

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan tentang Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)

1. Pengertian Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)

Istilah manajemen berbasis sekolah 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. Perwujudan *shooool-based management* ini ditandai dengan pembentukan komite sekolah dan dewan pendidikan Kabupaten/ Kota. Di lingkungan Depdiknas dan Diknas, terminologi yang populer adalah MPMBS/ MPMBM (Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah/ Madrasah)

Dalam mendefinisikan istilah Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah para ahli banyak mengemukakan definisi-definisi yang hampir sama. Mulyasa menyatakan "Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) merupakan system pengelolaan yang memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada madrasah untuk mengatur kehidupannya sesuai dengan potensi, tuntutan dan kebutuhan madrasah yang bersangkutan".¹

Hal senada diungkapkan oleh Minnah El Widdah, dkk yang mendefinisikan :

¹ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), 177.

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada madrasah-madrasah dan mendorong untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif untuk memenuhi kebutuhan madrasah atau untuk mencapai tujuan mutu madrasah dalam kerangka pendidikan nasional.²

Dengan otonomi lebih besar, maka sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya sehingga sekolah mampu untuk lebih mandiri. Dan dengan kemandiriannya tersebut sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program yang sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimiliki. Tumbuhnya rasa memiliki oleh warga madrasah pun meningkat dengan adanya Pengambilan keputusan secara partisipatif yang melibatkan mereka. Peningkatan rasa memiliki ini yang akan menyebabkan adanya peningkatan rasa tanggungjawab terhadap dedikasi warga madrasah.

Nur Kholis mengatakan :

Dengan pengambilan keputusan partisipatif maka rasa memiliki warga madrasah dapat meningkat. Meningkatnya rasa memiliki akan meningkatkan rasa tanggungjawab yang selanjutnya meningkatkan dedikasi warga madrasah terhadap madrasah. Peningkatan otonomi madrasah dan pengambilan keputusan partisipatif ditujukan untuk meningkatkan kualitas madrasah.³

Dengan ini esensi otonomi madrasah maupun pengambilan keputusan partisipatif ditujukan untuk meningkatkan mutu madrasah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional yang berlaku.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah adalah system pengelolaan yang

² Minnah el Widdah, *Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Pengembangan Mutu Madrasah* (Bandung: Alfabeta, 2012), 94.

³ Nur Kholis, M.M, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta : IKAPI, 2003), 10.

meberikan otonomi lebih besar kepada madrasah yang mendorong untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif yang melibatkan semua warga madrasah untuk meningkatkan mutu madrasah sesuai dengan potensi, tuntutan dan kebutuhan yang berdasarkan pada kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan.

2. Tujuan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)

Manajemen Berbasis Sekolah atau yang lebih dikenal dengan sebutan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) ditandai dengan otonomi madrasah dan pelibatan masyarakat merupakan respon pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat, yang secara khusus diarahkan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Dijelaskan oleh Mulyasa, bahwa secara umum tujuan diterapkannya Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah adalah untuk :

1. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia
2. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama
3. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolahnya
4. Meningkatkan kompetensi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang dicapai⁴

Disisi lain Kustini Hardi sebagaimana dikutip oleh Minarti mengemukakan ada tiga tujuan diterapkannya Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), yaitu sebagai berikut :

⁴ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan.*, 179.

1. Mengembangkan kemampuan kepala Sekolah bersama guru dan unsur komite sekolah dalam aspek Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) untuk meningkatkan mutu sekolah.
2. Mengembangkan kemampuan kepala sekolah bersama guru dan unsur komite sekolah dalam pelaksanaan pembelajaran yang aktif dan menyenangkan, baik di sekolah maupun di lingkungan masyarakat setempat
3. Mengembangkan peran serta masyarakat yang lebih aktif dalam masalah umum persekolahan dari unsur komite sekolah dalam membantu peningkatan mutu sekolah.⁵

Dapat disimpulkan bahwa tujuan diterapkan MPMBS/ MPMBM diarahkan untuk memandirikan dan memberdayakan madrasah/ sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) dan keluwesan untuk peningkatan mutu pendidikan. Dengan kemandirian diharapkan sekolah bisa lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya, serta mampu mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk memajukan madrasah. Madrasah dapat mengembangkan sendiri program-programnya sesuai dengan kebutuhannya. Madrasah juga mampu bertanggungjawab tentang mutu pendidikan kepada orang tua siswa, masyarakat maupun pemerintah. Serta madrasah dapat melakukan persaingan secara sehat dengan madrasah lain untuk meningkatkan mutu pendidikan.

