

SKRIPSI
IMPLEMENTASI KOMPETENSI MANAGERIAL KEPALA
MADRASAH

Studi Kasus di MAN Jombang

Diajukan oleh:
Setiyo Wibowo
09110232



PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK
IBRAHIM
MALANG

April, 2013

SKRIPSI

IMPLEMENTASI KOMPETENSI MANAGERIAL KEPALA MADRASAH Studi Kasus di MAN Jombang

Untuk Menyusun Skripsi Pada Program Strata Satu (S-1) Jurusan Pendidikan
Agama Islam Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri
Maulana Malik Ibrahim Malang

Diajukan oleh:
Setiyo Wibowo
09110232



**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK
IBRAHIM
MALANG**

April, 2013

HALAMAN PERSETUJUAN
IMPLEMENTASI KOMPETENSI MANAGERIAL KEPALA MADRASAH
(Studi Kasus di MAN Jombang)

SKRIPSI

OLEH
SETIYO WIBOWO
(09110232)

Telah Disetujui Oleh:
Dosen Pembimbing

Dr. H. Farid Hasyim, M.Ag
NIP. 1965203091983031 002

Tanggal, 16 April 2012

Mengetahui,

Ketua Jurusan Pendidikan Agama Islam

Dr. H. Moh. Padil, M. Pd. I
NIP. 196512051994031 002

HALAMAN PENGESAHAN

IMPLEMENTASI KOMPETENSI MANAGERIAL KEPALA MADARASAH
(Studi Kasus di MAN Jombang)

SKRIPSI

Dipersiapkan dan disusun oleh
Setiyo Wibowo (09110232)

Telah dipertahankan di depan penguji pada Tanggal 12 April 2013
Dinyatakan

LULUS

Serta diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar strata satu
Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd)

Panitia Ujian

Tanda Tangan

Ketua Sidang

Drs. Bashori

NIP.194905051982031 004

: _____

Sekretaris Sidang

Dr. H. Farid Hasyim, M.Ag

NIP. 1965203091983031 002

: _____

Pembimbing

Dr. H. Farid Hasyim, M.Ag

NIP. 1965203091983031 002

: _____

Penguji Utama

Dr. H. M. Zainuddin, MA

NIP.196205071995031 001

: _____

Mengesahkan
Dekan Fakultas Tarbiyah UIN Malang

Dr. H. M. Zainuddin, MA
NIP.196205071995031 001

MOTTO

كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِيْنَةٌ ﴿٣٨﴾

Artinya:

Tiap-tiap manusia bertanggung jawab (terikat) atas yang diperbuatnya. (QS Al-Muddatstsir [74]: 38).¹

¹ Usamah Abdul Karim ar-Rifa'i, *At-Tafsir Wajiz li Kitabillahil Aziz*. (Jakarta: Gema Insani, 2008), Hal. 525.

PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

Dengan sebuah karya yang sederhana ini kupanjatkan puji syukur kehadirat Illahi Robbi dan Nabi Muhammad SAW sebagai pembawa cahaya kebenaran, dan kususun skripsi ini dengan ilmu yang kupelajari, dengan materi, tenaga, fasilitas dan dukungan moral serta bimbingan dan anugerah Allah maka dengan segala kerendahan hati kupersembahkan karya ini kepada orang-orang yang sangat berarti dalam perjalanan hidupku

Sepasang mutiara hati (Ayah dan ibu), H. Suyono Hasan dan Ibunda Hj. Suliyah, Hj. Nur Fadilah yang memancarkan sinar kasih sayang yang tiada pernah usai dalam mendo'akan, memotivasi, mendidikku. Kasih mereka tiada tara hingga tak dapat kuungkapkan yang akan selalu kurangkai dalam do'a....semoga amal mereka diridhoi oleh Allah SWT.

Kakakku dan Adikku Tercinta; Ka' H. Muliadi, Ka' Laura Nurina Tyagita, Taufik Hidayatullah, Ka' Atik Kristiningrum, Ka' Ulul Azmi, Ka' Kusmiati, Adik M. Zainudin S., Moh. Rizkiyono, Brian Ezra Rasadi, M. Raihan Hidayatullah, Ataka Imtiyazu Khuludinniam. mereka telah banyak memberikan semangat dalam meniti jalan panjang kehidupan tuk meraih segala asa hingga ku sampai pada gerbang masa depan yang cerah, dengan kalianlah kulalui hari-hari penuh kasih dan sayang dari keluarga

Kepala MAN Jombang, Guru dan Dosenku yang mulia yang telah memberikan ilmunya kepadaku, karena engkau lah diri ini menjadi terbimbing dan terdidik

Terima kasih atas semangat dan motivasinya (P. Farid Hasyim, P. Angga, Muhyi, Toni, Qurrata A'yun, Marisa, Gian, Nadia, Lukmanul) terima kasih semua

Alvin Nur Saadah yang telah menhadirkan dalam hati dan kehidupannya dan yang telah hadir dalam hati dan kehidupanku kelak, kau selalu dan akan selalu ada di setiap waktuku

Teman-teman dan sahabat-sahabatku yang tak bisa kusebutkan aku sayang kalian semua dan semua yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini makasih ya...

Dr. H. Farid Hasyim, M.Ag
Dosen Fakultas Tarbiyah
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Skripsi Setiyo Wibowo
Lamp : (6) Enam Eksemplar

Malang, 15 April 2013

Kepada Yth.
Dekan Fakultas Tarbiyah UIN Malang
Di
Malang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Sesudah melakukan beberapa kali bimbingan, baik dari segi isi, bahasa maupun tehnik penulisan, dan setelah membaca skripsi mahasiswa tersebut di bawah ini:

Nama : Setiyo Wibowo
NIM : 09110232
Jurusan : Pendidikan Agama Islam (PAI)
Judul Skripsi : Implementasi Kompetensi Managerial Kepala Madrasah
(Studi Kasus di MAN Jombang)

Maka selaku pembimbing, kami berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah layak diajukan untuk diujikan. Demikian, mohon dimaklumi adanya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Pembimbing,

Dr. H. Farid Hasyim, M.Ag
NIP. 195203091983031002

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali orang yang tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar rujukan.

Malang, 17 April 2013

Penulis

Setiyo Wibowo
09110232

KATA PENGANTAR



Segala puji bagi Allah SWT. Al-Rohman Al-Rokhim yang selalu mendengarkan segala pinta penulis dan yang telah memberikan petunjuk besar pada penulis sehingga terselesaikan skripsi ini.

Alhamdulillah robbil ‘Alamiin

Sholawat ma’assalam selalu tercurahkan kepada beliau Nabi Agung Muhammad SAW yang akan memberikan syafa’at kepada ummatnya yang taat, Allohumma Sholli’ala Muhammad Wa’ala Ali Muhammad.

Dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini penulis tidak akan terlepas dari bimbingan dan dukungan dan bantuan dari semua pihak sehingga terselesaikan skripsi ini, oleh karena itu penulis menghaturkan ungkapan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Ayah dan Ibunda serta seluruh keluargaku yang tercinta, yang selalu ikhlas memberikan do’a restu, kasih sayang serta bimbingan dan arahan yang senantiasa menyertai ananda.
2. Bapak Prof. Dr. Mudji Raharjo selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, yang telah banyak memberikan pengarahan, pengetahuan dan pengalaman yang sangat berharga.
3. Dr. H. M. Zainuddin, MA selaku Dekan Fakultas Tarbiyah, selaku Dekan Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.

4. Bapak Dr. H. M. Padil M.Pd. I selaku Ketua Jurusan Pendidikan Agama Islam Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Bapak Dr. H. Farid Hasyim. M.Ag, selaku dosen pembimbing skripsi yang membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Bpk. H. Ach. Hasan, M.PdI, selaku kepala MAN Jombang yang telah sudi kiranya menerima dan memberikan kesempatan kepada kami untuk memberikan izin dan waktunya kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini dan memberikan informasi tentang MAN Jombang.
7. Calon pendampingku “Alvin Nurul Sa’adah” yang telah membantu dan memberikan motivasi dalam pembuatan skripsi ini sehingga dapat diselesaikan dengan baik.
8. Teman-teman kosan terutama temanku “Muhyi” yang telah mendukung dan memberi motivasi sehingga skripsi ini terselesaikan pembuatan skripsi ini.
9. Semua pihak yang membantu, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu saran dan kritik dari berbagai pihak sangat diharapkan demi terwujudnya karya yang lebih baik dimasa mendatang.

Sebagai ungkapan terimakasih, penulis hanya mampu berdo'a semoga bantuan yang telah diberikan kepada penulis diterima di sisi, serta mendapatkan imbalan yang setimpal.

Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfa'at bagi pembaca pada umumnya dan bagi penulis khususnya. Sesuai dengan ungkapan hadits yang berbunyi Khoirun Nash Anfa'ahum Linnash. Amin.

Malang, 17 April 2013
Penulis

Setiyo Wibowo
09110232

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
MOTTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
NOTA DINAS PEMBIMBING	vii
SURAT PERNYATAAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xvi
ABSTRAK	xviii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat Penelitian	5
E. Batasan Masalah.....	6
F. Penelitian Terdahulu	6
G. Sistematika Pembahasan	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah.....	11

1. Menyusun Perencanaan Sekolah Berbagai Tingkatan	
Perencanaan	11
2. Mengembangkan Organisasi Sekolah.....	12
3. Memimpin Guru Dan Staf.....	14
4. Mengelola Guru Dan Staf	15
5. Mengelola Sarana Dan Prasarana	15
6. Mengelola Hubungan Sekolah dengan Masyarakat.....	16
7. Mengelola Kesiswaan	16
8. Mengelola Pengembangan Kurikulum	17
9. Mengelola Keuangan Sekolah	18
10. Mengelola Ketatausahaan Sekolah	19
11. Mengelola Unit Layanan Khusus Sekolah.....	19
12. Menerapkan Prinsip-Prinsip Kewirausahaan	20
13. Menciptakan Budaya yang Kondusif Bagi Pembelajaran Siswa....	20
14. Mengelola Sistem Informasi Sekolah	20
B. Konsep Kepala Sekolah	21
1. Pengertian Kepala Sekolah	21
2. Persyaratan Kepala Sekolah.....	21
3. Tugas Kepala Sekolah.....	24
4. Peran Kepala Sekolah	28
5. Fungsi Kepala Sekolah	30
C. Konsep Manajemen.....	49
1. Pengertian Manajemen.....	49

2. Makna Manajemen dalam Perspektif Islam.....	51
3. Fungsi Manajemen.....	54
4. Manajemen Perencanaan Dan Pengembangan Madrasah.....	56
5. Manajemen Pengembangan Guru Dan Staf.....	58
6. Manajemen Pengembangan Peserta Didik.....	59
7. Manajemen Pengembangan Kurikulum Dan Pembelajaran	62
8. Manajemen Keuangan Dan Pembiayaan	65
9. Manajemen Sarana Dan Prasarana.....	68
D. Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah.....	69
E. Permasalahan Yang Dihadapi Kepala Madrasah	72
1. Masalah Dalam Pembelajaran.....	72
2. Masalah Dalam Manajemen Madrasah.....	73
3. Masalah Dalam Pemberdayaan Masyarakat	77

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	79
B. Kehadiran Peneliti.....	80
C. Lokasi Penelitian.....	80
D. Sumber Data dan Data Penelitian	81
E. Prosedur Pengumpulan Data.....	81
F. Analisis Data	83
G. Pengecekan Keabsahan Data.....	84

BAB IV PAPARAN DATA

A. Profil Madrasah Aliyah Negeri Jombang	87
--	----

B. Visi, Misi dan Tujuan MAN Jombang.....	87
C. Sejarah Singkat Berdirinya MAN Jombang	89
D. Program Studi	89
E. Tenaga Pendidik Dan Tenaga Kependidikan.....	92
F. Penyajian Data	92
1. Grand Planning Kepala Madrasah.....	95
2. Tugas Kepala MAN Jombang sebagai Pengelola Madrasah.....	96
3. Kewenangan/Peranan Kepala MAN Jombang.....	98
4. Indikator Prestasi.....	99
5. Tugas Lain-Lain	100
6. Tugas Berkala.....	101
7. Tugas Tambahan	102
8. Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan proses managerial di MAN Jombang.	104
9. Implementasi kompetensi managerial kepala madrasah di MAN Jombang.....	105

BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Proses Managerial di MAN Jombang.....	108
B. Implementasi Kompetensi Managerial Kepala Madrasah di MAN Jombang	112
C. Tugas Kepala MAN Jombang.....	115
D. Kewenangan/Peranan Kepala MAN Jombang.....	118

E. Indikator Prestasi.....	118
F. Tugas Lain-Lain	119
G. Tugas Berkala.....	120

BAB VI PENUTUP

A. Kesimpulan	122
B. Saran-saran	123

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1 : Analisa Swot

Tabel 2 : Denah Ruang MAN Jombang

Tabel 3 : Struktur Organisasi MAN Jombang

Tabel 4 : Struktur Organisasi Tata Usaha MAN Jombang

Tabel 5 : Data Guru Dan Pegawai Tahun Ajaran 2012/2013

Tabel 6 : Data Siswa Pada Tahun Pelajaran 2012/2013

Tabel 7 : Jadwal Kegiatan Belajar Mengajar MAN Jombang

Tabel 8 : Prestasi MAN Jombang

Tabel 9 : Dokumentasi Foto MAN Jombang

ABSTRACT

Wibowo, Setiyo. 2013. The Implementation Of Headmaster Managerial Competence Case Study In MAN Jombang. Thesis, Islamic Religious Education Department, Education Faculty, State Islamic University Of Maulana Malik Ibrahim Malang. Supervisor: Dr. H. Farid Hasyim, M. Ag.

Managerial is a elementary programm all something by good for birth believer have the impact to do anything with regulation and have to use. Headmaster touch education. In they hand, Education dinamika walk as usually. Headmaster who progressive, dynamic, and visioner will bring good job in up grade kualitation Education. If He cleaver to work together, can make a strong land intern, to blame the next year probleme, skill make viel fresh idea , and active expand the wings, Than boarding school have been leader will expand quickly . In expend and upgrade Qualition leader The Boarding school have be *entry point* for up the world Education in this Stadt, The leader good to attantion kompetation must have with a leader School yaitu competence herself, *managerial*, supervision, sosialitation. from result research have been written with Autor, That managerial procession have doing with MAN Jombang have be a succes with Regulation Education Cabinet Republic Indonesia Number 13 year 2007 about Standard competence Headmaster. In Regulation there are five competence ist self competence, competence *managerial*, competence supervision, and competence sosialitation.

As that Materi than the Autor want for take the probleme with near teoritis or empiris, for knowing about process manager of Headmaster in MAN Jombang. This emphasize with *managerial* of *Headmaster* to upgrade managerial in all anything in MAN Jombang. Purpose research ist for gat deskriptif picture about: 1) Strategien of Headmaster in up grade Process *Managerial* in MAN Jombang. 2) Implementation Kompetention *Managerial* of Headmaster in MAN Jombang.

For get the destination, That way there ara research with study probleme in MAN Jombang. The next in speaking the probleme ,in relevancy with phenomenological empiris method talking working through wich to use ist phenomenological method kualitatif with use method research deskriptif kualitatif, and than for gat data from lokation research ist from Observasion, interview and dokumentation. whereas for necessity analisation data have been wich submit, use the teknik analisation deskriptif with tidy the data into pola, kategori, and one elementary materi untill found the tema and can satzen hipotesis work as sugestion with data.

Result research this ist Headmaster in doing process *managerial* use strategien persuasiv and wich type leader ist type leader demokratitacion and also use their authority as leader. But type Principal wich to use the Headmaster of MAN Jombang inclined to type leader wich demokrationen, but situation and kondition can demand have a certain attitude, Exemple must use type otoriter. Implementation kompetenz *managerial* Head master very strategion in doing funktion in MAN Jombang. as supervisor manager, He demand or have knowladge , attitude, believer full with staff and skilled in managemen and

leadership till he gat funktion in manage resource accounting Schule with efektif and efisien someone the Headmaster also must can the funktion in wich changer in school.

Word key: Headmaster Managerial Competence.

ABSTRACT

Wibowo, Setiyo. 2013. Implementation of Competency *Managerial* Schulleiter (Case Studies in Jombang MAN). Thesis, Department of Islamic, Education Fakultät, Islamic University Maulana Malik Ibrahim Malang. Betreuer: Dr. H. Farid Hashim, M. Ag.

Managerial Grunde planen alles, um das Vertrauen stetig beeinflussen mochten Dinge nach den Regeln inspirieren und haben Vorteile. Kopfreliquie hält madrasah Bildung. In seinen Händen, geht die Dynamik der Bildung. Leiter madrasah progressive, dynamische und visionäre erhebliche Fortschritte bei der Verbesserung der Qualität der Bildung zu bringen. Wenn er auf die Zusammenarbeit, die Stärkung der inneren Reihe, künftige Herausforderungen, kreative Erstellung frische Ideen, und aktiv die Flügel ist gut, dann ist die Institution, die er führt, wird schnell zu entwickeln. Bei der Entwicklung und Verbesserung der Qualität der Führung der Institution wurde der Einstiegspunkt Wiederbelebung der Bildung in diesem Land, sollte ein Führer betrachten die Kompetenzen, die von einem Führer der Institution, nämlich die Kompetenz der Persönlichkeit, Management, Supervision, sozialen besessen werden sollte. Von der Forschung, die von der Autorin wurde recherchiert, hat betriebswirtschaftlichen Prozessen, die von der Spitze der MAN Jombang durchgeführt auf der Grundlage der Verordnung des Ministers für Nationale Bildung der Republik Indonesien Nummer 13 Jahr 2007 über die Kompetenz Standards Schulleiter / madrasah gearbeitet. In diesen Vorschriften gibt es fünf Kompetenzen sind: Kompetenz, persönliche Kompetenz, Management-, Aufsichts-Kompetenz und soziale Kompetenz.

Basierend auf der Beschreibung, der Schriftsteller interessiert, das Problem durch eine theoretische und empirische Ansätze zu erhöhen, um über die Madrasah Chef *managerial* MAN Jombang kennen. Diese Studie unterstreicht die Führungsqualitäten madrasah Chef in allen Aspekten MAN *managerial* Jombang verbessern. Der Zweck dieser Studie war es, deskriptiven Überblick zu erhalten: 1) Schulleiter Strategien zur Verbesserung Betriebswirtschaftliche Prozesse in MAN Jombang. 2) Die Durchführung der Management-Kompetenz in MAN Jombang Schulleiter

Um diese Ziele zu erreichen, wird die Forschung auf dem Gebiet anhand einer Fallstudie in MAN Jombang durchgeführt. Darüber hinaus bei der Erörterung der oben genannten Fragen in Bezug auf die empirischen Ansatz, wird das Verfahren auf die Diskussion über qualitative Ansatz mit beschreibenden qualitativen Forschung angewendet, und dann, um die Daten aus der Studie Site ist durch den Ansatz der Beobachtung, Interview und Dokumentation. Während zum Zweck der Analyse der gesammelten Daten unter Verwendung beschreibenden Analysetechniken, um die Daten in Muster, Kategorien und die Grundzügen der Einheit zu sortieren, so dass es das Thema finden und kann als Arbeitshypothese durch die Daten vorgeschlagen formuliert werden.

Die Ergebnisse dieser Studie sind die wichtigsten bei der Umsetzung betriebswirtschaftlichen Prozessen mit unterschiedlichen Strategien und Ansätze

persuasiv Art von Führung, die die Art der demokratischen Führung und manchmal auch nutzt seine Autorität als Führer. Aber die Art der Führung von MAN Jombang Köpfe sind eher der Führung, die demokratisch ist geben, aber die Umstände verlangen, anders zu sein, wie die Notwendigkeit, die Art des Autoritarismus zu verwenden. Implementierung von Management-Kompetenz madrasah Kopf sehr strategischen dabei leitenden Funktionen bei MAN Jombang. Als leitender Betreuer wird erwartet, daß er das Wissen, Haltung, Vertrauen in die Mitarbeiter und Fähigkeiten in Management und Führung haben, so dass er eine Rolle und Aufgaben bei der Verwaltung von Ressourcen effektiv und effizient Koranschulen spielen können. Ein Kopf madrasah sollte auch eine Rolle und Funktionen in der Madrasah spielen brachte viele Veränderungen.

Keywords: Managerial Competence Schulleiter MAN Jombang.

ABSTRAK

Wibowo, Setiyo. 2013. Implementasi Kompetensi *Managerial* Kepala Madrasah (Studi Kasus di MAN Jombang). Skripsi, Jurusan Pendidikan Agama Islam, Fakultas Tarbiyah, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing: Dr. H. Farid Hasyim, M. Ag.

Managerial pada dasarnya adalah perencanaan segala sesuatu secara mantap untuk melahirkan keyakinan yang berdampak pada melakukan sesuatu sesuai dengan aturan dan memiliki manfaat. Kepala madrasah memegang pusaka pendidikan. Di tangannya, dinamika pendidikan berjalan. Kepala madrasah yang progresif, dinamis, dan visioner akan membawa kemajuan signifikan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Jika ia pandai bekerja sama, memperkuat barisan internal, mengantisipasi tantangan masa depan, kreatif menciptakan ide-ide segar, dan aktif mengembangkan sayap, maka lembaga pendidikan yang dipimpinnya akan berkembang dengan cepat. Dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas kepemimpinan lembaga pendidikan yang menjadi *entry point* kebangkitan dunia pendidikan di negeri ini, seorang pemimpin sebaiknya memperhatikan kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin lembaga pendidikan yaitu kompetensi kepribadian, *managerial*, supervisi, sosial. Dari hasil penelitian yang telah diteliti oleh penulis, bahwasanya proses *managerial* yang dilaksanakan oleh kepala MAN Jombang telah berhasil dengan berlandaskan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar kompetensi Kepala Sekolah/madrasah. Dalam peraturan tersebut terdapat lima kompetensi yaitu: kompetensi kepribadian, kompetensi *managerial*, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.

Berdasarkan uraian tersebut maka penulis tertarik untuk mengangkat permasalahan melalui pendekatan teoritis maupun empiris, guna mengetahui tentang proses *managerial* kepala madrasah di MAN Jombang. Penelitian ini menekankan pada kompetensi *managerial* kepala madrasah dalam meningkatkan *managerial* disegala aspek di MAN Jombang. Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran deskriptif tentang: 1)Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Proses *Managerial* di MAN Jombang. 2)Implementasi Kompetensi *Managerial* Kepala Madrasah di MAN Jombang

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka diadakan penelitian lapangan menggunakan studi kasus di MAN Jombang. Selanjutnya dalam membahas masalah di atas dalam kaitannya dengan pendekatan empiris, metode pembahasan yang diterapkan adalah metode pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif, kemudian untuk mendapatkan data dari lokasi penelitian adalah melalui pendekatan Observasi, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan untuk keperluan analisis data yang terkumpul, menggunakan teknik analisis deskriptif dengan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.

Hasil penelitian ini adalah Kepala sekolah dalam melaksanakan proses *managerial* menggunakan strategi pendekatan persuasiv dan berbagai tipe kepemimpinan yaitu tipe kepemimpinan demokratis dan juga terkadang menggunakan otoritasnya sebagai pemimpin. Tetapi tipe kepemimpinan yang digunakan kepala MAN Jombang lebih cenderung kepada tipe kepemimpinan yang demokratis, namun situasi dan kondisi bisa menuntut untuk bersikap lain, misalnya seperti harus menggunakan tipe otoriter. Implementasi kompetensi *managerial* kepala madrasah sangat strategik di dalam melakukan fungsi manajerial di MAN Jombang. Sebagai supervisor manajerial, beliau dituntut untuk memiliki pengetahuan, sikap, kepercayaan penuh terhadap staf dan keterampilan di bidang manajemen dan leadership sehingga ia dapat memainkan peranan dan fungsinya dalam mengelola sumberdaya madrasah secara efektif dan efisien. Seorang kepala madrasah juga harus dapat memainkan peranan dan fungsinya di dalam membawa berbagai perubahan di madrasah.

Kata Kunci: Kompetensi Managerial Kepala MAN Jombang.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Lembaga pendidikan membutuhkan seorang pemimpin yang mempunyai kompetensi. Sebab, pemimpin itulah sosok penggerak dan inspirator dalam merancang dan mengerjakan kegiatan. Pemimpin tidak hanya seorang manajer, ia juga harus seorang pembangun mental, moral, spirit, dan kolektivitas kepada jajaran bawahannya.¹ Seorang pemimpin seyogyanya tidak hanya menggunakan aturan tertulis, tapi juga sikap perilaku, sepak terjang, dan keteladanan dalam melakukan agenda transformasi ke arah yang lebih baik.

Pendidikan sebagai jantung kehidupan negeri ini membutuhkan kepemimpinan yang kuat dari pusat hingga daerah, dari presiden, menteri, direktur, manajer, kepala sekolah, sampai wali kelas. Semuanya memberikan kontribusi besar secara sinergis dan kolektif dalam mensukseskan agenda transformasi dunia pendidikan. Satu dengan yang lain tidak bisa dipisahkan, disepelekan. Pada tataran kebijakan, kita membutuhkan presiden yang mempunyai otoritas menentukan kebijakan. Namun, sebenarnya fungsi menteri pendidikan dan jajarannya lebih strategis. Karena, mereka yang menyusun konsep filosofis, teknis, dan aplikasi pendidikan yang menentukan maju mundurnya dunia pendidikan.

¹ Chairul Ihwal, *Manajemen Pendidikan, Problematika dan Tantangannya*. (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2001), hal. 76

Manajer pendidikan yang menaungi banyak lembaga pendidikan mempunyai kewenangan dalam memajukan lembaga pendidikan. Mereka yang berkuasa memilih kepala sekolah yang menjadi ujung tombak maju tidaknya lembaga pendidikan, menentukan visi misi, mengatur aturan main teknis operasional, *job description*, dan menyiapkan strategi implementasinya. Sebagai eksekutor lapangan, kepala sekolah berperan sebagai kepanjangan tangan semua pihak, pemerintah, yayasan, masyarakat, dan semua elemen pendidikan yang menginginkan kemajuan pesat di bidang pendidikan.

Kepala sekolah memegang pusaka pendidikan. Di tangannya, dinamika pendidikan berjalan. Kepala sekolah yang progresif, dinamis, dan visioner akan membawa kemajuan signifikan dalam meningkatkan kualitas pendidikan.² Jika ia pandai bekerja sama, memperkuat barisan internal, mengantisipasi tantangan masa depan, kreatif menciptakan ide-ide segar, dan aktif mengembangkan sayap, maka lembaga pendidikan yang dipimpinnya akan berkembang dengan cepat.

Dalam mewujudkan cita-cita besar ini, kepala sekolah dibantu jajaran di bawahnya. Salah satu jajarannya yang bersentuhan langsung dengan siswa adalah wali kelas, orang yang bertanggung jawab dalam satu kelas, orang yang langsung memberikan motivasi, spirit berprestasi, semangat juang, dan orang yang cepat menangani masalah-masalah yang dihadapi siswa. Wali kelas berfungsi seperti ayah bagi siswa, ia menerima keluhan dan memberikan

² TIM, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Yogyakarta: UNY Press, 2007), hal.37

solusi. Ia orang yang selalu memantau perkembangan siswa dari waktu ke waktu dan melakukan evaluasi sistematis secara berkelanjutan dan konsisten.

Semua manajer dan pemimpin pendidikan di semua level, sebagaimana keterangan di atas, mempunyai tanggung jawab besar memajukan pendidikan di negeri ini. Mereka tidak boleh terlena dengan jabatan dan kekuasaan, apalagi memanfaatkannya untuk korupsi, kolusi, dan nepotisme, sehingga nasib pendidikan telantar. Kontrol sosial sangat diperlukan untuk menjaga agar para manajer dan pemimpin pendidikan ini tetap konsisten pada jalur yang benar, tidak menyimpang dalam menjalankan roda pendidikan di tengah pergumulan dunia yang demikian dinamis dan progresif. Bangkit, itulah kata yang tepat bagi dunia pendidikan di negeri kalau tidak ingin bangsa ini semakin tertinggal oleh negara-negara lain yang sudah maju.

Kemajuan lembaga pendidikan di negara lain, khususnya Amerika, Inggris, Australia, Singapura, Korea Selatan dan Malaysia, harus melecutkan semangat pendidikan di negeri ini untuk segera bangkit mengejar ketertinggalan dan kemunduran dalam segala aspek pendidikan, agar sepuluh tahun dua puluh tahun ke depan, pendidikan di negeri ini bisa bergerak dengan cepat dan tangkas menghadapi gelombang modernisasi dan globalisasi yang bergerak cepat.

