

# PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS SEKOLAH DI MTs MIFTAHUN NAJAH KARANGLO MOJOWARNO JOMBANG

Raswan<sup>1</sup>

**Abstract:** This article discusses about the implementation of school based management principals' perspective at MTs Miftahun Najah Karanglo Mojowarno Jombang. It is a field research result using qualitative design. Such instrumens to collect the data were interview, observation, documentation and the review of theoretical and relevant literature. The data was analysed sustainably such as data collection, classification, reduction, data display and verification. The data then, analysed using descriptive qualitative. The result shows that MTs Miftahun Najah has implemented school based manangement through idiogrphic approach (a tendency to specify), which is the school allows many ways to implement school based manangement, otherwise, the school doesn't use nomothecic approach which has tendency to generalize especially for schools. The school principal role in this case is as an educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator and motivator. The result also shows that there is greater rights devolution from government in implementing school based management to the school principal of MTs Miftahun Najah, especially in planning, implementing and evaluating. In addition, school desire to improve its image and the committee who are more active are other supporting factors of this implementation.

**Keywords:** role, school principal, implementation, school based management

## A. Pendahuluan

Reformasi sistem pendidikan nasional dari sentralistik menuju ke sistem desentralistik merupakan suatu langkah yang perlu segera direalisasikan. Desentralisasi pendidikan berdasarkan otonomi sekolah akan mampu mengurangi sikap

---

<sup>1</sup>Institut Agama Islam (IAI) Uluwiyah Mojosari Mojokerto Jawa Timur.

diskriminatif pemerintah terhadap sekolah-sekolah negeri dan swasta. Jika diperlukan, status negeri yang selama ini melekat pada lembaga-lembaga pendidikan pemerintah dihapuskan. Hal tersebut dapat mengurangi intervensi pemerintah terhadap sekolah secara berlebihan, selain untuk pemerataan kemajuan di semua lembaga pendidikan.

Eksistensi sekolah-sekolah negeri memberikan kemungkinan lebih besar terhadap tumbuh suburnya sistem pendidikan sentralistik. Ekonom Amerika, Friedman, sebagaimana dikutip Zamroni, berpendapat bahwa sekolah-sekolah harus diorganisasi secara desentralistik, bahkan lebih ekstrim lagi sekolah harus mandiri dalam melaksanakan pendidikannya.<sup>2</sup> Jika lembaga-lembaga pendidikan diberi wewenang lebih besar, diharapkan akan bersaing secara sehat, baik secara kualitatif dan kuantitatif. Namun bukan berarti pemerintah melepaskan tanggung jawab terhadap pendidikan, tetapi tetap bertanggung jawab sebagai fasilitator, mediator, monitor dan yang terpenting adalah sebagai penyandang dana pendidikan, sebagaimana yang telah diamanatkan dalam Pasal 31 ayat 4 UUD 1945.

Gerakan reformasi di Indonesia secara umum menuntut penerapan prinsip demokrasi, desentralisasi dan menjunjung tinggi hak asasi manusia dalam kehidupan berbangsa dan bernegara.<sup>3</sup> Salah satu perubahan mendasar yang dirasakan dalam dunia pendidikan saat ini adalah adanya sistem manajemen desentralistik, yaitu setelah Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang pemerintahan daerah disahkan.<sup>4</sup> Pada masa sekarang dikenal istilah baru dalam manajemen pendidikan, yakni manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS). MPMBS ini muncul sebagai salah satu solusi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional.

Eksistensi MPMBS di sekolah menjadikan peran kepala sekolah sangat penting dalam mengembangkan dan memajukan lembaga pendidikan, tenaga kependidikan dan *output*-nya. Menurut Sudarwan Danim, kepala sekolah memiliki multiperan, yaitu sebagai administrator, manager, *leader*, *chief*, motivator, negosiator, *figure*, *communicator*, wakil lembaga dalam urusan eksternal dan fungsi-fungsi yang lainnya.<sup>5</sup> Menurut Mulyasa, dinas pendidikan telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu memainkan peran sebagai *educator*, *manager*, administrator dan *supervisor*. Pada masa sekarang ada peran tambahan lagi sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, yaitu sebagai *leader*, *inovator*, figur dan mediator.<sup>6</sup> Implementasi MPMBS sangat menuntut sikap kreatif, inovatif dan sikap

<sup>2</sup>Zamroni, *Paradigma Pendidikan Masa Depan* (Yogyakarta: Biograf Publishing, 2000), 20.

<sup>3</sup>Tim Reaksi Fokus Media, *Sisdiknas 2003* (Bandung: Fokus Media, 2006), 38.

<sup>4</sup>Aang Komariah dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership* (Bandung: Bumi Aksara, 2006), 74.

<sup>5</sup>Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajaran* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 77.

<sup>6</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 98.

profesionalisme kepala sekolah yang cukup besar.

Melihat begitu penting suatu lembaga pendidikan mengatur diri secara mandiri dengan menggunakan MPMBS dan melihat begitu besar peran kepala sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan, maka artikel ini berjudul *Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di MTs. Miftahun Najah*. MTs Miftahun Najah adalah sebuah madrasah di wilayah pedesaan yang berusaha menerapkan MPMBS. Implementasi MPMBS ini dipicu kemauan untuk meningkatkan mutu pendidikan secara berkesinambungan (*continuous improvement*). Implementasi MPMBS juga didorong oleh persaingan yang cukup ketat di antara sekolah-sekolah di daerah tersebut khususnya dan di kabupaten Jombang pada umumnya. Dalam rangka mempertahankan eksistensi madrasah di hati masyarakat dan untuk peningkatan mutu pendidikan, kepala sekolah berinisiatif untuk menerapkan MPMBS di MTs Miftahun Najah.

Berdasarkan konteks penelitian di atas, maka fokus penelitian dari artikel ini adalah, (1) proses penerapan MPMBS di MTs Miftahun Najah, yang mencakup (a) penyusunan basis data dan profil sekolah, (b) penyusunan evaluasi diri sekolah, (c) mengidentifikasi kebutuhan sekolah, merumuskan visi, misi dan tujuan sekolah (d) merencanakan dan menyusun program jangka pendek atau jangka panjang. Artikel ini juga ingin menyoroti peran kepala sekolah dalam implementasi MPMBS di MTs Miftahun Najah, baik sebagai *manager, leader, administrator, educator, fasilitator, motivator* maupun *innovator*. Artikel ini juga akan mendeskripsikan faktor penghambat dan pendukung peran kepala madrasah dalam implementasi MPMBS di MTs Miftahun Najah.

## **B. Metode Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan macam penelitian lapangan (*field research*).<sup>7</sup> Data penelitian ini adalah hasil wawancara, dokumentasi dan pengamatan lapangan, hasil telaah kajian teoritik dan pustaka serta literatur-literatur yang relevan. Responden dijadikan informan dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, dewan guru dan kepala tata usaha serta pelanggan pendidikan lain yang memiliki wawasan dan pemahaman tentang peran kepala sekolah dan MPMBS.

Instrumen pengumpulan data dalam artikel ini menggunakan wawancara mendalam (*in depth interview*), observasi dan dokumentasi. Data yang telah diperoleh dianalisis secara berkesinambungan, artinya data yang diperoleh dianalisa ketika pengumpulan data sedang berlangsung dan tidak menunggu sampai pengumpulan data berakhir. Analisis pada artikel ini, akan dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data, baik melalui observasi, wawancara maupun mela-

---

<sup>7</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung; Alfabeta, 2006), 15.

lui metode dokumentasi. Proses analisis dimulai dengan pengumpulan data, mengklasifikasikan data ke dalam satuan-satuan yang sama, mereduksi data yang tidak digunakan, menyajikan data dan menarik kesimpulan atau verifikasi data.

Artikel ini, dalam menganalisis data, menggunakan cara deskriptif kualitatif analisis. Deskriptif kualitatif analisis digunakan untuk mendeskripsikan tentang peran kepala MTs Miftahun Najah dalam implementasi MPMBS di madrasah secara kritis dan realistis, dengan menggunakan data-data yang telah diolah dan dianalisis. Secara singkat dapat dikatakan bahwa artikel ini bersifat kualitatif, yaitu jenis penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, sebagai lawannya adalah eksperimen, di mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci. Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

### C. Hasil Penelitian

MTs Miftahun Najah ini berlokasi di Desa Karanglo Kecamatan Mojowarno Kabupaten Jombang. Jarak antara MTs Miftahun Najah ke ibu kota kabupaten Jombang sekitar 20 km. Lokasi MTs Miftahun Najah terletak di pelosok desa, dekat persawahan dan pemakaman. Masyarakat lingkungan madrasah ini sebagian besar bertani dan berwirausaha.

