasan sebagai berikut.

1. *Quality assurance*. Mengacu pada penetapan standar, metode yang memadai, dan tuntutan mutu oleh suatu kelompok atau lembaga para pakar yang diikuti oleh proses pengawasan dan evaluasi yang memeriksa sejauh mana pelaksanaannya memenuhi standar yang telah ditetapkan. Suatu yang penting dalam proses *quality assurance* adalah publikasi dari standar yang telah ditetapkan tersebut.
2. *Contract conformance*. Mutu standar harus ditetapkan secara spesifik melalui negosiasi dalam bentuk sebuah kontrak yang disepakati dalam lingkup kerja peningkatan mutu madrasah. Mutu harus dilihat apakah terdapat kesesuaian dengan komitmen dalam perumusan standar mutu yang spesifik tersebut. Hal yang membedakan antara *quality assurance* dengan *contract conformance* terletak pada spesifikasi mutu dibuat oleh orang yang membuat tugas kerja (lokal), bukan oleh panel (jajaran para pakar).
3. *Customer-driven quality* mengacu pada pemikiran mutu dari mereka yang menerima produk atau layanan. Produk atau layanan yang diberikan harus sesuai dengan harapan dan kualitasnya ditentukan oleh klien. Produk atau layanan harus disesuaikan dengan tuntutan dan harapan para klien.

Manajemen peningkatan mutu yang efektif perlu juga memerhatikan beberapa hal yang memengaruhi mutu sebagaimana dikemukakan oleh Murgatroyd dan Morgan (1999: 73) dengan istilah 3 *Cs of TQM*, yaitu *culture*, *commitment*, dan *communication*. Budaya berkaitan dengan aturan-aturan, asumsi-asumsi, dan nilai-nilai yang mengikat kebersamaan dalam organisasi. Keberhasilan manajemen peningkatan mutu dari suatu organisasi ditentukan bagaimana organisasi menciptakan budaya, seperti

(1) inovasi dipandang bernilai tinggi, (b) status dinomorduakan, yang dipentingkan adalah performansi dan kontribusi, (c) kepemimpinan adalah sebuah kunci dari kegiatan/tindakan, bukan posisi, (d) ganjaran dibagi rata melalui kerja tim, (e) pengembangan, belajar, dan pelatihan dipandang sebagai sarana penunjang, dan (f) pemberdayaan untuk mencapai tujuan yang menantang didukung oleh pengembangan yang berkelanjutan dan keberhasilan seharusnya merupakan iklim untuk memotivasi diri sendiri.

Berdasarkan penjelasan tersebut, pendekatan mutu menggiring sekolah atau madrasah untuk mengenal dan mengimplementasikan *Total Quality Management* (TQM). TQM adalah suatu pendekatan yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas usaha, baik secara kualitas maupun kuantitas. Konsep dan pendekatan tersebut menawarkan sejumlah rumusan yang dapat dilakukan dalam kegiatan manajemen yang berorientasi pada peningkatan mutu secara total.

3. Strategi Kepala Sekolah/Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Keberhasilan kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya tergantung pada kepemimpinannya. Efektivitas pengelolaan bidang garapan madrasah dan kegiatan pembinaan tergantung pada efektivitas kerja personel madrasah. Sementara efektivitas kerja personel ditentukan oleh kepemimpinan kepala madrasah. Apabila kepala madrasah mampu menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan para personel secara tepat akan bisa membawa organisasi madrasah ke arah keberhasilan yang optimal. Oleh karena itu, kepala madrasah di samping memahami dan menguasai tentang pengelolaan madrasah yang baik dan bermutu, juga harus didukung oleh kepemimpinan yang mengedepankan visi dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

Pemimpin madrasah yang berhasil memiliki beberapa kemampuan sebagai pemimpin, di antaranya (1) memiliki pengetahuan yang luas

tentang teori pendidikan, (2) kemampuan menganalisis situasi sekarang berdasarkan apa yang seharusnya, (3) mampu mengidentifikasi masalah, dan mampu mengonseptualkan arah baru untuk perubahan (Fattah, 2003: 92). Perubahan dalam pengelolaan madrasah hendaknya dapat menghasilkan madrasah yang efektif dan produktif, dan hal ini hanya mungkin dapat dicapai jika madrasah memiliki pemahaman dan mampu menerapkan prinsip-prinsip peningkatan mutu, yaitu seperti keterpaduan, sistem strategis untuk memenuhi kepuasan *stakeholders*, melibatkan administrator serta unsur-unsur madrasah lainnya dalam upaya peningkatan mutu secara berkelanjutan.