Bangsa mana pun yang tertinggal, akan semakin ketinggalan, terpuruk, dan tertindas. Maka, semangat berkompetisi harus kita tumbuhkan dalam kepada seluruh elemen pendidikan, agar mereka menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan kelemahan yang harus segera dibenahi secara intensif

untuk meraih keunggulan dan kejayaan. Tidak ada waktu santai bagi mereka yang ingin menjadi pemenang. Setiap detik waktu harus dimanfaatkan untuk mengurangi kelemahan dan kekurangan dan memperkuat diri dengan keunggulan-keunggulan dalam mengukir prestasi setinggi langit.

Dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas kepemimpinan lembaga pendidikan yang menjadi *entry point* kebangkitan dunia pendidikan di negeri ini, seorang pemimpin sebaiknya memperhatikan kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin lembaga pendidikan yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, supervisi, sosial.³

Berdasarkan permasalahan di atas, penulis tertarik dan layak untuk diadakan suatu penelitian tentang kompetensi manajerial yang seharusnya dimiliki oleh kepala sekolah agar mampu memanag sekolah dari segala aspek, sehingga apabila kepala sekolah memiliki kompetensi tersebut tidak acuh tak acuh dalam menegembangkan sekolah. Penelitian yang dilakukan ini berjudul: ***“Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Studi Kasus Di MAN Jombang”***.

B. Rumusan Masalah

Dari uraian diatas dapat dirinci mengenai permasalahan yang terkait agar mempermudah dalam pembahasan permasalahan yang akan dibahas meliputi:

1. Apa Strategi yang digunakan kepala madrasah dalam meningkatkan proses managerial di MAN Jombang?

³ *Ibid.*, hal. 38

2. Bagaimana implementasi kompetensi managerial kepala madrasah di MAN Jombang?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan yaitu :

1. Untuk mendeskripsikan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan proses managerial di MAN Jombang.
2. Untuk mendeskripsikan implementasi kompetensi managerial kepala madrasah di MAN Jombang.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat membawa manfaat:

1. Bagi Lembaga: Sebagai bahan refleksi untuk analisis serupa dan membantu memberikan pemikiran kepada lembaga sekolah untuk meningkatkan proses manajerial kepala sekolah.
2. Bagi Kepala Madrasah: Sebagai masukan dalam pelaksanaan proses manajerial kepala madrasah dan sebagai masukan untuk meningkatkan kompetensi manajerial kepala madrasah.
3. Bagi Peneliti: Memperdalam dan memperluas wawasan dalam bidang pendidikan dan penelitian sehingga peneliti bisa memberikan kontribusi bagi kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi kepribadian, manajerial, supervisi, sosial. Serta sebagai bentuk pengembangan tehnik-tehnik yang baik dalam membuat karya tulis ilmiah dan menambah

wawasan pengetahuan penulis, sebagai bahan untuk memperluas peneliti dalam mempersiapkan diri sebagai calon kepala madrasah yang mempunyai kompetensi yang luas.

E. Batasan Masalah

Agar pembahasan dalam skripsi ini dapat terarah maka penulis membatasi permasalahan yang akan dibahas dalam penulisan proposal ini:

1. Penulis hanya mendeskripsikan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan proses managerial di MAN Jombang.
2. Penulis hanya mendeskripsikan implementasi kompetensi managerial kepala madrasah di MAN Jombang.

F. Penelitian Terdahulu

1. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

Dengan fokus penelitian: Implementasi manajemen berbasis sekolah (Studi kasus tentang pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SD Negeri Maron wetan / kecamatan Maron): Program studi manajemen pendidikan, Program pasca sarjana, UM Malang.⁴

Penerapan 4 pilar MBS Di SDN Maron wetan 1 dalam masalah transparansi manajemen, secara maksimal telah diberdayakan sesuai standart pelayanan minimal yang telah diberlakukan untuk jenjang pendidikan dasar, begitu juga masalah PAKEM telah berhasil dilaksanakan

⁴ Rachmi Aida, *Implementasi manajemen berbasis sekolah (Studi kasus tentang pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SD Negeri Maron wetan / kecamatan Maron)*. (Maron: Program studi manajemen pendidikan, Program pasca sarjana, UM Malang, Tesis, 2007).

dengan baik dan memiliki hasil yang signifikan. Adapun dalam pemberdayaan stakeholdes telah berjalan secara maksimal.

2. Penerapan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah

Dengan fokus penelitian: Penerapan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (Studi kasus pada SMUN Tegar kabupaten damai kalibesar). Program studi manajemen pendidikan, program pasca sarjana, UM Malang.

Secara konseptual otonomi sekolah belum dipahami sepenuhnya oleh warga sekolah, tetapi secara praktis sebagian besar otonomi sekolah dimaksud telah digunakan sebelum penerapan MPMBS di sekolah. proses pengambilan keputusan sangat dipengaruhi oleh persepsi kepala sekolah baik dalam lingkungan internal sekolah maupun dalam hubungan sekolah. Perilaku kepala sekolah memposisikan dirinya sebagai pemimpin, dari pada sebagai anggota komite sekolah dalam rapat, menyebabkan adanya pemisahan antara pihak sekolah dan komite sekolah. Komite sekolah lebih berperan sebagai pemberi persetujuan terhadap usulan yang diajukan kepala sekolah.⁵

3. Peranan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Sarana Prasarana Lembaga Pendidikan Islam.

Dengan fokus penelitian: Peranan kepala sekolah dalam mengembangkan sarana prasarana lembaga pendidikan islam di sekolah

⁵ Marini Budiarti, *Penerapan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (Studi kasus pada SMUN Tegar kabupaten damai kalibesar)*. (Kalibesar: Program studi manajemen pendidikan, program pasca sarjana, UM Malang, Tesis, 2003).

AMANASAK, PATTANI, Thailand. Program study PAI, Program Sarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Peran yang dilakukan oleh kepala sekolah amanasak pattani khususnya untuk mengembangkan sarana prasarana adalah sebagai administrator, manager dan supervisor bagi seluruh personil sekolah. Peran tersebut dijalankan semaksimal mungkin dengan penuh tanggung jawab supaya semua perangkat sekolah dapat berjalan bersama-sama mengembangkan sekolah amanasak, terutama di bidang sarana prasarana.⁶

4. Managemen Sarana Prasarana Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Pendidikan Agama Islam

Dengan fokus penelitian: Managemen sarana prasarana pendidikan dalam meningkatkan mutu pembelajaran pendidikan agama islam di SMA NEGERI 4 Malang. Program study PAI, Program Sarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Pengadaan sarana dan prasarana pendidikan dalam meningkatkan mutu pembelajaran PAI di SMA NEGERI 4 Malang dilakukan dengan cara perencanaan pengadaan barang dengan analisis kebutuhan akan sarana dan prasarana menampung aspirasi warga sekolah/melalui observasi langsung oleh tim tentang sarana dan prasarana diperoleh dengan membeli, mendapat sumbangan dari pihak pemerintah, bantuan

⁶ Abdunloh Nideha, *Peranan kepala sekolah dalam mengembangkan sarana prasarana lembaga pendidikan islam di sekolah AMANASAK, PATTANI, Thailand*. Program study PAI, Program Sarjana, UIN Maliki Malang, Skripsi, 2009).

dari orang tua siswa atau donatur program rintisan sekolah bertaraf internasional.⁷

G. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah pembahasan, proposal ini dibagi menjadi tiga bagian yang merupakan satu kesatuan dan keterkaitan yang saling mendukung antara pembahasan yang satu dengan yang lain.

Adapun sistematika penulisan skripsi ini sebagai berikut:

1. Bagian Depan atau Awal

Pada bagian ini memuat: sampul atau *cover* depan, halaman judul, halaman pengesahan.

2. Bagian Isi

Pada bagian ini terdiri dari enam bab yang meliputi:

BAB I: Pendahuluan, yang meliputi: latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan masalah, manfaat, metode penelitian, sistematika pembahasan.

BAB II: Kajian Pustaka, Pada Bab ini meliputi: kompetensi manajerial kepala sekolah, konsep kepala sekolah, konsep manajemen kepala sekolah, impementasi kompetensi manajerial kepala sekolah.

⁷ Rahayu Tarirul Islam, *Managemen sarana prasarana pendidikan dalam meningkatkan mutu pembelajaran pendidikan agama islam di SMA NEGERI 4 Malang*. Program study PAI, Program Sarjana, UIN Maliki Malang, Skripsi, 2009).

BAB III: Metode Penelitian. Pada bab ini berisi pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, jenis data, sumber data, teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu metode observasi, metode interview, metode dokumentasi, dan teknis analisis data, pengecekan keabsahan data.

BAB IV: Paparan Data. Pada bab ini berisi Proses pengambilan atau penulisan data yang diambil dari realita-realita objek yang berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dan merupakan ulasan kajian teori dan analisa data yang diambil dari realita objek berdasarkan pada hasil penelitian yang yang telah dilakukan.

BAB V: Pembahasan Hasil Penelitian. Pada bab ini khusus membahas temuan hasil pengamatan peneliti di lapangan yang kemudian dibandingkan dengan landasan teoritis yang ada dan diambil suatu kesimpulan sebagai analisis. Serta menyimpulkan dalam bentuk atau gaya yang menggambarkan implementasi kompetensi managerial kepala madrasah tersebut sesuai dengan fakta lapangan yang ada.

BAB VI: Penutup. Bab ini merupakan bab penutup dari keseluruhan isi skripsi yang berisi kesimpulan dan saran yang diambil berdasarkan pembahasan dari masalah atau rumusan masalah yang tertera dalam skripsi.

Bagian Akhir: yaitu berisi tentang daftar pustaka dan lampiran-lampiran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Standar kompetensi kepala sekolah yang harus diperhatikan.

Kompetensi managerial secara lengkap antara lain sebagai berikut:

1. Menyusun Perencanaan Sekolah Berbagai Tingkatan Perencanaan :
 - a. Menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan dalam perencanaan sekolah, baik perencanaan strategis, perencanaan operasional, perencanaan tahunan, maupun rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah.¹
 - b. Mampu menyusun rencana strategis pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan strategis yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana strategis yang baik.
 - c. Mampu menyusun rencana operasional pengembangan sekolah berlandaskan pada keseluruhan rencana strategis yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan rencana operasional yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana operasional yang baik.
 - d. Mampu menyusun rencana tahunan pengembangan sekolah berlandaskan pada keseluruhan rencana operasional yang telah disusun,

¹ Jamal Ma'mur Asmani, *op.cit.*, hal. 193

melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana tahunan yang baik.

- e. Mampu menyusun rencana anggaran belanja sekolah (RAPES) berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan RAPES yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan RAPES yang baik.
- f. Mampu menyusun perencanaan program kegiatan berlandaskan pada keseluruhan rencana tahunan dan RAPES yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan perencanaan program yang baik.
- g. Mampu menyusun proposal kegiatan melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan proposal yang baik.

2. Mengembangkan Organisasi Sekolah :

- a. Menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional dalam pengorganisasian kelembagaan sekolah sebagai landasan dalam mengorganisasikan kelembagaan maupun program insidental sekolah.²
- b. Mampu mengembangkan struktur organisasi formal kelembagaan sekolah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.

² Nanang Fattah, *op.cit.*, hal. 78

- c. Mampu mengembangkan deskripsi tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
 - d. Menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan.
 - e. Mampu mengembangkan standar operasional prosedur pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
 - f. Mampu melakukan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan prinsip-prinsip tepat kualifikasi, tepat jumlah, dan tepat persebaran.
 - g. Mampu mengembangkan aneka ragam organisasi informal sekolah yang efektif dalam mendukung implementasi pengorganisasian formal sekolah sekaligus pemenuhan kebutuhan, minat, dan bakat perseorangan pendidikan dan tenaga kependidikan.
3. Memimpin Guru Dan Staf :
- a. Mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategis sekolah kepada keseluruhan guru dan staf.³
 - b. Mampu mengkoordinasikan guru dan staf dalam merealisasikan keseluruhan rencana untuk menggapai visi, mengemban misi, menggapai tujuan dan sasaran sekolah
 - c. Mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan penugasan dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan

³Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menfadi Guru Kreatif, Inspiratif, dan Inovatif* (Yogyakarta: Diva Press, 2009), hal. 93

fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan.

- d. Mampu membangun kerja sama tim (*team work*) antar guru, antar staf, dan antara guru dengan staf dalam memajukan sekolah.
- e. Mampu melengkapi guru dan staf dengan keterampilan-keterampilan profesional agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.
- f. Mampu melengkapi staf dengan keterampilan-keterampilan agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dan diperbarui untuk kemajuan sekolahnya.
- g. Mampu memimpin rapat dengan guru-guru, staf, orang tua siswa, dan komite sekolah.
- h. Mampu melakukan pengambilan keputusan dengan menggunakan strategi yang tepat.
- i. Mampu menerapkan manajemen konflik.⁴

4. Mengelola Guru Dan Staf:

- a. Mampu merencanakan kebutuhan guru dan staf berdasarkan rencana pengembangan sekolah.⁵
- b. Mampu melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf sesuai tingkat kewenangan yang dimiliki oleh sekolah.
- c. Mampu mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan profesional guru dan staf.

⁴ *Ibid.*, hal. 93

⁵ *Ibid.*, hal. 95

- d. Mampu melaksanakan mutasi dan promosi guru dan staf sesuai kewenangan yang dimiliki sekolah.
- e. Mampu mengelola pemberian kesejahteraan kepada guru dan staf sesuai kewenangan dan kemampuan sekolah.

5. Mengelola Sarana Dan Prasarana :

- a. Mampu merencanakan kebutuhan fasilitas (bangunan, peralatan, perabot, lahan, infrastruktur) sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah.⁶
- b. Mampu mengelola pengadaan fasilitas sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- c. Mampu mengelola pemeliharaan fasilitas, baik perawatan preventif maupun perawatan terhadap kerusakan fasilitas sekolah
- d. Mampu mengelola kegiatan inventaris sarana dan prasarana sekolah sesuai sistem pembukuan yang berlaku.

6. Mengelola Hubungan Sekolah dengan Masyarakat :

- a. Mampu merencanakan kerja sama dengan lembaga pemerintah, swasta, dan masyarakat.
- b. Mampu melakukan pendekatan-pendekatan dalam rangka mendapatkan dukungan dari lembaga pemerintah, swasta, dan masyarakat.
- c. Mampu memelihara hubungan kerja sama dengan lembaga pemerintah, swasta, dan masyarakat.

⁶ Made Pidarto, *Manajemen Pendidikan Indonesia*. (Jakarta: Rineka Cipta 2004), hal. 39

7. Mengelola Kesiswaan :

- a. Mampu mengelola penerimaan siswa baru terutama dalam hal perencanaan dan pelaksanaan penerimaan siswa baru sesuai dengan kebutuhan sekolah.⁷
- b. Mampu mengelola penempatan dan pengelompokan siswa dalam kelas sesuai dengan maksud dan tujuan pengelompokan tersebut.
- c. Mampu mengelola layanan bimbingan dan konseling dalam membantu penguatan kapasitas belajar siswa.
- d. Mampu menyiapkan layanan yang dapat mengembangkan potensi siswa sesuai dengan kebutuhan, minat, bakat, kreativitas, dan kemampuan.
- e. Mampu menetapkan dan melaksanakan tata tertib sekolah dalam memelihara kedisiplinan siswa.
- f. Mampu mengembangkan sistem *monitoring* terhadap kemajuan belajar siswa.
- g. Mampu mengembangkan sistem penghargaan dan pelaksanaannya kepada siswa yang berprestasi.

8. Mengelola Pengembangan Kurikulum :

- a. Menguasai seluk-beluk tujuan nasional, tujuan pembangunan nasional, tujuan pendidikan nasional, regional, dan lokal secara tepat dan komprehensif sehingga memiliki sikap positif akan pentingnya tujuan-

⁷ *Ibid.*, hal. 41

tujuan tersebut sebagai arah penyelenggaraan pendidikan dan terampil menjabarkannya menjadi kompetensi lulusan dan kompetensi dasar.⁸

- b. Menguasai seluk-beluk kurikulum dan proses pengembangan kurikulum nasional sehingga memiliki sikap positif terhadap keberadaan kurikulum nasional yang selalu mengalami pembaharuan, serta terampil dalam menjabarkannya menjadi kurikulum tingkat satuan pendidikan.
- c. Mampu mengembangkan rencana dan program pembelajaran sesuai dengan kompetensi lulusan yang diharapkan.
- d. Menguasai metode pembelajaran efektif yang dapat mengembangkan kecerdasan intelektual, spiritual, dan emosional sesuai dengan materi pembelajaran.
- e. Mampu mengelola kegiatan pengembangan sumber dan alat pembelajaran di sekolah dalam mendukung pembelajaran aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan.
- f. Menguasai teknik-teknik penilaian hasil belajar dan menerapkannya dalam pembelajaran.
- g. Mampu menyusun program pendidikan per tahun dan per semester.
- h. Mampu mengelola penyusunan jadwal pelajaran per semester.
- i. Mampu melaksanakan *monitoring* dan evaluasi program pembelajaran dan melaporkan hasil-hasilnya kepada *stakeholders* sekolah.

⁸ Nanang Fattah, *op.cit.*, hal. 81

9. Mengelola Keuangan Sekolah :

- a. Mampu merencanakan kebutuhan keuangan sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah, baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang.⁹
- b. Mampu mengupayakan sumber-sumber keuangan terutama yang bersumber dari luar sekolah dan dari unit usaha sekolah.
- c. Mampu mengkoordinasikan pembelanjaan keuangan sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan berdasarkan asas prioritas dan efisiensi.
- d. Mampu mengkoordinasikan kegiatan pelaporan keuangan sesuai peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

10. Mengelola Ketatausahaan Sekolah :

- a. Mampu mengelola administrasi surat masuk dan surat keluar sesuai dengan pedoman persuratan yang berlaku.¹⁰
- b. Mampu mengelola administrasi sekolah yang meliputi administrasi akademik, kesiswaan, sarana/prasarana, keuangan, dan hubungan sekolah masyarakat.
- c. Mampu mengelola administrasi kearsipan sekolah baik arsip dinamis maupun arsip lainnya
- d. Mampu mengelola administrasi akreditasi sekolah sesuai dengan prinsip-prinsip tersedianya dokumen dan bukti-bukti fisik.

⁹ Jamal Ma'mur Asmani, *op.cit.*, hal. 117

¹⁰ *Ibid.*, hal. 119

11. Mengelola Unit Layanan Khusus Sekolah :
 - a. Mampu mengelola laboratorium sekolah agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran siswa.
 - b. Mampu mengelola bengkel kerja agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran keterampilan siswa.
 - c. Mampu mengelola usaha kesehatan sekolah dan layanan sejenis untuk membantu siswa dalam pelayanan kesehatan yang diperlukan.¹¹
12. Menerapkan Prinsip-Prinsip Kewirausahaan :
 - a. Mampu bertindak kreatif dan inovatif dalam melaksanakan pekerjaan melalui cara berpikir dan cara bertindak.
 - b. Mampu memberdayakan potensi sekolah secara optimal ke dalam berbagai kegiatan-kegiatan produktif yang menguntungkan sekolah.
 - c. Mampu menumbuhkan jiwa kewirausahaan (kreatif, inovatif, dan produktif) di kalangan warga sekolah.
13. Menciptakan Budaya Yang Kondusif Bagi Pembelajaran Siswa :
 - a. Mampu menata lingkungan fisik sekolah sehingga menciptakan suasana nyaman, bersih, dan indah.
 - b. Mampu menumbuhkan budaya kerja yang efisien, kreatif, inovatif, dan berorientasi pelayanan prima.
14. Mengelola Sistem Informasi Sekolah :

¹¹ Made Pidarto, *op.cit.*, hal. 42

- a. Mampu mengembangkan prosedur dan mekanisme layanan sistem informasi. Mampu menyusun format *data base* sekolah sesuai kebutuhan.¹²
- b. Mampu mengkoordinasikan penyusunan *data base* sekolah baik sesuai kebutuhan pendataan sekolah.
- c. Mampu menerjemahkan *data base* untuk merencanakan program pengembangan sekolah.

B. Konsep Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah jabatan puncak eksekutif di sebuah lembaga pendidikan. Ia adalah pemegang kebijakan sentral yang mengatur dinamika sebuah lembaga.¹³ Baik buruknya sekolah sangat ditentukan oleh peran kepala sekolah dalam *manage* lembaga yang dipimpinnya. Kalau ia progresif, dinamis, demokratis, dan visioner, maka lembaga pendidikan akan berkembang dengan pesat. Namun, jika ia otoriter, sentralistik, dan pasif, maka lembaga pendidikan akan stagnan dan mundur. Saat-saat kehancurannya tinggal menunggu waktu.

Di sinilah fungsi strategis kepala sekolah. Ia harus memperhatikan semua elemen yang ada dalam lembaga pendidikan dari a sampai z, dari masalah besar sampai masalah paling kecil sekalipun. Ia harus menguasai banyak hal yang berkaitan dengan urusan kependidikan, sehingga semua program dan kegiatan berjalan dengan lancar dan memuaskan.

¹² *Ibid.*, hal. 48

¹³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung: Rosda Karya, 2007), hal.59

2. Persyaratan Kepala Sekolah

Kepala sekolah harus memiliki beberapa persyaratan untuk menciptakan sekolah yang mereka pimpin menjadi semakin efektif, antara lain:

- a. Memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang baik
- b. Berpegang tujuan pada tujuan yang dicapai
- c. Bersemangat
- d. Cakap di dalam memberi bimbingan
- e. Cepat dan bijaksana di dalam mengambil keputusan
- f. Jujur
- g. Cerdas
- h. Cakap di dalam hal mengajar dan menaruh kepercayaan yang baik dan berusaha untuk mencapainya.¹⁴

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan adalah:

- 1) Kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pimpinan. Hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang, dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya.
- 2) Pengharapan dan perilaku atasan
- 3) Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan manager.

¹⁴ E. Mulyasa, *op.cit.*, hal. 24

- 4) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan.
- 5) Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- 6) Harapan dan perilaku rekan.

Jadi, jika seorang pimpinan sekolah memenuhi semua persyaratan yang ada di atas. Oleh karena itu, seorang pimpinan sekolah harus dapat memahami, mendalami, dan menerapkan beberapa konsep ilmu manajemen. Konsep dasar manajemen pendidikan ini, meliputi: Philosophy, Asumtion, Principles, And Theory, Which Are Basic To The Study Of Any Displine Of Management.

Bagi pimpinan sekolah, falsafah merupakan cara berpikir yang telah terkondisikan dengan lingkungan, perangkat organisasi, nilai-nilai dan keyakinan yang mendasari tanggung jawab manajer. Falsafah seorang manajer menjadikan dasar untuk membuat asumsi-asumsi tentang lingkungan, peran organisasinya, dan dari asumsi ini lahir prinsip-prinsip yang dihubungkan dengan kerangka atau garis besar untuk bertindak. Untuk seorang pimpinan sekolah, suatu teori manajemen sangat berfungsi dalam memecahkan masalah-masalah yang timbul. Oleh karena itu, falsafah, asumsi, prinsip, dan teori tentang manajemen merupakan landasan manajerial yang harus dipahami, dihayati, dan diterapkan bagi seorang pimpinan sekolah.¹⁵

Namun sayang, masalah manajemen itu belum cukup mendapat perhatian dari dunia kependidikan di negara Indonesia, meskipun konsep-konsepnya untuk

¹⁵ *Ibid.*, hal.26

bidang administrasi sekolah sudah dimulai diterapkan semenjak 2 hingga 3 dekade yang lalu. Maka dari itu, tak heran jika jurusan manajemen pendidikan di perguruan tinggi di Indonesia yang membuka program kependidikan (*educational administration*) masih langka. Padahal pimpinan sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan.¹⁶

3. Tugas Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk itu kepala sekolah harus mengetahui tugas-tugas yang harus ia laksanakan. Adapun tugas-tugas dari kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Kepala sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain.¹⁷
- b. Kepala sekolah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah.
- c. Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan. Kepala sekolah bertindak dan bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, siswa, staf, dan orang tua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab kepala sekolah
- d. Dengan waktu dan sumber yang terbatas, seorang kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan. Dengan segala keterbatasan, seorang kepala sekolah harus dapat mengatur pemberian tugas secara

¹⁶ *Ibid.*, hal.27

¹⁷ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Rosda Karya, 2008), hal.168

cepat serta dapat memprioritaskan bila terjadi konflik antara kepentingan bawahan dengan kepentingan sekolah.

- e. Kepala sekolah harus berpikir secara analitis dan konseptual. Kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui satu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang *feasible*. Selain itu, ia juga harus dapat melihat setiap tugas sebagai satu keseluruhan yang saling berkaitan.
- f. Kepala sekolah adalah seorang mediator atau juru penengah.¹⁸
- g. Kepala sekolah adalah seorang politisi. Kepala sekolah harus dapat membangun hubungan kerja sama melalui pendekatan persuasif dan kesepakatan (*compromise*). Peran politis kepala sekolah dapat berkembang secara efektif, apabila:
 - 1) Dapat dikembangkan prinsip jaringan saling pengertian terhadap kewajiban masing-masing
 - 2) Terbentuknya aliansi atau koalisi, seperti organisasi profesi, OSIS, BP3, dan sebagainya
 - 3) Terciptanya kerja sama (*cooperation*) dengan berbagai pihak, sehingga aneka macam aktivitas dapat dilaksanakan
- h. Kepala sekolah adalah seorang diplomat. Dalam berbagai macam pertemuan, kepala sekolah adalah wakil resmi sekolah yang dipimpinnya.

¹⁸ *Ibid.*, hal. 169

- i. Kepala sekolah mengambil keputusan-keputusan sulit. Tidak ada satu organisasi pun yang berjalan mulus tanpa problem. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi, tidak luput dari persoalan dan kesulitan-kesulitan. Apabila terjadi kesulitan-kesulitan, kepala sekolah diharapkan berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut.

Kepala sekolah adalah penanggung jawab pelaksanaan pendidikan sekolah, termasuk di dalamnya adalah penanggung jawab pelaksanaan administrasi sekolah.¹⁹ Dalam melaksanakan sejumlah peran dan fungsinya, kepala sekolah mempunyai beberapa tugas:

- 1) Kepala sekolah selaku pimpinan mempunyai tugas sebagai berikut:
 - a) Menyusun perencanaan
 - b) Mengorganisasikan kegiatan
 - c) Mengarahkan kegiatan
 - d) Mengkoordinasikan kegiatan
 - e) Melaksanakan pengawasan
 - f) Melakukan evaluasi terhadap kegiatan
 - g) Menentukan kebijaksanaan
 - h) Mengadakan rapat
 - i) Mengambil keputusan
 - j) Mengatur proses belajar mengajar

¹⁹ Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*. (Surabaya: Elkaf, 2006), hal. 74

- k) Mengatur administrasi: ketatausahaan, siswa, ketenagaan, sarana dan prasarana, keuangan/RAPES
 - l) Mengatur OSIS
 - m) Mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat dan instansi terkait.
- 2) Kepala sekolah selaku administrator, menyelenggarakan administrasi:
- a) Perencanaan
 - b) Pengorganisasian
 - c) Pengarahan
 - d) Pengkoordinasi
 - e) Pengawasan
 - f) Kurikulum
 - g) Kesiswaan
 - h) Ketatausahaan
 - i) Ketenagaan
 - j) Kantor
 - k) Keuangan
 - l) Perpustakaan
 - m) Laboratorium
 - n) Ruang keterampilan
 - o) Bimbingan konseling
 - p) UKS
 - q) OSIS

- r) Serbaguna
 - s) Media
 - t) Gudang²⁰
- 3) Kepala sekolah selaku supervisor, bertugas menyelenggarakan supervisi mengenai:
- a) Proses belajar mengajar
 - b) Kegiatan bimbingan dan konseling
 - c) Kegiatan ekstrakurikuler Kegiatan ketatausahaan
 - d) Kegiatan kerja sama dengan masyarakat dan instansi terkait
 - e) Kegiatan OSIS
 - f) Sarana dan prasarana
4. Peran Kepala Sekolah

Dalam menjalankan kepemimpinannya, selain harus tahu dan paham tugasnya sebagai pemimpin, yang tak kalah penting dari itu semua adalah kepala sekolah memahami dan mengetahui perannya. Adapun peran-peran kepala sekolah sebagai manajer adalah peranan hubungan antar perseorangan; peranan informasional, dan sebagai pengambil keputusan.²¹

Dari tiga peranan kepala sekolah sebagai manajer tersebut, dapat diuraikan sebagai berikut:

²⁰ *Ibid.*, hal. 75

²¹ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*. (Bandung: Angkasa, 1983), hal. 82

a. Peranan Hubungan Antar Perseorangan

- 1) *Figurehead*, dengan pengertian sebagai lambang sekolah.²²
- 2) *Kepemimpinan (leadership)*. Kepala sekolah adalah pemimpin untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah sehingga dapat melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi untuk mencapai tujuan.
- 3) *Penghubung (liaison)*. Kepala sekolah menjadi penghubung antara kepentingan kepala sekolah dengan kepentingan lingkungan di luar sekolah. Sedangkan secara internal, kepala sekolah menjadi perantara antara guru, staf, dan siswa.

b. Peranan Informasional

- 1) Sebagai *monitor*. Kepala sekolah harus selalu mengadakan pengamatan terhadap lingkungan. Karena, kemungkinan adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap sekolah.²³
- 2) Sebagai *disseminator*. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk menyebarluaskan dan membagi-bagi informasi kepada para guru, staf, dan orang tua murid.
- 3) *Spokesman*. Kepala sekolah menyebarkan informasi kepada lingkungan di luar yang dianggap perlu.

c. Sebagai Pengambil Keputusan

- 1) *Entrepreneur*. Kepala sekolah harus selalu berusaha memperbaiki penampilan sekolah melalui berbagai macam pemikiran dan program

²² *Ibid.*, hal. 83

²³ *Ibid.*, hal. 84

yang baru serta melakukan survei untuk mempelajari berbagai persoalan yang timbul di lingkungan sekolah.