MTs Miftahun Najah berdiri di samping institusi-institusi pendidikan lain di kecamatan Mojowarno. Letak geografis yang berada di pedesaan ini memungkinkan MTs Miftahun Najah untuk menciptakan suatu lembaga pendidikan yang tenang, nyaman dan kondusif karena jauh dari keramaian atau kebisingan kota. Suasana kompetitif dan kondusif ini dapat dengan mudah diciptakan karena didukung oleh tenaga pendidik dan kependidikan yang cukup. Pada titik ini, diharapkan MTs Miftahun Najah yang strategis ini mampu menjadi lembaga pendidikan Islam yang bermutu dan menghasilkan *output* yang berdaya saing dengan lembaga-lembaga pendidikan sekitar.

#### 1. Implementasi MPMBS di MTs Miftahun Najah

Konsep MPMBS merupakan otonomi sekolah dan pengambilan keputusan secara partisipatif. Konsep ini membawa konsekuensi bahwa pelaksanaan MPMBS sudah wajar jika menerapkan prinsip pendekatan *idiografic*, yaitu membolehkan berbagai cara untuk melaksanakan MPMBS. MPMBS tidak bisa dilakukan secara *nomotetic*, yaitu melaksanakan MPMBS cenderung seragam atau konformitas untuk semua sekolah. Resep untuk pelaksanaan MPMBS di semua sekolah tidak ada yang sama. Perubahan manajemen yang berbasis pusat ke MPMBS bukan proses sekali jadi atau dalam waktu singkat.

Implementasi MPMBS di MTs Miftahun Najah dimulai sejak tahun 2005. Hal ini terlihat dalam penyusunan rencana strategi (renstra) madrasah yang dilakukan dengan melibatkan partisipasi warga sekolah. Secara konseptual implementasi MPMBS yang baru berusia beberapa tahun ini merupakan periode persiapan atau periode jangka pendek. Periode ini ditandai dengan berbagai kegiatan, yaitu (a) pelatihan prinsip-prinsip MPMBS dan pengelolaan keuangan bagi semua kepala sekolah, (b) DIK tetap seperti semula, yaitu berasal dari anggaran rutin pemerintah, penetapan alokasi di tingkat kabupaten berdasarkan alokasi besaran dari pusat, (c) DIP tetap seperti saat ini, yaitu dana dari anggaran pembangunan untuk bantuan operasional sekolah, pengadaan gedung dan pengadaan laboratorium di kabupaten dan di pusat untuk SLTP, (d) *block grant* langsung ke sekolah, (e) bantuan pemerintah untuk sekolah swasta disesuaikan dengan kemampuan pemerintah, (f) bantuan dana dari orang tua tetap seperti saat ini, yaitu orang tua masih diwajibkan membayar sekolah, sedangkan kurikulum lokal 20% yang diserahkan ke daerah dan 80% masih disusun di tingkat pusat, (g) identifikasi dan penataan ulang pengadaan sarana dan prasarana sekolah menjadi tanggung jawab pemerintah kabupaten, (h) sosialisasi prinsip-prinsip MPMBS untuk masyarakat luas melalui media masa dan berbagai forum lainnya, (i) bentuk partisipasi masyarakat melalui komite sekolah.

Langkah-langkah yang ditempuh pihak madrasah dalam melakukan implementasi MPMBS, (a) melakukan sosialisasi, (b) mengidentifikasi tantangan nyata sekolah, (c) merumuskan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah, (d) mengidentifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran, (e) melakukan analisis SWOT, (f) langkah-langkah pemecahan masalah, (g) menyusun rencana dan program peningkatan mutu, (h) melaksanakan rencana peningkatan mutu, (i) melakukan evaluasi pelaksanaan MPMBS, (j) merumuskan sasaran mutu baru. Langkah-langkah ini diambil dan disesuaikan dengan buku pedoman pelaksanaan MPMBS yang dikeluarkan oleh Kemendiknas.

Implementasi MPMBS, meskipun demikian, ternyata masih banyak menemukan berbagai kekurangan dan masih ada beberapa tahapan yang belum tersentuh atau belum memperoleh perhatian khusus oleh sekolah. Hal ini disebabkan para pemangku kebijakan (*stakeholder*) masih awam terhadap konsep MPMBS. Para *stakeholder* masih tidak, atau mungkin belum, membaca banyak referensi tentang MPMBS dan belum pernah mengikuti pelatihan tentang MPMBS. Kepala sekolah dengan pengetahuan seadanya tentang MPMBS mencoba sedikit demi sedikit ingin menerapkan, tetapi karena hanya dengan modal pengetahuan yang sangat terbatas, maka hasil dari implementasi MPMBS di madrasah ini juga sangat minimal. Selain itu faktor sarana dan prasarana pendidikan yang masih minim sampai sekarang juga sangat mempengaruhi efektivitas implementasi MPMBS.

Tahap *pertama* adalah sosialisasi MPMBS. Kegiatan sosialisasi adalah suatu kegiatan yang sangat menentukan keberhasilan dari kegiatan inti. Jika kegiatan sosialisasi implementasi MPMBS tidak berhasil, tidak mendapat respons positif atau tidak dilakukan secara intensif, maka keberhasilan dari implementasi MPMBS itu kemungkinan besar akan jauh dari harapan.

Kegiatan sosialisasi implementasi MPMBS di MTs Miftahun Najah dilakukan secara sekilas dalam rapat-rapat yang dihadiri oleh seluruh warga sekolah. Kepala sekolah selalu mengajak seluruh warga madrasah untuk menggalang kebersamaan dalam meningkatkan mutu kegiatan di madrasah.<sup>8</sup> Kegiatan sosialisasi MPMBS hanya dilakukan secara sekilas di madrasah ini, tidak direncanakan dalam sebuah rapat khusus, sehingga tidak semua warga sekolah *interest* terhadap isu implementasi MPMBS di madrasah tersebut. Hal ini dapat dimengerti dari hasil wawancara dengan sebagian guru dan tenaga kependidikan, yang mengaku tidak mengerti, tidak ada perubahan atau perbedaan dalam manajemen dan sebagian lagi mengatakan bahwa sudah melaksanakan MPMBS, tetapi perubahan yang signifikan dalam waktu sekarang ini belum ada.<sup>9</sup>

Secara teoritis, sosialisasi MPMBS di suatu sekolah seharusnya dilakukan secara terencana melalui seminar, lokakarya, diskusi, rapat kerja, simposium, forum ilmiah dan media masa. Kegiatan yang terpenting bagi kepala sekolah dalam memahami MPMBS adalah dengan membaca, memahami, menyosialisasikan dan membentuk budaya MPMBS di sekolah. Jadi untuk memperoleh hasil maksimal, maka kepala MTs Miftahun Najah harus lebih serius dalam melakukan sosialisasi implementasi MPMBS di madrasahnyanya.

Secara umum, Kemendiknas memberikan panduan implementasi MPMBS yang harus diperhatikan setiap kepala sekolah dan seluruh warga sekolah. Jika kepala sekolah dan seluruh *stakeholder* MTs Miftahun Najah memahami dan melaksanakan panduan umum dari dinas pendidikan ini, maka sosialisasi dan implementasi MPMBS akan berjalan lebih baik dari saat ini. Panduan umum itu adalah meliputi (1) membaca dan memahami sistem, budaya dan sumber daya yang dimiliki sekolah, kemudian disesuaikan dengan sistem, budaya dan sumber daya yang dibutuhkan dalam pelaksanaan MPMBS, (2) mengidentifikasi sistem, budaya dan sumber daya yang perlu diperkuat dan yang perlu diubah serta memperkenalkan sistem, budaya dan sumber daya baru yang diperlukan untuk melaksanakan MPMBS, (3) membuat komitmen secara detail yang diketahui oleh semua unsur yang bertanggung jawab, (4) melakukan kerja sama dengan semua unsur sekolah untuk mengklarifikasi visi, misi, tujuan, sasaran dan program-

---

<sup>8</sup>Hasil wawancara dengan kepala MTs Miftahun Najah, 3 September 2007.

