

BAB II

PERAN KEPALA MADRASAH DALAM IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH

A. Kepala Madrasah dan Peran Kepala Madrasah

1. Kepemimpinan dalam Perspektif Islam

Kepemimpinan dalam Al-Quran ini menggunakan istilah Khalifah, istilah khalifah itu sendiri sangat erat kaitannya dengan kepemimpinan. Seperti yang dijelaskan dalam Firman Allah SWT:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا
أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ
وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾ (البقرة [٢] : ٣٠)

Artinya: “Ingatlah Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat, “Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.” Mereka berkata, “Mengapa Engkau hendak menjadikan (Khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan menyucikan Engkau? Tuhan berfirman, “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.” (Q.S Al-Baqarah [2]: 30)¹

¹ Al-Qur'an dan Terjemahnya. Departemen Agama RI. Bandung: CV Penerbit Diponegoro.2007.

Konteks ayat tersebut di atas menunjukkan bahwasanya manusia merupakan satu-satunya makhluk yang dipercaya untuk mengemban misi Ketuhan-an. Sejalan dengan hal tersebut, maka tugas memakmurkan dunia beserta isinya menjadi tanggung jawab kemanusiaan. Dengan demikian Jalaludin menyatakan bahwasanya manusia sebagai *Khalifatullah fil al-Ardh* diharapkan dapat memainkan perannya untuk bisa dimanfaatkan bagi kehidupan tanpa merusak, mengeksploitasi tatanan yang sudah dibangun-Nya. Oleh karena itu, pengelolaan harus didasarkan pada suatu prinsip dasar kelestarian lingkungan dengan konteks beriman dan beramal shaleh.² Dengan kata lain kepemimpinan adalah sumber daya manusia untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.³

Kepemimpinan merupakan faktor penting yang membedakan keberhasilan dengan kegagalan, kemenangan dengan kekalahan, kegemilangan atau kelesuan di antara orang-orang dalam organisasi atau Negara dan bangsa. Ismail Noor

² Wasahudin, “Kepemimpinan Profetik Dalam Perspektif Manajemen Pendidikan Islam”, Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan, Vol. 4 No.02, (Desember, 2018), 228.

³ Wasahudin, “Kepemimpinan Profetik Dalam Perspektif Manajemen Pendidikan Islam”, 229.

mengatakan bahwa tanpa kepemimpinan visioner atau strategis, banyak yang tidak berhasil atau bahkan bisa bertahan.⁴ Harsey dan Blanchard berpendapat bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Pendapat ini menekankan makna pimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain mencapai tujuan dalam suatu situasi. Kepemimpinan juga dapat berlangsung dimana saja.⁵

Muhammad Ryaas Rasyid mengatakan bahwa pemimpin bisa diartikan seseorang yang terus menerus membuktikan bahwa ia mampu mempengaruhi sikap dan tingkah laku orang lain. Dari sini dapat dipahami bahwa kepemimpinan adalah proses interaksi antara pemimpin dan yang dipimpin dalam mengejar tujuan bersama.⁶ Menurut Koontz dan O'Donnel sebagaimana yang dikutip oleh Veithzal Rivai mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja dengan

⁴Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), 59.

⁵ Wahyudin Nur Nasution, *Kepemimpinan Pendidikan Di Sekolah*, Jurnal Tarbiyah, Vol.22, No.1, (Januari-Juni 2015), 67.

⁶ Maimunah, "Kepemimpinan dalam Perspektif Islam dan Dasar Konseptualnya", Jurnal Al-Afkar, Vol. 5, No.1, (April 2017), 61.

sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompoknya.⁷ Selanjutnya menurut John Piffner, yang dikutip oleh Veithzal Rivai kepemimpinan merupakan seni dalam mengoordinasikan dan mengarahkan individu atau kelompok untuk mencapai suatu tujuan yang dikehendaki.⁸

Kemudian menurut Wahjosumidjo, butir-butir pengertian dari berbagai definisi kepemimpinan pada hakekatnya memberikan makna:⁹

1. Kepemimpinan adalah sesuatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti kepribadian, kemampuan, dan kesanggupan.
2. Kepemimpinan adalah serangkaian kegiatan pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri.
3. Kepemimpinan adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi.

Secara esensial, kepemimpinan adalah termasuk dalam kajian konsep hubungan manusia. Karena proses kepemimpinan berlangsung dimana saja dan kapan saja dalam hubungan timbal balik antar individu dan kelompok manusia. Overton menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk

⁷ Veithzal Rivai, Bachtiar, dan Boy Rafli Amar, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2014), 3.

⁸ Veithzal Rivai, Bachtiar, dan Boy Rafli Amar, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, 4.

⁹ Eneng Muslihah, *Kinerja Kepala Sekolah*, (Ciputat: Haja Mandiri, 2014), 92.

memperoleh tindakan dengan dan melalui orang lain dengan kepercayaan dan kerjasama.¹⁰

Dalam berbagai tindakannya seorang pemimpin memengaruhi anggota, karena itu peran para pemimpin sangat signifikan dalam menentukan arah dan kualitas kehidupan manusia, baik dalam keluarga maupun organisasi dan masyarakat serta Negara pada suatu bangsa. Bahkan proses kepemimpinan dapat berlangsung dimana saja dan setiap waktu.

Sebagaimana menurut Eneng Muslihah yang mengutip pendapat Moejiono memandang bahwa *leadership* tersebut sebenarnya sebagai akibat pengaruh satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan pengikutnya. Para ahli teori sukarela (*compliance induction theorist*) cenderung memandang *leadership* sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sebagai sasaran untuk membentuk kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin.¹¹

¹⁰ Syafaruddin, *Kepemimpinan Pendidikn*, (ciputat: Quantum Teaching,2010), 47.

¹¹ Eneng Muslihah, *Kinerja Kepala Sekolah*, (Ciputat: Haja Mandiri, 2014), 90.

Berbagai pengertian dapat dipahami bahwa kepemimpinan adalah teknik atau cara yang dilakukan oleh pemimpin suatu organisasi untuk dapat memengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan dirasa penting untuk menunjang keberhasilan tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya. Maka dari itu perlulah seorang pemimpin mempunyai jiwa kepemimpinan yang baik.

2. Syarat dan Kompetensi Kepala Madrasah

a. Syarat kepala madrasah

Beberapa faktor yang menentukan tingkah laku seorang pemimpin, dapat merumuskan beberapa syarat kepemimpinan. Disamping itu, syarat-syarat kepemimpinan kepala madrasah yakni memiliki kemampuan yang lebih tinggi daripada orang-orang yang dipimpinnya. Terutama dalam melaksanakan kepemimpinan dibidang pendidikan. Untuk itu perlu mendapatkan persiapan dan pembinaan yang mantap.