3. Prinsip-Prinsip Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Teori yang digunakan MBS untuk mengelola sekolah menurut Yin Cheong Cheng, sebagaimana yang dikutip oleh Nur Kholis didasarkan

⁵ Minarti, *Manajemen Sekolah.*, 69.

pada empat prinsip, yaitu "prinsip ekuifinalitas, prinsip desentralisasi, prinsip pengelolaan mandiri, dan prinsip inisiatif sumber daya manusia".⁶

a. Prinsip Ekuifinalitas

Prinsip ini didasarkan pada teori manajemen modern yang berasumsi bahwa terdapat beberapa cara yang berbeda-beda untuk mencapai suatu tujuan. MBS menekankan pada fleksibilitas sehingga sekolah harus dikelola oleh warga madrasah menurut kondisi mereka masing-masing.

b. Prinsip Desentralisasi

Tujuan prinsip ini adalah efisiensi dalam pemecahan masalah, bukan menghindari masalah. Oleh karena itu MBS harus mampu menemukan masalah, memecahkannya tepat waktu, dan memberi sumbangan yang lebih besar terhadap efektifitas aktifitas pengajaran dan pembelajaran.

c. Prinsip Pengelolaan Mandiri

Prinsip ini terkait dengan prinsip sebelumnya. Ketika madrasah menghadapi permasalahan maka harus diselesaikan dengan caranya sendiri. Madrasah dapat menyelesaikan masalahnya apabila telah terjadi pelimpahan wewenang dari birokrasi di atasnya ke tingkat madrasah.. Dengan adanya kewenangan ditingkat madrasah itulah maka madrasah dapat melakukan sistem pengelolaan mandiri.

⁶ Nur Kholis, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: PT Grasindo, 2003), 52.

d. Prinsip Inisiatif Sumber Daya Manusia

Berdasarkan prinsip ini MBS bertujuan untuk membangun lingkungan yang sesuai dengan warga madrasah agar dapat bekerja dengan baik dan mengembangkan potensinya. Oleh karena itu, peningkatan kualitas pendidikan dapat diukur dari perkembangan aspek sumber daya manusianya.

4. Karakteristik Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)

Menurut Edmon sebagaimana dikutip oleh Suryosubroto mengemukakan karakteristik dari konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagaiberikut :

- a. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib
- b. Sekolah memiliki visi dan target mutu yang ingin dicapai
- c. Sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat
- d. Adanya harapan yang tinggi dari personel sekolah (kepala sekolah, guru, dan staf lain termasuk siswa) untuk berprestasi
- e. Adanya pengembangan staf sekolah yang terus menerus sesuai tuntutan IPTEK
- f. Adanya pelaksanaan evaluasi yang terus-menerus sesuai terhadap berbagai aspek akademik dan administratif dan pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan/ perbaikan mutu
- g. Adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orangtua murid dan masyarakat⁷

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah memiliki karakteristik yang perlu diketahui dan difahami oleh pihak pengelola Sekolah. Dengan kata lain jika ingin sukses dalam menerapkan MPMBS, maka sejumlah karakteristik MPMBS perlu dimiliki. Karakteristik

⁷ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Menyukkseskan MBS dan KBK* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), 36.

manajemen Peningkatan Mutu Sekolah tidak dipisahkan dengan karakteristik Sekolah Efektif (*Effective School*).

Dalam menguraikan karakteristik Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah, maka pendekatan sistem *input-proses-output* digunakan untuk memandunya. Hal ini didasari oleh pengertian bahwa Sekolah merupakan sebuah sistem, sehingga menguraikan karakteristik Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah yang juga karakteristik sekolah efektif mendasarkan pada *input*, proses, dan *output*.

a. *Output* yang diharapkan

Sekolah harus memiliki output yang diharapkan, yaitu prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Nur Zazin berpendapat bahwa :

Output dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu *output* berupa prestasi akademik (*academic achievement*) dan *output* berupa prestasi non akademik (*non-academic achievement*). *Output* prestasi akademik misalnya, NEM, lomba karya ilmiah remaja, lomba bahasa Inggris, matematika, fisika, cara-cara berpikir (kritis, kreatif/divergen, nalar, rasional, induktif, deduktif dan ilmiah). *Output* non akademik misalnya, prestasi dibidang olahraga dan kesenian.⁸

Penerapan manajemen peningkatan mutu madrasah memiliki efektifitas proses pembelajaran yang tinggi. Hal ini dapat dibuktikan oleh sifat pembelajaran yang menekankan pada pemberdayaan peserta didik. Karena pada dasarnya komponen *output*

⁸ Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan : Teori dan Aplikasi*, (Jogjakarta : Ar-Ruzz Media, 2011), 168.

mempertanyakan apakah sasaran tercapai sesuai dengan yang diharapkan atau tidak.

