

MANAJEMEN KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN

Zulkifli Tanjung,¹ Abdurrahim,² Handoko³

UIN Sumatera Utara,¹ Program Magister MPI UIN Sumatera Utara,²
Program Magister UIN Sumatera Utara³
zulkiflitanjung@uinsu.ac.id

Abstract: *The management and leadership of the principal is an important factor that determines the improvement of the quality of education in every school. All program design and implementation, as well as mobilizing people to work both educators and education staff within the framework of quality improvement. Improving services that provide satisfaction to students, teachers and employees must be the focus of the principal. So that the interaction between internal and external components is expected to give birth to performance and achievements that have an impact on graduates as school outputs that provide customer satisfaction. This paper aims to explain how important the role of the principal and the improvement of the quality of education in every school is.*

Keywords: *Management, Principal, Improvement, Quality and Education.*

Abstrak: Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor penting yang menentukan peningkatan mutu pendidikan di setiap sekolah. Semu rancangan dan pelaksanaan program, serta menggerakkan orang-orang dalam bekerja baik pendidik maupun tenaga kependidikan dalam kerangka peningkatan mutu. Peningkatan layanan yang memberikan kepuasan terhadap murid, guru dan pegawai harus menjadi focus kepala sekolah. Sehingga interaksi antar komponen internal dan eksternal diharapkan melahirkan kinerja dan prestasi yang berdampak kepada lulusan sebagai output sekolah yang memberikan kepuasan pelanggan. Tulisan ini bertujuan untuk menjelaskan betapapentingnya peran kepala sekolah dan peningkatan mutu pendidikan di setiap sekolah.

Kata Kunci: Manajemen, Kepala sekolah, Peningkatan, mutu dan Pendidikan.

PENDAHULUAN

Peningkatan mutu pendidikan secara berkesinambungan sangat ditentukan oleh manajemen, kepemimpinan, kurikulum, iklim sekolah, dan budaya yang dikembangkan dalam memajukan sekolah. Kompleksitas dan keunikan yang dimiliki oleh pendidikan menurut Wahjosumidjo yaitu adanya peran kepala madrasah yang sangat fundamental dalam mewujudkan pencapaian tujuan pendidikan. Menurut Wahjosumidjo, keberhasilan pendidikan lebih identik dengan keberhasilan kepala madrasah.¹

¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), h.81.

Sedangkan Makawimbang,² menjelaskan definisi dari kepala madrasah itu sendiri adalah seorang fungsional guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakannya proses belajar mengajar atau tempat adanya interaksi antara seorang guru dan murid, demikian dikemukakan

Kepala madrasah mempunyai peran yang sangat penting, dengan adanya kepala madrasah maka suatu lembaga pendidikan dapat terorganisir dengan baik. Sebagaimana tercantum dalam Departemen Pendidikan Nasional Tahun 2006 tentang Peran Kepala Madrasah, bahwa seorang kepala madrasah mempunyai beberapa peran diantaranya sebagai *manajer, leader, educator, administrator, inovator, motivator dan supervisor*. Maka kepala madrasah berhak dalam menentukan suatu keputusan atau kebijakan dalam pengelolaan suatu proses pendidikan.

Kepala madrasah sebagai *manajer*, yaitu kepala madrasah dapat merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengevaluasi kegiatan, melaksanakan pengajaran, mengadakan rapat, menentukan kebijakan, mengambil keputusan, mengatur proses belajar mengajar, administrasi, RAPBS, dan sarana serta mengatur hubungan madrasah dengan masyarakat dan instansi terkait.

Menurut Hoerr,³ kepala sekolah bertanggung jawab keadaan guru-guru yang memainkan peran dari pimpinan resmi. Kepemimpinan kepala sekolah mencakup upaya menciptakan suatu lingkungan yang setiap orang berkembang, termasuk para guru dan wakil kepala sekolah, dalam lingkungan tersebut, kepala sekolah mau mendengarkan guru-guru dan memahami keinginan mereka dan meresponnya. Ditambahkan bahwa guru-guru ingin lebih berpengalaman dan dekat dengan orang tua (mungkin dengan orang yang bekerja di kantor) dan para wakil kepala sekolah. Para guru yang kurang

² Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*, (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 61.

³ Thomas A. Hoerr, *The Art School Leadership*, (Alexandria: ASCD, 2015), h.4.

gembira dapat mendekati orang tua, dan guru yang merasa puas dapat pula semakin akrab dengan orang tua. Persatuan guru juga dapat memberikan kepada para guru menyuarakan dalam berbagai masalah manajemen.

Kepala madrasah sebagai *leader* (pemimpin), bahwa kepala madrasah harus dapat dipercaya, jujur dan bertanggung jawab, memahami kondisi guru, kondisi karyawan dan siswanya, memiliki visi dan misi madrasah, berani mengambil keputusan urusan intern dan ekstern madrasah, membuat dan mencari serta memilih gagasan baru untuk kemajuan madrasah, sebagai tauladan dalam melaksanakan tugas, dan menegakkan disiplin di madrasah, serta bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan di madrasah.

Kepala madrasah sebagai *educator* (pendidik), bahwa kepala madrasah mempunyai peran untuk memfasilitasi, memotivasi dalam meningkatkan kemampuan guru; Kepala madrasah sebagai *administrator*, bahwa kepala madrasah harus dapat menyelenggarakan administrasi antara lain: perencanaan penggunaan keuangan, pengorganisasian, pengawasan, kurikulum, kesiswaan, ketatausahaan, ketenagaan, dan keuangan madrasah serta adiwiyata dan bimbingan dan konseling; kepala madrasah sebagai *inovator*, karena itu kepala madrasah dituntut untuk mempunyai inovasi-inovasi demi mengembangkan lembaga di madrasah yang dipimpinnya.⁴

Peran inovator kepala sekolah madrasah antara lain melaksanakan pembaruan-pembaruan dibidang KBM, BK, ekstrakurikuler dan pengadaan, mengadakan pembinaan terhadap guru dan karyawan, serta melakukan pembaruan dalam upaya menggali sumber dana untuk peningkatan kinerja guru dan kemajuan madrasah.

Syafaruddin,⁵ menjelaskan bahwa kepemimpinan pendidikan di sekolah merupakan proses kunci dalam mempengaruhi warga sekolah untuk melakukan sesuatu di sekolah dalam mendukung pembelajaran. Dalam hal ini peran guru

⁴ Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan*, h.64.

⁵ Syafaruddin, *Manajemen Organisasi Pendidikan: Perspektif Sains dan Islam*, (Medan: Perdana Publishing, 2015), h.203.

mata pelajaran dalam menjalankan proses kepemimpinan berlangsung untuk membelajarkan anak di dalam kelas dan di luar kelas sehingga tercapai pembentukan kepribadian siswa yang muttaqin. Karena itu eksistensi guru sebagai pemimpin pendidikan dalam mempengaruhi siswa untuk terlibat dalam pembelajaran.

Kepala madrasah sebagai motivator, bahwa kepala madrasah mempunyai tugas: mengatur ruang kantor yang kondusif untuk bekerja, mengatur ruang kantor yang kondusif untuk KBM maupun BK, mengatur adiwiyata madrasah, menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara guru, siswa dan lingkungan, menerapkan prinsip penghargaan dan sanksi dalam melaksanakan tugas, memberi tauladan dalam menegakkan disiplin tata tertib madrasah yang berkaitan dengan guru maupun siswa, berusaha melaksanakan peraturan yang berlaku demi suksesnya pendidikan di madrasah.

