

Manajemen Madrasah

Menuju Pengelolaan Madrasah Profesional

Lembaga Pendidikan Islam memiliki sejarah yang sangat panjang dan sampai saat ini masih dikesankan oleh sebagian masyarakat sebagai sekolah “kelas dua” dan “marginal”. Fenomena ini setidaknya disebabkan dan dipengaruhi oleh dua hal yaitu: kaitannya dengan parental choice of education dan problem internal kelembagaan bahwa popularitas dan marginalitas lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh sejauh mana lembaga pendidikan Islam bersangkutan mampu merespon dan mengakomodasi aspirasi masyarakat dan seberapa jauh lembaga bersangkutan dapat menyelesaikan permasalahan-permasalahan internal kelembagaan kearah profesionalitas penyelenggaraan pendidikan. Kesan marginalitas madrasah, lebih banyak disebabkan karena sebagian besar madrasah lebih berorientasi pada kerakyatan (populis), pendidikan hanya dijadikan sebagai fungsi “cagar budaya” dan pada saat bersamaan ia mengabaikan kualitas dan prestasi. Sebab itu penyelenggaraan pendidikan cenderung dilakukan secara konvensional, apa adanya, manajemen non-profesional, stagnan dan status quo, dan pada akhirnya pendidikan semacam ini tinggalkan oleh masyarakat dan hanya diminati kelompok masyarakat bawah. Perkembangan lembaga pendidikan Islam inilah yang harus mampu disuguhkan kepada masyarakat, sehingga mereka tertarik dan berkeinginan untuk menitipkan anak-anaknya untuk dididik dan diberikan pemahaman-pemahaman ilmu agama yang kokoh.



PustakaEgaliter.com

© pustaka_egaliter f PustakaEgaliter ☎ +6287738744427

PENDIDIKAN

ISBN 978-623-185-102-4



9 786231 851024

Dr. H. Badrun, M.Pd

MANAJEMEN MADRASAH
Menuju Pengelolaan Madrasah Profesional



Dr. H. Badrun, M.Pd

Editor: Halimatuzzahro, Lc., M.Ag

Manajemen Madrasah

Menuju Pengelolaan Madrasah Profesional



Dr. H. Badrun, M.Pd

Editor: Halimatuzzahro, Lc., M.Ag



**Manajemen
Madrasah**

Menuju Pengelolaan Madrasah Profesional

MANAJEMEN MADRASAH

Menuju Pengelolaan Madrasah Profesional

© Dr. H. Badrun, M.Pd.

Penulis: Dr. H. Badrun, M.Pd.

Editor: Halimatuzzahro, Lc., M.Ag

Layout: Abdul Rahim, M.Ag.

Desain Cover: Taufik A.

Diterbitkan oleh:



PUSTAKA EGALITER

viii + 192: 14 x 20 cm

ISBN: 978-623-185-102-4

Cetakan Pertama: Juni 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang.

All right reserved.

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit. Isi di luar tanggung jawab percetakan.

PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena tugas pembuatan buku manajemen pendidikan madrasah aliyah telah selesai disusun.

Penulis pun menyadari jika didalam penyusunan buku ini mempunyai kekurangan, namun penulis meyakini sepenuhnya bahwa sekecil apapun buku ini tetap akan memberikan sebuah manfaat bagi pembaca.

Akhir kata untuk penyempurnaan buku ini, maka kritik dan saran dari pembaca sangatlah berguna untuk penulis kedepannya

Mataram, 10 Juni 2023

Penulis



MANAJEMEN MADRASAH

**Menuju Pengelolaan
Madrasah Profesional**

DAFTAR ISI

PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB I PENDAHULUAN	1
BAB II PERAN MADRASAH SAAT INI	9
A. Pengertian Madrasah Serta Karakteristiknya	9
B. Peran Madrasah Dalam Pendidikan Islam	12
BAB III	
MANAJEMEN BERBASISI MADRASAH	19
A. Manajemen	19
B. Manajemen Berbasis Madrasah	37
C. Karakteristik Madrasah Berbasis Manajemen (MBM)	44
D. Tujuan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)	48
E. Manfaat Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)	53
F. Strategi Madrasah Berbasis Manajemen (MBM)	54
G. Implementasi Madrasah Berbasis Manajemen (MBM)	65

BAB IV

ASPEK-ASPEK MANAJEMEN MADRASAH ____ 69

- A. Manajemen Kesiswaan _____ 69
- B. Manajemen Pendanaan _____ 82
- C. Prinsip Manajemen Keuangan dan Pembiayaan Madrasah _____ 85
- D. Manajemen Kurikulum _____ 93

BAB V

PERAN WEBSITE DAN MEDIA SOSIAL _____ 119

- A. Peran Website dan Media Sosial di Madrasah _____ 119
- B. Perilaku Masyarakat dalam Berwebsite dan Bermedia Sosial _____ 130

BAB VI

KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH _____ 137

- A. Kepemimpinan _____ 137
- B. Kepala Sekolah/Madrasah _____ 143
- C. Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah ____ 157
- D. Kualitas dan Kompetensi Kepala Madrasah 159
- E. Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah _ 161

BAB VI

MADRASAH DAN MASYARAKAT _____ 165

A. Partisipasi Masyarakat _____ 165

B. Partisipasi Masyarakat ddalam Pendidikan_ 171

DAFTAR PUSTAKA _____ 177

PROFIL PENULIS _____ 187



BAB I

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan hal yang sangat penting untuk dibicarakan sebab biasanya kecerdasan manusia dilihat dari seberapa tinggi seseorang tersebut mengenyam pendidikan. Dengan adanya pendidikan, manusia juga dapat mencapai kebutuhan hidupnya dengan berbagai cara. Dalam hal ini pemerintah juga sangat masif dalam menggalakkan pendidikan, terbukti dengan adanya salah satu peraturan yang mengatur pendidikan yang tertuang dalam UUD 1945 pasal 31 ayat 1,2 dan 3. Salah satu lembaga pendidikan untuk mencerdaskan manusia adalah madrasah.

Pendidikan di Indonesia telah mengalami perkembangan yang sangat pesat, sehingga pertumbuhan lembaga pendidikan di tanah air bak jamur di musim hujan. Hal ini dapat dipahami bahwa ghirah masyarakat Indonesia dalam membangun lembaga pendidikan semakin meningkat, terlebih di dukung oleh tersedianya sumber daya manusia secara kualitas dan kuantitas sudah tidak bisa diragukan lagi.

Pertumbuhan lembaga pendidikan mulai dari tingkat dasar, menengah bahkan sampai pendidikan tinggi telah banyak di temukan bahkan sampai di pelosok-pelosok daerah terpencil sekalipun dapat ditemukan lembaga pendidikan. Pertumbuhan lembaga pendidikan ini tentunya semakin memudahkan bagi masyarakat untuk mengakses pendidikan terutama sekali mereka yang hidup di pelosok yang jauh dari perkotaan yang nota benanya adalah tempat di mana tersedianya lembaga pendidikan dengan berbagai pilihan.

Lembaga Pendidikan Islam memiliki sejarah yang sangat panjang dan sampai saat ini masih dikesankan oleh sebagian masyarakat sebagai sekolah “kelas dua” dan “marginal”. Fenomena ini setidaknya disebabkan dan dipengaruhi oleh dua hal yaitu: kaitannya dengan *parental choice of education* dan problem internal kelembagaan bahwa popularitas dan marginalitas lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh sejauh mana lembaga pendidikan Islam bersangkutan mampu merespon dan mengakomodasi aspirasi masyarakat dan seberapa jauh lembaga bersangkutan dapat menyelesaikan permasalahan-permasalahan internal kelembagaan kearah profesionalitas penyelenggaraan pendidikan.

Kaitannya dengan problem internal kelembagaan ini, meliputi seluruh sistem

kependidikannya, terutama sistem manajemen dan etos kerja madrasah, kualitas dan kuantitas guru, kurikulum, dan sarana fisik dan fasilitasnya. Problem semacam ini seperti yang dipaparkan Imam Suprayogo, karenaposisi madrasah berada dalam lingkaran setan, sebuah problem yang bersifat *causal relationship*; dari problem dana yang kurang memadai, fasilitas kurang, pendidikan apa danya, kualitas rendah, semangat mundur, inovasi rendah, dan peminat kurang, demikian seterusnya berputar bagai lingkaran setan.

Di sini kaitannya dengan *parental choice of education*, menurut Malik Fadjar (1999:76) bahwa dalam masyarakat akhir-akhir ini terjadi adanya pergeseran pandangan terhadap pendidikan seiring dengan tuntutan masyarakat (*socil demand*) yang berkembang dalam skala yang makro. Menurutnya, masyarakat melihat pedidikan tidak lagi dipandang hanya sebagai bentuk pemenuhan kebutuhan terhadap perolehan pengetahuan dan keterampilan dalam konteks waktu sekarang. Di sisi lain, pendidikan dipandang sebagai investasi, baik modal maupun manusia (*human and capital investmen*) untuk membantu meningkatkan keterampilan dan pengetahuan sekaligus mempunyai kemampuan produktif di masa depan yang diukur dari tingkatan penghasilan yang diperolehnya.

Kesan marginalitas madrasah, lebih banyak disebabkan karena sebagian besar madrasah lebih berorientasi pada kerakyatan (*populis*), pendidikan hanya dijadikan sebagai fungsi “cagar budaya” dan pada saat bersamaan ia mengabaikan kualitas dan prestasi, sebab itu penyelenggaraan pendidikan cenderung dilakukan secara konvensional, apa adanya, manajemen non-profesional, stagnan dan *status quo*, dan pada akhirnya pendidikan semacam ini tinggalkan oleh masyarakat dan hanya diminati kelompok masyarakat bawah.

Demikian juga halnya dengan lembaga pendidikan Islam dalam hal ini adalah madrasah. Madrasah merupakan lembaga pendidikan yang setara dengan sekolah umum baik dari tingkat dasar, dan menengah dengan mengajarkan ilmu-ilmu agama islam sebagai ciri khasnya. Namun bukan berarti tidak mengajarkan ilmu-ilmu pengetahuan umum, madrasah juga mengajarkan pengetahuan-pengetahuan umum seperti ilmu berhitung, ilmu alam, ilmu sosial dan ilmu-ilmu umum lainnya.

Madrasah memiliki sejarah yang panjang mulai sejak pertama kali didirikan sampai saat sekarang ini. Pada awal mulanya madrasah didirikan pertama kali pada masa Rasulullah Saw sebutan seperti madrasah sebagai tempat belajar yang di sebut *Kuttab* yang berkegiatan di seputaran masjid, *Suffah* dan rumah-

rumah penduduk pada waktu itu. Selanjutnya madrasah disebut sebagai institusi pendidikan formal berkembang mulai pada tahun 1066 M yang dikenal dengan madrasah *Nizamiyah* yang didirikan oleh Nizami Al-Mulk yang merupakan seorang perdana pada Dinasti Saljuk.

Sedangkan di Indonesia, sejarah pertumbuhan dan perkembangan madrasah dikelompokkan ke dalam tiga fase yaitu *pertama*, pada awal mula tumbuhnya pendidikan Islam yaitu pada awal masuknya Islam di Indonesia samapi pada munculnya pembaharuan pendidikan Islam di Indonesia, *kedua*, fase di mana masuknya ide-ide pembaharuan pendidikan Islam di Indonesia, *ketiga* sejak dirumuskannya Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional yaitu UU No. 2 tahun 1989 dan dilanjutkan dengan UU No. 20 tahun 2003 (Nur Ahid: 2008).

Pertumbuhan madrasah di Indonesia juga sangat pesat seperti sekolah-sekolah umum. Madrasah juga banyak ditemukan sampai ke pelosok-pelosok dengan karakter dan ciri khas masing-masing dan juga dengan keunggulan-keunggulan yang dimiliki oleh masing-masing madrasah. Hal ini menandakan bahwa perkembangan lembaga pendidikan islam dalam hal ini adalah masrasah tidak kalah tertinggal dengan lembaga-lembaga pendidikan umum.

Keberadaan madrasah mampu melampaui lingkup pendidikan. Keberadaannya telah mampu memberikan alternatif pendidikan Islam bagi masyarakat-masyarakat pedesaan yang kurang mampu secara materi dalam membiayai pendidikan putra putri mereka dan juga kaum muda yang tertindas. Kehadiran madrasah juga telah mampu menawarkan alternative yang universal tindakan sosial dan kebenaran (Munadi dan Umar, 2022:VI).

Seiring perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin canggih yang juga berdampak pada pola kehidupan dan perilaku masyarakat Indonesia, madrasah hadir sebagai tameng, pengontrol dan penjaga dari perilaku dan moral masyarakat yang jauh dari unsur keagamaan Islam, sehingga dengan demikian peran madrasah semakin kuat di tengah-tengah masyarakat yaitu sebagai lembaga pendidikan yang menyediakan pembelajaran-pembelajaran keagamaan sebagai bekal ilmu agama bagi kaum muda dan masyarakat pada umumnya sehingga mereka tidak mudah terjerumus dalam perbuatan-perbuatan yang merugikan serta penyimpangan-penyimpangan sosial yang bertentangan dengan ajaran agama Islam.

Madrasah merupakan bagian dari sistem pendidikan nasional dengan memiliki peran yang sangat penting dalam pendidikan yang setara dengan

sekolah umum. Hanya saja antara sekolah umum dan madrasah memiliki perbedaan baik secara sejarah terbentuknya serta ciri khas yang melekat pada madrasah itu sendiri. Dari sisi sejarah, sekolah umum terbentuk atas pendidikan umum pada masa kolonialisme yang diperuntukkan bagi kaum elit penguasa dan pejabat pemerintahan. Sedangkan madrasah dibangun atas respon sekolah-sekolah umum yang didirikan oleh Belanda untuk memenuhi kebutuhan pendidikan kaum pribumi dan rakyat jelata.

Melihat keberadaan madrasah yang dekat dengan masyarakat, maka madrasah perlu mendapatkan perhatian yang serius dalam hal pengelolaan serta pengoperasian yang tepat. Karena madrasah juga merupakan bagian dari lembaga pendidikan, maka madrasah harus mampu memberikan pelayanan terbaiknya kepada masyarakat luas sehingga mencerminkan kebutuhan dan memberikan rasa bangga bagi masyarakat.

Perkembangan lembaga pendidikan Islam inilah yang harus mampu disuguhkan kepada masyarakat, sehingga mereka tertarik dan berkeinginan untuk menitipkan anak-anaknya untuk dididik dan diberikan pemahaman-pemahaman ilmu agama yang kokoh. Mengingat bahwa lembaga pendidikan Islam seperti madrasah berada dan berkembang di tengah-tengah

masyarakat, dan lembaga tersebut menjadi besar karna partisipasi dan swadaya dari orang tua wali murid serta masyarakat yang ada di sekitar madrasah. Maka keberadaan madrasah ini diharapkan mampu berkontribusi terhadap perkembangan agama Islam di lingkungan masyarakat.

BAB II

PERAN MADRASAH SAAT INI

A. Pengertian Madrasah serta Karakteristiknya

Madrasah berasal dari bahasa arab yang merupakan bentuk kata "keterangan tempat" dari akar kata "darasa". Secara harfiah "madrasah" diartikan sebagai "tempat belajar para pelajar", atau "tempat untuk memberikan". Dari akar kata "darasa" juga biasa diturunkan kata "madras" yang mempunyai arti "buku yang dipelajari" atau "tempat belajar", kata "al- midras" juga diartikan sebagai "rumah untuk mempelajari kitab taurat". Kata "madrasah" jika diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia memiliki arti "sekolah" kendati pada mulanya kata itu sendiri bukan dari bahasa Indonesia, melainkan dari bahasa asing, yaitu *School* atau *Scola*. (Istikomah, t.t.).

Secara teknis, dalam proses belajar mengajarnya secara formal, madrasah tidak jauh berbeda dengan sekolah, namun di Indonesia tidak lantas difahami sebagai sekolah, melainkan diberikan konotasi yang lebih spesifik lagi, yakni "sekolah agama", tempat dimana anak didik memperoleh hal

ihwal atau seluk beluk agama dan keagamaan (dalam hal ini agama Islam) Dalam prakteknya memang ada madrasah yang disamping mengajarkan ilmu-ilmu keagamaan (al-'ulum al-diniyah), juga mengajarkan ilmu-ilmu yang diajarkan di sekolah umum. Selain itu ada madrasah yang hanya mengkhususkan diri pada pelajaran ilmu-ilmu agama, atau bisa disebut madrasah diniyah.

Sedangkan karakteristik madrasah sebagaimana telah dikemukakan, secara harfiah madrasah bisa diartikan dengan sekolah, dan secara teknis keduanya memiliki kesamaan, yaitu sebagai tempat berlangsungnya proses belajar mengajar secara formal. Namun demikian Karel Steenbrink membedakan madrasah dan sekolah, karena keduanya mempunyai karakteristik atau ciri khas yang berbeda. Madrasah memiliki kurikulum, metode dan cara mengajar sendiri yang berbeda dengan sekolah. Meskipun mengajarkan ilmu pengetahuan umum sebagaimana yang diajarkan di sekolah, madrasah memiliki karakter sendiri, yaitu sangat menonjolkan nilai religiusitas masyarakatnya. Sementara itu sekolah merupakan lembaga pendidikan umum dengan pelajaran universal dan terpengaruh iklim pencerahan barat. (Khamalah, 2017)

Perbedaan antara keduanya itu dipengaruhi oleh perbedaan tujuan antara keduanya secara historis

tujuan dari pendirian madrasah ketika untuk yang pertama kalinya di adopsi di Indonesia adalah untuk mentransmisikan nilai-nilai Islam, selain untuk memenuhi kebutuhan modernisasi pendidikan, sebagai jawaban atau respon dalam menghadapi kolonialisme dan Kristen, disamping untuk mencegah memudarnya semangat keagamaan penduduk sebagai akibat meluasnya pendidikan Belanda itu.

Sedangkan sekolah pertama kalinya dikenalkan oleh pemerintah Belanda pada sekitar dasawarsa 1870-an yang bertujuan untuk menyiapkan calon pegawai pemerintah Kolonial, dengan maksud untuk melestarikan penjajahan. Yang mana dalam lembaga pendidikan Kolonial Belanda itu tidak diajarkan agama sama sekali.

Madrasah di Indonesia secara historis juga memiliki karakter yang populis (merakyat), berbeda dengan madrasah pada masa klasik Islam. Sebagai lembaga pendidikan Islam yang terlahir dari gejala urban atau kota. Madrasah pertama kali didirikan oleh dinasti samaniyyah (204-395 H/819- 1005 M) di Naisapur kota yang dikenal sebagai kelahiran madrasah. Dengan inisiatif yang datang dari penguasa ketika itu, maka madrasah tidak kesulitan menyerap hampir segala unsur dan fasilitas modern, seperti bangunan yang permanen, kurikulum yang tertata rapi, pergantian jenjang pendidikan dan tentu saja dana

atau anggaran yang dikucurkan oleh pemerintah. Hal ini berbeda dengan madrasah di Indonesia yang kebanyakan pada mulanya tumbuh dan berkembang atas inisiatif dari tokoh masyarakat yang peduli terhadap pembaharuan pendidikan.

Sebagai lembaga pendidikan swadaya, madrasah menampung aspirasi sosial agama budaya masyarakat yang tinggal di wilayah pedesaan. Dengan hal itu diketahui bahwa masyarakat Indonesia memiliki komitmen yang tinggi terhadap pendidikan putra-putri mereka. Kini madrasah dipahami sebagai lembaga pendidikan Islam yang berada dibawah Sitem Pendidikan Nasional dan berada dibawah pembinaan Departemen Agama. Kini lembaga pendidikan madrasah telah tumbuh dan berkembang sehingga merupakan bagian dari budaya Indonesia, karena ia tumbuh dan berproses bersama seluruh proses dan perkembangan yang terjadi dalam masyarakat.

B. Peran Madrasah Dalam Pendidikan Islam

Sebagaimana yang telah kita ketahui tujuan didirikannya lembaga pendidikan Islam yang tidak lain adalah madrasah untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan pendidikan umum tanpa meninggalkan nilai-nilai Islam untuk memenuhi kebutuhan modernisasi pendidikan, merupakan suatu

upaya untuk mengembangkan sistem pendidikan itu sendiri agar sesuai tuntutan dunia. Namun perlu juga kita ketahui, bahwa dilihat dari perkembangan lembaga-lembaga pendidikan dalam Islam, dapat disimpulkan bahwa madrasah adalah hasil evolusi dari dari masjid-masjid sebagai lembaga pendidikan sebelum berpindah menjadi madrasah. Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam mulai didirikan dan berkembang di dunia Islam sekitar abad ke-15 H atau abad ke-10 M. Ketika penduduk Naisabur mendirikan lembaga pendidikan model madrasah tersebut untuk pertama kalinya. (Rahim, 2016)

Lahirnya madrasah-madrasah pada dunia pendidikan Islam pada dasarnya merupakan suatu usaha pengembangan dan penyempurnaan dalam rangka menampung pertumbuhan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan jumlah pelajar yang semakin meningkat dan berlangsung sampai sekarang. Sistem pendidikan dan pengajaran di madrasah adalah perpaduan antara sistem pada pondok pesantren dan sistem pada sekolah- sekolah umum yang berlaku pada sekolah modern. Kurikulumnya masih mempertahankan materi agama walaupun presentasinya yang berbeda.

Peran madrasah dalam pembangunan, khususnya bidang pendidikan, sangat strategis. Keberadaannya di pelosok-pelosok pemukiman

memungkinkan warga menyekolahkan anaknya guna mendapatkan pendidikan. Selain pendidikan formal, madrasah pun memberi bekal pengetahuan agama yang membentuk watak beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa. Untuk itu, keberadaannya di tengah masyarakat sangat dibutuhkan guna mendukung akselerasi peningkatan kualitas sumberdaya manusia. Apalagi saat ini madrasah sudah cukup maju dengan melengkapi fasilitasnya sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan zaman, sehingga diharapkan lulusannya mampu bersaing dengan kualitas yang memadai, keberadaan madrasah cukup menarik minat masyarakat untuk memasukkan putra-putrinya mengenyam pendidikan karena sudah menjadi pilihan utama mulai jenjang pendidikan usia dini hingga pendidikan atas, bahkan pendidikan tinggi.(Khamalah, 2017).

Kiprah madrasah dalam membangun karakter bangsa dengan penanaman nilai- nilai agama sebagai bagian dalam penyelenggaraan pendidikan disamping pemberian ilmu pengetahuan umum perlu menjadi perhatian. Karena penyelenggaraan pendidikan madrasah telah mendorong pendidikan di Indonesia semakin besar. Membantu pencapaian wajib belajar, serta meningkatkan angka partisipasi sekolah di Indonesia. Sebagai bagian integral dalam

Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas). Saat ini jumlah madrasah di Indonesia telah tersebar ke seluruh pelosok negeri. Menurut data dari Kemenag 2011 jumlah madrasah di Indonesia sudah mencapai lebih dari 43.640 buah.

Eksistensi Madrasah menjadi lebih terstruktur dalam menjalankan perannya sebagai basis pendidikan islam dalam meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia. Madrasah memiliki peran strategis dalam pembangunan bangsa. Dalam pelaksanaannya pendidikan madrasah seringkali masih dipandang sebelah mata. Madrasah dianggap sebagai pendidikan „kelas dua“ setelah pendidikan formal yang diselenggarakan Kemendikbud. Pendidikan yang diselenggarakan di madrasah dinilai kurang berkualitas, lulusannya dianggap belum mampu bersaing dengan lulusan satuan pendidikan yang sederajat, dan tata kelola lembaganya juga tidak berkualitas. Sehingga, sebagian masyarakat masih menjadikan madrasah sebagai pilihan terakhir untuk menuntut ilmu. Bila melihat dari komposisi materi yang diberikan kepada siswa 40% merupakan materi keagamaan yang ditanamkan pada setiap sisi. Padahal, ditengah krisis moral yang terjadi saat ini, dan ketika pendidikan umum sudah tidak dapat lagi memenuhi tuntutan perbaikan karakter dan moral bangsa, maka demikian kiprah madrasah tidak dapat

dipandang sebelah mata karena madrasah memiliki peran penting dalam pendidikan nasional secara bersama membangun pendidikan ke arah yang lebih baik demi terwujudnya bangsa yang cerdas dan berakhlak mulia (Iskandar: 2019).

Madrasah selain menjalankan kurikulum nasional juga menambah kurikulum keagamaan dan ketrampilan yang dibutuhkan siswa, yakni dengan melengkapi fasilitas penunjang pendidikan. Tentunya, semua itu untuk mendukung pengembangan pelayanan pendidikan berbasis madrasah yang lebih unggul dan berkualitas. Sehingga kualitas lulusannya kelak mampu bersaing dalam kompetisi meraih kesempatan yang lebih tinggi lagi, seperti masuk perguruan tinggi ternama ataupun memasuki dunia kerja.

1. Lahirnya sebagai lembaga pendidikan Islam setidaknya mempunyai beberapa latar belakang, diantaranya: Sebagai manifestasi dan realisasi pembaharuan sistem pendidikan Islam.
2. Usaha penyempurnaan terhadap sistem pendidikan yang lebih memungkinkan lulusannya memperoleh kesempatan yang sama dengan sekolah umum, misalnya masalah kesamaan kerja dan peroleh ijazah.
3. Adanya sikap mental pada segolongan umat Islam, khususnya santri yang terpukau pada barat

sebagai sistem pendidikan modern dari hasil akulturasi.(Asmawi, 2005)

Oleh karena itu, peran madrasah dalam mendidik dan menciptakan manusia yang berakhlak baik dan dapat bersaing dengandunia yang semakin berkembang dan menjawab tantangan modernisasi ini sangat peting, karena banyak orang tua sekarang hanya melihat dari aspek keluaran yang dapat siap pakai dalam pekerjaan saja dan mengesampingkan pendidikan agama.Pendidikan dimadrasah itu sangat penting karena madrasah bisa Membersihkan pikiran dan jiwa dari pengaruh emosi karena pengaruh globalisasi, madrasah berperan sebagai benteng yang menjaga kebersihan dan keselamatan fitrah manusia. Memberikan wawasan nilai dan moral, serta peradaban manusia yang membawa hasanah perkembangan berfikir peserta didik.

Setidaknya ada lima peran yang bisa dikembangkan oleh madrasah dalam melahirkan generasi muslim, yakni :

1. Sebagai media sosialisasi nilai-nilai ajaran agama Islam
2. Sebagai pemeliharaan tradisi keagamaan dalam lingkup masyarakatmuslim.
3. Sebagai wadah untuk membentuk akhlak dan kepribadian generasi muda muslim.(Rosyada, 2017)

Sebagai pusat pembelajaran, madrasah memiliki peran konservatif dan sosialisasi ilmu agama khususnya dari kalangan sunni (Ni'mah, 2020). Madrasah memiliki peran penting dalam proses transmisi ilmu dan upaya mencerdaskan kehidupan bangsa. Madrasah merupakan lembaga pendidikan Islam yang menjadi cermin bagi umat Islam. Fungsi dan tugasnya adalah merealisasikan cita-cita umat islam yang menginginkan anak mereka dididik menjadi manusia beriman dan berilmu pengetahuan. Untuk meraih kehidupan sejahtera duniawi dan kebahagiaan hidup di akhirat.