Komponen *output* disini selalu berkenaan dengan kinerja siswa karena peningkatan mutu berbasis madrasah lebih ditujukan untuk meningkatkan hasil belajar siswa. Maka menjadi tanggungjawab yang kuat untuk kepala madrasah dalam mengorganisasikan, menggerakkan, dan menyelaraskan semua sumber daya pendidikan yang tersedia.

b. Proses

Komponen Proses mencakup indikator proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan program, proses pengelolaan pembelajaran, proses penilaian.

Sekolah yang efektif menurut Minarti pada umumnya memiliki sejumlah karakteristik proses sebagai berikut :

Proses belajar mengajar yang efektifitasnya tinggi, kepemimpinan yang kuat, Lingkungan sekolah yang aman dan tertib, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, sekolah memiliki budaya mutu, sekolah memiliki "teamwork" yang kompak, cerdas, dan dinamis, sekolah memiliki kewenangan (kemandirian), partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat, sekolah memiliki keterbukaan (transparansi) manajemen, sekolah memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik), sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan, sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan, komunikasi yang baik dan sekolah yang memiliki akuntabilitas.⁹

⁹ Zazin, *Gerakan Menata Mutu.*, 169.

c. *Input Pendidikan*

Komponen *input* dalam program Peningkatan Mutu Madrasah meliputi indikator apakah program tersebut sesuai dengan landasan hukum/ kebijakan pendidikan yang berlaku, kondisi geografis dan sosial ekonomi masyarakat, tantangan masa depan bagi lulusan madrasah, aspirasi pendidikan masyarakat sekitar, daya dukung masyarakat terhadap program pendidikan. Selain itu kesesuaian visi, misi dan tujuan serta sasaran yang dirumuskan dengan indikator-indikator tersebut.

Hal tersebut senada dengan yang disampaikan oleh Minnah,dkk bahwa "komponen input mencakup indikator-indikator sumber daya manusia, kurikulum, dan rancangan aplikasinya, sarana dan peralatan pendukung, dan/anggaran dan prosedur serta aturan-aturan yang diperlukan".¹⁰

Dalam hal *Input pendidikan* Sri Minarti berpendapat Input pendidikan meliputi hal-hal berikut "kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas, Sumber daya tersedia dan siap, staf kompeten dan berdedikasi tinggi, memiliki harapan prestasi yang tinggi, fokus pada pelanggan (khususnya peserta didik) dan memiliki *Input Manajemen*".¹¹

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa karakteristik MPMBM untuk menjadikan Madrasah yang efektif maka dimulai

¹⁰ Minnah El Waddah, dkk. *Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Penegembangan Mutu madrasah* (Bandung: Alfabeta, 2012), 104.

¹¹ Minarti, *Manajemen Sekolah*, 59.

dari *output* dan diakhiri oleh *Input* karena *output* memiliki tingkat kepentingan tertinggi, sedangkan proses memiliki tingkat kepentingan satu tingkat lebih rendah dari *output* dan *input* memiliki tingkat kepentingan dua tingkat lebih rendah dari *output*.

B. Tinjauan tentang Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepala Madrasah

Dalam mendefinisikan pengertian Kepala Sekolah ada dua buah kata kunci yaitu “Kepala” dan “Sekolah”. Kata Kepala dapat di artikan “ketua” atau “Pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan kata sekolah dalam kamus besar bahasa Indonesia adalah “Sebuah lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima atau memberi pelajaran menurut tingkatannya”.¹²

Dengan demikian secara sederhana Kepala sekolah/ madrasah didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.¹³

Sedangkan menurut Mulyasa, “Kepala Madrasah merupakan pimpinan tunggal di madrasah yang mempunyai tanggungjawab untuk mengajar dan mempengaruhi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan

¹² Depdikbud RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, 796.

¹³ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002), 83.

pendidikan di madrasah untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan madrasah”.¹⁴

Pada tingkat madrasah, kepala madrasah sebagai figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan madrasah. Kepala madrasah tidak hanya meningkat tanggung jawab dan otoritasnya dalam program-program madrasah, kurikulum dan keputusan personel tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya.