Dalam konteks peningkatan mutu pendidikan, kepala madrasah perlu memiliki karakteristik pribadi yang mencakup: dapat beradaptasi dengan situasi, peka terhadap lingkungan sosial, ambisius serta berorientasi pada hasil, tegas, dapat bekerja sama, meyakinkan, mandiri, mampu memengaruhi orang lain, energik, tekun, percaya diri, tahan stres, dan memikul tanggung jawab. Sementara keterampilan yang harus dimiliki pemimpin antara lain cerdas, terampil secara konseptual, kreatif, diplomatis, dan taktis, lancar berbahasa, memiliki pengetahuan terhadap tugas kelompok, mampu mengorganisasi, mampu memengaruhi dan meyakinkan, dan memiliki keterampilan sosial (Rivai, 2004: 30). Kualitas kepala madrasah dengan karakteristik tersebut di atas dapat memberikan inspirasi pada semua jajaran manajemen agar memperagakan kualitas kepemimpinan yang sama dalam membangun budaya yang kuat untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. Untuk merealisasikan hal tersebut, sangat diperlukan adanya keterlibatan secara langsung kepala madrasah. Berkaitan dengan peningkatan mutu sekolah/madrasah, Goetsch dan Davis (1994) mempertegas bahwa sepertiga waktu harus digunakan oleh kepala madrasah untuk terlibat secara langsung dalam usaha-usaha peningkatan mutu pendidikan dengan mengimplementasikan *Total Quality Management*.

Berdasarkan landasan karakteristik pribadi, kepala madrasah perlu menciptakan visi untuk mengarahkan organisasi dan seluruh staf dan akademika di madrasah. Dalam konteks peningkatan mutu madrasah, penciptaan visi yang jelas akan menumbuhkan komitmen seluruh personalia madrasah dalam mewujudkan kualitas, memfokuskan semua upaya organisasi pada pemuasan kebutuhan pelanggan, menumbuhkan *sense of teamwork* dalam kehidupan kerja, menumbuhkan *standard of excellence*, dan menjembatani keadaan madrasah pada saat ini dan di masa yang akan datang (Mulyasa, 2005). Visi merupakan atribut kunci kepemimpinan dan pembuat keputusan yang strategis, efektif, efisien, dan dengan akuntabilitas tertentu. Dengan adanya visi tersebut warga madrasah akan termotivasi, dipandu arah kerjanya, dan diartikulasikan hal-hal yang mereka inginkan. Fokus orientasi tugasnya adalah kegiatan akademik dan kegiatan lain yang relevan dengan menjadikan kegiatan akademik sebagai inti program yang harus didukung oleh seluruh warga madrasah dan pihak-pihak lain yang ikut bertanggung jawab.

Visi yang baik dirumuskan secara sederhana dan terfokus, dapat ditangkap maknanya oleh staf atau tenaga pelaksana, menggambarkan kepastian, dapat dilaksanakan serta realistis. Visi yang demikian itu harus mencakup hal-hal sebagai berikut.

- a. Visi yang mampu merangsang kreativitas kepala madrasah, guru, staf, tata usaha, dan anggota komite madrasah.
- b. Visi yang dapat menumbuhkan kebersamaan dan pencarian kolektif bagi kepala madrasah, guru, staf tata usaha, dan anggota komite madrasah untuk tumbuh secara profesional.
- c. Visi yang mampu mereduksi sikap egoistik-individual atau egoistik-unit ke format berpikir kolegialitas, komprehensif, dan bekerja dengan cara-cara yang dapat diterima oleh orang lain.

- d. Visi yang mampu merangsang kesamaan sikap dan sifat dalam aneka perbedaan dalam diri kepala madrasah, guru, staf tata usaha, dan anggota komite madrasah, sekaligus menghargai perbedaan dan menjadikan perbedaan itu sebagai potensi untuk maju secara sinergis.
- e. Visi yang mampu merangsang seluruh anggota dari hanya bekerja secara performa ke kinerja riil yang bermaslahat, efektif, efisien, dan dengan akuntabilitas tertentu (Danim, 2006: 73-74).

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas, madrasah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikannya perlu mempunyai visi yang dapat dijadikan sebagai pedoman dan merupakan statemen yang paling fundamental mengenai nilai, aspirasi, dan tujuan institusi madrasah. Oleh karena itu, diperlukan kepemimpinan yang visioner, yaitu kepala madrasah dalam meningkatkan mutu lembaganya harus mempunyai kemampuan (*competency*), kecakapan (*ability*), dan kebiasaan (*self efficacy*) dalam melihat, menganalisis, dan menafsirkan terhadap gejala-gejala fundamental yang ada di madrasahnyanya.