Menurut Ramayulis dan Mulyadi,⁶ kepala madrasah sebagai *supervisor*, bahwa kepala madrasah hendaknya dapat menyelenggarakan kegiatan supervisi mengenai: proses kegiatan belajar mengajar, bimbingan dan konseling siswa, kegiatan ekstrakurikuler dan hubungan antara sekolah guru dan masyarakat.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Madrasah dalam usaha memajukan pendidikan perlu adanya peranan kepala madrasah dalam hal sebagai pendidik, manajer, administrator, *supervisor*, pemimpin, pencipta iklim kerja dan wirausahawan serta mengatur bahwa kepala madrasah harus memiliki kompetensi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.

Fungsi utama kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan adalah menciptakan adanya proses belajar mengajar, sehingga guru-guru dapat mengajar dengan caranya masing-masing dan peserta didik dapat belajar dan menerima pelajaran dengan baik. Dalam melaksanakan fungsi tersebut maka seorang kepala madrasah mempunyai tanggung jawab ganda yaitu

⁶ Ramayulis & Mulyadi, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2017), h. 23.

melaksanakan tugasnya dalam mengelola administrasi sekolah sehingga terciptanya situasi belajar dan mengajar yang baik, dan melaksanakan supervisi atau pengawasan sehingga para guru dapat menjalankan tugas-tugas pengajaran dengan baik.

Upaya peningkatan mutu pendidikan ada hal yang perlu diperhatikan, antara lain kunci utama dalam peningkatan mutu pendidikan adalah komitmen terhadap perubahan. Jika semua guru dan staff sekolah telah memiliki komitmen pada perubahan yang lebih baik, maka pemimpin akan lebih mudah dalam mengelola dan mendorong mereka untuk menemukan cara baru untuk memperbaiki efisiensi, produktivitas, dan kualitas layanan pendidikan.

Berdasarkan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 28 tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah, Pasal 1 ayat (2) sebagaimana Ramayulis dan Mulyadi, mengemukakan yaitu: Penjaminan Mutu Pendidikan adalah suatu mekanisme yang sistematis, terintegrasi, dan berkelanjutan untuk memastikan bahwa seluruh proses penyelenggaraan pendidikan telah sesuai dengan standar mutu.⁷

Pengakuan hukum atas pentingnya keberadaan madrasah swasta, tersirat dalam UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 54 ayat (1) yang menyatakan bahwa peran serta dalam pendidikan meliputi peran serta perorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan.

Permasalahan pendidikan dewasa ini terus muncul seiring upaya untuk penyempurnaan sistem pendidikan nasional. Permasalahan itu terdapat banyak faktor yang melatarbelakanginya. Faktor yang dapat melatarbelakangi antara lain yaitu:

Pertama, tempat berdirinya madrasah, antara madrasah yang berada dipedesaan atau diperkotaan. Madrasah yang berada di daerah pedesaan dan

⁷ *Ibid*, 25.

diperkotaan pasti akan berbeda baik dari sarana prasarana, sumber daya manusia, ataupun manajemen yang ada disuatu madrasah. Suatu madrasah di daerah terpencil dan diperbatasan masyarakat di daerah ini tertinggal dalam pembangunan baik itu ekonomi, infrastuktur maupun pendidikan.

Kedua, Faktor yang cukup berpengaruh adalah faktor kepemimpinan kepala madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah merupakan kemampuan untuk menggerakkan faktor-faktor yang mempengaruhi tujuan pendidikan di madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah dapat menentukan keberhasilan maupun kualitas pendidikan disebuah sekolah.

Hal tersebut dikarenakan kurang optimalnya kepala madrasah dalam menjalankan peran kepemimpinan di madrasah. Misalnya: 1) Kurang kreatifnya kepala madrasah dalam memberikan pembaharuan di madrasah yang dikelola; 2) Kurang optimalnya peran kepala madrasah dalam mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan; 3) Kurang optimalnya memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia madrasah; 4) Kurang optimalnya peran kepala madrasah dalam mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif; 5) Kurang optimalnya peran kepala madrasah untuk mengelola sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; 6) Kurang optimalnya peran kepala madrasah dalam mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.⁸

Hal yang mendukung dari permasalahan di atas, ada tiga faktor penentu kualitas atau mutu pendidikan, yaitu “(a) orang (pendidik), (b) program (kurikulum) dan (c) institusi (pimpinan)”. Dengan demikian upaya pemenuhan dan perwujudan segenap standar pendidikan nasional idealnya harus didukung oleh personal (orang) yang berkualitas, dibarengi dengan program (kurikulum) yang baik serta institusi (pimpinan) yang efektif.

⁸ Ramayulis dan Mulyadi, *Manajemen*, h.231.

Realitas di lapangan faktor yang sering disorot dan diperhatikan oleh pemerintah dan pemangku kebijakan adalah melakukan perubahan dari segi programnya (perubahan kurikulum) tanpa dibarengi dengan upaya yang selaras dan seimbang dengan upaya membenahi orangnya (tenaga pendidik dan kependidikan), demikian juga halnya dengan manajemen pendidikan (oleh pimpinan terhadap institusinya). Maksudnya program (kurikulum) berubah, namun orang yang akan menjalankannya serta manajemen terhadap implementasi program (kurikulum) tidak tertata dan terkelola dengan baik.⁹

Akhirnya program (kurikulum) yang ditetapkan tidak mampu diimplementasikan secara maksimal sesuai dengan yang diharapkan, karena tidak diiringi oleh kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan yang memadai, serta tidak pula ditunjang oleh manajemen yang baik, seperti tidak adanya monitoring atau kontrol yang intensif dan berkesinambungan terhadap upaya implementasi program (kurikulum) yang *sustainability* demikian Hidayati,¹⁰ dalam Jurnal Tarbiyah. Vol. 22 No. 1. Summer Januari-Juni 2015.

Mengingat harapan orang tua atau masyarakat begitu besar terhadap perkembangan spiritual, emosional dan intelektual anak didik di madrasah. Pengelolaan tersebut sangat tergantung sampai sejauh mana kepala madrasah dapat menjalankan peranannya.

Peran kepemimpinan kepala madrasah yang telah diimplementasikan diharapkan dapat menghasilkan pendidikan bermutu karena pendidikan bermutu merupakan kunci untuk membangun manusia yang kompeten dan beradab dalam arti menghasilkan lulusan yang sesuai dengan harapan masyarakat, baik dalam kualitas pribadi, moral, pengetahuan maupun kompetensi kerja menjadi syarat mutlak dalam kehidupan masyarakat. Dalam merealisasikan pendidikan bermutu, dituntut penerapan program mutu yang

⁹ *Ibid*, h. 232.

¹⁰ Hidayati. Jurnal Tarbiyah. Vol. 22 No. 1. Summer Januari-Juni 2015).

terfokus pada upaya-upaya penyempurnaan mutu seluruh komponen dan kegiatan pendidikan di madrasah.¹¹

Mutu pendidikan hendaknya mampu menghasilkan lulusan yang terampil, mampu sesuai dengan tingkat pendidikannya, jujur dan yang terpenting lagi adalah moralnya baik. Peningkatan mutu pendidikan yang lebih berkualitas antara lain melalui pengembangan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, serta pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya.