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

2. Syarat-syarat Kepala Madrasah

Tugas kepala madrasah sangatlah banyak dan tanggung jawabnya sedemikian besar, maka tidak sembarang orang patut menjadi kepala madrasah. Untuk menjadi seorang kepala madrasah yang akan memimpin anak buahnya harus memenuhi syarat-syarat. Salah satunya yaitu pengalaman kerja yang menjadi syarat penting yang tidak dapat diabaikan. Bagaimana pimpinan apabila belum mempunyai pengalaman kerja atau menjadi guru terlebih dahulu.

¹⁴ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan.*, 181.

Menurut M. Daryanto syarat kepala sekolah adalah sebagai berikut

:

- a. Memiliki Ijazah yang sesuai dengan ketentuan/peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
- b. Mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama dengan sekolah yang sejenis dengan sekolah yang dipimpinnya.
- c. Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat-sifat kepribadian yang diperlukan bagi sekolah yang dipimpinnya.
- d. Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan pekerjaan yang diperlukan bagi sekolah yang dipimpinnya.
- e. Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolahnya.¹⁵

Kepala Madrasah diharapkan mempunyai tiga kemampuan dasar yaitu *Conceptual Skill*, *Human Skill*, dan *Technical Skill*. Dengan mempunyai tiga kemampuan dasar tersebut diharapkan seorang kepala madrasah mampu dalam hal :

- a. Menentukan tujuan sekolah
- b. Mengatur sekolah
- c. Menanamkan pengaruh atau kewibawaan kepemimpinannya
- d. Memperbaiki pengambilan keputusan
- e. Melaksanakan perubahan (perbaikan) pendidikan.¹⁶

Dapat disimpulkan bahwa syarat minimal seorang kepala sekolah mencakup beberapa hal, yaitu : memiliki Ijazah, memiliki pengalaman kerja yang cukup, memiliki kepribadian yang baik, memiliki sifat jujur, adil, dapat dipercaya, suka menolong para bawahannya serta mempunyai keahlian sebagai pemimpin yang dapat menyumbangkan pikirannya secara efektif dan inovatif dalam mencapai tujuan pendidikan.

¹⁵ M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta:Rineka Cipta, 2005), hlm. 92.

¹⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, hlm. 345-350

3. Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah

Kepala madrasah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Kepala madrasah sebagai seorang pejabat formal mempunyai tugas dan tanggung jawab terhadap atasan dan bawahan, terhadap sesama rekan kepala madrasah atau lingkungan terkait.

Diuraikan oleh Wahjosumidjo tugas kepala madrasah kepada atasan, sesama rekan kepala madrasah atau instansi terkait dan terhadap bawahannya adalah sebagai berikut :

- a. Wajib loyal dan melaksanakan apa yang digariskan oleh atasan
- b. Wajib berkonsultasi atau memberikan laporan mengenai pelaksanaan tugas yang menjadi tanggungjawabnya
- c. Wajib selalu memelihara hubungan yang bersifat hirarki antara kepala madrasah dan atasan
- d. Wajib memelihara hubungan kerja sama dengan baik dengan para kepala madrasah yang lain
- e. Wajib memelihara hubungan kerja sama yang baik terhadap lingkungan sekitar, instansi terkait, tokoh-tokoh masyarakat maupun komite madrasah
- f. Kepala madrasah berkewajiban menciptakan hubungan yang sebaik-baiknya dengan para guru, staf dan siswa¹⁷

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin termasuk di dalamnya sebagai pemimpin pengajaran. Kepemimpinan kepala madrasah berkaitan dengan berbagai tugas dan fungsi yang harus diembannya dalam mewujudkan madrasah yang efektif, produktif, mandiri dan akuntabel.

¹⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002), 87-88.

Untuk mewujudkan madrasah yang efektif, produktif, mandiri dan akuntabel, maka Tugas pokok dan fungsi kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan menurut Hari Suderadjat adalah:

- a. Perencanaan sekolah dalam arti menetapkan arah sekolah sebagai lembaga pendidikan dengan cara merumuskan visi, misi, tujuan, dan strategi pencapaian.
- b. Mengorganisasikan sekolah dalam arti membuat membuat struktur organisasi (*structuring*), menetapkan staff (*staffing*) dan menetapkan tugas dan fungsi masing-masing staff (*functionalizing*)
- c. Menggerakkan staf dalam arti memotivasi staf melalui *internal marketing* dan memberi contoh *external marketing*.
- d. Mengawasi dalam arti melakukan supervisi, mengendalikan, dan membimbing semua staf dan warga sekolah.
- e. Mengevaluasi proses dan hasil pendidikan untuk dijadikan dasar peningkatan dan pertumbuhan kualitas, serta melakukan "problem solving" baik secara analitis sistematis maupun pemecahan masalah secara kreatif, dan menghindarkan serta menanggulangi konflik.¹⁸