BAB III

MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH

A. Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata "*managio*" yaitu pengurusan atau "*managiare*" atau melatih dalam mengatur langkah-langkah (Sagala:2010). Menurut Mary Parker Follet sebagaimana dikutip Martinis Yamin dan Maisah, bahwa manajemen adalah "*the art of getting things done through people*", yaitu sebagai suatu seni untuk mendapatkan segala sesuatu dilakukan melalui orang lain. Hal ini meminta perhatian pada kenyataan bahwa manajer mencapai tujuan organisasi dengan mengatur orang lain untuk melakukan pekerjaan yang diperlukan, tanpa melakukan pekerjaan sendiri.

Kata manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno, yaitu *management* yang memiliki arti seni melaksanakan, mengatur, mengurus atau seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain (Daryanto: 2013). Definisi ini berarti seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain

untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien.

Manajemen merupakan suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya lainnya sebagaimana yang didefinisikan George R. Terry, *management is a typical process that consists of the actions of planning, organizing and controlling mobilization undertaken to determine and achieve the goals that have been determined other resource utilization* (Terry: 1986). Sedangkan menurut Harold Kontz dan Cyril O'Donnel memberikan batasan bahwa *management is an attempt to achieve a certain goal through the activities of others through planning, organizing, placement, mobilization and control* (manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain melalui perencanaan, pengorganisasian, penempatan, penggerakan dan pengendalian) (Kontz:1980).

Dengan demikian, manajemen mengandung pengertian suatu proses sosial yang berkenaan dengan keseluruhan usaha manusia dengan bantuan

manusia dan sumber daya yang dilakukan secara bersama untuk memperoleh hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan-kegiatan yang ditentukan.

Menurut Nanang Fattah, manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Luth Gulick dalam Nanang Fattah, karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang-orang bekerja sama. Dikatakan kiat oleh Follet, karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan dalam tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik (Yamin: 2009).

Ali Imron memberikan kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan manajemen adalah suatu proses penataan dengan melibatkan sumber-sumber potensial, baik yang bersifat manusia maupun yang bersifat non manusia dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Imron:2003). Beberapa unsur yang terdapat dalam pengertian ini adalah:

- a. Adanya suatu proses, yang menunjukkan bahwa ada tahapan-tahapan tertentu yang

harus dilakukan jika seseorang melakukan kegiatan manajemen.

- b. Adanya penataan, yang berarti bahwa makna manajemen yang sesungguhnya adalah penataan, pengaturan atau pengelolaan.
- c. Terdapatnya sumber-sumber potensial yang harus dilibatkan, baik sumber potensial yang bersifat manusiawi maupun yang bersifat non manusiawi. Tetapi, titik tekan pelibatan tersebut lebih banyak kepada sumber-sumber potensial yang bersifat manusiawi. Sebab, tertatanya sumber-sumber potensial yang bersifat manusiawi, akan dengan sendirinya menjadikan tertatanya sumber potensial yang bersifat non manusiawi.
- d. Adanya tujuan yang hendak dicapai, karena pelibatan sumber potensial yang bersifat manusiawi dan non manusiawi tersebut bukan merupakan tujuan, melainkan sebagai instrumen untuk mencapai tujuan atau misi tertentu.
- e. Pencapaian tujuan tersebut diupayakan agar secara efektif dan efisien.

Di antara hal-hal yang menjadikan pentingnya manajemen adalah sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan itu berat dan sulit untuk dikerjakan sendiri, sehingga diperlukan pembagian kerja,

tugas, dan tanggung jawab dalam penyelesaiannya.

- 2) Organisasi akan dapat berhasil baik, jika manajemen diterapkan dengan baik.
- 3) Manajemen yang baik akan meningkatkan daya guna dan hasil guna semua potensi yang dimiliki organisasi tersebut.
- 4) Manajemen yang baik akan mengurangi pemborosan-pemborosan.
- 5) Manajemen menetapkan tujuan dan usaha untuk mewujudkan dengan memanfaatkan 6M (*Men, Money, Methods, Materials, Machines, and Market*) dalam proses manajemen tersebut.
- 6) Manajemen perlu untuk kemajuan dan pertumbuhan.
- 7) Manajemen mengakibatkan pencapaian tujuan secara teratur.
- 8) Manajemen merupakan suatu pedoman pikiran dan tindakan.
- 9) Manajemen selalu dibutuhkan dalam setiap kerjasama sekelompok orang (Hasibuan: 2006).

Pendapat lain juga mengatakan bahwa manajemen merupakan serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengendalikan dan mengembangkan segala upaya

dalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia, sarana dan prasarana secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Sudjana: 2004).

Dengan kata lain, terdapat adanya aktivitas-aktivitas khusus yang merupakan bagian daripada suatu proses manajemen. Dan aktivitas tersebut dilakukan untuk mencapai sasaran-sasaran yang ditetapkan sebelumnya dan pelaksanaan berlangsung dengan bantuan manusia dan sumber daya lainnya.

Dalam manajemen, faktor manusia paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan, manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja, oleh karena itu, manajemen timbul karena adanya orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan.

Manajemen pada dasarnya merupakan suatu proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran atau tujuan tertentu. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut sekolah/madrasah sangat penting memahami kegunaan manajemen secara baik, agar tujuan pendidikan dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Oleh karena itu, lembaga pendidikan perlu dikelola secara profesional agar tujuan pendidikan tercapai.

Menurut Johnson sebagaimana dikutip Made Pidarte, bahwa "manajemen adalah proses mengintegrasikan sumber-sumber yang tidak berhubungan menjadi sistem total untuk menyelesaikan suatu tujuan". Yang dimaksud sumber disini ialah mencakup orang-orang, alat-alat, media bahan-bahan, uang, dan sarana. Semuanya diarahkan dan dikoordinasi agar terpusat dalam rangka menyelesaikan tujuan (Pidarte: 2004).

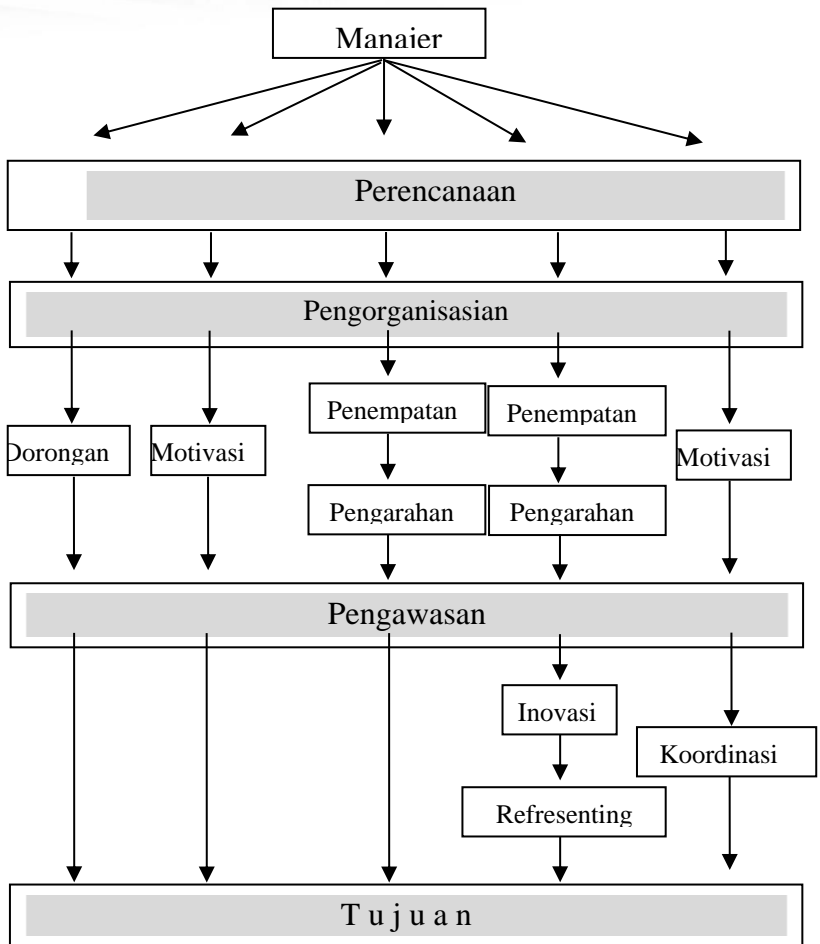
Sedangkan James A.F. Stoner sebagaimana dikutip Hikmat, bahwa "manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan" (Hikmat: 2009).

Dengan demikian, manajemen merupakan suatu proses yang dilakukan agar suatu usaha dapat berjalan dengan baik, di dalamnya memerlukan aktivitas perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan dengan mempergunakan atau mengikutsertakan semua potensi yang ada baik personal maupun material secara efektif dan efisien.

Terry berpendapat bahwa, terdapat lima kombinasi fungsi fundamental manajemen dalam rangka mencapai tujuan. Kombinasi A terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), memberi dorongan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*). Kombinasi B terdiri dari perencanaan,

pengorganisasian, memberi motivasi (*motivating*) dan pengawasan. Kombinasi C terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, member pengarahannya (*directing*) dan pengawasan. Kombinasi D terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, memberi pengarahannya, pengawasan, inovasi dan memberi peranan. Kombinasi E terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, memberi motivasi, pengawasan dan koordinasi (Terry:2009).

Dari kelima kombinasi tersebut dapat disaring menjadi tiga fungsi utama manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan. Hal tersebut dapat dilihat dalam gambar berikut:



Gambar 2.1
Komponen Utama Fungsi
Manajemen

2. Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi perencanaan antara lain menentukan tujuan atau kerangka tindakan yang diperlukan untuk pencapaian tujuan tertentu. Ini dilakukan dengan mengkaji kekuatan dan kelemahan organisasi, menentukan kesempatan dan ancaman, menentukan strategi, kebijakan, taktik dan program. Semua itu dilakukan berdasarkan proses pengambilan keputusan secara ilmiah. Menurut (Mulyati:2009) merencanakan adalah membuat suatu target-target yang akan dicapai atau diraih di masa depan. Dalam organisasi merencanakan adalah suatu proses memikirkan dan menetapkan secara matang arah, tujuan, dan tindakan sekaligus mengkaji berbagai sumber daya dan metode/teknik yang tepat.

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

Fungsi pengawasan meliputi penentuan standar, supervisi dan mengukur penampilan/pelaksanaan terhadap standar dan memberikan keyakinan bahwa tujuan organisasi

tercapai. Pengawasan sangat erat kaitannya dengan perencanaan, karena melalui pengawasan efektivitas manajemen dapat diukur.

Memperhatikan konsep manajemen sebagaimana tersebut di atas, nampak jelas bahwa proses manajemen itu di dalamnya harus menampilkan fungsi-fungsi pokok, seperti yang diformulasikan oleh Pierce I and Robinson, proses menunjukkan fungsi-fungsi aktivitas utama yang dilibatkan manajer/pemimpin meliputi: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organaizing*), penggerakan/pelaksanaan (*directing/ actuating*), dan pengendalian (*controlling*) (Marno: 2008).

George R. Terry menjelaskan keempat fungsi manajemen tersebut merupakan bagian dari proses manajemen yang secara singkat dijelaskan sebagai berikut:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang (Mul-yasa: 2001). Perencanaan berarti tindakan mendeterminasi sasaran-sasaran dan arah tindakan yang akan diikuti. Definisi perencanaan adalah penentuan secara matang dan cerdas tentang apa yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan.

Baharuddin mengatakan bahwa perencanaan merupakan aktivitas pengambilan keputusan mengenai sasaran (*objectives*) apa yang akan dicapai, tindakan apa yang akan diambil dalam rangka pencapaian tujuan atau sasaran dan siapa yang akan melaksanakan tugas-tugasnya (Baharuddin: 2010).

Sumber-sumber perencanaan antara lain: (1) kebijaksanaan pucuk pimpinan/kepala sekolah/madrasah, (2) hasil pengawasan, (3) kebutuhan masa depan, (4) penemuan-penemuan masalah baru, (5) prakarsa dari dalam institusi/lembaga, (6) prakarsa dari luar.

Untuk kategori perencanaan, sebagai berikut: (1) perencanaan fisik yang berhubungan dengan sifat-sifat serta peraturan material gedung dan alat, (2) perencanaan fungsional yang berhubungan dengan fungsi-fungsi atau tugas-tugas tertentu, (3) perencanaan secara luas yang mencakup kegiatan-kegiatan keseluruhan lembaga, (4) penyusunan strategi, kebijaksanaan dan program, (5) perencanaan yang dikombinasikan yang meliputi unsur-unsur perencanaan di atas yang digabungkan dan dikombinasikan untuk menjadi pola yang lengkap. Perencanaan mencakup berbagai kegiatan menentukan kebutuhan, penentuan strategi pencapaian tujuan, menentukan isi program pendidikan dan lain-lain.(Hamalik: 2008)

Dalam pendidikan, kepala sekolah/madrasah melakukan perencanaan dengan menyiapkan guru agar lebih siap melaksanakan kegiatan penerapan pendidikan di sekolah/madrasah. Oleh karena itu, setiap guru harus memiliki perencanaan yang matang, baik perencanaan yang tertulis maupun tidak tertulis. Penerapan pendidikan tanpa perencanaan yang matang adalah perencanaan kegagalan dalam pendidikan.

b. Pengorganisasian (*Organaizing*)

Pengorganisasian sebagai keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat tugas, tanggungjawab dan wewenang sedemikian rupa, sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai satu-kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sarwoto:1978). Dengan pengertian tersebut, dapat dipahami bahwa pengorganisasian merupakan langkah ke arah pelaksanaan rencana sebelumnya.

Pengorganisasian, meliputi pengelolaan ketenagaan, sarana dan prasarana, distribusi tugas dan tanggung jawab dalam pengelolaan secara integral (Hamalik:2008). Penempatan fungsi pengorganisasian setelah fungsi perencanaan merupakan hal logis, karena tindakan pengorganisasian menjembatani kegiatan perencanaan dengan pelaksanaannya.

Sedangkan pengorganisasian merupakan proses penentuan, pengelompokan dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang-orang pada kegiatan-kegiatan ini, penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok bagi lingkungan (keperluan kerja) dan penunjukan hubungan wewenang yang didelegasikan terhadap setiap orang yang berhubungan dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan.

Dalam unsur-unsur organisasi di antaranya: manusia, sasaran, tempat kedudukan, pekerjaan dan wewenang, teknologi, lingkungan. Prinsip-prinsip pengorganisasian adalah kebenaran-kebenaran yang menjadi pegangan atau pedoman dalam melakukan tindakan pengorganisasian. Pada proses pengorganisasian, meliputi: sasaran, penentuan kegiatan-kegiatan, pengelompokan kegiatan-kegiatan, pendelegasian wewenang, rentang kendali, perincian peranan perorangan, tipe organisasi dan bagan organisasi (Marno: 2008).

c. Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan merangsang guru dan personal sekolah lainnya melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik untuk mencapai tujuan dengan penuh semangat (Sagala 2013). Pelaksanaan bukan hanya tugas kepala sekolah, melainkan segenap guru dan personil yang lainnya.

Fungsi pelaksanaan menurut Koontz dan O'Donnel adalah hubungan erat antara aspek-aspek individual yang ditimbulkan dari adanya pengaturan terhadap bawahan untuk dapat dimengerti dan pembagian kerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi yang nyata. Dalam hal ini yang termasuk di antaranya: motivasi, kepemimpinan dan komunikasi (Marno: 2008). Manajemen mempunyai fungsi pelaksanaan, adanya pelaksanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah, guru, memungkinkan organisasi berjalan dan perencanaan dilaksanakan (Soebagio: 2000).

Dengan demikian, pelaksanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah, guru, penting dalam manajemen. Kepala sekolah/ madrasah, guru, sebagai manajer yang mampu menggerakkan bawahannya dalam pelaksanaan yang sudah pasti mempunyai kiat-kiat tertentu, seperti memberi motivasi, usaha untuk membangkitkan semangat kerja bawahannya.

Manajerial yang dibingkai dengan usaha membangkitkan semangat kerja bawahan akan mampu memberikan energi motivasi kepada bawahan secara alamiah religius; dikatakan sebagai alamiah religius karena pada dasarnya manusia mempunyai sifat tersebut, meskipun tidak dalam tataran sempurna, karena manusia tidak akan pernah luput

dari kesalahan, tetapi paling tidak dalam konteks manajerial, manusia dapat mencontoh bagaimana memberi motivasi kepada bawahan-bawahannya dalam pelaksanaan mencapai tujuan.

Karena unsur manusia yang dominan ini, maka seorang kepala sekolah/madrasah dalam melaksanakan tugasnya, harus memperhatikan tiga hal, yaitu: (1) memperhatikan elemen-elemen manusia dalam semua tindakan-tindakan manajerial serta masalah-masalah; (2) mencari keterangan tentang kebutuhan apa yang dirasakan oleh setiap warga sekolah/madrasah dan berusaha memenuhi kebutuhan ini; (3) memperhatikan kebutuhan dan kepentingan kelompok yang ikut serta dan terlibat (Baharuddin dan Makin: 2010).

Dalam fungsi pelaksanaan, kepala sekolah/madrasah lebih menekankan pada upaya memotivasi dan mengarahkan para personil agar dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing dengan baik.

Pada tahap ini, pendidikan karakter dilaksanakan melalui pengembangan dan pengalaman belajar dan pembelajaran yang bermuara pada pembentukan nilai karakter dalam diri peserta didik. Proses ini dilaksanakan melalui proses pemberdayaan dan pembudayaan sebagaimana yang

digariskan sebagai salah satu prinsip penyelenggaraan pendidikan nasional.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah suatu cara lembaga mewujudkan kinerja dan mutu yang efektif dan efisien dan lebih jauh mendukung terwujudnya visi/misi lembaga atau organisasi (Fahmi:2014). Fungsi pengendalian/pengawasan merupakan suatu unsur manajemen pendidikan untuk melihat apakah segala kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan rencana yang digariskan dan di samping itu merupakan hal terpenting untuk menentukan rencana kerja yang akan datang. Sedangkan unsur-unsurnya, yaitu: (1) adanya proses dalam menetapkan pekerjaan yang telah dan akan dikerjakan, (2) sebagai alat untuk menyuruh orang bekerja menuju sasaran-sasaran yang ingin dicapai, (3) memonitor, menilai, dan mengoreksi pelaksanaan pekerjaan, (4) menghindarkan dan memperbaiki kesalahan, penyimpangan atau penyalahgunaan, (5) mengukur tingkat efektivitas dan efisiensi kerja.

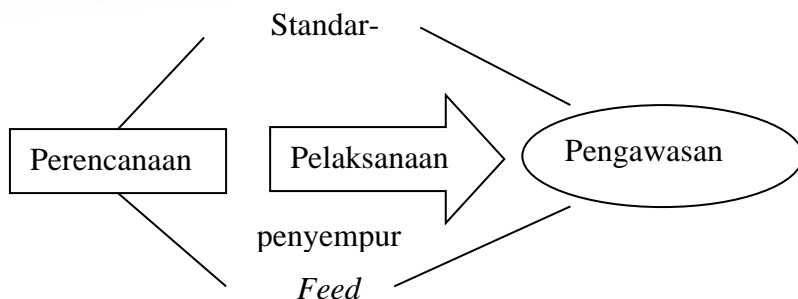
Pengendalian sebagai salah satu unsur manajemen pendidikan untuk melihat apakah segala kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan rencana dan juga sebagai hal terpenting untuk menentukan rencana kerja yang akan datang. Dalam penelitian manajemen pendidikan dalam mewujudkan

mutu lulusan dimulai dari perencanaan, pengorganisasian sampai pada penggerakan, berarti mengawasi aktivitas-aktivitas agar sesuai dengan rencana-rencana (Terry: 1986).

Langkah-langkah dalam melakukan pengawasan adalah antara lain: (1) menetapkan standar pelaksanaan; (2) mengukur performa aktual; (3) pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan; (4) pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang dari standar.

Pengawasan merupakan kunci keberhasilan dalam keseluruhan manajemen pendidikan, perlu dilihat secara komprehensif, terpadu, dan tidak terbatas pada hal-hal tertentu. Pengawasan atau pengendalian dapat diartikan sebagai upaya untuk mengamati secara sistematis dan berkesinambungan.

Berdasarkan uraian di atas, maka kajian teori manajemen pendidikan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:



Gambar 2. 2. Hubungan Timbal Balik antara Perencanaan dengan Pengawasan

B. Manajemen Berbasis Madrasah

Istilah Manajemen Berbasis Madrasah merupakan terjemahan dari "*School Based Management*". Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. MBM ini muncul pada tahun 1970-an sebagai alternatif untuk mereformasi pengelolaan pendidikan atau sekolah. Reformasi itu dapat diperlukan karena kinerja sekolah selama puluhan tahun tidak dapat menunjukkan peningkatan yang berarti dalam

memenuhi tuntutan perubahan lingkungan sekolah. (Ajefri, 2017)

Menurut E. Mulyasa: "MBM merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staff, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan."

Menurut Nanang Fatah: "MBM merupakan pendekatan politik yang bertujuan untuk mendesain ulang pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, komite sekolah, orang tua siswa dan masyarakat. Manajemen berbasis Madrasah mengubah sistem pengambilan keputusan dengan memindahkan otoritas dalam pengambilan keputusan dan manajemen ke setiap yang berkepentingan di tingkat lokal *Local Stakeholder*."

Menurut Bedjo Sudjanto: "MBM merupakan model manajemen pendidikan yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah. Disamping itu,

MBM juga mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan langsung semua warga sekolah yang dilayani dengan tetap selaras pada kebijakan nasional pendidikan.”

Secara bahasa, MBM berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis, dan madrasah. Manajemen adalah proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Berbasis memiliki kata dasar basis yang berarti dasar atau asas. Sedangkan madrasah berarti lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat untuk menerima dan memberikan pelajaran. Berdasarkan makna leksikal tersebut, maka Manajemen Berbasis Sekolah dapat diartikan sebagai penggunaan sumber daya yang berasaskan pada madrasah itu sendiri dalam proses pengajaran atau pembelajaran.

Jadi, MBM merupakan sebuah strategi untuk memajukan pendidikan dengan mentransfer keputusan penting memberikan otoritas dari negara dan pemerintah daerah kepada individu pelaksana di madrasah. MBM menyediakan kepala madrasah, guru, siswa, dan orang tua kontrol yang sangat besar dalam proses pendidikan dengan memberi mereka kewenangan dan tanggung jawab penuh untuk secara mandiri menetapkan program-program pendidikan termasuk kurikulum dan implikasinya terhadap berbagai kebijakan madrasah sesuai

dengan visi, misi dan tujuan pendidikan yang hendak dicapai madrasah.

Dalam konteks manajemen pendidikan menurut MBM, berbeda dari manajemen pendidikan sebelumnya yang semua serba diatur dari pemerintah pusat. Sebaliknya, manajemen pendidikan model MBM ini berpusat pada sumber daya yang ada di madrasah itu sendiri. Dengan demikian, akan terjadi perubahan paradigma manajemen madrasah, yaitu yang semula diatur oleh birokrasi di luar madrasah menuju pengelolaan yang berbasis pada potensi internal madrasah itu sendiri yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (kepala madrasah, guru, siswa, karyawan, orang tua siswa dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu madrasah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.

Dalam manajemen pendidikan dikenal dua mekanisme pengaturan, yaitu: sistem sentralisasi dan desentralisasi. Dari kedua sistem ini yang berdasarkan otonomi daerah dalam pengembangan madrasah demi peningkatan pendidikan maka masing-masing daerah memakai sistem desentralisasi.

Dengan demikian, pada hakikatnya MBM merupakan desentralisasi kewenangan yang memandang madrasah secara individual. Sebagai

bentuk alternatif madrasah dalam program desentralisasi bidang pendidikan, maka otonomi diberikan agar madrasah dapat leluasa mengelola sumberdaya dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan di samping agar madrasah lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat.

Implementasi desentralisasi manajemen pendidikan adalah kewenangan yang lebih besar diberikan kepada kabupaten dan kota untuk mengelola pendidikan sesuai dengan potensi dan kebutuhan daerahnya; perubahan kelembagaan untuk memenuhi kebutuhan dan meningkatkan efisiensi serta efektivitas dalam perencanaan dan pelaksanaan pada unit-unit kerja di daerah; kepegawaian yang menyangkut perubahan dan pemberdayaan sumber daya manusia yang menekankan pada profesionalisme; serta perubahan-perubahan anggaran pembangunan pendidikan (DIP) yang dikelola langsung dari BKPN (Bappenas) ke kabupaten dalam bentuk program khusus sehingga menghilangkan ketakutan dan pengotakan dalam penanganan anggaran.

Desentralisasi pengelolaan madrasah perlu diletakkan dalam rangka mengisi kebhinekaan dalam wadah negara kesatuan yang dijiwai oleh rasa

persatuan dan kesatuan bangsa, bukan berdasarkan kepentingan kelompok dan daerah secara sempit.

Pelaksanaan desentralisasi dalam pengelolaan madrasah memerlukan kesiapan berbagi perangkat pendukung di daerah. Sedikitnya terdapat empat hal yang harus dipersiapkan agar pelaksanaan desentralisasi berhasil, yaitu (1) peraturan perundang-undangan yang mengatur desentralisasi pendidikan dari tingkat daerah, provinsi sampai tingkat kelembagaan; (2) pembinaan kemampuan daerah; (3) pembentukan perencanaan unit yang bertanggung jawab untuk menyusun perencanaan pendidikan, dan (4) perangkat sosial, berupa kesiapan masyarakat setempat untuk menerima dan membantu menciptakan iklim yang kondusif bagi pelaksanaan desentralisasi tersebut.

Manajemen yang dikenal dalam wacana-wacana ilmiah oleh pakar dikenal sebagai inti dari kegiatan administrasi. Terkait Departemen Agama menerbitkan buku berjudul Manajemen Berbasis Madrasah yang secara terurai menjelaskan lima aspek manajemen madrasah, yaitu kurikulum dan pembelajaran, kepemimpinan, hubungan madrasah dengan masyarakat, padanan dan faktor pendukung keberhasilan berupa kekuatan dan peluang madrasah.

Pemberlakuan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada sekolah- sekolah umum oleh Departemen Pendidikan Nasional yang kemudian juga diadopsi oleh Departemen Agama dengan istilah 'Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)'. Departemen Agama telah mengadakan studi kelayakan untuk menerapkan MBM ini, seperti ungkapan dibawah ini:

“Departemen Agama melalui Puslitbang Agama pernah mengadakan studi kelayakan pada madrasah-madrasah di Indonesia. Studi dilaksanakan di sebelas kabupaten pada delapan provinsi. Studi yang dilakukan pada tahun 2006 itu menunjukkan semua madrasah yang diteliti menyatakan kesiapan melaksanakan MBM. Namun, sebagian besar termasuk dalam kategori belum telalu layak untuk melaksanakan kebijakan itu”.

Jadi pemberlakuan MBM pada madrasah-madrasah di seluruh Indonesia sebenarnya telah dilakukan, walaupun masih ada indikasi kekuranglayakannya. Salahsatu indikasi kekuranglayakannya itu adalah masih ditemukan perbedaan persepsi dalam menanggapi kebijakan otonomi pendidikan dan cenderung menafsirkan otonomisasi sebagai pelepasan tanggung jawab pemerintah pusat terhadap madrasah, sementara realitasnya masih menghadapi kesulitan pada aspek

ketenagaan, pendanaan, dan pembinaan manajemen.