- 2) Orang yang memperhatikan gangguan (*disturbance handler*). Kepala sekolah harus mampu mengantisipasi gangguan yang timbul dengan memperhatikan situasi dan ketepatan keputusan yang diambil.
 - 3) Orang yang menyediakan segala sumber (*a resource allocator*). Kepala sekolah bertanggung jawab untuk menentukan dan meneliti siapa yang akan memperoleh atau menerima sumber-sumber yang disediakan dan dibagikan.
 - 4) *A negotiator roles*. Kepala sekolah harus mampu untuk mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar dalam memenuhi kebutuhan sekolah.
5. Fungsi Kepala Sekolah

Untuk memperkuat keterangan di atas mengenai fungsi kepala sekolah baiknya dikemukakan di sini, yaitu:

a. Sebagai Pendidik (*educator*)

Sebagai pendidik, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya.²⁴ Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasihat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class*, dan

²⁴ Imam Soepardi, *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*. Jember: FKIP Universitas Jember, 1988), hal. 68

mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi peserta didik yang cerdas di atas normal. Ada beberapa upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam konteks ini yaitu:

Pertama, mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran untuk menambah wawasan para guru. Kepala sekolah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Misalnya, memberikan kesempatan bagi para guru yang belum mencapai jenjang sarjana untuk mengikuti kuliah di universitas terdekat dengan sekolah yang pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran.²⁵

Kedua, kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.²⁶

Ketiga, menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.²⁷

b. Sebagai Manajer

²⁵ *Ibid.*, hal. 69

²⁶ *Ibid.*, hal. 70

²⁷ *Ibid.*, hal. 70

Pada hakikatnya, manajemen 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.²⁸

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Pertama, memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif. Dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer, kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan mencapai tujuan.²⁹

Kepala sekolah juga harus mampu bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya), serta berusaha untuk senantiasa mempertanggung jawabkan setiap tindakan. Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di

²⁸ Sahertian, *Dimensi Administrasi Pendidikan*. (Surabaya: Usaha Nasional, 1994), hal. 153

²⁹ *Ibid.*, hal. 153

sekolah, berpikir secara analitis dan konseptual, serta harus senantiasa berusaha menjadi juru penengah dalam memecahkan masalah yang dihadapi para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua.

Kedua, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya. Sebagai manajer, kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati. Dalam hal ini, kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya, memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran dan lokakarya sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan. Sebagai manajer, kepala harus berusaha mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif) Dalam hal ini, kepala sekolah bisa berpedoman pada asas tujuan, asas keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas persatuan, asas empirisme, asas keakraban, dan asas integritas.³⁰

c. Sebagai Administrator

Sebagai administrator, kepala sekolah memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumentasian seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia,

³⁰ *Ibid.*, hal. 154

mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, serta mengelola administrasi keuangan.³¹

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:

- 1) Kemampuan mengelola kurikulum harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan praktikum, dan 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 pustakawan, laporan, pegawai tata usaha, penjaga sekolah, dan teknisi.
- 4) Kemampuan mengelola administrasi sarana dan prasarana harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi

³¹ *Ibid.*, hal. 154

gedung dan ruang, pengembangan data administrasi, pengembangan kelengkapan data administrasi alat mesin kantor (AMK), pengembangan kelengkapan data 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 kelengkapan 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.³²

³² *Ibid.*, hal. 155

d. Sebagai Supervisor

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. “*Supervision is a process designed to help teacher and supervisor learn more about their practice; to better able to use their knowledge and skills to better serve parents and schools; and to make the school a more effective learning community*”.³³

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif.³⁴

Supervisi sesungguhnya dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai supervisor, tetapi dalam sistem organisasi pendidikan modern diperlukan supervisor khusus yang lebih *independent*, dan dapat meningkatkan objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugasnya.

Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka itu harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja

³³ H. E. Mulyasa, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hal. 252

³⁴ *Ibid.*, hal. 253

tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikannya khususnya guru, disebut supervisi klinis, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran yang efektif.³⁵ Salah satu supervisi akademik yang populer adalah supervisi klinis, yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) Supervisi diberikan berupa bantuan (bukan perintah), sehingga inisiatif tetap berada di tangan tenaga kependidikan guru.
- 2) Aspek yang disupervisi berdasarkan usul guru, yang dikaji bersama kepala sekolah sebagai supervisor untuk dijadikan kesepakatan.
- 3) Instrumen dan metode observasi dikembangkan bersama oleh guru dan kepala sekolah.
- 4) Mendiskusikan dan menafsirkan hasil pengamatan dengan mendahulukan interpretasi guru.
- 5) Supervisi dilakukan dalam suasana terbuka secara tatap muka, dan supervisor lebih banyak mendengarkan serta menjawab pertanyaan guru dari pada memberi saran dan pengarahan.

³⁵ Engkoswara, *Paradigma Manajemen Pendidikan, Menyongsong Otonomi Daerah*. (Bandung: yayasan amal keluarga, 2001), hal. 138

- 6) Supervisi klinis sedikitnya memiliki tiga tahap, yaitu pertemuan awal, pengamatan, dan umpan balik.
- 7) Adanya penguatan dan umpan balik dari kepala sekolah sebagai supervisor terhadap perubahan perilaku guru yang positif sebagai hasil pembinaan.
- 8) Supervisi dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan suatu keadaan dan memecahkan suatu masalah.

Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium, dan ujian.³⁶

Kemampuan melaksanakan program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam pelaksanaan program supervisi klinis, program supervisi nonklinis, dan program supervisi kegiatan ekstrakurikuler. Sedangkan kemampuan memanfaatkan hasil supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam pemanfaatan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, dan pemanfaatan hasil supervisi untuk mengembangkan sekolah.

Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip:

- 1) Hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarkis

³⁶ H. E. Mulyasa, *op.cit.*, hal. 254

- 2) Dilaksanakan secara demokratis
- 3) Berpusat pada tenaga kependidikan (guru)
- 4) Dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru)
- 5) Merupakan bantuan profesional.

Kepala sekolah sebagai supervisor dapat dilakukan secara efektif antara lain melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran.³⁷

Diskusi kelompok. Diskusi kelompok merupakan suatu kegiatan yang dilakukan bersama guru-guru dan bisa juga melibatkan tenaga administrasi, untuk memecahkan berbagai masalah di sekolah, dalam mencapai suatu keputusan. Banyak masalah yang dipecahkan dalam diskusi kelompok, seperti peningkatan kemampuan tenaga kependidikan, dan masalah-masalah hasil temuan kepala sekolah pada kegiatan observasi di dalam atau di luar kelas. Diskusi kelompok ini dapat dilaksanakan di ruang guru atau ruang kelas pada saat anak-anak sudah pulang, sehingga tidak mengganggu kegiatan pembelajaran. Diskusi kelompok ini bisa juga dilaksanakan setelah selesai rapat. Hendaknya kegiatan ini tidak dilakukan pada jam efektif, seandainya terpaksa diskusi kelompok dan rapat ini dilaksanakan pada jam efektif, maka guru-guru harus memberikan tugas kepada para peserta didik sesuai dengan pokok bahasan yang dibahas pada saat itu, misalnya mengadakan pengamatan atau observasi. Tugas yang diberikan kepada peserta didik harus menarik agar tidak menjadi beban.

³⁷ *Ibid.*, hal. 254

Kunjungan kelas. Kunjungan kelas dapat digunakan oleh kepala sekolah sebagai salah satu teknik untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung. Kunjungan kelas merupakan teknik yang sangat bermanfaat untuk mendapatkan informasi secara langsung tentang berbagai hal yang berkaitan dengan profesionalisme guru dalam melaksanakan tugas pokoknya mengajar, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode pembelajaran, media yang digunakan oleh guru dalam pembelajaran, dan keterlibatan peserta didik dalam pembelajaran, serta mengetahui secara langsung kemampuan peserta didik dalam menangkap materi yang diajarkan. Berdasarkan hasil kunjungan kelas, kepala sekolah bersama guru bisa mendiskusikan berbagai permasalahan yang ditemukan, mencari jalan ke luar atas permasalahan yang ditemukan dan menyusun program-program pemecahan untuk masa yang akan datang, baik yang menyangkut peningkatan profesionalisme guru maupun yang menyangkut pembelajaran. Pelaksanaan kunjungan kelas oleh kepala sekolah dapat diberitahukan terlebih dahulu, tetapi dapat pula dilakukan secara mendadak sesuai dengan kebutuhan dan program kerja kepala sekolah, atau atas undangan guru.

Pembicaraan individual. Pembicaraan individual merupakan teknik bimbingan dan konseling, yang dapat digunakan oleh kepala sekolah untuk memberikan konseling kepada guru, baik berkaitan dengan kegiatan pembelajaran maupun masalah yang menyangkut profesionalisme guru. Pembicaraan individual dapat menjadi strategi pembinaan tenaga kependidikan yang sangat efektif, terutama dalam memecahkan masalah-masalah yang menyangkut pribadi tenaga

kependidikan. Meskipun demikian, pembicaraan individual ini kadang-kadang dipandang negatif oleh sebagian guru, yang merasa terusik privasinya.³⁸

Simulasi pembelajaran. Simulasi pembelajaran merupakan suatu teknik supervisi berbentuk demonstrasi pembelajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah, sehingga guru dapat menganalisa penampilan yang diamatinya sebagai introspeksi diri, walaupun sebenarnya tidak ada cara mengajar yang paling baik. Kegiatan ini dapat dilakukan kepala sekolah secara terprogram, misalnya sebulan sekali mengajar di kelas-kelas tertentu untuk mengadakan simulasi pembelajaran.

Pada prinsipnya setiap tenaga kependidikan (guru) harus disupervisi secara periodik 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:

- a) Meningkatnya kesadaran tenaga kependidikan (guru) untuk meningkatkan kinerjanya, dan
- b) Meningkatnya keterampilan tenaga kependidikan (guru) dalam melaksanakan tugasnya.³⁹

e. Sebagai *Leader*

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

³⁸ *Ibid.*, hal. 255

³⁹ *Ibid.*, hal. 256

memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.⁴⁰

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Kepribadian kepala sekolah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan teladan.⁴¹

Pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan non guru), memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, menerima masukan, saran dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.

Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dari kemampuannya untuk mengembangkan visi sekolah, mengembangkan misi sekolah, dan melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan.

Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya dalam mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah, mengambil keputusan untuk kepentingan internal sekolah, dan mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal sekolah.

⁴⁰ Imam Soepardi, *op.cit.* 84

⁴¹ *Ibid.*, hal. 85

Kemampuan berkomunikasi akan tercermin dari kemampuannya untuk berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah, menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik, berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar lingkungan sekolah.⁴²

f. Sebagai *Innovator*

Sebagai seorang 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.⁴³

Kepala sekolah sebagai innovator tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptable dan fleksibel.

Konstruktif. Dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang diembankan kepada masing-masing tenaga kependidikan.⁴⁴

Kreatif. Dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dilakukan agar para tenaga kependidikan dapat

⁴² *Ibid.*, hal. 85

⁴³ Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan*. (Jakarta: Prenada Media, 2003), hal. 92

⁴⁴ *Ibid.*, hal. 92

memahami apa-apa yang disampaikan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah.

Delegatif. Dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemarnpuan masing-masing.⁴⁵

Integratif. Dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien, dan produktif.

Rasional dan objektif. Dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasional dan objektif.

Pragmatis. Dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemarnpuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan yang dimiliki sekolah.

Keteladanan. Dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik. *Adaptable dan fleksibel*. Dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang

⁴⁵ *Ibid.*, hal. 93

menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.

Kepala sekolah sebagai *innovator* harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah. Gagasan baru tersebut misalnya *moving class*. *Moving class* adalah mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki kelas tersendiri, yang dilengkapi dengan alat peraga dan alat-alat lainnya. *Moving class* ini bisa dipadukan dengan pembelajaran terpadu, sehingga dalam suatu laboratorium bidang studi dapat dijaga oleh beberapa orang guru (fasilitator), yang bertugas memberikan kemudahan kepada peserta didik dalam belajar.⁴⁶

g. Sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).⁴⁷

- 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 lingkungan fisik

⁴⁶ *Ibid.*, hal. 94

⁴⁷ Ali Imron, dkk, *Manajemen Pendidikan*. (Malang: UNM, 2003), hal. 85

tersebut antara lain mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, bengkel, serta mengatur lingkungan sekolah yang nyaman dan menyenangkan.⁴⁸

- 2) *Pengaturan suasana kerja*. Seperti halnya iklim fisik, 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*. Dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktivitas 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.

⁴⁸ *Ibid.*, hal. 85

Peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan harus dimulai dengan sikap demokratis. Oleh karena itu, dalam membina disiplin para tenaga kependidikan, kepala sekolah harus berpedoman pada pilar demokratis, yakni dari, oleh, dan untuk tenaga kependidikan, sedangkan kepala sekolah adalah *tutwuri handayani*.

- a) *Dorongan*. Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun yang datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah efektivitas kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.⁴⁹

Terdapat beberapa prinsip yang dapat diterapkan kepala sekolah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesionalismenya.⁵⁰ Prinsip-prinsip tersebut adalah sebagai berikut:

- (1) Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik, dan menyenangkan.
- (2) Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja. Para tenaga kependidikan juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.

⁴⁹ *Ibid.*, hal. 86

⁵⁰ *Ibid.*, hal. 87

- (3) Para tenaga kependidikan harus selalu diberi tahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
 - (4) Pemberian hadiah lebih baik dari pada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
 - (5) Usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala sekolah memperhatikan mereka, mengatvir pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.
- b) *Penghargaan (Rewards)*. Penghargaan 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 profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif.
- c) *Pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB)*. Pengembangan PSB dapat memperkaya kegiatan pembelajaran, melalui penggunaan media Audio Visual Aids (AVA), melalui pesawat televisi (TV), DVD, internet, dan lain-lain. semua itu harus dipahami oleh kepala sekolah agar dapat mendorong visi menjadi misi.⁵¹

⁵¹ *Ibid.*, hal. 87

C. Konsep Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Manajemen adalah melakukan suatu pekerjaan melalui orang lain (*Management is getting done through other people*). Definisi tersebut kelihatannya masih belum lengkap, karena manajemen sebagai penggerak dalam organisasi itu untuk mencapai tujuan. Di samping itu, perlu juga dijelaskan bagaimana orang-orang lain itu mencapai tujuan melalui kerja sama. Oleh karena itu, definisi yang kemudian berkembang adalah bahwa “manajemen adalah proses pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan dan kerja sama orang-orang lain”.⁵²

Dari sudut istilah, manajemen berasal dari kata kerja “*manage*”. Kata ini, menurut kamus *The Random House Dictionary of the English Language, College Edition*, berasal dari bahasa Italia “*manegg (iare)*” yang bersumber pada perkataan Latin “*manus*” yang berarti “*tangan*”. Secara harfiah “*manegg (iare)*” berarti “menangani atau melatih kuda”, sementara secara maknawiah berarti “memimpin, membimbing atau mengatur”. Ada juga yang berpendapat bahwa manajemen berasal dari kata kerja bahasa Inggris “*to manage*” yang sinonim dengan *to hand*, *to control*, dan *to guide* (mengurus, memeriksa, dan memimpin). Untuk itu, dari asal kata ini manajemen dapat diartikan pengurusan, pengendalian, memimpin atau membimbing.⁵³

⁵² Sutopo, *Administrasi Manajemen dan Organisasi*. (Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 1999), hal. 13

⁵³ Mochtar Affandi, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Agama Islam*. (Jakarta: PT. Bharata Karya Aksara, 1986), hal. 9

Dalam arti lain, manajemen adalah pengelolaan usaha, kepengurusan, ketatalaksanaan, penggunaan sumber daya manusia dan sumber daya alam secara efektif untuk mencapai sasaran organisasi yang diinginkan. Sedangkan dalam kegiatan pendidikan, manajemen dapat diartikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan dan evaluasi dalam kegiatan pendidikan yang dilakukan oleh pengelola pendidikan untuk membentuk peserta didik yang berkualitas sesuai dengan tujuan.⁵⁴

Dalam pandangan ajaran Islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib dan teratur. Proses-proses manajemen pada dasarnya adalah perencanaan segala sesuatu secara mantap untuk melahirkan keyakinan yang berdampak pada melakukan sesuatu sesuai dengan aturan dan memiliki manfaat. Dalam dunia pendidikan, seorang guru harus memiliki kemampuan dalam merencanakan pengajaran.⁵⁵ Karena pada dasarnya suatu kegiatan yang direncanakan terlebih dahulu maka tujuannya akan lebih berhasil. Oleh karena itu, guru diharapkan merencanakan dan menyampaikan pengajaran karena hal itu akan memudahkan siswa belajar.

⁵⁴ Ary Gunawan, *Administrasi Sekolah, Administrasi Pendidikan*. (Yogyakarta: PT. BPF, 1996), hal. 47

⁵⁵ *Ibid.*, hal. 48

2. Makna Manajemen dalam Perspektif Islam

Bila makna manajemen lebih ditekankan pada masalah tanggung jawab, pembagian kerja dan efisiensi, maka hal tersebut tak jauh berbeda dengan makna beberapa ayat Al-Quran berikut:

Surat Al-Zalzalah [99]: 7-8, yang menjelaskan tentang pentingnya setiap orang bertanggung jawab terhadap karyanya:

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ﴿٧﴾ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ﴿٨﴾

Artinya:

Barangsiapa yang mengerjakan sesuatu amal kebajikan seberat atom pun, niscaya dia akan melihat balasannya. Dan barangsiapa yang mengerjakan perbuatan jahat seberat atom pun, niscaya dia akan melihat balasannya pula. (QS Al-Zalzalah [99]: 7-8).⁵⁶

Surat Al-An'am [6]: 165, yang menjelaskan mengenai pentingnya pembagian kerja dalam suatu organisasi:

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴿١٦٥﴾

Artinya:

Dan Dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya

⁵⁶ Usamah Abdul Karim ar-Rifa'i, *At-Tafsir Wajiz li Kitabillahil Aziz*. (Jakarta: Gema Insani, 2008), Hal. 600.

Tuhanmu Amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang. (QS Al-An'am [6]: 165).⁵⁷

Surat Al-Thur [52]: 21 dan Surat Al-Muddatstsir [74]: 38 yang berbicara tentang pentingnya pembagian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan keahlian masing-masing:

وَالَّذِينَ ءَامَنُوا وَاتَّبَعَتْهُمْ ذُرِّيَّتُهُمْ بِإِيمَانٍ أَلْحَقْنَا بِهِمْ ذُرِّيَّتَهُمْ وَمَا أَلَتْنَاهُمْ مِّنْ عَمَلِهِمْ مِّنْ شَيْءٍ ۚ كُلُّ امْرِئٍ بِمَا كَسَبَ رَهِينٌ ﴿٥٨﴾

Artinya:

Dan orang-orang yang beriman, dan yang anak cucu mereka mengikuti mereka dalam keimanan, Kami hubungkan anak cucu mereka dengan mereka, dan Kami tiada mengurangi sedikitpun dari pahala amal mereka. tiap-tiap manusia terikat dengan apa yang dikerjakannya. (QS Al-Thur [52]: 21).⁵⁸

كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ ﴿٣٨﴾

Artinya:

Tiap-tiap manusia bertanggung jawab (terikat) atas yang diperbuatnya. (QS Al-Muddatstsir [74]: 38).⁵⁹

Surat Al-Furqan [25]: 67, yang berbicara tentang pentingnya efisiensi dalam keuangan:

وَالَّذِينَ إِذَا أَنفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا ﴿٦٧﴾

⁵⁷ *Ibid.*, hal. 151

⁵⁸ *Ibid.*, hal. 525

⁵⁹ *Ibid.*, hal. 525

Artinya:

*Dan orang-orang yang apabila membelanjakan (harta), mereka tidak berlebihan, dan tidak (pula) kikir, dan adalah (pembelanjaan itu) di tengah-tengah antara keduanya. (QS Al-Furqan [25]: 67).*⁶⁰

Manajemen sebagai suatu ilmu dan teknik untuk mengurus atau mengelola tidak lepas dari fungsi-fungsi dan kewajiban manusia yang telah ditetapkan Allah, antara lain: (1) fungsi manusia sebagai khalifah Allah, (2) kewajiban manusia pengembalian amanat Allah, (3) perjanjian manusia dengan penciptanya, dan (4) hakikat eksistensi manusia di muka bumi.

Adapun prinsip atau kaidah dan teknik manajemen menurut agama Islam adalah: *Pertama*, prinsip amar ma'ruf nahi mungkar, yang maknanya setiap orang berkewajiban menegakkan kemaslahatan dan berusaha meninggalkan kejahatan: korupsi, kolusi, nepotisme, pemborosan (mubazir), kemalasan, penyimpangan tugas dan sebagainya. Hal itu terkait dengan hukum Islam dan perundang-undangan manusia yang bertujuan: *pertama*, memelihara agama (*ad-din*), *kedua*, memelihara jiwa (*an-nafi*), *ketiga*, memelihara akal (*al-'aql*), *keempat*, memelihara keturunan (*an-nasl*) serta *kelima*, memelihara dan melindungi harta (*mat*).

Kedua, kewajiban menegakkan kebenaran. Manajemen sebagai suatu upaya pengelolaan yang baik dan benar pada suatu pihak, dan menghindari kesalahan dan kekeliruan di pihak lain, merupakan sebagian dari upaya untuk menegakkan kebenaran. Menegakkan kebenaran itu adalah salah satu metode

⁶⁰ *Ibid.*, hal. 366

Allah yang harus ditaati manusia. Dengan sendirinya jika manajemen itu adalah upaya untuk menegakkan kebenaran, maka manajemen termasuk satu metode yang disusun manusia untuk menegakkan kebenaran itu.

Ketiga, menegakkan keadilan. Semua aktivitas yang terkait pengelolaan suatu lembaga harus dilandaskan pada sifat adil. Adil dalam menimbang, adil dalam bertindak, dan adil dalam menghukum.

Keempat, keadilan menyampaikan amanat. Agama memerintahkan setiap orang untuk menunaikan amanat. Dalam lingkup perguruan tinggi, baik pimpinan puncak (*top manager*), pimpinan menengah (*middle manager*) maupun dosen dan karyawan, (*operative manager*), semuanya adalah pemegang amanat yang wajib ditunaikan atau disampaikan kepada orang-orang yang berhak. Di sini terbukti bahwa manajemen ada kaitannya dengan hukum agama dan kaidah kepemimpinan dalam Islam.

3. Fungsi Manajemen

Dalam proses pelaksanaannya, manajemen mempunyai tugas-tugas khusus yang harus dilaksanakan. Tugas-tugas khusus itulah yang biasa disebut sebagai fungsi-fungsi manajemen.⁶¹ Berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen ini, berikut ini akan dipaparkan beberapa pendapat para ahli manajemen:

- a. George R. Terry (Disingkat POAC)
 - 1) *Planning* (Perencanaan)
 - 2) *Organizing* (Pengorganisasian)
 - 3) *Actuating* (Penggerakan)

⁶¹ Mulyono, *Manajemen Administrasi Dan Organisasi Pendidikan*. (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2008), hal. 20

- 4) *Controlling* (Pengendalian).
- b. Koont O' Donnel and Niclender:
- 1) *Planning* (Perencanaan)
 - 2) *Organizing* (Pengorganisasian)
 - 3) *Staffing* (Penyusunan pegawai)
 - 4) *Directing* (Pemberian bimbingan)
 - 5) *Controlling* (Pengendalian).
- c. Newman
- 1) *Planning* (Perencanaan)
 - 2) *Organizing* (Pengorganisasi)
 - 3) *Assembling* (Perwakilan)
 - 4) *Resources* (Penggalian sumber)
 - 5) *Directing* (Pemberian bimbingan)
 - 6) *Controlling* (Pengendalian).⁶²
- d. Henri Fayol
- 1) *Forecasting and Planning* (Forkasting dan perencanaan)
 - 2) *Organizing* (Pengorganisasian)
 - 3) *Commanding* (Perintah)
 - 4) *Coordinating* (Koordinasi)
 - 5) *Controlling* (Pengawasan).
- e. Herbert G. Hicks
- 1) *Creating* (Kreasi)

⁶² *Ibid.*, hal. 23

- 2) *Planning* (Perencanaan)
 - 3) *Organizing* (Pengorganisasian)
 - 4) *Motivating* (Motivasi)
 - 5) *Communicating* (Komunikasi)
 - 6) *Controlling* (Pengawasan).
- f. Luther Gulick (Disingkat POSDCORB)
- 1) *Planning* (Perencanaan)
 - 2) *Organizing* (Pengorganisasian)
 - 3) *Staffing* (Penyusunan pegawai)
 - 4) *Directing* (Pemberian Bimbingan)
 - 5) *Coordinating* (Pengkoordinasian)
 - 6) *Reporting* (Pelaporan)
 - 7) *Budgeting* (Pengggaran)

4. Manajemen Perencanaan dan Pengembangan Madrasah

Perencanaan pengembangan sekolah perlu dirumuskan dengan jelas, baik dalam jangka panjang, menengah, maupun dalam jangka pendek. Jangka panjang dapat dirumuskan dalam rencana strategik, yang mencakup: visi, misi, tujuan, kebijakan, strategi, dan program untuk kurun waktu 5-10 tahun. Jangka menengah meliputi strategi dan program yang akan direalisasikan dalam kurun 3-5 tahun. Jangka pendek meliputi program yang disusun dan direalisasikan setiap tahun ajaran. Perencanaan yang baik, menuntut pelibatan semua *stakeholders* sekolah,

seperti kepala sekolah, guru, staf, peserta didik, pengawas, orang tua/komite sekolah, dan dewan pendidikan.⁶³

Beberapa indikator berikut dapat dijadikan acuan untuk mengembangkan perencanaan pengembangan sekolah:

- a. Sekolah memiliki rencana jangka pendek (rencana tahunan), rencana menengah (3 sampai 5 tahun), dan rencana jangka panjang (5 sampai 10 tahun).⁶⁴
- b. Visi dan misi sekolah dirumuskan bersama dengan berbagai pihak yang berkepentingan dengan sekolah, dan dipahami oleh seluruh warga sekolah (peserta didik, guru, kepala sekolah, staf), bahkan orang tua dan masyarakat untuk mendapatkan dukungan penuh.
- c. Visi dan misi sekolah dinyatakan secara jelas dan berorientasi pada nilai-nilai ideal, menantang, dan bersifat inovatif, serta dijadikan dasar dalam penyusunan program sekolah.
- d. Strategi dan program sekolah dikembangkan secara konsisten mengarah kepada pencapaian visi dan misi sekolah.
- e. Komite sekolah dilibatkan secara aktif dalam penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPES) dan penetapan APBS.
- f. Guru berpartisipasi secara aktif menentukan prioritas perencanaan jangka pendek.

⁶³ Arismunandar, *Pengembangan Kewirausahaan Sekolah*. (Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, 2006), hal 81

⁶⁴ *Ibid.*, hal. 82

- g. Kepentingan peserta didik menjadi prioritas dalam program-program yang direncanakan.