Sedangkan Daryanto menyebutkan fungsi Kepala Sekolah yaitu :

- a. Perumusan tujuan kerja dan pembuat kebijaksanaan (*Policy*) sekolah.
- b. Pengatur tata kerja (mengorganisasi) sekolah yang mencakup pembagian tugas dan wewenang, mengatur tugas pelaksana, dan menyelenggarakan kegiatan.
- c. Supervisor kegiatan, menggerakkan pelaksanaan kegiatan, mengevaluasi (menilai) pelaksanaan kegiatan serta membimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksana.¹⁹

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan mempunyai tugas dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen di atas yang meliputi, perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengkoordinasian, pengawasan, dan evaluasi. Untuk melaksanakan fungsi-fungsi pokok manajemen tersebut memerlukan adanya komunikasi dan kerjasama yang

¹⁸ Hari Suderadjat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Bandung: Cipta Cekas Grafika, 2004), 112.

¹⁹ Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), 81-82.

efektif antara kepala madrasah dan seluruh staf-stafnya. Dengan demikian kepala madrasah mempunyai peran yang sangat penting dan menjadi kunci sukses atas keberhasilan terhadap madrasah yang dipimpinnya.²⁰

4. Karakteristik Kepala Madrasah Yang Efektif

Kepala madrasah yang efektif harus mengetahui, menyadari dan memahami tiga hal, yaitu (1) mengapa pendidikan yang berkualitas diperlukan di madrasah; (2) apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu dan produktifitas madrasah; (3) bagaimana mengelola madrasah secara efektif untuk mencapai prestasi yang tinggi.

Menurut Mulyasa, beberapa indikator kepemimpinan kepala madrasah yang efektif, sebagai berikut :

- a. Menerapkan pendekatan kepemimpinan partisipatif terutama dalam proses pengambilan keputusan
- b. Memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis, lugas dan terbuka
- c. Menyiapkan waktu untuk berkomunikasi secara terbuka dengan para guru, peserta didik, dan warga sekolah lainnya.
- d. Memiliki komitmen yang jelas terhadap penjaminan mutu lulusan
- e. Memberikan kesempatan kepada seluruh warga sekolah dan masyarakat untuk berkonsultasi dan berdiskusi mengenai permasalahan yang berkaitan dengan pendidikan maupun pembelajaran di sekolah.
- f. Menjamin kebutuhan peserta didik, guru, staf, orangtua dan masyarakat sebagai pusat kebijakan.
- g. Mengarahkan perubahan dan inovasi dalam organisasi.
- h. Menjamin struktur organisasi yang menggambarkan tanggungjawab yang jelas.
- i. Membangun kelompok kerja aktif, kreatif dan produktif.²¹

²⁰ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam* (Surabaya: eLKAF, 2006), 133.

²¹ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan.*, 20-21.

C. Peran Kepala Madrasah dalam Aktualisasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM)

Faktor penting yang mempengaruhi terhadap mutu pendidikan adalah kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Mulyasa, bahwa "Kepala Madrasah merupakan pimpinan tunggal di madrasah yang mempunyai tanggung jawab untuk mengajar dan mempengaruhi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di madrasah dalam rangka kerja sama untuk mencapai tujuan madrasah".²²

Untuk mewujudkan MPMBM, membutuhkan figur kepala sekolah yang profesional dalam bidangnya. Peran kepala madrasah dalam aktualisasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM), antara lain:

1. Kepala Madrasah Sebagai *Educator*

Sebagai *educator*, kepala madrasah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Kepala madrasah harus berkemampuan untuk membimbing guru, tenaga kependidikan non guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan iptek dan memberi contoh mengajar.

Menurut Wahjosumidjo, kepala madrasah harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yaitu :

- a) Mental, berupa sikap batin dan watak manusia

²² Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan.*, 181.

- b) Moral, berupa ajaran baik dan buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban dalam berbudi pekerti
- c) Fisik, berupa kondisi jasmani, kesehatan serta penampilan secara lahiriyah
- d) Artistik, hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan²³

2. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan.