Kualitas kepemimpinan yang penting dapat diklasifikasikan menjadi empat kategori pokok yang saling berhubungan dan interdependen. Antara lain:¹²

- 1) *Personality* dalam kamus *personality* (kepribadian) diartikan sebagai “totalitas karakteristik-karakteristik individual”. Melalui sifat-sifat kepribadian tersebut, seseorang dapat memperoleh pengakuan dari orang lain dan sekaligus menjadipenentu bagi kepemimpinannya.
- 2) *Purposes*, apabila kepala madrasah sendiri tidak begitu memahami tujuan pendidikan secara jelas, maka kepemimpinannya akan lemah dan penuh keraguan. Sebagai pemimpin kelompoknya, ia harus dapat memikirkan, merumuskan tujuan organisasi (madrasah) secara teliti serta menginformasikannya kepada para anggota agar mereka dapat menyadarinya dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan-tujuan itu.
- 3) *Knowledge*, suatu kelompok akan menaruh kepercayaan kepada sang pemimpin, apabila mereka menyadari bahwa otoritas kepemimpinannya diperlengkapi

¹² Encep Syafrudin, *Kepemimpinan Pendidikan Transformasional*, (Jakarta: Diadit Media, 2011), 133.

pengetahuan yang luas dan mampu memberikan keputusan-keputusan yang mantap.

b. Kompetensi kepala madrasah

Istilah kompetensi berasal dari bahasa Inggris *Competency* yang berarti kecakapan, kemampuan dan wewenang. Seseorang akan dinyatakan berkompeten dibidang tertentu jika menguasai kecakapan bekerja sebagai suatu keahlian selaras dengan bidangnya.¹³ Kepala madrasah dalam mengelola satuan pendidikan disyaratkan menguasai keterampilan dan kompetensi tertentu yang dapat mendukung pelaksanaan tugasnya.

Maka kompetensi kepala madrasah adalah pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan kepala madrasah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan dan peningkatan sumber daya untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

¹³ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, (Bandung: Alfabeta, Cet.3 2012), 28.

Dalam peraturan menteri agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 pasal 8 ayat (1) sampai ayat (6) tentang kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah, yaitu:¹⁴

- 1) Kompetensi kepribadian, dalam hal:
 - a) Mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan bagi komunitas madrasah;
 - b) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin;
 - c) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah;
 - d) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya;
 - e) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah sebagai kepala madrasah; dan
 - f) Memiliki bakat dan minat sebagai pemimpin madrasah.

- 2) Kompetensi manajerial, dalam hal:
 - a) Menyusun perencanaan madrasah dalam berbagai skala perencanaan;
 - b) Mengembangkan madrasah sesuai dengan kebutuhan;
 - c) Mengembangkan madrasah untuk pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal;
 - d) Mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif;
 - e) Menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik;
 - f) Mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal;
 - g) Mengelola sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal;

¹⁴ Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 Tentang Kepala Madrasah, 3.

- h) Mengelola hubungan antara madrasah dan masyarakat dalam rangka mencari dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan;
 - i) Mengelola peserta didik untuk pennerimaan peserta didik baru dan pengembangan kapasitas peserta didik;
 - j) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional;
 - k) Mengelola keuangan madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien;
 - l) Mengelola ketatausahaan madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan madrasah;
 - m) Mengelola unit layanan khusus dalam mendukung pembelajaran peserta didik di madrasah;
 - n) Mengelola sistem informasi madrasah untuk menyusun program dan pengambilan keputusan;
 - o) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah; dan
 - p) Melakukan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah sesuai prosedur dan melaksanakan tindak lanjutnya.
- 3) Kompetensi kewirausahaan, dalam hal:
- a) Menciptakan inovasi yang bermanfaat dan tepat guna bagi madrasah;
 - b) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif;
 - c) Memiliki inovasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin madrasah;
 - d) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah; dan
 - e) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa madrasah sebagai sumber pembelajaran bagi peserta didik.

- 4) Kompetensi supervisi, dalam hal:
 - a) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru;
 - b) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan supervisi yang tepat; dan
 - c) Menindaklanjuti hasil supervise akademik terhadap guru untuk peningkatan profesionalisme guru.

- 5) Kompetensi sosial, dalam hal:
 - a) Bekerja sama dengan pihak lain guna kepentingan madrasah;
 - b) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan; dan
 - c) Memiliki kepekaan sosial terhadap individu atau kelompok lain.

Kepala Madrasah dituntut untuk mampu memimpin sekaligus mengorganisir dan mengelola pelaksanaan program belajar mengajar yang diselenggarakan di madrasah yang dipimpinya. Dalam hal ini, kepala madrasah harus mampu menjadi supervisor tim yang terdiri dari guru, staf, dan siswa dalam mewujudkan proses belajar mengajar yang efektif dan efisien sehingga tercapai produktivitas belajar yang pada akhirnya dapat meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini sejalan dengan pendapat Permadi sebagai berikut:¹⁵

¹⁵ E Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), 181.

Pelaksanaan program yang telah dibuat harus secara konsekuen dijalankan tanpa penyimpangan, disamping memperhatikan faktor efektivitas dan efisiensi. Untuk terlaksananya proses belajar mengajar yang efektif, misalnya kepala madrasah harus membuat tim kerja yang terdiri dari guru-guru secara profesional dan proporsional. Hal ini penting agar tercapai produktivitas belajar yang pada gilirannya meningkatkan mutu pendidikan.

Dikemukakan oleh Liphon James keberhasilan madrasah adalah keberhasilan Kepala Madrasah. Beberapa diantara kepala madrasah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para siswa. Kepala madrasah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka menentukan irama bagi madrasah.¹⁶

Dalam perspektif pendidikan nasional, terdapat tujuh peran utama Kepala Madrasah yaitu, sebagai: educator, manajer, administratos, supervisor, leader (pemimpin), dan pencipta iklim kerja, serta wirausahawan.¹⁷ Secara garis besar kualitas dan kompetensi kepala madrasah dapat dinilai dari kinerjanya dalam

¹⁶ Kompri, *Motivasi Pembelajaran Perspektif Guru dan Siswa*, (Bandung: PT Rosdakarya, 2016), 189.

¹⁷ Hendarman, *Revolusi Kinerja Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Indeks, 2015), 18.

mengaktualisasikan fungsi dan perannya sebagai kepala madrasah, yaitu meliputi:¹⁸

1. Kepala Madrasah Sebagai Edukator (pendidik)

Arti dan definisi pendidik dapat digali dari berbagai sumber, diantaranya dalam kemampuan individu Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) pendidik adalah orang yang mendidik. Sedangkan mendidik dicitakan memberikan latihan (ajaran, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran, sehingga pendidikan dapat diartikan proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam rangka mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan. Sumidjo mengemukakan bahwa memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan, dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan.¹⁹

Dalam konteks pembelajaran, kepala madrasah menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap

¹⁸ Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2013), 37.

¹⁹ E Mulaya, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, ((Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), 98.

pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar yang merupakan inti dari proses pendidikan. Hal yang dilakukan kepala madrasah selalu memerhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, serta sekaligus berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, dalam rangka pelaksanaan kegiatan belajar mengajar yang efektif dan efisien.²⁰

Kepala madrasah sebagai edukator harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing tenaga kependidikan nonguru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan iptek dan memberi contoh mengajar. Wahjusumidjo menjelaskan, sebagai seorang pendidik seorang kepala madrasah harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat nilai, yaitu:²¹

- a. Pembinaan mental, yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak.

²⁰ Hendarman, *Revolusi Kinerja Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Indeks, 2015) hlm. 18.

²¹ Kompri, *Motivasi Pembelajaran Perspektif Guru dan Siswa*, (Bandung: PT Rosdakarya, 2016), 192.

- b. Pembinaan moral, membina para tenaga kependidikan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan, atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti, dan kesusilaan.
- c. Pembinaan fisik, yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan secara lahiriah.
- d. Pembinaan artistik, yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

Suatu hal yang perlu diperhatikan oleh sikap kepala madrasah terhadap peranannya sebagai pendidik, mencakup dua hal pokok yaitu: sasaran atau kepada siapa perilaku sebagai pendidik itu diarahkan dan bagaimana peranan sebagai pendidik itu dilaksanakan.