<sup>9</sup>Hasil wawancara dengan guru MTs Miftahun Najah, 10 November 2007.

program penyelenggaraan MPMBS, (5) menghadapi yang *pro-status quo* resistensi terhadap perubahan, jangan menghindar dan jangan menarik darinya serta jelaskan alasan penyelenggaraan MPMBS, (6) memperhatikan prioritas sistem, budaya dan sumber daya yang belum terpenuhi tetapi sangat dibutuhkan dalam MPMBS, menghargai unsur-unsur yang memberi contoh pelaksanaan MPMBS serta mendorong sistem, budaya dan sumber daya manusia yang mendukung penerapan MPMBS, (7) mengawasi dan mengarahkan proses perubahan agar sesuai dengan visi, misi, tujuan, sasaran, rencana dan program-program MPMBS.<sup>10</sup>

Tahap *kedua* adalah mengidentifikasi tantangan nyata sekolah. Tantangan nyata adalah selisih atau ketidaksesuaian antara *output* sekolah yang diharapkan dengan *output* yang dicapai saat ini. Besar kecil tantangan nyata MTs Miftahun Najah ditentukan pada besar kecilnya selisih antara *output* yang diharapkan dengan *output* yang telah dicapai oleh MTs Miftahun Najah saat ini. Oleh karena itu, untuk memahami tantangan nyata madrasah ini kepala sekolah dan *stakeholder* harus membandingkan antara kedua *output* tersebut.

Kondisi riil yang selama ini menjadi titik kelemahan dan kekurangan dalam penyelenggaraan pendidikan adalah unsur guru, karyawan, sarana dan prasarana yang sampai saat ini belum dapat memberikan pelayanan terbaik bagi kepentingan pelanggan pendidikan. Hal ini disebabkan karena keterbatasan madrasah dalam manajemen, baik *planning, organizing, controlling, actuating* maupun *evaluating*. Madrasah masih lemah dalam mengelola implementasi manajemen sekolah, proses kegiatan belajar mengajar, kualifikasi guru dan partisipasi masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan kepala madrasah dan kepala TU, kelemahan-kelemahan tersebut mengakibatkan kondisi-kondisi seperti berikut ini, yaitu (1) rendahnya rata-rata angka kelulusan siswa atau siswa lulus dengan angka pas-pasan, sehingga untuk maju dalam persaingan di tingkat lanjutan tertentu masih sangat berat, (2) masih banyaknya guru yang *missmacth* dalam mengajar, yaitu 20 % dari 39 guru, hal ini menjadi kendala bagi guru yang bersangkutan dalam penguasaan materi yang diajarkan, di samping banyak guru yang memasuki masa pensiun sekitar 4%, (3) partisipasi masyarakat melalui forum komite madrasah masih terlalu rendah, (4) kedisiplinan madrasah yang belum terlaksana dengan baik, sehingga masih banyak tenaga pendidik maupun anak didik yang sering melanggar ketertiban proses pembelajaran, (5) masih minimnya sarana dan prasarana madrasah, seperti laboratorium IPA, Fisika, perpustakaan, ruang kelas maupun ruang guru.

---

<sup>10</sup>Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Jakarta: Depdiknas, 2001), 30.

Hal-hal tersebut menjadi tantangan nyata bagi MTs Miftahun Najah dalam melaksanakan tugas-tugas kependidikan.<sup>11</sup> Jika diperhatikan, sebenarnya kondisi tersebut di atas bukan suatu tantangan nyata, namun kelemahan-kelemahan internal dan dampak yang sedang dihadapi oleh MTs Miftahun Najah. Kepala madrasah harus merumuskan kembali tantangan nyata yang dihadapi madrasah dengan memahami dan membandingkan *output* yang diharapkan dengan kondisi *output* yang telah dicapai.

Tahap *ketiga* adalah merumuskan visi, misi dan tujuan madrasah. Visi MTs Miftahun Najah yang berlaku saat ini dirumuskan oleh kepala sekolah dan warga sekolah yang lain serta komite sekolah. Hal ini sesuai dengan prinsip MPMBs, yaitu otonomi dan partisipasi warga sekolah.<sup>12</sup> Visi MTs Miftahun Najah ini adalah terwujudnya siswa lulusan MTs Miftahun Najah yang agamis, cerdas dan terampil. Visi ini akan dicapai melalui misinya yaitu (1) meningkatkan nilai-nilai agama sebagai dasar penyelenggaraan pendidikan, (2) meningkatkan proses KBM secara efektif, (3) meningkatkan pelatihan *life skill*.

Setelah dari visi dan misi, MTs Miftahun Najah merumuskan tujuan madrasah, yang meliputi, (1) terwujudnya siswa-siswi lulusan MTs Miftahun Najah yang agamis, cerdas, terampil, dan berakhlakul karimah, (2) perwujudan perpustakaan MTs Miftahun Najah yang representatif, (3) terwujudnya sarana gedung MTs Miftahun Najah dan prasarana lain yang memenuhi standar pendidikan.<sup>13</sup> MTs Miftahun Najah melakukan pengajaran pendidikan agama Islam secara rinci dan komprehensif. Di samping itu, madrasah juga mengajarkan pengajaran ilmu-ilmu pengetahuan dan teknologi setara dengan yang diajarkan SLTP. Langkah ini dilakukan untuk mendapatkan *output* yang berkepribadian muslim sesuai dengan visi yang telah dirumuskan bersama.

Tahap *keempat* adalah mengidentifikasi fungsi-fungsi. Masalah-masalah yang muncul mempengaruhi kelancaran proses belajar mengajar, terutama kerusakan fasilitas, meskipun secara umum proses pembelajaran masih dapat berlangsung. Kemudian madrasah melakukan analisis kesenjangan untuk mengatasi permasalahan, dengan cara membandingkan antara kondisi nyata (riil) dengan kondisi ideal yang diharapkan berdasarkan standar pelayanan minimal (SPM). Hasil analisis tersebut ditampilkan dalam gambar berikut ini:

---

<sup>11</sup>Hasil wawancara dengan kepala TU dan Kepala MTs. Miftahun Najah Miftahun Najah, 20 November 2007.

<sup>12</sup>Hasil wawancara dengan Kepala MTs Miftahun Najah Miftahun Najah, 24 September 2007.

<sup>13</sup>Rencana Strategis MTs Miftahun Miftahun Najah, 2005-2009.

**Tabel 1**  
**Analisis Permasalahan MTs Miftahun Najah**

No	Masalah	Kondisi Riil	Kondisi Ideal	Indikator Kesenjangan
1	Rehab tempat parkir siswa	Tempat parkir siswa tinggal 20%	Minimal 90% tempat parkir dapat berfungsi	70%
2	Penyuluhan motivasi belajar	Motivasi minat belajar siswa 50%	Motivasi belajar siswa 100%	50%
3	KTSP dan penyusunan silabus	Kesiapan guru ikut KTSP dan penyusunan silabus baru 10%	Kesiapan guru mengikuti KTSP dan penyusunan silabus mencapai 100%	90%
4	Pengadaan alat pendukung KBM	Alat pendukung KBM yang bisa dipakai sekitar 72%	Minimal 90% alat pendukung KBM dapat dimanfaatkan	18%
5	Ruang belajar siswa	Ruang belajar yang layak pakai 75%	Minimal 90% dapat dimanfaatkan kembali	15%
6	Ruang guru	Kondisi ruang guru dapat dipakai 80%	Ruang guru seharusnya bisa 100%	20%

Tahap *kelima* adalah langkah-langkah pemecahan masalah. Seluruh warga MTs Miftahun Najah bekerja sama dan sepakat untuk melakukan upaya-upaya mengatasi permasalahan tersebut di atas. Madrasah memperoleh bantuan dana dari SYSTEMS-JICA. Langkah-langkah yang diambil MTs Miftahun Najah adalah, (1) melakukan rehab tempat parkir dan ruang kelas, (2) pengadaan barang-barang baru untuk memenuhi kebutuhan pendukung KBM, (3) melakukan sosialisasi belajar untuk memenuhi kebutuhan KTSP dan layanan.

Tahap *keenam* menyusun rencana dan program peningkatan mutu. Kegiatan selanjutnya yang dilakukan MTs Miftahun Najah adalah membuat rencana kegiatan yang memuat skala prioritas, masalah alternatif pemecahan dan rencana kegiatan. Rencana kegiatan yang telah dibuat MTs Miftahun Najah nampak pada gambar di bawah ini.<sup>14</sup>

**Tabel 2**  
**Alternatif Solusi Masalah di MTs Miftahun Najah**

Prioritas	Masalah	Alternatif Solusi	Rencana Kegiatan
1	90% kesiapan guru mengikuti KTSP dan penyusunan silabus terwujud	a. Sosialisasi b. Diklat	Sosialisasi dengan mengundang pakar

<sup>14</sup>Ibid.

