

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Kajian tentang Komite Madrasah

##### 1. Pengertian Komite Madrasah

Dalam Keputusan Menteri pendidikan Nasional Nomor 044/U/2002 tanggal 2 April 2002 dijelaskan bahwa: Komite Madrasah adalah badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan. "Komite Madrasah merupakan forum pengambilan keputusan bersama antara madrasah dan masyarakat dalam perencanaan, implementasi, monitoring, dan evaluasi program kerja yang dilakukan oleh madrasah".<sup>1</sup>

Pelibatan masyarakat untuk berperan serta dalam penyelenggaraan pendidikan sangat diperlukan dan diharapkan tidak sekedar dalam bentuk konsep dan wacana saja tetapi lebih pada *action* yang perlu segera direalisasikan. Pentingnya hal ini direspon pemerintah dengan dikeluarkannya ketentuan mengenai dewan Sekolah dan Komite Sekolah yang tertuang dalam UU Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (Propenas). Dalam Propenas tersebut pada butir 4 disebutkan perlunya peningkatan partisipasi keluarga dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan. Respon

---

<sup>1</sup> Sri Renani Pantjastuti dkk, *Komite Sekolah; Sejarah dan Prospeknya di Masa Depan*, (Yogyakarta: Hikayat, 2008), 75

pemerintah selanjutnya direalisasikan dengan dikeluarkannya SK Mendiknas NO 044/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Madrasah. Awal sosialisasi Komite Madrasah ini mengalami hambatan karena beberapa kalangan menganggap Dewan Pendidikan dan Komite Madrasah tersebut hanya ditetapkan oleh Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/U/2002. Hal ini terjadi karena Kepmen tersebut tidak termasuk dalam tata urutan perundang-undangan di negeri ini sehingga bisa saja dikalahkan oleh Peraturan Daerah ditingkat Kabupaten/Kota. Tetapi masalah tersebut selesai karena masalah Dewan Pendidikan dan Komite Madrasah ini secara eksplisit telah ditetapkan dalam Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Pasal 56 ayat2).

Pada dasarnya Komite Madrasah lahir dari kebutuhan-kebutuhan pendidikan akan partisipasi masyarakat. Keluarga, madrasah, dan masyarakat memiliki pola hubungan yang sangat rapat dan seharusnya bersatu padu secara sinergis dalam melaksanakan misi mencerdaskan bangsa. Bila dahulu kita mengenal Badan Orang Tua Murid dan Guru (POMG), dan Badan Pembantu Penyelenggaraan Pendidikan (BP3), maka sebagai penyempurna institusi tersebut, sekarang telah ditemukan bentuknya yang lebih ideal, yaitu Komite Madrasah. Meski peran BP3 memang tidak hanya dalam aspek pemberian bantuan dalam bidang finansial atau keuangan, tetapi dalam praktik dilapangan peran BP3 memang terbatas kepada peran finansial saja. Bahkan peran inilah yang menjadi stigma yang melekat pada BP3.<sup>2</sup>

Komite Madrasah selain merupakan lembaga independen, juga mempunyai peran dan aspek yang lebih luas dar sekadar penggalang dana. Komite Madrasah ini secara formal difungsikan sebagai pengambil

---

<sup>2</sup> Sri Renani Pantjastuti dkk, *Komite Sekolah; Sejarah dan Prospeknya di Masa Depan*, (Yogyakarta: Hikayat, 2008), 63

keputusan bersama antara madrasah dan masyarakat dalam hal perencanaan, implementasi, monitoring dan evaluasi program kerja yang dilakukan oleh madrasah. Jadi Komite Madrasah bukanlah transformasi dari POMG dan BP3, Komite Madrasah sebagai penyempurna institusi tersebut mempunyai ruang lingkup yang lebih luas daripada POMG dan BP3 dan Komite Madrasah ini sangat berbeda dengan Komite Sekolah Jaringan Pengaman sekolah (KS-JPS).<sup>3</sup>

Kebijakan tentang Dewan Pendidikan dan Komite Madrasah ini merupakan konsekuensi dari upaya meletakkan landasan yang kuat bagi terselenggaranya pendidikan yang lebih demokratis, transparan dan efisien dengan pelibatan partisipasi masyarakat.

## **2. Nama, Kedudukan dan Sifat Komite Madrasah**

### **a. Nama**

Nama lembaga yang disebutkan dalam UU Nomor 25 Tahun 2000 adalah Dewan Sekolah ditingkat kabupaten/kota dan Komite Sekolah di tingkat satuan pendidikan. Dalam Kepmen 004/U/2002 juga dalam UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, nama itu menjadi Dewan Pendidikan di Kabupaten/ Kota, Provinsi, dan Nasional dan Komite Sekolah di tingkat satuan pendidikan. Meskipun demikian, nama Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah dikenal dengan nama generik, yakni nama yang

---

<sup>3</sup> Ibid., 65

bersifat umum, yang dalam praktik dilapangan, daerah dan atau satuan pendidikan dapat menggunakan nama lain, berdasarkan kesepakatan rapat pengurus Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah.<sup>4</sup>

Mengenai nama badan yang tidak sama telah diatur dalam SK Mendiknas Nomor 044/U/2002 butir 1.2 yang berbunyi: "Nama badan disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan masing-masing satuan pendidikan, seperti Komite Sekolah, Komite Pendidikan, Komite Pendidikan Luar Sekolah, Dewan Sekolah, Komite Sekolah, Komite Madrasah, Komite TK, atau nama lain yang disepakati"<sup>5</sup>

b. Kedudukan

Komite Madrasah dapat dibentuk dengan 2 alternatif kedudukan. *Pertama*, berkedudukan disatu sekolah yang bersangkutan. Artinya, Komite Madrasah ini dibentuk untuk sekolah yang bersangkutan saja. *Kedua*, dapat dibentuk disatu kompleks persekolahan yang terdiri dari beberapa sekolah, baik jenjang maupun jenisnya.<sup>6</sup> Hal tersebut jugadijelaskan dalam lampiran II Kepmendiknas Nomor 044/U/2002 yang berbunyi:

Pada setiap madrasah terdapat satu Komite Madrasah. Dalam hal terdapat beberapa madrasah pada satu lokasi, atau beberapa madrasah yang berbeda jenjang tetapi berada pada lokasi yang berdekatan, atau beberapa madrasah yang dikelola oleh suatu penyelenggara pendidikan, atau karena pertimbangan lainnya,

<sup>4</sup> Ibid. 78 -79

<sup>5</sup> Mendiknas, SK NO 044/U/2002 Tentang Dewan Pendidikan & Komite Madrasah, Jakarta: 2002.

<sup>6</sup> Sri Renani Pantjastuti dkk, *Komite Sekolah; Sejarah dan Prospeknya di Masa Depan*, (Yogyakarta: Hikayat, 2008), 80

dapat dibentuk Koordinator Komite Madrasah.<sup>7</sup>

c. Sifat

Dalam Lampiran II Kepmendiknas tentang sifat Komite Madrasah disebutkan:

”Badan ini bersifat mandiri, tidak mempunyai hubungan hierarkis dengan hubungan pemerintahan.”<sup>8</sup> Jadi Komite madrasah merupakan badan yang bersifat mandiri, bersifat independen dan tidak mempunyai hubungan hierarkis dengan sekolah maupun dengan lembaga pemerintahan lainnya.

“Komite Sekolah dan sekolah itu memiliki kemandirian masing-masing tetapi tetap sebagai mitra yang harus saling bekerja sama sejalan dengan konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)”.<sup>9</sup> Selain itu perlu juga ditegaskan bahwa kedudukan Komite Madrasah tidak dibawah Kepala Madrasah ataupun dibawah bayang-bayang kekuasaan Kepala Madrasah. Kedudukan Kepala Madrasah terhadap Komite Madrasah ini sama sekali tidak sebagai ”pembina” seperti kedudukan BP3 pada era sebelumnya.

### 3. Tujuan Komite Madrasah

Tujuan dibentuknya Komite Madrasah adalah:

- a. Mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan disatuan pendidikan.
- b. Meningkatkan tanggung jawab dan peran serta masyarakat dalam

---

<sup>7</sup> Mendiknas, SK NO 044/U/2002 Tentang Dewan Pendidikan & Komite Madrasah, Jakarta: 2002.

<sup>8</sup> *Ibid*

<sup>9</sup> Departemen Agama RI, *Pedoman Komite Madrasah*, (Jakarta: DEPAG RI, 2003), 13

penyelenggaraan pendidikan disatukan pendidikan.

- c. Menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu disatukan pendidikan.<sup>10</sup>

#### 4. Peran dan Fungsi Komite Madrasah

Pendidikan adalah tanggung jawab bersama antara orang tua, masyarakat dan pemerintah. Namun sayangnya ungkapan bijak tersebut sampai saat ini masih bersifat *slogan* dan masih jauh dari harapan yang sebenarnya. Boleh dikatakan tanggung jawab masing-masing masih belum optimal, terutama peran serta masyarakat yang sampai saat ini masih dirasakan belum banyak diberdayakan.