2. Kepala Madrasah Sebagai Manajer

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta

mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahkan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.²²

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat yaitu:²³

- a. Mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer, kepala madrasah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya madrasah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan.

²² E Mulaya, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, ((Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), 103.

²³ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 64.

- b. Memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala madrasah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati. Dalam hal ini, kepala madrasah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh anggota kependidikan untuk mengembangkan profesinya secara optimal.
- c. Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah, dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di madrasah (partisipatif). Dalam hal ini kepala madrasah bisa berpedoman pada asas-asas sebagai berikut:²⁴
 - 1) Asas tujuan, bertolak dari anggapan bahwa kebutuhan tenaga kependidikan akan harga dirinya mungkin dicapai dengan turut menyumbang pada suatu tujuan yang lebih tinggi. Kepala madrasah harus berusaha menyampaikan tujuan-tujuan kepada seluruh tenaga

²⁴Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 66.

kependidikan yang ada di sekolah, agar mereka dapat memahami dan melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan tersebut.

- 2) Asas keunggulan, bertolak dari anggapan bahwa setiap tenaga kependidikan membutuhkan kenyamanan serta harus memperoleh kepuasan dan memperoleh penghargaan pribadi. Kepuasan mengandung makna penerimaan keadaan seperti adanya, sehingga ketidakpuasan merupakan sumber motivasi yang dapat menggerakkan tenaga kependidikan untuk menutupi ketidakpuasan tersebut dan mencapai kepuasan yang diinginkan.
- 3) Asas mufakat, dalam hal ini kepala madrasah harus mampu menghimpun gagasan bersama serta membangkitkan tenaga kependidikan untuk berfikir kreatif dalam melaksanakan tugasnya.
- 4) Asas kesatuan, dalam hal ini kepala madrasah harus menyadari bahwa tenaga kependidikan tidak ingin dipisahkan dari tanggungjawabnya. Karena itu, kepala madrasah harus berusaha untuk menjadikan tenaga

kependidikan sebagai pengurus upaya-upaya pengembangan madrasah.

- 5) Asas persatuan, kepala madrasah harus mendorong agar para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalismenya dalam visi dan misi madrasah.
- 6) Asas empirisme, kepala madrasah harus mampu bertindak berdasarkan atas nilai dan angka-angka yang menunjukkan prestasi para tenaga kependidikan, karena data yang memuat semua komponen madrasah memegang peranan yang sangat penting.
- 7) Asas keakraban, kepala madrasah harus berupaya menjaga keakraban dengan para tenaga kependidikan, agar tugas-tugas dapat dilaksanakan dengan lancar.
- 8) Asas integrasi, kepala madrasah harus memandang bahwa peran kepemimpinannya merupakan suatu komponen kekuatan untuk menciptakan dan memobilisasi energi seluruh tenaga kependidikan untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya. Integritas merupakan kejujuran dan upaya

mencapai suatu langkah tindakan yang telah ditetapkan secara bertanggung jawab dan konsisten.

Secara praktis Marno dan Triyo Supriyatno dalam bukunya memaparkan kepala madrasah sebagai manajer kemampuan yang harus dimiliki yaitu:²⁵

- a. Kemampuan menyusun program secara sistematis, periodik, dan kemampuan melaksanakan program yang dibuatnya secara skala prioritas.
- b. Kemampuan menyusun organisasi personal dengan uraian tugas sesuai dengan standar yang ada.
- c. Kemampuan menggerakkan stafnya dan sumber daya yang ada serta lebih lanjut memberikan acuan yang dinamis, dalam kegiatan rutin dan temporer.

Ada delapan fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi yaitu bahwa manajer:

- 1) Bekerja dengan dan melalui orang lain
- 2) Bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan
- 3) Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan
- 4) Berpikir secara realistis dan konseptual

²⁵ Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2013), 37.

- 5) Manajer adalah juru penengah
- 6) Manajer adalah seorang politisi
- 7) Manajer adalah seorang diplomat
- 8) Pengambil keputusan yang sulit.

Kedelapan fungsi manajer yang dikemukakan oleh Stoner tersebut tentu saja berlaku bagi setiap manajer dari organisasi apapun, termasuk kepala madrasah. Sehingga kepala madrasah yang berperan mengelola kegiatan madrasah harus mampu mewujudkan kedelapan fungsi dalam perilaku sehari-hari. Walaupun pada pelaksanaannya sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor sumber daya manusia, dana, sarana, serta suasana dan faktor lingkungan dimana madrasah itu berada.²⁶

3. Kepala Madrasah Sebagai Administrator

Kepala madrasah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan dan pengajaran di madrasah. Mengutip pendapat Nawawi yaitu:²⁷

Adminitrasi pendidikan adalah rangkaian kegiatan kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerja sama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan

²⁶ Kompri, *Motivasi Pembelajaran Perspektif Guru dan Siswa*, (Bandung: PT Rosdakarya, 2016), 196.

²⁷ Hendarman, *Revolusi Kinerja Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Indeks, 2015), 19.

secara berencana dan sistematis yang diselenggarakan di lingkungan tertentu, terutama berupa lembaga pendidikan formal.

Mengacu pada pengertian administrasi secara umum dan administrasi pendidikan pada khususnya, dalam hal ini yang dimaksud dengan peranan kepala madrasah sebagai administrator adalah kedudukan yang dimiliki kepala madrasah untuk merangkai kegiatan dan sejumlah orang dalam lembaga pendidikan formal untuk mencapai tujuan pendidikan secara berencana dan sistematis.

Sebagai administrator kepala madrasah memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumentasian seluruh program madrasah. Secara spesifik kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk:²⁸

- a. Kemampuan mengelola kurikulum, harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, bimbingan konseling, kegiatan praktikum, dan penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan belajar peserta didik di perpustakaan.

²⁸ E Mulaya, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, ((Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), 107.

- b. Kemampuan mengelola administrasi peserta didik diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi peserta didik, kegiatan ekstrakurikuler, dan penyusunan kelengkapan data administrasi hubungan madrasah dengan orang tuas peserta didik.
- c. Kemampuan mengelola administrasi personalia, diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga guru, data tenaga kependidikan nonguru, seperti pustakawan, laporan, pegawai tata usaha, penjaga sekolah dan teknisi.
- d. Kemampuan mengelola administrasi sarana prasarana diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi gedung dan ruang, kelengkapan data alat mesin kantor (AMK), kelengkapan data buku atau bahan pustaka, kelengkapan data alat laboratorium.
- e. Kemampuan mengelola kearsipan diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data surat masuk, surat keluar, surat keputusan, dan surat edaran.
- f. Kemampuan mengelola administrasi keuangan diwujudkan dalam pengembangan administrasi keuangan rutin;

administrasi keuangan yang bersumber dari masyarakat dan orang tua peserta didik; keuangan yang bersumber dari pemerintah, yakni uang yang harus dipertanggungjawabkan, dan dana bantuan operasional; pengembangan proposal untuk mendapatkan bantuan keuangan seperti hibah atau *block grant*.