C. Karakteristik Madrasah Berbasis Manajemen (MBM)

MBM memiliki karakter yang perlu dipahami oleh madrasah yang akan menerapkannya, karakteristik tersebut merupakan ciri khas yang dimiliki sehingga membedakan dari sesuatu yang lain. B. Suryosubroto, berpendapat bahwa indikator yang menunjukkan karakteristik dari konsep MBM sebagai berikut:(Wiyani, 2012)

- 1) Lingkungan sekolah yang aman dan tertib;
- 2) Sekolah memiliki visi dan target mutu yang ingin dicapai
- 3) Sekolah 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 madrasah yang terus menerus sesuai tuntutan IPTEK;
- 6) Adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademis dan administratif, serta pemanfaatan hasil untuk penyempurnaan/perbaikan mutu, dan
- 7) Adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua siswa serta masyarakat.

Karakteristik Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) dapat dilihat pula melalui pendidikan sistem. Hal ini didasari oleh pengertian bahwa madrasah merupakan "Sebuah sistem sehingga penguraian karakteristik MPMBS berdasarkan pada input, proses dan output".(Dolong, 2018)

1. Input Pendidikan

Dalam input pendidikan ini meliputi;

- a. memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas,
- b. sumber daya yang tersedia dan siap,
- c. staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi,
- d. memiliki harapan prestasi yang tinggi,
- e. fokus pada pelanggan

2. Proses

Dalam proses terdapat sejumlah karakter yaitu; (a) PBM yang memiliki tingkat efektifitas yang tinggi, (b) Kepemimpinan madrasah yang kuat, (c) Lingkungan madrasah yang aman dan tertib, (d) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, (e) Sekolah memiliki budaya mutu, (f) Madrasah memiliki team work yang kompak, cerdas, dan dinamis.

3. Output yang diharapkan

Output sekolah adalah prestasi madrasah yang dihasilkan melalui proses pembelajaran dan

manajemen di madrasah. Pada umumnya output dapat di klasifikasikan menjadi dua yaitu output berupa prestasi akademik yang berupa NEM, lomba karya ilmiah remaja, cara-cara berfikir (kritis, kreatif, nalar, rasionalog, induktif, deduktif, dan ilmiah). Dan output non akademik, berupa keingintahuan yang tinggi, harga diri, kejujuran, kerjasama yang baik, toleransi, kedisiplinan, prestasi olahraga, kesenian dari para peserta didik dan sebagainya.

MBM ditawarkan sebagai bentuk operasional desentralisasi pendidikan akan memberikan wawasan baru terhadap sistem yang sedang berjalan selama ini. Hal ini diharapkan dapat membawa dampak terhadap peningkatan efisiensi dan efektifitas kinerja madrasah, dengan menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif atas kebutuhan warga madrasah. Karena peserta didik biasanya datang dari berbagai latar belakang kesukuan dan tingkat sosial, salah satu perhatian madrasah harus ditujukan pada asas pemerataan, baik dalam bidang sosial, ekonomi dan budaya, dan hal ini menjadi tanggung jawab kepada pengelola madrasah untuk membenahi dan meningkatkan kualitas madrasah.

Karakteristik MBM dapat juga diketahui antara lain dari bagaimana madrasah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi madrasah, proses belajar mengajar, pengelolaan daya manusia, dan pengelolaan sumber daya administrasi. Dapat dilihat ciri-ciri MBM dalam bagan berikut:

Tabel 1.1. Ciri-ciri MBM

Organisasi Sekolah	Proses Belajar Mengajar	Sumber Daya Manusia	Sumber Daya dan Administrasi
Menyediakan manajemen organisasi kepemimpinan transformasional dalam mencapai tujuan sekolah	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 sekolah dan merumuskan kebijakan untuk sekolahnya sendiri	Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswadan masyarakat Sekolah	Memilih staf yang memiliki wawasan manajemen berbasis madrasah	Mengelola dana sekolah
Mengelola kegiatan operasional sekolah	Menyelenggarakan pengajaran yang efektif	Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf	Menyediakan dukungan administratif

Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara sekolah/ dan masyarakat terkait (<i>school community</i>)	Menyediakan program pengembangan yang diperlukan siswa	Menjamin kesejahteraan staf dan siswa	Mengelolah dan memelihara gedung dan saranalainnya.
Menjamin terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab (akuntabel kepada masyarakat dan pemerintah)	Program pengembangan yang diperlukan siswa	Kesejahteraan staf dan siswa	Memelihara gedung dan saranalainnya

D. Tujuan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

Tujuan utama MBM adalah meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan madrasah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol, serta hal lain yang dapat menumbuhkan kembangkan suasana yang kondusif.

Dengan adanya MBM, madrasah dan masyarakat tidak perlu lagi menunggu perintah dari atas. Mereka dapat mengembangkan suatu visi pendidikan yang

sesuai dengan keadaan setempat dan melaksanakan visi tersebut secara mandiri. Kepala madrasah mempunyai dua peran utama, pertama sebagai pemimpin institusi bagi para guru, dan kedua memberikan pimpinan dalam manajemen. Pembaharuan pendidikan melalui manajemen berbasis madrasah dan komite sekolah yang diperkenalkan sebagai bagian dari desentralisasi memberikan kepada kepala madrasah kesempatan yang lebih besar untuk menerapkan dengan lebih mantap berbagai fungsi dari kedua peran tersebut.

MBM bertujuan untuk meningkatkan kinerja madrasah melalui pemberian kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada madrasah yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip tata madrasah yang baik yaitu partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas. Peningkatan kinerja madrasah yang dimaksud meliputi peningkatan kualitas, efektivitas, efisiensi, produktivitas, dan inovasi pendidikan.

MBM memiliki unsur pokok sekolah (*constituent*) memegang kontrol yang lebih besar pada setiap kejadian di sekolah. Unsur pokok sekolah inilah yang kemudian menjadi lembaga non-struktural yang disebut komite sekolah yang anggotanya terdiri dari guru, kepala madrasah, administrator, orang tua, anggota masyarakat dan murid.

Adapun tujuan dari MBM khususnya untuk lembaga pendidikan madrasah Aliyah(MA) adalah sebagai berikut

1. MBM bertujuan mencapai mutu *quality* dan relevansi pendidikan yang setinggi-tingginya, dengan tolok ukur penilaian pada hasil *output* dan *outcome* bukan pada metodologi atau prosesnya. Mutu dan relevansi ada yang memandangnya sebagai satu kesatuan substansi, artinya hasil pendidikan yang bermutu sekaligus yang relevandenganberbagai kebutuhan dan konteksnya. Bagi yang memisahkan keduanya, maka mutu lebih merujuk pada dicapainya tujuan spesifik oleh siswa (lulusan), seperti nilai ujian atau prestasi lainnya, sedangkan relevansi lebih merujuk pada manfaat dari apa yang diperoleh siswa melalui pendidikan dalam berbagai lingkup/tuntut an kehidupan (dampak), termasuk juga ranah pendidikan yang tidak diujikan.
2. MBM bertujuan menjamin keadilan bagi setiap anak untuk memperoleh layanan pendidikan yang bermutu di madrasah yang bersangkutan. Dengan asumsi bahwa setiap anak berpotensi untuk belajar, maka MBM memberi keleluasaan kepada setiap madrasah untuk menangani setiap anak dengan latar

belakang sosial ekonomi dan psikologis yang beragam untuk memperoleh kesempatan dan layanan yang memungkinkan semua anak dan masing-masing anak berkembang secara optimal. Sungguhpun antara madrasah harus saling memacu prestasi, tetapi setiap madrasah harus melayani setiap anak (bukan hanya yang pandai), dan secara keseluruhan madrasah harus mencapai standar kompetensi minimal bagi setiap anak yang diluluskan. Keadilan ini begitu penting, sehingga para ahli madrasah efektif menyingkat tujuan madrasah efektif hanya mutu dan keadilan atau *quality and equity*.

3. MBM bertujuan meningkatkan Efektifitas dan efisiensi Efektifitas berhubungan dengan proses, prosedur, dan ketepatangunaan semua input yang dipakai dalam proses pendidikan di madrasah, sehingga menghasilkan hasil belajar siswa seperti yang diharapkan (sesuai tujuan). Efektif-tidaknya suatu madrasah diketahui lebih pasti setelah ada hasil, atau dinilai hasilnya.

Sebaliknya untuk mencapai hasil yang baik, diupayakan menerapkan indikator- indikator atau ciri-ciri madrasah efektif. Dengan menerapkan MBM diharapkan setiap madrasah,

sesuai kondisi masing-masing, dapat menerapkan metode yang tepat (yang dikuasai), dan input lain yang tepat pula (sesuai lingkungan dan konteks sosial budaya), sehingga semua input tepat guna dan tepat sasaran. Atau dengan kata lain, efektif untuk meningkatkan mutu pendidikan. Sementara itu, efisiensi berhubungan dengan nilai uang yang dikeluarkan atau harga untuk memenuhi semua input (proses dan semua input yang digunakan dalam proses) dibandingkan atau dihubungkan dengan hasilnya (hasil belajar siswa).

4. MBM bertujuan meningkatkan akuntabilitas sekolah dan komitmen semua stakeholders. Akuntabilitas adalah pertanggung jawaban atas semua yang dikerjakan sesuai wewenang dan tanggung jawab yang diperolehnya. Selamaini pertanggung jawaban madrasah lebih pada masalah administratif keuangan dan bersifat vertikal sesuai jalur birokrasi. Pertanggung jawaban yang bersifat teknis edukatif terbatas pada pelaksanaan program sesuai petunjuk dan pedoman dari pusat (pusat dalam arti nasional, maupun pusat- pusat birokrasi di bawahnya), tanpa pertanggung jawaban hasil pelaksanaan program.

Dari ke empat tujuan MBM di atas madrasah dituntut agar senantiasa menggali kualitas pendidikan sehingga tercapai tujuan pendidikan dan menjadikan madrasah yang unggul.

E. Manfaat Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

Manajemen Berbasis Madrasah memberikan kebebasan dan kekuasaan yang besar pada madrasah, disertai seperangkat tanggung jawab. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi MBM sesuai dengan kondisi setempat, madrasah dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru sehingga dapat lebih berkonsentrasi pada tugas. Keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan dalam menyertakan untuk berpartisipasi, mendorong profesionalisme kepala madrasah dalam peranannya sebagai manajer maupun pemimpin madrasah. Dengan diberikannya kesempatan kepada madrasah untuk menyusun kurikulum, guru didorong untuk berinovasi, dengan melakukan eksperimntasi-eksperimntasi di lingkungan madrasahny.(Ajefri, 2017b)

Dengan demikian, MBM mendorong profesionalisme guru dan Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan di madrasah. Melalui

penyusunan kurikulum efektif, rasa tanggap madrasah terhadap kebutuhan setempat meningkat dan menjamin layanan pendidikan sesuai dengan tuntutan peserta didik dan masyarakat.

F. Strategi Madrasah Berbasis Manajemen (MBM)

MBM merupakan strategi peningkatan kualitas pendidikan melalui otoritas pengambilan keputusan dari pemerintah daerah ke madrasah. Dalam hal ini madrasah dipandang sebagai unit dasar pengembangan yang bergantung pada redistribusi otoritas pengambilan keputusan di dalamnya terkandung desentralisasi kewenangan yang diberikan kepada madrasah untuk membuat keputusan. Dengan demikian pada hakekatnya MBM merupakan desentralisasi kewenangan yang memandang madrasah secara individual. Sebagai bentuk alternative madrasah dalam program desentralisasi bidang pendidikan, maka otonomi diberikan agar madrasah dapat leluasa mengelola sumber daya dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan disamping agar madrasah lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat.(Zulfa, 2016).

Merupakan suatu model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada madrasah dan mendorong madrasah untuk melakukan

pengambilan keputusan secara partisipatif dalam memenuhi kebutuhan mutu madrasah atau untuk mencapai sasaran mutu madrasah. Keputusan partisipatif yang dimaksud adalah cara pengambilan keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis, dimana warga madrasah (guru, siswa, karyawan, orangtua siswa, tokoh masyarakat) didorong untuk terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan yang dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan madrasah.

MBM menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat setempat. Karena peserta didik biasanya datang dari berbagai latar belakang kesukuan dan tingkat sosial, salah satu perhatian madrasah harus ditujukan pada asas pemerataan (peluang yang sama untuk memperoleh kesempatan dalam bidang sosial, ekonomi, dan politik). Di lain pihak, madrasah juga harus meningkatkan efisiensi, partisipasi, dan mutu serta bertanggung jawab kepada masyarakat dan pemerintah. Ciri-ciri MBM, bisa diketahui antara lain dari sudut sejauh mana madrasah dapat mengoptimalkan kemampuan manajemen madrasah, terutama dalam pemberdayaan sumber daya yang ada menyangkut sumber daya kepala madrasah dan guru, partisipasi masyarakat, pendapatan daerah dan

orang tua, juga anggaran madrasah sebagaimana terlihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 2.2 Kemampuan Manajemen Madrasah

Kemampuan madrasah	Kepala madrasah dan Guru	Partisipasi Masyarakat	Pendapatan daerah dan orang tua	Anggaran madrasah
1. Madrasah dengan kemampuan manajemen tinggi	Kepala madrasah danguru berkompetensi tinggi (termasuk kepemimpinan)	Partisipasi masyarakat tinggi termasuk dukungan dana)	Pendapatan daerah dan orang tua tinggi	Anggaran madrasah diluar anggaran pemerintah besar
2. Madrasah dengan kemampuan manajemen sedang	Kepala madrasah dan guru berkompetensi sedang (termasuk kepemimpinan)	Partisipasi masyarakat sedang termasuk dukungan dana)	Pendapatan daerah dan orang tua sedang	Anggaran madrasah diluar anggaran pemerintah sedang
3. Madrasah dengan kemampuan manajemen rendah	Kepala madrasah danguru berkompetensi rendah (termasuk kepemimpinan)	Partisipasi masyarakat kurang termasuk dukungan dana)	Pendapatan daerah dan orang tua rendah	Anggaran madrasah diluar anggaran pemerintah kecil atau tidak ada ²¹

Secara konsepsional manajemen berbasis madrasah diharapkan membawa dampak terhadap peningkatan kerja madrasah dalam hal mutu, efisiensi manajemen keuangan, pemerataan kesempatan, dan pencapaian tujuan politik (perkembangan iklim demokrasi) suatu bangsa lewat perubahan kebijakan desentralisasi di berbagai aspek seperti politik, edukatif, administrasi, manajemen dan anggaran pendidikan.

Konsekuensi penerapan MBM menjadi tanggung jawab dan ditangani oleh madrasah secara profesional. Aspek-aspek yang menjadi bidang garapan sekolah meliputi: (Saihu, 2020)

- a. Perencanaan dan evaluasi program madrasah,
- b. Pengelolaan kurikulum yang bersifat inklusif,
- c. Pengelolaan proses belajar mengajar,
- d. Pengelolaan ketenagaan,
- e. Pengelolaan perlengkapan dan peralatan,
- f. Pengelolaan keuangan,
- g. Pelayanan siswa
- h. Hubungan madrasah-masyarakat,
- i. Pengelolaan iklim madrasah.

Seperti telah dinyatakan di atas, konsep MBM dalam prakteknya menggambarkan sifat-sifat otonomi madrasah, dan oleh karenanya sering pula disebut sebagai *site-based management*, yang merujuk

pada perlunya memperhatikan kondisi dan potensi kelembagaan setempat dalam mengelola madrasah. Makna berbasis madrasah dalam konsep MBM sama sekali tidak meninggalkan kebijakan-kebijakan strategis yang ditetapkan oleh pemerintah pusat atau daerah otonomi.

Sejak digulirkannya reformasi dan telah diundangkannya UU Otonomi Daerah, UU Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, dan UU Nomor 25 Tahun 1999 tentang Pertimbangan Keuangan antara Pusat dan daerah (kini disempurnakan menjadi UU Nomor 32 Tahun 2004 dan UU Nomor 33 Tahun 2004), telah mengubah segala peraturan dari yang bersifat sentralisasi menjadi desentralisasi.

Kewenangan yang penuh dan luas bagi madrasah untuk mengembangkan lembaga menjadi sebuah pendidikan yang maju dan mandiri serta bertanggungjawab terimplementasikan dalam bentuk manajemen yang berbasis madrasah. Kepala madrasah perlu memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan dan pandangan yang luas tentang kependidikan. Wibawa kepala madrasah harus ditumbuhkembangkan dengan meningkatkan sikap kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan dan hubungan manusiawi sebagai modal perwujudan iklim kerja yang kondusif.

Implementasi MBM di Indonesia perlu didukung oleh perubahan mendasar dalam kebijakan pengelolaan madrasah, dengan memperhatikan iklim lembaga yang kondusif, otonomi madrasah, kewajiban madrasah, kepemimpinan kepala madrasah yang demokratis dan profesional, serta partisipasi masyarakat dan orangtua peserta didik dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan di madrasah.

Tolak ukur kesuksesan implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) ditentukan oleh tingkat efektifitas madrasah dalam melakukan perencanaan, program dan pengambilan keputusan. Kesuksesan MBM membutuhkan waktu lama dan kehati-hatian. Ada delapan kiat-kiat meraih kesuksesan MBM, yaitu:

Pertama, Melakukan demokratisasi pendidikan dengan menjalankan sistem pengambilan keputusan dan program terpadu. Pengalaman yang sering terjadi, kegagalan satu program dan keputusan seringkali melahirkan prasangka buruk. Misalnya Departemen Agama menganggap pihak madrasah tidak memahami gambaran utuh sehingga program restrukturasi madrasah tidak berhasil. Sebaliknya pihak madrasah berkelik kebijakan Departemen Agama tidak memahami efek dari tuntutan dan keputusannya karena tidak dibarengi dengan sosialisasi, pemberian subsidi dan bantuan.

Kedua, Membangun sinergi menyongsong perubahan. Dengan pemberlakuan MBM berarti peran-peran yang dimiliki Departemen Agama, Madrasah, Kepala Madrasah, staf dan guru semuanya berubah. Hal ini sangat tepat dalam latar belakang kelompok pengambilan keputusan dimana kegiatan-kegiatan dan pola interaksi baru sangat dibutuhkan. Olehnya itu, anggota MBM harus bekerja dalam suasana tanggung jawab bersama mencapai kesuksesan.

Ketiga, Pengembangan wawasan dan leadership skill. Leadership adalah isu kunci dalam MBM. Sebenarnya istilah MBM dapat diartikan manajemen berbasis kepemimpinan. Sebab sebagai konsekuensi dari decision making mengharuskan agar terutama kepala madrasah dan guru mampu mengembangkan wawasan dan mengasah leadership skill-nya. Tujuan leadership pada semua level adalah sama, yaitu: membantu madrasah dan setiap guru untuk mengekspresikan kemampuan kreativitas, dan inovasi mereka dalam mengembangkan strategi guna memperbaiki kualitas program dan layanan program pendidikan.

Keempat, Merumuskan visi bersama. Menciptakan visi bersama dari tahap awal secara bersama-sama dapat meningkatkan hubungan

kerjasama dengan anggota lain di madrasah. Dalam konteks ini visi bersama harus merupakan sebuah pernyataan tentang tujuan dan cita - cita yang lebih luas serta berorientasi kedepan bagi madrasah dan programnya. Visi harus dinyatakan dengan bahasa yang sederhana dan terinci. Dalam istilah yang sederhana, visi harus menjelaskan pandangan orang tua, siswa maupun guru dan staf mengenai madrasah. Dengan demikian, pendekatan ini akan memberikan pernyataan tugas yang dapat direalisasikan kedalam kegiatan, interaksi, dan sikap sehari -hari semua anggota yang ada didalam organisasi.

Kelima, Mengembangkan keahlian dan melakukan perencanaan strategis. Dewasa ini perencanaan strategis merupakan tuntutan penting yang harus dijalani madrasah. Lingkungan madrasah, kebutuhan/tuntutan dan batas madrasah,kebutuhan para siswa, dan sumber-sumber yang ada di madrasah adalah perubahan- perubahan yang selalu terjadi. Salah satu perubahan ini adalah standar meningkatnya jumlah ketentuan, standar program yang dibuat secara internal. Di samping itu, kebutuhan dan syarat keterlibatan orang tua dan staf akan menyebabkan peningkatan tingkat keterlibatan masyarakat dan pengelolaan madrasah.

Mereka yang kemudian tergabung dalam majelis madrasah akan bekerja secara independen

dalam membuat program-program internal untuk mendukung program madrasah.

Keenam Meningkatkan suasana lingkungan kerja. Kesuksesan MBM sebagian besar tergantung pada tingkatan dimana MBM dapat membuat perubahan - perubahan nyata dalam keseharian komponen yang terlibat dalam MBM. Sebab perubahan yang ditawarkan MBM ialah ia memiliki potensi untuk perbaikan madrasah dalam dua bidang yang salingberkaitan, yaitu: (1) Kualitas program dan layanan pendidikan yang diberikan kepada para siswa, orang tua, dan masyarakat, dan (2) Kualitas lingkungan bagi semua komponen yang terlibat dalam skenario MBM. Lingkungan kerja secara sederhana dimaksudkan sebagai kondisi dimana komponen MBM bekerja. Kondisi-kondisi semacam ini mempengaruhi kemampuan komponen MBM secara langsung dalam memberikan layanan dan program pendidikandengan efektif.

Ketujuh, Memahami dinamika kelompok. Dengan memperhatikan kondisi nyata birokrasi madrasah dan hadirnya peran majelis madrasah, baik karena dikondisikan oleh pengelola madrasah maupun kurang pahamnya peranan majelis madrasah, maka dalam rangka kesuksesan MBM seluruh komponennya harus bisa memahami dinamika kelompok. Hal ini teramat penting karena aplikasi

MBM memerlukan tanggung jawab dan otoritas baru yang lebih luas bagi masing-masing komponen. Pada umumnya, kelompok mengalami beberapa tahapan pengembangan, yaitu kegiatan-kegiatan pembentukan awal, periode komplik dan permasalahan, akhirnya sampai pada tahap pengasahan dan analisa yang produktif. Hanya saja lebih baiknya dalam dinamika kelompok dilalui tahapan-tahapan seperti; mempersiapkan bahan, mempelajari bahan dengan melakukan komplikasi terhadap keterampilan - keterampilan baru, penyampaian pandangan pertama, walaupun dilakukan satu pihak, baru dikaji bersama berupa; menetapkan arah dan tujuan bagi perbaikan madrasah, setelah itu melakukan perencanaan, implementasi, serta peninjauan kembali terhadap strategi -strategi perbaikan.

Kedelapan, Menjelaskan akuntabilitas. Ada beberapa pertanyaan yang muncul mengenai MBM, yaitu; siapa yang bertanggung jawab, kepada siapa, dan untuk tujuan apa?, Bagaimana akuntabilitas individu dan perannya. Disini terdapat empat syarat penting suksesnya akuntabilitas, yaitu:

- Akuntabilitas harus dijelaskan dalam kerja sama antara Mapenda, Majelis Madrasah dan kepala madrasah serta guru.
- Akuntabilitas harus disampaikan dengan jelas

dan bersifat reguler dalam semua tingkatan.

- Akuntabilitas menjadi struktur bagi individu dan kelompok dalam kegiatan dan interaksi mereka dengan orang lain.
- Akuntabilitas menjadi dasar bagi setiap orang.

Meskipun defenisi akuntabilitas bisa berbeda karena uniknya kebutuhan dan masalah yang ada di masing-masing madrasah, namun khusus terfokus pada apa yang dihasilkan individu dan kelompok dan bagaimana mereka menhasilkannya. Sebagai contoh, guru bertanggung jawab tidak hanya materi apa yang mereka ajarkan, Tetapi juga bagaimana mengerjakannya. Dan majelis madrasah bertanggung jawab terhadap keputusan yang mereka buat dan bagaimana mereka mengambil keputusan tersebut.

Dalam MBM, kebijakan berbagai hal seperti: pengembangan kurikulum dan pembelajaran beserta sistem evaluasinya harus didesentralisasikan ke madrasah, agar sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan masyarakat secara lebih fleksibel. Pemerintah pusat, dalam hal ini Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan Nasional, hanya menetapkan standar nasional, yang pengembangannya diserahkan kepada madrasah. Dengan demikian, desentralisasi kebijakan dalam pengembangan kurikulum dan pembelajaran beserta

sistem evaluasinya merupakan prasyarat untuk mengimplementasikan MBM.

G. Implementasi Madrasah Berbasis Manajemen (MBM)

Salah satu tahapan dalam mengaplikasikan MBM adalah membuat rancangan dan perencanaan. Rancangan berarti sebuah rencana, program atau desain yang disusun menurut tapan tertentu untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Sedang perencanaan adalah proses, cara pembuatan merancang (merencanakan sama dengan merangkai sesuatu yang akan dikerjakan).

Komponen inti dari perencanaan adalah sebuah visi masa depan yang diarahkan pada misi dasar dari madrasah guna menyediakan program dan layanan pendidikan yang layak diperlukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat disekitarnya. Hal ini penting dilakukan karena menghimpun dan mengakomodir tuntutan dan kebutuhan komponen seringkali menjadi hambatan dalam mempersiapkan rancangan strategis madrasah ke depan. Karena itu, yang diperlukan dalam membuat rancangan dan perencanaan strategis ialah menciptakan sebuah visi dasar dan mengembangkan komitmen bersama dalam pencapaiannya.

Berikut dijelaskan beberapa tahap dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM), di antaranya:

1. Melakukan Sosialisasi MBM

Melakukan sosialisai MBM merupakan tahap penting mengingat luasnya wilayah nusantara terutama daerah-daerah yang sulit dijangkau oleh media informasi, baik cetak maupun elektronik. Ini bahkan menjadi lebih sulit, karena masyarakat Indonesia pada umumnya tidak mudah menerima perubahan. Banyak perubahan baik personal, maupun organisasional memerlukan pengetahuan dan ketrampilan baru. Dengan begitu masyarakat dapat beradaptasi lebih baik dengan lingkungan yang baru. Dalam mengefektifkan tujuan perubahan, diperlukan kejelasan tujuan dan cara yang tepat, baik menyangkut aspek proses maupun pengembangan (Whitaks, 1991 dalam Fattah, 2000).

Sosialisasi peningkatan kualitas pendidikan yang telah dilakukan antara lain adalah pemberian bantuan operasional manajemen mutu dan penerapan Education Managemen Informasi System (EMIS) yang dirintis sejak tahun 1996 ([www. sarjanaku.com](http://www.sarjanaku.com), diakses 06/08/13). MBM pada dasarnya adalah peningkatan mutu pendidikan baik dari sisi edukatif maupun manajemen, maka melakukan sosialisasi

MBM pada dasarnya adalah dengan visi peningkatan mutu.

2. Mengembangkan Mitra

Madrasah Madrasah yang maju, biasanya mempunyai banyak mitra. Dalam MBM, karena madrasah dituntut dapat mandiri dari segala aspek, baik keuangan (dana), kebijakan, kurikulum, fasilitas dan lain-lain, maka madrasah dalam implementasi MBM harus mempunyai banyak mitra. Seperti Kelompok Kerja Madrasah (KKM), orang tua melalui komite madrasah, rekanan untuk pengadaan barang-barang baik akademis ataupun non akademis, dunia usaha, dunia kerja dan lain-lain. Peran mitra ini cukup penting, karena dapat memberikan solusi problem yang dihadapi madrasah, sekaligus memperlancar perealisasi program madrasah. Dari para mitra ini kepala madrasah juga dapat menggali dana, untuk memperlancar program madrasah. Dengan mitra yang banyak dan produktif serta kooperatif ini madrasah akan dapat mandiri dari sisi pendanaan.