Pencapaian dan peningkatan mutu pendidikan menjadi sebuah harapan, keinginan, tuntutan dan pandangan yang tidak semua orang bisa mengembannya. Dalam hal ini diperlukan seorang kepala madrasah yang profesional. Kepala madrasah yang mampu melayani dan memuaskan semua pihak dari segala penjuru mata angin, baik dari siswa, orang tua, masyarakat luas, pemerintah pusat, pemerintah daerah, dinas pendidikan, dunia usaha dan industri, dan masih banyak lagi yang lainnya. Kepala madrasah yang menerima murid sebanyak-banyaknya, memiliki fasilitas sehebat-hebatnya, menghasilkan lulusan dengan kualitas setinggi-tingginya, semua itu tertumpu pada seorang kepala madrasah.

Maka dari itu kepala madrasah sebagai pemimpin harus jeli dalam membaca peluang dan ancaman yang akan datang, apabila kepala madrasah tidak memperhatikan penentuan keberhasilan maupun kualitas pendidikan disebuah madrasah maka madrasah tersebut akan sulit untuk mencapai mutu pendidikan yang berkualitas.

TEMUAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

1. Peran Kepala Madrasah

Keberadaan madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam di Indonesia, menurut para ahli pendidikan, khususnya dalam sejarah pendidikan Islam, seperti Azyumardi Azra, Maksud, Hasbullah, Steenbrink, Nakosteen, dan lain-

¹¹ Wahyusumidjo, *Kepemimpinan*, h.76.

lain, sebenarnya bukan merupakan satu mata rantai sejarah tumbuh dan berkembangnya madrasah di masa Islam klasik. Tetapi madrasah di Indonesia muncul sebagai kelanjutan logis lembaga pendidikan Islam sebelumnya, khususnya Jawa, yaitu pesantren.¹²

Pandangan ini, diperkuat oleh suatu kenyataan bahwa masuknya Islam ke Nusantara, baik gelombang pertama (abad ke-7 M) maupun gelombang kedua (abad ke-13 M) tidak diikuti oleh muncul atau berdirinya madrasah. Dengan alasan itu pula, maka secara historis menurut Nucholish Madjid, pesantren seringkali disebut tidak hanya identik dengan makna keislaman, tetapi juga mengandung makna keaslian Indonesia (*indigenous*).

Kebangkitan di suatu kawasan akan sangat terkait dengan terjadinya proses perubahan aspek, termasuk dalam persoalan pendidikan. Hal ini bisa dilihat dari banyaknya upaya pembaharuan yang coba dilakukan para tokoh pembaharuan dalam persoalan pendidikan telah dianggap oleh banyak orang sebagai dasar perbaikan dan pembentukan watak, moral manusia. Bahkan dalam sejarah peradaban umat manusia, kecemerlangan peradaban selalu dikaitkan dengan sistem pendidikan yang menompanya. Suatu sistem pendidikan yang agung. Ini bisa dilihat dari sejarah peradaban Yunani, Romawi dan Islam.¹³

Madrasah sebagai salah satu lembaga pendidikan yang saat ini menempati posisi sebagai sekolah umum berdasarkan UU Sisdiknas no. 20 tahun 2003, berarti madrasah sebagai sub sistem pendidikan nasional. Meskipun madrasah berada dibawah Departemen Agama/Kementrian Agama, namun karena merupakan sub sistem pendidikan dan sekaligus merupakan bagian integral dalam sistem pendidikan nasional, maka madrasah sebenarnya masuk dalam bidang pendidikan dengan manajemen pemerintahan daerah pemerintahan propinsi maupun kabupaten/kota. Karena posisinya tersebut, pemerintahan daerah seharusnya memberikan perlakuan yang sama tanpa ada dikotomi

¹² Hasan Maksum, *Madrasah, Sejarah dan Perkembangannya*. (Jakarta, Logos Wacana Ilmu, 1999), h. 3.

¹³ *Ibid*, h.4.

pemberdayaan baik dalam memberikan fasilitas, sarana prasarana, pendanaan maupun perkembangan ketenagaan, dengan tidak membedakan antara sekolah umum maupun madrasah dan antara sekolah negeri maupun swasta.

a. Pengertian Madrasah

Madrasah dari kata dasarnya yang berarti tempat duduk untuk belajar, dan dapat berubah menjadi *mudarrisun isim fail* dari kata *darrasa (mazid tasdid)* yang berarti pengajar. Berdasarkan pengertian tersebut di atas maka ada saja beranggapan bahwa sejak awal pelaksanaan dakwah Islam dimulai, sejak itu pula sudah ada madrasah-madrasah yang merupakan tempat menerima dan memberikan pelajaran dalam bentuk *halaqah* baik itu dilaksanakan di *kuttab-kuttab* maupun di masjid-masjid dan bahkan di tempat lain.

Lebih lanjut dijelaskannya bahwa perkembangan modern dari pendidikan pesantren. Menurut sejarah, jauh sebelum Belanda menjajah Indonesia, lembaga pendidikan Islam yang ada adalah pesantren yang memutuskan kegiatannya untuk mendidik siswanya mendalami ilmu agama. Proklamasi kemerdekaan republik Indonesia pada tahun 1945 ternyata melahirkan kebutuhan akan banyak tenaga terdidik dan terampil untuk menangani administrasi pemerintahan dan juga untuk membangun negara dan bangsa. Untuk itu, pemerintahan lalu memperluas pendidikan model berat yang di kenal dengan sekolah yang umum itu. Untuk mengimbangi kemajuan zaman itu, di kalangan umat Islam santri timbul keinginan untuk memodern lembaga pendidikan mereka dengan mendirikan madrasah.

Lembaga pendidikan Islam mempunyai misi yaitu mempersiapkan generasi muda umat Islam untuk ikut berperan bagi pembangunan umat dan bangsa di masa depan. Pentingnya misi lembaga pendidikan Islam ini di sebabkan hampir seratus persen siswa atau mahasiswa dari keluarga santri. Hal ini berbeda dengan keadaan di sekolah atau perguruan tinggi umum yang siswa atau mahasiswanya merupakan campuran antara anak keluarga santri dan keluarga abangan. Apabila kualitas pendidikan bagus, *insya Allah*, mereka akan menjadi orang yang berkualitas dan memainkan peran penting. Sebaliknya,

apabila kualitas pendidikan yang merasa peroleh di madrasah tidak bagus, maka kemungkinan mereka untuk berperan dalam perbatasan bangsa menjadi kecil. Mereka akan menjadi bagian masyarakat, bukan bagian penyelesaian program masyarakat.¹⁴

b. Perkembangan Madrasah

1) Madrasah masa penjajahan belanda dan jepang

Sejak awal diterapkan sistem madrasah di Indonesia pada sekitar awal diterapkannya sistem madrasah Indonesia pada sekitar awal abad ke-20, madrasah telah menampilkan identitasnya sebagai lembaga pendidikan Islam. Identitas itu tetap dipertahankan meskipun harus menghadapi berbagai tantangan dan kendala yang tidak kecil, terutama pada masa penjajahan. Ada dua faktor penting yang melatarbelakangi kemunculan madrasah di Indonesia; pertama, adanya pandangan yang mengatakan bahwa sistem pendidikan Islam tradisional dirasakan kurang bisa memenuhi kebutuhan pragmatis masyarakat. Kedua, adanya kekhawatiran atas kecepatan perkembangan persekolahan belanda yang akan menimbulkan pemikiran sekuler di masyarakat. Untuk menyeimbangkan perkembangan sekularisme, para reformis (khususnya dari kalangan muhammadiyah) kemudian memasukan pendidikan Islam dalam persekolahan melalui pembangunan madrasah, demikian penjelasannya.