Pada umumnya kepala madrasah menggunakan gaya gabungan antara pembagian tugas dan hubungan manusiawi. Pembagian tugas merupakan strategi kepala madrasah yang lebih mengutamakan setiap tugas dapat dilaksanakan dengan baik oleh masing-masing tenaga kependidikan, sedangkan gaya hubungan manusiawi lebih mengutamakan pemeliharaan manusiawi dengan masing-masing tenaga kependidikan.²⁹

4. Kepala Madrasah Sebagai Supervisor

Kegiatan utama pendidikan di madrasah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi bermuara pada perencanaan efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala madrasah adalah sebagai supervisor, yaitu

²⁹ E Mulaya, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, ((Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), 110.

mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Sergiovani dan Starrat menyatakan bahwa:

Supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan madrasah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif.

Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan oleh kepala madrasah terhadap tenaga kependidikannya khususnya guru, disebut supervisi klinis, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran yang efektif. Berikut beberapa karakteristik supervisi klinis, yaitu:

- a. Supervisi diberikan berupa bantuan (bukan perintah), sehingga inisiatif tetap berada ditangan tenaga kependidikan.
- b. Aspek yang disupervisi berdasarkan usul guru, yang dikaji bersama kepala madrasah sebagai supervisor untuk dijadikan kesepakatan.
- c. Instrument dan metode observasi dikembangkan bersama oleh guru dan kepala madrasah.

- d. Mendiskusikan dan menafsirkan hasil pengamatan dengan mendahulukan interpretasi guru.
- e. Supervisi dilakukan dalam suasana terbuka secara tatap muka, dan supervisor lebih banyak mendengarkan serta menjawab pertanyaan guru daripada memberi saran dan pengarahan.
- f. Supervisi klinis sedikitnya memiliki tiga tahap, yaitu pertemuan awal, pengamatan, dan umpan balik.
- g. Adanya penguatan dan umpan balik dari kepala madrasah sebagai supervisor terhadap perubahan perilaku guru yang positif sebagai hasil pembinaan.
- h. Supervisi dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan suatu keadaan dan memecahkan suatu masalah.

Pelaksanaan pengawasan kepala madrasah harus mempergunakan prinsip-prinsip agar pengawasan tidak bertentangan dengan karakteristik yang ada. Beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam melaksanakan pengawasan kepala madrasah yakni pengawasan harus bersifat menyeluruh, pengawasan dilakukan oleh semua orang yang terlibat dalam

program, pengawasan harus bersifat diagnostik (perbaikan).³⁰ Pada prinsipnya tenaga kependidikan (guru) harus disupervisi secara periodik dalam melaksanakan tugasnya. Keberhasilan kepala madrasah sebagai supervisor antara lain dapat ditunjukkan oleh (1) meningkatnya kesadaran tenaga kependidikan (guru) untuk meningkatkan kinerjanya, dan (2) meningkatnya keterampilan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya.

5. Kepala Madrasah Sebagai Leader (pemimpin)

Kepala madrasah sebagai pemimpin harus mampu memengaruhi, membujuk dan meyakinkan para bawahannya yaitu guru-guru dan karyawan agar mereka dengan penuh kemauan serta sesuai dengan kemampuan secara maksimal berusaha mencapai tujuan organisasi. Kepala madrasah merupakan contoh tauladan dalam setiap perilaku bagi semua bawahan dalam lingkungannya.³¹

Peran pokok pemimpin madrasah terletak pada kesanggupannya memengaruhi lingkungan madrasah melalui

³⁰ Kompri, *Motivasi Pembelajaran Perspektif Guru dan Siswa*, (Bandung: PT Rosdakarya, 2016), 200.

³¹ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 201.

penerapan proses kepemimpinan yang dinamis.³² Dengan demikian, maka kepala madrasah adalah seorang pemimpin pendidikan yang merencanakan, mengorganisasikan, mengoordinasikan, mengawasi, dan menyelesaikan seluruh kegiatan pendidikan di madrasah dalam pencapaian tujuan pendidikan.

Wahjusumidjo mengemukakan bahwa kepala madrasah sebagai *Leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan professional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.

Kamampuan yang harus diwujudkan kepala madrasah sebagai *leader* dapat dianalisis dari:³³

- a. Kepribadian, kepribadian kepala madrasah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-sifat: (1) Jujur; (2) Percaya diri; (3) Tanggung jawab; (4) Berani mengambil resiko dan keputusan; (5) Berjiwa besar; (6) Emosi yang stabil; (7) Teladan, kepala madrasah merupakan contoh tauladan dalam setiap perilaku bagi semua bawahan dalam lingkungannya.

³² Hendarman, *Revolusi Kinerja Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Indeks, 2015), 23.

³³ E Mulaya, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, ((Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), 115.

Keteladanan yang ditunjukkan kepala madrasah merupakan yang sederhana, tetapi sangat tinggi pengaruhnya terhadap bawahan.

b. Pengetahuan terhadap tenaga kependidikan

Pengetahuan Kepala Madrasah akan tercermin dalam kemampuan memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan nonguru); memahami kondisi dan karakter peserta didik; menyusun program pengembangan tenaga kependidikan; menerima masukan, saran dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.

c. Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah

Pemahaman kepala madrasah terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dari kemampuannya untuk mengembangkan visi madrasah; mengembangkan misi; dan melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan.

d. Kemampuan mengambil keputusan

Kemampuan dalam mengambil keputusan oleh kepala madrasah akan tercermin dalam mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di madrasah; mengambil keputusan untuk

kepentingan madrasah, dan; mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal madrasah.

e. Kemampuan berkomunikasi

Kemampuan ini akan tercermin melalui kemampuannya untuk berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di madrasah; menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan; berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik; berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar lingkungan madrasah.

Dalam implementasinya, Kepala Madrasah sebagai *leader* dapat dianalisis dari tiga sifat kepemimpinan yakni demokratis, otoriter, dan laissez-faire. Ketiga sifat tersebut sering dimiliki oleh kepala madrasah sebagai pemimpin, sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, sifat-sifat tersebut muncul secara kondisional.

Tugas dan tanggung jawab merupakan sesuatu hal yang harus dilaksanakan oleh seseorang dalam memangku suatu jabatan. Demikian pula dengan kepala madrasah yang merupakan pemimpin pendidikan yang memiliki peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di madrasah.

Berkembangnya semangat kerja, kerjasama yang harmonis, minat terhadap perkembangan mutu professional diantara para guru, banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala madrasah.³⁴ Dengan demikian, keberhasilan dan kegagalan proses pembelajaran di madrasah, sangat bergantung pada kemampuan kepemimpinan kepala madrasah.

6. Kepala Madrasah Sebagai Innovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di madrasah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Sebagai innovator, kepala madrasah harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaharuan di madrasah. Kepala madrasah sebagai innovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara:³⁵

³⁴ Hendarman, *Revolusi Kinerja Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Indeks, 2015), 23.

³⁵ E Mulaya, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, ((Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), 118.

- a. Konstruksi, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesional tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berusaha mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang diembankan kepada masing-masing tenaga kependidikan.
- b. Kreatif, dimaksudkan untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala madrasah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dilakukan agar para tenaga kependidikan dapat memahami apa-apa yang disampaikan oleh kepala madrasah sebagai pimpinan, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi madrasah.
- c. Delegatif, dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing.
- d. Integrative, dimaksudkan bahwa kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat

menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan madrasah secara efektif, efisien, dan produktif.