3. Merumuskan Aturan Madrasah, Peran Unsur-unsur, Kebiasaan dan Hubungan Antar Unsur

Implementasi MBM membutuhkan regulasi yang dinamis, kondusif dan tegas, untuk mewujudkan kualitas madrasah. Sehingga dengan penerapan aturan ini akan dapat menciptakan kepala madrasah, guru dan tenaga kependidikan yang profesional. Oleh

karena itu, pelaksanaannya perlu disertai perangkat kewajiban (akuntabilitas) yang relatif tinggi, untuk menjamin bahwa madrasah selain memiliki otonomi juga mempunyai kewajiban melaksanakan kebijakan pemerintah dan memenuhi harapan masyarakat (Departemen Agama RI, 2005: 10).

BAB IV

ASPEK-ASPEK MANAJEMEN MADRASAH

A. Manajemen Kesiswaan

1. Pengertian Manajemen Kesiswaan

Dalam dunia pendidikan, peserta didik juga sering disebut dengan siswa atau anak didik. Peserta didik adalah mereka yang sedang mengikuti program pendidikan pada suatu sekolah atau jenjang pendidikan tertentu.⁶ Anak didik adalah setiap orang yang menerima pengaruh dari seseorang atau sekelompok orang yang menjalankan kegiatan pembelajaran. Keberadaan siswa merupakan unsur yang penting dalam kegiatan pembelajaran.

Peserta didik adalah orang yang mempunyai pilihan untuk menempuh ilmu sesuai dengan cita-cita dan harapan masa depan. Peserta didik merupakan komponen masukan dalam sistem pendidikan, yang selanjutnya diproses dalam proses, sehinggamenjadi manusia yang berkualitas sesuai dengan tujuan nasional.

Manajemen kesiswaan adalah pengelolaan kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik mulai

dari awal masuk (bahkan, sebelum masuk) hingga akhir (lulus) dari lembaga pendidikan. Menurut Mantja Manajemen kesiswaan dalam manajemen pendidikan merupakan proses pengurusan segala hal yang berkaitan dengan peserta didik, pembinaan sekolah mulai dari penerimaan peserta didik pembinaan peserta didik berada disekolah, sampai dengan peserta didik menamatkan pendidikanya mulai penciptaan suasana yang kondusif terhadap berlangsungnya proses belajar mengajar yang efektif.

Manajemen kesiswaan merupakan salah satu bidang operasional Manajemen berbasis sekolah (MBS). Manajemen kesiswaan adalah seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja serta pembinaan secara kontinu terhadap seluruh peserta didik (dalam lembaga pendidikan yang bersangkutan) agar bisa mengikuti proses PBM dengan efektif dan efesien.

Manajemen Peserta Didik (*Pupil Personnel Administration*) adalah layanan yang memusatkan perhatian pada pengaturan, pengawasan, dan layanan siswa di kelas dan di luar kelas seperti: pengenalan, pendaftaran, layanan individual. Manajemen kesiswaan memiliki pengertian suatu proses pengurusan segala hal yang berkaitan dengan siswa di suatu sekolah mulai dari perencanaan, penerimaan siswa, pembinaan yang dilakukan selama

siswa berada di sekolah, sampai dengan siswa menyelesaikan pendidikannya di sekolah melalui penciptaan suasana pembelajaran yang kondusif dan konstruktif terhadap berlangsungnya proses belajar mengajar atau pembelajaran yang efektif. (Putri, 2021)

Manajemen kesiswaan pada dasarnya gabungan dua kata yaitu: manajemen dan kesiswaan. Manajemen secara etimologi berasal dari bahasa Inggris yaitu dari kata kerja *to manage* yang artinya mengurus, mengatur, menggerakkan dan mengelola. Manajemen asal mulanya dari bahasa Italia yaitu *maneggiare* yang artinya mengendalikan. Istilah mengendalikan tersebut lebih berfokus pada "mengendalikan kuda". Sedangkan *maneggiare* juga merupakan bahasa Latin manus yang memiliki arti "tangan". Kata tersebut juga mendapat pengaruh dari bahasa Prancis yaitu *meneger* yang memiliki arti "kepemilikan kuda". Akhirnya bahasa Prancis kemudian mengadopsi kata ini dari Bahasa Inggris menjadi *management* yang artinya seni, melaksanakan, dan mengatur. Apabila dilihat dari asal katanya, manajemen berarti pengurusan, pengendalian atau pembimbing. Dari kata tersebut dapat diambil pengertian manajemen adalah pekerjaan mengatur, mengelola dan juga mengarahkan pada sesuatu yang akan dicapai sesuai

dengan urutan fungsi-fungsinya. Selanjutnya dalam perkembangannya istilah manajemen digunakan untuk mengaendalikan dan mengatur suatu organisasi.

Dengan kata lain manajemen kesiswaan merupakan keseluruhan proses penyelenggaraan usaha kerjasama dalam bidang kesiswaan dalam rangka pencapaian tujuan pembelajaran di sekolah. Manajemen kesiswaan merupakan salah satu bidang operasional dalam pengelolaan sekolah. Manajemen kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik mulai dari masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu sekolah.

Manajemen kesiswaan bukan hanya berupa pencatatan data siswa atau peserta didik, tetapi meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah. Manajemen kesiswaan ini merupakan pelayanan yang memusatkan perhatiannya kepada pengaturan, pengawasan, serta pelayanan terhadap siswa, baik di dalam maupun di luar kelas. Pada intinya manajemen kesiswaan di suatu sekolah membantu siswa untuk mengembangkan dirinya yang sesuai dengan

program-program yang dilakukan oleh sekolah atau sekolah Islam tersebut. (Putri dkk., 2021)

2. Tujuan Manajemen Kesiswaan

Adapun manajemen kesiswaan itu sendiri memiliki tujuan mengatur kegiatan-kegiatan dalam bidang kesiswaan agar proses pembelajaran yang dilaksanakan di suatu sekolah dapat berjalan dengan lancar, tertib dan teratur sedemikian rupa sehingga apa yang menjadi tujuan utama dari suatu program pembelajaran di sekolah dapat tercapai secara optimal.

Tujuan khusus manajemen peserta didik berbasis madrasah adalah sebagai berikut: (Utami & Yanto, 2022)

- a. Meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan psikomotorik peserta didik.
- b. Menyalurkan dan mengembangkan kemampuan umum (kecerdasan), bakat dan minat peserta didik.
- c. Menyalurkan aspirasi, harapan dan memenuhi kebutuhan peserta didik.
- d. Dengan terpenuhinya 1, 2, dan 3 di atas diharapkan peserta didik dapat mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan hidup yang lebih lanjut dapat belajardengan baik dan tercapai cita-cita mereka.²⁴

3. Fungsi Manajemen Kesiswaan

Fungsi manajemen kesiswaan secara umum adalah sebagai wahana bagi peserta didik untuk mengembangkan diri seoptimal mungkin, baik yang berkenaan dengan segi-segi individualitasnya, segi sosial, aspirasi, kebutuhan, dan segi-segi potensi peserta didik lainnya. Fungsi manajemen peserta didik berbasis madrasah secara khusus dirumuskan sebagai berikut: (Nurdiana & Prayoga, 2018)

- a. Fungsi yang berkenaan dengan pengembangan individualitas peserta didik, adalah agar mereka dapat mengembangkan potensi-potensi individualitasnya tanpa banyak terhambat. Potensi-potensi bawaan tersebut meliputi kemampuan umum (kecerdasan), kemampuan khusus (bakat), dan kemampuan lainnya.
- b. Fungsi yang berkenaan dengan pengembangan fungsi sosial peserta didik adalah agar peserta didik dapat mengadakan sosialisasi dengan sebayanya, orang tua dan keluarganya, lingkungan sosial sekolahnya dan lingkungan sosial masyarakatnya. Fungsi ini berkaitan dengan hakikat peserta didik sebagai makhluk sosial.
- c. Fungsi yang berkenaan dengan penyaluran aspirasi dan harapan peserta didik adalah agar peserta didik tersalur hobi, kesenangan dan minatnya karena dapat menunjang

perkembangan diri peserta didik secara keseluruhan.

- d. Fungsi yang berkenaan dengan pemenuhan kebutuhan dan kesejahteraan peserta didik adalah agar peserta didik sejahtera dalam hidupnya. Kesejahteraan demikian sangat penting karena dengan demikian ia akan juga turut memikirkan kesejahteraan sebayanya.

4. Prinsip-prinsip Manajemen Kesiswaan

Ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan menurut Mohamad Mustari dalam bukunya manajemen pendidikan, antara lain:

- a. Penyelenggara harus mengacu pada peraturan yang berlaku pada saat program dilaksanakan
- b. Manajemen peserta didik harus mempunyai tujuan yang sama dan / atau mendukung terhadap tujuan manajemen sekolah secara keseluruhan.
- c. Segala bentuk kegiatan manajemen peserta didik haruslah mengemban misi pendidikan dan dalam rangka mendidik peserta didik.
- d. Kegiatan-kegiatan manajemen peserta didik haruslah diupayakan untuk mempersatukan peserta yang mempunyai keragaman latar belakang dan punyabanyak perbedaan.
- e. Kegiatan manajemen peserta didik haruslah

dipandang sebagai upaya pengaturan terhadap pembimbingan peserta didik.

- f. Kegiatan manajemen peserta didik haruslah mendorong dan memacu kemandirian peserta didik.
- g. Kegiatan manajemen peserta didik haruslah fungsional bagi kehidupan pesertadidik, baik di sekolah lebih-lebih di masa depan.

Prinsip-prinsip manajemen kesiswaan menurut Depdikbud adalah sebagai berikut:

- a. Siswa harus diperlakukan sebagai subyek dan bukan obyek, sehingga harus didorong untuk berperan serta dalam setiap perencanaan dan pengambilan keputusan yang terkait dengan kegiatan mereka.
- b. Kondisi siswa sangat beragam ditinjau dari kondisi fisik, kemampuan intelektual, social ekonomi, minat dan seterusnya. Oleh karena itu diperlukan wahana kegiatan yang beragam sehingga setiap siswa memiliki wahana untuk berkembang secara optimal.
- c. Siswa hanya akan termotivasi belajar, bila mereka menyenangi apa yang diajarkan.
- d. Pengembangan potensi siswa tidak hanya menyangkut ranaah kognitif tetatpi juga ranah afektif dan psikomotorik.

Disamping hal itu juga diperlukan yaitu mengetahui karakteristik peserta didik yang rinciannya adalah sebagai berikut:

- a. Peserta didik bukan miniatur orang dewasa
- b. Peserta didik memiliki kebutuhan dan menuntut pemenuhan kebutuhan itu semaksimal mungkin.
- c. Peserta didik memiliki perbedaan antara individu dengan individu yang lain.
- d. Peserta didik dipandang sebagai kesatuan sistem manusia.
- e. Peserta didik mengikuti periode-periode perkembangan tertentu dan mempunyai pola perkembangan serta tempo dan iramanya.

5. Ruang Lingkup Manajemen Kesiswaan

Ruang lingkup manajemen peserta didik antara lain:

- a. Analisa kebutuhan peserta didik

Ada dua pendekatan yang dapat digunakan untuk memperkirakan jumlah siswa pada tahun-tahun yang akan datang, yaitu melakukan proyeksi terhadap siswa baru saja, dan memproyeksikan siswa secara keseluruhan dari setiap jenis dan jenjang sistem pendidikan.

Langkah pertama dalam kegiatan manajemen peserta didik adalah melakukan analisis kebutuhan

yaitu penetapan siswa yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan (sekolah). Yang dilakukan dalam langkah ini adalah:

b. Merencanakan jumlah peserta didik yang akan diterima

Besarnya jumlah peserta didik yang akan diterima harus mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Daya tampung kelas atau jumlah kelas yang tersedia.
- 2) Rasio murid dan guru. Yang dimaksud rasio murid guru adalah perbandingan antara banyaknya peserta didik dengan guru perfulltimer. Secara ideal rasio murid guru adalah 1:30.

c. Menyusun program kegiatan kesiswaan

Penyusunan program kegiatan bagasiswa selama mengikutipendidikan di sekolah harus didasarkan kepada :

Visi dan misi lembaga pendidikan (sekolah) yang bersangkutan

1. Minat dan bakat peserta didik
2. Sarana dan prasarana yang ada
3. Anggaran yang tersedia
4. Tenaga kependidikan yang tersedia.
5. Rekrutmen peserta didik
6. Seleksi peserta didik

7. Orientasi
8. Penempatan Peserta Didik (pembagian Kelas)
9. Pembinaan dan Pengembangan Peserta didik

Keberhasilan pembinaan dan pengembangan peserta didik diukur melalui proses penilaian yang dilakukan oleh lembaga pendidikan (oleh guru). Ukuran yang sering digunakan adalah naik kelas dan tidak naik kelas bagi peserta didik yang belum mencapai tingkat akhir sebuah lembaga pendidikan (sekolah). Penilaian yang dilakukan oleh guru tentu saja didasarkan prinsip-prinsip penilaian yang berlaku di lembaga pendidikan (sekolah) tersebut.

Ada tiga pilar manajemen pembinaan peserta didik:

1. Berwawasan masa depan, maksudnya mendidik para siswa untuk optimis, aktif, dan berpikir positif untuk mampu membina diri menuju kualitas hidup yang lebih baik.
2. Memiliki keterampilan pribadi (*self regulation*), maksudnya membina pada siswa untuk memiliki kehidupan yang terarah dan terprogram.
3. Kepedulian sosial (*social care*), maksudnya membina siswa untuk memiliki rasa kepedulian sosial yang baik. Siswa diarahkan untuk peduli

kepada lingkungan sosialnya.

6. Pencatatan dan Pelaporan

a. Buku induk siswa

Buku ini disebut juga buku pokok atau stambuk. Buku ini berisi catatantentang peserta didik yang masuk pada sekolah tersebut.

b. Buku klapper

Pencatatan buku ini dapat diambil dari buku induk, tetapi penulisannyadisusun berdasarkan abjad.

c. Daftar presensi

Daftar hadir peserta didik sangat penting sebab frekuensi kehadiran setiappeserta didik dapat diketahui/dikontrol.

d. Daftar mutasi peserta didik

Daftar mutasi digunakan untuk mencatat ke luar masuk peserta didik dalamsetiap bulan, semester atau setahun.

e. Buku catatan pribadi peserta didik

Buku catatan peserta didik ini lebih lengkap lagi tentang data setiap pesertadidik.

f. Daftar nilai

Daftar nilai dimiliki oleh setiap guru bidang studi, khusus untuk mencatat hasil tes setiap peserta didik pada bidang studi/matapelajaran tertentu.

g. Buku legger

Legger merupakan kumpulan nilai dari seluruh bidang studi untuk setiap peserta didik.

h. Buku raport

Buku raport merupakan alat untuk melaporkan prestasi belajar peserta didik kepada orang tua / wali atau kepada peserta didik itu sendiri.

Mengatur dan mencatat kehadiran siswa. Ada beberapa alat yang digunakan untuk mencatat kehadiran siswa seperti:

- 1) Papan absensi harian siswa per kelas dan per sekolah
- 2) Buku absensi harian siswa
- 3) Rekapitulasi absensi siswa

Mencatat prestasi dari kegiatan yang diraih atau dilakukan oleh siswa. Hal lain yang juga dapat dilakukan untuk pembinaan peserta didik ialah mencatat prestasi dan kegiatan siswa berupa daftar siswa di kelas:

- 1) Grafik prestasi belajar / akademik

- 2) Grafik prestasi belajar non akademik
- 3) Daftar kegiatan siswa
- 4) Kelulusan dan alumni

B. Manajemen Pendanaan

1. Pengertian Pendanaan Pembiayaan pada madrasah

Manajemen Pembiayaan merupakan sebuah proses dalam mengoptimalkan sumber dana yang ada, mengalokasikan dana yang tersedia dan mendistribusikan sebagai fasilitas atau sarana pendukung proses pembelajaran sehingga tercipta proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Oleh karena itu, fokus manajemen pembiayaan pendidikan pada bagaimana sumber dana yang ada mampu dikelola secara profesional sehingga memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan. (Maman: 2022)

Istilah keuangan atau pembiayaan yang berasal dari kata *finance* dikaitkandengan usaha memperoleh atau mengumpulkan modal untuk membiayai aktifitas yang akan dilakukan. Namun akhir-akhir ini pengertian keuangan atau permodalan itu diperluas, dalam arti bukan hanya sebagai usaha pengumpulan modal, melainkan mencakup dimensi penggunaan modal tersebut. Perluasan pengertian itu sebagai akibat kesadaran bahwa modal merupakan faktor

produksi yang langka sehingga perlu dipakai sebaik mungkin (Siagian, 2003: 130).

Pembiayaan pendidikan sebagaimana disebutkan dalam Standar Nasional Pendidikan: PP RI No.19 Tahun 2005 terdiri atas 3 bagian besar yaitu:

- a. Biaya investasi meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumber daya manusia dan modal kerja tetap.
- b. Biaya operasional meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bias mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan.
- c. Biaya personal yang meliputi:
 - 1) Gaji pendidik tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji.
 - 2) Bahan atau peralatan pendidikan habis pakai
 - 3) Biaya operasional pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, dan lain sebagainya.

2. Tujuan Manajemen Pembiayaan Pendidikan

Melalui kegiatan manajemen keuangan maka kebutuhan pendanaan kegiatan sekolah atau madrasah dapat direncanakan, diupayakan pengadaannya, dibukukan secara transparan, dan

digunakan untuk membiayai pelaksanaan program sekolah atau madrasah secara efektif dan efisien.

Untuk itu tujuan manajemen keuangan adalah:

- a. Meningkatkan efektifitas dan efisiensi penggunaan keuangan sekolah atau madrasah.
- b. Meningkatkan akuntabilitas dan transparansi keuangan sekolah atau madrasah
- c. Meminimalkan penyalahgunaan anggaran sekolah atau madrasah.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka dibutuhkan kreativitas kepala madrasah dengan menggali sumber-sumber dana, menempatkan bendaharawan yang menguasai dalam pembukuan dan pertanggung jawaban keuangan serta memanfaatkannya secara benar sesuai peraturan perundangan yang berlaku. Disinilah maka pihak sekolah atau madrasah mesti melakukan tugasnya untuk memastikan target-target manajemen keuangan, seperti:

- a. Menjamin agar dana yang tersedia dipergunakan untuk kegiatan harian sekolah atau madrasah dan menggunakan kelebihan dana untuk diinvestasikan Kembali
- b. Memelihara barang-barang sekolah
- b. Menjaga agar peraturan-peraturan serta praktik penerimaan, pencatatan, dan pengeluaran uang

diketahui dan dilaksanakan.⁴ Tujuan manajemen pembiayaan yaitu agar semua kegiatan manajemen yang ada di madrasah dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien

C. Prinsip Manajemen Keuangan dan Pembiayaan pada Madrasah

1. Prinsip dan Fungsi Keuangan pada Madrasah

Secara umum penggunaan keuangan pada lembaga pendidikan Islam didasarkan pada prinsip-prinsip sebagai berikut: *pertama*, hemat, tidak mewah, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan. *Kedua*, terarah dan terkendali sesuai dengan rencana program atau kegiatan. *Ketiga*, keharusan penggunaan kemampuan. Namun di sini penulis akan menjabarkan secara lebih terperinci mulai dari tahap perencanaan hingga pada tahap laporan maupun pengawasan.

a. Prinsip perencanaan

Implementasi prinsip-prinsip keuangan pada pendidikan, khususnya dilingkungan lembaga pendidikan islam swasta dan pondok pesantren maka untuk sumber dana sekolah tidak hanya diperoleh dari anggaran dan fasilitas dari pemerintah atau penyandang dana tetap saja, tetapi dari sumber dan dari beberapa komponen diatas. Untuk itu di lembaga pendidikan Islam

sebenarnya juga perlu dibentuk organisasi orang tua santri atau siswa yang implementasinya dilakukan dengan membentuk komite atau majelis. Komite atau majelis tersebut beranggotakan wakil wali santri atau murid, tokoh masyarakat, pengelola, wakil pemerintah dan wakil ilmuwan atau ulama diluar lembaga dan dapat juga memasukkan kalangan dunia usaha dan industri. Jika dalam suatu lembaga pendidikan islam RAPBS disusun oleh kepala sekolah atau madrasah, maka kepala sekolah atau madrasah harus mampu dalam menyusun dan mengetahui sumber-sumber dana yang merupakan sumberdaya sekolah.

b. *Prinsip pelaksanaan*

Setelah dana didapatkan melalui perencanaan yang baik, maka manajer lembaga pendidikan islam harus berusaha mengembangkannya melalui usaha-usaha produktif agar uang tidak mandek atau habis.⁶ Hal tersebut dilakukan dengan penuh pertimbangan dan kehati-hatian dan tentunya harus berbagi dengan alokasi dana yang akan dipakai buat operasional atau keberlangsungan lembaga dan pengadaan sarana prasarana lembaga. Kepala sekolah sebagai manajer berfungsi sebagai penentu yang berhak untuk memerintahkan pembayaran.

c. *Prinsip pelaporan dan pengawasan*

Semua pengeluaran keuangan di lembaga pendidikan islam dari sumber manapun harus dipertanggung jawabkan, hal tersebut merupakan bentuk transparansi dalam pengelolaan keuangan. Namun demikian prinsip transparansi dan kejujuran dalam pertanggung jawaban tersebut harus tetap dijunjung tinggi. Dalam kaitan dengan pengelolaan keuangan tersebut, yang perlu diperhatikan oleh bendaharawan.

Adapun fungsi dari manajemen keuangan Madrasah adalah:

- a. Perencanaan keuangan, membuat rencana pemasukan dan pengeluaran serta kegiatan-kegiatan lainnya untuk periode tertentu.
- b. Penganggaran keuangan, tindak lanjut dari perencanaan keuangan dengan membuat detail pengeluaran dan pemasukan.
- c. Pengelolaan keuangan, menggunakan dana sekolah untuk memaksimalkan dana yang ada dengan berbagai cara.
- d. Pencarian keuangan, mencari dan mengeksplorasi sumber dana yang ada untuk operasional kegiatan sekolah.
- e. Penyimpanan keuangan, mengumpulkan dana sekolah serta menyimpan dan mengamankan dan tersebut.

- f. Pengendalian keuangan, melakukan evaluasi serta perbaikan atas keuangan dan sistem keuangan pada sekolah.
- g. Pelaporan keuangan, penyediaan informasi tentang kondisi keuangan sekolah sekaligus sebagai bahan evaluasi.

2. Prinsip dan Fungsi Pembiayaan pada Madrasah

Lembaga pendidikan madrasah tidak bisa terlepas dari unsur pembiayaan. Selain pembiayaan merupakan salah satu standar nasional pendidikan, pada madrasah, unsur pembiayaan juga merupakan unsur yang tidak bisa dipandang sebelah mata, karena hal ini merupakan tiang penyangga yang menopang keberlangsungan kegiatan pendidikan di madrasah. Oleh karena itu pengelola madrasah dituntut untuk cermat dan teliti dalam mengelola pembiayaan yang ada di madrasah.

Untuk menjalankan fungsi manajemen pembiayaan secara efektif, maka kita harus memperhatikan prinsip-prinsip yang menjadi dasar pengelolaannya. Diantara prinsip manajemen pembiayaan adalah:

a. Akuntabilitas

Proses manajemen pembiayaan pendidikan harus mampu mempertanggungjawabkan bagaimana dana itu diperoleh dan digunakan baik

kepada diri sendiri, anggota organisasi maupun kepada publik. Pertanggungjawaban pembiayaan mutlak dilakukan oleh pengelola madrasah yang dalam hal ini adalah bagian yang mengurus bidang pembiayaan tersebut.

b. **Transparan**

Proses manajemen pembiayaan pendidikan harus dilakukan secara transparan dan mampu diakses oleh pihak yang berkepentingan. Prinsip ini bisa direalisasikan dengan menyusun laporan terhadap pengelolaan dana yang ada.

c. **Integritas**

Pelaksanaan manajemen pembiayaan pendidikan harus memiliki integritas, baik sistem yang dibangun maupun sumber daya manusia yang menjalankannya.

d. **Konsistensi**

Pengelolaan dana pendidikan harus dilakukan secara konsisten dengan tetap memperhatikan dinamika dan perubahan organisasi yang ada. Konsistensi ini juga disesuaikan dengan visi, misi dan tujuan lembaga pendidikan yang telah ditentukan.

e. **Efektif dan efisien**

Pengelolaan dana pendidikan harus dilakukan secara efektif dan efisien dan fokus pada tujuan yang hendak dicapai. Prinsip inilah

yang menjadikan indikator produktivitas lembaga pendidikan.

Terkait dengan fungsi manajemen pembiayaan pendidikan, Mulyasa (2006;195) mengatakan bahwa dana (biaya) memainkan peran penting dalam pendidikan pada tiga area; *pertama*, ekonomi pendidikan dalam kaitannya dengan pengeluaran masyarakat secara keseluruhan. *Kedua*, keuangan sekolah kaitannya dengan kebijakan sekolah untuk menerjemahkan uang terhadap layanan kepada peserta didik. *Ketiga*, pajak administrasi bisnis sekolah yang harus diorganisir secara langsung berkaitan dengan tujuan kebijakan. Pusat perhatian mendasar dari konsep ekonomi adalah bagaimana mengalokasikan sumber-sumber terbatas untuk mencapai tujuan yang beraneka ragam mungkin tak terhingga.

3. Proses Manajemen Keuangan pada Madrasah

Komponen keuangan madrasah atau sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan belajar- mengajar bersama komponen- komponen lain. Dengan kata lain, setiap kegiatan yang dilakukan sekolah memerlukan biaya. Muchdarsyah Sinungan menekankan pada penyusunan rencana (planning) di dalam setiap

penggunaan anggaran. Langkah pertama dalam penentuan rencana pengeluaran keuangan adalah menganalisa berbagai aspek yang berhubungan erat dengan pola perencanaan anggaran, yang didasarkan pertimbangan kondisi keuangan, *line of business*, keadaan para nasabah/konsumen, organisasi pengelola, dan skill para pejabat pengelola.

Proses pengelolaan keuangan di sekolah meliputi:

1. Perencanaan anggaran
2. Strategi mencari sumber dana sekolah
3. Penggunaan keuangan sekolah
4. Pengawasan dan evaluasi anggaran
5. Pertanggung jawaban

Pemasukan dan pengeluaran keuangan sekolah diatur dalam Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS). Ada beberapa hal yang berhubungan dengan penyusunan RAPBS, antara lain:

- a. Penerimaan
- b. Penggunaan
- c. Pertanggungjawaban

Pemasukan dan pengeluaran keuangan madrasah diatur dalam Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM). Ada beberapa hal yang berhubungan dengan penyusunan RAPBM, antara lain:

1) Penerima pembiayaan

Pembiayaan pendidikan madrasah dari sumber-sumber dana perlu dibukukukan berdasarkan prosedur pengelolaan yang searas dengan ketentuan yang disepakati. Secara konsep banyak pendekatan yang dapat digunakan dalam pengelolaan penerimaan keuangan, secara peraturan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah ada beberapa karakteristik yang identik.

2) Pengeluaran

Pengeluaran pada madrasah berhubungan dengan pembayaran keuangan sekolah untuk pembelian sumber proses sekolah seperti tenaga administrasi, guru, bahan-bahan, perlengkapan dan fasilitas. Dana yang didapat dari sumber digunakan secara efektif dan efisien yang mana setiap perolehan dana dalam pengeluaran didasarkan pada kebutuhan yang telah sesuai berdasarkan pada RAPBS .

3) Evaluasi dan pertanggung jawaban.