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengomunikasikan atau menyosialisasikan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personel (Komariyah & Triatna, 2005: 82). Untuk melaksanakan kepemimpinan visioner, kepala madrasah dapat menempuh strategi, antara lain (1) merumuskan visi, (2) sosialisasi dan transformasi visi, serta (3) implementasi visi.

Perumusan visi merupakan suatu bentuk upaya mengkreasi masa depan. Dalam hal ini Kotter (1997) menjelaskan bahwa *vision refers to a picture of the future with some implicit or explicit commentary on why*

people should strive to create that future. Visi merujuk tentang gambaran masa depan dan di dalamnya juga terkandung makna tentang hal-hal yang harus dikreasi, baik secara implisit maupun eksplisit untuk meraih masa depan yang lebih baik. Visi dirumuskan dari kreativitas pikir seorang pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan pengikut atau personel lain yang berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama. Dalam perumusan visi ini, Mulyadi (1998) menjelaskan bahwa terdapat dua tahapan. Pertama, *trend watching* adalah kemampuan tingkat tinggi untuk dapat memprediksi kemungkinan-kemungkinan yang terjadi di masa depan melalui kepiawaiannya dalam bidang yang digeluti serta kepekaan terhadap *signal-signal* alam dan perubahannya, sekaligus memiliki kekuatan mendekatkan diri kepada Tuhan sebagai kekuatan supranatural luar biasa yang dapat membimbing perilakunya dalam menangkap makna dari suatu gejala alam. Melalui *trend watching* pimpinan dapat mendeteksi arah perubahan di masa yang akan datang dan berbagai peluang yang tersembunyi. Kedua, *envisioning*, yaitu kemampuan pimpinan dalam merumuskan visi berdasarkan hasil pengamatan *trend* perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang. *Envisioning* merupakan kemampuan seseorang untuk menggambarkan perilakunya yang melampaui realitas sekarang, kemampuan untuk menggambarkan sesuatu yang akan kita ciptakan dan belum pernah ada sebelumnya, dan kemampuan untuk menggambarkan kondisi baru yang belum pernah kita alami sebelumnya.

Sosialisasi dan transformasi visi merupakan kegiatan yang esensial dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. Visi harus disosialisasikan dan dikomunikasikan agar seluruh civitas akademika memahami dan dapat menjalankannya dengan baik. Sosialisasi dan transformasi visi ini merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh

kepala madrasah dalam membangun kepercayaan melalui komunikasi yang intensif dan efektif sebagai upaya *shared vision* pada *stakeholders* sehingga diperoleh *sense of belonging* dan *sense of ownership*. Kepala madrasah harus dapat mentransformasikan visi dengan baik karena visi merupakan komponen sentral dari semua *great leadership* (Kotter & Heskett, 1997). Terminologi *great leadership* ini merujuk pada orang-orang yang duduk pada posisi pimpinan yang benar-benar piawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif, efisien, dan dengan akuntabilitas tertentu.

Implementasi visi merupakan kemampuan pemimpin dalam menjabarkan dan menerjemahkan visi ke dalam tindakan. Visi merupakan atribut kunci kepemimpinan dan pembuat keputusan yang strategis, efektif, efisien, dan dengan akuntabilitas tertentu (Danim, 2007). Dengan visi tersebut, warga madrasah dimotivasi, dipandu arah kerjanya, dan diartikulasikan hal-hal yang diinginkan. Dalam implementasi visi ini difokuskan pada orientasi tugas-tugas akademik dan kegiatan lain yang relevan dengan menjadikan kegiatan akademik sebagai inti program yang harus didukung oleh seluruh warga madrasah dan pihak-pihak lain yang ikut bertanggung jawab.