- e. Rasional dan objektif, dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan objektif.
- f. Pragmatis, dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan yang dimiliki madrasah.
- g. Keteladanan, dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik.
- h. Adaptable dan fleksibel, dimaksudkan bahwa kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.

7. Kepala Madrasah Sebagai Motivator

Motivasi adalah salah satu alat atasan agar bawahan mau bekerja keras dan bekerja cerdas sesuai dengan yang diharapkan. Pengetahuan tentang pola motivasi membantu para pemimpin dalam memahami sikap bawahannya.³⁶ Sebagai motivator kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui:³⁷

a. Pengaturan lingkungan fisik

Lingkungan yang kondusif menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu kepala madrasah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugas secara optimal. Pengaturan lingkungan fisik tersebut antara lain mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, bengkel,

³⁶ Afa, "Upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Ma'arif Giriliyo II Bantul Yogyakarta, dalam: *jurnal Pendidikan Madrasah*, Vol.1, No. 2, (November 2016), 208.

³⁷ E Mulaya, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, ((Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), 120.

serta mengatur lingkungan madrasah yang nyaman dan menyenangkan.

b. Pengaturan suasana kerja

Seperti halnya iklim fisik, suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan. Untuk itu, kepala madrasah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan.

c. Disiplin

Disiplin dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha menanamkan kedisiplinan kepada semua bawahannya. Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktifitas sekolah. Beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah dalam membina disiplin para tenaga kependidikan adalah:

- 1) Membantu para tenaga kependidikan dalam mengembangkan pola perilakunya

- 2) Membantu para tenaga kependidikan dalam meningkatkan standar perilakunya
- 3) Melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama.

d. Dorongan

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun yang datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah efektifitas kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

Terdapat beberapa prinsip yang dapat diterapkan oleh kepala madrasah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesionalismenya. Prinsip-prinsip tersebut adalah:

- 1) Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik, dan menyenangkan

- 2) Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja. Para tenaga kependidikan juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
- 3) Para tenaga kependidikan harus selalu dibertahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
- 4) Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan
- 5) Usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala madrasah memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.

e. Penghargaan

Melalui penghargaan ini para tenaga kependidikan dapat dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif. Pelaksanaan penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara

terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya. Kepala madrasah harus berusaha menggunakan penghargaan ini secara tepat, efektif, dan efisien, untuk menghindari dampak negative yang bisa ditimbulkannya.

B. Hakikat Manajemen Berbasis Madrasah

1. Manajemen dalam Perspektif Islam

Ramayulis menyatakan bahwa 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:

يُدِيرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ
كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥﴾ (السجدة [٣٢]: ٥)

Artinya: “Dan mengatur segala urusan dari langit ke bumi kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (jamnya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.” (Q.S As-Sajdah [32]: 5)³⁸

Dari ayat diatas diketahui bahwa Allah SWT merupakan pengatur alam. Akan tetapi, sebagai khalifah di bumi ini,

³⁸ Al-Qur'an dan Terjemahnya. Departemen Agama RI. Bandung: CV Penerbit Diponegoro.2007.

manusia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah SWT mengatur alam raya ini. Robbin dan Coulter mendefinisikan manajemen menurut istilah adalah proses mengoordinasikan aktivitas-aktivitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.³⁹

Terdapat ayat lain yang menjelaskan tentang manajemen dalam surat Yunus, dan berbunyi:

قُلْ مَنْ يَرْزُقُكُمْ مِّنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ أَمَّنْ يَمْلِكُ السَّمْعَ
وَالْأَبْصَرَ وَمَنْ يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَيِّتِ وَيُخْرِجُ الْمَيِّتَ مِنَ
الْحَيِّ وَمَنْ يُدِيرُ الْأَمْرَ فَسَيَقُولُونَ اللَّهُ فَقُلْ أَفَلَا تَتَّقُونَ ﴿٣١﴾
(يونس [١٠] : ٣١)

Artinya: “Katakanlah, “Siapakah yang memberi rezeki kepadamu dari langit dan bumi, dan siapakah yang kuasa (menciptakan) pendengaran dan penglihatan, dan siapakah yang mengeluarkan yang hidup dari yang mati dan mengeluarkan yang mati dari yang hidup dan siapakah yang mengatur segala urusan?” Maka mereka akan menjawab, “Allah.”Maka katakanlah “Mengapa kamu tidak bertakwa kepada-Nya?” (Q.S Yunus [10]: 31)⁴⁰

³⁹ U Saefullah, Manajemen Pendidikan Islam (Bandung: CV Pustaka Setia, 2013),2.

⁴⁰ Al-Qur'an dan Terjemahnya. Departemen Agama RI. Bandung: CV Penerbit Diponegoro.2007.

Dalam dua ayat di atas terdapat kata *Yudabbiru al amra* yang berarti mengatur urusan. Ahmad Al Syawi menafsirkan, bahwa Allah adalah pengatur alam (manajer). Keteraturan alam raya merupakan bukti kebesaran Allah dalam mengelola alam ini. namun, karena manusia yang diciptalam Allah telah dijadikan sebagai khalifah di bumi, dia mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya.⁴¹

Dalam pandangan ajaran Islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, dan teratur. Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik dan tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Mulai dari urusan terkecil seperti mengatur urusan rumah tangga sampai dengan urusan terbesar seperti mengatur urusan sebuah Negara, semua itu diperlukan pengaturan yang baik, tepat dan terarah dalam bingkai sebuah manajemen agar tujuan yang hendak dicapai bisa diraih dan bisa selesai secara efektif dan efisien.

Sebagaimana kita ketahui bahwa manajemen memiliki fungsi-fungsi yakni perencanaan (*planning*), organisasi

⁴¹ Imron Fauzi, *Manajemen Pendidikan Ala Rasulullah*, (Jogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 69.

(*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), pengawasan (*controlling*), dan evaluasi (*evaluating*). Adapun perkataan (*qawl*) sahabat Nabi yang berisi makna tentang fungsi manajemen salah satunya ialah *qawl* Sayyidina Ali bin Abu Thalib yakni:

أَلْحَقَّ بِأَنَّ نِظَامَ يَغْلِبُهُ أَلْبَا طِلُّ بِأَنَّ لِنِظْمِ (مقاله علی بن ابی طالب)

“Kebenaran yang tidak terorganisasi dapat dikalahkan oleh kebatilan yang terorganisasi”. (Maqalah Ali Bin Abi Thalib)⁴²

Qawl ini mengingatkan kita pada urgensi dan ancaman pada kebenaran yang tidak diorganisasi melalui langkah-langkah yang konkret dan strategi-strategi yang mantap. Maka perkumpulan apapun yang menggunakan identitas Islam, tidak memiliki garansi jika diorganisasi dengan baik.⁴³ Artinya, dalam suatu lembaga pendidikan ketika memiliki perencanaan yang matang tetapi tidak mengorganisasinya dengan baik, maka perencanaan itu tidak akan maksimal terlaksana. Karena salah satu fungsi manajemen tidak difungsikan sebagaimana mestinya.

⁴² Imron Fauzi, *Manajemen Pendidikan Ala Rasulullah*, (Jogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 71.

⁴³ Imron Fauzi, *Manajemen Pendidikan Ala Rasulullah*, 71.

Dari beberapa pengertian mengenai manajemen, maka dapat dipahami bahwa manajemen ialah proses pengaturan terhadap sesuatu yang dipimpin dengan sumber daya yang ada dan mengarahkan segenap kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan.