2) Masa orde lama

Pada tahun 1945, madrasah kembali bermunculan dengan tetap menyandang identitas sebagai lembaga pendidikan Islam. Tentunya tidak lepas dari perhatian para pejabat pada saat itu. Terbukti badan pekerja komite nasional Indonesia pusat (BPKIP) sebagai badan legislatif pada waktu itu, dalam maklumatnya pada tanggal 22 Desember 1945 menganjurkan agar pendidikan dan pengajaran di langgar, surau, masjid dan madrasah harus berjalan terus dan ditingkatkan. Dan pada tanggal 27 Desember 1945, sebagai tindak lanjut dari

¹⁴ Tarmizi, *Kebangkitan dan Perkembangan Madrasah di Indonesia Dalam Abuddin Nata (Ed), Sejarah Pertumbuhan dan perkembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Rasindo, 2001), h. 19.

maklumat di atas, BPKIP menyarankan agar madrasah dan pondok pesantren mendapatkan perhatian dan bantuan materil dari pemerintah, karena dan pondok pesantren pada hakikatnya adalah salah satu alat dan sumber pendidikan dan pencerdasan rakyat jelata yang sudah berurat berakar dalam masyarakat Indonesia pada umumnya.

Pemerintahan RI tidak kalah perhatiannya terhadap madrasah atau pendidikan Islam umumnya, terbukti juga dengan dibentuknya Departemen Agama/Kementrian Agama (Depag) pada 3 januari tahun 1946. Dalam bagian struktur organisasinya terdapat bagian pendidikan dengan tugas pokoknya mengurus masalah pendidikan agama di sekolah umum dan pendidikan agama di sekolah agama (madrasah dan pesantren).

3) Masa orde baru

Salah satu kebijakan Departemen Agama/Kementrian Agama terhadap madrasah yang cukup medasar adalah dibuatnya Surat kesepakatan bersama (SKB) 3 Menteri, yaitu Materi Pendidikan dan Kebudayaan, Manteri Dalam Negeri, dan Materi Agama tentang “Peningkatan Mutu pendidikan pada Madrasah” pada tahun 1975. Maka timbul beberapa pertanyaan; Mengapa SKB 3 Manteri ini dikeluarkan? Apa yang melatarbelakangi lahirnya SKB 3 Materi ini? Apa dampak positif dan negatifnya? Dan bagaimana implikasinya terhadap madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam?

c. SKB 3 MATERI

1) Lahirnya SKB 3 Materi tahun 1975

Pada tanggal 18 april tahun1975, presiden sueharto mengeluarkan keputusan presiden no. 34 tahun 1972 tentang “Tanggung-jawab Fungsional Pendidikan dan latihan.” Isi keputusan ini pada intinya meyangkut tiga hal :

- a) Materi pendidikan & kebudayaan bertanggung jawab atas pemberian pendidikan umum & kejuruan.
- b) Menteri tenaga kerja bertugas dan bertanggung jawab atas pembinaan latihan keahlian dan kejuruan tenaga kerja bukan pegawai negeri.

- c) Ketua lembaga Administrasi Negara bertugas dan bertanggung jawab atas pembinaan pendidikan dan latihan khusus untuk pegawai negeri. Dua tahun berikutnya, keppres itu dipertegas dengan instruksi Presiden No. 15 tahun 1974 yang mengatur realisasinya.

Kebijakan keppres 34/1972 yang kemudian diperkuat dengan inpres 15/1974 menggambarkan ketegangan yang nasional. Keppres dan inpres ini juga dipandang sebagai suatu manuver untuk mengabaikan peran dan manfaat madrasah, padahal madrasah merupakan wadah utama pendidikan dan pembinaan umat Islam, sekaligus sebagai lembaga formal umat Islam yang lebih diperhatikan pemerintah terutama bagi masyarakat pedesaan yang jauh dari pusat pemerintahan, yang sejak zaman penjajah diselenggarakan oleh umat Islam.¹⁵

2. Kepala Madrasah

a. Pengertian Kepala Madrasah

Menurut Wahjosumidjo (2009) kepala madrasah/sekolah adalah sebagai “seorang tenaga guru profesional yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah/sekolah dimana diselenggarakan proses pembelajaran atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”.

Defenisi lain tentang pengertian kepala madrasah dalam buku pendidikan agama Islam yang menyatakan bahwa kepala madrasah/ kepala sekolah adalah “orang yang bertugas sebagai memegang *policy* umum dalam menentukan kebijakan dilingkungan madrasah/ sekolah.

Berdasarkan pengertian di atas dapat dipahami bahwa kepala madrasah/ sekolah merupakan pihak yang bertanggung jawab atas pelaksanaan pendidikan di lembaga yang dipimpinnya. Sebagai pihak yang bertanggung

¹⁵ Djambek Saadoeddin, *Kurikulum Baru Madrasah Negeri Dalam Rangka Realisasi SKB3 Menteri, Sarana Pelaksanaan Kurikulum Baru Madrasah Negeri, Proyek Penelitian Agama dan Kepercayaan Terhadap Tuhan Yang Maha Esa*, 1975, h. 73.

jawab atas pelaksanaan proses kependidikan di madrasah/sekolah, kepala sekolah /madrasah memegang kebijakan tentang pengembangan (satuan) pendidikan yang dipegangnya. Apapun pekerjaan yang dilakukan dalam memimpin lembaga pendidikan tersebut berkaitan dengan proses pertanggungjawaban yang harus disampaikan kepada atasannya secara langsung dan kepala madrasah/ sekolah.

Defenisi yang hampir dikemukakan pula oleh M. Ngalim Purwanto dalam Ramayulis dan Mulyadi, bahwa kepala sekolah merupakan “seseorang yang bertanggung jawab kepada atasannya terhadap tugas yang telah dipikulkan kepadanya pada lingkungan lembaga kependidikan.¹⁶

Berdasarkan pengertian diatas dapat dipahami bahwa kepala madrasah/sekolah merupakan pihak yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan pendidikan di lembaga yang dipimpinnya. Sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan proses kependidikan di madrasah/sekolah, kepala madrasah/sekolah memegang kebijakan tentang pengembangan (satuan) pendidikan yang dipimpinnya. Apapun pekerjaan yang dilakukan dalam memimpin lembaga pendidikan tersebut berkaitan dengan proses pertanggung jawaban yang harus disampaikan kepada atasannya secara langsung dan kepala madrasah/sekolah.

b. Kualifikasi Dan Kompetensi Kepala Madrasah/Sekolah

Kualifikasi kepala madrasah/sekolah menepati struktur yang tertinggi dan memegang peran yang sangat penting pada lembaga pendidikan, maju mundurnya suatu lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan kepala madrasah/sekolah mengelola lembaga kependidikan tersebut. begitu juga terlaksana tidaknya program kependidikan dan tercapai tidaknya tujuan istitusional sebuah lembaga pendidikan sangat tergantung kepada kecakapan kepala madrasah/sekolah dalam memimpin dan mengelolanya.¹⁷

¹⁶ Ramayulis dan Mulyadi, *Manajemen*, h.232.