PENUTUP



Peningkatan mutu pendidikan merupakan tuntunan yang harus dipenuhi oleh setiap madrasah dan sekolah di era globalisasi. Pada saat ini, kehidupan masyarakat dunia telah berubah, akan muncul mega-kompetisi bangsa. Negara-negara maju telah mempersiapkan diri untuk menghadapi mega-kompetisi tersebut dengan melahirkan program-program unggulan yang mendukung peningkatan mutu sumber daya manusia. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan sumber daya manusia di beberapa negara, antara lain melalui pendidikan. Hal ini seperti halnya Amerika Serikat sejak tahun 2001 telah mencanangkan program *No Child Left Behind* untuk mengejar ketertinggalan dengan negara-negara Eropa (Education Week, Online, 11 Maret 2003, <http://www.edweek.org/context/topic/issuespage.ctm.id: 59>). Negara lain, seperti Singapura melakukan reformasi pendidikan dengan meningkatkan keefektifan sistem pendidikan sejak dari pendidikan dasar (Sharpe & Gopinathan, 2002). Reformasi pendidikan dimulai dari tataran sekolah ke tingkat nasional (*Thinking School, Learn Nation*) yang meliputi pendidikan berorientasi pada *the goal of broad-based educational outcomes*, kurikulum fleksibel melayani kebutuhan peserta didik sesuai dengan perbedaan kecerdasan, sikap, watak, mendukung keterampilan berpikir, kerja kelompok dan proyek,

menyediakan satu komputer untuk dua orang siswa, seluruh sekolah dapat mengakses internet, dan adanya dukungan yang kuat berupa kebijakan pendidikan.

Melihat kondisi tersebut, Indonesia juga tidak mau ketinggalan dengan negara-negara lain untuk menata pendidikan. Upaya yang dilakukan adalah meningkatkan mutu pendidikan yang sudah dimulai pada 1999, sebagaimana ditetapkan dalam GBHN tahun 1999–2004 Bab IV E mengenai pendidikan, butir 1 berbunyi: “Mengupayakan pendidikan bermutu tinggi bagi seluruh rakyat Indonesia menuju terciptanya manusia Indonesia berkualitas.” Realisasi dari GBHN tersebut, antara lain berupa perubahan kurikulum yang lebih fleksibel dan otonomi pendidikan.

Perbaikan mutu pendidikan, harus diiringi dengan penataan kelembagaan dengan manajemen yang efektif dan efisien. Oleh karena itu, setiap pemimpin pendidikan dituntut mampu 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 kepada siswa atau mahasiswanya, jika mereka *ter-manage* dengan baik. Pengkajian dan penelitian tentang efektivitas sekolah dan perbaikan sekolah di beberapa negara menunjukkan bahwa mutu kepemimpinan dan manajemen merupakan salah satu variabel terpenting untuk membedakan antara sekolah yang berhasil dan tidak (Sammon dalam Bush & Coleman, 2006: 16). Temuan ini menunjukkan bahwa manajemen tidak bisa dianggap sebagai suatu aspek institusi pendidikan yang jumud dan tidak bisa diubah.

Manajemen yang baik akan membuat sebuah perbedaan mutu sekolah, madrasah, dan perguruan tinggi serta kualitas proses pendidikan yang ada di dalamnya. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi manajerial yang baik harus dimiliki oleh kepala madrasah/sekolah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.

Hasil pendidikan dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu. Keunggulan akademik dinyatakan dengan nilai yang dicapai oleh peserta didik. Keunggulan ekstrakurikuler dinyatakan dengan aneka jenis keterampilan yang dikuasai oleh peserta didik. Keunggulan-keunggulan inilah yang harus dijadikan fokus peningkatan mutu pendidikan di madrasah. Untuk menciptakan keunggulan tersebut diperlukan kemampuan sekolah/madrasah dalam mengelola madrasah dengan fokus peningkatan mutu secara berkelanjutan. Manajemen peningkatan mutu madrasah merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala madrasah dalam mengelola peningkatan mutu madrasah.

Kebutuhan dan harapan masyarakat akan mutu pelayanan pendidikan yang baik menjadi faktor pemicu utama adanya inovasi manajemen pendidikan (Jones & Salisbury, 1989). Keputusan institusional yang dibuat oleh kepala sekolah dan staf untuk meningkatkan mutu pelayanan internal (di dalam lembaga pendidikan) dan eksternal (hubungan sekolah dengan masyarakat) akan sangat memengaruhi proses pembuatan keputusan inovatif dalam bidang manajemen pendidikan. Kegiatan pendidikan dan pengajaran di sekolah akan berjalan baik jika ditunjang oleh manajemen pendidikan yang memadai. Satu hal hingga saat ini masih menjadi fokus pemikiran para ahli manajemen pendidikan adalah bagaimana menyeimbangkan antara produk kerja inovasi manajemen pendidikan dan aplikasinya di

sekolah-sekolah. 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 aplikasinya, ternyata unsur-unsur seni (*art*) dan keprigelan (*craft*) dalam kinerja manajemen pendidikan tidak sepenuhnya menunjukkan perpaduan yang serasi (Danim, 2006: 61).