2	90% tempat parkir siswa dapat dimanfaatkan kembali	a. bangun baru b. rehab	Rehab
3	100% motivasi minat belajar siswa dapat terlaksana	a. pembekalan b. sosialisasi	Sosialisasi/ AMT
4	18% alat pendukung KBM rusak dimanfaatkan kembali	a. perbaikan b. pengadaan	Pengadaan baru
5	Minimal 90% ruang belajar dapat dimanfaatkan kembali	a. bangun baru b. rehab	Rehab
6	Ruang guru seharusnya 100% dapat dimanfaatkan	a. bangun baru b. rehab	Rehab

Berdasarkan hasil observasi penulis, belum semua prioritas yang telah ditetapkan dalam bagan tersebut terlaksana. Kondisi-kondisi itu misalnya rehab tempat parkir belum mencapai 50%, menurut guru BP motivasi siswa untuk belajar belum 100% pulih kembali, ruang belajar sebagian masih meminjam gedung milik masyarakat dan ruang guru masih di tenda yang didirikan di halaman sekolah. Hal itu semua terjadi karena keterbatasan dana yang ada di MTs Miftahun Najah. Oleh karena itu, kepala sekolah dan seluruh *stakeholder*, termasuk komite sekolah, segera menangani permasalahan ini dengan mencari solusi-solusi yang tepat dan efektif. Jika kondisi ini tidak segera diatasi dengan baik, maka akan berdampak negatif terhadap proses belajar mengajar dan hasil ataupun *output* madrasah ini.

Tahap *ketujuh* adalah melaksanakan rencana peningkatan mutu. Kegiatan selanjutnya yang dilakukan MTs Miftahun Najah adalah melakukan perencanaan peningkatan mutu keluaran madrasah (*output*). Namun demikian, berdasarkan hasil dokumentasi dan wawancara dengan kepala sekolah, dewan guru, staf dan para wakil kepala sekolah, ternyata madrasah ini belum melakukan perencanaan secara tertulis untuk peningkatan mutu *output*. Para pihak tersebut masih disibukkan dengan kegiatan memperbaiki *input* yang akan mendukung proses belajar mengajar. Karena kesibukan sekolah dalam memperbaiki *input* sangat menyita waktu, maka tidak hanya perencanaan mutu *output* yang kurang maksimal diperhatikan, tetapi juga kegiatan evaluasi implementasi MPMBS dan perumusan sasaran mutu baru pun belum terprogram secara matang.

Perencanaan peningkatan mutu *output* madrasah seharusnya menjadi hal prioritas dalam pelaksanaan pendidikan. Peningkatan mutu *output* merupakan bentuk tanggung jawab sekolah terhadap masyarakat pelanggan pendidikan. Oleh karena itu kepala madrasah dituntut mampu melaksanakan manajemen secara efektif dan efisien. Sekolah harus mampu melaksanakan sesuatu yang benar dengan cara yang benar. Dengan demikian kepala sekolah sebagai *manager* dan *leader* harus mampu menggerakkan semua warga sekolah untuk melaksanakan tugas masing-masing dan tugas-tugas bersama dalam mencapai tujuan pendidikan.

## **2. Peran Kepala MTs Miftahun Najah**

Pembahasan hasil penelitian tentang peran kepala MTs Miftahun Najah ini berdasarkan hasil wawancara mendalam (*in depth interview*), observasi partisipatif dan berdasarkan data dokumentasi. Hasil penelitian tersebut kemudian dianalisis.

### **a. Kepala Sekolah Sebagai Educator**

Kepala sekolah, di samping harus melaksanakan tugas-tugas *leadership* dan managerial, juga diwajibkan untuk membuat program pengajaran dan melaksanakan KBM di hadapan para siswa, sebagaimana guru mata pelajaran lain. Mata pelajaran yang diampu oleh kepala sekolah tetap mengacu kepada spesialisasi yang telah dimiliki, jumlah jam wajib enam jam setiap pekan. Dengan demikian dituntut pertanggungjawaban moral sebagai teladan para guru dan warga sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi, dapat dipahami bahwa tugas kepala MTs Miftahun Najah sebagai *educator* adalah sebagaimana tugas seorang guru. Kepala sekolah harus mampu melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien.<sup>15</sup> Kepala sekolah MTs Miftahun Najah juga bertindak sebagai guru BP di sekolah. Namun berdasarkan hasil observasi dan dokumentasi, kepala MTs Miftahun Najah tidak memiliki jam atau jadwal mengajar di kelas. Sebagai guru BP pun jarang sekali bertemu dengan para siswa yang mengalami permasalahan. Dalam kegiatan BP, kepala madrasah mendelegasikan program dan pelaksanaan bimbingan dan konseling kepada guru BP. Kepala madrasah hanya bertugas mengawasi, memberi fasilitas yang dibutuhkan dalam proses bimbingan dan mengoordinasikan bimbingan dan konseling.

Para siswa yang mengalami permasalahan biasanya ditangani oleh guru BP yang lain. Hal itu menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sebagai guru mata pelajaran maupun sebagai guru BP di madrasah ini tidak efektif. Untuk itu kepala sekolah seharusnya melihat kembali tugas pokok dan fungsinya sebagai guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah.

Kepala sekolah, pada hakikatnya adalah guru yang memperoleh tugas tambahan, yaitu sebagai kepala sekolah. Jadi kegiatan mengajar dan mendidik warga sekolah adalah salah satu tugas pokok kepala sekolah. Namun demikian masih banyak kepala sekolah yang salah dalam memahami tugas tersebut. Sebagian besar kepala sekolah melupakan tugas pokok sebagai guru. Sebagai pendidik, kepala sekolah memiliki minimal tiga sasaran, yaitu siswa, dewan guru dan tenaga kependidikan.

Jika dilihat dengan kaca mata tersebut, kepala MTs Miftahun Najah perlu membenahi tugas dan fungsinya sebagai *educator*. Sebagai pendidik, kepala sekolah harus selalu mengembangkan kemampuan untuk membimbing, mendidik para sis-

---

<sup>15</sup>Program Kerja Kepala MTs Miftahun Najah Tahun 2007.

wa, guru dan tenaga kependidikan. Dengan pendidikan yang diberikan, diharapkan guru dan tenaga kependidikan mampu melaksanakan tugas dan fungsinya secara maksimal.

Kegiatan mendidik para siswa dapat dilakukan di dalam kelas melalui KBM. Sebagai kepala sekolah yang bertugas mendidik terhadap para guru dan tenaga kependidikan lainnya, kepala MTs Miftahun Najah dapat melakukannya baik secara langsung maupun tidak langsung. Secara langsung yaitu dengan memberi bimbingan dan pengarahan atau koreksi terhadap kinerja guru dan tenaga kependidikan. Secara tidak langsung yaitu dengan cara mengirim mereka untuk mengikuti penataran-penataran ataupun diklat-diklat yang terkait dengan pendidikan. Jadi benar bahwa kepala sekolah dapat berusaha meningkatkan profesionalisme para guru antara lain dengan berbagai cara, yaitu (1) mengikutsertakan guru dalam penataran atau pelatihan untuk menambah wawasan, pengetahuan dan keterampilan para guru, (2) menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja dan hasilnya diumumkan secara terbuka, (3) menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah, dengan selalu memperingatkan guru untuk selalu memulai dan mengakhiri jam pelajaran sesuai waktunya.

Kepmendikbud Nomor 0296 Tahun 1996 merupakan landasan penilaian kinerja kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai *educator* harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, karyawan, peserta didik dan mengembangkan tenaga kependidikan mengikuti perkembangan sains dan teknologi dan memberi contoh mengajar.<sup>16</sup>

#### **b. Kepala Sekolah Sebagai *Manager***

Sebagai *manager*, kepala MTs Miftahun Najah dituntut melakukan tugas-tugas seperti menyusun perencanaan, mengorganisasikan dan mengkoordinasikan kegiatan, melaksanakan pengawasan dan evaluasi serta mengadakan rapat, menentukan kebijaksanaan dan mengambil keputusan.

Penyusunan seluruh program kegiatan yang ada di MTs Miftahun Najah sedikit demi sedikit mulai melibatkan seluruh warga sekolah. Hal ini nampak setelah kepala sekolah sebagai *manager* menerapkan MPMBS di sekolah. Komite sekolah mengatakan bahwa keberadaan komite sekarang lebih aktif dan kritis dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kegiatan ekstrakurikuler.<sup>17</sup> Hal ini tentu suatu perubahan positif, namun demikian, seharusnya wali murid melalui komite sekolah tidak hanya aktif dalam kegiatan ekstrakurikuler, saja tetapi dewasa ini peran komite dituntut untuk lebih aktif dalam semua kegiatan manajemen pendidikan demi kemajuan siswa.