5. Manajemen Pengembangan Guru dan Staf

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola dan memberdayakan seluruh warga sekolah, termasuk pengembangan guru dan staf. Dalam hal ini, peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku warga sekolah melalui aplikasi konsep dan teknik manajemen personalia modern.⁶⁵

Pengembangan guru dan staf merupakan pekerjaan yang harus dilakukan kepala sekolah dalam manajemen personalia pendidikan, yang bertujuan untuk mendayagunakan guru dan staf secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu, fungsi personalia yang harus dilaksanakan kepala sekolah adalah menarik, mengembangkan, menggaji, dan memotivasi guru dan staf untuk mencapai tujuan pendidikan, membantu guru dan staf mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karier guru dan staf, serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi sekolah.

Pengembangan guru dan staf mencakup: Perencanaan, Pengadaan, Pembinaan dan Pengembangan, Promosi dan Mutasi, Pemberhentian, Korapensasi, dan Penilaian. Semua itu perlu dilakukan dengan baik dan benar agar apa yang diharapkan tercapai, yakni tersedianya guru dan staf yang

⁶⁵ Rohiat, *Manajemen Sekolah, Teori Dasar Dan Praktek*. (Bandung: Refika Aditama, 2009), hal. 26

diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai serta dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan berkualitas.⁶⁶

Pengembangan guru dan staf merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa depan. Penyusunan rencana personalia yang baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan guru dan staf lainnya. Karena itu, sebelum menyusun rencana, perlu dilakukan analisis pekerjaan (*Job analisis*) dan analisis jabatan untuk memperoleh deskripsi pekerjaan (gambaran tentang tugas-tugas dan pekerjaan yang harus dilaksanakan). Informasi ini sangat membantu penentuan jumlah guru dan staf yang diperlukan, dan juga untuk menghasilkan spesifikasi pekerjaan (*job specification*). Spesifikasi jabatan ini memberi gambaran tentang standar kualitas minimum pegawai yang sesuai dan dapat diterima untuk melaksanakan pekerjaan sebagaimana mestinya.⁶⁷

6. Manajemen Pengembangan Peserta Didik

Pengembangan peserta didik atau manajemen kesiswaan (peserta didik) merupakan salah satu bidang operasional sekolah. Pengembangan peserta didik adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai ke luar dari sekolah. Pengembangan peserta didik bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi

⁶⁶ *Ibid.*, hal. 35

⁶⁷ *Ibid.*, hal. 37

berbagai aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan pribadi peserta didik secara optimal.⁶⁸

Pengembangan peserta didik bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan sekolah. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, bidang pengembangan peserta didik sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaan siswa baru (PSB), kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin.⁶⁹

Berdasarkan tiga tugas utama tersebut, tanggung jawab kepala sekolah dalam mengelola bidang kesiswaan berkaitan dengan hal-hal berikut ini.

- a. Kehadiran peserta didik di sekolah dengan berbagai permasalahannya.
- b. Penerimaan, orientasi, klasifikasi, dan penempatan peserta didik di kelas dan program studi.
- c. Evaluasi dan pelaporan kemajuan belajar.
- d. Program supervisi bagi peserta didik yang mempunyai kelainan, seperti pembelajaran remedial dan pembelajaran luar biasa.
- e. Pengendalian disiplin peserta didik.
- f. Program bimbingan dan penyuluhan.
- g. Program kesehatan dan keamanan.
- h. Penyesuaian pribadi, sosial, dan emosional.

⁶⁸ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 1988), hal. 94

⁶⁹ *Ibid.*, hal. 95

Penerimaan siswa baru perlu dikelola sedemikian rupa mulai dari penentuan daya tampung sekolah atau jumlah siswa baru yang akan diterima, yaitu dengan mengurangi daya tampung dengan jumlah peserta didik yang tinggal kelas atau mengulang. Kegiatan penerimaan peserta didik baru biasanya dikelola oleh panitia penerimaan siswa baru (PSB) atau panitia penerimaan murid baru (PMB). Dalam kegiatan ini, kepala sekolah membentuk panitia atau menunjuk beberapa orang guru untuk bertanggung jawab dalam tugas tersebut. Setelah para peserta didik diterima, lalu dilakukan pengelompokan dan orientasi. Sehingga secara fisik, mental, dan emosional siap untuk mengikuti pendidikan dan pembelajaran.⁷⁰

Keberhasilan, kemajuan, dan prestasi belajar peserta didik memerlukan data yang otentik, dapat dipercaya, dan memiliki keabsahan. Data ini diperlukan untuk mengetahui dan mengontrol keberhasilan atau prestasi kepala sekolah sebagai manajer pendidikan di sekolahnya. Kemajuan belajar peserta didik ini secara periodik harus dilaporkan kepada orang tua, sebagai masukan untuk berpartisipasi dalam proses pendidikan dan membimbing anaknya belajar, baik di rumah maupun di sekolah.

Pemantauan terhadap kemajuan belajar peserta didik merupakan suatu prosedur vital, sebagai kegiatan pendahuluan untuk merencanakan siasat pembelajaran, mengubah metode atau menambah/mengurangi beban kerja. Secara khusus, pemantauan terhadap kemajuan peserta didik yang dilakukan secara

⁷⁰ *Ibid.*, hal. 97

konsisten dan kontinu berperan sebagai dasar untuk memberikan balikan kepada peserta didik.

7. Manajemen Pengembangan Kurikulum dan Pembelajaran

Pengembangan kurikulum dan program pembelajaran merupakan bagian dari manajemen sekolah. Pengembangan kurikulum dan program pembelajaran mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum. Perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional pada umumnya telah dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional pada tingkat pusat. Karena itu level sekolah yang paling penting adalah bagaimana merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum (Standar Kompetensi dan Kompetensi Dasar/SKKD) tersebut dengan kegiatan pembelajaran. Di samping itu, sekolah juga bertugas dan berwenang untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal dan *life skill* sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan lingkungan setempat.⁷¹

Pengembangan kurikulum muatan lokal telah dilakukan sejak digunakannya Kurikulum 1984, khususnya di sekolah dasar. Pada kurikulum tersebut muatan lokal disisipkan pada berbagai bidang studi yang sesuai. Muatan lokal lebih diintensifkan lagi pelaksanaannya dalam Kurikulum 1994. Dalam Kurikulum 1994, muatan lokal tidak lagi disisipkan pada setiap bidang studi, tetapi menggunakan pendekatan monolitik berupa bidang studi, baik bidang studi wajib maupun pilihan. Pengembangan kurikulum muatan lokal dimaksudkan terutama untuk mengimbangi kelemahan-kelemahan pengembangan kurikulum sentralisasi, dan bertujuan agar peserta didik mencintai dan mengenai lingkungannya, serta mau

⁷¹ Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional. Kajian Pendidikan Masa Depan*. (Bandung: Remaja Rosda Karya), Hal. 89

dan mampu melestarikan dan mengembangkan sumber daya alam, kualitas sosial, dan kebudayaan yang mendukung pembangunan nasional, pembangunan regional, maupun pembangunan lokal sehingga peserta didik tidak terlepas dari akar sosial budaya lingkungannya.⁷²

Kurikulum muatan lokal pada hakikatnya merupakan suatu perwujudan Pasal 38 ayat I Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN) yang berbunyi, “Pelaksanaan kegiatan pendidikan dalam satuan pendidikan didasarkan atas kurikulum yang berlaku secara nasional dan kurikulum yang disesuaikan dengan keadaan serta kebutuhan lingkungan dan ciri khas satuan pendidikan.” Sebagai tindak lanjut hal tersebut, muatan lokal telah dijadikan strategi pokok untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan lokal dan sejauh mungkin melibatkan peran serta masyarakat dalam perencanaan dan pelaksanaannya. Dengan kurikulum muatan lokal, setiap sekolah diharapkan mampu mengembangkan program pendidikan tertentu yang sesuai dengan keadaan dan tuntutan lingkungannya.⁷³

Sekolah merupakan ujung tombak pelaksanaan kurikulum, baik kurikulum nasional maupun muatan lokal, yang diwujudkan melalui proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, instirusional, kurikuler dan instruksional. Agar proses pembelajaran dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, serta mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan kegiatan manajemen program pembelajaran. Manajemen pembelajaran adalah keseluruhan proses

⁷² *Ibid.*, hal. 92

⁷³ *Ibid.*, hal. 93

penyelenggaraan kegiatan di bidang pembelajaran yang bertujuan agar seluruh kegiatan pembelajaran terlaksana secara efektif dan efisien.

Kepala sekolah diharapkan dapat membimbing dan mengarahkan pengembangan kurikulum dan program pembelajaran serta melakukan pengawasan dalam pelaksanaannya. Dalam proses pengembangan program sekolah, kepala sekolah hendaknya tidak membatasi diri pada pendidikan dalam arti sempit, ia harus menghubungkan program-program sekolah dengan seluruh kehidupan peserta didik dan kebutuhan lingkungan.⁷⁴

Kepala sekolah merupakan seorang manajer di sekolah. Ia harus bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian perubahan atau perbaikan program pembelajaran di sekolah. Untuk kepentingan tersebut, sedikitnya terdapat empat langkah yang harus dilakukan, yaitu menilai kesesuaian program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan peserta didik, meningkatkan perencanaan program, memilih dan melaksanakan program, serta menilai perubahan program.

Untuk menjamin efektivitas pengembangan kurikulum dan program pembelajaran, kepala sekolah sebagai pengelola program pembelajaran bersama dengan guru-guru harus menjabarkan isi kurikulum (SK-KD) secara lebih rinci dan operasional ke dalam indikator-indikator. Dalam hal ini, silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) wajib dikembangkan guru sebelum melakukan kegiatan pembelajaran. Berikut diperinci beberapa prinsip yang harus diperhatikan:

⁷⁴ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosda Karya: 1995), hal. 57

- a. Tujuan yang dikehendaki harus jelas, makin operasional tujuan, makin mudah terlihat dan makin tepat program-program yang dikembangkan untuk mencapai tujuan.⁷⁵
- b. Program itu harus sederhana dan fleksibel.
- c. Program-program yang disusun dan dikembangkan harus sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
- d. Program yang dikembangkan harus menyeluruh dan harus jelas pencapaiannya.
- e. Harus ada koordinasi antar komponen pelaksana program di sekolah.

8. Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Hal tersebut lebih terasa lagi dalam implementasi manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah, yang menuntut kemampuan kepala sekolah untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan dana secara transparan kepada warga sekolah, masyarakat, dan pemerintah.⁷⁶

Dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dari kajian manajemen pendidikan. Komponen keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan-kegiatan proses belajar-mengajar di sekolah bersama komponen-komponen lain. Dengan kata lain, setiap kegiatan yang dilakukan sekolah memerlukan biaya, baik

⁷⁵ *Ibid.*, hal. 57

⁷⁶ Martono dkk, *Manajemen Keuangan*. (Yogyakarta: Ekorisia, 2003), hal. 66

itu disadari maupun tidak disadari. Komponen keuangan dan pembiayaan ini perlu dikelola sebaik-baiknya, agar dana-dana yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan. Hal ini penting, terutama dalam rangka MBS, yang memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mencari dan memanfaatkan berbagai sumber dana sesuai dengan keperluan masing-masing sekolah karena pada umumnya dunia pendidikan selalu dihadapkan pada masalah keterbatasan dana, apalagi dalam kondisi krisis seperti sekarang ini.⁷⁷

Sumber keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu Pemerintah, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan, Orang tua peserta didik, Masyarakat, baik mengikat maupun tidak mengikat. Berkaitan dengan penerimaan keuangan dari orang tua dan masyarakat, karena keterbatasan kemampuan pemerintah dalam pemenuhan kebutuhan dana pendidikan, tanggung jawab atas pemenuhan kebutuhan dana pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, masyarakat, dan orang tua. Adapun dimensi pengeluaran meliputi biaya rutin dan biaya pembangunan.⁷⁸

Biaya rutin adalah biaya yang harus dikeluarkan dari tahun ke tahun, seperti gaji pegawai (guru dan non guru), serta biaya operasional, biaya pemeliharaan gedung, fasilitas, dan alat-alat pembelajaran (barang-barang habis

⁷⁷ Fita Setiati, *Manajemen Keuangan*. (Malang: Politeknik Universitas Brawijaya, 1999), hal. 35

⁷⁸ Martono dkk, *op.cit.*, hal. 68

pakai).⁷⁹ Sementara biaya pembangunan, misalnya pembelian atau pengembangan tanah, pembangunan gedung, perbaikan atau rehab gedung, penambahan furnitur, serta biaya atau pengeluaran lain untuk barang-barang yang tidak habis pakai. Dalam rangka implementasi manajemen kepemimpinan kepala sekolah, manajemen komponen keuangan harus dilaksanakan dengan baik dan teliti mulai tahap penyusunan anggaran, penggunaan, sampai pengawasan dan pertanggungjawaban sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar semua dana sekolah benar-benar dimanfaatkan secara efektif, efisien, tidak ada kebocoran-kebocoran, serta bebas dari penyakit korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Tugas manajemen keuangan dapat dibagi tiga fase, yaitu *financial planning, implementation, and evaluation*. Perencanaan finansial yang disebut *budgeting*, merupakan kegiatan mengkoordinasi semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa menyebabkan efek samping yang merugikan. *Implementation involves accounting* (pelaksanaan anggaran) ialah kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan kemungkinan terjadi penyesuaian jika diperlukan. *Evaluation involves* merupakan proses evaluasi terhadap pencapaian sasaran.⁸⁰

Komponen utama manajemen keuangan meliputi, (1) prosedur anggaran; (2) prosedur akuntansi keuangan; (3) pembelajaran, pergudangan, dan prosedur pendistribusian; (4) prosedur investasi; dan (5) prosedur pemeriksaan. Dalam pelaksanaannya, manajemen keuangan ini menganut asas pemisahan tugas antara fungsi otorisator, ordonator, dan bendaharawan. Otorisator adalah pejabat yang

⁷⁹ Fita Setiati, *op.cit.*, hal.36

⁸⁰ *Ibid.*, hal. 36

diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran anggaran. Ordonator adalah pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan yang dilakukan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan. Adapun bendaharawan adalah pejabat yang berwenang melakukan penerimaan, penyimpanan, dan pengeluaran uang atau surat-surat berharga lainnya yang dapat dinilai dengan uang serta diwajibkan membuat perhitungan dan pertanggung jawaban.⁸¹

Kepala sekolah, sebagai manajer berfungsi sebagai otorisator, dan dilimpahi fungsi ordonator untuk memerintahkan pembayaran. Namun, tidak dibenarkan melaksanakan fungsi bendaharawan karena berkewajiban melakukan pengawasan ke dalam. Bendaharawan, di samping mempunyai fungsi-fungsi bendaharawan, juga dilimpahi fungsi ordonator untuk menguji hak atas pembayaran.

9. Manajemen Sarana dan Prasarana

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, serta alat-alat dan media pembelajaran. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pembelajaran, seperti halaman, kebun, taman sekolah, jalan menuju sekolah, tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar mengajar, seperti

⁸¹ Hendyat Soetopo, *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*. (Surabaya: Usaha Nasional, 1982), hal. 142

taman sekolah untuk pembelajaran biologi, halaman sekolah sebagai sekaligus lapangan olah raga, komponen tersebut merupakan sarana pendidikan.⁸²

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi, dan penghapusan serta penataan.⁸³

Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi, indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun murid untuk berada di sekolah.⁸⁴

D. Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah

Kewenangan kepala madrasah selaku pemimpin dalam mencapai tujuan sekolah adalah mengatur dan mengelola tiga hal pokok, yaitu: personil, sarana dan dana. dengan kewenangan ini kepala sekolah bisa maksimal dalam memberdayakan masing-masing aspek. Dalam hal ini kepala sekolah dibantu oleh empat orang wakil yang masing-masing bertugas dalam bidang kurikulum, kesiswaan, sarana dan prasarana, serta hubungan masyarakat dan kepala sekolah sebagai managinya. Sehingga program yang direncanakan bisa berjalan dengan baik, termasuk pemenuhan sarana dan prasarana sekolah sebagai penunjang kegiatan belajar mengajar disekolah tersebut.⁸⁵

⁸² Ibrahim Bafadal, *Manajemen Perlengkapan Sekolah* (Jakarta: PT Bumi Karsa, 2004), hal. 137

⁸³ Yusak Burhanudin, *Administrasi Pendidikan*. (Bandung : CV.Pustaka Setia, 2005), hal. 175

⁸⁴ *Ibid.*, hal. 176

⁸⁵ Jamal Ma'mur Asmani, *op.cit.*, hal. 129

Jadi kepala sekolah sebagai seorang manager yang bertanggungjawab dalam hal kelancaran proses belajar mengajar dan kegiatan administrasi sekolah juga bertanggung jawab mengawasi, membina, dan memotivasi kinerja para guru dan pegawai lainnya sebagai wujud peranannya di posisi manager.

Supervisi sebagai bagian terpenting dari kompetensi dalam menciptakan proses pembelajaran yang berkualitas bertumpu pada peran kepala sekolah. Adapun peran kepala sekolah tersebut telah diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007 tentang standar kompetensi kepala sekolah yang meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi supervisi, kompetensi manajerial, kompetensi sosial.⁸⁶

Namun kenyataannya menunjukkan bahwa peran kepala sekolah masih terbatas pada pembinaan guru dalam mengajar, itupun belum meliputi semua aspek dimana yang biasanya menjadi sasaran hanyalah perangkat administrasi pembelajaran, media pembelajaran dan alat evaluasi secara tertulis dan masih sangat jarang yang melaksanakan supervisi proses pembelajaran itu sendiri. Sehingga hal ini berdampak, banyak guru yang lebih cenderung mementingkan persiapan secara tertulis dari pada merancang proses pembelajaran sesuai dengan teori maupun prinsip pembelajaran yang pada dasarnya justru langsung menyentuh peserta didik dan ke depannya sangat memberikan kontribusi yang besar bagi pengembangan sekolah.

Selanjutnya dari segi kualifikasi pendidikan dan pengalaman kerja, sudah selayaknya jika yang menjadi kepala sekolah harus benar-benar memenuhi

⁸⁶ *Ibid.*, hal.129

persyaratan, sebab hal itu sangat penting agar seorang kepala sekolah dapat memberikan masukan bukan hanya secara teori saja namun juga berdasarkan pengalamannya selama di lapangan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa peranan kepala sekolah sangat strategik di dalam melakukan fungsi manajerial di sekolah. Sebagai supervisor manajerial, ia dituntut untuk memiliki pengetahuan, sikap, dan keterampilan di bidang manajemen dan leadership sehingga ia dapat memainkan peranan dan fungsinya dalam mengelola sumberdaya sekolah secara efisien dan efektif.⁸⁷ Seorang kepala sekolah juga harus dapat memainkan peranan dan fungsinya di dalam membawa berbagai perubahan di sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam mentransformasikan perubahan organisasi sekolah merupakan peranan yang sangat penting. Dengan demikian, kepala sekolah dituntut memiliki pengetahuan dan wawasan untuk membina di bidang leadership yang dapat menciptakan iklim dan budaya sekolah yang kondusif bagi proses pembelajaran sehingga mencapai kinerja sekolah, kinerja kepala sekolah, dan prestasi siswa yang maksimal.⁸⁸

Untuk itu sudah sepatutnya peraturan tentang kriteria seorang kepala sekolah segera diterapkan guna memperbaiki tatanan pendidikan pada umumnya dan pengembangan sekolah pada khususnya.

⁸⁷ *Ibid.*, hal. 130

⁸⁸ *Ibid.*, hal. 130

E. Permasalahan Yang Dihadapi Kepala Madrasah

Manajemen madrasah akan selalu dihadapkan pada berbagai masalah, baik yang bersifat keorganisasian atau individu-individu disekolah. Berdasarkan standar kepala sekolah dalam Permen nomor 13 tahun 2007, dapat diidentifikasi tugas-tugas yang ditangani dan dikuasai oleh kepala sekolah, yaitu tugas manajerial, dan supervisi yang didasari oleh kepribadian dan kemampuan sosial yang baik.

Masalah yang dihadapi kepala sekolah dalam mengelola sekolah dapat diklasifikasikan menjadi 3 bagian, yaitu :

1. Masalah Dalam Pembelajaran
2. Masalah Dalam Manajemen Sekolah
3. Masalah Dalam Pemberdayaan Masyarakat

Berikut uraian mengenai masalah-masalah, proses, penyebab dan dampak yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam tiga hal tersebut:

1. Masalah Dalam Pembelajaran

Masalah dalam pembelajaran merupakan pengelolaan sekolah yang muncul dihadapi kepala sekolah pada lingkup sekolah.⁸⁹ Adapun macam-macam masalah dalam pembelajaran diantaranya :

- a. Tidak adanya/kurangnya guru dalam merencanakan dan mempersiapkan proses belajar mengajar
- b. Monotonnya/kurang variatifnya metode PBM
- c. Minimnya/tidak adanya sumber belajar yang dibutuhkan

⁸⁹ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003), hal. 62

- d. Kurangnya kemampuan guru dalam menilai hasil belajar
 - e. Rendahnya kemampuan/kompetensi guru dalam PBM
 - f. Rendahnya minat siswa dalam PBM
 - g. Kurangnya motivasi guru dalam bekerja
 - h. Tidak memadai/tidak tersedianya laboratorium yang dibutuhkan
 - i. Minimnya SDM guru dan sarana
 - j. Kurangnya variasi dan metode PBM
2. Masalah Dalam Manajemen Sekolah

Masalah Manajemen adalah masalah pokok yang dihadapi oleh kepala sekolah. Pemahaman mengenai tujuan sekolah akan mengarahkan kepala sekolah kepada berbagai usaha yang sistematis dan terfokus dalam mencapai suatu tujuan.⁹⁰

Dilihat dari aspeknya, masalah manajemen sekolah dapat diklasifikasikan menjadi masalah dalam :

- a. Manajemen kurikulum

Manajemen kurikulum merupakan kegiatan kepala sekolah yang dibantu oleh wakil kepala sekolah urusan kurikulum dan guru-guru dalam merencanakan, mengorganisasi, mengimplementasikan dan mengevaluasi kurikulum sekolah.

Masalah yang dihadapi pada manajemen kurikulum diantaranya :

- 1) Sebagian guru belum memperoleh implementasi KTSP baik dalam bentuk sosialisasi maupun pelatihan penyusunan dan penjabaran KTSP

⁹⁰ *Ibid.*, hal.63

- 2) Proses implementasi team teaching (tim pengajar) bagi guru masih tabu, karena tidak terbiasa mengajar secara tim
 - 3) Sekolah tidak memiliki profil lulusan secara tertulis yang merupakan karakteristik yang harus dimiliki dan dikuasai siswa ketika ia lulus dari suatu jenjang pendidikan.
 - 4) Dalam penyusunan KTSP kepala sekolah tidak melibatkan stakeholder
 - 5) Sekolah hanya mengkopi dokumen KTSP dari sekolah lain dan hanya mengganti nama sekolahnya saja.
- b. Manajemen peserta didik
- 1) Masalah utama dalam manajemen peserta didik bagi sekolah-sekolah yang berada di daerah tertinggal adalah rendahnya kualitas dan kuantitas peserta didik yang mendaftar ke sekolah.⁹¹
 - 2) Banyak siswa yang tidak disiplin
 - 3) Sebagian siswa terlibat dalam tindakan kriminal, sex bebas, dan narkoba
 - 4) Banyaknya siswa terlambat ke sekolah
 - 5) Pakaian dan penampilan siswa yang tidak sesuai dengan tata tertib sekolah
- c. Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan
- 1) Kurangnya profesionalisme tenaga pendidik dan tenaga kependidikan (TU, penjaga, laboran, pustakawan, teknisi).

⁹¹ *Ibid.*, hal. 63

- 2) Kurangnya jumlah tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan
 - 3) Rendahnya disiplin dan motivasi kerja tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan
 - 4) Rendahnya penguasaan materi bagi tenaga pendidik
 - 5) Sebagian tenaga pendidik masih ada yang belum S1
 - 6) Masih ada ketidakesuaiannya antara latar belakang dan mata pelajaran yang diampu
 - 7) Ketidakmampuan tenaga TU dalam merespon tugas pokok dan fungsinya
 - 8) Penanganan bimbingan konseling pada sekolah banyak yang tidak memiliki latar belakang psikologi pendidikan dan bimbingan, bahkan ada sekolah yang tidak memiliki guru BP
- d. Sarana prasarana
- 1) Terbatasnya sarana dan prasarana yang dimiliki sekolah
 - 2) Rendahnya perawatan fasilitas sekolah
 - 3) Sulitnya melaksanakan pemutahiran data masalah sarana prasarana
 - 4) Rawannya bencana alam, banjir, kebakaran, gempa
 - 5) Banyak komputer tidak digunakan akhirnya rusak, karena tidak ada tenaga yang mengoperasikannya
- e. Hubungan sekolah dengan masyarakat
- 1) Rendahnya tingkat partisipasi masyarakat dalam mengelola sekolah
 - 2) Rendahnya manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat yang dilakukan oleh pihak sekolah

- 3) Sebagian kepala sekolah tidak membuka lebar/seluas-luasnya bagi guru dan masyarakat dalam membuat keputusan sekolah.⁹²

f. Kepemimpinan sekolah

- 1) Kurangnya ketrampilan dalam kepemimpinan, yang ditandai dengan seringnya terjadi konflik antara kepala sekolah dengan personil lainnya disekolah
- 2) Kurangnya kemampuan kepala sekolah dalam berkomunikasi dengan warga sekolah
- 3) Kurangnya kemampuan kepala sekolah dalam membina hubungan insani
- 4) Kurangnya kemampuan kepala sekolah dalam memotivasi warga sekolah

g. Supervisi dan pengawas sekolah

- 1) Banyak kepala sekolah tidak mengetahui bahkan tidak pernah melaksanakan supervisi sekolah
- 2) Kepala sekolah tidak mampu memberikan contoh dalam variasi metode pembelajaran
- 3) Kepala sekolah bingung dalam menganalisis berhasil atau tidaknya suatu kondisi yang terjadi di sekolah
- 4) Rendahnya tindak lanjut dari temuan yang didapat dari pengawasan

h. Pembiayaan sekolah

⁹² *Ibid.*, hal. 64

- 1) Kecilnya pemasukan dibanding dengan pengeluaran
- 2) Minimnya transparansi pengelolaan keuangan sekolah
- 3) Sebagian kepala sekolah lemah kemampuannya dalam: pembukuan, penyusunan RAPBS yang partisipatif, transparansi pengelolaan keuangan sekolah.

i. Budaya sekolah

- 1) Tidak adanya desain budaya sekolah yang berorientasi pada mutu
- 2) Kurangnya teladan kepala sekolah dan guru dalam menanamkan nilai-nilai yang dianut di sekolah.⁹³

j. Sistem informasi manajemen sekolah

- 1) Banyak sekolah yang tidak memiliki sistem informasi manajemen
- 2) Banyak keputusan kepala sekolah dan guru tidak didasarkan pada sistem informasi manajemen
- 3) Banyak data-data yang dikarang, tidak sesuai fakta
- 4) Banyak administrasi disekolah masih menggunakan sistem manual, atau tidak menggunakan aplikasi tertentu

3. Masalah Dalam Pemberdayaan Masyarakat

Pemberdayaan masyarakat bagi kepala sekolah dianggap sebagai suatu keniscayaan. Terlebih pada sekolah-sekolah didaerah terpencil, dimana partisipasi masyarakat berada pada posisi menengah kebawah.⁹⁴ Masalah tersebut adalah

- a. Belum adanya kepercayaan kepala sekolah kepada masyarakat atau sebaliknya

⁹³ *Ibid.*, hal. 65

⁹⁴ Sri Banun Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*. (Mataram: Alfabeta, 2009), hal. 49

- b. Para orang tua merasa enggan jika diposisikan sebagai pembayar
- c. Kepala sekolah tidak menempatkan masyarakat sebagai perencana, pelaksana, dan diberi juga kesempatan mengevaluasi
- d. Kurangnya kepala sekolah memberikan informasi mengenai sekolah kepada masyarakat/orang tua
- e. Masyarakat tidak diberikan akses terlibat dalam manajemen sekolah

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif Karena bertujuan untuk memperoleh paparan data berdasarkan masalah yang akan dijawab dalam penelitian tentang implementasi kompetensi managerial kepala MAN Jombang. *Bogdan & Taylor* mendefinisikan metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menggunakan data deskriptif berupa kata-kata tertulis/lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.¹ Selanjutnya, penelitian deskriptif digunakan untuk memecahkan atau menjawab permasalahan yang sedang dihadapi pada situasi sekarang. Dilakukan dengan menempuh langkah-langkah pengumpulan, klasifikasi, dan analisis data, membuat kesimpulan dan laporan, dengan tujuan utama untuk membuat gambaran tentang sesuatu keadaan secara obyektif dalam suatu deskripsi situasi.²

Berdasarkan hal tersebut, maka dalam penelitian ini digunakan metode deskriptif, yaitu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data. Disamping itu juga menyajikan data, menganalisis dan menginterpretasi, serta bersifat komperatif dan korelatif.³ Maka, peneliti akan menggambarkan/memaparkan data-data yang telah diperoleh

¹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2002), hal. 3.