Peningkatan mutu harus bertumpu pada lembaga pendidikan untuk secara terus-menerus dan berkesinambungan guna meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasinya guna memenuhi tuntutan dan kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Dalam manajemen peningkatan mutu terkandung upaya, antara lain (1) mengendalikan proses yang berlangsung di lembaga pendidikan, baik kurikuler maupun administrasi, (2) melibatkan proses diagnosis dan proses tindakan untuk menindaklanjuti diagnosis, (3) peningkatan mutu harus didasarkan atas data dan fakta, baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif, (4) peningkatan mutu harus dilaksanakan secara terus-menerus dan berkesinambungan, (5) peningkatan mutu harus memberdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada di lembaga pendidikan, dan (6) peningkatan mutu memiliki tujuan yang menyatakan bahwa sekolah atau madrasah dapat memberikan kepuasan kepada peserta didik, orangtua, dan masyarakat (Mantja, 2002: 30).

Dalam meningkatkan mutu pendidikan mempersyaratkan integrasi dari berbagai faktor yang dapat diintegrasikan, yaitu pelanggan (klien), kepemimpinan, tim, proses, dan struktur. Pelanggan atau klien adalah seseorang atau kelompok yang menerima produk atau jasa layanan. Pelanggan yang ada di dunia pendidikan berkaitan erat dengan pengguna pendidikan itu sendiri termasuk di dalamnya adalah *stakeholders* pendidikan. Hal-hal yang perlu dipahami oleh pelanggan atau pengguna pendidikan adalah nilai-nilai organisasi, visi, dan misi yang perlu dikomunikasikan, yang dikerjakan dengan memerhatikan

etika dalam pengambilan keputusan dan perencanaan anggaran. Kepemimpinan merupakan hal yang esensial dalam manajemen peningkatan mutu madrasah sehingga diperlukan *visionary leadership* kepala madrasah. Dalam konteks manajemen peningkatan mutu, pemimpin harus mampu dalam menetapkan dan mengendalikan visi madrasah. Oleh karena itu, kepala madrasah dalam konteks manajemen peningkatan mutu madrasah harus mempunyai visi, kreativitas, sensitivitas, pemberdayaan (*empowerment*), dan memahami tentang manajemen perubahan. Tim merupakan sarana yang harus dibangun oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja karena dalam manajemen peningkatan mutu lebih menekankan pada kejelasan tujuan dan hubungan interpersonal yang efektif sebagai peletak dasar terjadinya kerja kelompok yang efektif. Proses kerja merupakan kunci penting yang harus disepakati dalam manajemen peningkatan mutu madrasah. Struktur merupakan langkah kerja dalam pengorganisasian dan menentukan garis kewenangan dalam konteks manajemen peningkatan mutu madrasah.

Peningkatan mutu madrasah merupakan tuntutan yang harus direspons secara positif. Madrasah yang merespons secara cepat akan lebih cepat pula mampu memperbaiki kinerja sekolah yang berimplikasi pada peningkatan mutu pendidikannya. Peningkatan mutu pendidikan di madrasah harus diawali dengan niat untuk meningkatkan mutu pendidikan oleh kepala madrasah dan seluruh warga madrasah. Niat yang tulus dan baik dalam meningkatkan mutu akan menjadikan wujud komitmen bersama untuk memperbaiki madrasah. Mutu madrasah tidak akan pernah terwujud jika tidak dibangun komitmen bersama dalam memperbaiki madrasah secara terus-menerus yang berorientasi pada mutu pendidikan.

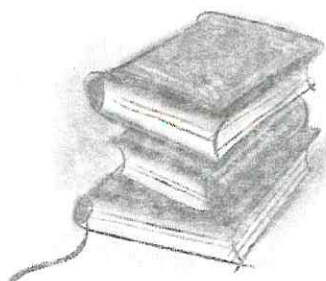
Perbaikan mutu adalah proses yang harus dijalankan secara terus-menerus, dan tidak ada kata berhenti untuk mutu. Mutu

akan berkembang dan meningkat sesuai dengan perkembangan dan meningkatnya ilmu pengetahuan dan peradaban manusia. Oleh karena itu, komitmen mutu yang dibangun di madrasah tidak akan bisa berjalan dengan baik atau dapat meningkat secara terus-menerus apabila tidak disertai dengan koordinasi mutu yang secara rutin diselenggarakan oleh madrasah. Kepala sekolah, guru, dan staf harus selalu berkoordinasi serta mengadakan evaluasi program mutu minimal sekali dalam satu minggu. Akan tetapi, pengendalian mutu harus dilaksanakan secara terus-menerus dalam proses pendidikan dan pembelajaran di madrasah/sekolah.