Dalam UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS, pada pasal 54 dikemukakan:

- a. Peran serta masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perseorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan,
- b. Masyarakat dapat berperan serta sebagai sumber, pelaksana dan pengguna hasil pendidikan.<sup>11</sup>

Atas dasar untuk pemberdayaan masyarakat itulah, maka digulirkan konsep Komite Madrasah sebagaimana dikemukakan diatas. Selanjutnya peran serta Komite Madrasah secara lebih tegas disebutkan dalam Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Madrasah. Baik Dewan Pendidikan maupun Komite Madrasah, mereka berperan sebagai

<sup>10</sup> Hasbullah, *Otonomi Pendidikan; Kebijakan Pendidikan Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2006), 128

<sup>11</sup> Hadiyanto, *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 84-85

pemberi pertimbangan, pendukung, pengontrol, dan sebagai mediator. Peran tersebut bukan peran yang berdiri sendiri melainkan saling berkaitan.

a. Pemberi pertimbangan (*advisory agency*)

“Komite Madrasah memiliki peran sebagai *advisory agency*, badan yang memberikan pertimbangan kepada kepala sekolah atau yayasan”.<sup>12</sup> Idealnya, sekolah dan yayasan pendidikan harus meminta pertimbangan kepada Komite Madrasah dalam merumuskan kebijakan, program, dan kegiatan madrasah, termasuk juga merumuskan visi, misi, dan tujuan madrasah.

b. Pendukung (*supporting agency*)

“Komite Madrasah memiliki peran sebagai *supporting agency*, badan yang memberikan dukungan berupa dana, tenaga, dan pikiran.”<sup>13</sup> Jika dahulu peran BP3 lebih sebagai pendukung dana, maka penekanan peran Komite Madrasah bukan pada aspek dana saja melainkan pada banyak aspek lainnya, terutama berupa gagasan dalam rangka penyelenggaraan dan peningkatan mutu pendidikan.

c. Pengontrol (*controlling agency*)

“Komite Madrasah memiliki peran sebagai *controlling agency*, badan yang melaksanakan pengawasan sosial kepada Madrasah yang dilaksanakan secara preventif seperti ketika madrasah

---

<sup>12</sup> Tim Penyusun, *Manajemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta: Kemenag RI, 2010), 226

<sup>13</sup> *Ibid.*, 227

menyusun laporan pertanggungjawaban kepada masyarakat”<sup>14</sup>

d. Mediator

Komite Madrasah memiliki peran sebagai mediator antara madrasah dengan orang tua, masyarakat bahkan juga dengan pemerintah (*eksekutif*) dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (*Legislatif*).

Apabila Komite madrasah sudah dapat melaksanakan keempat perannya dengan baik, maka dapat diasumsikan bahwa Komite Madrasah tersebut dapat memberikan dampak kinerja sistem pendidikan yang baik pula.<sup>15</sup>

Sedangkan fungsi Komite Madrasah (pada level sekolah/madrasah) menurut Kepmendiknas Nomor 044/U/2002 adalah sebagai berikut:

- a. Mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu
- b. Melakukan kerjasama dengan masyarakat
- c. Menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan dan berbagai kebutuhan pendidikan yang diajukan oleh masyarakat
- d. Memberi masukan, pertimbangan, dan rekomendasi kepada satuan pendidikan mengenai; Kebijakan dan program pendidikan; Rencana Anggaran Pendidikan dan Belanja Sekolah (RAPBS); Kriteria kinerja satuan pendidikan; Kriteria tenaga kependidikan; Kriteria fasilitas pendidikan; danHal-hal lain yang terkait dengan pendidikan.
- e. Mendorong orang tua dan masyarakat berpartisipasi dalam pendidikan guna mendukung peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan
- f. Menggalang dana masyarakat dalam rangka pembiayaan pendidikan di satuan pendidikan;

<sup>14</sup> Sri Renani Pantjastuti dkk, *Komite Sekolah; Sejarah dan Prospeknya di Masa Depan*, (Yogyakarta: Hikayat, 2008), 81-82

<sup>15</sup> Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 92



- g. Melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kebijakan program, penyelenggaraan, dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan.<sup>16</sup> Komite Madrasah sesuai dengan peran dan fungsinya melakukan akuntabilitas sebagai berikut:
- a. Komite Madrasah menyampaikan hasil kajian pelaksanaan program sekolah kepada *stakeholders* secara periodik, baik yang berupa keberhasilan maupun kegagalan dalam pencapaian tujuan dan sasaran tujuan sekolah
  - b. Menyampaikan laporan pertanggung jawaban bantuan masyarakat baik yang berupa materi (dana yang bergerak maupun yang tidak bergerak) maupun *non-materi* (tenaga dan pikiran) kepada masyarakat maupun pemerintah setempat.<sup>17</sup>

## 5. Pembentukan Komite Madrasah

Proses pembentukan Komite Madrasah merupakan proses awal yang sangat menentukan dalam pelaksanaan peran dan fungsi Komite Madrasah. Proses pembentukan Komite Madrasah ini menganut tiga prinsip yaitu transparan, akuntabel dan demokratis. Dilakukan secara transparan adalah bahwa Komite Madrasah harus dibentuk secara terbuka dan diketahui oleh masyarakat secara luas. Dilakukan secara akuntabel adalah bahwa panitia menyampaikan laporan pertanggung jawaban kinerjanya maupun penggunaan dana. Dilakukan dengan demokratis adalah bahwa dalam proses pemilihan anggota dan pengurus dilakukan dengan musyawarah mufakat dengan memperhatikan komposisi pengurus dan perwakilan masyarakat, madrasah atau lainnya secara proporsional dan adil.<sup>18</sup>

Jika proses pembentukan Komite Madrasah sama sekali tidak

<sup>16</sup> Mendiknas, SK NO 044/U/2002 Tentang Dewan Pendidikan & Komite Madrasah, Jakarta: 2002.

<sup>17</sup> Departemen Agama RI, Pedoman Komite Madrasah, (Jakarta, DEPAG RI, 2003), 16

<sup>18</sup> Ibid, 20

menganut ketiga prinsip tersebut, maka dapat dipastikan bahwa Komite Madrasah tersebut hanya akan menjadi Komite Madrasah yang asal terbentuk dan tidak pernah dapat melaksanakan peran dan fungsinya secara optimal.

Langkah awal untuk membentuk Komite Madrasah adalah membentuk panitia persiapan. Panitia persiapan inilah yang secara operasional bertugas untuk menyusun rencana pembentukan Dewan Pendidikan/Komite Madrasah, melalui langkah-langkah sebagai berikut:

*Pertama:* mengadakan forum sosialisasi. Forum sosialisasi ini sangat penting untuk memberikan pengertian kepada seluruh lapisan masyarakat tentang Komite Madrasah. Forum sosialisasi ini mungkin berupa rapat, bahkan bisa saja dalam konteks yang lebih luas, misalnya melalui penyebaran brosur, pamflet, pengumuman diradio, televisi, surat kabar ataupun buletin. Hal tersebut dilakukan dengan tujuan agar informasi tersebut bisa terdengar dan mendapat respon dari masyarakat.

*Kedua:* Menyusun kriteria dan mengidentifikasi calon anggota. Kriteria ini harus disepakati bersama, dan berdasarkan kriteria itu mulailah diidentifikasi nama-nama calon yang memenuhi syarat.

*Ketiga:* Menyeleksi calon anggota berdasarkan usulan dari masyarakat. Panitia persiapan mendaftarkan semua nama calon yang masuk, kemudian menyeleksi apakah usulan itu memenuhi kriteria yang telah ditentukan.

*Keempat:* Mengumumkan nama-nama calon kepada masyarakat.

*Kelima:* Kalau tidak ada komplain dari masyarakat, maka langkah berikutnya panitia persiapan menyusun nama-nama calon anggota terpilih.

*Keenam:* Pihak birokrasi (Kepala Madrasah) kemudian memfasilitasi untuk mengadakan pemilihan pengurus dan anggota Komite Madrasah. Proses pemilihan pengurus anggota Komite Madrasah harus berlangsung secara demokratis dan transparan. Dalam hal ini, sama sekali tidak boleh ada intervensi dari pihak birokrasi dalam menentukan siapa yang akan menjadi ketua, sekretaris, bendahara atau ketua-ketua bidang dalam struktur organisasi Dewan Pendidikan atau Komite

Madrasah.

*Ketujuh:* Setelah diperoleh nama-nama pengurus dan anggota Komite Madrasah maka tahap terakhir adalah menyerahkan nama-nama itu untuk diterbitkan dalam Surat Keputusan oleh Kepala Madrasah.<sup>19</sup>

Langkah ke dua penetapan pembentukan komite sekolah. Komite sekolah di tetapkan untyuk pertama kali dengan surat ke putusan kepala sekolah, di selanjutnya di atur di dalam AD dan ART.<sup>20</sup>

#### **6. Kepengurusan, Keanggotaan, Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART)**

Komite Madrasah bukanlah lembaga birokrasi baru. Kedudukan Komite Madrasah sama sekali tidak berada dibawah atau diatas Kepala Madrasah, melainkan sejajar. Komite madrasah juga bukan merupakan institusi pemerintahan, yang harus membuat laporan pertanggungjawaban kepada pemerintah pusat. Atasan langsung Komite Madrasah adalah orang tua dan masyarakat. Komite Madrasah adalah badan mandiri yang menjadi wadah peran serta orang tua dan masyarakat dalam membantu penyelenggaraan pendidikan di madrasah dan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di lembaga pendidikan tersebut.