Dalam konteks MPMBM kepala madrasah sebagai manajer, yaitu sebagai orang yang melaksanakan kegiatan manajemen dan sekaligus melaksanakan kepemimpinan, Kepala Madrasah harus berusaha menggerakkan dan memberdayakan potensi warga madrasah serta meningkatkan peran serta masyarakat yang di arahkan untuk meningkatkan mutu pendidikan secara luas. Sebagai manajer kepala sekolah harus memerankan fungsi manajerial dengan melakukan proses *planning, organizing, actuating, dan contolling*.²⁴

Keberadaan kepala madrasah sebagai manajer pada suatu lembaga pendidikan sangat diperlukan, karena lembaga sebagai alat mencapai tujuan organisasi yang di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan.

²³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan.*, 124.

²⁴ Kholis, *Manajemen Berbasis.*, 120.

Tugas dan tanggungjawab kepala madrasah sebagai manajer sebagaimana diungkapkan oleh Suryosubroto adalah sebagai berikut :

1. Menguasai Garis-Garis Besar Program Pembelajaran
2. Bersama-sama guru menyusun program sekolah untuk satu tahun kegiatan
3. Menyusun jadwal kegiatan
4. Mengkoordinasi kegiatan penyusunan model satuan pembelajaran
5. Mencatat dan melaporkan hasil-hasil kemajuan kepada instansi atasan (Kanwil Dinas Pendidikan dan Kebudayaan)
6. Melaksanakan penerimaan murid baru berdasarkan ketentuan dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan
7. Mengatur kegiatan Program Bimbingan Penyuluhan/ Konseling
8. Meneliti dan mencatat kehadiran murid
9. Mengatur program-program kurikuler dan ko-kurikuler
10. Merencanakan pembagian tugas guru
11. Mengusulkan formasi pengangkatan, kenaikan tingkat dan mutasi guru
12. Memelihara dan mengembangkan hubungan sekolah dengan masyarakat
13. Memelihara perlengkapan sekolah²⁵

Menurut Stoner sebagaimana dikutip oleh Wahjosumidjo ada delapan macam fungsi kepala madrasah sebagai manajer, diantaranya²⁶ :

- a) Kepala madrasah bekerja dengan dan melalui orang lain

Bekerjasama tidak hanya dengan para guru, staf, siswa, orang tua siswa, melainkan dengan masyarakat, atasan kepala madrasah serta para kepala madrasah lain. Dalam fungsinya kepala madrasah disini sebagai saluran komunikasi di lingkungan madrassah.

- b) Kepala madrasah bertanggungjawab dan mempertanggung jawabkan

²⁵ Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, t.t), 183-184.

²⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah.*, 97.

Kepala madrasah bertanggungjawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan atau stafnya. Perbuatan yang dilakukan oleh bawahannya tidak dapat dilepaskan dari tanggungjawab kepala madrasah. Karena keberhasilan dan kegagalan adalah cerminan keberhasilan dan kegagalan seorang pemimpin.

- c) Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan

Mampu mengatur pemberian tugas secara tepat kepada bawahannya. Bahkan kepala madrasah harus mampu dan pandai menentukan prioritas apabila terjadi konflik antara kepentingan bawahan dengan kepentingan madrasah.

- d) Kepala madrasah harus berfikir secara analistik dan konseptual

Fungsi ini menuntut kepala madrasah untuk dapat memecahkan persoalan melalui suatu analisis, kemudian menyelesaikan dengan satu solusi yang *feasible*.

- e) Kepala madrasah sebagai juru penengah

Ketika terjadi pertentangan atau konflik antar satu dengan yang lainnya maka kepala madrasah harus pandai menjadi peleraai atau penengah dalam permasalahan tersebut.²⁷

- f) Kepala madrasah sebagai politisi

Sebagai seorang politisi kepala madrasah dituntut untuk meningkatkan tujuan organisasi serta mengembangkan program jauh

²⁷ Wahjosumidjo., 98.

ke depan. Peran kepala madrasah sebagai politisi dapat berkembang secara efektif apabila dapat dikembangkan prinsip saling pengertian terhadap kewajiban masing-masing, terbentuknya aliansi atau koalisi seperti organisasi profesi atau komite madrasah, dan terciptanya kerjasama dengan berbagai pihak.²⁸

g) Kepala madrasah sebagai seorang diplomat

Sebagai wakil resmi dari madrasah dalam berbagai macam pertemuan kepala madrasah.

h) Kepala madrasah berfungsi sebagai pengambil keputusan yang sulit

Kesulitan-kesulitan menuntut kepala madrasah untuk dapat menyelesaikan dengan baik.²⁹