Langkah terakhir adalah evaluasi dimana anggaran dapat melayani dengan baik untuk meningkatkan efektifitas sekolah. Sedangkan pertanggung jawaban merupakan pembuktian dan penentuan bahwa apa yang dimaksud sesuai dengan yang dilaksanakan, sedangkan

apa yang dilaksanakan sesuai dengan tugas. Proses ini menyangkut pertanggung jawaban penerimaan, penyimpanan, dan pembayaran atau penyerahan dana kepada pihak-pihak yang berhak. Evaluasi dan pertanggung jawaban pembiayaan pendidikan berbasis madrasah dapat diidentifikasi kedalam tiga hal, yaitu pengendalian penggunaan alokasi dana, bentuk pertanggungjawaban dan pendidikan tingkat madrasah dan keterlibatan pengawasan pihak eksternal madrasah.

D. Manajemen Kurikulum

Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu (Rusman:2009). Kurikulum adalah program pendidikan (sekolah) bagi siswa berdasarkan program pendidikan tersebut siswa melakukan berbagai kegiatan belajar, sehingga mendorong perkembangan dan pertumbuhannya sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan (Hamalik: 2007).

Kurikulum dan pengajaran merupakan dua hal yang berbeda namun erat kaitannya antara satu dengan yang lainnya. Kurikulum pada dasarnya

merupakan suatu perencanaan menyeluruh yang mencakup kegiatan dan pengalaman yang perlu disediakan untuk memberikan kesempatan secara luas bagi siswa untuk belajar.

Dalam menjalankan proses kegiatan belajar mengajar di sebuah lembaga pendidikan, tentu kurikulum yang baik dan berkualitas sangat dibutuhkan agar mendapatkan hasil output yang berkualitas juga. Tentunya sebagai pimpinan sebuah lembaga pendidikan dituntut untuk menyiapkan kurikulum yang baik dan berkualitas pula, sehingga tujuan pendidikan yang diharapkan bisa tercapai dengan baik.

Dengan kata lain, semua proses belajar dan mengajar atau pembelajaran senantiasa berpedoman pada kurikulum tertentu sesuai dengan tuntutan lembaga pendidikan atau sekolah dan kebutuhan masyarakat serta factor-faktor lainnya (Hamalik: 2007).

Kurikulum menjadi aspek yang berpengaruh terhadap keberhasilan pendidikan nasional dan menjadi komponen yang memiliki peran strategis dalam sistem pendidikan. Bahkan studi tentang manajemen kurikulum saat ini semakin mendapat banyak perhatian dari kalangan ilmuwan dan para ahli yang menekuni bidang kurikulum, administrasi pendidikan, dan teknologi pendidikan. Beralasan

bahwa kurikulum menempati bagian terpenting pada suatu lembaga pendidikan. Menjadi wajar karena dunia mengalami era globalisasi dan banyak perubahan dalam berbagai lini kehidupan serta mempengaruhi dunia pendidikan.

Pada kurikulum hakekatnya berfungsi sebagai alat pendidikan untuk mempersiapkan anggota masyarakat yang dapat mempertahankan dan mengembangkan system nilai masyarakat sendiri. Tanpa adanya kurikulum yang memadai, maka kualitas pendidikan yang dihasilkan juga akan ikut terpengaruh. Oleh karena itu, perlu adanya penyediaan kurikulum yang berkualitas.

1. Pengertian Manajemen Kurikulum

Manajemen kurikulum merupakan bagian dari MBS. Manajemen kurikulum mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum. Perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional pada umumnya telah dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional pada tingkat pusat. Karena itu level madrasah yang paling penting adalah bagaimana merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran.

Kurikulum sebagai rancangan pendidikan mempunyai kedudukan yang sangat strategis dalam seluruhaspek kegiatan pendidikan. Mengingat

pentingnya peranan kurikulum di dalam pendidikan dan perkembangan kehidupan peserta didik, maka dalam penyusunan dan pengembangan kurikulum tidak bisa dilakukan secara sembarangan, dalam melakukan proses penyelenggaraan pendidikan, sehingga dapat memfasilitasi tercapainya sasaran pendidikan dan pembelajaran secara efektif dan efisien. (Sulfemi, 2019)

Manajemen kurikulum adalah segenap proses usaha bersama untuk memperlancar pencapaian tujuan pembelajaran dengan dititik beratkan pada usaha meningkatkan kualitas interaksi belajar mengajar. Manajemen Kurikulum menekankan pada suatu sistem kurikulum yang berorientasi pada produktivitas, dimana kurikulum tersebut berorientasi pada peserta didik, kurikulum dibuat agar dapat membuat peserta didik dapat mencapai tujuan hasil belajar. Kurikulum merupakan upaya untuk mengurus, mengatur, dan mengelola perangkat mata pelajaran yang akan diajarkan pada lembaga pendidikan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.

Proses manajemen dalam kurikulum sangatlah penting agar pelaksanaan pendidikan dapat berjalan dan secara tepat dapat mencapai sasarannya. Manajemen kurikulum adalah sebagai suatu sistem

pengelolaan kurikulum yang kooperatif, komprehensif, sistemik, dan sistematis dalam rangka mewujudkan ketercapaian tujuan kurikulum. Otonomi yang diberikan pada lembaga pendidikan atau madrasah dalam mengelola kurikulum secara mandiri dengan memprioritaskan kebutuhan dan ketercapaian sasaran dalam visi dan misi lembaga pendidikan atau madrasah tidak mengabaikan kebijakan nasional yang telah ditetapkan.

Manajemen kurikulum di madrasah meliputi kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang bertujuan agar seluruh kegiatan pembelajaran terlaksana secara berhasil guna dan berdaya guna dalam dunia pendidikan. Manajemen kurikulum membicarakan pengorganisasian sumber-sumber yang ada di madrasah sehingga kegiatan manajemen kurikulum ini dapat dilakukan dengan efektif dan efisien.

2. Ruang Lingkup Manajemen Kurikulum

Ruang lingkup dari manajemen kurikulum ini ialah perencanaan kurikulum, pengorganisasian kurikulum, pelaksanaan kurikulum, dan evaluasi kurikulum. Hal ini sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen yang secara umum banyak digunakan di berbagai situasi dalam sebuah organisasi. Berikut penjelasan secara rinci terhadap ruang lingkup

manajemen kurikulum sebagaimana yangtelah disebutkan di atas.

a. Perencanaan Kurikulum

Maksud manajemen dalam perencanaan kurikulum ialah keahlian mengelola dalam arti kemampuan merencanakan dan mengorganisasi kurikulum, serta bagaimana perencanaan kurikulum direncanakan secara profesional. Hamalik menyatakan bahwa dalam perencanaan kurikulum hal pertama yang dikemukakan ialah berkenaan dengan kenyataan adanya gap atau jurang antara ide-ide strategi dan pendekatan yang dikandung oleh suatu kurikulum dengan usaha-usaha implementasinya. Gap ini disebabkan oleh masalah keterlibatan personal dalam perencanaan kurikulum yang banyak bergantung pada pendekatan perencanaan kurikulum yang dianut.

Terdapat dua pendekatan pendekatan dalam perencanaan kurikulum, yaitu pendekatan yang bersifat "*administrative approach*" dan pendekatan yang bersifat "*grass roots approach*". Pendekatan yang bersifat "*administrative approach*" kurikulum direncanakan oleh pihak atasan kemudian diturunkan kepada instansi-instansi bawahan sampai kepada guru-guru. Jadi *from the top down*, dari atas ke bawah atas

inisiatif para administrator. Dalam hal ini tidak banyak yang dapat dilakukan oleh bawahan dalam melakukan perencanaan kurikulum, karena atasanlah yang memiliki kuasa penuh dalam melakukan perencanaan tersebut. Pendekatan yang bersifat "*grass roots approach*" yaitu, dimulai dari bawah. Pendekatan ini menekankan pada perencanaan kurikulum yang melibatkan bawahan bahkan pada tingkat guru-guru untuk dapat bersama-sama memikirkan ide baru mengenai kurikulum dan bersedia menerapkannya untuk meningkatkan mutu pelajaran.

Selanjutnya, J.G. Owen yang dikutip oleh Hamalik, menjelaskan bahwa perencanaan kurikulum yang profesional harus menekankan pada masalah bagaimana menganalisis kondisi-kondisi yang perlu diperhatikan sebagai faktor yang berpengaruh dalam perencanaan kurikulum. Terdapat dua kondisi yang perlu diperhatikan dalam perencanaan kurikulum, yaitu:

Pertama, Kondisi sosiokultural, yakni kondisi interaksi sosial yang terjadi di masyarakat. Hal ini menjadi salah satu kondisi yang perlu diperhatikankarena pada dasarnya kegiatan pendidikan merupakan kegiatan behavioral dimana di dalamnya terjadi berbagai iteraksi

sosial antara guru dengan murid, murid dengan murid, dan atau guru dengan murid dengan lingkungannya.

Kedua, Kondisi fasilitas, kondisi ini merupakan salah satu penyebab terjadinya gap antara perencanaan kurikulum dengan para pelaksana kurikulum terutama guru-guru. Fasilitas yang perlu diperhatikan terutama adalah ketersediaan buku-buku teks, peralatan laboratorium, dan alat-alat praktikum lainnya, dana, sarana, dan prasarana sebagai pertimbangan.

Perencanaan kurikulum adalah perencanaan kesempatan-kesempatan belajar yang dimaksudkan untuk membina siswa ke arah perubahan tingkah laku yang diinginkan dan menilai sampai di mana perubahan-perubahan telah terjadi pada diri siswa. Perencanaan kurikulum menyangkut penetapan tujuan dan memperkirakan cara pencapaian tujuan tersebut. Perencanaan kurikulum adalah suatu proses ketika peserta dalam banyak tingkatan membuat keputusan tentang tujuan belajar, cara mencapai tujuan tersebut melalui situasi mengajar-belajar, serta penelaahan keefektifan dan kebermaknaan metode tersebut. Perencanaan kurikulum adalah suatu proses sosial yang kompleks yang

menuntut berbagai jenis dan tingkat pembuatan keputusan.

Menurut Hamalik, pimpinan perlu menyusun perencanaan kurikulum secara cermat, teliti, menyeluruh dan rinci, karena memiliki multi fungsi bagi keberhasilan kurikulum, dalam merencanakan kurikulum madrasah ada beberapa fungsi yang penting untuk diperhatikan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Perencanaan kurikulum berfungsi sebagai pedoman atau alat manajemen, yang berisi petunjuk tentang jenis dan sumber yang diperlukan peserta, media penyampaian, tindakan yang perlu dilakukan, sumber biaya, tenaga, sarana yang diperlukan, sistem kontrol dan evaluasi, peran unsur- unsur ketenagaan untuk mencapai tujuan manajemen organisasi.
- 2) Perencanaan kurikulum berfungsi sebagai penggerak roda organisasi dan tata laksana untuk menciptakan perubahan dalam masyarakat sesuai dengan tujuan organisasi. Perencanaan kurikulum yang baik berpengaruh dalam membuat keputusan.
- 3) Perencanaan kurikulum berfungsi sebagai motivasi untuk melaksanakan sistem pendidikan sehingga mencapai hasil optimal.

Dalam perencanaan kurikulum setidaknya terdapat beberapa hal yang menjadi kegiatan pokok, yaitu, perumusan tujuan, perumusan isi, merancang strategi pembelajaran, merencanakan strategi penilaian. Komponen tujuan berhubungan dengan arah atau hasil yang ingin diharapkan. Dalam skala makro rumusan tujuan kurikulum erat kaitannya dengan filsafat atau sistem nilai yang dianut masyarakat. Tujuan pendidikan mempunyai klasifikasi dimulai dari yang umum sampai tujuan khusus. Hal ini diklasifikasikan menjadi 4 tujuan, yaitu:

- 1) Tujuan pendidikan nasional, adalah tujuan yang bersifat paling umum dan merupakan sasaran akhir yang harus dijadikan pedoman oleh setiap usaha pendidikan.
- 2) Tujuan institusional, adalah tujuan yang harus dicapai oleh setiap lembaga pendidikan atau kualifikasi yang harus dimiliki siswa setelah menyelesaikan program pada lembaga tertentu.
- 3) Tujuan kurikuler, adalah tujuan yang harus dicapai oleh setiap bidang studi atau mata pelajaran.
- 4) Tujuan pembelajaran, dapat didefinisikan sebagai kemampuan yang harus dimiliki oleh anak didik setelah mereka mempelajari

bahasan tertentu dalam bidang studi tertentu dalam sekali pertemuan.

Selanjutnya isi kurikulum adalah keseluruhan materi dan kegiatan yang tersusun dalam urutan dan ruang lingkup yang mencakup bidang pengajaran, mata pelajaran, masalah-masalah, proyek-proyek yang perlu dikerjakan. Pada komponen isi kurikulum lebih banyak menitikberatkan pada pengalaman belajar yang harus dimiliki oleh peserta didik dalam kegiatan proses pembelajaran. Isi kurikulum hendaknya memuat semua aspek yang berhubungan dengan aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik yang terdapat pada isi setiap mata pelajaran yang disampaikan dalam kegiatan proses pembelajaran. Isi kurikulum dan kegiatan pembelajaran diarahkan untuk mencapai tujuan dari semua aspek tersebut.

Oemar Hamalik memberikan beberapa kriteria yang perlu diperhatikan dalam pemilihan isi kurikulum, yaitu:

Signifikansi, yaitu seberapa penting isi kurikulum pada suatu disiplin atau tema studi;

- a. Validitas, yang berkaitan dengan keotentikan dan keakuratan isi kurikulum tersebut;
- b. Relevansi sosial, yaitu keterkaitan isi kurikulum dengan nilai moral, cita-cita,

permasalahan sosial, isu kontroversi, dan sebagainya, untuk membantu siswa menjadi anggota efektif dalam masyarakat;

- c. *Utility*, berkaitan dengan kegunaan isi kurikulum dalam mempersiapkan siswa menuju kehidupan dewasa;
- d. *Learnability*, berkaitan dengan kemampuan siswa dalam memahami isi kurikulum tersebut;
- e. Minat, berkaitan dengan minat siswa terhadap isi kurikulum tersebut. Selanjutnya terdapat strategi pembelajaran atau biasa disebut dengan metode pembelajaran. Hal ini berkaitan dengan strategi yang harus dilakukandalam rangka pencapaian tujuan.
- f. Secara operasional strategi pembelajaran adalah prosedur dan metode yang ditempuh oleh pengajar untuk memberikan kemudahan bagi siswa melakukan kegiatan belajar secara aktif dalam rangka mencapai tujuan pembelajaran. Suatu strategi pembelajaran merupakan suatu sistem menyeluruh yang terdiri dari lima variabel yakni tujuan pembelajaran, materi pelajaran, metode dan teknik mengajar siswa, guru, dan unsur penunjang. Strategi pembelajaran digunakan dalam setiap

aktivitas belajar. Aktivitas belajar ini didesain agar memungkinkan siswa memperoleh muatan yang ditentukan, sehingga berbagai tujuan yang ditetapkan, terutama maksud dan tujuan kurikulum dapat tercapai.

Komponen yang terakhir adalah merancang strategi penilaian atau evaluasi. Sistem penilaian merupakan bagian integral dalam suatu kurikulum yang bertujuan untuk mengetahui tingkat keberhasilan yang telah dicapai setelah pelaksanaan kurikulum. Evaluasi merupakan komponen untuk melihat efektivitas pencapaian tujuan. Dalam konteks kurikulum evaluasi dapat berfungsi untuk mengetahui apakah tujuan yang telah ditetapkan telah tercapai atau belum, atau evaluasi digunakan sebagai umpan balik dalam perbaikan strategi yang ditetapkan.

b. Organisasi Kurikulum

Kurikulum yang dikembangkan lembaga pendidikan sebaiknya berisi tentang bahan belajar, program pembelajaran, hasil pembelajaran yang diharapkan, reproduksi kebudayaan, tugas dan konsep yang mempunyai karakteristik tersendiri, serta memberikan bekal untuk kecakapan hidup (*lifeskill*).

Organisasi kurikulum merupakan pola atau desain bahan kurikulum yang tujuannya untuk

mempermudah siswa dalam mempelajari bahan pelajaran serta mempermudah siswa dalam melakukan kegiatan belajar sehingga tujuan pembelajaran dapat dicapai secara efektif. Rusman memberikan beberapa hal yang harus dipertimbangkan dalam organisasi kurikulum, di antaranya berkaitan dengan ruang lingkup (*scope*) dan urutan bahan pelajaran, kontinuitas kurikulum yang berkaitan dengan substansi bahan yang dipelajari siswa, keseimbangan bahan pelajaran, dan alokasi waktu yang dibutuhkan.

Organisasi kurikulum, yaitu pola atau bentuk bahan pelajaran disusun dan disampaikan kepada murid-murid, merupakan suatu dasar yang penting sekali dalam pembinaan kurikulum dan bertalian erat dengan tujuan program pendidikan yang hendak dicapai, karena bentuk kurikulum turut menentukan bahan pelajaran, urutannya dan cara menyajikannya kepada murid-murid. Organisasi kurikulum adalah struktur program kurikulum yang berupa kerangka umum program-pengajaran-pengajaran yang akan disampaikan kepada peserta didik.

Dalam penyusunan organisasi kurikulum ada sejumlah faktor yang harus diperhatikan, yakni :
(1) Ruang lingkup (*Scope*); Merupakan keseluruhan materi pelajaran dan pengalaman

yang harus dipelajari siswa. Ruang lingkup bahan pelajaran sangat tergantung pada tujuan pendidikan yang hendak dicapai. (2) Urutan bahan (Sequence); Berhubungan dengan urutan penyusunan bahan pelajaran yang akan disampaikan kepada siswa agar proses belajar dapat berjalan dengan lancar. Urutan bahan meliputi dua hal yaitu urutan isi bahan pelajaran dan urutan pengalaman belajar yang memerlukan pengetahuan tentang perkembangan anak dalam menghadapi pelajaran tertentu. (3) Kontinuitas; Berhubungan dengan kesinambungan bahan pelajaran tiap mata pelajaran, pada tiap jenjang sekolah dan materi pelajaran yang terdapat dalam mata pelajaran yang bersangkutan. Kontinuitas ini dapat bersifat kuantitatif dan kualitatif. (4) Keseimbangan; Adalah faktor yang berhubungan dengan bagaimana semua mata pelajaran itu mendapat perhatian yang layak dalam komposisi kurikulum yang akan diprogramkan pada siswa. Keseimbangan dalam kurikulum dapat ditinjau dari dua segi yakni keseimbangan isi atau apa yang dipelajari, dan keseimbangan cara atau proses belajar. (5) Integrasi atau keterpaduan; Yang berhubungan dengan bagaimana pengetahuan dan pengalaman yang diterima siswa mampu memberi bekal dalam menjawab

tantangan hidupnya, setelah siswa menyelesaikan program pendidikan disekolah.

Secara akademik, organisasi kurikulum dikembangkan dalam bentuk-bentuk organisasi, sebagai berikut:

- 1) Kurikulum mata pelajaran, yang terdiri dari sejumlah mata ajaran secara terpisah.
- 2) Kurikulum bidang studi, yang memfungsikan mata ajaran sejenis.
- 3) Kurikulum integrasi, yang menyatukan dan memusatkan kurikulum pada topik atau masalah tertentu.
- 4) *Core curriculum*, yakni kurikulum yang disusun berdasarkan masalah dan kebutuhan siswa.

Pada tahap pengorganisasian dan koordinasi ini merupakan tahap yang perlu diperhatikan secara sungguh-sungguh oleh kepala madrasah. Kepala madrasah berkewajiban untuk mengelola dan mengatur penyusunan kalender akademik, jadwal pelajaran, tugas dan kewajiban guru, serta program kegiatan madrasah.

c. Implementasi Kurikulum

Pelaksanaan kurikulum adalah proses yang memberikan kepastian bahwa proses belajar mengajar telah memiliki sumber daya manusia

dan sarana serta prasarana yang diperlukan sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Nana yang dikutip oleh Rusman, mengemukakan bahwa untuk mengimplementasikan kurikulum sesuai dengan rancangan, dibutuhkan beberapa kesiapan, terutama kesiapan pelaksanaan. Sebagai apapun desain kurikulum yang dibuat semua tergantung kepada guru. Guru adalah kunci utama keberhasilan implementasi kurikulum.

Oemar Hamalik berpendapat bahwa, pelaksanaan kurikulum dibagi menjadi dua tingkatan yaitu pelaksanaan kurikulum tingkat madrasah dan tingkat kelas. Dalam tingkat madrasah yang berperan adalah kepala madrasah dan pada tingkat kelas yang berperan adalah guru. Pada tingkat madrasah, kepala madrasah melaksanakan kegiatan kurikulum di antaranya adalah menyusun rencana kegiatan tahunan, menyusun rencana pelaksanaan program/unit, menyusun jadwal pelaksanaan kegiatan, mengatur alat perlengkapan pendidikan, melaksanakan kegiatan bimbingan dan penyuluhan, merencanakan usaha-usaha peningkatan mutu guru. Pada tingkat kelas guru melaksanakan kurikulum dengan melakukan proses kegiatan belajar mengajar, mengatur

pelaksanaan pengisian buku laporan pribadi, melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler, melaksanakan kegiatan evaluasi tahap akhir.

Implementasi kurikulum mencakup tiga tahapan pokok yaitu: (1) Pengembangan program, mencakup program tahunan, semester atau catur wulan, bulanan, mingguan dan harian. Selain itu ada juga program bimbingan dan konseling atau program remedial. (2) Pelaksanaan pembelajaran. Pada hakekatnya, pembelajaran adalah proses interaksi antara peserta didik dengan lingkungannya. Sehingga terjadi perubahan perilaku kearah yang lebih baik. (3) Evaluasi, proses yang dilaksanakan sepanjang proses pelaksanaan kurikulum caturwulan atau semester serta penilaian akhir formatif atau sumatif mencakup penilaian keseluruhan secara utuh untuk keperluan evaluasi pelaksanaan kurikulum. Implementasi kurikulum dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu: (1) Karakteristik kurikulum, yang mencakup ruang lingkup bahan ajar, tujuan, fungsi, sifat dan sebagainya. (2) Strategi implementasi, yaitu strategi yang digunakan dalam implementasi kurikulum seperti diskusi profesi, seminar, penataran, lokakarya penyediaan buku kurikulum dan berbagai kegiatan lain yang dapat mendorong penggunaan

kurikulum di lapangan. (3) Karakteristik pengguna kurikulum, yang meliputi pengetahuan, keterampilan, serta nilai dan sikap guru terhadap kurikulum dalam pembelajaran.

d. Evaluasi Kurikulum

Evaluasi kurikulum merupakan kegiatan yang sangat penting untuk dilakukan karena bertujuan untuk mengetahui apakah tujuan pembelajaran yang dilakukan berjalan atau tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.²⁹Evaluasi kurikulum adalah penelitian yang sistematis tentang manfaat, kesesuaian efektifitas dan efisiensi dari kurikulum yang diterapkan. Atau evaluasi kurikulum adalah proses penerapan prosedur ilmiah untuk mengumpulkan data yang valid dan reliabel untuk membuat keputusan tentang kurikulum yang sedang berjalan atau telah dijalankan. Evaluasi kurikulum ini dapat mencakup keseluruhan kurikulum atau masing-masing komponen kurikulum seperti tujuan, isi, atau metode pembelajaran yang ada dalam kurikulum tersebut.

Evaluasi kurikulum dimaksudkan untuk memeriksa tingkat ketercapaian tujuan pendidikan yang ingin diwujudkan melalui kurikulum yang bersangkutan. Untuk perbaikan program, bersifat konstruktif, karena informasi

hasil evaluasi dijadikan input bagi perbaikan yang diperlukan di dalam program kurikulum yang sedang dikembangkan. Pertanggungjawaban kepada berbagai pihak, diperlukan semacam pertanggungjawaban dari pihak pengembang kurikulum kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Pihak tersebut baik yang mensponsori kegiatan pengembangan kurikulum maupun pihak yang akan menjadi konsumen dari kurikulum yang telah dikembangkan. Tujuan ini tidak dipandang sebagai suatu kebutuhan dari dalam melainkan lebih merupakan suatu 'keharusan' dari luar. Penentuan tindak lanjut hasil pengembangan, tindak lanjut hasil pengembangan kurikulum dapat berbentuk jawaban atas dua kemungkinan pertanyaan: pertama, apakah kurikulum baru tersebut akan atau tidak akan disebar luaskan ke dalam sistem yang ada? kedua, dalam kondisi yg bagaimana dan dengan cara yang bagaimana pula kurikulum baru tersebut akan disebarluaskan ke dalam sistem yang ada? Dan untuk menghasilkan informasi yang diperlukan dalam menjawab pertanyaan diperlukan kegiatan evaluasi kurikulum.

Jadi dapat disimpulkan bahwa, evaluasi pada dasarnya merupakan pemeriksaan kesesuaian

antara tujuan pendidikan dan hasil belajar yang telah dicapai, untuk melihat sejauh mana perubahan atau keberhasilan pendidikan yang telah terjadi. Hasil evaluasi diperlukan dalam rangka penyempurnaan program, bimbingan pendidikan, dan pemberian informasi kepada pihak-pihak diluar pendidikan.

3. Pedoman Pelaksanaan Kurikulum

Di samping perencanaan yang merupakan tujuan pendidikan dan susunan bahan pelajaran, pemerintah pusat mengeluarkan pedoman-pedoman umum yang harus diikuti oleh madrasah untuk menyusun perencanaan yang sifatnya operasional di madrasah. Pedoman-pedoman tersebut antara lain berupa: struktur program, program penyusunan akademik, pedoman penyusunan program pelajaran, pedoman penyusunan program (rencana) mengajar, pedoman penyusunan satuan pelajaran, pembagian tugas guru, dan pengaturan siswa ke dalam kelas-kelas.

- a) Struktur Program; struktur program adalah susunan bidang pelajaran yang harus dijadikan pedoman pelaksanaan kurikulum di suatu jenis dan jenjang madrasah. Berdasarkan sturuktur program ini madrasah-madrasah dapat menyusun

jadwal pelaksanaan pelajaran disesuaikan dengan kondisi madrasah.

- b) Penyusunan jadwal pelajaran, jadwal pelajaran adalah urutan mata pelajaran sebagai pedoman yang harus diikuti dalam pelaksanaan pemberian pelajaran. Jadwal bernanfaat sebagai pedoman bagi guru, siswa, maupun kepala madrasah.
- c) Penyusunan kalender pendidikan, menyusun rencana kerja madrasah untuk kegiatan selama satu tahun merupakan bagian manajemen kurikulum terpenting yang harus tersusun sebelum tahun ajaran baru.
- d) Pembagian tugas guru, prinsip manajemen yang sering dikehendaki dilaksanakan di Indonesia adalah "*bottom up policy*", yaitu menampung pendapat bawahan sebelum pimpinan memutuskan suatu kebijaksanaan, atau keputusan didasarkan atas musyawarah bersama. Oleh karena itu, dalam mengadakan pembagian tugas guru, kepala madrasah harus melakukan musyawarah dalam rapat kerja guru sebelum tahun ajaran dimulai.
- e) Pengaturan atau penempatan siswa dalam kelas, pengaturan siswa menurut kelasnya sebaiknya sudah dilakukan bersama waktu dengan pendaftaran ulang siswa tersebut. Hal ini akan

mempermudah siswa baru pada saat hari pertama masuk ke madrasah.