Meskipun Komite Madrasah bukanlah lembaga birokrasi baru, namun sebagai satu organisasi pada umumnya, lembaga ini perlu dibentuk pengurus dan anggotanya. Semua itu perlu ditetapkan dalam AD/ART yang disusun oleh pengurus Komite Madrasah.

<sup>19</sup> Sri Renani Pantjastuti dkk, *Komite Sekolah; Sejarah dan Prospeknya di Masa Depan*, (Yogyakarta: Hikayat, 2008), 86-89

<sup>20</sup> Hasbullah, *Otonomi Pendidikan; Kebijakan Pendidikan Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2006), 131

a. Kepengurusan

Setiap organisasi termasuk Komite Madrasah pasti memerlukan satu ketentuan yang mengatur tentang kepengurusan, keanggotaan, peran dan fungsinya, serta ketentuan lain yang diatur di adalah AD/ART. Berbeda instansi birokrasi dalam pemerintahan, semua itu telah diatur dalam ketentuan hukum dan perundang-perundangan yang berlaku. Dalam lampiran II Kepmendiknas Nomor 044/U/2002 disebutkan:

- 1) Pengurus sekurang-kurangnya terdiri atas:
  - a) Ketua
  - b) Sekretaris, dan
  - c) Bendahara;
- 2) Pengurus dipilih dari dan oleh anggota.
- 3) Ketua bukan berasal dari kepala satuan pendidikan.

Jadi kepengurusan Komite Madrasah sekurang-kurangnya terdiri atas seorang ketua, sekretaris dan bendahara dan bidang-bidang tertentu sesuai dengan kebutuhan. Komposisi pengurus dan keanggotaan Komite Madrasah dapat bervariasi tergantung pada kondisi dan kebutuhan madrasah yang bersangkutan.<sup>21</sup> Pengurus harus dipilih dari anggota Komite Madrasah tersebut dan ketuanya bukan berasal dari kepala satuan pendidikan karena badan ini benar-benar mandiri dan tidak dibawah kekuasaan Kepala Madrasah

---

<sup>21</sup> Sri Renani Pantjastuti dkk, *Komite Sekolah; Sejarah dan Prospeknya di Masa Depan*, (Yogyakarta: Hikayat, 2008), 96

sebagai kepala satuan pendidikan.

Proses pemilihan pengurus, masa kerja pengurus dan hal-hal yang terkait dengan kepengurusan kesemuanya ditetapkan dalam AD ART yang disusun oleh Komite Madrasah. Adapun mekanisme kerja pengurus adalah sebagai berikut:

- 1) Pengurus Komite Madrasah terpilih bertanggung jawab kepada musyawarah anggota sebagai forum tertinggi sesuai dengan AD/ART.
- 2) Pengurus Komite Madrasah menyusun program kerja dengan fokus utama untuk meningkatkan pelayanan pendidikan.
- 3) Apabila dalam masa jabatannya pengurus Komite Madrasah dinilai tidak produktif, maka musyawarah anggota dapat memberhentikan dan atau mengganti dengan kepengurusan baru.
- 4) Pembiayaan Komite Madrasah diambil dari anggaran Komite Madrasah yang ditetapkan melalui musyawarah.<sup>22</sup>

b. Keanggotaan

Anggota Komite Madrasah merupakan representasi dari orang tua dan masyarakat. Dalam lampiran II Kepmendiknas disebutkan bahwa Komite Madrasah berasal dari 2 unsur yaitu: Unsur masyarakat yang terdiri dari:

- a. orang tua/wali peserta didik,
- b. tokoh masyarakat,
- c. tokoh pendidikan,
- d. dunia usaha/industri,
- e. organisasi profesi tenaga pendidikan,
- f. wakil alumni, dan

---

<sup>22</sup> Ibid, 97

g. wakil peserta didik.

Anggota Komite Madrasah juga berasal dari unsur dewan guru, yayasan/ lembaga penyelenggara pendidikan, Badan Pertimbangan Desa dapat pula dilibatkan sebagai anggota Komite Madrasah (maksimal 3 orang). Anggota Komite Madrasah sekurang-kurangnya berjumlah 9 orang dan jumlahnya gasal.

c. AD/ART

AD/ART diperlukan untuk berbagai macam organisasi, termasuk Komite Madrasah, sebagai pedoman dan aturan main dalam penyelenggaraan roda organisasi. Anggaran Dasar (AD) adalah pedoman atau aturan main yang bersifat umum atau garis besar, sedang Anggaran Rumah Tangga (ART) adalah pedoman dan atau merupakan penjabaran dari Anggaran Dasar. Istilah untuk pedoman atau aturan main itupun tidak harus menggunakan istilah AD ART. *Board of education* di Canada misalnya menggunakan istilah *constitution*. Anggaran dasar dan anggaran rumah tangga Komite Madrasah ini harus sudah disusun sebelum roda organisasi Komite Sekolah mulai dijalankan.

Anggaran Dasar sekurang-kurangnya memuat:

- 1) Nama dan tempat kedudukan.
- 2) Dasar, tujuan dan kegiatan.
- 3) Keanggotaan dan kepengurusan.
- 4) Hak dan kewajiban anggota dan pengurus.

- 5) Keuangan.
- 6) Mekanisme kerja dan rapat-rapat.
- 7) Perubahan AD/ART serta pembubaran organisasi.

Adapun Anggaran Rumah Tangga Komite Madrasah sekurang-kurangnya memuat:

- 1) Mekanisme pemilihan dan penetapan anggota dan pengurus Komite Madrasah.
- 2) Rincian tugas Komite Madrasah.
- 3) Mekanisme rapat.
- 4) Kerjasama dengan pihak lain.
- 5) Ketentuan penutup.<sup>23</sup>

Komite madrasah ditetapkan pertama kali dengan surat keputusan kepala satuan pendidikan dan selanjutnya diatur dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga. Misalnya dalam AD ART disebutkan bahwa pemilihan anggota dan pengurus komite madrasah ditetapkan oleh musyawarah anggota Komite Madrasah.

Pengurus dan anggota komite terpilih dilaporkan kepada pemerintah daerah dan dinas pendidikan setempat. Untuk memperoleh kekuatan hukum, komite Madrasah dapat dikukuhkan oleh pejabat pemerintahan setempat. Misalnya Komite Madrasah untuk MA dikukuhkan oleh camat dan Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten / Kota setempat.

---

<sup>23</sup> Ibid, 99

Sebagai sebuah organisasi, Komite Madrasah juga mempunyai tata hubungan antar organisasi komite madrasah. Penyelenggaraan pendidikan sesuai dengan jenjang, jenis baik negeri maupun swasta, telah diatur melalui perundang-undangan serta perangkat peraturan yang mengikutinya. Selain itu setiap penyelenggaraan persekolahan dibina oleh instansi yang berwenang. Dengan demikian, kondisi tersebut berimplikasi terhadap tatanan dan hubungan baik vertikal maupun horizontal yang baku antara madrasah dengan instansi lain. Hubungan-hubungan tersebut berupa pelaporan, konsultasi, koordinasi, pelayanan, dan kemitraan.

#### **7. Program Kerja Komite Madrasah dan Indikator Kinerja Komite Madrasah**

Untuk melaksanakan roda organisasi, Komite Madrasah harus menyusun program kerja, baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Program kerja ini harus segera disusun setelah struktur kepengurusan dan keanggotaannya dibentuk, serta telah memiliki AD ART.

Program kerja Komite Madrasah perlu memperhatikan atau berdasarkan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Program kerja Komite Madrasah merupakan penjabaran peran dan fungsi Komite Madrasah.

Program kerja Komite Madrasah jangan sampai keluar dari peran dan fungsi Komite Madrasah. Apa yang dapat atau tidak dapat



dan harus dilakukan oleh Komite Madrasah tidak lain harus tetap dalam koridor yang tertuang dalam peran dan fungsi Komite Madrasah. Dengan kata lain, program kerja Komite Madrasah harus merupakan penjabaran dari peran dan fungsi Komite Madrasah.

- b. Berdasarkan data dan informasi yang akurat yang diperoleh dari kondisi dan permasalahan nyata yang dihadapi oleh madrasah.

Program kerja Komite Madrasah harus disusun berdasarkan data dan informasi tentang sekolah yang bersangkutan. Proses penyusunan program kerja Komite Madrasah perlu mempertimbangkan masukan dan pertimbangan dari madrasah. Untuk memperoleh data dan informasi yang lebih akurat, maka komite sekolah seyogyanya melakukan observasi langsung ke orang tua siswa, misalnya untuk mengetahui data yang akurat tentang jumlah siswa yang berasal dari keluarga yang tidak mampu. Perlu diketahui bahwa data di Indonesia menjadi masalah tersendiri.