Kegiatan tersebut harus membudaya di madrasah/sekolah karena *school culture* yang berbasis pada mutu merupakan kunci keberhasilan madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Budaya mutu harus dibentuk agar setiap anggota organisasi sadar dan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Sejalan dengan pembentukan budaya mutu ini, juga perlu ditingkatkan secara terus-menerus kompetensi guru dan staf sekolah/madrasah. Guru sebagai sumber daya manusia yang berada di garis depan dalam melaksanakan proses pembelajaran di sekolah/madrasah. Proses pembelajaran di kelas sangat ditentukan keberhasilannya oleh kompetensi dan kreativitas guru dalam menyukseskan pembelajaran yang dikendalikannya.

Guru akan mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan profesional jika guru mempunyai kompetensi profesional sebagai pendidik. Kompetensi profesional tidaklah cukup jika tidak didukung dengan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif. Kepemimpinan kepala sekolah inilah yang akan menentukan kesuksesan guru dalam mengajar atau menjalankan tugas-tugasnya dengan baik dan komitmen yang tinggi. Hanya kepala sekolah/madrasah yang mampu membuat kebijakan mutu di sekolah/madrasah serta mampu menggerakkan guru untuk menjalankan proses pendidikan sesuai dengan standar mutu.

DAFTAR PUSTAKA



- Akdon. 2006. *Strategic Management for Educational Management (Manajemen Strategik untu Manajemen Pendidikan)*. Bandung: Alfabeta.
- Alma, Buchari & Hurriyati, Ratih. 2008. *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan: Fokus pada Mutu dan Layanan Prima*. Bandung: PT. Alfabeta.
- Baharudin & Makin. 2010. *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi Menuju Sekolah Unggul*. Malang: UIN Maliki Press.
- Banghart, F.W. dan Trull, A. 1973. *Educational Planning*. New York: McMillan Publishing Company.
- Bendell, Tony, and Boulter, Louise, and Kelly, John, 1993, *Benchmarking for Competitive Advantage*, Pitman Publishing, London, United Kingdom.
- Bennet, N., Crawford, M., & Riches, C. 1992. *Managingange in Education: Individual and Organization Perspectives*. London: Paul Chapman Publishing Co.

- Bound, G.L., Yorks, M. Adams, & G. Rainney. 1994. *Beyond Total Quality Management: Toward The Emerging Paradigm*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Bush, T. & Coleman, M. 2012. *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan*. Alih Bahasa Fahrurrazi. Jogjakarta: IRCiSoD
- Burhanudin. 1994. *Analisis Administrasi, manajemen, dan Kekepalasekolahan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Campbell, Bridges dan Nystrand. 1977. *Introduction to Educational Administration*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Chapman, Judith (ed). 1990. *School-Based Decision-Making and Management*, Hampshire, United Kingdom: The Falmer Press.
- Cortada, J.W. 1993. *TQM for Sales and Marketing Management*. New York: McGraww-Hill International.
- Danim, S. 2006. *Visi baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____, S. 2010. *Otonomi Manajemen Sekolah*. Bandung: Alfabeta.
- Depdiknas. 2002. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. (Buku 1: Konsep dan Pelaksanaan). Jakarta: Ditjen Dikdasmen Depdiknas.
- Depdiknas. 2007. *Standar Kompetensi Kepala Sekolah TK, SD, SMP, SMA, SMK, dan SLB*. Yogyakarta: Pustaka Yustisia.
- Denyer, J.C. 1972. *Students' Guide to Priciples of Management*. London: The Zems Press.
- Dikmenum. 1999. *Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah: Suatu Konsepsi Otonomi Sekolah* (paper kerja). Jakarta: Depdikbud.

- _____. 1999. *Manajemen Peningkatan Mutu dalam Suplemen 2 Pelatihan Kepala Sekolah Menengah Umum*. Jakarta: Depdikbud.
- _____. 1998. *Upaya Perintisan Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah (paper kerja)*. Jakarta: Depdikbud.
- Don, J.R., Mondy, R.W., Sharplin, A., & Premeaux, S.R. 1990. *Management and Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- Ellitan, L. & Anatan, L. 2009. *Manajemen Inovasi: Transformasi Menuju Organisasi Dunia*. Bandung: Alfabeta.
- Fattah, Nanang. 1999. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- _____. 2003. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy.
- Frinces, Z. Heflin. 2004. *Kewirausahaan dan Inovasi Bisnis*. Yogyakarta: Darussalam.
- Goetsch, & Davis. 1994. *Introduction to Total Quality Management: Quality Productivity*. New Jersey: Englewood Cliffs, Inc.
- Gordon, J.R. Mondy, R.W., Sharplin, A., & Premeaux, S.R. 1990. *Management and Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Greenberg, J.R., & Baron, R.A. 1995. *Behavior in Organizations, Understanding and Managing The Human Side of Work*. Nglewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Hadiyanto. 2004. *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Hanson, E.M. 1985. *Educational Administration and Organizational Behavior*. Newt Massachusetts: Allyn and Bacon, Inc.