² Mohammad Ali, *Penelitian Kependidikan Prosedur dan Strategi* (Bandung: Angkasa, 1987), hal. 120.

³ Cholid Narbuko, Abu Achmadi, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), hal. 44.

berkaitan dengan “Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah (Studi kasus di MAN Jombang)”.

B. Kehadiran Peneliti

Peneliti dalam pendekatan *kualitatif* menonjolkan kapasitas jiwa raga dalam mengamati, bertanya, melacak dan mengabstraksi.⁴ Maksudnya peneliti merupakan alat utama dalam melakukan penelitian.

Kehadiran peneliti di lapangan merupakan hal yang paling penting, sebab penelitian ini menggunakan pendekatan *kualitatif* yang pada prinsipnya penelitian *kualitatif* sangat menekankan latar yang alamiah, sehingga sangat perlu kehadiran peneliti untuk melihat dan mengamati latar alamiah di MAN Jombang. Jadi, kehadiran peneliti di MAN Jombang adalah sebagai peneliti.

C. Lokasi Penelitian

Peneliti mengambil lokasi penelitian di MAN Jombang, Jl. Dr. Wahidin Sudirohusodo no.2. Peneliti memilih lokasi ini karena beberapa pertimbangan.

Diantaranya:

1. MAN Jombang memiliki perkembangan dan kemajuan yang sangat signifikan dalam proses managerial disegala aspek khususnya dalam proses managerial kepala MAN Jombang.
2. Ditinjau dari segi efektifitas dan efisiensi waktu, jarak, dan lokasi sangat memungkinkan kelancaran bagi peneliti dalam proses

⁴ S. Faisal, *Penelitian Kualitatif Dasar-Dasar dan Aplikasi* (Malang: YA3, 1990), hal. 20.

penyelesaian penelitian karena masih dalam wilayah Jombang yang bertepatan sama dengan alamat peneliti.

Adapun cara peneliti memasuki lokasi penelitian yaitu dengan cara mendatangi langsung MAN Jombang dengan membawa surat pengantar yang di keluarkan oleh pihak kampus dan di tandangani langsung oleh dekan fakultas.

D. Sumber Data dan Data Penelitian

Sumber data dalam penelitian ini adalah Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah. Sumber data penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh dan penelitian menggunakan dokumentasi, karena dokumen atau catatan yang menjadi sumber data dari 4 informan yaitu Kepala MAN Jombang, WAKA Kurikulum MAN Jombang, Kepala Tata Usaha MAN Jombang, dan Staf Guru MAN Jombang.

Data penelitian ini berupa data Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah kemudian dilakukan transkripsi data menjadi data tertulis yang berisi kompetensi manajerial kepala Madrasah.

E. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam pelaksanaan pengumpulan data, penulis menggunakan *Field Research* (penelitian lapangan). Adapun dalam penelitian ini, penulis menggunakan *Observasi* (pengamatan), *Interview* (wawancara), serta *Dokumentasi*.

a. *Observasi (Pengamatan)*

Metode Observasi adalah studi yang disengaja dan sistematis tentang fenomena-fenomena sosial, dan gejala-gejala alam dengan jalan pengamatan dan pencatatan.⁵ Di dalam pengertian psikologik, observasi (pengamatan) meliputi kegiatan pemuatan perhatian terhadap suatu obyek dengan menggunakan seluruh alat indera, baik itu melalui penglihatan, penciuman, pendengaran, peraba dan pengecap. Dalam artian penelitian observasi dapat dilakukan dengan tes, kuesioner, rekaman gambar, maupun rekaman suara.⁶ Secara garis besar, dalam penelitian ini peneliti/pengamat sebagai partisipan, artinya bahwa peneliti merupakan bagian yang integral dari situasi yang dipelajarinya, sehingga kehadirannya tidak mempengaruhi situasi tersebut dalam kewajarannya.⁷ Metode ini digunakan untuk memperoleh data tentang Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah di MAN Jombang.

b. *Interview (Wawancara)*

Metode Interview merupakan suatu percakapan, tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih yang duduk berhadapan secara fisik dan diarahkan pada suatu masalah tertentu.⁸ Wawancara dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interview*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut.⁹ Maka, dengan interview tersebut diharapkan dapat memperoleh jawaban/keterangan dari responden sesuai dengan tujuan penelitian. Ditinjau dari pelaksanaannya, peneliti menggunakan

⁵ Kartini Kartono, *Pengantar Metodologi Riset Sosial* (Bandung: Mandar Maju, 1990), hal. 157.

⁶ Suharsimi Arikunto, *Op. Cit.*, hal. 133.

⁷ S. Nasution, *Metode Research Penelitian Ilmiah* (Bandung: Jemmars, 1991), hal. 146.

⁸ Kartini Kartono, *Op. Cit.*, hal. 187.

⁹ Lexy J. Moleong, *Op. Cit.*, hal. 135.

model interview bebas terpimpin, yang merupakan kombinasi antara interview bebas dan interview terpimpin, dimana pewawancara bebas menanyakan apa saja tetapi juga mengingat akan data apa yang akan dikumpulkan dengan membawa sederetan pertanyaan, serta berupaya untuk menciptakan suasana santai tapi tetap serius dan sungguh-sungguh.¹⁰ Metode ini penulis gunakan untuk mendapatkan informasi dari Kepala Madrasah berkaitan dengan Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah di MAN Jombang.

c. Dokumentasi

Dokumentasi berasal dari kata dokumen, yang berarti barang-barang tertulis. Maka, metode dokumentasi dapat dikatakan sebagai tehnik pengumpulan data dengan cara mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, majalah, surat kabar, prasasti, notulen rapat, agenda, dsb.¹¹ Metode ini digunakan untuk memperoleh data tentang latar belakang MAN Jombang, yang meliputi sejarah singkat berdirinya, visi-misi dan tujuan, struktur organisasi, keadaan guru dan staf, keadaan siswa-siswi, serta kompetensi manajerial kepala Madrasah.

F. Analisis Data

Analisis Data adalah suatu metode yang digunakan untuk menganalisa data-data yang diperoleh dari penelitian. Menganalisis data merupakan suatu langkah yang sangat kritis dalam penelitian. Peneliti harus memastikan pola analisis mana yang akan digunakan, apakah analisis statistik ataukah analisis non statistik. Pemilihan ini tergantung pada jenis data yang dikumpulkan. Dalam

¹⁰ Suharsimi Arikunto, *Op. Cit.*, hal. 132.

¹¹ *Ibid.*, hal. 135.

penelitian ini, peneliti menggunakan analisis non-statistik sesuai untuk data deskriptif atau data textular yang tidak diwujudkan dalam bentuk angka.¹²

Dalam penerapannya, metode deskriptif ini melalui beberapa tahapan, yaitu identifikasi, klasifikasi, kemudian diinterpretasikan. Metode deskriptif kualitatif, diartikan sebagai metode dengan memaparkan dan menafsirkan data yang ada, misalnya tentang situasi yang dialami berkaitan dengan kegiatan, pandangan, sikap yang tampak maupun proses yang sedang bekerja.

Dalam hal ini, peneliti akan terjun secara langsung di lapangan dan mengalami situasi yang terjadi selama Proses manajerial berlangsung, berkaitan dengan prosedur kompetensi manajerial kepala Madrasah di MAN Jombang. Disamping itu, juga dilakukan beberapa kali dalam pengumpulan data, dimana semua data yang telah diperoleh dilapangan dibaca, dipahami, kemudian dibuat ringkasannya. Setelah data terkumpul, kemudian data dianalisis lebih lanjut secara intensif. Maka, dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif ini, penulis dapat menyajikan data yang ada, baik dengan informasi maupun analisis tanpa perlu merumuskan hipotesis.

G. Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data sangat perlu dilakukan agar data yang dihasilkan dapat dipercaya dan dipertanggung jawabkan secara ilmiah. Pengecekan keabsahan data merupakan suatu langkah untuk mengurangi kesalahan dalam proses perolehan data penelitian yang tentunya akan berimbas terhadap hasil akhir dari suatu penelitian.

¹² Sumadi Suryabrata, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: Rajawali Press, 1990), hal. 94.

Peningkatan keabsahan hasil penelitian, peneliti dapat melakukan cek dan ricek. Keabsahan suatu penelitian kualitatif tergantung pada kepercayaan akan Kredibilitas, Transferabilitas, Dependabilitas, dan Conformabilitas.

Adapun teknik pengecekan keabsahan yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Perpanjangan keikutsertaan

Peneliti dalam penelitian *kualitatif* adalah instrument itu sendiri. Keikutsertaan peneliti sangat menentukan dalam pengumpulan data. Keikutsertaan tersebut tidak hanya dilakukan dalam waktu singkat, tetapi memerlukan perpanjangan keikutsertaan pada latar penelitian.¹³

Dalam hal ini, peneliti langsung terjun ke lokasi penelitian dan mengikuti, serta mengamati kompetensi manajerial kepala Madrasah.

2. Ketekunan pengamatan

Ketekunan pengamatan dimaksudkan untuk menentukan data dan informasi yang relevan dengan persoalan yang sedang dicari oleh peneliti.¹⁴

Dalam penelitian ini, persoalannya tentang kompetensi manajerial kepala Madrasah di MAN Jombang, kemudian peneliti memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci.

3. Trianggulasi

Dalam pengecekan keabsahan data pada penelitian ini, peneliti juga menggunakan *trianggulasi*, yaitu teknik pemeriksaan data memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data tersebut, baik bagi keperluan pengecekan atau sebagai

¹³ *Ibid*, hal. 56

¹⁴ *Ibid.*, hal. 57.

bahan pembandingan terhadap data tersebut. Untuk pengecekan data melalui perbandingan terhadap data dari sumber lainnya.¹⁵ Maka dalam penelitian ini, teknik *trianggulasi* yang dilakukan peneliti yaitu dengan membandingkan data yang diperoleh dari lapangan atau yang disebut data primer dengan data sekunder yang didapat dari beberapa dokumen-dokumen kurikulum, serta referensi buku-buku yang membahas hal yang sama. Teknik ini berguna untuk mengetahui kompetensi manajerial kepala Madrasah di MAN Jombang.

¹⁵ *Ibid.* , hlm. 60

BAB IV

PAPARAN DATA

A. Profil Madrasah Aliyah Negeri Jombang

Nama Madrasah	: MAN Jombang
Alamat Madrasah	: Jl. Dr. Wahidin Sudirohusodo no.2
Nomor Telp/ Fax.	: (0321) 861819
Kode Pos	: 61418
Email	: man.jombang@yahoo.co.id
Status Akreditasi	: A
Nomor Pokok Sekolah Nasional	: 20540288
Nomor Statistik Madrasah	: 131 135 170 001
Surat Keputusan / SK	: Nomor 42 Tahun 1992
Tgl/Bln/Th SK Lembaga	: 01 Juli 1992

B. Visi, Misi Dan Tujuan MAN Jombang

1. Visi Madrasah

"Terwujudnya generasi muda yang berilmu, beramal, berakhlak mulia, unggul dalam prestasi dan kompetitif dengan berbasis lingkungan sehat".

2. Misi Madrasah

- a. Meningkatkan proses pembelajaran yang efektif, kreatif dan inovatif.
- b. Meningkatkan kualitas pengalaman ilmu dalam kehidupan sehari-hari.

- c. Meningkatkan pembiasaan siswa dalam berakhlaqul karimah.
- d. Meningkatkan kualitas kegiatan ekstrakurikuler.
- e. Meningkatkan kualitas partisipasi siswa dalam event adu prestasi.
- f. Selalu menciptakan lingkungan bersih dan sehat.

3. Tujuan Madrasah

- a. Tercapainya peningkatan bobot KKM dan nilai UN minimal rata-rata 7,5 (secara bertahap).
- b. Meningkatkan pengalaman ilmu dalam ibadah mahdloh, ibadah sosial, penelitian ilmiah, dan pengabdian masyarakat.
- c. Terbebasnya siswa dari segala macam dekadensi moral dan terbiasa berakhlaqul karimah dengan guru, orang tua, sesama teman, serta masyarakat luas.
- d. Terwujudnya klub-klub yang efektif dan kompetitif dalam setiap bidang ekstra kurikuler.
- e. Tercapainya prestasi pada kejuaraan tingkat kabupaten, tingkat provinsi, dan tingkat nasional dalam berbagai lomba, olimpiade, dan ujian nasional.
- f. Tercapainya kejuaraan LLSS Tingkat Nasional.

C. Sejarah Singkat Berdirinya MAN Jombang

Bermula dari Lembaga Pendidikan Guru Agama Islam yang didirikan di desa Plandi Jombang, pada tahun 1967 dan disiapkan untuk menjadi Madrasah negeri dengan PGA 6 tahun Plandi Jombang (persiapan negeri).

Pada tanggal 1 Januari 1968 dengan SK Menteri Agama RI Nomor 118 Tahun 1968 Madrasah tersebut dinegerikan menjadi PGAN Jombang dengan keputusan Menteri Agama RI Nomor 64 Tahun 1990 tanggal 25 April 1990, disahkan lagi dengan Keputusan Menteri Agama RI Nomor 42 Tahun 1992 tanggal 1 Juli 1992.

D. Program Studi

Ada 4 program studi di MAN Jombang antara lain:

1. Program IPA
2. Program IPS
3. Program Bahasa
4. Program Agama

MAN Jombang mempunyai keunggulan diantaranya UKS, Adiwiyata dan 3R, group sholawat nailil muna, jamu dan tidak kalah lagi dengan kegiatan siswa menuju kewirausahaan seperti pembuatan es krim tela, bakpia dll. MAN Jombang merupakan Madrasah yang peduli terhadap lingkungan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan Madrasah yaitu meningkatnya pengetahuan siswa dalam pemahaman dan pengendalian terjadinya pencemaran, kerusakan lingkungan hidup serta melakukan

pelestarian fungsi lingkungan hidup. Hal ini dibuktikan dengan prestasi yang telah dicapai:

Tabel 2. Prestasi Kejuaraan MAN Jombang.

No.	Jenis Lomba	Juara	Tingkat Lomba
1	Lomba lingkungan sekolah sehat tahun 2004	Juara III	Tingkat Provinsi Jawa Timur
2	Lomba lingkungan sehat tahun tahun 2006	Juara I	Tingkat Kabupaten Jombang
3	Lomba lingkungan sehat tahun 2006	Juara Harapan I	Tingkat Provinsi Jawa Timur
4	Lomba lingkungan sehat tahun 2007	Juara II	Tingkat Propinsi Jawa Timur
5	Lomba lingkungan sehat tahun 2007	Juara I	Tingkat Kabupaten Jombang
6	Lomba lingkungan sehat tahun 2009	Juara I	Tingkat Kabupaten Jombang
7	Lomba lingkungan sehat tahun 2009	Juara I	Tingkat Propinsi Jawa Timur
8	Lomba kebersihan dan keindahan lingkungan tahun 2011	Juara I	Tingkat Kabupaten Jombang
9	Lomba kebersihan antar SMA dalam rangka Adipura dan HUT RI ke-66 tahun 2011	Juara I	Tingkat Kabupaten Jombang

10	Lomba lingkungan Sekolah Sehat 2011	Juara I	Tingkat Proponsi Jawa Timur
----	-------------------------------------	---------	-----------------------------

Sebagai juara 1 Lomba Lingkungan Sekolah Sehat (LLSS) Tingkat Provinsi Jawa Timur Tahun 2011 maka MAN Jombang mewakili Provinsi Jawa Timur untuk maju ke Tingkat Nasional Tahun 2012.

Berawal dari hal tersebut, banyak usulan dan saran agar MAN Jombang mengikuti program Sekolah Adiwiyata. Sebagai tindak lanjut, Kepala MAN Jombang dan beberapa Guru mengadakan studi banding ke SMP Negeri 1 Diwek Jombang untuk selanjutnya peserta Sekolah Adiwiyata, dan melanjutkan permohonan nomor : Ma.13.45/ HM.01/ 296/ 2011 tanggal 05 September 2011 ke BLH kabupaten Jombang. MAN Jombang disetujui oleh BLH dan Dinas Pendidikan Kabupaten Jombang untuk menjadi calon Sekolah Adiwiyata.

Pada bulan Desember 2011 dilakukan penilaian protfolio adiwiyata oleh Tim Adiwiyata dari BLH Kabupaten Jombang. Dari hasil evaluasi, MAN Jombang dinyatakan sebagai calon Sekolah Adiwiyata Tingkat Kabupaten.

Pada awal Tahun 2012, MAN Jombang melakukan persiapan penilaian tingkat provinsi Jawa Timur. Tanggal 09 April 2012, Tim penilai Adiwiyata dari Provinsi Jawa Timur melakukan penilaian dan pemanataan di MAN jombang. Hasilnya MAN Jombang lolos sebagai sekolah Adiwiyata Tingkat Provinsi Jawa Timur dan dinominasikan sebagai Sekolah Adiwiyata Tingkat Nasional.

Sebagai Sekolah Adiwiyata Tingkat Nasional MAN Jombang terus melakukan peningkatan mutu Pendidik dan peserta didik tentang kepedulian terhadap lingkungan, pembenahan sarana dan prasarana ramah lingkungan dan program aksi peduli lingkungan hidup adalah mengadakan lomba *fashion show* pakaian dan bahan daur ulang sampah (3R), pembuatan jamu, penanaman toga, penambahan koleksi flora dan fauna, kegiatan *Clean Up* Brantas bersama Kenduri Agung Pengiat Lingkungan (KAPAL) Jawa Timur di Mojokerto dll.

E. Tenaga Pendidik Dan Tenaga Kependidikan

Jumlah Guru Keseluruhan	: 68 Orang
TU	: 28 Orang
Satpam	: 3 Orang
Petugas Kebersihan	: 3 Orang

F. Penyajian Data

Kepala madrasah memegang pusaka pendidikan. Di tangannya, dinamika pendidikan berjalan. Kepala madrasah yang progresif, dinamis, dan visioner akan membawa kemajuan signifikan dalam meningkatkan kualitas pendidikan.¹ Jika ia pandai bekerja sama, memperkuat barisan internal, mengantisipasi tantangan masa depan, kreatif menciptakan ide-ide segar, dan aktif mengembangkan sayap, maka lembaga pendidikan yang dipimpinnya akan berkembang dengan cepat.

Dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas kepemimpinan lembaga pendidikan yang menjadi *entry point* kebangkitan dunia pendidikan di

¹ TIM, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Yogyakarta: UNY Press, 2007), hal.37

negeri ini, seorang pemimpin sebaiknya memperhatikan kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin lembaga pendidikan yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, supervisi, sosial, kewirausahaan.²

Dalam menjalankan tugasnya, seorang kepala madrasah harus memperhatikan kendala yang dialami guru dan staff yang ada di MAN Jombang, karena guru dan staff adalah sebuah komponen di dalam madrasah yang sangat berpengaruh dalam perkembangan dan kemajuan madrasah yang dipimpinnya. Oleh karena itu kepala madrasah harus mampu memberikan motivasi terhadap guru dan staffnya dalam usahanya untuk menciptakan madrasah yang lebih baik.

Sebagaimana dijelaskan oleh kepala madrasah bapak H. Ach.Hasan sebagai berikut:

“Saya sebagai kepala madrasah harus bisa mengoptimalkan monitoring yang ada yaitu guru dan staff. Saya memberikan motivasi dan mengadakan evaluasi kepada semua pihak dan itu saya lakukan terus menerus agar hasilnya dapat optimal dan sesuai dengan kebutuhan dan dalam proses manajerial saya menggunakan type kepemimpinan demokratis dan sewaktu-waktu juga saya juga menggunakan otoriter dan pendekatan yang saya gunakan adalah pendekatan persuasiv.”³

Sedangkan penanaman rasa tanggung jawab yang diterapkan di MAN Jombang yaitu dengan menerapkan kepada seluruh civitas madrasah seperti yang dijelaskan oleh Bapak H. Ach.Hasan sebagai berikut:

“Program ini dilakukan dengan cara menanamkan kewajiban kepada seluruh civitas madrasah (kepala madrasah, guru, karyawan, dan siswa) untuk melaksanakan tugasnya masing-masing dengan penuh keikhlasan dan rasa tanggung jawab. Mereka harus sadar bahwa kita berada dalam satu ikatan, cita-cita, lembaga, rumah dan satu gerbong yaitu MAN Jombang yang sama memikul sebuah amanah yaitu

² *Ibid.*, hal. 38

³ Wawancara dengan Bapak Ahmad Hasan, (Kepala MAN Jombang), Tanggal 2 Maret 2013

*melakukan proses pendidikan, memajukan MAN Jombang sesuai dengan cita-cita”.*⁴

Dalam menanamkan tanggung jawab tersebut menurut bapak H. Ach.Hasan selaku kepala MAN Jombang mendeteksi secara langsung permasalahan yang sedang terjadi pada bawahannya yaitu dengan cara memperhatikan kinerja bawahannya. Hal ini ditambahkan oleh salah satu guru bahwa kepala madrasah dalam beberapa kesempatan selalu memperingatkan kepada seluruh siswa untuk bersungguh-sungguh dalam belajar, karena belajar merupakan sebuah amanah yang wajib dipertanggung jawabkan.

Akan tetapi peneliti masih tidak Puas dengan hasil penemuan di sana dan hasil dari wawancara dengan bapak H. Ach.Hasan selaku kepala MAN Jombang. Pada tanggal 15 februari 2013, peneliti mencari informasi dari wakil kepala madrasah bagian kurikulum di MAN Jombang yaitu bapak Syamsul Ma’arif di Ruang Guru MAN Jombang, yang menyatakan demikian:

*“Seperti yang saya ketahui beliau dalam proses managerial di MAN Jombang sangat bagus karena beliau sangat strategik dalam mengambil keputusan dan dalam mengambil keputusan tersebut beliau selalu dengan penuh pertimbangan, untuk kompetensi yang diterapkan beliau ada 5 kompetensi yaitu kompetensi managerial, kepribadian, supervisi, sosial, kewirausahaan. Dan strategi yang beliau gunakan adalah dengan pendekatan persuasiv, tiap minggu beliau mengadakan evaluasi dengan seluruh civitas MAN Jombang untuk membahas program kerja”.*⁵

Peneliti ingin menggali lebih dalam tentang proses managerial yang dilaksanakan oleh bapak H. Ach.Hasan selaku kepala MAN Jombang. Pada tanggal 19 februari 2013, Peneliti mencari informasi dari salah satu staf guru

⁴ Wawancara dengan Bapak Ahmad Hasan, (Kepala MAN Jombang), Tanggal 2 Maret 2013

⁵ Wawancara dengan bapak Syamsul Ma’arif, (WAKA Kurikulum MAN Jombang), Tanggal 15 februari 2013.

MAN Jombang yaitu bapak Mukson di Ruang Guru MAN Jombang, yang menyatakan demikian:

*“Langkah yang digunakan beliau dalam proses memimpin MAN Jombang adalah dengan terjun langsung dan memonitoring di setiap staf yang ada di MAN Jombang dan mengadakan evaluasi disetiap hari senin setelah apel pagi guna mengevaluasi program kerja dan startegi yang beliau gunakan adalah dengan pendekatan persuasiv”.*⁶

Untuk mendapatkan data yang lebih spesifik tentang proses managerial kepala MAN Jombang, peneliti mencari data di bagian tata usaha MAN Jombang tentang program kerja yang berkenaan dengan proses managerial kepala MAN Jombang:

1. Grand Planning Kepala MAN Jombang Tahun Pelajaran 2012/2013

- a. Memantapkan sistem dan manajemen administrasi Madrasah
- b. Meningkatkan profesionalisme dan disiplin Guru
- c. Meningkatkan KKM menuju 8,00
- d. Meningkatkan prestasi olimpiade
- e. Meningkatkan ekstrakurikuler, tata kelola dan prestasi
- f. Meningkatkan akhlaqul karimah dan disiplin siswa
- g. Membangun 3 lokal kelas dan rumah produksi
- h. Meningkatkan manajemen dan jaringan alumni
- i. Meningkatkan hubungan lintas sektoral
- j. Memantapkan lingkungan sekolah sehat dan meraih sekolah adiwiyata mandiri.⁷

⁶ Wawancara dengan bapak Mukson, (Staf Guru MAN Jombang), Tanggal 19 februari 2013

⁷ Wawancara dengan Ibu Hamidiyah, (Kepala Tata Usaha MAN Jombang), Tanggal 19 februari 2013.

2. Tugas Kepala MAN Jombang sebagai Pengelola Madrasah

a. Tugas Pokok

- 1) Memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pendidikan dan pengajaran di Madrasah
- 2) Sebagai educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator.

b. Tujuan Jabatan

- 1) Terlaksananya visi dan misi Madrasah
- 2) Terciptanya pelayanan prima.

c. Uraian Tugas Dan Kegiatan

1) Tugas Pokok

- a) Kepala Madrasah Sebagai Edukator melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien
- b) Kepala Madrasah sebagai Manajer mempunyai tugas:
 - (1) Menyusun perencanaan
 - (2) Mengorganisasikan kegiatan
 - (3) Mengarahkan kegiatan
 - (4) Mengordinasikan kegiatan
 - (5) Melaksanakan pengawasan
 - (6) Melakukan evaluasi kegiatan
 - (7) Mengadakan rapat
 - (8) Mengambil keputusan
 - (9) Mengatur proses KBM

- (10) Mengatur OSIS
 - (11) Mengatur hubungan Madrasah dan masyarakat serta instansi terkait
 - (12) Memajukan prestasi Madrasah ke jenjang yang lebih tinggi.⁸
- c) Kepala Madrasah sebagai administrator bertugas melaksanakan administrasi:
- (1) Perencanaan
 - (2) Pengorganisasian
 - (3) Pengarahan
 - (4) Pengoordinasian
 - (5) Pengawasan
 - (6) Kurikulum
 - (7) Ketatausahaan
 - (8) Ketenagaan
 - (9) Kantor
 - (10) Keuangan
 - (11) Perpustakaan
 - (12) Laboratorium
 - (13) Ketrampilan/life skill
 - (14) Bimbingan Konseling
 - (15) Unit Kesehatan Madrasah
 - (16) Organisasi Siswa Madrasah

⁸ *Ibid.*, Ibu Hamidiyah.

- d) Kepala Madrasah sebagai Supervisor yang menyelenggarakan supervisi
 - (1) Kegiatan Belajar Mengajar
 - (2) Bimbingan Konseling
 - (3) Ekstra Kurikuler
 - (4) Ketatausahaan
 - (5) Kegiatan kerjasama dengan masyarakat dan instansi terkait
- e) Kepala Madrasah sebagai pemimpin/leader
- f) Kepala Madrasah sebagai Inovator melakukan pembaharuan kegiatan mengajar, bimbingan konseling dan ekstra kurikuler
- g) Kepala Madrasah sebagai Motivator mengatur ruang kantor konduktif dalam bekerja dan ruang laboratorium, perpustakaan dan halaman Madrasah.

3. Kewenangan/Peranan Kepala MAN Jombang:

- a. Melaksanakan tugas Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, Pengoordinasian, Pengawasan, Kurikulum, Ketatausahaan, Ketenagaan, Kantor, Keuangan, perpustakaan, Laboratorium, Ketrampilan/life skill, Bimbingan Konseling, Unit Kesehatan Madrasah, Organisasi Siswa Madrasah.⁹

4. Indikator Prestasi

- a. Terlaksananya tugas dengan baik
 - 1) Tugas Tambahan

⁹ *Ibid.*, Ibu Hamidiyah.