2. Pengertian Manajemen Berbasis Madrasah

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dijamin oleh Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 51 ayat (1) “pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah”.⁴⁴ Dengan demikian, prinsip manajemen berbasis sekolah secara tegas dinyatakan dalam UU Nomor 20/2003 sebagai prinsip dalam pengelolaan pendidikan baik untuk pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 memberikan landasan hukum yang kuat untuk diterapkannya manajemen

⁴⁴ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan Nasional BAB XIV tentang Pengelolaan Pendidikan, Pasal 51 ayat (1).

berbasis sekolah/madrasah atau School Based Management dan Pendidikan Berbasis Masyarakat atau Community-Based Education. Gagasan-gagasan berdasarkan hasil studi, baik di luar maupun di dalam negeri, tentang sekolah yang efektif yang hanya mungkin direalisasikan kalau manajemen berbasis sekolah diterapkan, serasa memperoleh peluang dalam suasana reformasi di bidang pendidikan dengan tema otonomi pedagogis sehingga turut mendorong diperkenalkannya MBS di Indonesia.

Standar Nasional Pendidikan terdapat delapan standar yang mana salah satunya ialah standar pengelolaan. Berkaitan dengan standar pengelolaan, bahwa standar pengelolaan adalah standar dalam mengelola pendidikan dalam satu lembaga pendidikan. Dalam standar ini, pendidikan dikelola oleh satuan pendidikan, pemerintah daerah dan pemerintah.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan Oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah pada pasal 1 ayat (1) Setiap satuan pendidikan wajib memenuhi standar

pengelolaan pendidikan yang berlaku secara nasional.⁴⁵ Pada peraturan ini menyebutkan bahwa standar pengelolaan pendidikan oleh satuan pendidikan dasar dan menengah meliputi: A) Perencanaan Program; memuat: 1)Visi Sekolah/Madrasah; 2)Misi Sekolah/Madrasah; 3)Tujuan Sekolah/Madrasah; 4)Rencana Kerja Sekolah/Madrasah; B) Pelaksanaan Rencana Kerja; memuat tentang: 1)Pedoman Sekolah/Madrasah; 2)Struktur Organisasi Sekolah/Madrasah; 3)Pelaksanaan Kegiatan Sekolah/Madrasah; 4)Bidang Kesiswaan; 5)Bidang Kurikulum dan Kegiatan Pembelajaran; 6)Bidang pendidikan dan Tenaga Kependidikan; 7)Bidang Sarana dan Prasarana; 8)Bidang Keuangan dan Pembiayaan; 9)Budaya dan Lingkungan Sekolah/Madrasah; 10)Peranserta Masyarakat dan Kemitraan Sekolah/Madrasah. C) Pengawasan dan Evaluasi; meliputi: 1)Program Pengawasan; 2)Evaluasi Diri; 3)Evaluasi dan Pengembangan KTSP; 4)Evaluasi Pendetaygunaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan; 5)Akreditasi Sekolah/Madrasah. D) Kepemimpinan

⁴⁵ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2007, Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan Oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah Pasal 1 ayat (1).

Sekolah/Madrasah; E) Sistem Informasi Manajemen; F) Penilaian Khusus.

Secara terminologis, definisi manajemen dikemukakan oleh para ahli dengan redaksi yang berbeda-beda. Menurut G.R Terry manajemen adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, pelaksanaan, dan pengawasan, dengan memanfaatkan baik ilmu maupun seni, agar dapat menyelesaikan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Horold Koontz dan Cyril O'Donnel mengemukakan manajemen berhubungan dengan pencapaian sesuatu tujuan yang dilakukan melalui dan dengan orang lain. Dengan kata lain, manajemen adalah usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain.⁴⁶

Sistem organisasi adalah integritas berbagai komponen yang saling memengaruhi yang berperan menurut tugas dan fungsi masing-masing sekaligus terkait dengan komponen-komponen administratif. Seluruh aktivitas manusia dalam suatu sistem organisasi dikendalikan oleh prinsip-prinsip yang berlaku dalam

⁴⁶ Jaja Johari dan Amirulloh Syarbini, *Manajemen Madrasah Teori, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 2.

manajemen. Adapun sistem administrasi berperan mencatat dan merekam semua proses manajerial secara bertahap, periodik, dan akuntabel.

Manajemen Berbasis Madrasah berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis dan madrasah. Manajemen adalah proses menggunakan sumber daya secara efektif mencapai sasaran. Berbasis memiliki kata dasar basis yang berarti dasar atau asas. Dan madrasah merupakan lembaga untuk belajar dan mengajar, serta tempat untuk menerima dan memberikan pelajaran.⁴⁷ Berdasarkan makna leksikal tersebut, Manajemen berbasis madrasah dapat diartikan sebagai penggunaan sumber daya yang berasaskan pada sekolah dalam proses pengajaran atau pembelajaran.

Manajemen berbasis madrasah merupakan strategi untuk mewujudkan sekolah yang efektif dan produktif, istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tutunan dan perkembangan masyarakat setempat.⁴⁸

⁴⁷ Eneng Muslihah, kinerja kepala sekolah, (Tangerang: Haja Mandiri, 2014), 55.

⁴⁸ Eneng Muslihah, kinerja kepala sekolah, (Tangerang: Haja Mandiri, 2014), 56.

Permadi dan arifin mengemukakan bahwa: "Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) atau dalam terminologi bahasa Inggris lazim disebut dengan "School Based Management" adalah model pengelolaan yang memberikan otonomi atau kemandirian kepala sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah sesuai dengan standar pelayanan yang ditetapkan oleh pemerintah pusat, provinsi, kabupaten, dan kota". Gagasan manajemen berbasis madrasah perlu dipahami dengan baik oleh seluruh pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) dalam penyelenggaraan pendidikan, khususnya madrasah karena implementasi manajemen berbasis madrasah tidak sekedar membawa perubahan dalam kewenangan akademik dan tatanan pengelolaan madrasah, tetapi membawa perubahan pula dalam pola kebijakan dan orientasi partisipasi orangtua dan masyarakat dalam pengelolaan madrasah.⁴⁹

Manajemen berbasis madrasah memberikan otonomi yang lebih besar kepada madrasah. Madrasah memiliki kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar dalam mengelola

⁴⁹ Sri Minarti, *Manajemen Sekolah Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, (Jogjakarta: Ar-Ruz Media, 2011), 53.

madrasahny sehingga lebih mandiri. Dengan kemandiriannya, madrasah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program yang tentu saja lebih sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan yang dimiliki. Dengan keluwesan tersebut, madrasah akan lebih lincah dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya madrasah secara optimal. Dengan pelibatan warga madrasah dan masyarakat secara aktif dalam penyelenggaraan madrasah, rasa memiliki terhadap madrasah dapat ditingkatkan.⁵⁰

3. Tujuan Manajemen Berbasis Madrasah

Pelaksanaan Manajemen berbasis Madrasah merupakan satu indikator mutu. Rendahnya mutu pendidikan disebabkan dari faktor internal dan faktor eksternal. Namun yang lebih berpengaruh adalah faktor internal diantaranya lemahnya kepemimpinan kepala madrasah. Pimpinan madrasah tidak berorientasi pada kualitas, bisa jadi bukan karena tidak paham soal mutu, tetapi keengganan bertindak banyak; kekurangan dana; madrasah dikelola tidak professional. Sekadar menerima peserta didik, melaksanakan belajar mengajar, kenaikan kelas,