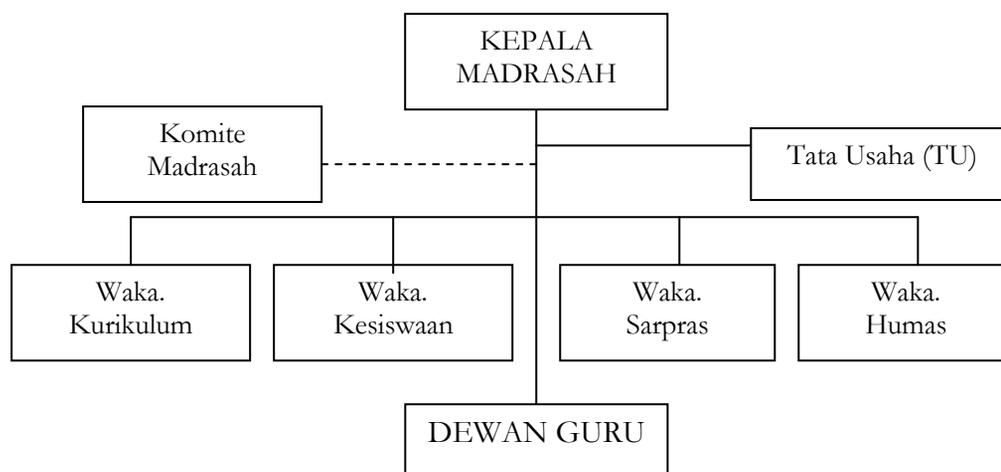
<sup>16</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 100-101.

<sup>17</sup>Hasil wawancara dengan komite sekolah MTs Miftahun Najah, 3 Januari 2008.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa guru MTs Miftahun Najah, keterlibatan warga sekolah dalam perencanaan kegiatan sekolah hanya dalam hal-hal tertentu saja, artinya ada hal-hal yang hanya direncanakan oleh kepala sekolah dan orang-orang tertentu. Adapun hasil perencanaan tersebut kemudian dilaksanakan bersama-sama. Hal tersebut dilaksanakan untuk efisiensi waktu.<sup>18</sup>

Sebagai suatu organisasi, MTs Miftahun Najah melakukan pembagian tugas sesuai dengan karakteristik dan kemampuan warga sekolah. Kepala sekolah mengatakan bahwa untuk jabatan-jabatan yang berkaitan erat dengan pekerjaan kepala sekolah, seperti wakil kepala dan bendahara sekolah, maka kepala sekolah memilih sendiri secara langsung. Hal ini dilakukan untuk memperlancar implementasi manajemen sekolah.<sup>19</sup> Praktek seperti ini dapat dihindari jika kepala sekolah mampu menciptakan hubungan harmonis kepada semua warga sekolah dan antar warga sekolah. Kepala sekolah pun sebaiknya melakukan *rolling* jabatan dalam struktur sekolah sehingga memberi kesempatan kepada semua warga sekolah untuk ikut serta belajar dan bertanggung jawab sebagai seorang pemimpin.

Berikut ini merupakan pembagian tugas dan wewenang yang dilakukan oleh kepala MTs Miftahun Najah bersama seluruh warga sekolah.



Keterangan:

————— Garis komando

----- Garis koordinasi

Kepala MTs Miftahun Najah, dalam program kerjanya, akan melaksanakan tugas-tugasnya yang telah dipetakan sesuai dengan peran yang disandang. Dalam melaksanakan tugas dan wewenang tersebut, kepala sekolah memiliki beberapa peran, yaitu sebagai pendidik, *manager*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *innovator*

<sup>18</sup>Hasil wawancara dengan kepala TU MTs Miftahun Najah, 6 Desember 2007.

<sup>19</sup>Hasil wawancara dengan kepala sekolah MTs Miftahun Najah, 24 September 2007.

dan sebagai *motivator*. Berdasarkan pengamatan peneliti, semua peran tersebut belum dapat terlaksana semua dengan baik. Ada beberapa peran yang kurang mendapat perhatian dari kepala sekolah. Hal itu salah satunya dikarenakan oleh kondisi sekolah yang memaksa kepala sekolah untuk lebih fokus pada kegiatan manajerial dan administrasi.

Kegiatan manajemen tidak akan berhasil dengan baik tanpa koordinasi yang baik dan benar. Kepala MTs Miftahun Najah sering berperan sebagai koordinator dalam kegiatan-kegiatan di sekolah, selalu berusaha untuk menyinkronkan antara kegiatan para personil satu dengan lainnya, antara bagian satu dengan lainnya agar terwujud hubungan yang harmonis di antara warga sekolah. Namun demikian, masih sering terjadi kesalahan dalam pelaksanaan wewenang dan tugas antar bagian. Hal itu dapat ditemui dalam pemecahan kasus siswa, misalnya, ketika terjadi masalah dengan siswa, sering langsung dilimpahkan kepada bagian BK yang sebenarnya masih bisa ditangani oleh wali kelas.

Kondisi semacam itu jika dibiarkan oleh kepala sekolah sebagai koordinator maka akan menimbulkan berbagai permasalahan, misalnya konflik antar personil atau bagian, anggapan bahwa bagian yang satu merasa lebih penting dan lebih berperan dari bagian yang lain, anggapan bahwa bagian yang satu sebagai pemerintah atau yang diperintah dari bagian yang lain, padahal mereka memiliki hubungan struktural yang sederajat dan sama.

Kepala MTs Miftahun Najah, di samping melakukan koordinasi dengan seluruh bagian manajemen sekolah, juga melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap kinerja seluruh staf. Pengawasan dan evaluasi tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan di madrasah. Kepala sekolah sekali waktu melakukan supervisi dan inspeksi mendadak ke kelas-kelas pada jam-jam pelajaran berlangsung. Ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kesiapan dan kemampuan guru dalam melakukan proses belajar mengajar di kelas.<sup>20</sup> Namun demikian, berdasarkan observasi penulis, masih banyak guru yang tidak membuat persiapan mengajar, merumuskan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran. Kepala sekolah harus lebih aktif dalam melakukan supervisi sehingga proses belajar mengajar yang dilakukan lebih optimal. Supervisi harus dilakukan secara terencana, berkelanjutan dan tidak bersifat temporal.

Kepala MTs Miftahun Najah bersama *stakeholder* yang lain dan komite sekolah sering duduk bersama untuk membuat kebijakan-kebijakan baru yang bertujuan pada peningkatan mutu pendidikan. Kebijakan-kebijakan itu misalnya kegiatan ekstrakurikuler, penentuan pelajaran tambahan bagi siswa kelas IX, kegiatan *out-*

---

<sup>20</sup>Hasil wawancara dengan kepala sekolah dan dewan guru MTs Miftahun Najah, 8 November 2007.

*bond*, perencanaan pembangunan fisik dan lain sebagainya.

Pengambilan kebijakan dan keputusan secara musyawarah mufakat memang tidak semudah sebagaimana yang dilakukan dengan cara otoriter. Namun demikian kepala MTs Miftahun Najah selalu berusaha untuk melakukan musyawarah dalam mengambil kebijakan dan keputusan. Hal ini diakui oleh beberapa *stakeholder*. Salah satu wakil kepala sekolah mengatakan bahwa akhir-akhir ini kepala sekolah lebih terbuka dalam segala hal kepada warga sekolah jika dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya.

Kepala sekolah mempercayakan jabatan wakil kepala sekolah bidang kurikulum untuk diserahi tugas melakukan kegiatan-kegiatan seperti penyusunan jadwal pelajaran, tugas mengajar, penyusunan program pengajaran dan persiapan pelajaran, menyusun kalender pendidikan, membuat laporan kemajuan belajar siswa, mengatur pelaksanaan penilaian, kenaikan kelas dan mengatur pelaksanaan penyusunan program kurikuler dan ekstrakurikuler. Kegiatan belajar mengajar di MTs Miftahun Najah diatur sedemikian rupa agar proses belajar mengajar berjalan dengan efektif.

Hal yang masih memprihatinkan saat ini adalah ruang kelas yang kurang representatif. Sebagian siswa menempati ruang belajar seadanya. Ruangan perpustakaan masih seadanya, sementara kantor guru masih sangat darurat, yaitu di tenda yang didirikan di halaman sekolah. Pemandangan kegiatan pendidikan tersebut sedikit banyak mempengaruhi semangat proses belajar mengajar.

Kegiatan pendidikan di sekolah tidak akan terlepas dari kegiatan-kegiatan administrasi, ketatausahaan, kesiswaan, ketenagaan serta sarana dan prasarana. Dalam menjalankan kegiatan tersebut kepala sekolah dibantu oleh empat orang wakil kepala sekolah, kepala TU dan bagian BK. Kegiatan administrasi, ketatausahaan dan ketenagaan diurus oleh seorang kepala TU dan empat orang staf. Kegiatan kesiswaan dijalankan oleh wakil kepala sekolah bidang kesiswaan dibantu dengan bagian BK. Sementara dalam hal hubungan dengan masyarakat dan sarana prasarana masing-masing ditangani oleh wakil bidang humas dan wakil kepala bidang sarpras. Masing-masing penanggung jawab bagian tersebut melaksanakan kegiatan manajemen sekolah di bawah bimbingan dan kontrol kepala sekolah.