- a) Menjadi Penanggungjawab Tim Penilai Angka Kredit
 - 1.1 Menerima surat tugas/SK dari atasan.
 - 1.2 Melakukan rapat dengan pihak terkait.
 - 1.3 Melaporkan hasil kerja kepada atasan.
- b) Menjadi Ketua Sub Rayon UAN
 - 1.1 Menerima surat tugas/SK dari atasan.
 - 1.2 Melakukan rapat dengan pihak terkait
 - 1.3 Melakukan monitoring pelaksanaan UAN.
 - 1.4 Melaporkan hasil kerja kepada atasan
- c) Menjadi Pembina Tim Pembina UKS tingkat Madrasah
 - 1.1 Menerima surat tugas/SK dari atasan.
 - 1.2 Melakukan rapat dengan pihak terkait
 - 1.3 Melaporkan hasil kerja kepada atasan
- d) Menjadi Penanggung jawab Tim Sertifikasi Madrasah
 - 1.1 Melakukan rapat koordinasi dengan pihak terkait.
 - 1.2 Menerbitkan SK Tim di tingkat Madrasah
 - 1.3 Menerima laporan anggota tim
- e) Menjadi anggota Forum Komunikasi Kepala Madrasah
 - 1.1 Melakukan koordinasi antar Madrasah
 - 1.2 Mensosialisasikan perundang-undangan yang terkait dengan Pendidikan
 - 1.3 Mengkoordinir kegiatan MGMP Madrasah
 - 1.4 Melaporkan hasil kerja kepada atasan

5. Tugas Lain-Lain

- a. Mewakili Kandep untuk memenuhi pekerjaan sesuai arahan/disposisi
 - 1) Menerima tugas dari atasan.
 - 2) Merangkum dan menyimpulkan tugas.
 - 3) Melaporkan hasil pelaksanaan tugas.
- b. Menjadi Tim Sosialisasi LAKIP
 - 1) Menerima tugas dari atasan.
 - 2) Merangkum dan menyimpulkan tugas.
 - 3) Melaporkan hasil pelaksanaan tugas.
- c. Menjadi Tim Sosialisasi Kebijakan Sistem Pendidikan Nasional
 - 1) Menerima tugas dari atasan.
 - 2) Merangkum dan menyimpulkan tugas.
 - 3) Melaporkan hasil pelaksanaan tugas.
- d. Menjadi Ketua Tim unit akuntansi keuangan dan unit akuntansi Barang Milik Negara.
 - 1) Menunjuk dan menetapkan organisasi UAK dan BMN sebagai pelaksana sistem Akuntansi keuangan dan barang dilingkungan
 - 2) Mengkoordinasikan pelaksanaan sistem akuntansi keuangan dan barang
 - 3) Memantau dan mengevaluasi prestasi kerja dan pelaksanaan
 - 4) Menandatangani laporan kegiatan dan surat sehubungan dengan pelaksanaan sistem

- 5) Mengkoordinasikan pelaksanaan rekonsiliasi dengan KPPN setiap bulan
- 6) Menelaah dan menandatangani laporan keuangan UAKPA
- 7) Meneliti dan menganalisis dan menganalisa laporan keuangan yang akan didistribusikan
- 8) Menandatangani dan melaporkan keuangan UAKPA dan ADK ke pihak terkait.

6. Tugas Berkala

- a. Membuat laporan pelaksanaan tugas.
 - 1) Menghimpun berkas-berkas kegiatan.
 - 2) Mendelegasikan tugas kepada bawahan.
 - 3) Memeriksa laporan kegiatan yang dibuat oleh bawahan.
 - 4) Menyerahkan laporan kepada atasan.
- b. Kewenangan :
 - 1) Mendelegasikan tugas kepada bawahan.
 - 2) Memeriksa laporan kegiatan yang dibuat bawahan.
- c. Indikator Prestasi :
 - 1) Laporan jumlah Siswa yang diterima di PTN
 - 2) Laporan hasil prestasi non akademik

7. Tugas Tambahan

- a. Menjadi Anggota Tim Kelompok Kerja Madrasah/ KKM
 - 1) Menerima surat tugas/SK dari atasan.
 - 2) Mengikuti rapat dengan pihak terkait.

- 3) Menjadi Notulis Rapat dengan pihak terkait
 - 4) Mengikuti pembinaan kepada KKM
 - 5) Melaporkan hasil kerja kepada atasan.¹⁰
- b. Menjadi Tim Penyusun AKIP, LAKIP
- 1) Menerima surat tugas/SK dari atasan.
 - 2) Mengikuti rapat dengan pihak terkait.
 - 3) Menyusun kinerja AKIP, LAKIP.
 - 4) Melaporkan hasil kerja kepada atasan.
- c. Menjadi Anggota Sub Rayon UAN
- 1) Menerima surat tugas/SK dari atasan
 - 2) Mengikuti rapat dengan pihak terkait
 - 3) Mengikuti monitoring pelaksanaan UAN.
 - 4) Pelaksanaan kinerja dan pelaporan.
- d. Menjadi Anggota Tim Pembina UKS tingkat Madrasah
- 1) Menerima surat tugas/SK dari atasan.
 - 2) Mengikuti rapat dengan pihak terkait.
 - 3) Melaporkan hasil kerja kepada atasan
- e. Menjadi Anggota Tim Akreditasi
- 1) Menerima surat tugas/SK dari atasan.
 - 2) Melakukan rapat dengan anggota Tim

¹⁰ *Ibid.*, Ibu Hamidiyah.

3) Persiapan bahan kinerja Tim

4) Pelaksanaan akreditasi

f. Kewenangan :

1) Melaksanakan tugas tambahan dengan baik.

2) Membentuk kerjasama yang utuh

g. Indikator Prestasi :

1) Terselenggaranya mekanisme kerja dengan baik

2) Terlaksananya kerja sama dengan baik

3) Tersedianya sarana dan prasarana yang di butuhkan.

4) Tercapainya profesionalisme petugas.

5) Terlaksananya tugas tambahan dengan baik dan maksimal.

6) Terlaksananya pembinaan atasan yang baik dan maksimal

7) Terwujudnya kegiatan madrasah dengan baik dan sukses.¹¹

Dari pemaparan data diatas peranan kepala MAN Jombang sangat penting dalam meningkatkan kualitas proses managerial di MAN Jombang. Sebagaimana rumusan masalah yang telah dijelaskan dalam BAB I, maka peneliti akan menyimpulkan data tentang:

8. Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Proses Managerial di MAN Jombang.

Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan proses managerial di MAN Jombang adalah Menggunakan pendekatan persuasiv dan tipe kepemimpinan yang digunakan adalah tipe kepemimpinan demokratis namun juga terkadang

¹¹ *Ibid.*, Ibu Hamidiyah.

harus menggunakan otoriter untuk memecahkan masalah dengan evaluasi tiap minggu staf guru dan staf tata usaha untuk melaporkan hasil progam kerja minggu lalu. Apabila kita melihat tipe kepemimpinan yang digunakan oleh kepala MAN Jombang, cara yang beliau gunakan dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin pendidikan di MAN Jombang juga sesuai dengan beberapa hadits Nabi yang telah kami tuliskan pada bab sebelumnya.

Di dalam kepemimpinan pendidikan, kepala madrasah sangat berperan dalam memajukan madrasah yang dipimpinnya baik itu dalam memajukan madrasah disemua aspek yang mendukung atas berlangsungnya proses managerial di madrasah.

Untuk bisa melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin, kepala madrasah harus mempunyai strategi-strategi yang tepat untuk menjalankan roda kepemimpinannya agar sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah dirumuskan. Sebagai kepala madrasah juga membutuhkan dukungan dari semua komponen yang ada di madrasah mulai dari guru, staf maupun siswa itu sendiri sehingga dalam perkembangannya kepala madrasah tidak terlalu kesulitan dalam menjalankan amanahnya. Pernyataan ini disimpulkan selama kami menjalankan penelitian melalui beberapa pengamatan terhadap semua komponen yang ada di MAN Jombang.

Apabila kita melihat pernyataan tersebut dapat kita simpulkan bahwa strategi kepemimpinan yang di lakukan oleh kepala MAN Jombang sesuai dengan pernyataan di atas yang mana dalam menjalankan tugasnya sebagai kepala madrasah bapak H. Ach.Hasan mampu membimbing sebuah kelompok untuk

bekerjasama membantu dan memberikan dukungan dengan mencetuskan ide-ide sebagai sarana untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.

9. Implementasi Kompetensi Managerial Kepala Madrasah di MAN Jombang

Implementasi kompetensi managerial kepala madrasah sangat strategik di dalam melakukan fungsi manajerial di MAN Jombang. Sebagai supervisor manajerial, beliau dituntut untuk memiliki pengetahuan, sikap, kepercayaan penuh terhadap staf dan keterampilan di bidang manajemen dan leadership sehingga ia dapat memainkan peranan dan fungsinya dalam mengelola sumberdaya madrasah secara efektif dan efisien. Seorang kepala madrasah juga harus dapat memainkan peranan dan fungsinya di dalam membawa berbagai perubahan di madrasah.

Kepemimpinan kepala MAN Jombang dalam mentransformasikan perubahan organisasi madrasah merupakan peranan yang sangat penting. Dengan demikian, kepala madrasah dituntut memiliki pengetahuan dan wawasan untuk membina di bidang leadership yang dapat menciptakan iklim dan budaya madrasah yang kondusif bagi proses pembelajaran sehingga mencapai kinerja madrasah, kinerja kepala madrasah, dan prestasi siswa yang maksimal, dan bisa untuk menciptakan lingkungan madrasah yang berbasis Adiwiyata.

Dari hasil penelitian yang telah diteliti oleh penulis, bahwasanya proses managerial yang dilaksanakan oleh kepala MAN Jombang telah berhasil dengan berlandaskan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar kompetensi Kepala Sekolah/madrasah. Dalam peraturan tersebut terdapat lima kompetensi yaitu: kompetensi kepribadian,

kompetensi managerial, kompetensi supervisi, kompetensi sosial, dan kompetensi kewirausahaan.

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil observasi, interview dan dokumentasi di lapangan, serta hasil perekaman peneliti selama melakukan penelitian di MAN Jombang mengenai judul Implementasi Kompetensi Managerial kepala Madrasah, studi kasus di MAN Jombang, yang telah kami paparkan sebelumnya di BAB IV pada paparan data hasil penelitian, kemudian pada BAB V ini penulis akan menganalisis dan berusaha menjawab rumusan masalah yang telah dipaparkan sebelumnya di BAB I pendahuluan, yaitu dengan memadukan hasil penelitian dengan teori yang ada dan dari sumber lain yang terpercaya yang kemudian diambil kesimpulan. Maka dari itu peneliti akan mengadakan analisis dan sehingga dapat menemukan dan menjawab rumusan masalah yang telah peneliti susun di BAB I Pendahuluan.

Kepala madrasah sebagai pemimpin sebuah lembaga pendidikan formal mempunyai peranan yang sangat penting, demikian halnya dengan kepala MAN Jombang mempunyai beberapa peranan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan dari sekolah yang dipimpinnya.

Kualitas pendidikan yang relatif mempunyai dua aspek yaitu pengukuran kemampuan lulusan yang sesuai dengan tujuan madrasah yang telah ditetapkan, pengukuran terhadap pemenuhan kebutuhan dan tuntunan pelanggan yaitu siswa, orang tua siswa dan masyarakat.

Kepala madrasah memegang pusaka pendidikan. Di tangannya, dinamika pendidikan berjalan. Kepala madrasah yang progresif, dinamis, dan visioner akan

membawa kemajuan signifikan dalam meningkatkan kualitas pendidikan.¹ Jika ia pandai bekerja sama, memperkuat barisan internal, mengantisipasi tantangan masa depan, kreatif menciptakan ide-ide segar, dan aktif mengembangkan sayap, maka lembaga pendidikan yang dipimpinnya akan berkembang dengan cepat.

Dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas kepemimpinan lembaga pendidikan yang menjadi *entry point* kebangkitan dunia pendidikan di negeri ini, seorang pemimpin sebaiknya memperhatikan kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin lembaga pendidikan yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, supervisi, sosial.²

Maka peranan kepala madrasah sangat penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana rumusan masalah yang telah dijelaskan dalam BAB I, maka peneliti akan menyajikan data tentang:

A. Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Proses Managerial di MAN Jombang.

B. Implementasi Kompetensi Managerial Kepala Madrasah di MAN Jombang.

Untuk lebih jelasnya dari pembahasan masalah di atas, maka penulis menyajikan data dari hasil penelitian sebagai berikut:

A. Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Proses Managerial di MAN Jombang

Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan proses managerial di MAN Jombang adalah Menggunakan pendekatan persuasiv dan tipe kepemimpinan yang digunakan adalah tipe kepemimpinan demokratis namun juga terkadang

¹ TIM, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Yogyakarta: UNY Press, 2007), hal.37

² *Ibid.*, hal. 38

harus menggunakan otoriter untuk memecahkan masalah dengan evaluasi tiap minggu staf guru dan staf tata usaha untuk melaporkan hasil progam kerja minggu lalu. Apabila kita melihat tipe kepemimpinan yang digunakan oleh kepala MAN Jombang, cara yang beliau gunakan dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin pendidikan di MAN Jombang juga sesuai dengan beberapa hadits Nabi yang telah kami tuliskan pada bab sebelumnya.

Di dalam kepemimpinan pendidikan, kepala madrasah sangat berperan dalam memajukan madrasah yang dipimpinnya baik itu dalam memajukan madrasah disemua aspek yang mendukung atas berlangsungnya proses managerial di madrasah.

Untuk bisa melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin, kepala madrasah harus mempunyai strategi-strategi yang tepat untuk menjalankan roda kepemimpinannya agar sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah dirumuskan. Sebagai kepala madrasah juga membutuhkan dukungan dari semua komponen yang ada di madrasah mulai dari guru, staf maupun siswa itu sendiri sehingga dalam perkembangannya kepala madrasah tidak terlalu kesulitan dalam menjalankan amanahnya. Pernyataan ini disimpulkan selama kami menjalankan penelitian melalui beberapa pengamatan terhadap semua komponen yang ada di MAN Jombang.

Sebagaimana telah dijelaskan pada bukunya Ahmad Rohani bahwa:

“Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu yaitu tujuan bersama. Pengertian pendidikan itu bersifat universal,

berlaku dan terdapat pada kepemimpinan diberbagai bidang kegiatan atau hidup manusia”³

Ordway dalam bukunya juga menyatakan bahwa:

“Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang untuk bekerjasama yang mana mereka mewujudkan kerjasamanya itu untuk mencapai tujuan yang diinginkan”.

1. Kemampuan Memonitoring Guru dan Staf MAN Jombang

Dalam menjalankan tugasnya, seorang kepala madrasah harus memperhatikan kendala yang dialami guru dan staff yang ada di MAN Jombang, karena guru dan staff adalah sebuah komponen di dalam madrasah yang sangat berpengaruh dalam perkembangan dan kemajuan madrasah yang dipimpinnya. Oleh karena itu kepala madrasah harus mampu memberikan motivasi terhadap guru dan staffnya dalam usahanya untuk menciptakan madrasah yang lebih baik.

Sebagai kepala sekolah beliau harus mampu memberikan motivasi kepada semua elemen yang ada di MAN Jombang Dalam hal ini telah dijelaskan pada buku Ngalm Purwanto tentang penjelasan seorang pemimpin yang baik, sebagai berikut:

“Kepemimpinan di sekolah untuk mencapai tujuannya, tidak sekedar dipengaruhi oleh kemampuan mengarahkan dan mendayagunakan manusia sebagai pelaksana kerja, tetapi juga dipengaruhi oleh manusia yang dikenai pekerjaan dan atau pelaksana kerja. Oleh karena itulah maka masalah kepemimpinan sekolah menjadi lebih rumit dari pada kepemimpinan dilingkungan organisasi kerja lain. Oleh karena itulah maka setiap kepala sekolah perlu memiliki sifat dan kemampuan memimpin, baik di kalangan guru/pegawai non guru maupun dilingkungan siswa. Sehubungan dengan itu kepemimpinan sekolah diartikan sebagai proses mempersatukan buah

³ Ahmad Rohani, Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara.), hlm. 87

pikiran dan pendapat untuk diwujudkan menjadi satu kesatuan gerak yang terarah pada pencapaian tujuan di lingkungan personil sekolah”⁴

Dengan demikian sudah jelas bahwa di dalam sebuah organisasi peran pemimpin dalam memonitoring staf-stafnya sangat penting dalam menjalankan roda kepemimpinannya karena bukan hanya pemimpin saja yang harus menjalankan roda tersebut tetapi semua elemen yang ada di MAN Jombang harus bisa membantu dan menjalankan tugasnya masing-masing agar tujuan organisasi tersebut dapat tercapai.

2. Menanamkan Rasa Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus bisa menanamkan rasa tanggung jawab baik itu pada dirinya sebagai pemimpin atau kepada bawahannya. Kepala madrasah juga harus bisa menciptakan suasana sehat di dalam lingkungan madrasah seperti yang telah dijelaskan tentang penanaman sifat tanggung jawab pada pemimpin, sebagai berikut:

”Seorang pemimpin harus mempunyai rasa tanggungjawab terhadap kepemimpinannya. Juga seorang kepala madrasah mempunyai peranan pimpinan yang sangat berpengaruh di lingkungan madrasah yang menjadi tanggungjawabnya. Tugas kepala madrasah selaku pemimpin, ialah membantu para guru mengembangkan kesanggupan-kesanggupan mereka secara maksimal dan menciptakan suasana hidup sekolah yang sehat, yang mendorong guru-guru, pegawai-pegawai tata usaha, murid-murid dan orang tua murid untuk mempersatukan kehendak, pikiran dan tindakan dalam kegiatan-kegiatan kerjasama yang efektif bagi tercapainya tujuan-tujuan sekolah.”⁵

⁴ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1991), hlm.52

⁵ Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2001), hlm. 49-50

Dalam menanamkan tanggung jawab tersebut menurut bapak H. Ach.Hasan selaku kepala madrasah mendeteksi secara langsung permasalahan yang sedang terjadi pada bawahannya yaitu dengan cara memperhatikan kinerja bawahannya. Hal ini ditambahkan oleh salah satu guru bahwa kepala madrasah dalam beberapa kesempatan selalu memperingatkan kepada seluruh siswa untuk bersungguh-sungguh dalam belajar, karena belajar merupakan sebuah amanah yang wajib dipertanggung jawabkan.

B. Implementasi Kompetensi Managerial Kepala Madrasah di MAN Jombang

Implementasi kompetensi managerial kepala madrasah sangat strategik di dalam melakukan fungsi manajerial di MAN Jombang. Sebagai supervisor manajerial, beliau dituntut untuk memiliki pengetahuan, sikap, kepercayaan penuh terhadap staf dan keterampilan di bidang manajemen dan leadership sehingga ia dapat memainkan peranan dan fungsinya dalam mengelola sumberdaya madrasah secara efisien dan efektif.⁶ Seorang kepala madrasah juga harus dapat memainkan peranan dan fungsinya di dalam membawa berbagai perubahan di madrasah.

Kepemimpinan kepala MAN Jombang dalam mentransformasikan perubahan organisasi madrasah merupakan peranan yang sangat penting. Dengan demikian, kepala madrasah dituntut memiliki pengetahuan dan wawasan untuk membina di bidang leadership yang dapat menciptakan iklim dan budaya madrasah yang kondusif bagi proses pembelajaran sehingga mencapai kinerja

⁶ *Op.Cit.*, hal. 130

madrasah, kinerja kepala madrasah, dan prestasi siswa yang maksimal, dan bisa untuk menciptakan lingkungan madrasah yang berbasis Adiwiyata.

Dari hasil penelitian yang telah diteliti oleh penulis, bahwasanya proses managerial yang dilaksanakan oleh kepala MAN Jombang telah berhasil dengan berlandaskan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar kompetensi Kepala Sekolah/madrasah. Dalam peraturan tersebut terdapat lima kompetensi yaitu: kompetensi kepribadian, kompetensi managerial, kompetensi supervisi, kompetensi sosial, dan kompetensi kewirausahaan. Setiap kompetensi memiliki sub-sub sebagai kompetensi dasar yang harus dimiliki seorang kepala madrasah. Secara rinci kompetensi-kompetensi dasar tersebut adalah sebagai berikut:

a. Kompetensi Kepribadian

- 1) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan akhlak mulia, menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.⁷
- 2) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- 3) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
- 4) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- 5) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.
- 6) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

⁷ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menfadi Guru Kreatif, Inspiratif, dan Inovatif* (Yogyakarta: Diva Press, 2009), hal. 93

b. Kompetensi Managerial

Keberhasilan managerial kepala madrasah dapat dilihat dari kompetensi manajerial kepala madrasah yang meliputi:

- 1) Menyusun perencanaan sekolah berbagai tingkatan perencanaan
- 2) Mengembangkan organisasi sekolah
- 3) Memimpin guru dan staf
- 4) Mengelola guru dan staf
- 5) Mengelola sarana dan prasarana
- 6) Mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat
- 7) Mengelola kesiswaan
- 8) Mengelola pengembangan kurikulum
- 9) Mengelola keuangan sekolah
- 10) Mengelola ketatausahaan sekolah
- 11) Mengelola unit layanan khusus sekolah
- 12) Menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan
- 13) Menciptakan budaya yang kondusif bagi pembelajaran siswa
- 14) Mengelola sistem informasi sekolah

c. Kompetensi Supervisi

- 1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- 2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.

- 3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

d. Kompetensi Sosial

- 1) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
- 2) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- 3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

e. Kompetensi Kewirausahaan

- 1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan madrasah
- 2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif
- 3) Memiliki motivasi kuat dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin madrasah
- 4) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola produksi jasa madrasah sebagai sumber belajar siswa.⁸

C. Tugas Kepala MAN Jombang

a. Tugas Pokok

- 1) Memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pendidikan dan pengajaran di Madrasah
- 2) Sebagai educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator.⁹

b. Tujuan Jabatan

- 1) Terlaksananya visi dan misi Madrasah

⁸ Made Pidarto, *Manajemen Pendidikan Indonesia*. (Jakarta: Rineka Cipta 2004), hal. 39

⁹ Wawancara dengan Ibu Hamidiyah, (Kepala Tata Usaha MAN Jombang), Tanggal 19 februari 2013.

2) Terciptanya pelayanan prima.

c. Uraian Tugas Dan Kegiatan

1) Tugas Pokok

a) Kepala Madrasah Sebagai Edukator melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien

b) Kepala Madrasah sebagai Manajer mempunyai tugas:

1.1 Menyusun perencanaan

1.2 Mengorganisasikan kegiatan

1.3 Mengarahkan kegiatan

1.4 Mengordinasikan kegiatan

1.5 Melaksanakan pengawasan

1.6 Melakukan evaluasi kegiatan

1.7 Mengadakan rapat

1.8 Mengambil keputusan

1.9 Mengatur proses KBM

1.10 Mengatur OSIS

1.11 Mengatur hubungan Madrasah dan masyarakat serta instansi terkait

1.12 Memajukan prestasi Madrasah ke jenjang yang lebih tinggi.¹⁰

c) Kepala Madrasah sebagai administrator bertugas melaksanakan administrasi:

1.1 Perencanaan

¹⁰ *Ibid.*, Ibu Hamidiyah.

- 1.2 Pengorganisasian
 - 1.3 Pengarahan
 - 1.4 Pengoordinasian
 - 1.5 Pengawasan
 - 1.6 Kurikulum
 - 1.7 Ketatausahaan
 - 1.8 Ketenagaan
 - 1.9 Kantor
 - 1.10 Keuangan
 - 1.11 Perpustakaan
 - 1.12 Laboratorium
 - 1.13 Keterampilan/life skill
 - 1.14 Bimbingan Konseling
 - 1.15 Unit Kesehatan Madrasah
 - 1.16 Organisasi Siswa Madrasah
- d) Kepala Madrasah sebagai Supervisor yang menyelenggarakan supervisi
- 1.1 Kegiatan Belajar Mengajar
 - 1.2 Bimbingan Konseling
 - 1.3 Ekstra Kurikuler
 - 1.4 Ketatausahaan
 - 1.5 Kegiatan kerjasama dengan masyarakat dan instansi terkait
- e) Kepala Madrasah sebagai pemimpin/leader

- f) Kepala Madrasah sebagai Inovator melakukan pembaharuan kegiatan mengajar, bimbingan konseling dan ekstra kurikuler
- g) Kepala Madrasah sebagai Motivator mengatur ruang kantor kondusif dalam bekerja dan ruang laboratorium, perpustakaan dan halaman Madrasah.

D. Kewenangan/Peranan Kepala MAN Jombang:

- a. Melaksanakan tugas Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, Pengoordinasian, Pengawasan, Kurikulum, Ketatausahaan, Ketenagaan, Kantor, Keuangan, perpustakaan, Laboratorium, Ketrampilan/life skill, Bimbingan Konseling, Unit Kesehatan Madrasah, Organisasi Siswa Madrasah.¹¹

E. Indikator Prestasi

- a. Terlaksananya tugas dengan baik
 - 1) Tugas Tambahan
 - a) Menjadi Penanggungjawab Tim Penilai Angka Kredit
 - 1.1 Menerima surat tugas/SK dari atasan.
 - 1.2 Melakukan rapat dengan pihak terkait.
 - 1.3 Melaporkan hasil kerja kepada atasan.
 - b) Menjadi Ketua Sub Rayon UAN
 - 1.1 Menerima surat tugas/SK dari atasan.
 - 1.2 Melakukan rapat dengan pihak terkait
 - 1.3 Melakukan monitoring pelaksanaan UAN.

¹¹ *Ibid.*, Ibu Hamidiyah.

- 1.4 Melaporkan hasil kerja kepada atasan
- c) Menjadi Pembina Tim Pembina UKS tingkat Madrasah
 - 1.1 Menerima surat tugas/SK dari atasan.
 - 1.2 Melakukan rapat dengan pihak terkait
 - 1.3 Melaporkan hasil kerja kepada atasan
- d) Menjadi Penanggung jawab Tim Sertifikasi Madrasah
 - 1.1 Melakukan rapat koordinasi dengan pihak terkait.
 - 1.2 Menerbitkan SK Tim di tingkat Madrasah
 - 1.3 Menerima laporan anggota tim
- e) Menjadi anggota Forum Komunikasi Kepala Madrasah
 - 1.1 Melakukan koordinasi antar Madrasah
 - 1.2 Mensosialisasikan perundang-undangan yang terkait dengan Pendidikan
 - 1.3 Mengkoordinir kegiatan MGMP Madrasah
 - 1.4 Melaporkan hasil kerja kepada atasan

F. Tugas Lain-Lain

- a. Mewakili Kandep untuk memenuhi pekerjaan sesuai arahan/disposisi
 - 1) Menerima tugas dari atasan.
 - 2) Merangkum dan menyimpulkan tugas.
 - 3) Melaporkan hasil pelaksanaan tugas.
- b. Menjadi Tim Sosialisasi LAKIP
 - 1) Menerima tugas dari atasan.
 - 2) Merangkum dan menyimpulkan tugas.

- 3) Melaporkan hasil pelaksanaan tugas.
- c. Menjadi Tim Sosialisasi Kebijakan Sistem Pendidikan Nasional
- 1) Menerima tugas dari atasan.
 - 2) Merangkum dan menyimpulkan tugas.
 - 3) Melaporkan hasil pelaksanaan tugas.
- d. Menjadi Ketua Tim unit akuntansi keuangan dan unit akuntansi Barang Milik Negara.
- 1) Menunjuk dan menetapkan organisasi UAK dan BMN sebagai pelaksana sistem Akuntansi keuangan dan barang dilingkungan
 - 2) Mengkoordinasikan pelaksanaan sistem akuntansi keuangan dan barang
 - 3) Memantau dan mengevaluasi prestasi kerja dan pelaksanaan
 - 4) Menandatangani laporan kegiatan dan surat sehubungan dengan pelaksanaan sistem
 - 5) Mengkoordinasikan pelaksanaan rekonsiliasi dengan KPPN setiap bulan
 - 6) Menelaah dan menandatangani laporan keuangan UAKPA
 - 7) Meneliti dan menganalisis dan menganalisa laporan keuangan yang akan didistribusikan
 - 8) Menandatangani dan melaporkan keuangan UAKPA dan ADK ke pihak terkait.

G. Tugas Berkala

- a. Membuat laporan pelaksanaan tugas.

- 1) Menghimpun berkas-berkas kegiatan.
- 2) Mendelegasikan tugas kepada bawahan.
- 3) Memeriksa laporan kegiatan yang dibuat oleh bawahan.
- 4) Menyerahkan laporan kepada atasan.

b. Kewenangan :

- 1) Mendelegasikan tugas kepada bawahan.
- 2) Memeriksa laporan kegiatan yang dibuat bawahan.

c. Indikator Prestasi :

- 1) Laporan jumlah Siswa yang diterima di PTN
- 2) Laporan hasil prestasi non akademik

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan teori dan data yang penulis peroleh selama penelitian, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Strategi yang digunakan Kepala MAN Jombang dalam melaksanakan tugasnya menggunakan berbagai tipe kepemimpinan yaitu tipe kepemimpinan demokratis dan juga terkadang menggunakan otoritasnya sebagai pemimpin. Tetapi tipe kepemimpinan yang digunakan kepala MAN Jombang lebih cenderung kepada tipe kepemimpinan yang demokratis, namun situasi dan kondisi bisa menuntut untuk bersikap lain, misalnya seperti harus menggunakan tipe otoriter. Dalam pelaksanaan tipe-tipe itu kepala sekolah mempunyai beberapa strategi yaitu: Kepala madrasah Sebagai Pendidik, Pembangunan Rasa Kebersamaan, Kemampuan Membimbing Guru, Kemampuan Membimbing Peserta Pendidik dan Menanamkan Rasa Tanggung Jawab, menggunakan pendekatan persuasiv.
2. Implementasi kompetensi managerial kepala MAN Jombang sangat strategik di dalam melakukan fungsi manajerial di MAN Jombang. Sebagai supervisor manajerial, beliau dituntut untuk memiliki pengetahuan, sikap, kepercayaan penuh terhadap staf dan keterampilan di bidang manajemen dan leadership sehingga ia dapat memainkan peranan dan fungsinya dalam mengelola sumberdaya madrasah secara efektif dan

efisien. Seorang kepala madrasah juga harus dapat memainkan peranan dan fungsinya di dalam membawa berbagai perubahan di madrasah.