⁵⁰ Sri Minarti, *Manajemen Sekolah Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, (Jogjakarta: Ar-Ruz Media, 2011), 54.

dan kelulusan peserta didik; rendahnya mutu pendidikan dan tenaga kependidikan; sarana dan prasarana yang tidak memadai.⁵¹

Tujuan manajemen berbasis madrasah bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan madrasah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada madrasah, pemberian fleksibilitas yang lebih besar kepada madrasah untuk mengelola sumber daya madrasah dalam mendorong partisipasi warga madrasah serta masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Manajemen berbasis madrasah bertujuan untuk memberdayakan madrasah terutama sumber daya manusianya (kepala madrasah, guru, guru, karyawan, siswa, orang tua dan masyarakat sekitarnya), melalui pemberian kewenangan, fleksibilitas, dan sumber daya yang lain untuk memecahkan persoalan yang dihadapi oleh madrasah.⁵² Menurut Kustini

⁵¹ Jejen Musfah, *Manajemen Pendidikan Teori, Kebijakan, dan Praktik*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2015), 259.

⁵² Nur Munajat, "Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Islam", *Al-Bidayah: Jurnal Pendidikan Dasar Islam*, Vol.8, No.2, (Desember, 2016), 158.

Handi, ada tiga tujuan diterapkannya manajemen berbasis madrasah, yaitu sebagai berikut:⁵³

- a. Mengembangkan kemampuan kepala madrasah bersama guru dan unsur komite madrasah dalam aspek manajemen berbasis madrasah untuk meningkatkan mutu madrasah.
- b. Mengembangkan kemampuan kepala madrasah bersama guru dan unsur komite madrasah dalam pelaksanaan pembelajaran yang aktif dan menyenangkan, baik di madrasah maupun dilingkungan masyarakat setempat.
- c. Mengembangkan peran serta masyarakat yang lebih aktif dalam masalah umum persekolahan dari unsur komite madrasah dalam membantu peningkatan mutu madrasah.

Adapun menurut E. Mulyasa, implementasi manajemen berbasis madrasah ini bertujuan untuk:⁵⁴

Peningkatan efisiensi antara lain diperoleh keleluasaan mengelola sumber daya peatisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi, peningkatan mutu dapat diperoleh melalui partisipasi orangtua terhadap madrasah, fleksibilitas pengelolaan madrasah dan kelas, berlakunya system intensif dan disensitif, peningkatan pemerataan pendidikan antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan

⁵³ Sri Minarti, *Manajemen Sekolah Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, (Jogjakarta: Ar-Ruz Media, 2011), 69.

⁵⁴ Sri Minarti, *Manajemen Sekolah Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, (Jogjakarta: Ar-Ruz Media, 2011), 70.

pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu. Hal ini dimungkinkan karena pada sebagian masyarakat tumbuh rasa kepemilikan yang tinggi terhadap madrasah.

Dari uraian tersebut, dapat dipahami bahwa tujuan manajemen berbasis madrasah adalah peningkatan mutu pendidikan, yakni dengan memandirikan madrasah untuk mengelola lembaga bersama pihak-pihak terkait (guru, peserta didik, masyarakat, walimurid dan instansi lain) sehingga madrasah dan masyarakat tidak perlu lagi menunggu instruksi dari atas dalam mengambil langkah-langkah untuk memajukan pendidikan. Mereka dapat mengembangkan suatu visi pendidikan sesuai dengan keadaan setempat dan melaksanakan visi tersebut secara mandiri.

4. Karakteristik Manajemen Berbasis Madrasah

Menurut Levacic, seperti yang dikutip oleh Ibrahim Bafadhal, menjelaskan bahwa dalam manajemen berbasis madrasah (MBM) terdapat tiga karakteristik yang menjadi ciri khas dan harus dikedepankan dari yang lain pada manajemen tersebut, yaitu sebagai berikut:

- a. Kekuasaan dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan peningkatan mutu

pendidikan yang didesentralisasikan kepada para *stakeholder* madrasah.

- b. Domain manajemen peningkatan mutu pendidikan yang mencakup keseluruhan aspek peningkatan mutu pendidikan mencakup kurikulum, kepegawaian, keuangan, sarana prasarana, penerimaan dan siswa baru.
- c. Walaupun keseluruhan domain manajemen peningkatan mutu pendidikan didesentralisasikan kepada madrasah-madrasah, diperlukan regulasi yang mengatur fungsi kontrol pusat terhadap keseluruhan pelaksanaan kewenangan dan tanggung jawab pemerintah.

Dalam menguraikan karakteristik manajemen berbasis madrasah, pendekatan sistem, yaitu *input*, proses dan *output* digunakan untuk memadukannya. Hal ini didasari oleh pengertian bahwa madrasah merupakan sebuah sistem sehingga penguraian karakteristik MBM yang juga karakteristik sekolah efektif didasarkan pada *input*, proses dan *output*.⁵⁵ Berikut

⁵⁵ Rohiat, *Manajemen Sekolah - Teori Dasar dan Praktik dilengkapi dengan Contoh Rencana Strategis dan Rencana Operasional*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2012), 58.

merupakan uraian mengenai karakteristik manajemen berbasis madrasah:

a. *Output* yang Diharapkan

Madrasah memiliki *output* yang diharapkan. *Output* madrasah adalah prestasi madrasah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di madrasah. *Output* diklasifikasikan menjadi dua, yaitu:⁵⁶

- 1) *Output* berupa prestasi akademik, misalnya berupa Nilai ujian Nasional, lomba karya ilmiah remaja, lomba Bahasa Inggris, lomba Fisika, lomba Matematika, dan cara berfikir (kritis, kreatif, divergen, nalar, rasional, induktif, dedukti, dan ilmiah).
- 2) *Output* berupa prestasi non-akademik, misalnya keingintahuan yang tinggi, harga diri, kejujuran, kerjasama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, solidaritas yang tinggi, toleransi, kedisiplinan, kerajinan, prestasi olahraga, kesenian, dan kepramukaan.

⁵⁶ Karna Husni, *Manajemen Perubahan Sekolah*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2015), 254.

Selain itu, terdapat juga pretasi dibidang lainnya, seperti kinerja kepala madrasah dan guru meningkat, kepuasan, kepemimpinan kepala madrasah andal, jumlah peserta didik yang berminat masuk ke madrasah meningkat, jumlah putus sekolah menurun, guru dan tenaga atau tata usaha yang pindah/berhenti berkurang, peserta didik dan guru serta tata usaha yang tidak hadir berkurang, hubungan madrasah dengan masyarakat meningkat, dan kepuasan *stakeholder* meningkat.⁵⁷

b. Proses

Proses ialah berubahnya sesuatu (*input*) menjadi sesuatu yang lain (*output*). Ditingkat madrasah, proses meliputi pelaksanaan adminitrasi dalam arti proses (fungsi) dan administrasi dalam arti sempit. Madrasah yang efektif memiliki sejumlah karakteristik sebagai berikut:⁵⁸ (1) Proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi; (2) Kepemimpinan madrasah yang kuat; (3) Lingkungan madrasah yang aman dan tertib; (4) Pengelolaan tenaga

⁵⁷ Sri Minarti, *Manajemen Sekolah Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, (Jogjakarta: Ar-Ruz Media, 2011), 58.