Pada bidang keuangan, administrasi keuangan dikelola oleh bendahara atas wewenang dari kepala sekolah yang ditunjuk sesuai dengan peraturan yang berlaku di sekolah tersebut. Dalam menjalankan tugas, bendaharawan sekolah bekerja dengan menggunakan kelengkapan-kelengkapan, seperti kutipan Daftar Isian Anggaran Pelaksanaan (DIPA), buku surat perintah membayar uang (SPMU) yang diterbitkan oleh KPPN, buku pembantu harian, buku kas umum, daftar penerimaan gaji dan uang lembur, buku setoran ke bank atau KPPN, arsip bukti pembaya-

ran, laporan keuangan atau surat pertanggungjawaban (SPJ) dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS).

### c. Kepala Sekolah sebagai *Administrator*

Sebagai *administrator*, kepala MTs Miftahun Najah bertugas menyelenggarakan kegiatan-kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian, pengawasan, kurikulum, kesiswaan, ketatausahaan, kantor, ketenagaan, keuangan, perpustakaan, laboratorium, ruang keterampilan dan kesenian, UKS, OSIS, ruang serbaguna, media, gudang dan 7-K.

Jika diperhatikan tugas dan fungsi kepala madrasah tersebut, dapat dilihat bahwa terjadi tumpang tindih program kerja antara kepala sekolah sebagai manajer dan sebagai *administrator*. Sebagai *administrator* seharusnya kepala sekolah tidak lagi melakukan kegiatan manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian dan pengawasan. Hal tersebut telah menjadi tugas kepala sekolah sebagai manajer.

Sebagai *administrator* kepala sekolah memiliki dua kegiatan utama, yaitu sebagai pengendali struktur organisasi dan melaksanakan administrasi substantif.<sup>21</sup> Sebagai pengendali struktur organisasi, kepala sekolah harus memahami tata cara membuat laporan, mengetahui pihak yang bertanggungjawab, pihak yang harus bekerja dan berinteraksi. Sedangkan sebagai pelaksana administrasi substantif, kepala sekolah harus menguasai administrasi kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana dan prasarana, humas dan administrasi umum.

Kepala MTs Miftahun Najah dalam melaksanakan kegiatan administrasi dibantu oleh empat wakil kepala madrasah, yaitu administrasi kurikulum, yang mengurus penyusunan jadwal pelajaran dan pembagian tugas, mengatur pelaksanaan penyusunan program pengajaran dan persiapan pelajaran, menyusun kalender pendidikan, membuat laporan kemajuan belajar siswa, mengatur pelaksanaan penilaian, mengatur pelaksanaan kenaikan kelas dan mengatur pelaksanaan penyusunan program kurikuler dan ekstrakurikuler.

Dalam hal administrasi personalia kepegawaian, kepala madrasah memberi kepercayaan kepada Tata Usaha. Kepala TU diberi wewenang untuk mengurus masalah buku induk pegawai, buku induk penilaian PNS (DP3), permintaan izin cuti, daftar mutasi, pemberian kenaikan gaji berkala, formasi pegawai, keterangan lolos butuh, daftar pegawai, inventarisasi pegawai, pemberian daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) untuk guru dan kepala sekolah.

Sedangkan administrasi kesiswaan MTs Miftahun Najah dipercayakan kepada waka kesiswaan, yang bertugas dengan ruang lingkup administrasi yang dilaksa-

<sup>21</sup>Nurkholis, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Jakarta: Grasindo, 2003), 120.

nakan meliputi pembentukan pengurus OSIS, kesiswaan, kepramukaan, mengikuti dan mengorganisasi berbagai kegiatan perlombaan siswa, seperti lomba PBB dan kepramukaan baik tingkat kecamatan maupun kabupaten, gerak jalan, majalah dinding, pelatihan dan pembinaan OSIS dan pramuka, peringatan hari besar nasional maupun hari besar Islam, pesantren kilat, penerimaan siswa baru dan masa orientasi peserta didik baru (MOPDB).

Pada bidang administrasi sarana dan prasarana dikelola oleh kepala sekolah dibantu oleh wakamad bidang sarpras, yang mengurus administrasi perencanaan, pengadaan, pendayagunaan, penyimpanan, penyaluran, inventarisir dan pemeliharaan sarana dan prasarana MTs Miftahun Najah. Ruang lingkup sarana dan prasarana MTs Miftahun Najah meliputi barang-barang bergerak maupun tidak bergerak, baik yang habis pakai maupun yang tidak habis pakai. Saat ini sarpras yang dimiliki MTs Miftahun Najah terdiri dari 13 ruang kelas, 1 ruang perpustakaan, ruang komputer, 1 ruang BP dan UKS, 1 ruang guru, 1 ruang dapur dan gudang. Perlengkapan lain yang dimiliki madrasah ini adalah 22 unit komputer, 2 buah mesin tik, 4 buah televisi, 1 buah mesin foto copy, 38 buah almari, 2 buah brankas, 9 buah mesin hitung, 3 buah mesin stensil, 15 buah rak buku, 65 meja guru dan TU serta 366 meja siswa. Selain itu juga ada sarana infrastruktur, seperti pagar sekolah, tempat parkir dan bak sampah permanen.

Pada bidang hubungan sekolah dengan masyarakat, kepala sekolah dibantu oleh wakil kepala madrasah bidang humas dengan misi yang harus dilaksanakan oleh bidang humas adalah misi untuk menguatkan keserasian kehidupan warga madrasah dengan wali murid atau masyarakat. Bentuk-bentuk hubungan madrasah itu antara lain, (1) penyediaan fasilitas madrasah untuk keperluan masyarakat, misalnya penggunaan aula, lapangan olah raga, peminjaman ruangan untuk kegiatan PKK, LKMD dan sebagainya, selama tidak mengganggu kelancaran pendidikan di madrasah, (2) mendayagunakan potensi-potensi yang ada dalam masyarakat untuk berpartisipasi dalam peningkatan mutu pendidikan, (3) mengikutkan warga sekolah dalam kegiatan yang dilakukan masyarakat, seperti kegiatan kesenian, olahraga, kursus, peringatan hari besar nasional dan hari besar Islam serta kegiatan lingkungan hidup, (4) mengundang tokoh-tokoh masyarakat untuk memberikan sumbangan pemikiran, ceramah dan keahliannya demi kemajuan pendidikan, (5) mengaktifkan komite sekolah untuk menunjang peningkatan mutu pendidikan, (6) mengintensifkan hubungan dengan lembaga atau badan-badan pemerintah maupun swasta yang sesuai, (7) melakukan hubungan kerja sama dengan madrasah atau sekolah lain.

Selain itu, Surya Dharma menegaskan bahwa kepala sekolah sebagai *administrator* bertugas menangani pengelolaan ketatausahaan dan keuangan sekolah. Kepala sekolah harus menguasai penyelenggaraan tata laksana persuratan, tata

laksana kepegawaian, kesiswaan, fasilitas, kerja sama sekolah, pembelajaran dan tata laksana program sekolah. Dalam hal pengelolaan keuangan, kepala sekolah harus memahami penyiapan APBS secara transparan, penggalian dana dari pemerintah, masyarakat, orang tua dan sumbangan lain yang tidak mengikat, memahami pengelolaan akuntansi keuangan sekolah, pembuatan aplikasi dan proposal untuk mendapatkan dana dan memahami sistem pelaporan pertanggungjawaban penggunaan keuangan.<sup>22</sup>

#### **d. Kepala Sekolah Sebagai *Supervisor***

Supervisi adalah suatu bentuk pelayanan, bantuan profesional atau bimbingan bagi guru-guru sehingga mampu meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran.<sup>23</sup> Tugas dan kegiatan yang dilaksanakan kepala MTs sebagai supervisor adalah kegiatan yang meliputi supervisi proses belajar mengajar, kegiatan BK, kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan ketatausahaan, kegiatan kerja sama dengan masyarakat dan instansi terkait, sarana dan prasarana, kegiatan OSIS dan 7-K.<sup>24</sup>

Sebagaimana realitas yang ada di lapangan, kepala MTs Miftahun Najah belum melakukan perencanaan supervisi secara matang terhadap seluruh bagian dan kegiatan yang ada di madrasah ini. Kepala sekolah melakukan supervisi pada saat-saat tertentu saja, jadi tidak dilakukan secara berkala atau gradual dan konsisten. Sebaiknya kepala sekolah melakukan supervisi dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja seluruh warga sekolah, oleh karena itu perlu dilakukan secara terencana dan berkelanjutan. Kepala sekolah juga harus mempelajari dan meningkatkan kemampuannya sehingga mampu menjalankan perannya sebagai supervisor dengan baik dan tepat guna.