¹⁷ *Ibid*, 233.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor: 13 Tahun 2007 ada beberapa standar kualifikasi dan kepatutan yang harus dimiliki oleh kepala madrasah/sekolah, adapun kualifikasi itu ialah:

- 1) Kualifikasi kepala madrasah/sekolah adalah sebagai berikut:
 - a) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau Diploma (D-IV) Kependidikan dan Non Kependidikan pada Perguruan Tinggi yang terakreditasi.
 - b) Pada saat diangkat menjadi kepala madrasah/sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
 - c) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang madrasah/sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-Kanak /Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA.
 - d) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/C bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan bagi Non PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh Yayasan atau Lembaga yang berwenang.

c. Kualifikasi khusus kepala madrasah/sekolah tingkat Madrasah Ibtidaiyah (MI) Sekolah Dasar (SD) sebagaimana dikemukakan Ramayulis dan Mulyadi, (2010), meliputi:

- 1) Berstatus sebagai Guru
- 2) Memiliki sertifikat pendidikan sebagai Guru MI/SD; dan
- 3) Memiliki sertifikat Kepala MI/SD yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.

Menurut Asnawir, kepala madrasah/sekolah dalam melaksanakan fungsinya sebagai pimpinan organisasi pendidikan harus memiliki berbagai persyaratan agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Diantara persyaratan tersebut antara lain: (1) memiliki ijazah yang sesuai dengan peraturan dan ketentuan, (2) punya kepribadian yang baik, (3) punya

pengalaman kerja yang cukup, (4) punya pengetahuan dan kecakapan yang tinggi, dan (5) punya ide-ide yang kreatif.

Seorang kepala madrasah/sekolah hendaklah memiliki ijazah yang sesuai dengan lembaga pendidikan yang akan dia pimpin. Begitu juga dia harus memiliki pengetahuan mengenai dasar-dasar, hal ini akan membantu ketulusannya dalam memimpin madrasah/sekolah.

Di samping itu seseorang yang akan menjadi kepala madrasah/sekolah harus seseorang yang telah berpengalaman mejadi guru madrasah/sekolah. Hal ini akan membantunya dalam memimpin guru-guru yang akan menjadi mitranya dalam mencapai tujuan pendidikan di madrasah/sekolah.

d. Kompetensi Kepala Madrasah/Sekolah

Di samping kualifikasi umum dan kualifikasi khusus yang menjadi persyaratan menjadi kepala madrasah/sekolah, di dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tersebut juga yang harus dimiliki oleh seorang kepala madrasah/sekolah ialah kompetensi, kompetensi yang menjadi persyaratan kepala madrasah/sekolah, sebagaimana Ramayulis dan Mulyadi, yaitu:

- 1) Kepribadian, meliputi:
 - a) Berahlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di madrasah/sekolah.
 - b) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
 - c) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah/sekolah.
 - d) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.
 - e) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala.
 - f) Memiliki bakat dan minat terhadap jabatan pendidikan.
- 2) Manajerial, meliputi:

- a) Menyusun perencanaan madrasah/sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- b) Mengembangkan organisasi madrasah/sekolah sesuai dengan kebutuhan.
- c) Memimpin madrasah/sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah/sekolah secara optimal.
- d) Mengelola perubahan dan pengembangan madrasah/sekolah menuju, organisasi pembelajaran yang efektif.
- e) Menciptakan budaya dan iklim madrasah/sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- f) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- g) Mengelola sarana dan prasarana madrasah/sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.

3. Prinsip dan Manajemen Kepala Madrasah

Prinsip dasar kepala madrasah jika diterapkan dalam konteks persekolahan dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Ikhlas

Mengelola madrasah/ sekolah pada hakikatnya adalah sebuah kepercayaan dan tugas dari ALLah Swt. Sering kali dalam apikasinya kita menghadapi beban tugas yang tidak sebanding dengan materi yang diperoleh. Jika berprinsip materialistis, tentu yang akan terjadi adalah tidak optimalnya pekerjaan yang dilakukan, sebab kita akan selalu membandingkan apa yang kita kerjakan dengan apa yang kita peroleh. Dalam hal ini, keikhlasan adalah sebuah prinsip yang akan mendorong kita untuk berbuat yang terbaik meski apa yang kita peroleh tidak sebanding dengan materi duniawi yang didapatkan, sebab kita yakin bahwa apa yang kita lakukan semata-mata sebagai wujud ibadah dan semata-mata mengharapkan ridho Allah SWT.¹⁸

¹⁸ *Ibid*, 233.

b. Jujur

Salah satu sifat yang dimiliki Rasulullah saw. Yang dibawa sejak sebelum masa kenabian adalah jujur. Jujur menjadi identitas Muhammad saw. Yang menjadikannya dikenal dan dipercaya oleh seuruh masyarakat Arab pada waktu itu. Tentu hal ini uswah bagi kita sebagai umatnya, betapa kejujuran kemudian menjadi modal untuk memimpin umat. Jika kita berkaca pada realita manajeria saat ini, maka kejujuran adalah sesuatu yang sangat maha.¹⁹

Munculnya kasus KKN (korupsi, kolusi dan nepotisme) yang semakin merajalela di kalangan sebagai pejabat, mulai dari pejabat tinggi negara, samapai kepada level pejabat sekolah mengindikasikan kenapa semakin mudarnya sifa kejujuran, sebab bagaimanapun sikap KKN itu terjadi ketika orang sudah mengabaikan kejujuran. Dalam konteks persekolahan, kejujuran menjadi prinsip yang sangat penting dimiliki oleh pimpinan madrasah/sekolah. Seorang pimpinan sekolah. Sekolah memiliki legitimatis untuk menerapkan kebijakan sekolah, termasuk kebijakandalam anggaran. Dalam konteks ini, peluang untuk merekayasa data dan melakukan kecuangan sangat terbuka lebar. Namun jika memiiki prinsip kejujuran, maka tentunya sebesar apapun peluang untuk melakukan prilaku kebohongan, tentu tidak akan dilakukan.

c. Amanah

Lebih lanjut dikemukakan Ranmayulis dan Mulyadi Islam menjelaskan bahwa jabatan merupakan sebuah amanah yang harus di pertanggung jawabkan. Pertanggung jawaban ini tidak hanya di dunia saja kepada manusia, namun juga di akhirat kelak kepada Allah Swt. Amanah artinya kepercayaan, maka seorang yang di beri kepercayaan untuk memegang tugas tertentu. Dalam konteks persekolahan, jabatan pimpinan sekolah adalah sebuah amanah.²⁰

Seorang pemimpin sekolah atau guru yang memiliki prinsip bahwa pekerjaan atau tugasnya itu adalah sebuah amanah, maka dia akan tentu

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ *Ibid.*

berusaha melaksanakan kepercayaan tersebut sesuai dengan tugas dan kewenangan yang diberika kepadanya. Penyelewengan atau penyalahgunaan terhadap tugas dan wewenang yang diemban kepdanya mengindikasikan bahwa orang tersebut adalah orang yang tidak amnah.

Dengan demikian, sekolah yang dihuni oleh orang-orang yang amanah dengan sendirinya akan mendapatkan sebuah kultur kehidupan dimana semua orang berpegang dan bekerja sesuai dengan tugas dan kewenangnya, dan hal ini tentu akan berdampak signifikan terhadap kualitas sekolah tersebut. Segala jenis program yang dibuat sekolah tentu akan relatif mudah untuk diwujudkan.

d. Adil

Salah satu prnsip dasar yang penting dalam pendidikan Islam adalah adil. Menurut Abuddinnata keadilan adalah istilah yang digunakan untuk menunjukkan pada persamaan atau bersikap tengah-tengah atas dua perkara. Keadilan ini terjadi berdasarkan keputusan akal yang dikonsultasikan dngan agama. Adil sering diartikan sebagai sikap moderat, obyektif terhadap orang lain dalam memberikan hukuman, sering diartinya pula dengan persamaan dan keseimbangan dalam memberikan hak orang lain tanpa ada yang dilebihkan atau dikurangi.²¹

Dalam konteks persekolahaan keadilan sering kali menjadi hal yang sangat sensitif dan sangat rentan menimbulkan konflik manakala ketidakadilan itu tidak terwujud. Pemberian/tunjangan sampai pemberian tugas/wewenang dan tanggung jawab adalah diantara bagian persekolahan yang memiiki peluang melahirkan keadilan.

e. Tanggung jawab

Dijelaskan Ramayulis dan Mulyadi,²² bahwa tanggung jawab menjadi seorang pemimpin bukanlah perkara mudah karena menjadi pemimpin berarti siap bertanggung jawab atas yang dipimpinya. Tanggung jawab itu pun tidak

²¹ Ramayulis dan Mulyadi, *Manajemen*, h.6.