⁵⁸ Karna Husni, *Manajemen Perubahan Sekolah*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2015), 255.

kependidikan yang efektif; (5) Madrasah memiliki budaya mutu; (6)Memiliki “*teamwork*” yang kompak, cerdas, dan dinamis; (7)Memiliki kewenangan (kemandirian); (8)Partisipasi yang tinggi dari warga madrasah dan masyarakat; (9) Madrasah memiliki keterbukaan (tranparansi) manajemen; (10)Memiliki kemauan untuk berubah (psikologi dan fisik); (11) Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan; (12)Responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan; (13)Memiliki komunikasi yang baik; (14)Memiliki akuntabilitas; (15)Madrasah memiliki kemampuan menjaga sustainabilitas.

c. *input* Pendidikan

Input adalah sesuatu yang tersedia untuk berlangsungnya proses. *Input* juga disebut sesuatu yang berpengaruh terhadap proses, karena *input* merupakan prasyarat proses. *Input* terbagi menjadi empat, yaitu:⁵⁹

- 1) *Input* Sumber Daya Manusia (SDM) meliputi kepala madrasah, guru, pegawai, staf TU, dan siswa. *Input*

⁵⁹ Karna Husni, *Manajemen Perubahan Sekolah*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2015), 258.

sumber daya lainnya meliputi peralatan, perlengkapan, uang, dan bahan.

- 2) *Input* manajemen (perangkat) meliputi struktur organisasi, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, kurikulum, rencana, dan program.
- 3) *Input* harapan, yang meliputi visi, misi, strategi, tujuan dan sasaran madrasah
- 4) *Input* pendidikan yakni memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas; Sumber daya tersedia dan siap; Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi; Memiliki harapan prestasi yang tinggi; Fokus pada pelanggaran (khususnya siswa); dan manajemen.

Tinggi rendahnya mutu *input* tergantung kesiapan *input*, Semakin tinggi kesiapan input, semakin tinggi pula mutu *input*, Dan kesiapan sangat diperlukan agar proses berjalan dengan baik.⁶⁰ Proses bermutu tinggi apabila pengoordinasian dan penyerasian input harmonis sehingga mampu menciptakan situasi belajar yang

⁶⁰ Sri Minarti, *Manajemen Sekolah Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, (Jogjakarta: Ar-Ruz Media, 2011), 60.

menyenangkan, mampu mendorong motivasi belajar, dan benar-benar memberdayakan siswa.

C. Penelitian Terdahulu

1. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Implementasi Berbasis Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Jejeran Bantul Yogyakarta Tahun 2015 oleh Nurul Mufidah. Serupa dengan penelitian yang peneliti lakukan mengenai peran Kepala Madrasah dalam implementasi manajemen berbasis madrasah, pada penelitian yang dilakukan oleh Nurul Mufidah menyebutkan bahwa kepala madrasah mampu mengimplementasikan manajemen berbasis madrasah dengan tugas manajerialnya dan perannya sebagai manajer. Dengan hasil penelitian menyebutkan bahwa Kepala Madrasah menerapkan tugas dan perannya sebagai manajer dalam mengelola dan membina organisasinya untuk mencapai tujuan diantaranya dengan membuat perencanaan; Melakukan pengorganisasian; Memimpin/ menggerakkan; Kemampuan pengawasan.

2. Tesis Hamdan Mustofa dengan judul “Peran Kepala Madrasah dalam Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah di MI Al-Azhar Serabi Barat, Modung Bangkalan” Tahun 2015. Ddidapati hasil penelitian mengatakan bahwa proses perencanaan penerapan Manajemen berbasis madrasah berjalan dengan cukup baik serta dilaksanakan dengan melibatkan pihak komite (wali murid, tokoh masyarakat dan donatur) serta seluruh komponen madrasah lainnya. Nilai profesionalisme dan kekeluargaan menjadi unsur awal yang terlibat pada musyawarah dalam menentukan setiap kebijakan lembaga.
3. Skripsi Rahmawati dengan judul Strategi Kepala Madrasah dalam Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah di MA Al-Mubarak Tobarakka Kab. Wajo Tahun 2016/2017. Yang memaparkan bahwa strategi yang dilakukan kepala madrasah yaitu dengan melakukan pendekatan kepada masyarakat, silaturahmi dengan cara berkunjung ke rumah-rumah masyarakat untuk menanamkan rasa kepedulian dan tanggung jawab terhadap madrasah. Persamaan yang mendasar dalam penelitian ini dnegan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dalam penerapan manajemen berbasis madrasah terkait dengan

strategi kepala madrasah sama dengan perannya sebagai manajer.

D. Kerangka Berpikir

Madrasah yang berada dalam lingkungan masyarakat ialah sebagai sarana pendidikan bagi masyarakat sekitar. Dengan pemimpin sebagai pengambil keputusan utama yakni kepala madrasah yang juga sebagai penanggung jawab keseluruhan dari lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Meskipun dalam peningkatan mutu pendidikan madrasah bukan hanya kepala madrasah yang harus bekerja dan berjuang sendiri, tetapi juga segenap aspek yang ada didalamnya baik tenaga pendidik maupun tenaga administrasi sampai kepada siswa dan masyarakat sekitar.

Berkaitan dengan hal tersebut, maka keputusan dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah akan sangat penting terutama dalam pengelolaan madrasah. Dengan adanya kebijakan dan penerapan manajemen berbasis madrasah, kepala madrasah memiliki kewenangan yang sepenuhnya untuk mengelola dan mengembangkan pendidikan di madrasah. Namun demikian, kepala

madrasah tidak lepas dari pengawasan dan pengontrolan dari kementerian agama yang menaungi madrasah tersebut.

Peran kepala madrasah dalam implementasi manajemen berbasis madrasah, tidak bisa bila hanya berperan sebagai educator saja, atau sebagai supervisor saja. Karena walau bagaimana pun seorang pemimpin bukan hanya sebagai pemimpin, tapi juga harus mampu menjadi motivator bagi para guru dan tenaga pendidik yang lain. Bahwa dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan, salah satu pendorongnya ialah motivasi yang diberikan oleh kepala madrasah itu sendiri. Sebagai manajer, *leader* (pemimpi), dan innovator merupakan peran lengkap yang harus dimiliki oleh kepala madrasah, bukan hanya dimiliki tetapi juga harus diterapkan dalam keseharian di madrasah yang menjadi tanggung jawabnya. Keberhasilan manajemen berbasis madrasah salah satunya dapat dilihat dari bagaimana kepemimpinan kepala madrasah, pada dasarnya kepala madrasahlah yang akan terlihat pertama kali ketika madrasah tersebut berhasil ataupun belum berhasil dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah.

Tonggak keberhasilan suatu madrasah ditentukan oleh setiap keputusan-keputusan yang diambil oleh kepala madrasah

yang tentunya dengan pertimbangan-pertimbangan yang matang dan melibatkan tenaga kependidikan serta komite madrasah dalam mempertimbangkan setiap keputusan yang akan diambilnya. Karena setiap madrasah perlu memikirkan pandangan dan penilaian yang tertuju pada madrasah tersebut, dan memiliki kecakapan dalam mengatasi setiap permasalahannya. Dengan pemahaman terhadap manajemen berbasis madrasah dan diimplementasikan oleh madrasah tersebut, akan sangat memudahkan kepala madrasah dalam melakukan segala aktifitas yang menyangkut kemajuan madrasah tersebut.