B. Saran-saran

Melihat realita yang ada di MAN Jombang dalam meningkatkan proses managerial kepala madrasah, maka penulis mencoba memberikan bantuan pemikiran dengan mengemukakan saran kepada pihak MAN Jombang yang mungkin bermanfaat bagi kelangsungan proses managerial di MAN Jombang. Saran penulis adalah sebagai berikut:

1. Kepada Kepala MAN Jombang
 - a. Diharapkan kepada kepala MAN Jombang dalam melaksanakan proses managerial yang sesuai dengan kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah
 - b. Diharapkan kepada kepala MAN Jombang lebih dapat menampilkan dan mengimplementasikan managerial dalam kegiatan kepemimpinannya.
 - c. Diharapkan dalam menjalankan tugasnya kepala MAN Jombang dapat memberikan bimbingan yang lebih terhadap semua komponen yang ada di dalam sekolah dan mampu menganalisis perkembangan dan kekurangan yang ada dengan menggunakan teknik-teknik dan pendekatan kepemimpinan yang harus disesuaikan dengan waktu dan kondisi yang ada.

Daftar Pustaka

Ihwal, Chairul. 2001. *Manajemen Pendidikan, Problematika dan Tantangannya*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.

TIM, 2007. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.

Moleong, Lexy J, 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.

Ali, Mohammad, 1987. *Penelitian Kependidikan Prosedur dan Strategi*. Bandung: Angkasa.

Narbuko, Cholid, Achmadi, Abu, 2002. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara.

Faisal, S, 1990. *Penelitian Kualitatif Dasar-Dasar dan Aplikasi*. Malang: YA3.

Arikunto, Suharsimi, 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.

Kartono, Kartini, 1990. *Pengantar Metodologi Riset Sosial*. Bandung: Mandar Maju.

Nasution, S, 1991. *Metode Research Penelitian Ilmiah*. Bandung: Jemmars.

Sumadi, Suryabrata, 1990. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Rajawali Press.

Asmani, Jamal Ma'mur, 2009. *Manajemen Pengelolaan Dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional*. Yogyakarta: Diva Press.

Fattah, Nanang, 2008. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Rosda Karya.

Asmani, Jamal Ma'mur, 2009. *Tips Menfadi Guru Kreatif, Inspiratif, dan Inovatif*. Yogyakarta: Diva Press.

Pidarto, Made, 2004. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.

Mastuhu, 2003. *Menata Ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Nasional dalam Abad 21*. Yogyakarta: Safiria Insania Press dan MSI UII.

Sutopo, 1999. *Administrasi Manajemen dan Organisasi*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia .

Affandi, Mochtar. 1986. *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Agama Islam*. Jakarta: PT. Bharata Karya Aksara.

Gunawan, Ary. 1996. *Administrasi Sekolah, Administrasi Pendidikan*. Yogyakarta: PT. BPFE.

Mulyono, 2008. *Manajemen Administrasi Dan Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar Ruzz Media.

Arismunandar, 2006. *Pengembangan Kewirausahaan Sekolah*. Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional.

Rohiat, 2009. *Manajemen Sekolah, Teori Dasar Dan Praktek*. Bandung: Refika Aditama.

Pidarta, Made, 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Purwanto, M. Ngalim. 2003, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Muslim, Sri Banun. 2009, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, Mataram: Alfabeta.

Tilaar,1994. *Manajemen Pendidikan Nasional. Kajian Pendidikan Masa Depan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.

Purwanto, M. Ngalim, 1995. *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.

Martono dkk, 2003. *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: Ekorisia.

Setiati, Fita. 1999. *Manajemen Keuangan*. Malang: Politeknik Universitas Brawijaya.

Hendyat, Soetopo, 1982. *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.

Bafadal, Ibrahim. 2004. *Manajemen Perlengkapan Sekolah* Jakarta: PT Bumi Karsa.

Burhanudin, Yusak. 2005. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: CV. Pustaka Setia.

Mulyasa, E. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Rosda Karya, cet. 9.

Mulyasa, E. 2011. *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* Jakarta: Bumi Aksara, cet. 1.

Engkoswara. 2001. *Paradigma Manajemen Pendidikan, Menyongsong Otonomi Daerah*. Bandung: yayasan amal keluarga.

Fattah, Nanang. 2008. *Landasan Manajemen Pendidikan* Bandung: Rosda Karya.

Rini, Sulistiyo. 2006. *Manajemen Pendidikan Islam*. Surabaya: Elkaf.

Sutisna, Oteng. 1983 *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.

Soepardi, Imam. 1988. *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*. Jember: FKIP Universitas Jember.

Sahertian. 1994. *Dimensi Administrasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.

Engkoswara. 2001. *Paradigma Manajemen Pendidikan, Menyongsong Otonomi Daerah*. Bandung: yayasan amal keluarga.

Nata, Abuddin. 2003. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Prenada Media

Imron, Ali, dkk. 2003. *Manajemen Pendidikan*. Malang: UNM.

Karim ar-Rifa'i, Usamah Abdul. 2008. *At-Tafsir Wajiz li Kitabillahil Aziz*.

Jakarta: Gema Insani.

Daftar Pustaka

Ihwal, Chairul. 2001. *Manajemen Pendidikan, Problematika dan Tantangannya*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.

TIM, 2007. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.

Moleong, Lexy J, 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.

Ali, Mohammad, 1987. *Penelitian Kependidikan Prosedur dan Strategi*. Bandung: Angkasa.

Narbuko, Cholid, Achmadi, Abu, 2002. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara.

Faisal, S, 1990. *Penelitian Kualitatif Dasar-Dasar dan Aplikasi*. Malang: YA3.

Arikunto, Suharsimi, 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.

Kartono, Kartini, 1990. *Pengantar Metodologi Riset Sosial*. Bandung: Mandar Maju.

Nasution, S, 1991. *Metode Research Penelitian Ilmiah*. Bandung: Jemmars.

Sumadi, Suryabrata, 1990. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Rajawali Press.

Asmani, Jamal Ma'mur, 2009. *Manajemen Pengelolaan Dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional*. Yogyakarta: Diva Press.

Fattah, Nanang, 2008. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Rosda Karya.

Asmani, Jamal Ma'mur, 2009. *Tips Menfadi Guru Kreatif, Inspiratif, dan Inovatif*. Yogyakarta: Diva Press.

Pidarto, Made, 2004. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.

Mastuhu, 2003. *Menata Ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Nasional dalam Abad 21*. Yogyakarta: Safiria Insania Press dan MSI UII.

Sutopo, 1999. *Administrasi Manajemen dan Organisasi*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia .

Affandi, Mochtar. 1986. *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Agama Islam*. Jakarta: PT. Bharata Karya Aksara.

Gunawan, Ary. 1996. *Administrasi Sekolah, Administrasi Pendidikan*. Yogyakarta: PT. BPFE.

Mulyono, 2008. *Manajemen Administrasi Dan Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar Ruzz Media.

Arismunandar, 2006. *Pengembangan Kewirausahaan Sekolah*. Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional.

Rohiat, 2009. *Manajemen Sekolah, Teori Dasar Dan Praktek*. Bandung: Refika Aditama.

Pidarta, Made, 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Purwanto, M. Ngalim. 2003, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Muslim, Sri Banun. 2009, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, Mataram: Alfabeta.

Tilaar,1994. *Manajemen Pendidikan Nasional. Kajian Pendidikan Masa Depan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.

Purwanto, M. Ngalim, 1995. *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.

Martono dkk, 2003. *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: Ekorisia.

Setiati, Fita. 1999. *Manajemen Keuangan*. Malang: Politeknik Universitas Brawijaya.

Hendyat, Soetopo, 1982. *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.

Bafadal, Ibrahim. 2004. *Manajemen Perlengkapan Sekolah* Jakarta: PT Bumi Karsa.

Burhanudin, Yusak. 2005. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: CV. Pustaka Setia.

Mulyasa, E. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Rosda Karya, cet. 9.

Mulyasa, E. 2011. *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* Jakarta: Bumi Aksara, cet. 1.

Engkoswara. 2001. *Paradigma Manajemen Pendidikan, Menyongsong Otonomi Daerah*. Bandung: yayasan amal keluarga.

Fattah, Nanang. 2008. *Landasan Manajemen Pendidikan* Bandung: Rosda Karya.

Rini, Sulistiyo. 2006. *Manajemen Pendidikan Islam*. Surabaya: Elkaf.

Sutisna, Oteng. 1983 *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.

Soepardi, Imam. 1988. *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*. Jember: FKIP Universitas Jember.

Sahertian. 1994. *Dimensi Administrasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.

Engkoswara. 2001. *Paradigma Manajemen Pendidikan, Menyongsong Otonomi Daerah*. Bandung: yayasan amal keluarga.

Nata, Abuddin. 2003. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Prenada Media

Imron, Ali, dkk. 2003. *Manajemen Pendidikan*. Malang: UNM.

Karim ar-Rifa'i, Usamah Abdul. 2008. *At-Tafsir Wajiz li Kitabillahil Aziz*.

Jakarta: Gema Insani.

BIODATA MAHASISWA

Nama : Setiyo Wibowo
NIM : 09110232
Tempat Tanggal Lahir : Jombang, 12 Juni 1989
Fakultas/Jurusan : Tarbiyah/PAI
Tahun Masuk : 2009
Alamat Rumah : Jl. Kap. Soeprapto, Ds. Segodorejo, Kec. Sumobito, Kab. Jombang, Rt. 03, Rw.02.
No.Tlp Rumah/Hp : (0321)495270 / 083849047949



Malang, 15 April 2013
Penulis

Setiyo Wibowo
09110232



DEPARTEMEN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
FAKULTAS TARBIYAH
Jl Gajayana 50 Malang Telp. (0341) 551354 Fax (0341) 572533

BUKTI KONSULTASI

Nama Lengkap : Setiyo Wibowo
NIM / Fakultas : 09110232 / Tarbiyah, Pendidikan Agama Islam
Dosen Pembimbing : Dr. H. Farid Hasyim, M.Ag
Judul Skripsi : **Implementasi Kompetensi Managerial Kepala Madrasah (Studi kasus di MAN Jombang).**

No	Tanggal	Materi konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1	14 Januari 2013	Pengajuan judul	1.
2	17 Januari 2013	Revisi proposal	2.
3	21 Januari 2013	Acc. Proposal	3.
4	28 Januari 2013	Konsultasi Bab II dan III	4.
5	11 Februari 2013	Revisi Bab II dan III	5.
6	18 Februari 2013	Acc. Bab II dan III	6.
7	24 Februari 2013	Konsultasi Bab IV dan V	7.
8	28 Februari 2013	Revisi Bab IV dan V	8.
9	06 Maret 2013	Acc. Bab IV dan V	9.
10	13 Maret 2013	Konsultasi Bab VI	10.
11	15 Maret 2013	Acc. Bab VI	11.
12	21 Maret 2013	Pengajuan BAB I Sampai VI	12.
13	25 Maret 2013	Acc. Bab I sampai VI	13.

Malang, 16 April 2013
Mengetahui,
Dekan Fakultas Tarbiyah
UIN Malang

Dr. H. M. Zainuddin, MA
NIP.196205071995031 001



KEMENTERIAN AGAMA
MADRASAH ALIYAH NEGERI JOMBANG
Jl. Dr. Wahidin Sudirohusodo No. 2 Telp. 0321-861819
J O M B A N G 6 1 4 1 8

NSM : 131 135 170 001

NPSN : 20540288

SURAT KETERANGAN

Nomor: 423.4/102/104.301/2013

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Drs. H. Ach. Hasan, M.Pd.I
NIP : 195305021981031006
Jabatan : Kepala Madrasah Aliyah Negeri Jombang

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

Nama : Setiyo Wibowo
NIM : 09110232
Asal Perguruan Tinggi : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
Fakultas/Jurusan : Tarbiyah/Pendidikan Agama Islam (PAI)

Telah melaksanakan penelitian dalam rangka penulisan skripsi yang berjudul “Implementasi Kompetensi Managerial Kepala Madrasah Aliyah Negeri Jombang” pada tanggal 12 Februari 2013 s/d 07 Maret 2013.

Demikian surat ini dibuat, untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jombang, 07 Maret 2013

Kepala MAN Jombang



Drs. H. Ach. Hasan, M.Pd.I

NIP. 195305021981031006

LAMPIRAN-LAMPIRAN



KEMENTERIAN AGAMA
MADRASAH ALIYAH NEGERI JOMBANG
Jl. Dr. Wahidin Sudirohusodo No. 2 Telp. 0321-861819
J O M B A N G 6 1 4 1 8
NSM : 131 135 170 001 NPSN : 20540288

ANALISA SWOT TAPEL.2012/2013
(Hasil Raker. MAN Jombang tanggal 30 Juni 2012)

A. Kekuatan :

1. Sarana prasarana yang memadai.
2. Jumlah siswa cukup banyak dan bertambah dari tahun ke tahun.
3. Jumlah tenaga edukatif dan administratif yang cukup.
4. Kegiatan ekstrakurikuler yang banyak menunjang prestasi.
5. Letak madrasah yang strategis di lingkungan perkotaan.
6. Lingkungan Madrasah yang bersih, nyaman untuk KBM.

B. Kelemahan :

1. Kemandirian siswa dalam pembelajaran yang masih kurang
2. Pencapaian KKM yang belum maksimal.
3. Kinerja pendidik dan tenaga kependidikan yang belum maksimal.

C. Peluang :

1. Setiap siswa berpeluang besar melanjutkan ke jenjang pendidikan lebih tinggi.
2. Banyaknya wadah menyalurkan minat dan bakat melalui kegiatan ekstrakurikuler.
3. Fasilitas dan dana pendidikan dari pemerintah yang makin meningkat.
4. Kebutuhan masyarakat terhadap kehidupan religius.
5. Kebutuhan terhadap tenaga terampil dan cakap.

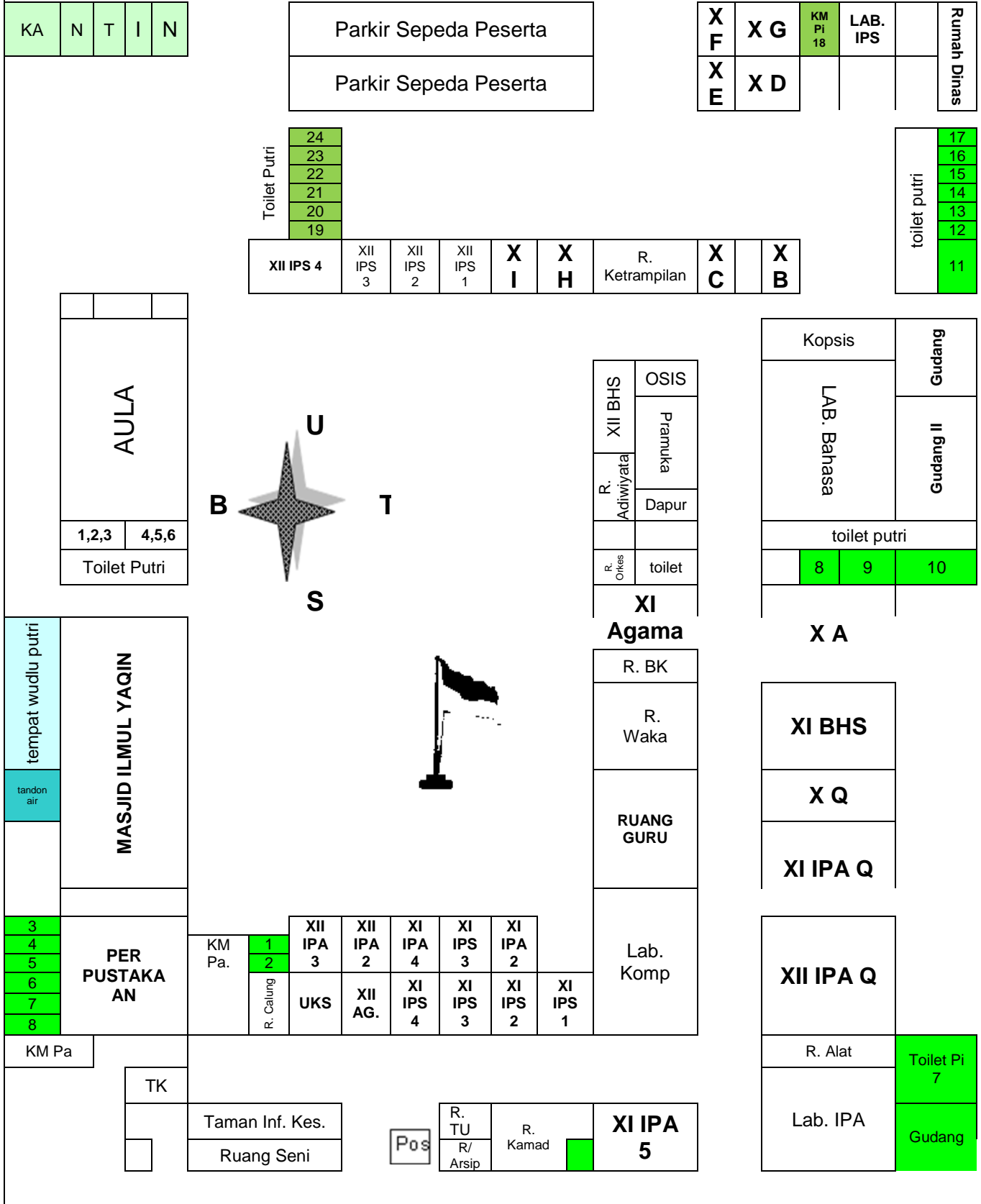
D. Tantangan :

1. Target kelulusan siswa madrasah untuk mencapai 100 % tiap tahun.
2. Perkembangan Iptek harus disertai peningkatan Imtaq.
3. Pembinaan kelas unggulan menuju RSBI yang lebih profesional.
4. Dunia pendidikan yang semakin kompetitif.
5. Pengelolaan pendidikan yang semakin intensif, efisien dan efektif.

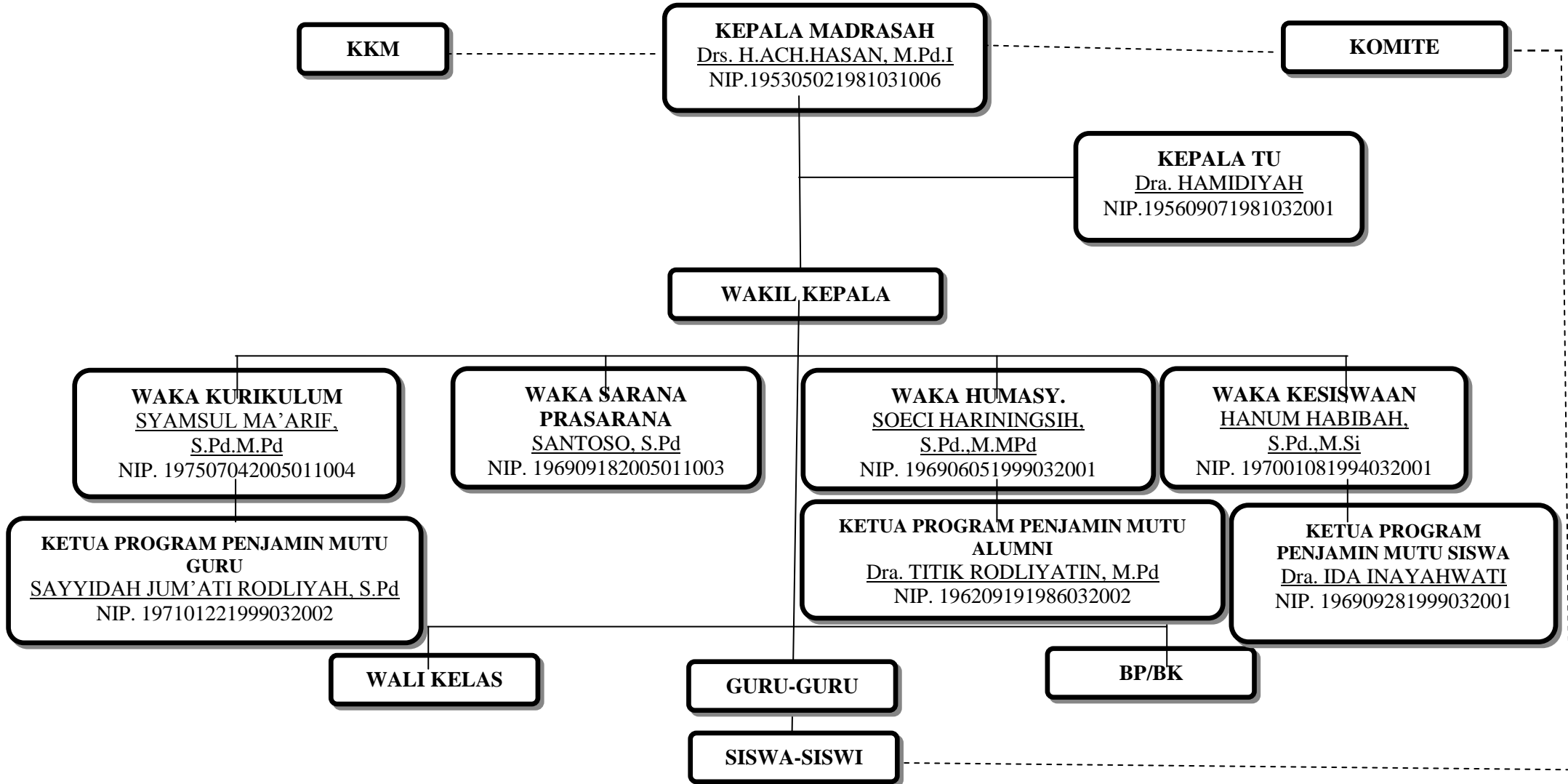


KEMENTERIAN AGAMA
MADRASAH ALIYAH NEGERI JOMBANG
 JL. Dr. Wahidin Sudirohusodo No. 2 Telp. 0321 – 861819
JOMBANG 61418

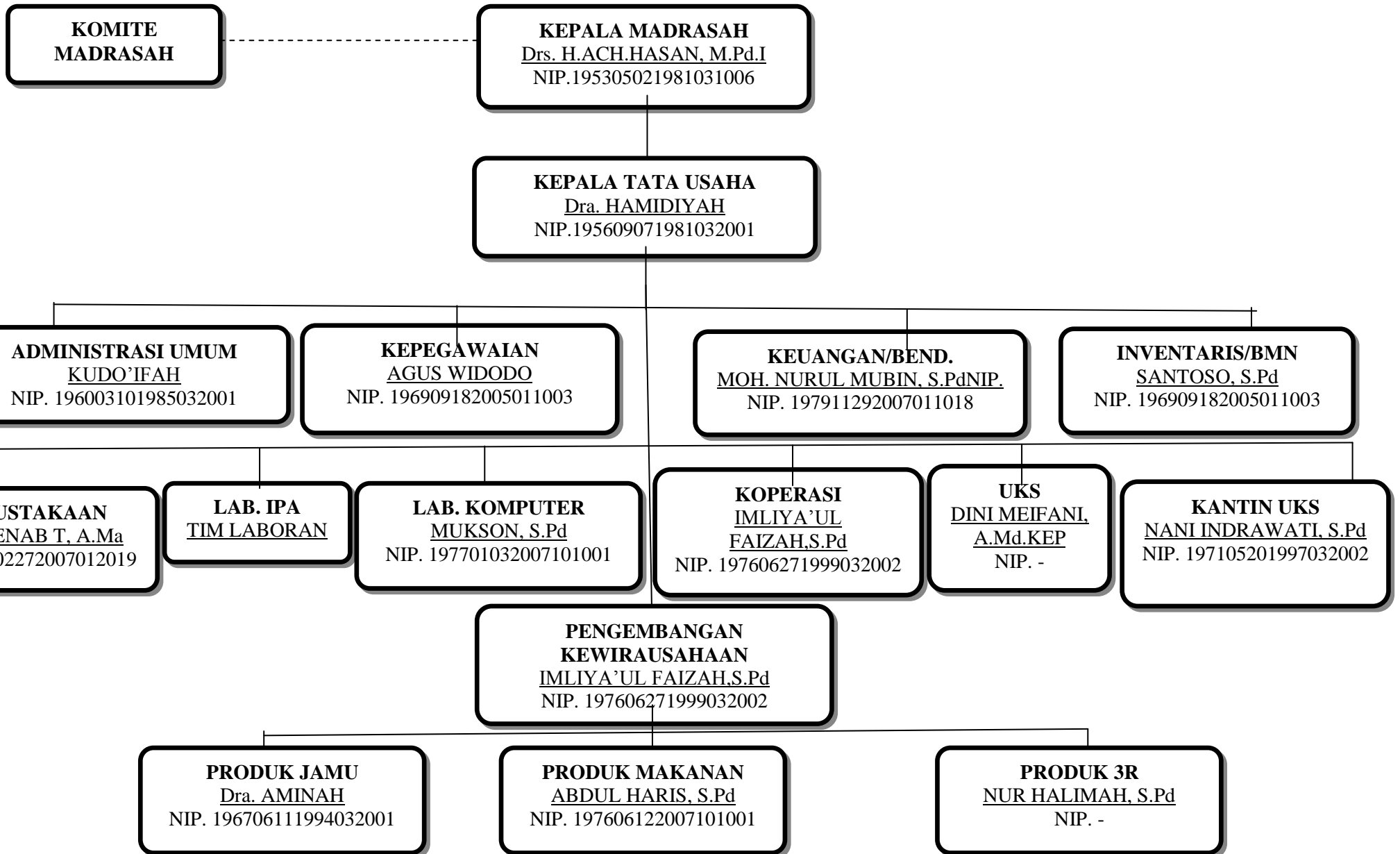
DENAH RUANG MAN JOMBANG TAPEL 2012/2013



STRUKTUR ORGANISASI MAN JOMBANG



STRUKTUR ORGANISASI TATA USAHA MAN JOMBANG



1. Data Guru Dan Pegawai Tahun Ajaran 2012/2013

a. Data Guru

NO.	NAMA	TANGGAL LAHIR	PENDIDIKAN				TUGAS/ MATA PELAJARAN YANG DIAMPU
			NAMA	LULUS TAHUN	TINGKAT IJAZAH	JURUSAN	
1	Drs. H. ACH. HASAN, M.Pd.I.	02/05/1953	UNHAS	2007	MAGISTER	PENDIDIKAN ISLAM	AQIDAH AKHLAK
2	Drs. H. PANCAHADI SISWASUSILA, M.Si	27/09/1965	UNDAR	2004	MAGISTER	PEND. MATEMATIKA	MATEMATIKA
3	Dra. TITIK RODLIYATIN, S.Pd	19/09/1962	UNISMA	2002	SARJANA	PEND. MATEMATIKA	MATEMATIKA
4	Drs. DJOKO TRISULA, M.Pd.I.	27/06/1967	IKIP SURABAYA	1991	SARJANA	PEND. BIOLOGI	BIOLOGI
			UNIPDU	2005	MAGISTER	PEND. ISLAM	
5	Dra. HJ. AMINAH	11/06/1967	IKIP	1991	SARJANA	PEND. KIMIA	KIMIA
6	SITI AISYAH, S.Ag	17/08/1971	IAIN	1993	SARJANA	PEND. BAHASA ARAB	BAHASA ARAB
7	Drs. MOCH. NUR ARIF	14/08/1967	IKIP	1991	SARJANA	PEND. OLAH RAGA	OLAH RAGA
8	Hj. NUROCHMAH, S.Pd.I.	03/01/1958	STAI. DU	2002	SARJANA	PEND. AGAMA ISLAM	AL-QUR'AN HADIST
9	AGUNG MULYANTO, S.Pd	12/10/1971	UNEJ	1995	SARJANA	PEND. FISIKA	FISIKA
10	MAHFUDHOH, S.Pd	18/01/1972	UNMUH	1995	SARJANA	PEND. BIOLOGI	BIOLOGI