²² *Ibid.*

hanya terbatas pada yang lahir dan hanya berkaitan dengan duniawi. Akan tetapi, ada tanggung jawab yang lebih besar lagi, yaitu tanggung jawab akhirat yang justru lebih berat untuk dipikul oleh pemimpin manapun di dunia ini. Dalam hal ini, salah satu tanggung jawab pemimpin adalah penentu kebaikan dan kerusakan yang terjadi didalam masyarakat yang akan berdampak, baik didunia maupun diakhirat.

Dalam konteks persekolahan, pemimpin yang bertanggung jawab akan menjadi ujung tombak keberhasilan program pendidikan didaamnya. Betapa tidak, keseluruhan tugas, wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai program dan cita-cita ideal yang diinginkan terletak pada pemimpin sebagai motor penggeraknya. Oleh karena itu prinsip bertanggung jawab terhadap tugas dan amanah yang diembankan haruslah menjadi salah satu prinsip dasar yang dipegang oleh stiap manajer.

Peran kepala sekoah sebagaimana disampaikan di bawah ini akan diuraikan peran kepala sekolah dalam suatu lembaga pendidikan yaitu:

1) Kepala sekolah sebagai edukator (pendidik)

Dijelaskan Ramayulis dan Mulyadi,²³ kepala sekoah sebagai edukator harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalitas tenaga pendidik disekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga pendidik serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya 4 macam nilai, yaitu pembinaan mentl, modal, fisik dan artistik.

Pembinaan mental adalah membina para tenaga pendidik tentang sikap batin dan karakter (moral). Pembinaan moral adalah pembinaan tentang perbuatan baik dan buruk, hak dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing. Pembinaan fisik adalah pembinaan jasmani, kesehatan dan penampilan,

²³ *Ibid.*

sedangkan pembinaan artistik adalah pembinaan tentang kepekaan tentang kepekaan sei dan keindahan.

2) Kepala sekolah sebagai manajer

Tugas manajer adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengatur, mengkoordinasikan dan mengendalikan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajer adalah orang yang meakukan sesuatu secara benar (*people who do things right*). Dengan demikian, kepala sekolah harus mampu merencanakan dan mengatur serta mengendalikan semua program yang telah di sepakti bersama.

Kepala sekolah membutuhkan dukungan staf mereka agar efektif atau membuat perubahan di sekolah. Salah satu cara untuk mendapatkan dukungan adalah dengan meminta staf mengambil bagian dalam pengambilan keputusan sehingga tujuan sekolah dan prosedur yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut tidak diatur oleh administrasi, tetapi disepakati bersama.²⁴

Sejalan dengan pendapat tersebut Harrison, menyatakan bahwa keputusan yang dibuat oleh kelompok pada institusi adalah keputusan yang lebih baik daripada yang dibuat oleh satu orang, seperti kepala sekolah. Kepala sekolah tidak hanya mendapatkan dukungan yang lebih baik dalam pengambilan keputusan melalui pengambilan keputusan bersama, mereka juga mendapatkan keputusan yang lebih baik untuk sekolah.²⁵

Dalam mengelola tenaga pendidik, salah satu tugas penting yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembanganya profesi para guru. Dalam hal ini kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada guru untuk melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan sekolah, seperti: MGMP/MGP tingkat sekolah, *in house training*, diskusi profesional dan

²⁴ Williem L.Sharp, and James K. Walter. *The Principalship as Manager*. Oxford: The Scarecro Press, Inc. 2003, h. 78.

²⁵ *Ibid.*

sebagainya: kesempatan melanjutkan pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

3) Kepala Sekolah sebagai Administator

Kepala sekolah sebagai adminstator sangat diperlukan karena kegiatan di sekolah tidak terlepas dari pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan dan pendokumentasian seluruh program sekolah. Kepala sekolah dituntut memahami dan mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi sarana prasarana, dan administrasi kearsipan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif agar administrasi sekolah dapat tertata dan terlaksana dengan baik.²⁶

Kemampuan kepala sekolah sebagai administrator harus diwujudkan dengan penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, bimbingan dan konseling, kegiatan praktikum, kegiatan praktikum, kegiatan diperpustakaan, data administrasi peserta didik, guru, pegawai TU, penjaga sekolah, teknisi dan pustakawan, kegiatan ekstrakurikuler, data administrasi sarana dan prasarana dan surat menyurat. Kepala sekolah sebaga administrator dalam hal ini juga bertugas dalam membuat program keuangan sekolah.

4) Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Sebagai supervesor, kepala sekolah berfungsi untuk membimbing, membantu dan mengarahkan tenaga pendidik untuk menghargai dan melaksanakan prosedur-prosedur pendidikan guna menunjang kemajuan pendidikan. Kepala sekolah juga harus mampu melaksanakan prosedur-prosedur pendidikan guna menunjang kemajuan pendidikan. Kepala sekolah juga harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Hal ini dilakukan, sebagai tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga pendidik tidak melakukan penyimpangan dan lebih hati-hati dalam melaksanakan tugasnya.²⁷

²⁶ Ramayulis dan Mulyadi, *Manajemen*, h.7.

²⁷ *Ibid*, h. 8.

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, berupa kegiatan supervisi berupa kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan model, pendekatan, metode dan media yang digunakan. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru yang bersangkutan; selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

5) Kepala sekolah sebagai *leader* (pimpinan)

Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Menurut John Gare Allee dalam Ramayulis, "*leader is a guide; a conductor; a commander*" (pemimpin itu adalah penunjuk pemandu penuntun dan komandan).

Kepribadian kepala sekolah sebagai *leader* menurut menurut Ordway Tead dalam Ramayulis harus menunjukkan sifat-sifat:

- a) Kesadaran akan tujuan dan arah
- b) Antusiasme
- c) Keramahan dan kecintaan
- d) Integritas (kebutuhan, kejujuran, dan ketulusan hati)
- e) Penguasa teknis
- f) Ketegasan dalam mengambi keputusan
- g) Kecerdasan
- h) Keterampilan mengajar
- i) Kepercayaan.

6) Kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetesinya. Oleh karena itu, dalam upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut: (1) para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan meyenangkan, (2) tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut (3) para guru harus selalu diberitahu tentang dari setiap pekerjaannya, (4) pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan, (5) usahakan untuk memenuhi kebutuhan sosio-psiko-fisik guru, sehingga memperoleh kepuasan.