- c. Sesuai dengan kaidah penyusunan program kerja pada umumnya, program kerja Komite Madrasah disusun menganut kaidah SMART (*specific, measurable, achievable, dan time frame*).

Dalam menyusun program kerja, Komite Madrasah harus memperhatikan kaidah SMART, yakni:

- 1) Spesifik,
- 2) Dapat diukur keberhasilan dan taraf pencapaiannya,

- 3) Dapat dicapai dan diperoleh,
  - 4) Berorientasi pada hasil dan proses,
  - 5) Dengan jadwal yang jelas.<sup>24</sup>
- d. Pelaksanaan program kerja Komite Madrasah harus dipertanggungjawabkan kepada masyarakat.

Salah satu prinsip Komite Sekolah adalah akuntabilitas. Oleh karena itu hasil pelaksanaan program kerja Komite Sekolah harus dipertanggungjawabkan, bukan hanya kepada orangtua saja tetapi juga kepada masyarakat. Sekolah dan komite harus membuat laporan pertanggungjawaban secara periodik atau setiap akhir tahun pelajaran kepada orang tua siswa dan masyarakat. Hal ini sama dengan apa yang dilakukan oleh institusi pemerintah yang memiliki kewajiban untuk membuat Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) pada setiap akhir tahun kegiatan.

#### **8. Anggaran dan Fasilitas**

Setiap organisasi pasti memerlukan anggaran dan fasilitas, demikian juga Komite Madrasah. Setidaknya ada 3 sumber anggaran yang dapat diperoleh Komite Madrasah. Dalam hal ini dikatakan "dapat" adalah karena belum ada aturan yang secara tegas mengatur dalam masalah anggaran dan fasilitas tersebut dalam ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Ketiga sumber tersebut adalah:

---

<sup>24</sup> Ibid, 101

*Pertama*, dana Komite Madrasah berasal dari subsidi stimulan dari pemerintah pusat (Depdiknas). Sebagai subsidi stimulan dari pemerintah pusat (Departemen Pendidikan Nasional) dan pemerintah daerah, maka dana ini mungkin tidak terlalu besar mendorong Komite Sekolah untuk dapat menjalankan roda organisasinya. Dengan dana yang sedikit ini, diharapkan agar komite sekolah dapat menjalankan program dan kegiatan operasionalnya. Sudah barang tentu, dana stimulan ini tidak akan diterima seterusnya. Suatu saat apabila organisasi ini sudah dapat membiayai dirinya sendiri maka dana ini dapat saja diberhentikan.

*Kedua*: dana Komite Madrasah berasal dari APBD, yang diharapkan akan menjadi dana pendukung untuk meningkatkan kinerja Komite Madrasah.

*Ketiga*: dana Komite Madrasah berasal dari orang tua, masyarakat termasuk dari dunia usaha dan dunia industri (DU-DI). Untuk menggalang dana dari masyarakat dunia usaha dan dunia industri (DU-DI) Komite Sekolah dipastikan harus dapat menyusun proposal.

Terkait dengan anggaran dan fasilitas ini, Komite Madrasah perlu berpedoman pada beberapa hal yaitu:

a. Prinsip transparan dan akuntabilitas

Semua bentuk penggunaan keuangan Komite Madrasah sepenuhnya ditemukan dalam AD/ART atau hasil rapat pleno pengurus. Pengurus Komite Madrasah menyusun laporan kegiatan

dan keuangan secara periodik dan setiap akhir tahun kegiatan.

b. Tentang insentif untuk pengurus Komite Madrasah

Secara umum, tenaga Komite Madrasah merupakan tenaga sukarela yang bekerja atas dasar kesukarelaan, bukan untuk mencari penghasilan. Oleh karena itu pengurus Komite Madrasah sebenarnya tidak harus menerima gaji atau insentif. Tetapi Komite Madrasah dapat saja memperoleh biaya untuk melaksanakan kegiatan, seperti perjalanan atau biaya lain, jika hal tersebut telah diatur dalam AD ART.

c. Kantor dan fasilitas uang kantor

Komite Madrasah memang memerlukan kantor dan fasilitas administrasi lainnya, seperti almari atau rak yang diperlukan untuk menyimpan arsip surat atau berbagai data yang diperlukan untuk merumuskan kebijakan dan rencana kerja Komite Madrasah. Untuk itu, Kepala Madrasah dapat menyediakan satu ruang kantor untuk Komite Madrasah.<sup>25</sup>

## 9. Dasar Hukum Pembentukan Komite Madrasah

Dasar hukum dalam penyelenggaraan madrasah adalah:

- a. Peraturan pemerintah Nomor 29 Tahun 1990 tentang Pendidikan Menengah
- b. Peraturan pemerintah Nomor 39 Tahun 1992 tentang Peran serta masyarakat dalam Pendidikan Nasional

---

<sup>25</sup> Ibid, 14.

- c. Keputusan Menteri agama RI Nomor 368 Tahun 1993 tentang Madrasah Aliyah
- d. Keputusan Menteri agama RI Nomor 369 Tahun 1993 tentang Madrasah Tsanawiyah Keputusan Menteri agama RI Nomor 370 Tahun 1993 tentang Madrasah Aliyah

Dasar hukum yang digunakan sebagai pegangan dalam pembentukan Komite Madrasah adalah sebagai berikut:

- a. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS);
- b. Undang-undang Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (PROPENAS);
- c. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 044/U/2002 Tahun 2002, tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah;
- d. Keputusan Dirjen Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama RI No. Dj. II/409/2003 tentang Pedoman Pembentukan Komite Madrasah.<sup>26</sup>

## **B. Kajian tentang Mutu Pendidikan**

### **1. Pengertian tentang Mutu Pendidikan**

Dalam kamus umum Bahasa Indonesia "Mutu" berarti karat.

Baik buruknya sesuatu, kualitas, taraf atau derajat (kepandaian,

---

<sup>26</sup> Departemen Agama RI, Pedoman Komite Madrasah, (Jakarta, DEPAG RI, 2003), 7

kecerdasan).<sup>27</sup>

Mutu merupakan suatu gagasan yang dinamis, tidak mutlak. Mutu mengandung makna derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang maupun jasa. Barang dan jasa pendidikan itu bermakna dapat dilihat dan tidak dapat dilihat, tetapi dapat dirasakan.<sup>28</sup>

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup *input*, proses dan *output* pendidikan.

*Input* pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. *Input* sumberdaya meliputi sumberdaya manusia (kepala madrasah, guru termasuk BP, karyawan dan siswa) dan sumberdaya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan, dsb). *Input* perangkat lunak meliputi struktur organisasi madrasah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program, dan sebagainya. *Input* harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh madrasah. Kesiapan *input* sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu *input* dapat diukur dari tingkat kesiapan *input*. Makin tinggi tingkat

<sup>27</sup> W.J.S. Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1989), 604

<sup>28</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), 53

kesiapan *input*, makin tinggi pula mutu *input* tersebut.

*Proses* pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut *input*, sedang sesuatu dari hasil disebut *output*. Dalam pendidikan berskala mikro (tingkat madrasah), proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, dan proses monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-proses lainnya.

Proses pendidikan yang bermutu harus didukung oleh personalia, seperti administrator, guru, konselor, dan tata usaha yang bermutu dan professional. Hal tersebut juga didukung oleh sarana dan prasarana pendidikan, fasilitas, media, serta sumber belajar yang memadai, baik mutu maupun jumlahnya, dan biaya yang mencukupi, manajemen yang tepat serta lingkungan yang mendukung.<sup>29</sup>

*Output* pendidikan adalah merupakan kinerja madrasah. *output* madrasah, dapat dijelaskan bahwa madrasah dapat dikatakan bermutu tinggi jika prestasi madrasah, khususnya prestasi belajar siswa menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam: (1). Prestasi akademik, berupa nilai ulangan umum, UN, UAS, karya ilmiah, lomba akademik; dan (2). Prestasi non akademik, seperti misalnya IMTAQ,

---

<sup>29</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, dkk. *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah (Konsep, Prinsip & Instrumen)*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2006 ), 6-7

kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, ketrampilan, kejuruan, dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya. Hal ini tentunya sesuai dengan cita-cita pendidikan pada UU Sisdiknas Tahun 2003 yang pada intinya menjelaskan bahwa kemampuan dari *output* pendidikan ini harus meliputi (1). Kekuatan spiritual keagamaan atau nilai-nilai keagamaan yang tergambar dalam kemampuan pengendalian diri dan pembentukan kepribadian yang dapat diamankan dalam bentuk akhlak mulia, sebagai aktualisasi potensi emosional (EQ), (2). Kompetensi akademik sebagai aktualisasi potensi intelektual (IQ), (3). Kompetensi psikomotorik (PM) yang dikembangkan dari proses indrawi atau potensi fisik.<sup>30</sup>

Selain itu menurut buku karangan Sudarwan Danim hasil pendidikan dikatakan bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu. Keunggulan akademik dinyatakan dengan nilai angka yang dicapai oleh peserta didik. Keunggulan ekstrakurikuler dinyatakan dengan aneka jenis ketrampilan yang diperoleh siswa selama mengikuti program ekstrakurikuler. Disamping itu mutu ekstrakurikuler ini juga dapat dilihat dari nilai-nilai hidup yang dianut, dorongan untuk maju dan lain-lain yang diperoleh anak didik selama menjalani

---

<sup>30</sup> Hari Suderadjat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS); Peningkatan Mutu Pendidikan melalui Implementasi KBK*, (Bandung:Cipta Cekas Grafika, 2005), 6



pendidikan.<sup>31</sup>

Menurut Umaedi, Mutu dalam konteks "hasil" pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan (*student achievement*) dapat berupa hasil tes kemampuan akademis dapat pula prestasi dalam bidang olah raga, seni atau ketrampilan tertentu (komputer, beragam jenis teknik, jasa). Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (*intangible*) seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, keberhasilan dan sebagainya.