3. Kepala madrasah Sebagai *Supervisor*

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Daryanto, bahwa Supervisi adalah salah satu tugas pokok administrasi pendidikan bukan hanya merupakan tugas para inspektur maupun pengawas saja melainkan juga tugas kepala madrasah. Melihat pengertian tersebut maka tugas kepala madrasah sebagai *supervisor* berarti ia harus meneliti, dan menentukan syarat-syarat yang diperlukan bagi kemajuan madrasah yang dipimpinnya.³⁰

Maka Sebagai *supervisor* Kepala madrasah berkewajiban untuk memberikan pembinaan atau bimbingan kepada para guru dan tenaga kependidikan serta administrator lainnya. Mulayasa berpendapat bahwa

²⁸ Ibid., 99.

²⁹ Ibid.,

³⁰ Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), 84.

dalam pelaksanaannya kepala madrasah sebagai *supervisor* harus memperhatikan prinsip-prinsip : “hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarkhis, dilaksanakan secara demokratis, Berpusat kepada tenaga kependidikan (guru), dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru), merupakan bantuan professional”³¹ Supervisi dapat dilakukan secara efektif melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran.

Lebih dari itu kepala madrasah dituntut mampu memimpin, mengorganisir dan mengelola pelaksanaan program belajar mengajar yang diselenggarakan di sekolahnya. Oleh karena itu, Mulyasa mengatakan bahwa “kepala sekolah harus mampu menjadi supervisor tim yang di dalamnya terdiri dari guru, staf dan siswa dalam mewujudkan proses belajar mengajar yang efektif dan efisien sehingga tercapai produktivitas belajar yang mampu meningkatkan mutu pendidikannya”.³²

Secara umum, sebagaimana diungkapkan oleh Ngalim Purwanto tentang usaha-usaha yang dapat dilakukan kepala sekolah sesuai dengan fungsinya sebagai supervisor antara lain :

- 1) Membangkitkan dan merangsang guru-guru serta para pegawai sekolah di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya
- 2) Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar mengajar
- 3) Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metode-metode mengajar yang sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku

³¹ Mulyasa, *Manajemen dan kepemimpinan.*, 254.

³² *Ibid.*, 181.

- 4) Membina kerjasama yang baik dan harmonis diantara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya
- 5) Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah dengan mengadakan diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, mengirimkan mereka untuk mengikuti pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan bidangnya masing-masing
- 6) Membina hubungan kerjasama antara sekolah dengan BP3/ Komite sekolah dan instansi-instansi lain dalam rangka peningkatan mutu pendidikan para siswa³³

4. Kepala madrasah Sebagai Pemimpin (*Leader*) Pendidikan

Dalam satuan pendidikan, kepala sekolah menduduki dua jabatan penting untuk bisa menjamin kelangsungan proses pendidikan sesuai dengan aturan perundang-undangan, yaitu Sebagai pengelola pendidikan di sekolah secara keseluruhan dan sebagai pimpinan formal pendidikan di sekolah.

Sebagai pengelola pendidikan, Menurut Idochi Anwar Kepala sekolah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi sekolah dengan seluruh substansinya. Bertanggungjawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan dan mengembangkan kinerja para personal (guru) ke arah profesionalisme yang diharapkan. Sedangkan sebagai pimpinan formal kepala sekolah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan kearah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Maka kepala sekolah bertugas

³³ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (PT. Remaja Rosdakarya: Bandung, 1998), 119.

melaksanakan fungsi kepemimpinan yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif untuk terlaksananya proses belajar mengajar yang efektif dan efisien.³⁴

Sedangkan menurut Kholis, "sebagai *Leader* maka kepala sekolah harus mampu menggerakkan orang lain agar secara sadar dan sukarela melaksanakan kewajibannya secara baik sesuai dengan yang diharapkan pemimpin dalam rangka mencapai tujuan".³⁵

Dalam MPMBM adanya kewenangan (*authority*) kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan, sebagai direktur yang harus mampu menetapkan visi, misi, dan tujuan madrasah serta strategi pencapaiannya yang berorientasi ke masa depan sesuai dengan sabda Rasulullah SAW : Kepribadian kepala sekolah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-sifat (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, (7) teladan.