7) Kepala sekolah sebagai wirausahawan (*Entrepreneur*)

Dalam menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dihubungkan dengan peningkatan kompetensi guru, maka kepala sekolah seyogyanya dapat menciptakan pembaharuan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang. Kepala sekolah dengan sikap kewirausahaan yang kuat akan berani melakukan perubahan-perubahan yang inovatif di sekolahnya, termasuk perubahan dalam hal-hal yang berhubungan dengan proses pembelajaran siswa beserta kompetensi gurunya.²⁸

Kepala sekolah sebagai wirausahawan harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaharuan yang inovatif dengan menggunakan strategi yang tepat, sehingga terjalin hubungan yang harmonis antara kepala sekolah, staf, tenaga pendidik dan peserta didik, di samping itu juga agar pendidikan yang ada menjadi semakin baik.

Sejauh mana kepala sekolah dapat mewujudkan peran-peran di atas, secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan kontribusi terhadap

²⁸ Mulyadi, *Manajemen*, h. 7.

peningkatan kompetensi seluruh komponen pendidikan, yang pada gilirannya dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Mutu Pendidikan

a) Mutu

Mutu memiliki arti yaitu kemampuan (*ability*) yang dimiliki oleh suatu produk atau jasa (*services*) yang dapat memenuhi kebutuhan atau harapan, kepuasan (*satisfaction*) pelanggan (*customer*).²⁹

Menurut Deming dalam Suryadi,³⁰ mutu ialah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan yang bermutu ialah perusahaan yang menguasai bangsa pasar karena hasil produksinya sesuai dengan kebutuhan konsumen, sehingga menimbulkan kepuasan bagi konsumen. Jika konsumen merasa puas, maka mereka akan setia dalam membeli produk perusahaan baik berupa barang maupun jasa.

Lebih lanjut mengutip pendapat Juran dijelaskan Suryadi, bahwa mutu produk ialah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Kecocokan pengguna produk tersebut didasarkan atas lima ciri utama yaitu (1) teknologi; yaitu kekuatan; (2) psikologis, yaitu rasa atau status; (3) waktu, yaitu kehandalan; (4) kontraktual, yaitu ada jaminan; (5) etika, yaitu sopan santun.³¹

Menurut Crosby dalam Abdul Hadis, mutu ialah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki mutu apabila sesuai dengan standar atau kriteria mutu yang telah ditentukan, standar mutu tersebut meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi.³²

²⁹ Suryadi, *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah Konsep Dan Implikasi*, Sarana Panca Karya Nusa. 2009), 18.

³⁰ *Ibid*, h.19.

³¹ *Ibid*, h.11.

³² Abdul Hadis dkk. *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Bandung: AlfaBeta, 2010), h. 7.

Menurut Mulyadi,³³ yang menyimpulkan pendapat Carvin, Crosby, Deming, Juran, dan Feigenbaum bahwa pengertian mutu mengandung tiga unsur, yaitu: (1) kesesuaian dengan standar, (2) kesesuaian dengan harapan stakeholders, (3) pemenuhan janji yang diberikan.

b) Pendidikan

Secara sederhana pendidikan Islam adalah usaha yang dilakukan pendidikan terhadap anak didik untuk pengenalan dan pengakuan tempat-tempat yang benar dan segala sesuatu tantangan penciptaan sehingga membimbing kearah pengenalan dan pengakuan akan tempat Tuhan yang tepat didalam tatanan wujud dan kepribadian. Di sisi lain Ahmad D. Marimba dalam Hidayat dan Wijaya,³⁴ mengemukakan bahwa pendidikan Islam adalah bimbingan atau pimpinan secara sadar oleh pendidik terhadap perkembangan rohani peserta didik menuju terbentuknya kepribadian yang utama (insan kamil).

Peningkatan mutu pendidikan harus dilakukan secara terus-menerus` walaupun demikian, proses pendidikan tidak boleh berhenti hanya karena menunggu penyempurnaan sistem, sarana, dan sumber daya manusia. Sebagai institusi pendidikan, sekolah selau menjadi perhatian utama untuk terus diperbaiki dan dijaga kualitas proses pembelajarannya. Pengelolaan sekolah harus dilakukan harus dilakukan secara efektif, yakni mampu menciptakan proses belajar pada diri siswa. Dalam upaya pengeloaan sekolh secara efektif, yakni mampu menciptakan proses belajar pada diri siswa. Dalam upaya pengelolaan sekolah secara efektif diterapkan managemen berbasis sekolah (*shooo-Based management*).

Realisasi mutu berbasis sekolah sangat berkaitan erat dengan pelaksanaan otonomi daerah, seperti tercantum dalam undang-undang No. 22 Tahun 1999, tentang pemberian kewenangan dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah

³³ Mulyadi, *Manajemen*, h. 9.

³⁴ Rahmat Hidayat & Candra Wijayah. *Ayat-Ayat Alquran Tentang Manajemen Pendidikan Islam*. (Medan: LPPPI, 2017), h. 27.

dalam wujud otonomi daerah. Kewenangan yang dimaksud mencakup semua bidang pemerintahan, yaitu pekerjaan umum, kesehatan, perhubungan, industri dan perdagangan, penanaman modal, lingkungan hidup, pertambangan, koperasi, tenaga kerja, serta pendidikan dan kebudayaan.

Dengan begitu, pemerintah daerah memiliki otonomi dalam mengatur dan menurus kepentingan masyarakat setempat menurut pakarnya sendiri. adapun impikasi UU.No.22 Tahun 1999 terhadap bidang pendidikan adalah adanya penyerahan otonomi pendidikan yang dimaksud untuk (1) mengurangi beban pemerintah, terutama dalam anggaran pendidikan, (2) meningkatkan keperdulian masyarakat, (3) mengatur segala urusan rumah tangganya, dan (4) memperkuat (UU SISDIKNAS nomor 20 tahun 2003).

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.³⁵

Dari penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa mutu pendidikan adalah suatu usaha untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan pelanggan dalam mewujudkan suasana belajar melalui tahap input (sekolah, guru, siswa, visi, misi dan sasaran yang ingin dicapai sekolah), process (proses belajar-mengajar) dan output pendidikan (prestasi sekolah, prestasi akademik, dan lulusan yang berkualitas) sesuai dengan yang diharapkan oleh pelanggan eksternal dan internal.

c) Mutu Pendidikan

Lembaga pendidikan Islam sebagaimana lembaga pendidikan pada umumnya adalah agen peradaban dan perubahan sosial. Lembaga pendidikan yang saat ini berada dalam atmosfer modernisasi dan globalisasi dituntut untuk

³⁵ Hidayati, *Kepemimpinan dan Peningkatan Mutu Pendidikan*". Jurnal Tarbiyah. Vol. 22 No.1, 2015.

mampu memainkan perannya secara dinamis dan proaktif. Pemberdayaan mampu memberikan kontribusi dan perubahan positif yang berarti bagi perbaikan dan kemajuan peradaban positif umat Islam, baik pada dataran intelektual teoritis maupun praktis. Pendidikan Islam bukan hanya sekedar proses transformasi nilai-nilai moral untuk membentengi diri dari akses negatif globalisasi dan modernisasi. Tetapi, yang paling penting adalah bagaimana nilai-nilai moral yang telah ditanamkan lewat pendidikan Islam tersebut mampu berperan aktif sebagai generator yang memiliki *power* pembaharuan dari tekanan dan himpitan keterbelakangan sosial budaya, kebodohan, ekonomi dan kemiskinan di tengah mobilisasi sosial yang begitu cepat. Maka, lembaga pendidikan Islam secara otomatis-praktis.