*Output* pendidikan yang bermutu selain harus memenuhi kriteriadiatas, juga harus memenuhi kebutuhan *stakeholders* seperti yang diungkapkan oleh Mulyasa sebagai berikut:

"Pendidikan yang bermutu bukan hanya dilihat dari kualitas lulusannya saja, tetapi juga mencakup bagaimana lembaga pendidikan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan standar mutu yang berlaku. Pelanggan dalam hal ini adalah pelanggan internal (tenaga kependidikan) serta pelanggan eksternal (peserta didik, orang tua, masyarakat serta pemakai lulusan)"<sup>32</sup>

Mutu pendidikan bukanlah suatu konsep yang berdiri sendiri melainkan terkait dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat. Dimana kebutuhan masyarakat dan perubahan yang bergerak dinamis seiring dengan perkembangan zaman, sehingga pendidikan harus bisa

---

<sup>31</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), 53-54

<sup>32</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Mensukseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT: Remaja Rosdakarya, 2004), 226

menyeimbangi perubahan yang terjadi secara cepat, dan bisa menghasilkan lulusan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Dari keterangan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan mutu pendidikan adalah kemampuan lembaga pendidikan untuk memberdayakan *input* dan proses yang bermutu sehingga menghasilkan keluaran (*output*) yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan yang mempunyai keunggulan akademik dan non akademik, serta *out comes* yang sesuai dengan kebutuhan *stakehold* sehingga menjadi generasi yang sanggup menghadapi tantangan era globalisasi ini.

## 2. Prinsip-prinsip Mutu Pendidikan

Edward Deming telah mengembangkan 14 prinsip yang menggambarkan apa yang dibutuhkan sebuah lembaga pendidikan untuk mengembangkan budaya mutu, dengan mengaitkannya dalam kelangsungan hidup bisnis. Hal didasarkan pada kegiatan yang dilakukan di Sekolah Menengah Kejuruan Teknik Region 3 di Lincoln, Maine, dan Soundwell College di Bristol Inggris, kedua sekolah ini sudah digariskan dalam prinsip-prinsip tersebut dan mampu memperbaiki *outcome* siswa dan administrative. 14 prinsip tersebut adalah:

- a. Menciptakan konsistensi tujuan, untuk memperbaiki layanan dan siswa, dimaksudkan untuk menjadikan sekolah yang kompetitif dan berkelas dunia.
- b. Mengadopsi filosofi mutu total, setiap orang mesti mengikuti prinsip-prinsip mutu.
- c. Mengurangi kebutuhan pengujian, dan inspeksi yang

- berbasis produksi massal dilakukan dengan membangun mutu dalam layanan pendidikan. Memberikan lingkungan belajar yang lebih menghasilkan kinerja siswa yang bermutu.
- d. Menilai bisnis sekolah dengan cara yang baru, nilailah bisnis sekolah dengan meminimalkan biaya total pendidikan, pandang sekolah sebagai pemasok siswa, bekerja dengan orang tua siswa dan berbagai lembaga untuk memperbaiki mutu pendidikan.
  - e. Belajar sepanjang hayat, mutu diawali dan diakhiri dengan latihan.
  - f. Kepemimpinan dalam pendidikan, merupakan tanggung jawab manajemen untuk memberikan arahan serta mengajarkan dan mempraktikkan prinsip-prinsip mutu.
  - g. Mengeliminasi rasa takut, hilangkanlah rasa takut dalam bekerja, dengan demikian setiap orang akan bekerja secara efektif untuk perbaikan sekolah.
  - h. Mengeliminasi hambatan keberhasilan, manajemen bertanggung jawab untuk menghilangkan hambatan yang menghalangi orang mencapai keberhasilan dalam menjalankan pekerjaannya.
  - i. Menciptakan budaya mutu, ciptakanlah budaya mutu yang mengembangkan tanggung jawab pada orang.
  - j. Perbaikan proses.
  - k. Memperbaiki mutu dan produktifitas serta mengurangi biaya, gambaran proses memperbaiki, mengidentifikasi mata rantai *customer*, mengidentifikasi bidang-bidang perbaikan, implementasi perubahan, nilai dan ukur hasilnya serta standarisasi proses.
  - l. Membantu siswa berhasil, hilangkanlah rintangan yang merampok hak siswa, guru dan administrator untuk memiliki rasa bangga pada hasil karyanya.
  - m. Komitmen, manajemen mesti memiliki terhadap budaya mutu.
  - n. Tanggung jawab, biarkan setiap orang disekolah untuk bekerja menyelesaikan transformasi mutu.<sup>33</sup>

### 3. Standar Mutu Pendidikan

Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005, tentang Standar Nasional Pendidikan kemudian dirubah dalam PP No.32 tahun 2013 merupakan Pelaksanaan dari Undang-Undang Nomor 20 tentang Sistem

<sup>33</sup> Jerome S.Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-prinsip Perumusan dan tata Langkah Penerapan*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2005), 85-89

Pendidikan Nasional. Ditetapkannya PP No. 32 tahun 2013 tersebut, mengisyaratkan betapa pentingnya standar yang terkait dengan masalah pendidikan yang dapat dijadikan rujukan bagi siapapun yang berkepentingan terhadap masalah pendidikan di Negara Republik Indonesia. Peraturan Pemerintah Nomor 32 tahun 2013 ini juga mengatur dan menentukan berbagai standar dalam pendidikan yang dapat dijadikan panduan ataupun pelaksanaan pendidikan di Indonesia.

Standar mutu pendidikan terdapat pada Dalam Undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional *jo* PP No. 19 Tahun 2005 *Jo* PP No 32 Tahun 2013 dinyatakan bahwa lingkup dari Standar Nasional Pendidikan meliputi 8 standar yaitu:

1. Standar isi: adalah ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang dituangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Standar isi memuat kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, kurikulum tingkat satuan pendidikan, dan kalender pendidikan.
2. Standar proses adalah standar berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan. Proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan dan menantang. Untuk satuan pendidikan perlu melakukan perencanaan, pelaksanaan, penilaian, dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya pembelajaran yang efektif dan efisien.
3. Standar kompetensi lulusan adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Standar kompetensi lulusan digunakan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan, yang meliputi kompetensi untuk seluruh mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran.
4. Standar pendidik dan tenaga kependidikan: adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan. Pendidik harus memiliki kualifikasi

akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

5. Standar sarana dan prasarana: adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi, serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.
6. Standar pengelolaan: adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.
7. Standar pembiayaan: adalah standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun. Dijelaskan bahwa pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal.
8. Standar penilaian pendidikan: adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik.<sup>34</sup>

Dari uraian tersebut nampak jelas bahwa 8 standar pendidikan atau yang disebut Standar Nasional Pendidikan berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu. Sedang tujuan Standar Nasional Pendidikan adalah untuk menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat..

#### **4. Tujuan Mutu Pendidikan**

Kehidupan global sangat merasuk disemua sendi kehidupan, dimana perkembangan teknologi tingkat tinggi menyajikan segala yang

---

<sup>34</sup> Kementerian Agama RI. *Penjamin dan Pengendalian Mutu Madrasah*. (Jakarta: Kementerian Agama RI, 2013), 3-6

dibutuhkan dengan cepat dan instan. Namun disamping segala kemudahan yang dijanjikan tersebut kehidupan global juga menghadapkan kita kepada tantangan-tantangan yang tidak mudah pula. Sendi pendidikan termasuk sendi yang cukup sensitif dalam menghadapi era globalisasi ini. Pendidikan adalah proses menggali, mengasah dan mempersiapkan potensi anak-anak bangsa untuk membangun kehidupan berbangsa dan bernegara yang lebih baik pada masa ini maupun pada masa depan. Dari proses tersebut diharapkan pendidikan menghasilkan generasi yang tumbuh dan berkembang total, integratif, optimal yang dibuktikan dengan adanya keunggulan akademik dan non akademik yang kompetensinya berorientasi kepada kebutuhan masyarakat agar menjadi manusia Indonesia yang berkualitas dan bermanfaat bagi masyarakat banyak untuk selanjutnya mampu memenuhi tantangan era globalisasi yang penuh kompetisi, transparansi, efisiensi, *high quality* dan profesionalitas.