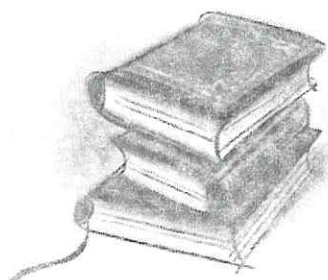
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. 1987. *Educational Administration, Theory, Research, and Practice*. New York: Random House.
- Idrus, A. 2009. *Manajemen Pendidikan Global: Visi, Aksi & Adaptasi*. Jakarta: Gaung Persada.
- Karlof, Bengt and Ostblom, Svante, 1994, *Benchmarking : A signpost to Excellence in Quality and Productivity*. New York, USA: John Wiley and Sons.
- Kindervatter, Suzanne, 1979. *Nonformal Education as An Empowering Process*. Massachusetts: Center for International Education University of Massachusetts.
- Kin, Tow Khee. 2004. *Developing Entrepreneurial Skills*. Malaysia: Selangor, Leeds Publications.
- Komariyah & Triatna. 2005. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kotter, J.P., & Heskett, J.L., 1997. *Corporate Culture and Performance*. New York: Oxford the Free Press.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. 1992. *Organizational Behavior*. Boston: IRWIN Homewood, IL 60430.
- Kuratko, Donald & Hodgetts, Richard. 2007. *Interpreunership: theory, process, and practice, Seven edition*. Canada: Thomson South-Western.
- Lipham, J.M., Rankin, R.E., & Hoeh, J.A. 1985. *The Principal: Concepts, Competencies, and Cases*. New York: Longman, Inc.
- Mantja, W. 2002. *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*. Malang: Wineka Media.
- Marno & Supriyanto, T. 2008. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: PT. Refika Aditama.

- Matry, N. 2008. *Implementasi Manajemen Sekolah dalam Era Otonomi Daerah*. Jogjakarta: Aksara Madani.
- Mulyono. 2008. *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-ruzz Media.
- Mulyadi, A. 1998. *Perumusan Misi, Visi, Core Beliefs, dan Core Values Organisasi*. Manajemen Usahawan Indonesia. No. 1 th. Xxvii Januari 1998.
- Mulyasa, E. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Murgantoyd, S. & Morgan, C. 1994. *Total Quality Management and the School*. Buckingham: Open university Press.
- Owens, R.G. 1995. *Organizational Behaviour in Educational*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Pascoe, Susan and Robert, 1998. Education Reform in Australia: 1992-97 (a Case Study), *The Education Reform and Management Series*, Education-World Bank, Australia.
- Prabowao, S.L.. 2008. *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/ Madrasah*. Malang: UIN Malang Press.
- Rivai, V. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Pt. Grafindo Persada.
- Roger, Everett M..1995. *Diffusion of Innovations*. New New York, USA: The Free Press.
- Rohiat, 2009. *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Prakter*. Bandung: PT. Refika Aditama.

- Sa'id, M. 2007. *Kepemimpinan: Pengembangan Organisasi, Team Building, & Perilaku Inovatif*. Malang: UIN Maliki Press.
- Sallis, E., 2010. *Total Quality Management in Education*. Alih Bahasa: Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi. Jogjakarta: Penerbit IRCiSoD
- Semiawan, Conny R., dan Soedijarto. 1991. *Mencari Strategi Pengembangan Pendidikan Nasional Menjelang Abad XXI*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Sergiovanni, J., & Starrat. 1987. *The Principalsip A Reflective Practice Persctive*. London: Allyn and Bacon, Inc.
- Sonhadji, A., 1999. *Penerapan Total Quality Management dan ISO 9000 dalam Pendidikan Tehnik*. Journal Ilmu Pendidikan. Jilid 1 No. 8 ISSN 0215-9643. Malang: IKIP, STKIP dan FKIP.
- Suderadjat, H. 2005. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Bandung: CV. Cipta Cekas Grafika.
- Sufyarma. 2004. *Kapita Seleкта Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Sukmadinata, N.S., Jami'at, A.N., & Ahman. 2006. *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah (Konsep, Prinsip, dan Instrumen)*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Suseno, Muchlas. 1998. *Percepatan Pembelajaran Menjelang Abad 21* (makalah hasil analisis dari Accelerated Learning for 21st Century oleh Colin Rose and Malcolm J. Nicholl), Pasca Sarjana IKIP Jakarta, Jakarta
- Tim Teknis Bappenas. 1999. *School-Based Management di Tingkat Pendidikan Dasar*. Naskah kerja sama Bappenas dan Bank Dunia. Jakarta.