- f) Penyusunan rencana mengajar, langkah pertama yang harus dilakukan oleh guru setelah menerima tugas untuk tahun ajaran yang akan datang adalah mempersiapkan segala sesuatu agar apabila sudah sampai saat melaksanakan mengajar tinggal memusatkan perhatian pada lingkup yang khusus yaitu interaksi belajar mengajar.³²

4. Komponen-Komponen Kurikulum

Secara operasional, manajemen kurikulum adalah fungsi-fungsi manajemen pada komponen kurikulum, yaitu komponen tujuan, materi, metode atau proses dan evaluasi. Kurikulum dapat diumpamakan sebagai suatu organisme manusia ataupun binatang, yang memiliki susunan anatomi tertentu. Unsur atau komponen-komponen dari anatomi tubuh kurikulum yang utama adalah tujuan, isi atau materi, proses atau sistem penyampaian dan media, serta evaluasi. Keempat komponen tersebut berkaitan erat satu sama lain.

Suatu kurikulum harus memiliki kesesuaian atau relevansi. Kesesuaian ini meliputi dua hal. *Pertama* kesesuaian antara kurikulum dengan tuntutan, kebutuhan, kondisi, dan perkembangan masyarakat.

Kedua kesesuaian antara komponen-komponen kurikulum, yaitu isi sesuai dengan tujuan, proses sesuai dengan isi dan tujuan, demikian juga evaluasi sesuai dengan proses, isi dan tujuan kurikulum.

- a) Tujuan; Tujuan kurikulum dirumuskan berdasarkan dua hal. *Pertama* perkembangan tuntutan, kebutuhan dan kondisi masyarakat. *Kedua*, didasari oleh pemikiran-pemikiran dan terarah pada pencapaian nilai-nilai filosofis, terutama falsafah negara.
- b) Bahan Ajar; siswa belajar dalam bentuk interaksi dengan lingkungannya, lingkungan orang-orang, alat-alat dan ide-ide. Tugas utama seorang guru adalah menciptakan lingkungan tersebut, untuk mendorong siswa melakukan interaksi yang produktif dan memberikan pengalaman belajar yang dibutuhkan.
- c) Media mengajar; Media mengajar merupakan segala macam bentuk perangsang dan alat yang disediakan guru untuk mendorong siswa belajar.
- d) Evaluasi pengajaran; Komponen utama selanjutnya adalah rumusan tujuan, bahan ajar, strategi mengajar, dan media mengajar adalah evaluasi dan penyempurnaan. Evaluasi ditujukan untuk menilai pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditentukan serta menilai proses pelaksanaan mengajar secara

keseluruhan. Tiap kegiatan akan memberikan umpan balik, demikian juga dalam pencapaian tujuan- tujuan belajar dan proses pelaksanaan mengajar. Umpan balik tersebut digunakan untuk mengadakan berbagai usaha penyempurnaan baik bagi penentuan dan perumusan tujuan mengajar, penentuan sekuens bahan ajar, strategi, dan media mengajar.

BAB V

PERAN WEBSITE DAN MEDIA SOSIAL

A. Peran Website dan Media Sosial di Madrasah

1. Peran Website bagi Madrasah

Penggunaan sarana media komunikasi saat ini telah berkembang begitu pesat seiring dengan kemajuan teknologi komunikasi, dimana kita diperhadapkan kepada banyak pilihan untuk dapat menyampaikan/mengakses informasi baik melalui media konvensional seperti media cetak maupun media elektronik dan yang paling berkembang adalah media sosial.

Maraknya perkembangan teknologi internet saat ini, menyebabkan hampir seluruh masyarakat memanfaatkannya dalam berbagai macam kegiatan untuk mencari informasi ataupun menyebarkan informasi kepada seluruh khalayak masyarakat. Perkembangan tersebut mencakup hampir seluruh sendi kehidupan saat ini, dapat dinikmati melalui internet. Internet sudah mampu menggantikan media massa konvensional seperti, televisi, radio

maupun media cetak seperti koran, majalah dan sejenisnya. Perpaduan teknologi teks, suara, gambar yang menjadi hidup karena dapat terjadi secara interaktif, menjadikan internet menjadi media yang sangat unggul saat ini.

Perkembangan media massa konvensional menjadi media massa digital atau "media sosial" saat ini tidak terlepas dari perkembangan teknologi internet itu sendiri. Media sosial merupakan media online, dimana pengguna media ini dapat berpartisipasi secara interaktif dengan peserta lain, berbagi, maupun menciptakan isi melalui blog, jaringan sosial, maupun forum.(Junaedi, 2011).

Tuntutan masyarakat terhadap mutu pelayanan pendidikan dari waktu ke waktu makin tinggi. Seiring dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang semakin pesat, maka lembaga Pendidikan dalam berbagai tingkat dan jenjang pendidikan tidak lagi dapat berpangku tangan untuk melestarikan kemampuan budaya dan performa suatu lembaga madrasah, namun harus gigih melakukan inovasi perubahan dalam berbagai aspek agar tidak ditinggalkan oleh masyarakat yang hidup dalam pada era globalisasi.

Menyadari hal tersebut, guru TIK Madrasah Aliyah Nurul Amin Moch DickyL, S.Kom menjelaskan "Teknologi Informasi berbasis komputer adalah salah

satu media yang cukup efektif dalam mengelola sistem informasi akademik Madrasah. Penggunaan internet ini juga mulai meningkat di kalangan pendidikan, penggunaan ini tidak hanya sekedar mencari informasi di Internet saja, tetapi juga sudah menerapkan teknologi internet ini sebagai media publikasi, pembelajaran dan ujian Madrasah dalam meningkatkan mutu dan kualitas sekolah”.

Pembuatan website sekolah menjadi salah satu pilihan ketika masyarakat juga mulai terbiasa dengan memanfaatkan teknologi berbasis internet. Untuk itu, sudah selayaknya lembaga pendidikan memiliki website sebagai sarana komunikasi antara guru, siswa dan wali murid. Di samping itu, Website sekolah juga bisa menjadi pusat informasi bagi pengunjung dan mereka yang ingin melanjutkan jenjang pendidikannya lebih tinggi.

2. Tujuan Dan Manfaat Website Bagi Lembaga Pendidikan Madrasah

Pembuatan website ini antara lain bertujuan sebagai:

- a) Informasi sekolah dapat diperoleh dengan mudah dimana saja dan kapan saja.
- b) Meningkatkan tali silaturahmi antara alumni dengan alumni, alumni dengan staff pengajar,

antara staff dengan orang tua/wali.

- c) Memudahkan sekolah dalam menggali dana dari berbagai sumber, terutama dari para alumni yang telah sukses dan tersebar di berbagai belahan nusantara bahkan dunia.
- d) Meningkatkan kredibilitas sekolah di mata masyarakat dalam kesungguhannya meningkatkan kualitas pendidikan.
- e) Sebagai media promosi dalam meningkatkan peserta didik

Website sekolah sebaiknya dilengkapi dengan aplikasi penerimaan siswa baru online (psb / ppdb online), aplikasi pengumuman ujian nasional online, aplikasi raport online, pembelajaran online (elearning) dan aplikasi manajemen perpustakaan online .

3. Peran Media Sosial Bagi Madrasah

Media sosial bagi sebagian orang, kini telah menjadi sebuah kebutuhan yang harus terpenuhi. Di zaman seperti sekarang ini internet memiliki andil yang sangat besar di berbagai sektor kehidupan manusia. Terutama di dalam media publikasi. Pemanfaatan media-media sosial yang ada di internet merupakan satu dari sekian banyak cara yang dapat kita lakukan dalam menyebarkan informasi-informasi mengenai kegiatan-kegiatan

atau agenda-agenda yang akan kita laksanakan. Disamping karena aksesnya yang mudah dan murah, jangkauannya pun luas. Jadi, orang tidak usah susah payah lagi membagi-bagikan brosur, dan undangan.

Pengertian media sosial adalah sebuah media on line, dimana para penggunanya bisa dengan mudah berpartisipasi, berbagi dan menciptakan isi meliputi blog, jejaring sosial (Facebook, Youtube, Myspace dan Twitter), wiki, forum dan dunia virtual. Dalam penggunaan media sosial yang paling sering digunakan orang adalah jejaring sosial, karena situs ini memungkinkan orang untuk membuat web page pribadi, yang dapat terhubung dengan teman-teman untuk berbagi informasi dan berkomunikasi

Media sosial memungkinkan setiap individu dapat berpartisipasi dalam berbagai bentuk wacana di jagad maya. Dengan media sosial setiap individu memiliki kesempatan yang sama untuk menyebarkan informasi sesuai agendanya sendiri, memberikan komentar, bahkan beradu argumentasi dengan individu lainnya. Setiap individu memiliki kesempatan menyuarkan berbagai peristiwa sesuai dengan perspektif masing-masing.

Media sosial yang menjadi turunan internet saat ini menjadi ruang terbuka yang dapat dinikmati oleh seluruh lapisan masyarakat digital. Pemahaman spontan mengenai ruang publik sebagai ranah yang

terbuka bagi setiap orang untuk terlibat di dalamnya secara bebas ternyata secara historis berkembang meninggalkan maknanya yang bersifat spontan, dipahami menjadi sebuah konsep politik yang mengajukan sejumlah syarat bagi setiap orang untuk terlibat di dalamnya.

Media sosial memberikan kesempatan kepada siapapun untuk terlibat didalamnya secara langsung. Banyak masyarakat mengambil kesempatan tersebut untuk sekedar terlibat didalamnya, bagi sebagian masyarakat memanfaatkan media sosial untuk kegiatan berbagi informasi. Akan tetapi tidak sedikit juga masyarakat memanfaatkan media sosial untuk menyebarkan informasi untuk menampilkan dirinya sebagai bentuk eksistensi keberadaannya. Tidak terlepas masyarakat kelas atas maupun kelas bawah, muda atau tua, laki-laki atau perempuan, bahkan mulai dari pengamen sampai presiden mereka memanfaatkan media sosial untuk mengabarkan informasi apa yang dilakukannya.

Manfaat sosial media saat ini tidak dapat terpisahkan dengan kehidupan sehari-hari. Saat ini sosial media sepertinya sudah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan. Tua Muda, Pria Wanita, Bos Besar sampai Office Boy pun sepertinya sudah mengenal dan mengetahui tentang sosial media. Perkembangan teknologi informasi yang

pesat merupakan salah satu penyebab boomingnya sosial media. Para web developer pun kini berlomba-lomba untuk mengembangkan berbagai sosial media yang dapat dinikmati oleh segala kalangan. Sebut saja Facebook, Twitter, Instagram, Path, dan masih banyak lagi.

Publikasi menjadi hal yang sangat penting dalam mengenalkan ataupun mempromosikan madrasah. Pada zaman teknologi internet yang belum maju seperti sekarang ini, dahulu publikasi menjadi sebuah hal yang mahal untuk dilakukan, karena dalam mempublikasikan suatu informasi hanya bisa melalui surat kabar dan televisi, akan tetapi dengan kemajuan teknologi informasi khususnya internet membuat siapapun bisa mempublikasikan informasi apapun dengan sangat mudah dan dengan biaya yang sangat murah juga, terlebih dengan berkembangnya media sosial.

Media sosial yang diartikan sebagai sebuah media online dimana para penggunanya dapat dengan mudah berpartisipasi. Berpartisipasi dalam arti seseorang akan dengan mudah berbagi informasi, menciptakan konten atau isi yang ingin disampaikan kepada orang lain, memberi komentar terhadap masukan yang diterimanya dan seterusnya. Semua dapat dilakukan dengan cepat dan tak terbatas (Utari: 2011).

Pada perkembangan media sosial saat ini hampir mayoritas semua sudah memiliki akun-akun di media sosial tersebut, akan tetapi pada kenyataannya pengguna media sosial mayoritas masih belum sadar untuk memanfaatkan media sosial untuk hal-hal yang positif, masih banyak pengguna media sosial yang hanya menggunakan untuk upload foto dirinya sendiri, video, ajang pameran dan bahkan yang paling ekstrim media sosial digunakan untuk menyebarkan kebencian. Hal tersebut tentu kurang bermanfaat dalam penggunaan media sosial.

Memanfaatkan media sosial sebagai sarana promosi madrasah, baik profil madrasah, foto bangunan, kondisi bangunan, kondisi sarana dan prasarana, kegiatan siswa dan prestasi siswa. Madrasah yang menggunakan media sosial yang memanfaatkan untuk sarana promosi.

Pemanfaatan media sosial sebagai sarana promosi ini sering juga mendorong madrasah untuk mengupload foto dan video dengan menambahkan *hashtag*(#) identitas madrasah, sehingga dalam waktu cepat usaha yang ada akan tersebar dan dilihat oleh banyak orang dan semua itu tanpa biaya apapun alias gratis. Selain itu kemudahan dan kesimpelan di media sosial ini sangat membantu madrasah untuk melakukan promosi ataupun

publikasi, Sehingga untuk melakukan publikasi menjadi hal sangat mudah untuk dilakukan. Semua manfaat dari penggunaan media sosial tersebut juga bisa digunakan sebagai publikasi untuk mengenalkan dan mempromosikan madrasah, sehingga keunggulan madrasah dapat dikenal oleh masyarakat luas. Madrasah yang dikenal memiliki keunggulan baik dari sisi kegiatan maupun prestasi pada tiap tiap madrasah nya sangat terbantu untuk mempengaruhi melalui media sosial. pada tiap-tiap madrasah tentu akan sangat terbantu dalam manfaat yang dimiliki dari media sosial.

Penyebaran madrasah melalui media sosial dapat dilakukan dalam bentuk foto atau video yang menarik tentang kegiatan yang dilaksanakan di madrasah . Kegiatan Pembelajaran di kelas maupun di luar kelas, kegiatan pembiasaan di madrasah, kegiatan ekstrakurikuler, prestasi di madrasah, profil madrasah, visi dan misi madrasah, tujuan madrasah, sarana dan prasarana yang ada di madrasah.

Melalui media sosial madrasah lebih banyak dikenal oleh masyarakat karena prestasinya, sesuai dengan slogan madrasah yaitu madrasah hebat, madrasah bermartabat ini akan menjadi kenyataan bukan hanya slogan belaka.

4. Manfaat media sosial dalam pendidikan adalah :

Pertama kemampuan beradaptasi. Dengan jejaring sosial akan mampu belajar cara mengembangkan kemampuan teknis dan sosial yang dibutuhkan mereka dalam menghadapi era digital sekarang. Mereka akan menemukan cara beradaptasi dan sosialisasi dengan sahabat di jejaring sosial, serta kemampuan manajemen pertemanan mereka.

Kedua, termotivasi. Dengan terbentuknya komunitas pertemanan yang luas akan mampu memotivasi dalam mengembangkan diri masukan ide ide baru. Keterkaitan dengan motivasi salah satu manfaat media sosial dalam sarana publikasi madrasah dapat kita jadikan semangat bagi madrasah lain untuk mengadopsi atau mengadaptasikan kegiatan yang sesuai dengan kondisi lembaga masing-masing.

Ketiga, meningkatkan kepedulian. Saling sapa didalam situs jejaring sosial secara perlahan akan meningkatkan kualitas persahabatan, perhatian dan empati sesama teman yang saling terhubung secara online. Sapaan kepada teman lainnya membuat teman yang disapa merasa diperhatikan, berbagi photo, berbagi video, berbagi cerita, ini akan meningkatkan rasa kepedulian satu sama lain

walaupun mereka tidak pernah bertemu secara nyata. Bentuk-bentuk perhatian seperti ini mampu mempererat tali persahabatan diantara teman dalam jejaring sosial maka secara alami mereka akan menjaga kualitas pertemanan mereka. Hal yang sederhana namun memberikan efek yang sangat baik dalam membentuk suatu komunitas yang saling menjaga persahabatan sesama teman.

Keempat. Perluasan jaringan Pertemanan. Media sosial madrasah sangat penting bagi madrasah, karena dari media sosial madrasah masyarakat luar akan menilai bagaimana kualitas madrasah sebenarnya.

Kelima, Memperkenalkan profil madrasah sehingga masyarakat luas mengetahui informasi apapun tentang sekolah seperti : Fasilitas yang tersedia, Kurikulum intra dan ekstra kurikuler termasuk materi pembelajaran online dan pustaka maya, prestasi yang telah diraih oleh madrasah, informasi mengenai perencanaan madrasah dan kebutuhan biaya, macam dan kualitas kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan madrasah. Jumlah dan kualifikasi tenaga pendidik dan kependidikan yang ada.

Keenam, sebagai sarana komunikasi antara madrasah dengan dunia luar. bentuk komunikasi yang terjalin diantaranya : komunikasi antara siswa

dengan guru terkait pelaksanaan pembelajaran, komunikasi antara siswa melalui media forum, komunikasi antara orangtua siswa/ calon siswa dengan madrasah melalui media email ataupun form kontak di website, komunikasi antara madrasah dengan institusi pendidikan di dalam/luar daerah, komunikasi antara madrasah dengan alumni.

Ketujuh, sebagai media resmi madrasah untuk media publikasi informasi ke masyarakat. seperti : pengumuman, Press Release, dan Berita resmi madrasah. Melalui media sosial yang dirancang sesuai dengan kebutuhan dan dikelola dengan baik, maka masyarakat dapat memahami dan mengetahui keunggulan dari suatu madrasah. Sejalan dengan perkembangan teknologi informasi yang begitu cepat, mengikuti adanya media sosial madrasah merupakan cara yang efektif untuk dapat meningkatkan kualitas madrasah yang akan berdampak pada bertambahnya kuantitas siswa.

B. Perilaku Masyarakat Dalam Berwebsite dan Bermedia Sosial

1. Pengaruh Media Sosial dan website Terhadap Perilaku Masyarakat

Dari sekian banyak jejaring social, penggunaan Facebook dan Twitter yang paling banyak digandrungi orang karena lebih praktis, ekonomis

dan murah penggunaannya. Cukup memiliki smartphone maka kita sudah dapat mengakses informasi kapan dan dimana saja melalui media social, dan yang paling menarik karena kita dapat menyampaikan informasi terkait dengan kegiatan-kegiatan kita, baik yang sifatnya pribadi maupun kelompok.

Penggunaan media sosial telah merambah hampir semua lapisan dan golongan, baik pejabat pemerintahan, pengusaha, pedagang, Ustas, mahasiswa, pelajar, dll. Penggunaan sosial media pertama kali dilakukan melalui pengiriman surat elektronik pertama oleh peneliti ARPA (Advanced Research Project Agency) pada tahun 1971, yang berkembang melahirkan situs GeoCities tahun 1995 yang melayani Web Hosting yaitu layanan penyewaan penyimpanan data website agar halaman website bisa diakses dari mana saja. Kemudian lahir namanya situs jejaring siosia l pada tahun 1997, pada tahun 1999 muncul situs untuk membuat blok pribadi, yaitu Blogger, yang menawarkan penggunaanya bisa membuat halaman situs sendiri yang dapat memuat hal tentang apapun termasuk hal pribadi, tanpa mengeluarkan uang banyak dan tenaga kerja. Pengguna sosial media bebas membuat pesan, mengedit, menambahkan, memodifikasi tulisan, gambar dan video, grafis dan

sebagainya. Semua dapat dilakukan sendiri tanpa bantuan orang lain, praktis bukan? Inilah yang menyebabkan media sosial berkembang begitu pesat.

2. Dampak Positif Media Sosial

Penggunaan media sosial memberikan dampak yang sangat positif terutama dalam melakukan interaksi baik secara sosial, politik maupun ekonomi. Penggunaan media sosial memberikan kemudahan dalam berkomunikasi, baik teman, keluarga yang tidak memungkinkan dilakukan melalui face to face karena faktor jarak.

Kita dapat mengirimkan informasi-informasi yang dibutuhkan dengan mudah dan cepat, begitu pula dalam mengakses informasi yang kita butuhkan. Kita banyak dipertemukan teman atau keluarga yang sudah lama tidak pernah bertemu melalui media sosial facebook. Media sosial dapat dijadikan sarana untuk saling berbagi, saling bertukar foto, data dan dokumen lainnya. Media sosial juga dapat digunakan sebagai sarana promosi dengan berbagai produk/jasa yang dapat ditawarkan kepada pengguna media sosial tanpa harus mengeluarkan biaya yang besar tetapi dengan keuntungan yang berlipat ganda. Jadi tidak heran kalau saat ini telah menjamur bisnis on line melalui media sosial, bahkan

di kota-kota besar penggunaan komunikasi politik melalui media sosial menjadi media yang cukup ampuh untuk mempengaruhi pasangan calon.

3. Dampak Negatif Media Sosial

Penggunaan media sosial juga dapat memberikan dampak yang negatif terhadap masyarakat, seperti yang kita lihat sekarang media sosial dijadikan media untuk menanamkan kebencian terhadap orang lain dengan mengunggah kata-kata atau gambar yang tidak etis sehingga terbangun rasa tidak senang dan benci terhadap seseorang, terutama mereka yang memiliki posisi penting baik di pemerintahan maupun lembaga-lembaga Negara.

Media sosial dijadikan sarana untuk mencaci maki bahkan mempropokasi orang lain, perilaku ini sangat berbahaya apalagi yang menyangkut kelangsungan hidup bernegara dan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Mungkin kedepan sebelum terlalu kebablasan perlu ada kontrol untuk mengatur pemanfaatan media sosial sebagai sarana komunikasi agar tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan.

Penggunaan media sosial juga berdampak kepada hubungan suami istri, karena dapat memicu kecemburuan antar pasangan jika salah satu pasangan membangun hubungan yang tidak wajar.

Banyak sekali kasus-kasus yang kita lihat dimana dalam suatu rumah tangga hancur berantakan dan akhirnya bercerai akibat penggunaan media sosial yang tidak terkontrol dan yang menanggung resikonya adalah anak-anak yang tidak bersalah.

4. Media Sosial dan Perubahan Perilaku

Penggunaan media sosial juga membawa perubahan perilaku terhadap masyarakat. Sebagai contoh, kita sudah jarang berkomunikasi dengan lingkungan sekitar, semisal pada saat antri di loket-loket pelayanan, mereka masing-masing sibuk dengan smartphonenya tanpa memperdulikan orang-orang sekitarnya, bahkan banyak orang yang kita lihat termasuk teman sekantor kita pekerjaannya tidak selesai bahkan terbengkalai karena sibuk berkomentar atau memberikan komentar-komentar melalui facebook, yang sebenarnya tidak terlalu bermanfaat untuk dirinya.

Dan yang paling memprihatinkan adalah dampak media sosial terhadap perilaku anak-anak kita yang masih remaja, mereka menjadi apatis dan cuek dengan lingkungannya, kita orang tua semakin sulit berkomunikasi dengan anak-anak kita, apalagi diharapkan membantu menyelesaikan pekerjaan rumah. Media sosial menjadikan anak-anak kita semakin malas belajar dan susah diatur, karena

hampir semua waktunya dihabiskan untuk mengutak-atik informasi, baik di sekolah, di luar sekolah ataupun di rumah. Anak-anak lebih memilih media sosial untuk mencurahkan unek-uneknya dari pada orang tuanya, dan yang paling parah hampir semua persoalan yang dihadapi dia disampaikan ke media sosial, termasuk hal-hal yang sipatnya pribadi sehingga semua orang tahu, padahal mestinya orang tidak perlu tahu. mereka tidak menyadari bahwa apa yang kita sampaikan sudah menjadi konsumsi publik dan sulit ditarik kembali. Persoalan ini tidak dapat dibiarkan, perlu ada solusi mengingat anak-anak kita adalah harapan kita yang akan melanjutkan estafet kepemimpinan kedepan. (Hernawati)

BAB VI

KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH

A. Kepemimpinan

Pemimpin pada hakikatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya. Semakin banyak jumlah sumber kekuasaan yang tersedia bagi pemimpin, maka makin besar potensi kepemimpinan yang efektif (Nanang Fatah: 2009).

Pemimpin adalah orang yang berada di depan dan memiliki pengikut, baik orang tersebut menyesatkan atau tidak. Imam dan khalifah adalah dua istilah yang digunakan Alquran untuk menunjuk pemimpin. Kata imam terambil dari kata *amma - yaummu*, yang berarti menuju, menumpu dan meneladani. Kata khalifah berakar kata *khalafa*, yang pada mulanya berarti

“dibelakang” seringkali juga diartikan “pengganti”, karena yang menggantikan selalu berada di belakang, atau datang sesudah yang digantikannya.

Pemimpin pada dasarnya merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dan mengajak bekerjasama dalam rangka mencapai tujuan dan cita-cita organisasi (Nanang Fatah: 2013). Kepemimpinan diidentikkan dengan adanya penggunaan wewenang dan kekuasaan dalam mengarahkan, mempengaruhi dan memotivasi bawahan untuk bekerja menjalankan tugas sesuai dengan peran dan fungsi masing-masing dalam sebuah organisasi.

Kepemimpinan berasal dari kata *leader* yang memiliki arti pemimpin atau *to lead* bermakna pemimpin. Atau bisa juga disebut membimbing, mengarahkan orang lain dalam melakukan sebuah tindakan (Yukl: 2002). Sebagai seorang pemimpin harus mampu menjadi pengayom, pembimbing dan mampu mengarahkan anggota yang dipimpin untuk bekerja dengan sungguh-sungguh menjalankan tugasnya dalam sebuah organisasi.

Menurut Robbin dalam (Mulyono: 2009), kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam memberikan pengaruh kepada anggota masyarakat supaya mereka mau bekerja

melakukan sebuah tindakan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran. Husnul Yakin menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah seni, kecakapan, kesanggupan serta kemampuan seseorang untuk membuat orang lain, kelompok atau bawahan maupun simpatisan dalam sebuah organisasi baik organisasi formal maupun informal mereka mau mengikuti atau mentaati segala apa yang dikehendaki, membuat mereka begitu antusias atau bahkan mungkin rela berkorban (Yakin: 2011). Pengaruh yang diberikan oleh seorang pemimpin kepada orang lain mampu menjadikan mereka lebih antusias, rela berkorban bekerja dengan segenap kemampuan yang dimiliki demi kemajuan sebuah organisasi. Pemimpin itu memberikan motivasi dengan menunjukkan langsung didepan anggota sebagai contoh yang baik untuk ditiru dan dipraktikan oleh anggota bawahan dalam bekerja menjalankan tugas dan fungsi dalam lembaga atau organisasi.

Individu atau kelompok selalu membutuhkan adanya sosok pemimpin yang mampu membimbing serta mengarahkan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan serta mampu menjaga keseimbangan kelompok dan memelihara interaksi yang dapat membantu tercapainya tujuan yang telah dicitakan bersama sebelumnya. Hal ini senada dengan apa yang telah dijelaskan oleh Mulyadi bahwa

kepemimpinan itu merupakan sebuah proses pengarahan, memandu dalam mencapai tujuan organisasi serta mampu memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan (Mulyadi:2010). Seorang pemimpin mampu memperbaiki segala kekeliruan, melengkap kekurangan yang dilakukan oleh bawahan atau pengikut dalam segala tindakan untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga.