##### **5. Aspek-aspek Peningkatan Mutu Pendidikan**

Untuk mewujudkan generasi yang bermutu diperlukan peningkatan mutu pendidikan. Untuk meningkatkan mutu pendidikan perlu diperhatikan beberapa hal pokok, yaitu:<sup>35</sup>

- a. Masalah kurikulum
- b. Peningkatan efisiensi dan efektifitas proses belajar mengajar
- c. Peningkatan sarana dan prasarana pendidikan Peningkatan

---

<sup>35</sup> Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan*,. 37

kemampuan profesional dan kesejahteraan guru atau tenaga kependidikan lainnya.

- d. Peningkatan pengawasan dan akuntabilitas kinerja kelembagaan sehingga tercipta peran dan tanggung jawab sekolah, pemerintah daerah, termasuk lembaga legislatif dan masyarakat dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.

### C. Kajian Tentang Strategi Kepala Madrasah

#### 1. Pengertian Strategi

Strategi berasal dari Yunani yaitu "*strategos*" yang berarti jenderal, oleh karena itu kata strategi secara harfiah berarti *seni para jenderal*. Dalam bahasa Inggris strategi berarti *ilmu siasat*.<sup>36</sup>

Kata strategi dalam kamus Bahasa Indonesia mempunyai pengertian antara lain:

- a. Rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran
- b. Ilmu dan seni memimpin bala tentara untuk menghadapi musuh dalam kondisi perang atau dalam kondisi yang menguntungkan
- c. Ilmu dan seni mengembangkan semua sumber daya bangsa untuk melaksanakan kebijakan tertentu dalam perang dan damai
- d. Tempat yang baik menurut siasat perang.<sup>37</sup>

Secara sederhana strategi merupakan hasil buah fikiran seseorang terhadap analisis objek disebabkan ada sesuatu yang ingin dicapai

<sup>36</sup> John M. Echol dan Hasan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*, (Jakarta: PT. Gramedia, 1996), 560

<sup>37</sup> Tim Penyusun Kamus Besar, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1990), 859

secara Umum, kata strategi mengandung makna rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus. Pengertian lain dari strategi adalah suatu garis-garis besar haluan untuk bertindak dalam mencapai yang telah ditentukan. Untuk memahami makna strategi secara lebih mantap, maka penjelasannya biasanya dikaitkan dengan istilah pendekatan dan metode. Secara singkat maka dapat kita katakan bahwa strategi merupakan prosedur-prosedur yang digunakan untuk mencapaitujuan yang ditetapkan.<sup>38</sup>

Pengertian strategi dalam pendidikan adalah "suatu rencana tentang cara- cara pendayagunaan dan penggunaan potensi dan sarana yang ada untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi."<sup>39</sup>

## 2. Peran dan Fungsi Kepala Madrasah

Kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai educator, manajer, administrator, dan supervise (EMAS). Akan tetapi dalam perkembangannya sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai leader, innovator, dan motivator disekolahnya. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah setidaknya harus mampu berfungsi sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator (EMASLIM).<sup>40</sup>

Dalam Al Qur'an surat Al Fathir ayat 39 disebutkan:

<sup>38</sup> Henry G. Tarigan, *Strategi Pengajaran dan Pembelajaran*, (Bandung: Penerbit angkasa, 1993), 2

<sup>39</sup> Slameto, *Proses Belajar Mengajardalam SKS*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1990), 90

<sup>40</sup> E, Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), 97-98



هُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ فَمَنْ كَفَرَ فَعَلَيْهِ كُفْرُهُ وَلَا يَزِيدُ  
 الْكَافِرِينَ كُفْرَهُمْ إِلَّا مَقْتًا وَلَا يَزِيدُ الْكَافِرِينَ كُفْرَهُمْ إِلَّا  
 خَسَارًا ﴿٦٦﴾

*Artinya: "Dia-lah yang menjadikan kamu khalifah-khalifah di muka bumi. Barangsiapa yang kafir, Maka (akibat) kekafirannya menimpa dirinya sendiri. dan kekafiran orang-orang yang kafir itu tidak lain hanyalah akan menambah kemurkaan pada sisi Tuhannya dan kekafiran orang-orang yang kafir itu tidak lain hanyalah akan menambah kerugian mereka belaka".*<sup>41</sup>

Aswarni Sudjud, Moh. Saleh dan Tatang M Arifin dalam bukunya "Administrator Pendidikan" menyebutkan bahwa fungsi kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Perumusan tujuan kerja dan pembuat kebijaksanaan sekolah
- b. Pengatur tata kerja sekolah, yang mencakup mengatur pemabagian tugas dan wewenang, mengatur petugas pelaksana, menyelenggarakan kegiatan.
- c. Pensupervisi kegiatan sekolah, meliputi: mengatur kegiatan, mengarahkan pelaksanaan kegiatan, mengevaluasi pelaksanaan kegiatan dan membimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksana.<sup>42</sup>

Adapun penjabaran dari tugas dan fungsi kepala sekolah adalah:

- a. Kepala Sekolah sebagai *Educator* (pendidik)

Dalam melakukan fungsinya sebagai educator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. "Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan,

<sup>41</sup> *Al-Qur'an dan Terjemahannya...*, 439

<sup>42</sup> Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), 81.

serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi peserta didik yang cerdas di atas normal".<sup>43</sup>

Sebagai seorang pendidik kepala sekolah harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan empat macam nilai yaitu:

- 1) Mental
- 2) Moral
- 3) Fisik
- 4) Artistik<sup>44</sup>

Upaya-upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai educator, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik dapat dideskripsikan sebagai berikut:

- a) Mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran untuk menambah wawasan para guru.
- b) Kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan dipapan pengumuman.
- c) Menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan.<sup>45</sup>

Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa kepala sekolah sebagai educator harus memiliki kemampuan untuk membimbing

---

<sup>43</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*, 99

<sup>44</sup> *Ibid.*, 123-124

<sup>45</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*, 100-101

guru, membimbing tenaga kependidikan non guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan iptek dan memberi contoh mengajar.

b. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. "Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan".<sup>46</sup>

Kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya dengan baik, yang diwujudkan sebagai berikut:

- 1) Kemampuan menyusun program secara sistematis, periodic dan kemampuan melaksanakan program yang di buatnya secara skala prioritas.
- 2) Kemampuan menyusun organisasi personal dengan uraian tugas sesuai dengan standar yang ada.
- 3) Kemampuan menggerakkan stafnya dan segala sumber daya yang ada serta lebih lanjut memberikan acuan yang dinamis, dalam kegiatan rutin an temporer.<sup>47</sup>

Dari pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai sebagai manajer harus dapat mengantisipasi

---

<sup>46</sup> *Ibid.*, 103

<sup>47</sup> Marno, *Islam By management And Leadership...*, 62

perubahan, memahami dan mengatasi situasi, mengakomodasi dan mengadakan orientasi kembali.

c. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menjabarkan kemampuan di atas dalam tugas-tugas operasional sebagai berikut:<sup>48</sup>

- 1) Kemampuan mengelola kurikulum harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, penyusunan kelengkapan data administrasi bimbingan konseling, penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan belajar peserta didik di perpustakaan.
- 2) Kemampuan mengelola administrasi peserta didik harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi peserta didik, penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan ekstrakurikuler, dan penyusunan kelengkapan data administrasi hubungan sekolah dengan orang tua peserta didik.
- 3) Kemampuan mengelola administrasi personalia harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga guru serta pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga kependidikan non guru, seperti

---

<sup>48</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*, 107.

pustakawan, laporan, pegawai tata usaha, penjaga sekolah, dan teknisi.

- 4) Kemampuan mengelola administrasi sarana dan prasarana harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi gedung dan ruang, pengembangan data administrasi meubeler, pengembangan kelengkapan data administrasi alat mesin kantor (AMK), pengembangan kelengkapan data administrasi buku atau bahan pustaka, pengembangan kelengkapan data administrasi alat laboratorium, serta pengembangan kelengkapan data administrasi alat bengkel dan workshop.
- 5) Kemampuan mengelola administrasi kearsipan harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi surat masuk, pengembangan data administrasi surat keluar, pengembangan kelengkapan data administrasi surat keputusan dan pengembangan kelengkapan data administrasi surat edaran
- 6) Kemampuan mengelola administrasi keuangan harus diwujudkan dalam pengembangan administrasi keuangan rutin, pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari masyarakat dan orang tua peserta didik, pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari pemerintah yakni uang yang harus dipertanggung jawabkan (UYHD), dan dana bantuan operasional (DBO), pengembangan proposal untuk mendapatkan bantuan keuangan, seperti hibah atau block grant, dan pengembangan proposal untuk mencari berbagai kemungkinan dalam mendapatkan bantuan keuangan dari berbagai pihak yang tidak mengikat.<sup>49</sup>

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai administrator harus mampu mengelola semua perangkat KBM secara sempurna dengan bukti berupa data administrasi yang akurat serta mampu mengelola administrasi kesiswaan, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana dan administrasi persuratan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku

---

<sup>49</sup> *Ibid.*, 107-108

#### d. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Supervise ialah suatu aktivitas pembinaan yang di rencanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Fungsi pengawasan atau supervise dalam pendidikan bukan hanya sekedar kontrol melihat apakah segala kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana atau program yang telah digariskan, tetapi lebih dari itu. Supervise mencakup penentuan kondisi atau syarat personel maupu material yang diperlukan untuk terciptanya situasi belajar mengajar yang efektif dan usaha menenuhi syarat-syarat itu.<sup>50</sup>

“Sedangkan dalam kurikulum 1984 dalam buku pedoman Administrasi dan Supervisi pendidikan, supervisi adalah pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar dengan lebih baik”.<sup>51</sup>

Secara umum, kegiatan atau usaha-usaha yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah sesuai dengan fungsinya sebagi supervisor antara lain:

- 1) Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah didalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.