Pegertian mutu pendidikan dapat dilihat dari dua sisi, yaitu segi normatif dan segi deskriptif. Dalam arti normatif, mutu pendidikan ditentukan berdasarkan pertimbangan (kriteria) intrinsik dan ekstrinsik, mutu pendidikan merupakan produk pendidikan, yaitu manusia yang terdidik, sesuai dengan standar ideal. Berdasarkan kriteria ekstrinsik, pendidikan merupakan instrumen untuk mendidik tenaga kerja yang terlatih. Dalam artian deskriptif, mutu ditentukan berdasarkan keadaan senyatanya, misalnya hasil tes prestasi belajar. Pernyataan ini seakan mengisyaratkan, prinsip yang esensial dari TQM dalam pendidikan Islam nantinya bukan inspeksi, tetapi suatu upaya mengajarkan segala sesuatu yang benar dari awal setiap waktu yang memfokuskan pada spesifikasi yang dimaksudkan oleh pelanggan dan klien pendidikan Islam.

Hal yang paling lazim dalam melihat mutu pendidikan adalah dengan mengacu pada masukan, proses, luaran, dan dampaknya. Mutu masukan (Input pendidikan Islam) merupakan segala hal yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Mutu masukan pendidikan Islam ini dapat dilihat dari beberapa sisi. Pertama, kondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia, seperti kepala lembaga pendidikan, tenaga pelajar, laboran, staf tata usaha, dan peserta didik. Kedua, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan materil berupa alat peraga, buku-buku, kurikulum, prasarana, sarana sekolah,

dan lain-lain. Ketiga, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang perangkat lunak, seperti peraturan, deskripsi, dan struktur organisasi. Keempat, mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan, seperti visi, motivasi, ketekunan dan cita-cita.

Mutu proses pembelajaran mengandung makna bahwa kemampuan sumber daya sekolah mentransformasikan multi jenis masukan dan situasi untuk mencapai derajat nilai tambahan tertentu dari peserta didik. Dalam bahasa lain, proses pendidikan adalah kejadian berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Dalam ranah pendidikan bersekala mikro (lingkup lembaga pendidikan Islam seperti madrasah ibtidaiyah, tsanawiyah, atau aliyah ataupun lembaga pendidikan yang bernafaskan islam), proses yang dimaksud meliputi proses pengambilan keputusan, pengelolaan lembaga, pengelolaan program, kegiatan Belajar Mengajar (KMB), serta proses monitoring dan evaluasi (monev) dengan catatan bahwa Kegiatan Belajar Mengajar (KMB) memiliki tingkatan kepentingan tertinggi di bandingkan proses yang lainnya.

Dilihat dari hasil pendidikan *Output* pendidikan yang merupakan kinerja lembaga pendidikan adalah prestasi lembaga pendidikan yang di hasilkan dari proses/ prilaku lembaga. Kinerja lembaga pendidikan dapat diukur dari kualitas, efektivitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan kerja, dan moral kerjanya yang tetap pada nilai etik-quranik.

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ
وَالْبَغْيِ ۗ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

“Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.”

Selain itu, Islam juga mengajarkan kepada manusia untuk bekerja secara efektif dan efisien atau mempunyai daya guna yang setinggi-tingginya. Hal ini dalam Alquran dinyatakan dalam QS. As Sajadah ayat 32 ayat 7 bahwa:

الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ^{٣٦} وَبَدَأَ خَلْقَ الْإِنْسَانِ مِنْ طِينٍ

“Yang membuat segala sesuatu yang Dia ciptakan sebaik-baiknya dan Yang memulai penciptaan manusia dari tanah”

Dengan demikian, mutu pendidikan dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu dan unggul dalam prestasi non-akademik seperti mempunyai sisi akidah yang kuat, mempunyai kesopanan yang tinggi, dan lain sebagainya.³⁶

Dalam Surat Ashshaf ayat 4, dijelaskan Allah SWT:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرْصُومٌ

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh (AshShaf ayat 4).

Berdasarkan ayat ini, “kukuh” di sini dipahami sebagai adanya upaya sinergi yang rapi antara bagian yang satu dengan bagian yang lain jika hal ini terjadi maka akan menghasilkan sesuatu yang maksimal.³⁷

KESIMPULAN

Peranan kepala madrasah sebagai manajer dan leader sangat strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan di setiap sekolah. Oleh sebab itu setiap kepala sekolah harus memiliki kometensi yang mumpuni dalam merencanakan program sekolah yang berbasis kepada mutu. Selain memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kepribadian yang baik, maka kepala sekolah dengan visi, misi, tujuan dan target yang jelas pencapaian prestasi dan kinerja semua komponen

³⁶ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam* Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2017, h.45.

³⁷ Hafiduddin, dan Tandjung, *Manajemen Syari'ah dalam Praktik*. (Jakarta: Gema Insani Press, 2010), h. 3.

sekolah dapat digerakkan dalam meraih kepuasan pelanggan. Karena mutu berarti mencapai standar semua komponen sekolah secara berkelanjutan untuk memuaskan pelanggan sekolah, baik internal sekolah maupun eksternal, yaitu orang tua, masyarakat, pemerintah dan pihak terkait sebagai pengguna lulusan sekolah. Intinya adalah nampak jelas dirasakan bahwa ada kemuasan terhadap layanan, dan lulusan.

DAFTAR PUSTAKA

- Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam* Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2017.
- Djambek, Saadoeddin, *Kurikulum Baru Madrasah Negeri Dalam Rangka Realisasi SKB3 Menteri, Sarana Pelaksanaan Kurikulum Baru Madrasah Negeri, Proyek Penelitian Agama dan Kepercayaan Terhadap Tuhan Yang Maha Esa*, 1975.
- Hadis, Abdul. dkk. *Manajemen Mutu Pendidikan*, Bandung: AlfaBeta, 2010.
- Hidayati, “*Kepemimpinan dan Peningkatan Mutu Pendidikan*”. *Jurnal Tarbiyah*. Vol. 22 No. 1, 2015.
- Hidayat, Rahmat & Candra Wijaya, *Ayat-Ayat Alquran Tentang Manajemen Pendidikan Islam*. Medan: LPPPI, 2017.
- Makawimbang, Jerry H. *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*, Bandung: Alfabeta, 2012.
- Moelong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2016.
- Maksum, Hasan. *Madrasah, Sejarah dan Perkembangannya*. Jakarta, Logos Wacana Ilmu, 1999.
- Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, Malang: UIN Maliki Press, 2010.
- Rahmat Hidayat & Candra Wijaya, *Ayat-Ayat Alquran Tentang Manajemen Pendidikan Islam*, Medan: LPPPI, 2017.
- Ramayulis & Mulyadi, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia, 2017.

Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia, 2008.

Saadoeddin, Djambek. *Kurikulum Baru Madrasah Negeri Dalam Rangka Realisasi SKB3 Menteri, Sarana Pelaksanaan Kurikulum Baru Madrasah Negeri, Proyek Penelitian Agama dan Kepercayaan Terhadap Tuhan Yang Maha Esa*, 1975.

Sharp, William. L and James K. Walter. *The Principalship as Manager*. Oxford: The Scarecro Press, Inc, 2003.

Suryadi, *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah Konsep Dan Implikasi*, Sarana Panca Karya Nusa, 2009.

Syafaruddin, *Manajemen Organisasi Pendidikanm: Perspektif Sains dan Islam*, Medan: Perdana Publishing, 2018.

Tarmizi, *Kebangkitan dan Perkembangan Madrasah di Indonesia Dalam Abuddin Nata (Ed), Sejarah Pertumbuhan dan perkembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: Rasindo, 2001.

Thomas A. Hoer, *The Art School Leadership*, Alexandria: ASCD, 2005.

Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas, pasal 1 ayat (1).

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007.

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010.