Selanjutnya dipaparkan oleh (Keating: 1991) bahwa seorang pemimpin memiliki peran dan fungsi dalam sebuah lembaga organisasi yaitu sebagai inisiator (*initiating*), pengelola (*regulating*), memberi tahu (*informating*), pemberi dukungan (*Supporting*), dan penilai serta penyimpul (*summaring*). Pemimpin tidak hanya bertindak selaku pemberi perintah kepada bawahan yang sewaktu-waktu memerintah bawahan untuk melakukan suatu pekerjaan, namun lebih dari itu, bagaimana seorang pemimpin itu menjadi contoh, mampu memberikan rasa aman dan nyaman bagi bawahan dalam bekerja dan tidak mencari-cari kesalahan anggota bawahan yang mengakibatkan lemahnya semangat bekerja pada bawahan karena kesalahan mereka selalu dicari-cari oleh pemimpin mereka. Pemimpin harus mampu mengarahkan dan membantu menyelesaikan permasalahan yang sekiranya sulit dipecahkan oleh anggota, di sini dibutuhkan peran seorang pemimpin sebagai tempat

berkonsultasi mencari arahan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Dalam rangka pembinaan karakter tanggung jawab pada diri siswa, maka tidak bisa terlepas dari kemampuan seorang kepala sekolah selaku pemimpin yang memiliki kemampuan khusus dalam mempengaruhi seluruh pendidik dan tenaga kependidikan melalui kebijakan-kebijakan kepala sekolah, peraturan-peraturan yang tertulis maupun tidak tertulis serta kemampuan mengarahkan dan bekerjasama serta menjadi contoh bagi seluruh warga sekolah, sehingga tujuandan cita-cita bersama mampu tercapai dengan baik.

Berdasarkan pemaparan tersebut di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa pemimpin merupakan sosok individu yang memiliki banyak kelebihan, mampu seperti misalnya seorang pemimpin mampu memberikan arahan kepada bawahan dalam menjalankan tugas pada sebuah organisasi, pemimpin mau membuka diri sebagai wadah berkonsultasi untuk memecahkan permasalahan yang dialami bawahan dalam menjalankan tugasnya, serta mampu memberikan tauladan yang baik bagi seluruh anggota kelompok yang dipimpinnya sehingga mereka para bawahan menjadi termotivasi dan rela berkorban dengan segenap kemampuan yang dimiliki untuk

bekerja dengan sungguh-sungguh dalam mencapai tujuan dan kemajuan organisasi yang dicita-citakan.

Yukl memberikan penjelasan bahwasanya kepemimpinan yang efektif tersebut dapat dilihat dari kemampuannya dalam memberikan motivasi, sugesti, meningkatkan kompetensi para anggota organisasi serta memberikan fasilitas sebagai penunjang kinerja dalam menjalankan tugas dan fungsi masing-masing dalam organisasi (Yukl: 2013). Pemimpin yang efektif melakukan pekerjaan yang terbaik dengan melibatkan seluruh anggota organisasi dalam bekerja bersama-sama untuk mewujudkan cita-cita organisasi. Lebih lanjut dijelaskan oleh (Yukl dan William : 2020) bahwa seorang pemimpin memiliki tujuan yang ingin dicapai dalam organisasi, memotivasi para anggota, berkoordinasi dan bekerjasama dengan para anggota maupun orang lain, mengalokasikan sumberdaya untuk mencapai tujuan organisasi dan belajar secara kontinyu untuk mewujudkan pengembangan organisasi di masa depan.

Pemimpin akan selalu memberikan perhatian lebih pada organisasi dengan memperhatikan para anggota bawahan dengan memberikan dukungan dan kesempatan untuk meningkatkan kompetensi serta memperhatikan kesejahteraan sebagai penyemangat bagi mereka dalam bekerja menjalankan program organisasi. Efektifitas seorang pemimpin akan mampu

memberikan kontribusi terhadap kemajuan dan perkembangan organisasi.

B. Kepala Sekolah/Madrasah

Secara sederhana kepala sekolah/madrasah dapat didefinisikan sebagai “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sebuah sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dengan murid yang menerima pelajaran”(Wahjosumidjo: 2005). Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan tingkat satuan pendidikan yang harus memiliki skil dasar kepemimpinan yang kuat. Oleh karena itu setiap kepala sekolah harus mengetahui dan memahami kunci sukses kepemimpinannya (Mulyasa: 2013). Pendapat lain juga menjelaskan bahwa Kepala sekolah merupakan seorang yang memiliki tanggungjawab penuh terhadap perjalanan sekolah. Dan sebagai orang yang berada pada posisi paling atas ia hendaknya mampu mengendalikan sekolah, baik ke dalam maupun ke luar, artinya kepala sekolah harus bertanggungjawab dalam memberdayakan guru, staf maupun tenaga lainnya. Serta dalam menjalankan peran dan fungsinya sebagai seorang pemimpin, manajer, dan pengelola harus mampu berkomunikasi dan berinteraksi serta

melibatkan orang tua dan masyarakat dalam pengembangan sekolah, selain itu juga kepala sekolah bertanggungjawab dalam urusan kedinasan kepada atasannya terhadap kehidupan dan perjalanan sekolah yang ia pimpin (Sulhan:2006).

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus mampu memanaj para guru, staf dan karyawan dalam bekerja menjalankan aktivitasnya di sekolah sesuai dengan kompetensi dan kepribadian masing-masing. Di sini kepala sekolah mampu mengorganisasi guru dan karyawan dengan memberikan tugas dan fungsi yang sesuai dengan latar belakang keilmuan dan keterampilan masing-masing, jangan sampai kepala sekolah keliru dalam memberikan tugas kepada seorang individu yang bukan merupakan bidang keahliannya sehingga pencapaian tujuan yang diharapkan akan mengalami kendala.

Kepala sekolah merupakan seorang pengelola, pengatur, manajer di sekolah, ia harus bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan peningkatan perubahan atau perbaikan program pengajaran di sekolah, ia harus menjalankan perannya dalam memimpin sekolah sebagai lembaga pendidikan (Sagala:2010). Kemampuan manajemen dari seorang kepala sekolah sangat menentukan kemajuan lembaga sekolah yang ia pimpin, karena

dengan ilmu manajemen yang dimiliki seorang kepala sekolah tentu ia akan mampu membuat sebuah perencanaan yang matang, pengorganisasian yang tepat serta mampu menjalankan tugasnya sebagai pimpinan tertinggi di lembaga sekolah yang ia pimpin serta tercapainya program pendidikan dan pengajaran yang pada akhirnya mampu mencapai keinginan dan harapan yang telah dicita-citakan bersama.

Kepala sekolah sebagai pemimpin tercermin dalam kemampuannya mengemban tugas dan tanggungjawab sebagai pemimpin, serta mampu menggerakkan seluruh sumberdaya di lingkungan sekolah. Selain itu juga kepala sekolah tidak hanya bertanggungjawab dalam mensukseskan kegiatan akademik semata melainkan bertanggungjawab terhadap seluruh kegiatan, menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif, serta komunikasi yang lancar terbangun di lingkungan internal maupun eksternal sekolah (Mustofa: 2022).

Tugas dan tanggungjawab kepala sekolah sebagai pemimpin sangat kompleks mulai dari perhatiannya terhadap persoalan akademik, perhatiannya terhadap sumberdaya pendidikan yang ada serta kepala sekolah juga memiliki tanggungjawab sebagai penyambung lidah sekolah ke luar lingkungan sekolah bagaimana kepala sekolah

menjalin komunikasi dengan pihak-pihak di internal sekolah dan eksternal sekolah.

Mulyasa memaparkan bahwa, sebagai seorang *leader* kepala sekolah dapat dilihat dari: kepribadiaannya, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi (Mulyasa: 2018).

1. Kepribadian kepala sekolah tercermin dalam sifat-sifat seperti: jujur, percaya diri, tanggungjawab, berani mengambil keputusan dan resiko, berjiwa besar, emosi yang stabil dan teladan.
2. Pengetahuan kepala sekolah terhadap pendidik dan peserta didik tercermin dalam kemampuan memahami kondisi tenaga pendidik dan kependidikan, kemampuan memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, kemampuan menyusun program pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan, mau menerima masukan, saran serta kritikan dari berbagai pihak dalam rangka meningkatkan kepemimpinannya.
3. Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dalam kemampuannya untuk mengembangkan visi dan misi sekolah, melaksanakan program untuk mencapai visi dan misi sekolah dalam tindakan nyata.

4. Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dalam mengambil keputusan bersama tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah, mengambil keputusan untuk internal dan eksternal sekolah,
5. Kemampuan berkomunikasi dapat dilihat dari kemampuannya dalam berkomunikasi secara lisan dengan tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah, menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik, berkomunikasi secara lisan dengan orang tua peserta didik serta masyarakat di sekitar lingkungan sekolah.

kepala sekolah sebagai pemimpin akan selalu tampil di depan warga sekolah dengan menunjukkan keteladanannya sebagai pemimpin yang patut dicontoh, komunikatif serta memberdayakan sumberdaya manusia yang ada.

1. Keteladanan

Keteladanan berkaitan dengan kepribadian yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin di lingkungan sekolah. Perilaku keteladanan yang ditunjukkan oleh seorang kepala sekolah dapat dibuktikan dengan sikap yang selalu menghargai bawahan. Pendapat dan ide yang dikeluarkan oleh guru dan staf diberikan penghargaan terlebih juga

bagi peserta didik, penghargaan tersebut tidak harus dengan materi juga bisa walaupun hanya dengan perkataan yang dapat membangkitkan semangat bagi para anggota yang dipimpinnya (Mulyasa: 2011). sebagai kepala sekolah harus mampu sebagai contoh yang baik dalam mewujudkan peserta didik yang berkarakter dengan menunjukkan langsung dihadapan para peserta baik itu sikap, perilaku, dan perkataan yang baik (lickona: 2016).

Pemaparan di atas dapat dipahami bahwa dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab sebagai pemimpin di lembaga sekolah, kepala sekolah mampu menjadi pusat perhatian warga sekolah yang ditunjukkan dengan sikap dan perilaku saat berinteraksi dengan warga sekolah. hal ini tentunya akan menjadi pembelajaran yang baik bagi warga sekolah terlebih dalam bersikap dan berperilaku yang baik sesuai dengan norma-norma yang berlaku. Sikap dan perilaku yang baik yang sering ditampilkan oleh kepala sekolah di hadapan warga sekolah tentunya akan selalu diikuti karena para warga sekolah mempunyai sosok yang teladan yang ada dihadapan mereka.

Dalam pandangan Ki Hajar Dewantara, sebagai pemimpin hendaknya mampu menjadikan dirinya sebagai contoh dalam bersikap dan berperilaku yang santun sebagai seorang pemimpin. Hal tersebut

tercermin pada kesesuaian ucapan dan tindakan yang ditampilkan dihadapan warga sekolah agar bisa menjadi motivasi dalam menjalankan aktivitas (Gafur: 2020).

Keteladanan merupakan faktor terpenting dalam pendidikan, berbagai hal dapat diteladani seperti memberikan contoh bagi warga sekolah dengan perilaku yang baik, kepribadian yang profesional dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab dengan baik (Furqon: 2010).

Dalam rangka mewujudkan pembinaan karakter tanggungjawab di sekolah, kepala sekolah dan para pendidik terlebih dahulu mampu memberikan contoh bagi para peserta didik (Rubini: 2022), karena pendidikan karakter sejatinya tidak terlepas dari adanya sosok yang mampu meberikan contoh dihadapan para peserta didik terlebih dalam hal mengemban tanggungjawab terhadap tugas yang telah diberikan kepadanya.

2. Komunikatif

Kepala sekolah dalam menjalankan tugas kepemimpinannya juga membutuhkan adanya komunikasi yang terjalin lancar di sekolah, sehingga dalam berkomunikasi, kepala sekolah dapat menyampaikan program dan cita-citanya dalam mencapai tujuan pendidikan.

Komunikasi dalam menjalankan tugas kepemimpinan umumnya dijalankan berdasarkan adanya kepentingan dengan menyampaikan atau meneruskan ide dan gagasan kepada para anggota bawahan secara menyeluruh untuk mencapai tujuan yang diharapkan . Jalinan komunikasi yang intensif terjadi antara pemimpin dan para anggota bawahan merupakan salah satu indikator yang bisa menunjukkan bahwa kepemimpinan yang dijalankan tersebut efektif (Roji: 2019).

Menurut (Roseda: 2004), kemampuan berkomunikasi seorang pemimpin ditandai dengan kemampuannya dalam memahami orang lain, kemampuan mendengarkan serta menjelaskan sesuatu kepada orang lain, memahami dan mengikuti perkembangan teknologi. Selain itu juga kemampuan berkomunikasi juga ditandai dengan kemampuannya dalam menuangkan ide dan pemikirannya dalam sebuah tulisan, mampu membuat orang lain dalam berbicara, mampu menghargai dan mengapresiasi kemampuan orang lain serta mampu mendorong orang lain untuk maju dan terus belajar mengembangkan potensi diri.

Berdasarkan pemaparan tersebut dapat disimpulkan bahwa komunikasi dalam lembaga pendidikan sangat penting demi kelancaran dalam menjalankan aktivitas antara kepala sekolah dengan

seluruh dewan guru, komunikasi kepala sekolah juga terlihat dari kemampuan dalam membuat sebuah tulisan. Dengan lancarnya komunikasi yang terjalin akan semakin mempererat hubungan antara kepala sekolah dengan para dewan guru dalam mencapai tujuan pendidikan.

Selanjutnya dalam berkomunikasi, kepala sekolah mengarahkan dan membina untuk memperbaiki kekurangan dan keterbatasan yang ada pada para dewan guru dalam menjalankan tugas yang telah ditetapkan. Guru merupakan salah satu faktor dalam pendidikan sehingga ia dituntut untuk selalu profesional. Sehingga dengan peran kepala sekolah sebagai leader sangat membantu dalam memberikan arahan dan bimbingan untuk menunjang dalam meningkatkan kemampuan guru dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pendidik (Andang: 2015).

Dalam mencapai tujuan pendidikan yang cita-citakan, kepala sekolah memberikan arahan kepada para dewan guru agar mereka mampu menjalankan tugas dan tanggungjawabnya sebagaimana telah ditetapkan bersama. Kepala sekolah memberikan arahan agar para dewan guru senantiasa memahami tugas dan tanggungjawab yang telah ditentukan sehingga mereka akan semakin memahami tugas dan tanggungjawab masing-masing.

Terjalinnya komunikasi yang baik antara kepala sekolah dengan para dewan guru berfungsi sebagai:

- 1) *Insteructiv*, di mana komunikasi berfungsi sebagai pemberian perintah, interuksi kepada para bawahan untuk menjalankan tugas.
- 2) *Informative*, komuinikasi dimanfaatkan untuk memberikan informasi kepada para bawahan.
- 3) *Influencing*, komunikasi bermanfaat sebagai wadah untuk memberikan nasihat, saran kepada para bawahan.
- 4) *Evaluative*, komunikasi berfungsi untuk, menerima laporan dari bawahan dan mengevaluasi kinerja melalui pertemuan-pertemuan yang diselenggarakan di sekolah (Malayu: 2001).

Komunikasi sebagai wadah untuk berinteraksi antara kepala sekolah dengan seluruh warga sekolah terkait dengan sosialisasi program, pengarahan serta wadah untuk mengevaluasi kinerja dari para dewan guru. Dengan demikian program-program yang telah direncanakan akan bisa diterima dan dipahami oleh seluruh warga sekolah.

3. Kerjasama

Lembaga pendidikan terjadi interaksi sosial dalam mencapai tujuan. Interaksi tersebut terjadi dalam aktivitas belajar mengajar baik di dalam maupun di luar kelas. Interaksi bisa saja terjadi antara kepala sekolah, tenaga pendidik dan kependidikan serta interaksi antara peserta didik. Dalam mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan maka tidak terlepas dari terjalinnya kerjasama dengan baik. Kepala sekolah hendaknya memanfaatkan kerjasama ini dengan semaksimal mungkin, karena dalam menjalankan aktivitas untuk mencapai tujuan pendidikan kepala sekolah perlu memiliki partner dalam menjalankan aktivitasnya. Oleh karena itu hal tersebut harus terlajin dalam sebuah kerjasama antara kepala sekolah dengan para dewan guru.

Dalam bekerjasama di lingkungan sekolah, kepala sekolah sebagai pemimpin memastikan bahwa seluruh anggota bekerja sesuai dengan tugas dan fungsi-masing-masing yang telah ditetapkan dengan sebaik mungkin serta menjalankannya dengan sungguh-sungguh serta saling mempercayai satu sama lain (Syamsu: 2017).

Kerjasama dapat berjalan efektif manakala dilaksanakan dengan tetap memperhatikan seluruh dewan guru serta memberikan pengakuan dan penghargaan terhadap kemampuan dan usaha yang

telah diraih oleh para anggota, sehingga hal ini akan menjadi motivasi bagi mereka dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab yang telah diberikan (Asyari: 2020).

Kerjasama dalam lembaga pendidikan sangat penting untuk menunjang kinerja kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya sebagai pemimpin tertinggi di lembaga sekolah. kepala sekolah tidak akan bisa mengerjakan tugasnya sendirian, melainkan dibantu oleh team sebagai wakilnya dalam tugas-tugas tertentu. Kerjasama antara kepala sekolah dengan para dewan guru di sekolah hendaknya terjalin dalam kehidupan sehari-hari di sekolah, karena output pendidikan bukan semata-mata hasil kerja individu melainkan hasil kerja kolektif warga sekolah (Sewang: 2015). pemimpin yang mampu menumbuhkembangkan kerjasama di lingkungan sekolah merupakan usaha yang efektif dari seorang kepala sekolah, dengan bekerjasama tentu akan semakin mempererat hubungan yang harmonis di lingkungan sekolah (Asyari: 2020).

4. Memberdayakan SDM

Dalam rangka menunjang kinerja dan semangat pada anggota, pemimpin hendaknya memperhatikan orang-orang yang berkerja dibawah kepemimpinannya, hal ini bertujuan untuk

menumbuhkan motivasi para anggota dalam bekerja menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Pemberdayaan sumberdaya manusia dilingkungan organisasi atau lembaga sekolah merupakan tanggungjawab seorang pemimpin agar tujuan yang dicita-citakan mampu tercapai dengan baik bersama para anggota yang memiliki kompetensi sesuai dengan bidang-masing-masing.

Mulyasa menjelaskan bahwa dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik Kepala sekolah dapat melakukan berbagai upaya yaitu sebagai berikut:

Pertama, para dewan guru diikutsertakan dalam penataran, sebagai wadah untuk menambah wawasan para dewan guru. Kepala sekolah harus memberikan kesempatan kepada mereka untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan baik itu dengan belajar ke jenejang pendidikan yang lebih tinggi. Guru-guru diberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikannya baik itu pendidikan sarjana bagi yang belum sempat menyelesaikan pendidikan sarjana, pendidikan magister bagi yang ingin melanjutkan pendidikan strata satunya dan lain sebagainya. Kepala sekolah harus memberikan dukungan penuh terhadap keinginan dan cita-cita mereka para dewan guru, dengan memberikan dukungan berupa moril maupun materil seperti

misalnya dengan memberikan motivasi dan dorongan serta berusaha mencari dan memberikan beasiswa bagi mereka yang melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi.

Kedua, kepala sekolah berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja yang kemudian hasilnya disampaikan atau diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. Ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan semangat peserta didik untuk lebih giat dalam belajar dan meningkatkan prestasinya.

Ketiga, memanfaatkan waktu belajar di sekolah secara efektif dengan mendorong para dewan guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya untuk kepentingan kegiatan pembelajaran (Mulyasa: 2003).

Sebagai kepala sekolah harus memperhatikan para tenaga pendidik dan kependidikan untuk menunjang kompetensi mereka dalam menjalankan tugas-tugas mereka di sekolah. perhatian kepala sekolah terhadap seluruh dewan guru dan tenaga kependidikan menggambarkan tanggungjawabnya sebagai pemimpin yang sangat memperhatikan para bawahannya.

C. Peranan Kepemimpinan Kepala Madrasah

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala madrasah. Karena ia merupakan pemimpin di lembaganya, maka ia harus mampu membawa lembaganya kearah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, ia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan global yang lebih baik.

Menurut Kyte yang dikutip oleh Marno dan Tryio Supriyanto mengatakan bahwa seorang kepala madrasah mempunyai lima fungsi utama.

Pertama, bertanggung jawab atas keselamatan, kesejahteraan, dan perkembangan murid-murid yang ada di lingkungan madrasah. *Kedua*, bertanggung jawab atas keberhasilan dan kesejahteraan profesi guru. *Ketiga*, berkewajiban memberikan layanan sepenuhnya yang berharga bagi siswa-siswi dan guru-guru yang mungkin dilakukan melalui pengawasan resmi yang lain. *Keempat*, bertanggung jawab mendapatkan bantuan maksimal dari semua institusi pembantu. *Kelima*, bertanggung jawab untuk mempromosikan siswa-siswa terbaik melalui berbagai cara.

Peran kepala madrasah dalam kepemimpinan adalah kepribadian dan sikap aktifnya untuk mencapai tujuan. Mereka aktif dan kreatif, membentuk ide daripada menanggapi mereka. Kepemimpinan kepala madrasah cenderung mempengaruhi perubahan suasana hati, menimbulkan kesan dan harapan, dan tepat pada keinginan dan tujuan khusus yang ditetapkan untuk urusan yang terarah. Hasil kepemimpinan ini memengaruhi perubahan cara orang berpikir tentang apa yang dapat diinginkan, dimungkinkan, dan diperlukan.

Adpun beberapa peran yang harus dilaksanakan oleh kepala madrasah adalah sebagai berikut:

1. Merumuskan visi untuk kemajuan dan keberhasilan akademik siswa.
2. Menciptakan suasana sekolah yang sangat kayak untuk pendidikan dan pembelajaran.
3. Menanamkan sikap kepemimpinan terhadap seluruh staf akademik dan nonakademik.
4. Meningkatkan pembelajaran.
5. Mengelola seluruh staf akademik dan non-akademik untuk mengelola proses.

D. Kualitas dan Kompetensi Kepala Madrasah

Dalam menjalankan tugas-tugas, hendaknya kepala madrasah berpegangan kepada teori sebagai pembimbing tindakannya. Teori ini didasarkan pada pengalamannya, karakteristik normatif masyarakat dan madrasah, serta iklim instruksional dan organisasi madrasah. Misalnya kepala madrasah harus mampu menunjukkan bahwa segala tindakan profesionalnya sesuai dan tidak bertentangan dengan nilai-nilai Al-Qur'an dan Sunnah Nabi. Hal itu dapat ditempuh dengan merefleksi dan mengkonstruksi uswah rasul dan para sahabat, di samping mengembangkan kompetensi dan kualitas dirinya.

Kualitas kepala madrasah sendiri hendaknya mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. Visi yang kuat tentang masa depan madrasah, dan dorongan terhadap semua staf untuk berkarya menuju visi tersebut.
2. Harapan yang tinggi terhadap prestasi siswa dan kinerja staf.

3. Pengamatan terhadap guru di kelas dan pemberian balikan yang positif dan konstruktif dalam rangka pemecahan masalah dan peningkatan pembelajaran.
4. Dorongan untuk memanfaatkan waktu pembelajaran secara efisien dan merancang prosedur untuk mengurangi kekacauan.
5. Pemanfaatan sumber-sumber materil dan personil secara kreatif. Pemanfaatan terhadap siswa secara individual dan kolektif dan memanfaatkan informasi untuk membimbing perencanaan instruksional.

Kualitas dan kompetensi kepala madrasah secara umum setidaknya mengacu kepada empat hal pokok, yaitu:

- 1) sifat dan ket erampilan kepemimpinan;
- 2) kemampuan pemecahan masalah;
- 3) keterampilan sosial; dan
- 4) pengetahuan dan kompetensi profesional.

Secara garis besar kualitas dan kompetensi kepala madrasah dapat di nilai dari kinerjanya dalam mengaktualisasikan fungsi dan perannya sebagai kepala madrasah, yaitu meliputi:

- 1) Sebagai pendidik
- 2) Sebagai manajer
- 3) Sebagai administrator
- 4) Sebagai supervisor
- 5) Sebagai pemimpin
- 6) Sebagai inovator.

E. Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah

Perilaku kepala madrasah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku kepala madrasah yang positif dapat mendorong, mengarahkan, dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk bekerja sama dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan madrasah.

Dalam melaksanakan tugas-tugas dan perannya, kepala madrasah dapat menjadikan pedoman tentang sikap dan perilaku yang harus

dilakukan, seperti perilaku-perilaku dalam perencanaan, pemecahan masalah, menjelaskan, memberi informasi, dan memantau.

Di samping itu unsur-unsur yang perlu diperhatikan dalam perilaku kepemimpinan meliputi: perilaku pemimpin, perilaku bawahan, dan lingkungan situasi. Unsur-unsur tersebut saling terkait dan saling memengaruhi. Perilaku kepemimpinan yang efektif seharusnya mempertimbangkan tiga hal, yaitu kemampuan internal yang ada dalam dirinya; perilaku dan kemampuan bawahan; serta keadaan dan situasi lingkungan.

Di sisi lain, sikap dan perilaku kepemimpinan kepala madrasah yang harus dimiliki, diantaranya:

- 1) Memiliki tanggung jawab terhadap jabatan yang dipercayakan kepadanya.
- 2) Memeiliki kepedulian dan komitmen yang tinggi untuk mencapai sesuatu yang bermakna selama menduduki jabatannya.
- 3) Menegakkan disiplin waktu dengan penuh kesadaran bahwa disiplin merupakan kunci keberhasilan.
- 4) Melaksanakan setiap tugas dan kegiatan dengan penuh tanggung jawab, dan selalu jelas makna (*value*) dari setiap kegiatan dalam kaitannya dengan peningkatan mutu lulusan.

- 5) Proaktif untuk peningkatan mutu pendidikan di madrasah, tidak hanya reaktif (hanya melaksanakan kegiatan jika ada petunjuk).
- 6) Memiliki kemauan dan keberanian untuk menuntaskan setiap masalah yang dihadapi oleh madrasahnyanya.
- 7) Menjadi *leader* yang komunikatif dan motivator bagi stafnya untuk lebih berprestasi, serta tidak sebagai pejabat yang hanya mau dihormati dan dipatuhi.
- 8) Memiliki kepekaan dan merasa ikut bersalah terhadap sesuatu yang kurang pas, serta berusaha untuk mengoreksinya.
- 9) Berani mengoreksi setiap kesalahan secara tegas dan bertindak bijaksana serta tidak permisif (mudah mengerti, maklum dan memaafkan kesalahan).

BAB VI

MADRASAH DAN MASYARAKAT

A. Partisipasi Masyarakat

Dalam Kamus Bahasa Indonesia, partisipasi adalah perihal turut berperan serta dalam suatu kegiatan atau keikutsertaan atau peran serta. Sedangkan menurut Made Pidarta, partisipasi adalah pelibatan seseorang atau beberapa orang dalam suatu kegiatan. Keterlibatan dapat berupa keterlibatan mental dan emosi serta fisik dalam menggunakan segala kemampuan yang dimilikinya (berinisiatif) dalam segala kegiatan yang dilaksanakan serta mendukung pencapaian tujuan dan tanggung jawab atas segala keterlibatan (Astuti: 2011).

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Kikkelsen dalam Soetomo terkait wacana pembangunan, telah menginventarisir ada enam tafsiran dan makna yang berbeda tentang partisipasi. *Pertama*, partisipasi adalah kontribusi sukarela dari masyarakat kepada proyek tanpa ikut serta dalam pengambilan keputusan. *Kedua*, partisipasi adalah usaha membuat masyarakat semakin peka dalam meningkatkan kemauan menerima dan kemampuan menanggapi

proyek-proyek pembangunan. *Ketiga*, partisipasi adalah proses aktif yang mengandung arti bahwa orang atau kelompok terkait mengambil inisiatif dan menggunakan kebebasannya untuk melakukan hal itu. *Keempat*, partisipasi adalah pemantapan dialog antara masyarakat setempat dengan para staf (dalam hal ini adalah para pegelola lembaga pendidikan) dalam melakukan persiapan, pelaksanaan dan monitoring proyek agar memperoleh informasi mengenai konteks lokal dan dampak-dampak sosial. *Kelima*, partisipasi adalah keterlibatan sukarela oleh masyarakat dalam perubahan yang ditentukan sendiri. *Kenam*, partisipasi adalah keterlibatan masyarakat dalam pembangunan diri, kehidupan dan lingkungan mereka (Soetomo: 2006).