Secara lebih khusus dan kongkrit, kegiatan yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah sebagai supervisor, menurut Ngalm Purwanto, adalah sebagai berikut (a) mengikuti pertemuan organisasi-organisasi profesional, seperti PGRI, MGMP, KKG atau Ikatan Sarjana Pendidikan dan lain sebagainya, (b) mendiskusikan filsafat dan tujuan pendidikan dengan dewan guru, (c) memberi pembinaan dan pengembangan teknik-teknik atau metode pembelajaran, (d) membimbing dewan guru dalam menyusun program pembelajaran baik tahunan, semesteran atau semester, satuan pelajaran dan rencana pembelajaran, (e) membantu guru dalam mengadakan evaluasi dan penggunaan hasilnya untuk perbaikan PBM, (f) melakukan kunjungan kelas untuk supervisi klinis, (g) mengadakan *observasion visit* bagi guru untuk perbaikan pengajaran, (h) membantu dewan guru dalam menghadapi kesulitan dan permasalahan pendidikan, (i) melakukan komunikasi dengan wali

<sup>22</sup>Surya Darma, *Standar Kompetensi Kepala Sekolah* (Jakarta: Cipta Jaya), 76-77.

<sup>23</sup>Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Angkasa, 1989), 271.

<sup>24</sup>Dokumen program kerja kepala sekolah MTs Miftahun Najah Tahun 2007.

murid atau komite sekolah berkenaan dengan pendidikan siswa.<sup>25</sup> Program kepala madrasah berkenaan dengan supervisi guru adalah supervisi kunjungan kelas, dengan obyek supervisi meliputi persiapan mengajar, tujuan pembelajaran, penjabaran materi, alat dan bahan pelajaran, langkah-langkah pembelajaran dan penilaian, kegiatan belajar mengajar, pendahuluan, pengembangan, penguasaan materi, sistematika kegiatan belajar mengajar, metode pembelajaran, penggunaan alat bantu, partisipasi siswa, bimbingan terhadap siswa, penerapan dan penutup, tes proses belajar, daya serap siswa, resume dan pemberian tugas, tindak lanjut berupa remedial ataupun pengayaan materi.

#### **e. Kepala Sekolah Sebagai *Leader***

Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kecakapan atau kelebihan sehingga mampu mempengaruhi semua anggota organisasi untuk melakukan aktivitas bersama demi mencapai tujuan organisasi.<sup>26</sup> Kepala MTs Miftahun Najah dalam melaksanakan peran sebagai pemimpin (*leader*) menerapkan beberapa prinsip, yaitu (1) dapat dipercaya, jujur dan tanggung jawab, (2) memahami kondisi guru, karyawan dan siswa, (3) memiliki visi dan memahami misi, (4) mengambil keputusan urusan intern dan ekstra sekolah, (5) membuat, mencari dan memilih gagasan baru.

Hal itu memiliki makna yang hampir sama dengan pendapat Larry J. Raynolds tentang tahap-tahap membangun peran kepala sekolah sebagai *leader* yang efektif, yaitu membangun kredibilitas *leadership*, membangun kepercayaan, memberikan visi dan misi.<sup>27</sup> Kesamaan makna itu dapat dilihat pada saat membangun kredibilitas *leadership*, kepala madrasah membuat, mencari dan memilih gagasan baru, meningkatkan kualifikasi pendidikan dan membuat keputusan tentang urusan intern dan ekstra sekolah. *Kedua*, dalam membangun kepercayaan, kepala madrasah menerapkan kejujuran dan tanggung jawab dalam setiap kegiatan sekolah, termasuk berusaha memahami kondisi warga sekolah.

Di samping memiliki visi dan misi, kepala madrasah harus mengedepankan konsep kepemimpinan transformasional, dengan ciri yang sejalan dengan gaya manajemen model MPMBS, yaitu jalannya organisasi tidak digerakkan oleh birokrasi, tetapi oleh kesadaran bersama, para pelaku mengutamakan organisasi bukan kepentingan pribadi dan adanya partisipasi aktif dari pengikut atau orang yang dipimpin.

---

<sup>25</sup>Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja RosdaKarya, 2002), 119-120.

<sup>26</sup>Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), 38.

<sup>27</sup>Larry J. Raynolds, *Kiat Sukses Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Jakarta: Diva Pustaka, 2005), 98.

#### **f. Kepala Sekolah Sebagai *Innovator***

Kemampuan kepala sekolah sebagai *innovator* akan memberikan pemikiran-pemikiran pembaharuan kepada seluruh warga sekolah dalam menghadapi permasalahan yang ada. Kepala sekolah dituntut untuk membuat inovasi-inovasi yang tidak hanya sekedar pada tataran konsep, melainkan juga harus mampu diterapkan dalam praktek pendidikan di sekolah.

Beberapa tugas yang direncanakan untuk dilaksanakan Kepala MTs Miftahun Najah sebagai *innovator* yaitu melakukan pembaharuan di bidang KBM, BK, ekstrakurikuler dan pengadaan, melaksanakan pembinaan guru dan karyawan, mengadakan pembaharuan dalam menggali sumber daya di komite sekolah dan masyarakat.<sup>28</sup> Itu semua adalah program kegiatan MTs Miftahun Najah dalam melaksanakan peran sebagai inovator. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa dewan guru tentang inovasi-inovasi yang dilakukan kepala sekolah, mereka mengatakan bahwa tidak ada hal-hal yang baru yang dilakukan oleh kepala sekolah, semua berjalan seperti biasanya.<sup>29</sup>

#### **g. Kepala Sekolah Sebagai *Motivator***

Sebagai *motivator*, kepala MTs Miftahun Najah melaksanakan tugas-tugas mengatur ruang kantor yang kondusif untuk bekerja, belajar, KBM, praktikum, menciptakan hubungan kerja yang harmonis antar sekolah, karyawan dan lingkungan serta menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman dalam melaksanakan tugas. Dalam hal ini kepala madrasah dapat mendelegasikan kepada para wakil kepala madrasah.

Kegiatan kepala MTs Miftahun Najah di atas dapat dikategorikan sebagai kegiatan penataan lingkungan fisik sekolah dan hubungan kerja yang harmonis. Selanjutnya untuk menciptakan kedisiplinan, kepala madrasah menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman. Mulyasa menegaskan bahwa sebagai *motivator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat dalam memberi motivasi. Motivasi dapat diberikan melalui, (1) pengaturan lingkungan fisik, meliputi pengaturan ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, bengkel dan mengatur lingkungan sekolah yang nyaman dan menyenangkan, (2) pengaturan suasana kerja, menciptakan hubungan yang kerja yang harmonis dengan dan antar warga sekolah, (3) kedisiplinan, dalam hal ini setidaknya kepala sekolah mampu membantu para tenaga kependidikan dalam mengembangkan pola perilaku dan meningkatkan standar perilaku dan melaksanakan semua peraturan yang telah disepakati bersama, pembinaan kedisiplinan harus demokratis,

<sup>28</sup>Dokumen program kerja kepala sekolah MTs Miftahun Najah Tahun 2007.

<sup>29</sup>Hasil wawancara dengan beberapa anggota dewan guru, 5 Januari 2008.

yaitu dari, oleh dan untuk tenaga kependidikan, sedangkan kepala sekolah bersikap *tut wuri handayani*, (4) dorongan atau motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah, untuk itu kepala sekolah harus menerapkan prinsip-prinsip umum pemberian motivasi, (5) penghargaan secara tepat, efektif, dan efisien sehingga dapat menghindari timbulnya dampak negatif, upaya ini diberikan berkaitan dengan prestasi kerja dan belajar warga sekolah secara terbuka sehingga merangsang mereka untuk mencapai prestasi tertinggi, (6) penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat belajar atau PSB, melalui penggunaan media *audio visual aids*, misalnya melalui TV, VCD, internet dan lain sebagainya.<sup>30</sup>

Kepala sekolah dan dewan guru, saat penelitian ini berlangsung, tidak mampu berbuat banyak untuk mengatur kondisi ruang kantor guru dan beberapa ruang belajar siswa agar kelihatan menyenangkan dan kondusif. Hal itu disebabkan karena ruang-ruang tersebut masih mengalami kerusakan dan saat ini masih menggunakan tenda-tenda untuk ruang guru dan beberapa ruang gedung milik masyarakat untuk belajar siswa. Sementara itu ruang perpustakaan dan ruang laboratorium juga masih menempati ruangan sementara yang luasnya kurang memadai.