- Umaidi "Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Kompetensi" Dalam
<http://www.ssep.net/director.html>
- Usman, Husain. 2009. *Manajemen: Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Victorian's Departement of Education. 1997. Developing School Charter: Quality Assurance in Victorian Schools. Education Victoria, Melbourne, Australia.
- Victorian's Departement of Education. 1998, How Good is Our School: School Performance for School Councillors. Education Victoria, Melbourne, Australia.
- Yukl, G.A. 1989. *Leadership and Organizational*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

INDEKS



A

Abu Zahra 231
agen perubahan 105
Al-Hadis 223
Allen 152
Al-Quran 223, 225

B

Bafadal 77, 79, 83
Blumberg 240
Burhanudin 68, 70, 91, 93,
296
Burrup 57

D

desentralisasi 103, 117
desentralisasi manajemen
pendidikan 117

desentralisasi pendidikan 117,
119, 121
Dreikurs, Rudolf 65

F

Flippo 85
French 86, 94

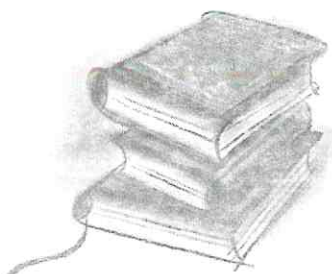
G

Glasser, William 65
globalisasi 190
Goleman 257, 259
Gomes 86
Gwynn 252

H

Handoko 86, 92, 95

BIOGRAFI PENULIS



Dr. Prim Masrokan Mutohar, M.Pd. dilahirkan di Tulungagung dari keluarga HM. Hadi Samiran dan Hj. Muslimah. Pendidikan SD diselesaikan di SDN Mirigambar 2 tahun 1985, MTsN Tunggagri Tahun 1988, PGAN Tulungagung Tahun 1991, IAIN Sunan Ampel di Jember Tahun 1995, S-2 Manajemen Pendidikan tahun 2000 di Universitas Negeri Malang, S-3 Manajemen Pendidikan tahun 2006 di Universitas Negeri Malang. Tahun 2001 Menikah dengan Dr. Hikmah Eva Trisnantari, M.Pd dan dikarunia dua orang anak Hilmi Taufiqul Mutohar (10 th) dan Muhammad Iqbal Mutohar (4 th).

Karier sebagai dosen dimulai pada 2000 di STAIN Tulungagung dan UNIPDU Jombang. Pada 2006-2010, menjabat sebagai Asdir I Program Pascasarjana STAIN Tulungagung. Pada tahun 2010 sampai sekarang menjadi Ketua Divisi Manajemen Pendidikan pada Pusat Penjaminan Mutu Pendidikan di STAIN Tulungagung. Pada saat ini aktif mengajar di S-1 STAIN Tulungagung, S-1 STKIP

PGRI Tulungagung, S-2 PPS STAIN Tulungagung, S-2 PPS STIT Diponegoro Tulungagung, dan S-2 UNISLA Lamongan.

Karya ilmiah yang telah dipublikasikan adalah *Visionary Leadership Kepala Madrasah dalam Konteks Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah*, *Program Sertifikasi Guru dalam Konteks Quality Assurance (Jaminan Mutu) Pendidikan di Indonesia*, *Pembelajaran Kontekstual: Strategi Mengefektifkan Proses Pembelajaran di Kelas*, *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan: Konsep dan Implementasinya di Lembaga Pendidikan Islam*, *Kepemimpinan Kyai: Strategi Pembinaan Disiplin Santri dalam Mengefektifkan Proses Pembelajaran*, *Budaya Akademik di Perguruan Tinggi*, *Pemberdayaan Guru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, *Implementasi Manajemen Mutu Terpadu dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam*, *Pengembangan Budaya Sekolah yang Efektif dalam Konteks Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan*, *Pengembangan Budaya Relegius dalam Membentuk Karakter Peserta Didik*, serta aktif mengadakan berbagai penelitian dalam bidang pendidikan maupun kegiatan ilmiah yang lainnya.