Tujuan partisipasi juga memberikan peluang secara luas kepada masyarakat dalam bidang pendidikan sekaligus menunjukkan bahwa negara bukan satu-satunya penyelenggara pendidikan (Mubarak: 2006). Jika hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat berjalan dengan baik, maka rasa tanggung jawab dan partisipasi masyarakat untuk menunjukkan lembaga pendidikan juga akan baik lebih termotivasi. Agar tercipta hubungan dan kerjasama yang baik antara lembaga pondok pesantren dengan masyarakat, masyarakat perlu mengetahui dan memiliki gambaran yang jelas

tentang pondok pesantren yang bersangkutan. Gambaran dan kondisi lembaga pendidikan ini dapat diinformasikan kepada masyarakat melalui laporan kepada orang tua murid, kunjungan, penjelasan pihak sekolah, dan laporan tahunan.

Dalam konteks sekolah, madrasah, masyarakat adalah warga atau individu yang berada di sekolah atau madrasah dan di sekitar madrasah yang berhubungan secara langsung atau tidak langsung terhadap manajemen sekolah atau madrasah, memiliki kesadaran sosial dan mempunyai pengaruh terhadap lembaga. Masyarakat pendidikan adalah segenap komponen terkait yang memiliki hak serta kewajiban yang sama dalam merencanakan, melaksanakan dan mengawasi program pendidikan, sehingga lazim muncul pernyataan tentang *stake holder* atau pihak yang berkepentingan untuk melakukan tugas itu (Pidarta: 2006).

Masyarakat dengan pendidikan memiliki keterkaitan dan bahkan saling berperan, masyarakat memiliki peran yang besar terhadap pendidikan dan begitu juga pendidikan memiliki peran kepada masyarakat. Peran masyarakat terhadap pendidikan ini, adalah tersedianya pendidikan yang baik dan bermutu yang disediakan oleh masyarakat, karena masyarakat juga memiliki tanggung jawab terhadap penyelenggaraan pendidikan nasional, selain itu juga

masyarakat berperan dalam penyediaan sarana dan prasarana penunjang keberhasilan pendidikan. Begitu juga dengan pendidikan kepada masyarakat juga memiliki peran, seperti terwujudnya masyarakat yang maju dan berkembang dengan adanya pendidikan, dan lain sebagainya.

Mohammad Noor Syam, dalam (Hasbullah: 2013) menyebutkan bahwa hubungan masyarakat dengan pendidikan sangat bersifat korelatif, bahkan seperti telur dengan ayam. Masyarakat maju karena pendidikan dan pendidikan yang maju hanya akan ditemukan dalam masyarakat yang maju pula.

Untuk mewujudkan termanajnya masyarakat dengan teratur, Mujammil Qomar menawarkan untuk menempuh strategi berlapis dari yang bersifat usaha internal maupun usaha eksternal. Adapun strategi tersebut antara lain:

1. Membangun citra (*image building*) yang baik pada lembaga pendidikan Islam dengan kejujuran, amanat dan *transparansi* pengelolaan terutama kemampuan membuktikan wujud nyata hasil pendanaan yang diterima dari negara maupun masyarakat.
2. Membangun kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan Islam dengan menunjukkan

prestasi akademik dan prestasi non akademik kepada masyarakat luas, berupa nilai raport, ijazah, NEM, nilai cerdas cermat, nilai olimpiade dan nilai lomba karya ilmiah, sementara prestasi non akademik bisa berupa prestasi kejuaraan olah raga, UKS, pramuka dan lain-lain.

3. Mensosialisasikan dan mempublikasikan kelebihan-kelebihan lembaga pendidikan Islam kepada masyarakat luas terutama yang sesuai dengan selera masyarakat.
4. Mengundang masyarakat luas untuk berkunjung ke dalam lembaga pendidikan Islam baik saat menerima raport, perayaan hari besar nasional dan keagamaan, maupun acar khusus orang-orang tertentu untuk membina lembaga pendidikan Islam.
5. Mengunjungi tokoh masyarakat, dan melibatkan diri dan acara atau kegiatan di tengah masyarakat (Qomar: 2009).

Tumbuh kembangnya kepercayaan masyarakat mengisyaratkan pula atas desakan kebutuhan lembaga untuk semakin berkembang guna menjawab tantangan serta kebutuhan masyarakat sehingga pada gilirannya masyarakat akan menentukan pilihan lembaga mana yang layak untuk diberikan kepercayaan mendidik masyarakat peserta didik.

Sebagaimana teori partisipasi dalam pembangunan berdasarkan model *people centered development* dalam strategi ini konsep partisipasi cukup memberi keuntungan karena:

1. Mampu merancang timbulnya swadaya masyarakat yang merupakan dukungan penting bagi pembangunan.
2. Mampu meningkatkan motivasi dan keterampilan masyarakat dalam pembangunan.
3. Pelaksanaan pembangunan makin sesuai dengan aspirasi dan kebutuhan masyarakat
4. Jangkauan pembangunan menjadi lebih luas meskipun data terbatas
5. Tidak menciptakan ketergantungan masyarakat terhadap pemerintah (Muhadli: 2009).

Dikenal ada dua pendekatan dalam pengembangan suatu lembaga yakni pendekatan dari atas ke bawah (*top down strategy*) dan pendekatan dari bawah ke atas (*bottom up strategy*) (Soetomo: 2006). Adapun dalam kaitannya dengan konteks partisipasi, tentu pendekatan yang pas untuk digunakan adalah pendekatan yang *bottom up strategy* atau pendekatan dari bawah, kaitannya dengan ini adalah peran dan partisipasi masyarakat terhadap perkembangan sebuah lembaga pendidikan. Partisipasi dari masyarakat sangat membantu sekali bagi

lembaga pendidikan, karena dengan adanya keikutsertaan masyarakat lembaga pendidikan dengan mudah mewujudkan tersedianya pendidikan yang bermutu bagi anak-anak mereka.

B. Partisipasi Masyarakat Dalam Dunia Pendidikan

Peran serta masyarakat menjadi isu penting dalam Undang-undang Sisdiknas nomor 20 tahun 2003, sebuah kebijakan yang melibatkan masyarakat dalam program pendidikan serta lahirnya sebuah tawaran manajemen berbasis sekolah (MBS) yang memberi otonomi relatif luas kepada sekolah dan masyarakat. Pada Bab III pasal 8 dinyatakan bahwa "*masyarakat berhak untuk berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi program pendidikan*" (UU Ri : 2003). Hal ini menandakan bahwa eksistensi dan partisipasi masyarakat semakin diakui dan dibutuhkan dalam pembangunan dan pengembangan pendidikan khususnya pendidikan Islam.

Menurut Baharuddin dalam bukunya pengembangan lembaga pendidikan Islam, mengatakan bahwa salah satu upaya dari dalam, agar lembaga pendidikan Islam tetap hidup maka perlu perjuangan tanpa mengenal waktu yang terkait

dengan pengelolaan kepemimpinan, SDM , dan dukungan masyarakat (Baharuddin: 2012).

Baharuddin menyebutkan dalam bukunya bahwa strategi pelibatan masyarakat dalam kegiatan pendidikan secara garis besar dibagi menjadi dua, yaitu: (1) keterlibatan secara individual, seperti membuka kesempatan dan konsultasi seluas-luasnya bagi orang tua peserta didik untuk datang ke sekolah/madrasah, dan (2) keterlibatan secara organisatoris terdiri melalui komite sekolah/madrasah, organisasi alumni, dan usaha/dunia kerja, dan melalui hubungan dengan instansi lain (Baharuddin dan Makin: 2010).

Pada dasarnya tujuan pelibatan masyarakat dalam pendidikan adalah agar lembaga tersebut mendapat informasi masukan dari masyarakat berkenaan dengan keutuhan dan harapannya. Suatu lembaga yang terpisah dari masyarakat tidak akan dapat menyesuaikan kebutuhan penggunaannya disebabkan ketidaktahuannya terhadap kebutuhan harapan dan tuntutan masyarakat terhadap layanan pendidikan yang harus disajikan oleh lembaga.

Komunikasi tentang pendidikan kepada masyarakat tidak cukup hanya dengan informasi verbal saja, tetapi perlu dilengkapi dengan pengalaman nyata yang ditunjukkan kepada masyarakat agar timbul citra positif tentang

pendidikan di kalangan mereka, sebab masyarakat pada umumnya ingin bukti nyata sebelum mereka memberikan dukungan (*Natonal School Public Relation Association*). Bukti itu dapat ditunjukkan berupa pameran hasil produk lembaga pendidikan, tayangan keberhasilan siswa sebagai pemenang dalam kegiatan-kegiatan lomba, tayangan penemuan yang inovatif dan sebagainya (Depdiknas RI: 2007).

Sesungguhnya yang paling menarik bagi masyarakat adalah apabila lembaga pendidikan Islam mampu mencetak lulusan yang siap pakai di masyarakat. Lulusan yang bermutu misalnya apabila lulusan pendidikan Islam mampu menjadi pemimpin di masyarakat, mampu menjadi contoh bagi masyarakat di kampung, dan lain sebagainya.

Lebih lanjut disebutkan bahwa ada beberapa contoh partisipasi masyarakat dalam pendidikan yaitu:

1. Mengawasi perkembangan pribadi dan proses belajar putra-putrinya di rumah dan bila perlu memberi laporan dan berkonsultasi dengan pihak sekolah/madrasah/pesantren. Hal ini memang agak jarang dilakukan oleh orang tua murid, mengingat kesibukan bekerja atau karena alasan lain.

2. Menyediakan fasilitas belajar di rumah dan membimbing putra-putrinya agar belajar dengan penuh motivasi dan perhatian.
3. Menyediakan perlengkapan belajar yang dibutuhkan untuk belajar di lembaga pendidikan.
4. Berusaha melunasi SPP dan bantuan pendidikan lainnya
5. Memberikan umpan balik kepada lembaga tentang pendidikan, terutama yang menyangkut keadaan putra-putrinya.
6. Bersedia datang ke sekolah apabila diundang atau diperlukan oleh sekolah/pondok pesantren
7. Ikut berdiskusi memecahkan masalah-masalah pendidikan seperti sarana dan prasarana, kegiatan, keuangan, program kerja dan sebagainya.
8. Membantu fasilitas-fasilitas belajar yang dibutuhkan sekolah dalam memajukan proses pembelajaran.
9. Meminjamkan alat-alat yang dibutuhkan sekolah untuk berpraktek, apabila sekolah memerlukannya.
10. Bersedia menjadi tenaga pelatih/narasumber bila diperlukan oleh sekolah.

11. Menerima para siswa dengan senang hati bila mereka belajar di lingkungan masyarakat (misalnya praktikum).
12. Memberi layanan/penjelasan kepada siswa yang sedang belajar di masyarakat.
13. Menjadi responden yang baik dan jujur terhadap penelitian-penelitian siswa dan lembaga pendidikan.
14. Bagi ahli pendidikan bersedia menjadi ekspert dalam membina lembaga pendidikan yang berkualitas.
15. Bagi hartawan bersedia menjadi donatur untuk pengembangan sekolah.
16. Ikut memperlancar komunikasi pendidikan.
17. Mengajukan usul-usul untuk perbaikan pendidikan.
18. Ikut mengontrol jalannya pendidikan (kontrol sosial)
19. Bagi tokoh-tokoh masyarakat bersedia menjadi patner manajemen pendidikan dalam mempertahankan dan memajukan lembaga pendidikan.
20. Ikut memikirkan dan merealisasikan kesejahteraan personalia pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajefri, F. (2017). Efektifitas Kepemimpinan Dalam Manajemen Berbasis Madrasah. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*.
- Ahid Nur (2008). *Madrasah Sebagai Institusi Pendidikan: Sejarah dan Perkembangannya*. Jurnal Tribakti. Volume 19. No. 2 1 Juli 2008.
- Andang (2015). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Yogyakarta: Arruz Media.
- Asmawi, M. R. (2005). Strategi meningkatkan lulusan bermutu di perguruan tinggi. *Makara Human Behavior Studies in Asia*.
- Astuti Dwiningrum, Siti Irne (2011). *Desentralisasi dan Partisipasi Masyarakat dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Atmodiwiryo, Soebagio (2000) *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: PT. Ardadizya-Jaya.
- Asyari, Saiful (2020). *Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah. Cet. 1*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu.
- Badru, Syamsu Q dan Novianti Djafri (2017). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Gorontalo: Ideas Publishing.

- Baharuddin & Moh Makin (2010), *Manajemen Pendidikan Islam Transformasi menuju Sekolah/Madrasah Unggul*. Malang: UIN Maliki Press.
- Baharuddin (2012). *Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam, Menuju Pengelolaan Profesional & Kompetitif*. UIN Malang Press.
- Daryanto & Abdullah (2013) *Pengantar Ilmu Manajemen dan Komunikasi*, Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher.
- Departemen Pendidikan Nasional (2007). *Manajemen Peran Serta Masyarakat dalam Pengembangan Pendidikan Sekolah*. Jakarta.
- Dolong, J. (2018). Karakteristik Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah. *Jurnal Inspiratif Pendidikan*.
- Fahmi, Irham (2014) *Manajemen, Teori, Kasus dan Solusi*. Bandung: Alfabeta.
- Fakhruroji, Moch (2019). *Pola Komunikasi dan Model Kepemimpinan Islam. Cet 1*. Bandung: Mimbar Pustaka.
- Fattah, Nanang (2013) *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Furqon, Hidayatullah (2010) *Pendidikan Karakter: Membangun Peradaban Bangsa*. Surakarta: Yuma Pustaka.

- Gafur, Abdul (2010) *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Strategi Meningkatkan Etos Kerja Guru Pendidikan Agama Islam*. Cet-1. Sidoarjo: Nizamia Learning Center.
- Hamalik, Oemar. (2007) *Proses Belajar Mengajar*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hamalik, Oemar (2008) *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Hasbullah (2013), *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Hasibuan, Malayu S. P (2006). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara.
- Hikmat (2009), *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Imron, Ali (2003), *Manajemen Pendidikan: Substansi Inti dan Ekstensi*, dalam Burhanuddin, et. al (ed), *Manajemen Pendidikan Analisis Substantif dan Aplikasinya dalam Institusi Pendidikan*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Iskandar, Wahyu. (2019). "ANALISIS KEBIJAKAN PENDIDIKAN DALAM PERSPEKTIF MADRASAH," *Al-Madrasah: Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah* , no. 1, 23 Desember.
- Istikomah, I. (t.t.). *Karakteristik Madrasah Unggulan. Karakteristik Madrasah Unggulan*.
- Keating (1991). *Kepemimpinan Teori dan Pengembangan*. Yogyakarta: Kanisius.

- Khamalah, N. (2017). Penguatan Pendidikan Karakter di Madrasah. *Jurnalkependidikan*.
- Kontz Harold dan Cyril O'Donnel (1990), *Principles of Management: An Analysis of Management Function*, terj. Hutauruk Jakarta: Erlangga.
- Lickona, Thomas (2016). *Educating For Cahracter: How Our Schools Can Teach Respect and Responsibility*, Terj. Wamaungo. *Mendidik Untuk Membentuk Karakter: Bagaimana Sekolah dapat Memberikan Pendidikan tentang Sikap Hormat dan Bertanggungjawab*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Maman, U., Trisnamansyah, S., & Sulastini, R. (2022). Manajemen Pembiayaan Pendidikan yang Bersumber dari Masyarakat untuk Meningkatkan Kinerja Madrasah Aliyah di Kabupaten Bandung Barat. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*.
- Marno dan Triyo Suprayitno (2008), *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Refika Aditama.
- Mubarok, Zulfi (2006). *Sosiologi Agama Tafsir Sosial Fenomena Multi Religious Kontenporer*. Malang: UIN-Press.
- Muhadli, Zulkifli (2009). *Pembangunan Berbasis Rukun Tetangga (PBRT) dalam Persfektif*

- Perubahan Sosial Budaya Pada Masyarakat Kabupaten Sumbawa Barat (Sebuah Kajian Fenomenologis)*, Disertasi. Malang: Pascasarjana Unmer Malang.
- Mulyadi (2010). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: UIN Malang Press.
- Mulyasa (2001), *Manajemen Berbasis Madrasah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa (2003). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyesuaikan MBS dan KBK*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa (2011). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mulyasa (2013). *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* cet. 3. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mulyasa (2018). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Cet-13* . Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyati, Siti (2009), *Manajemen Sekolah*, Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Mulyono (2009). *Educational Leadership, Mewujudkan Efektifitas Kepemimpinan Pendidikan*. Malang: UIN Malang Press.

- Munadi Dan Umar (2022). *Manajemen Madrasah, Teori, riset dan Praktik*. Jakarta: PT Alex Media Komputindo Kompas gramedia.
- Mushtofa, Ahmad (2022). *Peran Kepala Sekolah dalam Pengembangan Karakter Siswa Berbasis Profesionalisme Guru* (Southeast Asian Journal of Islamic Education Management Vol. 3 No. 1 (2022)).
- Ni'mah, Z. A. (2020). Urgensi Madrasah dalam Membangun Karakter Moderasi di Tengah Perkembangan Radikalisme. *Prosiding Nasional*.
- Nurdiana, M., & Prayoga, A. (2018). *Fungsi-Fungsi Manajemen dalam Kegiatan Ekstrakurikuler Pramuka di Madrasah. Madrasa*.
- Pidarta, Made (2004) *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Putri, M. Giatman, M., & Ernawati, E. (2021). Manajemen kesiswaan terhadap hasil belajar. *JRTI (Jurnal Riset Tindakan Indonesia)*.
- Qomar, Mujammil (2009) *Manajemen Pendidikan Islam*. Surabaya: Erlangga.
- Rahim, A. (2016). Peran Madrasah Sebagai Pendidikan Islam Masa Kini (Studi Tradisi dan Perubahan). *At-Ta'dib*.

- Rosyada, Dede (2004) *Paradigma Pendidikan Demokratis*. Jakarta: Prenada Media.
- Rosyada, Dede. (2017). *Madrasah dan Profesionalisme Guru dalam Arus Dinamika Pendidikan Islam di Era Otonomi Daerah*. Kencana.
- Rubini (2022). *Pemikiran Pendidikan Karakter Anak, Sebuah Pemikiran Syeikh Al-Zarnuji dan John Locke*. Lamongan: Academia Publications.
- Rusman. (2009). *Manajemen Kurikulum*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Sagala, Syaiful (2013) *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan. Membuka Ruang Kreativitas, Inovasi dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah* Bandung: Alfabeta.
- Saihu, M. (2020). *Manajemen Berbasis Sekolah, Madrasah, dan Pesantren*. Yapin An-Namiyah.
- Sarwoto (1978), *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sewang, Anwar (2015). *Manajemen Pendidikan. Cet-1*. Malang: Wineka Media.
- Soetomo (2006). *Strategi-strategi Pembangunan Masyarakat*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Sudjana, Djudju (2004) *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan non Formal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: Falah Production.
- Sulfemi, W. B. (2019). *Manajemen Kurikulum di Sekolah*.
- Sulhan, Najib (2006). *Pembangunan Karakter Pada Anak: Manajemen Pembelajaran Guru Menuju Sekolah Efektif*. Surabaya: Intelektual Club.
- Terry, George R. (1986) *Principles of Management*, terj. Winardi, Bandung: Alumni.
- Terry, George R. (2009), *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Alih bahasa oleh J. Smith. D.F.M Jakarta: Bumi Aksara.
- UU. RI. No 20 Tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional, Jakarta: Asa Mandiri, 2008.
- Utami, A. R., & Yanto, A. (2022). *Implementasi Manajemen Peserta Didik pada Madrasah Tsanawiyah Persis 37. Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan*.
- Wahjosumidjo (2005). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Wiyani, N. A. (2012). Desain Manajemen Pendidikan Karakter di Madrasah. *INSANIA: Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan*.
- Yakin, Husnul (2011). *Kapita Slekta Administrasi dan Manajemen Pendidikan* (Banjarmasin: Antasari Press, Cet. 2).
- Yamin, Martinis dan Maisah (2012), *Manajemen Pembelajaran Kelas; Strategi Meningkatkan Mutu Pembelajaran*, Jakarta: Gaung Persada Press.
- Yukl, Gary (2002). *Leadership in Orgabization*. Ney Jersey: Prentice Hall.
- Yukl. Gerry (2013) *Leadership in Organization* 8th edition. New Jersey: Pearson Education.
- Yukl, Gerry and William al Gardner (2020). *Leadership in Organization*, 9th Editions. New Jersey: Pearson Education.
- Zulfa, U. (2016). Strategi Pengembangan Madrasah Efektif Melalui Pengembangan Model Manajemen Pembiayaan Pendidikan Madrasah Berbasis Ziswa-School Levy. *Wahana Akademika: Jurnal Studi Islam dan Sosial*.

PROFIL PENULIS

I. IDENTITAS:

Nama : Dr. H. Badrun, M.Pd
NIP : 196212311986031033
NIDN : 2031126217
Tempat /Tgl Lahir : Kalijaga Lombok Timur,
31 Desember 1962
Alamat : JL. Gili Trawangan RT. V
Taman Karang Baru Kec.
Selaparang Kota,
Mataram
E-Mail :
dr.badrun.mpd@uinmataram.co.id
Hp : 081803603777

II. RIWAYAT PENDIDIKAN:

NO	TINGKAT	NAMA PENDIDIKAN	JURUSAN	STTB/TANDA LULUS/IJAZAH TAHUN	TEMPAT
1	2	3	4	5	6
1.	SD	MI. MARAKITTALIMAT LOTIM		1974	LENGKOK LENDANG
2.	SLTP	MTsN MARAKITTALIMAT LOTIM		1978	BIMA
3.	SLTA	MAN MARAKITTALIMAT LOTIM		1980	MATARAM
4.	DIII/ AKADEMI	IAIN SUNAN AMPEL MATARAM	PAI	1984	MATARAM

5.	DIV				
6.	S1	IAIN MATARAM	PAI	1987	MATARAM
7.	S2	UNIVERSITAS NEGERI SURAABAYA	MANAJEMEN PENDIDIKAN	2004	SURABAYA
8.	S3	UIN MAULANA MALIK IBRAHIM	MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM	2014	MALANG

III. RIWAYAT PEKERJAAN:

NO	JABATAN/ PEKERJAAN	MULAI DAN SAMPAI
1.	GURU PGAN MATARANNTB	01/04/1987 S/D 01/07/1991
2,	GURU MTSN MATARAMNTB	01/07/1991S/D 27-10-1997
3.	KEPALA MTSN MATARAM	27/01/1997 S/D 06-10-1997
4.	KEPALA MTSN KEDIRI LOBAR	06/10/1997 S/D 01-10-1999
5.	KASI BINBAGAI KANWIL DEPAG NTB	07/10/1999 S/D 06/06/2002
6.	PENGAWAS TK/.RA,SD/MI KANDEPAG LOBAR	06/06/2002 S/D 01/11/2003
7.	PENGAWAS SLTP/SLTA/MTs/MA KANDEPAG LOBAR	07/11/2003 S/D 18/05/2004
8.	KABID PEKAPONTRENDAN PENAMAS KANWIL. DEPAG NTB	18/05/2004 S/D 01/04/2005
9.	PENGAWAS KANDEPAG LOTIM	01/04/2005 S/D 14-10-2009

10.	KEPALA KANDEPAG KAB. LOMBOK TENGAH	14/10/2009 S/D 01/10/2011
11.	KEPALA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA MATARAM	01/10/2011 S/D 01/06/2012
12.	PENGAWAS TK/RA/SD/MI KANDEPAG LOTIM	01/05/2012 S/D 01-01-2017
13.	PENGAWAS MADYA MTs/MA KEMENAG KOTAMATARAM	01-01-2017 S/D 22-12-2017
14.	KEPALA BIRO ADM.UMUM, PERENCANAAN,KEUANGAN DAN KEPEGAWAIAN PADA UIN MATARAM	22-12-2017 S/D 31-12-2021
15.	DOSEN TETAP UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MATARAM	01-01-2022 S/D SEKARANG



Dr. H. Badrun, M.Pd., lahir di Lombok Timur, 31 Desember 1962. Seorang akademisi dan pengabdian di lingkungan masyarakat. Menulis beberapa buku dan artikel. Salah satu buku yang ditulis yaitu: *Strategi Kepemimpinan Tuan Guru dalam Pengembangan Pendidikan Karakter.*

Ada beberapa karya ilmiah yang dihasilkan, antara lain:

1. Analisis Pendidikan Karakter Pondok Pesantren Hamzanwadi Nahdatul Wathan (NW) Pancor.

- Terbit Pada Al - Iltizam : Jurnal Pendidikan Agama Islam, Vol. 5, No 1, Juli 2020
2. Analisis strategi tuan guru dalam mengembangkan keberlanjutan kemandirian pesantren: studi kasus pondok pesantren Haramain Narmada. Project Report. Lembaga Penelitian Universitas Islam Negeri Mataram, Mataram.
 3. Kontribusi pondok pesantren dalam menanamkan karakter washatiyah di Yayasan Pondok Pesantren Qamarul Huda Bagu (YP2QH). PALAPA : Jurnal Studi Keislaman dan Ilmu Pendidikan, 8 (2). pp. 428-444. ISSN p-ISSN 2338-2325; e-ISSN 2540-9697
 4. Maulana syaikh dari Nusa Tenggara Barat untuk Indonesia; perjuangan dan pergulatan TGKH Zainuddin Abdul Madjid (1908-1997). Hamzanwadi Institute, Lombok timur. ISBN 978-602-50305-9-8
 5. Principal's leadership strategy in strengthening character education. Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam, 11 (1). pp. 967-974.
 6. Principal leadership strategies in shapeing student personality in Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Mataram. Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan, 11 (2). ISSN ISSN: Print 2614-6576 – Online 2614-6967

7. Principal's Leadership Strategy in Strengthening Character Education. Terbit pada Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam, VOL: 11/NO: 01 Februari 2022
8. The effect of self-efficacy on teachers' organizational citizenship behavior: a case of MTSN 1 Mataram City. Jurnal Pendidikan Progresif, 12 (3). pp. 1356-1371. ISSN e-ISSN: 2550-1313 | p-ISSN: 2087-9849
9. The Influence of Principal's Leadership Style on Teacher Performance. Terbit pada At-Tarbiyat: Jurnal Pendidikan Islam Vol. 05 No. 01 (2022) : 22-30
10. The Strategy of the Nurul Haramain Putri NW Narmada Islamic Boarding School in Facing the Industrial Era. Terbit pada Potret Pemikiran Vol. 25, No. 2, 2021.
11. The Foundation Of Developing Character Building In Hamzanwadi Nahdhadul Wathan Diniyah Islamiyah (Nwdi) Islamic Boarding School In East Lombok. Terbit pada **Jurnal Tatsqif, Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Pendidikan Volume 20, No 1 Juni 2020.**
12. The Relationship between Madrasah Principal Leadership and Teacher Performance at Madrasah Tsanawiyah. Terbit pada Al-Ishlah Jurnal Pendidikan, Vol 14 No 4 2022.