---

<sup>50</sup>M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), 76

<sup>51</sup> Suharsini Arikunto, *Organisasi dan Administrasi*, (Jakarta: Grafindo Persada, 1993), 154.

- 2) Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media.

Pada prinsipnya setiap tenaga kependidikan (guru) harus disupervisi secara periodic dalam melaksanakan tugasnya. Jika jumlah guru cukup banyak, maka kepala sekolah dapat meminta bantuan wakilnya atau guru senior untuk membantu melaksanakan supervisi. Keberhasilan kepala sekolah sebagai supervisor antara lain dapat ditunjukkan oleh meningkatnya kesadaran tenaga kependidikan (guru) untuk meningkatkan kinerjanya dan meningkatkannya keterampilan tenaga kependidikan (guru) dalam melaksanakan tugasnya.

e. Kepala Sekolah sebagai Leader

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.

Wahjosumidjo mengemukakan bahwa "kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan professional serta pengetahuan administrasi dan pengawasan".<sup>52</sup>

Adapun tugas kepala sekolah sebagai leader adalah sebagai berikut:

- 1) Memiliki kepribadian yang kuat. Sebagai seorang muslim yang taat beribadah, memelihara norma agama dengan baik,

---

<sup>52</sup> Ibid., 110.

- jujur, percaya diri, dapat berkomunikasi dengan baik, tidak egois, bertindak dengan objektif, penuh optimis, bertanggung jawab demi kemajuan dan perkembangan, berjiwa besar dan mendelegasikan sebagai tugas dan wewenang kepada orang lain.
- 2) Memahami semua personalnya yang memiliki kondisi yang berbeda, begitu juga kondisi siswanya bebeda dengan yang lain
  - 3) Memiliki upaya untuk peningkatan kesejahteraan guru dan karyawannya.
  - 4) Mau mendengar kritik, usulan, saran yang konstruktif dan semua pihak yang terkait dengan tugasnya baik dari staf, karyawan, atau siswanya sendiri.
  - 5) Memiliki visi dan misi yang jelas dari lembaga yang pimpinnya. Visi dan misi tersebut disampaikan dalam pertemuan individual atau kelompok.
  - 6) Kemampuan berkomunikasi dengan baik, mudah di mengerti, teratur dan sistematis kepada semua pihak
  - 7) Kemampuan mengambil keputusan bersama secara musyawarah
  - 8) Kemampuan menciptakan hubungan kerja yang harmonis, membagi tugas secara merata dan dapat diterima oleh semua pihak<sup>53</sup>.

Dalam penerapannya, kepala sekolah sebagai leader dapat dilihat dari tiga sifat kepemimpinan yaitu: *demokratis*, *otoriter*, dan bebas (*laissez faire*). Ketiga sifat tersebut sering dimiliki secara bersama oleh seorang leader, sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, sifat-sifat tersebut muncul secara situasional.

Dari beberapa penjelasan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kepala sekolah leader dalam melaksanakan tugasnya dapat menggunakan strategi yang tepat, sesuai dengan kematangan para tenaga kependidikan, dan kombinasi yang tepat diantara perilaku tugas dan perilaku hubungan.

---

<sup>53</sup> Marno dan Triyo Supriyatno, *Islam By management And Leadership...*, 39.



f. Kepala Sekolah Sebagai Inovator

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

Adapun tugas kepala sekolah sebagai innovator adalah sebagai berikut:

- 1) Memiliki gagasan baru gagasan baru (proaktif) untuk inovasi kemajuan dan perkembangan madrasah. Maupun memilih yang relevan untuk lembaganya.
- 2) Kemampuan mengimplementasikan ide baru tersebut dengan baik. Ide atau gagasan tersebut berdampak positif kearah kemajuan. Gagasan tersebut dapat berupa pengembangan kegiatan KBM, peningkatan perolehan NEm, penggalan dan operasional, peningkatan prestasi siswa melalui kegiatan ekstrakurikuler dan sebagainya.
- 3) Kemampuan mengatur lingkungan kerja sehingga lebih kondusif (pengaturan tata ruang kantor, kelas, perpustakaan, halaman, interior, mushola atau masjid) untuk bertugas dengan baik. Dengan lingkungan kerja yang baik mendorong kearah semangat kerja yang baik. Lebih kondusif untuk belajar bagi siswa dan kondusif bagi guru / karyawan . jadilah lingkungan yang mendukung dalam arti fisik maupun sosial psikologis.<sup>54</sup>

Jadi dalam melaksanakan serta menjalankan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah.

---

<sup>54</sup> Ibid., 64-65

#### g. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Adapun tugas dan peran kepala sekolah sebagai motivator adalah:<sup>55</sup>

##### 1) Pengaturan lingkungan fisik

Lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. "Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugas secara optimal. Pengaturan fisik tersebut antara lain mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, bengkel, serta mengatur lingkungan sekolah yang nyaman dan menyenangkan".<sup>56</sup>

##### 2) Pengaturan suasana kerja

Suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan. Untuk itu kepala sekolah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan.

##### 3) Disiplin

Disiplin dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan disekolah kepala sekolah harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya.

---

<sup>55</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional ...*, 120-121.

<sup>56</sup> *Ibid.*, 122

Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktifitas sekolah. Beberapa strategi yang dapat digunakan oleh kepala sekolah dalam membina disiplin para tenaga kependidikan adalah:

- a) Membantu para tenaga kependidikan dalam mengembangkan pola perilakunya.
- b) Membantu para tenaga kependidikan dalam meningkatkan standar perilakunya
- c) Melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama.<sup>57</sup>

#### 4) Dorongan

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

#### 5) Penghargaan

Penghargaan (*rewards*) ini sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan ini para tenaga kependidikan dapat dirangsang untuk meningkatkan

---

<sup>57</sup> Marno dan Triyo Supriyatno, *Islam By management And Leadership...*,40

profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif. Pelaksanaan penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya. “Kepala sekolah harus berusaha menggunakan penghargaan ini secara tepat, efektif dan efisien untuk menghindari dampak negatif yang bisa ditimbulkannya”.<sup>58</sup>

Jadi, Kepala sekolah sebagai motivator harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya.

### 3. Tujuan Perencanaan Strategi

Mengenai tujuan dari strategi ini Ahmad Abdul 'Adhim Muhammad berpendapat bahwa tujuan perencanaan strategi adalah merealisasikan satuatau lebih meliputi meningkatkan dan mengendalikan terhadap segala potensi yang tersedia, serta mengelolanya dengan baik sesuai dengan koridor yang ada, meminimalisir dampak-dampak yang ada dari ikatan-ikatan terhadap lembaga, potensi yang ketidakpastian dan bahaya mengenyampingan variabel yang sulit dijinakkan serat memproduktifkan dampak-dampak negatifnya terhadap rancangan.<sup>59</sup>

Strategi mempunyai keterbatasan yang harus diperhatikan oleh penyusunan strategi dengan tujuan untuk menekankan keterbatasan

---

<sup>58</sup> *Ibid*, 122

<sup>59</sup> Ahmad Abdul 'Adhim, *Staregi HijrahPrinsip-prinsip Ilmiah dan Tuhan*, (Solo: PT. Tiga Serangkai, 2004), 24

seminimal mungkin yaitu:

- a. Strategi merupakan prediksi atau rancangan masa depan, oleh karena dalam penyusunannya tidak mungkin karena kompleksnya masalah dimasa depan tersebut.
- b. Strategi harus fleksibel, sedangkan untuk menciptakan strategi yang fleksibel itu tidak mudah
- c. Untuk menciptakan staregi yag terpadu, komprehensif dan terintegrasi juga sulit karena sering terjadi konflik antara study yang lain
- d. Sulitnya menyusun pola tujuan, kebijakan dan implementasi secara pengendaliannya
- e. Mengukur pengendalian tidak mudah karena diperlukan banyak data dan informasi yang akurat.<sup>60</sup>

Tujuan strategi diatas yaitu suatu perencanaan dalam kegiatan untuk mempermudah jalannya suatu kegiatan, meminimalisir masalah-masalah yang akan terjadi, untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan, jadi peranan tujuan strategi dalam semua kegiatan sangatlah penting untuk prediksi rancangan masa depan dan untuk memperkecil tingkat dari kesalahan.