5. Kepala madrasah sebagai evaluator

Dalam aktualisasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah sebagaimana dikemukakan oleh Mulyasa, bahwa kepala madrasah harus mampu menjadi *evaluator* program-program yang telah dilaksanakan di lembaga tersebut. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui tingkat pencapaian tujuan yang ditetapkan sebelumnya yang merupakan fungsi *controlling* terhadap jalannya organisasi sekolah dan dewan sekolah

³⁴ Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 100.

³⁵ Nur Kholis., 121.

dalam rangka menjaga mutu pelaksanaan program. Dan hasil dari evaluasi dapat dijadikan sebagai bahan untuk perbaikan.³⁶

Sebagai *evaluator*, menurut Nur Kholis peran kepala sekolah adalah :

Sebagai langkah awal untuk melakukan pengukuran seperti kehadiran, kerajinan dan pribadi para guru, tenaga kependidikan, administrator sekolah dan siswa. Sedangkan evaluasi bisa dilakukan terhadap program perlakuan guru kepada siswa, hasil belajar siswa, perlengkapan belajar dan latar belakang guru.³⁷

D. Faktor Pendukung dan Penghambat Peran Kepala Madrasah dalam Aktualisasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah

Menurut Drury dan Levin seperti yang dikutip oleh Mulyono bahwa “Manajemen Berbasis Madrasah belum bisa secara langsung meningkatkan pencapaian prestasi belajar siswa, namun memiliki potensi untuk meningkatkannya. MBM secara nyata memberi kontribusi terhadap empat keluaran pendidikan, yaitu meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya termasuk personel, meningkatkan profesionalisme guru, implementasi reformasi kurikulum dan meningkatkan keikutsertaan masyarakat dalam pendidikan”.³⁸

Adapun faktor pendukung dan sukses dalam aktualisasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM), diantaranya :

³⁶ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan.*, 181.

³⁷ Nur Kholis., 120.

³⁸ Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan* (Jogjakarta : Ar-Ruzz Media, 2009), 265-262.

1. Madrasah harus memiliki otonomi terhadap empat hal, yaitu dimilikinya otonomi dalam kekuasaan dan kewenangan, pengembangan pengetahuan dan ketrampilan secara berkesinambungan, akses informasi ke segala bagian dan pemberian penghargaan kepada setiap pihak yang berhasil
2. Adanya peran serta masyarakat secara aktif dalam hal pembiayaan, proses pengambilan keputusan terhadap kurikulum dan instruksional serta non-instruksional.
3. Adanya kepemimpinan madrasah yang kuat sehingga mampu menggerakkan dan mendayagunakan setiap sumber daya madrasah secara efektif terutama kepala madrasah harus menjadi sumber inspirasi atas pembangunan dan pengembangan sekolah secara umum.
4. Adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis dalam kehidupan dewan madrasah yang aktif.
5. Semua pihak harus memahami peran dan tanggungjawabnya secara sungguh-sungguh.
6. Adanya *guidelines* dari Departemen Pendidikan sehingga mampu mendorong proses pendidikan di Madrasah secara efisien dan efektif
7. Madrasah harus memiliki transparansi dan akuntabilitas yang minimal diwujudkan dalam laporan pertanggungjawaban setiap tahun
8. Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) harus diarahkan untuk pencapaian kinerja sekolah dan lebih khusus lagi adalah meningkatkan pencapaian belajar siswa
9. Implementasi diawali dengan sosialisasi dari konsep MBM, identifikasi dari peran masing-masing, pembangunan kelembagaan (*capacity building*) mengadakan pelatihan-pelatihan dengan peran barunya, implementasi pada proses pembelajaran, evaluasi atas pelaksanaan di lapangan dan dilakukan perbaikan-perbaikan.³⁹

Selain itu dikemukakan beberapa faktor yang cenderung menghambat kepala madrasah dalam aktualisasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah, sebagaimana yang dikemukakan Minnah, dkk diantaranya rendahnya dukungan masyarakat terhadap lembaga pendidikan

³⁹ Nur Kholis., 132-134.

madrasah, lemahnya kepemimpinan madrasah, rendahnya profesionalisme guru, kurang optimalnya sarana dan prasarana madrasah, dan kurang berdayanya komite madrasah.⁴⁰

Berkaitan dengan faktor penghambat, Nur Kholis menjelaskan “adanya keterbatasan dana, Kurangnya pengetahuan dari berbagai pihak tentang bagaimana Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah dapat bekerja dengan baik, dan kurang optimalnya sarana prasarana”.⁴¹

⁴⁰ Minnah, dkk. *Kepemimpinan Berbasis Nilai*, 104.

⁴¹ Nur Kholis., 134.