Komite sekolah dan kepala sekolah dalam waktu dekat berencana untuk menempati gedung baru yang penyelesaiannya masih mencapai 60%. Langkah ini diambil untuk memberikan kenyamanan bagi dewan guru dan para siswa dalam beraktivitas sehari-hari di madrasah. Dalam meningkatkan kedisiplinan warga sekolah, baik bagi dewan guru, tenaga kependidikan dan para siswa, kepala sekolah dan warga sekolah telah merumuskan beberapa peraturan dilengkapi dengan hukuman dan penghargaan. Namun berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, kepala TU dan beberapa dewan guru, masih banyak warga sekolah yang melanggar peraturan. Pelanggaran-pelanggaran itu misalnya masih ada beberapa dewan guru yang datang dan pulang tidak tepat pada waktu, mengajar tanpa melakukan persiapan administrasi pengajaran dan beberapa siswa yang tidak masuk sekolah tanpa memberi keterangan yang jelas kepada pihak sekolah.

#### **D. Pembahasan**

Faktor pendukung implementasi MPMBS di MTs Miftahun Najah adalah adanya pelimpahan wewenang atau otonomi yang lebih besar dari pemerintah kepada sekolah. Dengan otonomi lebih luas ini, kepala sekolah dan seluruh warga sekolah memiliki kesempatan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam mengembangkan sekolah. Itu yang menjadi inti dari implementasi MPMBS, yaitu wewenang atau otonomi dalam manajemen dan partisipasi warga sekolah dalam perencanaan,

---

<sup>30</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 120.

pelaksanaan dan evaluasi kegiatan-kegiatan pendidikan di sekolah.

Kementerian Agama terus menerus melakukan sosialisasi peningkatan kualitas pendidikan di berbagai wilayah kerja, baik dalam pertemuan-pertemuan resmi maupun melalui orientasi-orientasi dan *workshop*. Pemerintah juga memberikan bantuan dana bantuan operasional sekolah (BOS), bantuan operasional manajemen mutu (BOMM) dan penerapan *educational management information system* (EMIS) yang dirintis sejak tahun 1996. Hal ini merupakan faktor pendukung bagi para kepala sekolah untuk memahami dan menerapkan manajemen madrasah dengan baik.<sup>31</sup>

Keinginan madrasah untuk selalu memperbaiki citra di mata masyarakat juga merupakan modal utama yang sangat mendukung implementasi MPMBS. Kepala sekolah berniat untuk menerapkan MPMBS di madrasah tersebut karena manajemen ini secara teoritis dipandang mampu mendorong peningkatan mutu pendidikan secara berkesinambungan. Dukungan dari warga sekolah pun mulai tumbuh baik dari para wakil kepala sekolah, dewan guru maupun karyawan dan komite sekolah.

Ketua komite sekolah menyatakan bahwa saat ini komite sekolah lebih aktif dalam memainkan peran untuk berkiprah di MTs Miftahun Najah. Keterlibatan komite sekolah tersebut dapat dilihat dalam beberapa musyawarah ataupun rapat untuk pengambilan keputusan yang memang memerlukan wewenang komite sekolah.<sup>32</sup> Jadi dapat disimpulkan bahwa komite sekolah sangat mendukung dan ikut mempengaruhi pelaksanaan manajemen di MTs Miftahun Najah.

Berdasarkan keterangan kepala sekolah dan hasil observasi, faktor penghambat dalam implementasi MPMBS di MTs Miftahun Najah ini sangat kompleks. Faktor-faktor itu antara lain rendahnya kemampuan madrasah untuk mandiri, masih ada beberapa tenaga kependidikan yang belum memenuhi standar kualifikasi dalam tugas, adanya tenaga pendidik yang mengajar tidak sesuai mata pelajaran, banyak kebijakan pemerintah pusat maupun daerah sehingga sekolah sekolah merasa disibukkan dan kurang tanggap terhadap perubahan dan perkembangan masyarakat pelanggan sekolah, partisipasi masyarakat dalam fungsi-fungsi manajemen masih rendah, faktor kepemimpinan dan tenaga kependidikan yang masih lemah, sumber dana masih tergantung kepada pemerintah dan iuran wali murid serta kondisi sarana dan prasarana untuk kelancaran KBM masih dirasa kurang.<sup>33</sup>

Beberapa guru, di pihak lain, mengisyaratkan bahwa kendala yang menghambat implementasi MPMBS di MTs Miftahun Najah adalah minimnya sosialisasi da-

<sup>31</sup>Departemen Agama RI, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: Depag RI, 2004), 89.

<sup>32</sup>Wawancara dengan ketua komite MTs Miftahun Najah, 28 November 2007.

<sup>33</sup>Hasil wawancara dengan kepala sekolah dan kepala TU dan hasil observasi di MTs Miftahun Najah, 21 September 2007.

lam implementasi MPMBS, kurangnya transparansi manajemen sekolah, baik dalam hal perencanaan maupun dalam penggunaan dana, lemahnya akuntabilitas, baik menyangkut kegiatan madrasah maupun hasil-hasil yang telah dicapai serta kontrol dari pengawas Kementerian Agama yang masih lemah.

Sementara itu menurut kepala TU, faktor penghambat dari implementasi MPMBS di MTs Miftahun Najah ini adalah masih rendahnya pemahaman warga sekolah tentang MPMBS, pemahaman tentang budaya mutu masih rendah dan transparansi manajemen, besarnya tuntutan tanggung jawab yang diemban madrasah kepada pemerintah dan masyarakatserta masih lemahnya sistem supervisi di lingkungan pendidikan Kementerian Agama.

### **E. Penutup**

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa implementasi MPMBS di MTs Miftahun Najah, dilihat dari faktor kepala madrasah, masih kurang tegas dalam melakukan sosialisasi implementasi MPMBS di madrasah yang dipimpin. Sosialisasi implementasi MPMBS tidak dilakukan dalam forum khusus, seperti lokakarya, *workshop*, seminar dan pelatihan-pelatihan. Hal ini mengakibatkan tidak semua warga sekolah memahami kebijakan kepala sekolah yang telah menerapkan MPMBS. Namun demikian kepala sekolah selalu mencoba menerapkan prinsip-prinsip utama MPMBS, yaitu otonomi sekolah dan partisipasi warga sekolah dalam pengambilan dan pelaksanaan keputusan.

Kepala MTs Miftahun Najah kurang memahami secara detail tentang MPMBS dan implementasinya, baik dalam periode jangka pendek, baru berlangsung selama dua tahun lebih. Dalam implementasi MPMBS, komite sekolah memiliki peran besar dalam bidang ekstrakurikuler, tetapi kurang banyak berperan dalam kegiatan kurikuler. Pemerintah, dalam hal ini, Kementerian Agama Kabupaten Jombang kurang maksimal dalam pembinaan dan pengembangan otonomi sekolah MTs Miftahun Najah, yang telah menerapkan sistem MPMBS.

Peran kepala MTs Miftahun Najah dalam implementasi MPMBS yang cukup dominan adalah peran manajerial. Kepala sekolah melakukan fungsi-fungsi manajemen pendidikan bersama-sama warga sekolah dan komite sekolah. Kepala sekolah membuat pembagian tugas dan memberi wewenang kepada seluruh tenaga pendidik dan kependidikan, yaitu empat orang wakil sekolah, wali kelas, dewan guru, bagian tata usaha, bendaharawan, bagian BK, laboran, perpustakaan dan bagian keamanan serta pertamanan atau tukang kebun. Peran-peran kepala sekolah yang lain kurang intensif dilakukan, seperti peran kepala sekolah sebagai pendidik, fasilitator, motivator dan peran inovator.\*

## BIBLIOGRAPHY

- Danim, Sudarwan. *Menjadi Komunitas Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Darma, Surya. *Standar Kompetensi Kepala Sekolah*. Jakarta: Cipta Jaya.
- Departemen Agama RI. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*. Jakarta: Depag RI, 2004.
- Depdiknas. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Depdiknas, 2001.
- Dokumen Rencana Strategis MTs Miftahun Miftahun Najah, 2005-2009.
- Dokumen program kerja kepala sekolah MTs Miftahun Najah Tahun 2007.
- Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.
- Komariah, Aang dan Cepi Triatna. *Visionary Leadership*. Bandung: Bumi Aksara, 2006.
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Nurkholis. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Grasindo, 2003.
- Purwanto, Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002.
- Raynolds, Larry J. *Kiat Sukses Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Diva Pustaka, 2005.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2006.
- Sutisna, Oteng. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Angkasa, 1989.
- Tim Reaksi Fokus Media. *Sisdiknas 2003*. Bandung: Fokus Media, 2006.
- Zamroni. *Paradigma Pendidikan Masa Depan*. Yogyakarta: Biograf Publishing, 2000.
- Hasil wawancara dengan kepala sekolah, ketua komite, kepala TU dan anggota de-  
wan guru.