Dalam strategi ini selain diperlukan perencanaan yang matang, juga diperlukan pelaksanaan dari strategi tersebut dengan baik serta perlunya evaluasi dari startegi tersebut agar dapat diketahui tingkat keberhasilan dari strategi yang telah dirancang tersebut.

#### **4. Manfaat Strategi dalam Pendidikan**

Strategi dalam suatu lembaga pendidikan memiliki arti yang sangat signifikan bagi kelangsungan hidup organisasi itu sendiri. Beberapa manfaat strategi dalam lembaga pendidikan antara lain adalah:

---

<sup>60</sup> Slameto, *Proses Belajar Mengajardalam SKS*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1990), 90

- a. Strategi merupakan cara mengantisipasi masalah-masalah dan kesempatan masa depan pada kondisi lingkungan yang berubah dengan cepat
- b. Strategi dapat memberikan tujuan dan arah lembaga di masa depan dengan jelas
- c. Eksekutif puncak menjadi lebih mudah dan berkurang risikonya
- d. Untuk memonitor apa yang dikerjakan dan apa yang terjadi dalam lembaganya
- e. Memberikan informasi kepada manajemen puncak dalam merumuskan tujuan akhir dengan memperhatikan etika masyarakat dan lingkungan
- f. Strategi dapat membantu praktik-praktik kerja manajer
- g. Lembaga yang menyusun strategi secara umum lebih efektif dibandingkan dengan lembaga yang tidak menyusun strategi.<sup>61</sup>

Strategi mempunyai banyak manfaat yang diantaranya telah disebutkan diatas, keutamaan manfaat dari strategi adalah mempermudah bagi pekerja dalam melaksanakan visi dan misinya, agar hasil yang diperoleh sesuai dengan target yang di tetapkan.

##### **5. Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan**

Strategi dalam konteks awalnya ini diartikan sebagai *Generalship* atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jendral dalam membuat rencana untuk menakhlukkan musuh dan memenangkan perang. Dalam manajemen strategi diartikan sebagai program umum dari tindakan dan komitmen atas pemahaman-pemahaman kearah pencapaian tujuan menyeluruh. Strategi ialah suatu keputusan dasar yang diambil oleh pemimpin dan diimplementasiakn oleh seluruh anggota suatu lembaga dalam rangka pencapaian tujuan lembaga.<sup>62</sup>

<sup>61</sup> *Ibid.*, 16-1

<sup>62</sup> Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), 4-5

Pemimpin dalam suatu lembaga terutama lembaga pendidikan harus mampu merumuskan dan menentukan strategi lembaga, sehingga lembaga yang bersangkutan tidak hanya mampu mempertahankan eksistensinya, akan tetapi tangguh melakukan penyesuaian dan perubahan yang di perlukan sehingga lembaga semakin meningkat efektivitas dan produktivitasnya. Untuk mewujudkan situasi demikian, pemimpin harus menguasai strategistrategi yang tepat dan sesuai bagi organisasi yang dipimpinya. Diantara strategi-strategi yang digunakan pemimpin adalah sebagai berikut:

a. Perumusan Misi Lembaga

Misi merupakan unsur terpenting dalam lembaga misilah yang membedakan satu lembaga dengan lembaga lainnya. Misi adalah suatu pernyataan umum dan abadi tentang maksud lembaga, misi merupakan perwujudan dasar filsafat pembuat keputusan strategik lembaga. Misi lembaga juga menunjukkan fungsi yang hendak dijalankan lembaga. Beberapa ciri yang harus tergambar dengan jelas dalam suatu misi, antara lain ialah :

- 1) Merupakan suatu pernyataan yang bersifat umum dan berlaku untuk kurun waktu yang panjang tentang niat lembaga yang bersangkutan.
- 2) Mencakup filsafat yang dianut dan akan digunakan oleh pengambil keputusan strategik dalam lembaga.
- 3) Secara implisit menggambarkan citra yang hendak disampaikan kepada masyarakat luas.
- 4) Merupakan pencerminan jati diri yang ingin diciptakan, ditumbuhkan dan dipelihara.
- 5) Menunjukkan jasa yang diandalkan

6) Mengambarkan dengan jelas kebutuhan apa yang dibutuhkan oleh masyarakat.<sup>63</sup>

b. Penentuan Profil Lembaga

Lembaga mempunyai keterbatasan dan kemampuan untuk menyediakan sumber-sumber yang diperlukan, baik dalam arti dana, sarana-prasarana, waktu dan tenaga kerja. Menghadapi masalah demikian pemimpin perlu menganalisis kemampuan dan keterbatasan lembaga berdasarkan sumber yang dimiliki. Berdasarkan analisis itulah profil lembaga ditetapkan. Profil dimaksudkan untuk menggambarkan kuantitas dan kualitas berbagai sumber yang dimiliki untuk dimanfaatkan dalam rangka pelaksanaan strategi yang ditetapkan dalam lembaga. Peranan profil lembaga sangat penting untuk menggambarkan sejarah lembaga dimasa lalu yang dikaitkan dengan sitem nilai dan kultur yang ada untuk digunakan sebagai dasar meramalkan kemampuan lembaga dimasa depan, sekaligus memperkuat identitas yang telah dinyatakan dalam misi.<sup>64</sup>

Peranan kultur organisasi harus mendapat sorotan penting khususnya dalam rangka implementasi suatu strategi. Kultur organisasi adalah makna yang diberikan oleh para anggota organisasi pada kehidupan bersama. Pentingnya kultur organisasi mempunyai fungsi-fungsi yang sangat penting dalam kehidupan organisasi, seperti penentu batas-batas berperilaku, penjamin stabilitas dalam organisasi, pengendali emosi, penyalur informasi, dan penentu mekanisme

---

<sup>63</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*. (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), 32

<sup>64</sup> *Ibid.*, 9



pengawasan. Dengan demikian pencapain tujuan dan berbagai sasaran diperkirakan akan lebih terjamin.

c. Penciptaan System Pengawasan

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan lembaga dan manajemen tercapai. Pengawasan adalah langkah perencanaan, penetapan tujuan, standart atau sasaran pelaksanaan suatu kegiatan.

Pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, merancang system informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya manusia dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan lembaga.<sup>65</sup>

d. Penciptaan System Penilaian

Penilaian adalah sebagai upaya sadar untuk membandingkan hasil yang seharusnya dicapai dengan hasil yang nyatanya dicapai dalam rangka pencapaian tujuan suatu lembaga. Penilaian menjadi sangat penting karena dari penilain kita bisa mengetahui hasil yang diperoleh dengan sasaran yang telah ditetapkan bersama. Dan sebagai dasar

---

<sup>65</sup> Ibid., 11

mengambil keputusan dalam proses manajemen strategik.<sup>66</sup>

e. Penciptaan Sistem Umpan Balik

Pemimpin sangat berkepentingan memperoleh umpan balik tentang bagaimana strategi yang telah ditetapkan tersebut diimplementasikan. Dengan umpan balik yang factual, tepat waktu dan obyektif, pemimpin dapat memperoleh pengetahuan tentang segi-segi keberhasilan lembaga maupun ketidak berhasilan lembaga tersebut. Pemimpin secara teknis operasioanl memerlukan umpan balik karena hanya dengan umpan balik mereka dapat meningkatkan kinerja yang sesuai dengan tuntutan organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

f. Penentuan Strategi Operasioanl

Strategi operasioanl dibuat dan ditentukan atas dasar untuk mengoperasionalkan fungsi-fungsi sumber daya manusia yang mampu bekerja dan bertanggung jawab kepada lembaganya. Satu hal yang menonjol dalam strategi operasioanl ialah rencana dan program kerja yang dinyatakan dalam bentuk anggaran.<sup>67</sup>

g. Penentuan Sasaran Jangka Pendek

Sasaran jangka panjang suatu lembaga memerlukan kongkretisasi. Salah satu cara melakukan kongkretisasi ialah dengan menetapkan sasaran tahunan. Dengan kata lain sasaran jangka panjang perlu diperinci dalam sasaran jangka pendek, dalam hal ini adalah

---

<sup>66</sup> Ibid., 12

<sup>67</sup> Ibid., 25

sasaran tahunan, yang harus dirinci secara tepat.

h. Perumusan kebijaksanaan

Manajemen strategik diperlukan perumusan kebijaksanaan, kebijaksanaan dalam hal ini dapat diartikan sebagai pernyataan formal dari pimpinan lembaga dalam menunaikan kewajiban dan memikul tanggung jawab masing-masing. Kebijakan merupakan bagian dari upaya menjamin bahwa segala sesuatu yang terjadi dalam lembaga dimaksudkan untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Kebijakan pemimpin akan menentukan efektivitas rencana yang disusun, pembuatan kebijakan menggambarkan proses melalui mana serangkaian kegiatan dipilih sebagai penyelesaian suatu masalah tertentu.<sup>68</sup>

---

<sup>68</sup> Ibid., 27