11	HANUM HABIBAH, S.Pd. M.Si	08/01/1970	IPB	2008	MAGISTER	PEND. BIOLOGI	BIOLOGI
12	Dra. IDA MARDIATI	14/03/1968	IKIP	1991	SARJANA	PEND. DUNIA USAHA	EKONOMI
13	ZUMROTUL MAFRUHAH, S.Pd. M.Pd.I.	21/06/1969	IKAHA	2008	MAGISTER	PEND. BAHASA & SASTRA	BAHASA INDONESIA
14	SAYYIDAH JUM'ATI R, S.Pd	22/01/1971	IKIP	1997	SARJANA	PEND. KIMIA	KIMIA
15	Hj. CHOYROTU RODIYATI, S.Pd	10/05/1969	STKIP	1993	SARJANA	PEND. MATEMATIKA	MATEMATIKA
16	IMLIYA'UL FAIZAH, S.Pd	27/06/1976	IKIP	1998	SARJANA	PEND. DUNIA USAHA	AKUNTANSI
17	Dra. ENDAH SUZANA	21/02/1962	IKIP	1992	SARJANA	PEND. BAHASA & SASTRA	BAHASA INDONESIA
18	NANI INDRAWATI, S.Pd	20/05/1971	IKIP	1996	SARJANA	PEND. FISIKA	FISIKA
19	A. MUCHSON, S.Ag. M.HI	10/03/1960	IKAHA	2008	MAGISTER	HUKUM ISLAM	FIQIH
20	Dra. IDA INAYAHWATI	28/09/1969	IAIN	1992	SARJANA	PEND. AGAMA ISLAM	AQIDAH AKHLAK
21	SOECI HARININGSIH, S.Pd., M.MPd	05/06/1969	UTS	2009	MAGISTER	TEKNOLOGI PEMBELAJARAN	EKONOMI
22	INNES MAHAGIARNI, S.Pd	27/04/1967	UKSW	1991	SARJANA	PEND. SEJARAH	SEJARAH
23	ISNA KAMALIA, S.Pd	12/11/1975	UNM	2003	SARJANA	PEND. GEOGRAFI	GEOGRAFI
24	SANTOSO, S.Pd	18/09/1969	IKIP	1995	SARJANA	PEND. SEJARAH	SEJARAH

25	SHIDQIYAH SYAFRIDA, S.Ag	18/05/1979	IAIN	2001	SARJANA	PEND. AGAMA ISLAM	FIQIH
26	SRI WINASIH, S.Pd	04/12/1978	STKIP	2000	SARJANA	PEND. MATEMATIKA	MATEMATIKA
27	Dra. SITI NUR KHOLIFAH	30/04/1968	IAIN SUNAN AMPEL	1992	SARJANA	PEND.AGAMA	SKI,AQIDAH AKHLAK,SKI,TAFSIR
28	SUTAJI, S.Pd, SE, S.Kom	23/09/1969	UWM	2001	SARJANA	PEND. BAHASA & SASTRA	BAHASA INDONESIA
29	SYAMSUL MA'ARIF, S.Pd., M.Pd	07/04/1975	UM	2009	MAGISTER	PEND. BAHASA INGGRIS	BAHASA INGGRIS
30	IFFATINNUHA, M.Pd.I	25/01/1979	IAIN	2007	MAGISTER	PEND. ISLAM	BAHASA ARAB
31	PIPIT SRI WAHYUNI, S.Pd	12/11/1982	UNESA	2010	MAGISTER	PEND. FISIKA	FISIKA
32	MOH. NURUL MUBIN, S.Pd	29/11/1979	IKIP	2006	SARJANA	ILMU PENDIDIKAN	SOSIOLOGI
33	Drs. MOHAMAD MASHUDA	04/03/1966	UM	1991	SARJANA	PEND. BAHASA & SASTRA	SASTRA INDONESIA
34	Dra. SUWATIN	02/08/1967	STKIP	1992	SARJANA	PEND. BAHASA & SASTRA	BAHASA INDONESIA
35	NUNUK NUR IZZAH, S.Ag	09/02/1970	IAIN	1996	SARJANA	PEND. AGAMA ISLAM	SKI
36	DUDUNG LUQMAN BUDIMAN, SE	27/02/1973	UNDAR	1998	SARJANA	MANAJEMEN	TIK
37	SRI ISNANINGDIAH,S.Pd	28/12/1976	IKIP	2001	SARJANA	PEND. BIOLOGI	BIOLOGI
38	DEWI MUASYAROH, S.Si., M.Si	11/04/1976	ITS	2008	MAGISTER	KIMIA	KIMIA

39	ARIS MIATUS SHOLIHAH,S.Pd	11/05/1977	IKIP	2002	SARJANA	PEND. BAHASA INGGRIS	BAHASA INGGRIS
40	MUKSON,S.Pd	03/01/1977	STKIP	2006	SARJANA	PEND. BAHASA & SASTRA	BAHASA INDONESIA
41	FARIDA ISNAWATI,S.Pd	09/10/1980	UNMUH	2003	SARJANA	PEND. BAHASA INGGRIS	BAHASA INGGRIS
42	ZULI SISWATI,S.Si	01/12/1979	IKIP	2002	SARJANA	BIOLOGI	BIOLOGI
43	SITI KHARISHUNISAA', S.Pd	09/03/1977	UM	2001	SARJANA	PEND. BAHASA INGGRIS	BAHASA INGGRIS
44	NUR ROKHIM,S.Pd	11/01/1974	IKIP	1996	SARJANA	PEND. DUNIA USAHA	EKONOMI
45	INDRI HAPSARI DYAH KUSUMA DEWI, SE	26/04/1980	UNDAR	2002	SARJANA	EKONOMI	EKONOMI
46	ABDUL HARIS, S.Pd	12/06/1976	UM	2004	SARJANA	PEND. GEOGRAFI	GEOGRAFI
47	HERWIN ISMUNDA, S.Pd	01/12/1975	IKIP	2002	SARJANA	PEND. BAHASA INGGRIS	BAHASA INGGRIS
48	LUKMAN CHAKIM, S.Ag	22/11/1973	UNMUH	1998	SARJANA	PEND. AGAMA ISLAM	BAHASA ARAB
49	LILIK APRILIA	30/04/1983	STMIK BHRUL ULUM	2011	SARJANA	KOMPUTER	TIK
50	PRIYADI UTOMO	01 JAN' 1962	STKIP NUSANTARA KEDIRI	2012	SARJANA	PENJASKES	PENJASKES
51	Drs. SUNARYO	04 OKT' 1961	STKIP	1991	SARJANA	PEND. IPS & PANCASILA	PKn
52	Dra. ENDAH SETYA WAHYU	10 DES' 1969	IKIP	1993	SARJANA	PEND. BAHASA JEPANG	BHS. JEPANG

53	MASRUCHIN MASHUD, S.Pd.I	21 AGUST' 1958	UNDAR	2008	SARJANA	PEND. AGAMA ISLAM	FIQH & BACA KITAB KUNING
54	ZULI MAHMUDAH, SS	27 PEB' 1973	UNEJ	2001	SARJANA	SASTRA INGGRIS	BHS. INGGRIS
55	AWALUDDIN SUSANTO, S.Pd.,M.Kes	31 MARET 1981	UB MALANG	2008	MAGISTER	KESEHATAN	BIOLOGI
56	RIKA YATIM KUMALASARI, S.Pd	07 APRIL 1983	STKIP	2003	SARJANA	PEND, MATEMATIKA	MATEMATIKA
57	SRI WILUJENG, S.Pd	12 APRIL 1978	STKIP	2000	SARJANA	PEND. MATEMATIKA	MATEMATIKA
58	NUR HALIMAH, S.Pd	01 MEI 1979	UNIV.NEGERI MALANG	2008	SARJANA	PEND. KESENIAN	SENI BUDAYA
59	CHAIRUNNIDA, S.Pd	29 JUNI 1979	UNIV. MUHAMMADIYAH MALANG	2003	SARJANA	PEND. BAHASA INGGRIS	BHS. INGGRIS
60	ANANG ISMAIL, S.Pd	04 NOP' 1980	UNESA	2009	SARJANA	TEKNIK MESIN OTOMOTIF	OTOMOTIF
61	YULI SETYOWATI, S.Pd	09 JULI 1987	UNESA	2010	SARJANA	PEND. PANCASILA & KEWARGANEGARAAN	PKn
62	Drs. H. ABDUL HARIS AR., Dpil	12 NOP' 1967	IAIN SUNAN AMPEL	1993	SARJANA	PEND.AGAMA ISLAM	AQIDAH AKHLAK
			INSTITUTE ISLAMALOGI CAIRO MESIR	1998	DIPLOMA S2		
63	NELLY MUKFIYYAH, S.Pd.I	29 MARET 1979	STAI BHRUL ULUM	2002	SARJANA	PEND. AGAMA ISLAM	AQIDAH AKHLAK
64	PUTRI WAHYU WULANDARI, S.Pd	06 MARET 1984	UNDAR	2011	SARJANA	BK	BK
65	HANIES YULIA FITRI, S.Psi	25 JULI 1981	UNIV. WISNUWARDANHANA MALANG	2005	SARJANA	PSIKOLOGI	BK

66	Dra. ELOK ROICHAH	30 AGUSTUS 1967	STKIP	1992	SARJANA	PIPS/PMP & KN	PKn
67	DONI ISKANDAR, S.Pd	14 MARET 1990	UNIV. PGRI BANYUWANGI	2011	SARJANA	PENJASKESREK	OLAH RAGA
68	AGUS SUROSO	22 AGUST' 1978	IKIP PGRI KEDIRI	2004	SARJANA	PENJASKESREK	OLAH RAGA

b. Data Pegawai Tahun Ajaran 2012/2013

NO.	NAMA	L/P	TEMPAT LAHIR	TANGGAL LAHIR	PENDIDIKAN				TUGAS/ MATA PELAJARAN YANG DIAMPU
					NAMA	LULUS TAHUN	TINGKAT IJAZAH	JURUSAN	
1	Dra. HAMIDIYAH	P	JOMBANG	07 SEPT' 1956	UNIV.DARUL ULUM	1990	SARJANA	USHULUDDIN	KEPALA TATA USAHA
2	AGUS WIDODO	L	JOMBANG	17 AGUST' 1959	SMAM JOMBANG	1980	SMA	IPS	PEGAWAI
3	KUDO'IFAH	P	KEDIRI	10 MARET 1960	SMAM PARE	1981	SMA	IPA	PEGAWAI
4	SITI ZAENAB T,A.Ma	P	JOMBANG	27 PEB' 1977	UT	2001	DIPLOMA II	PERPUSTAKAAN	PUSTAKAWAN
5	KHUSNUL KHOTIMAH	P	JOMBANG	17 AGUST' 1993	AMIK JOMBANG	2009	DIPLOMA III	MANJEMEN INFORMATIKA	PEGAWAI
6	RACHMAT FAUZI, S.Pd	L	JOMBANG	26 MARET 1986	STKIP	2009	SARJANA	PEND. MATEMATIKA	PEGAWAI
7	DIDIN SUSILONINGRUM, S.Pd	P	JOMBANG	04 SEPT' 1986	STKIP	2009	SARJANA	PEND. MATEMATIKA	PEGAWAI

8	DINI MEIFANI, A.Md.Kep	P	JOMBANG	08 MEI 1984	AKPER	2005	AHLI MADYA	KEPERAWATAN	PEGAWAI
9	BETY MIFTACHUL HIDAYAH	P	KEDIRI	21 MARET 1989	MAN JOMBANG	2007	MAN	IPS	PEGAWAI KOPERASI
10	WIWIN KURNIAWATI	P	JOMBANG	17 AGUST' 1993	MAN JOMBANG	2011	MAN	IPS	PEGAWAI
11	IRSAD RAMADHAN	P	JOMBANG	01 MEI 1989	SMAN 1 MOJOAGUNG	2007	SMA	IPS	PEGAWAI
12	SADJURI	L	JOMBANG	16 NOP' 1959	SDN PLOSOGENENG V	1990	SD		RUMAH TANGGA
13	MOHAMAD INDIAYAT	L	NGANJUK	01 JULI 1963	SD JOSUMAN GONDANG NGANJUK	1976	SD		PETUGAS KEBERSIHAN
14	EDI SANTOSO	L	JOMBANG	08 NOP' 1976	MAN JOMBANG	1996	MAN	IPS	PENJAGA MALAM
15	SISWOYO	L	JOMBANG	11 AGUST' 1958	SDN SENGON	1981	SD		PETUGAS KEBERSIHAN
16	IRWAN TAUFAN	L	JOMBANG	18 JULI 1976	STMN JOMBANG	1996	SMK	BANGUNAN	SATPAM
17	EKO HARI EDI	L	JOMBANG	15 JULI 1973	STM DWIJA BHAKTI	1992	SMK	MESIN TENAGA	SATPAM
18	BUDIONO	L	NGANJUK	03 JUNI 1967			SMP		PETUGAS KEBERSIHAN

2. DATA SISWA PADA TAHUN PELAJARAN 2012/2013

a. Kondisi Peserta Didik (5 tahun terakhir)

Tahun Pelajaran	Jumlah	Rasio siswa yang diterima dan mendaftar
2007/ 2008	712	1 : 1
2008/ 2009	750	1 : 1
2009/ 2010	764	1 : 1
2010/ 2011	793	1 : 2
2011/2012	926	1 : 1

b. Keadaan Peserta Didik pada Tahun Pelajaran 2012/2013

Kelas	Jumlah Rombel	Program Pilihan	Jumlah Murid		
			Laki-laki	Perempuan	Jumlah
X	10	Umum	137	249	386
XI	1	Bahasa	4	14	18
	1	Agama	10	11	21
	3	IPA	31	63	94
	4	IPS	41	100	141
XII	1	Bahasa	10	22	32
	3	IPA	26	77	103
	4	IPS	48	83	131
JUMLAH	27		307	619	926

3. TABEL PRESTASI MAN JOMBANG

NO.	JENIS LOMBA	JUARA	TINGKAT LOMBA
1	Lomba lingkungan sekolah sehat Tahun 2004	Juara III	Tingkat Propinsi Jawa Timur
2	Lomba lingkungan sehat Tahun 2006	Juara I	Tingkat Kabupaten Jombang
3	Lomba lingkungan sekolah sehat tahun 2006	Juara harapan I	Tingkat Propinsi Jawa Timur
4	Lomba cerdas cermat agama tingkat SLTA Tahun 2006	Juara II	Tingkat Kabupaten Jombang
5	Lomba lingkungan sekolah sehat tahun 2007	Juara II	Tingkat Propinsi Jawa Timur
6	Lomba lingkungan sekolah sehat tahun 2007	Juara I	Tingkat Kabupaten Jombang
7	Penampilan drum band tingkat SLTA/ Umum Tahun 2008	Juara II	Tingkat Kabupaten Jombang
8	Kompetisi fisika tingkat MA Tahun 2008	Juara II	Tingkat Kabupaten Jombang
9	Kompetisi fisika tingkat MA Tahun 2008	Juara harapan II	Tingkat Kabupaten Jombang
10	Kompetisi fisika tingkat MA Tahun 2008	Juara harapan III	Tingkat Kabupaten Jombang
11	Lomba Telling story bahasa inggris dalam rangka porseni tingkat MA Tahun 2008	Juara I	Tingkat Kabupaten Jombang
12	Taqdimul Qisoh bahasa arab dalam rangka porseni tingkat MA Tahun 2009	Juara I	Tingkat Kabupaten Jombang
13	Lomba Qosidah Modern dalam rangka HAB Depag ke 63 tahun 2008	Juara II	Tingkat Kabupaten Jombang
14	Olimpiade sains dan bahasa bidang studi kimia tingkat MA tahun 2009	Juara I	Wilker Surabaya
15	Lomba karya ilmiah remaja bidang ilmu pengetahuan teknik LIPI Tahun 2009	Juara III	

16	Kompetisi mapel UN bidang studi bahasa inggris tingkat MA dalam rangka HAB DEPAG Ke 64 tahun 2009	Juara I	Tingkat Kabupaten Jombang
17	Kompetisi mapel UN bidang studi bahasa inggris tingkat MA dalam rangka HAB DEPAG Ke 64 tahun 2010	Juara Harapan I	Tingkat Kabupaten Jombang
18	Kebersihan kantor MAN dalam rangka HAB DEPAG ke 64 tahun 2009	Juara I	Tingkat Kabupaten Jombang
19	Lomba AI banjari dalam rangka HAB DEPAG ke 64 tahun 2009	Juara Harapan I	Tingkat Kabupaten Jombang
20	Kompetisi mapel UN bidang studi fisika tingkat MA Tahun 2009	Juara II	Tingkat Kabupaten Jombang
21	Kompetisi mapel UN bidang studi fisika tingkat MA Tahun 2009	Juara Harapan II	Tingkat Kabupaten Jombang
22	Kompetisi mapel UN bidang studi fisika tingkat MA Tahun 2009	Juara Harapan III	Tingkat Kabupaten Jombang
23	Lomba karya tulis ilmiah tingkat MA Tahun 2009	Juara II	Tingkat Kabupaten Jombang
24	Lomba karya tulis ilmiah tingkat MA Tahun 2009	Juara Harapan II	Tingkat Kabupaten Jombang
25	Lomba karya tulis ilmiah remaja (KIR) sains dan teknologi pada Porseni MA Tahun 2009	Juara III	Tingkat Propinsi Jawa Timur
26	Lomba komposting lingkungan sekolah menengah umum/ kejuruan tahun 2009	Nominator terbaik	Tingkat Kabupaten Jombang
27	Lomba lingkungan sekolah sehat tingkat MA Tahun 2009	Juara I	Tingkat Kabupaten Jombang
28	Lomba lingkungan sekolah sehat tingkat MA Tahun 2009	Juara I	Tingkat Propinsi Jawa Timur
29	Lomba karaoke lagu indonesia diterjemahkan ke dalam bahasa inggris tingkat SLTP dan SLTA Tahun 2009	Juara III	Tingkat Kabupaten Jombang
30	Olimpiade kimia tingkat MA Tahun 2010	Juara II	Tingkat Propinsi Jawa Timur
31	Olimpiade geografi tingkat MA Tahun 2010	Juara I	Tingkat Propinsi Jawa Timur

32	Lomba cerdas cermat UKS dalam rangka HUT ke 15 RSU. Dr. Moedjito	Juara III	Tingkat Kabupaten Jombang
33	Lomba KTI tingkat SMA/MA/SMK (Jambore UKS) Tahun 2010	Juara III	Tingkat Propinsi Jawa Timur
34	Olimpiade akuntansi antar SMA/MA/SMK Tahun 2010	Juara II	Tingkat Kabupaten Jombang
35	Lomba menyayi tunggal dan fasion show tingkat SMA/MA/SMK Tahun 2010	Juara Harapan II	Tingkat Kabupaten Jombang
36	Kopetisi pembacaan puisi karya Chairil Anwar (monolog, musikalitas, dan teaterikalisasi) Tingkat SMA/ MA	Juara I	Tingkat Kabupaten Jombang
37	Kompetisi mading 3D Tingkat SMA/ MA	Juara III	Tingkat Kabupaten Jombang
38	Lomba CCK Pramuka penegak V Tahun 2010	Juara I	Tingkat Kabupaten Jombang
39	Lomba puzzle gila pramuka penegak V Tahun 2010	Juara II	Tingkat Kabupaten Jombang
40	Lomba pramuka penegak V Tahun 2010	Juara harapan II	Tingkat Kabupaten Jombang
41	Lomba composting antar SMA Tahun 2010	Juara I	Tingkat Kabupaten Jombang
42	Olimpade Ekonomi tingkat MA dalam rangka HAB Kemenang ke 65 tahun 2011	Juara Harapan III	Tingkat Kabupaten Jombang
43	Olimpiade akuntansi tingkat SMA/SMK/MA Tahun 2011	Juara III	Tingkat Kabupaten Jombang
44	lomba musikalisasi puisi “ lebih dekat dengan cak nun “ tingkat SMA/MA/SMK Tahun 2011	Juara II	Tingkat Kabupaten Jombang
45	Juara III lomba musikalisasi puisi “ lebih dekat dengan cak nun “ tingkat SMA/MA/SMK Tahun 2011	Juara III	Tingkat Kabupaten Jombang
46	Lomba lari 400m (pa) Porseni MAN Tahun 2011	Juara II	Tingkat Kabupaten Jombang

47	lompat jauh (pa) Porseni MAN Tahun 2011	Juara II	Tingkat Kabupaten Jombang
48	Lomba lari 1500m (pi) Porseni MAN Tahun 2011	Juara II	Tingkat Kabupaten Jombang
49	futsal Porseni MAN Tahun 2011	Juara I	Tingkat Kabupaten Jombang
50	Tenis meja tunggal (pi) Porseni MAN Tahun 2011	Juara III	Tingkat Kabupaten Jombang
51	Bola volly (pa) Porseni MAN Tahun 2011	Juara III	Tingkat Kabupaten Jombang
52	Bola Volly (pi) Porseni MAN Tahun 2011	Juara I	Tingkat Kabupaten Jombang
53	Bulu tangkis ganda (pa) Porseni MAN Tahun 2011	Juara III	Tingkat Kabupaten Jombang
54	Bulu tangkis ganda (pi) Porseni MAN Tahun 2011	Juara III	Tingkat Kabupaten Jombang
55	Catur (pa) Porseni MAN Tahun 2011	Juara III	Tingkat Kabupaten Jombang
56	KIR Agama Porseni MAN Tahun 2011	Juara II	Tingkat Kabupaten Jombang
57	KIR Sains Porseni MAN Tahun 2011	Juara II	Tingkat Kabupaten Jombang
58	kaligrafi putri porseni MAN Tahun 2011	Juara III	Tingkat Kabupaten Jombang
59	MTQ Putra Porseni MAN Tahun 2011	Juara II	Tingkat Kabupaten Jombang
60	Qosidah Modern Porseni MAN Tahun 2011	Juara II	Tingkat Kabupaten Jombang
61	Lomba kebersihan dan keindahan lingkungan Tahun 2011	Juara I	Tingkat Kabupaten Jombang

62	Lomba Kebersihan antar SMA dalam rangka Adipura dan HUT RI ke-66 Tahun 2011	Juara I	Tingkat Kecamatan Jombang
63	Festival band HUT ke 19 SMAN Bandarkedungmulyo Tahun 2011	Juara II	
64	Lomba Lingkungan Sekolah Sehat 2011	Juara I	Tingkat Propinsi Jawa Timur
65	“ English Olimpiad “ MAN/MAS MGMP Bahasa Inggris Tahun 2012	Juara I	Tingkat Kabupaten Jombang
66	“ Story Telling Contest “ MAN/MAS MGMP Bahasa Inggris Tahun 2012	Juara II	Tingkat Kabupaten Jombang
67	“ Speech Contest “ MAN/MAS MGMP Bahasa Inggris Tahun 2012	Juara Harapan I	Tingkat Kabupaten Jombang
68	Olimpiade Sains dan Bahasa MA Se-Wilker Surabaya Bidang Study Fisika Tahun 2012	Juara I	Tingkat Propinsi Jawa Timur
69	Olimpiade Sains dan Bahasa MA Se-Wilker Surabaya Bidang Study Ekonomi Tahun 2012	Juara I	Tingkat Propinsi Jawa Timur
70	Olimpiade Sains dan Bahasa MA Se-Wilker Surabaya Bidang Study Biologi Tahun 2012	Juara II	Tingkat Propinsi Jawa Timur
71	Olimpiade Sains dan Bahasa MA Se-Wilker Surabaya Bidang Study Fisika Tahun 2012	JuaraHarapan II	Tingkat Propinsi Jawa Timur
72	Olimpiade Sains dan Bahasa MA Se-Wilker Surabaya Bidang Study Bahasa Inggris Tahun 2012	Juara Harapan I	Tingkat Propinsi Jawa Timur
73	Invitasi Tapak Suci UPM Cup Tingkat Pelajar Ponorogo Tahun 2012	Juara II Kelas P.Putra	
74	Olimpiade Akuntansi STIE PRGI Dewantara Tahun 2012	Juara I	Tingkat Kabupaten Jombang

4. DOKUMENTASI FOTO MAN JOMBANG



Suasana Lingkungan Di MAN Jombang



Penyerahan Penghargaan Juara I Lomba Lingkungan Sekolah Sehat Tingkat Propinsi Jawa Timur Tahun 2011



Pameran kerajinan Se-JATIM di MAN Jombang Tahun 2011



Wawancara Kepala MAN Jombang

Pedoman Interview

Wawancara dengan Kepala MAN Jombang

1. Sudah berapa lama anda menjadi kepala madrasah di MAN Jombang?
2. Tipe Kepemimpinan Apa yang anda gunakan sebagai seorang kepala madrasah?
3. Menurut anda, Bagaimana mengimplementasikan managerial kepala madrasah?
4. Menurut anda, kompetensi apa yang harus dimiliki seorang kepala madrasah?
5. Apakah ada kendala baik itu (ekstern atau intern) berkenaan proses managerial selama anda menjadi kepala madrasah?
6. Bagaimana langkah-langkah yang anda lakukan sebagai kepala madrasah dalam meningkatkan MAN Jombang?
7. Usaha-usaha apa saja yang anda lakukan dalam meningkatkan dalam meningkatkan MAN Jombang sampai mendapatkan gelar madrasah Adiwiyata& UKS?
8. Orientasi apa yang paling utama dalam proses managerial anda di MAN Jombang?
9. Strategi apa yang anda gunakan dalam meningkatkan proses managerial di MAN Jombang?

Wawancara dengan WAKA Kurikulum MAN Jombang

1. Sudah berapa lama anda menjadi WAKA Kurikulum di MAN Jombang?
2. Tipe Kepemimpinan Apa yang digunakan oleh kepala MAN Jombang?
3. Menurut anda, Bagaimana mengimplementasikan managerial kepala madrasah?
4. Menurut anda, kompetensi apa yang harus dimiliki seorang kepala madrasah?
5. Apakah ada kendala baik itu (ekstern atau intern) berkenaan proses managerial yang dilakukan kepala MAN Jombang?
6. Bagaimana langkah-langkah yang dilakukan kepala MAN Jombang dalam meningkatkan MAN Jombang?
7. Usaha-usaha apa saja yang dilakukan kepala MAN Jombang dalam meningkatkan dalam meningkatkan MAN Jombang sampai mendapatkan gelar madrasah Adiwiyata& UKS?
8. Orientasi apa yang paling utama dalam proses managerial kepala MAN Jombang?
9. Strategi apa yang digunakan oleh kepala MAN Jombang dalam meningkatkan proses managerial di MAN Jombang?

Wawancara dengan Staf Guru MAN Jombang

1. Sudah berapa lama anda menjadi Staf Guru di MAN Jombang?
2. Tipe Kepemimpinan Apa yang digunakan oleh kepala MAN Jombang?
3. Menurut anda, Bagaimana mengimplementasikan managerial kepala madrasah?
4. Menurut anda, kompetensi apa yang harus dimiliki seorang kepala madrasah?
5. Apakah ada kendala baik itu (ekstern atau intern) berkenaan proses managerial yang dilakukan kepala MAN Jombang?
6. Bagaimana langkah-langkah yang dilakukan kepala MAN Jombang dalam meningkatkan MAN Jombang?
7. Usaha-usaha apa saja yang dilakukan kepala MAN Jombang dalam meningkatkan dalam meningkatkan MAN Jombang sampai mendapatkan gelar madrasah Adiwiyata& UKS?
8. Orientasi apa yang paling utama dalam proses managerial kepala MAN Jombang?
9. Strategi apa yang digunakan oleh kepala MAN Jombang dalam meningkatkan proses managerial di MAN Jombang?

Wawancara dengan Kepala Tata Usaha MAN Jombang

1. Sudah berapa lama anda menjadi Kepala Tata Usaha di MAN Jombang?
2. Tipe Kepemimpinan Apa yang digunakan oleh kepala MAN Jombang?
3. Menurut anda, Bagaimana mengimplementasikan managerial kepala madrasah?
4. Menurut anda, kompetensi apa yang harus dimiliki seorang kepala madrasah?
5. Apakah ada kendala baik itu (ekstern atau intern) berkenaan proses managerial yang dilakukan kepala MAN Jombang?
6. Bagaimana langkah-langkah yang dilakukan kepala MAN Jombang dalam meningkatkan MAN Jombang?
7. Usaha-usaha apa saja yang dilakukan kepala MAN Jombang dalam meningkatkan dalam meningkatkan MAN Jombang sampai mendapatkan gelar madrasah Adiwiyata& UKS?
8. Orientasi apa yang paling utama dalam proses managerial kepala MAN Jombang?
9. Strategi apa yang digunakan oleh kepala MAN Jombang dalam meningkatkan proses managerial di MAN Jombang?

PERATURAN
MENTERI PENDIDIKAN NASIONAL
REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 13 TAHUN 2007

TENTANG

STANDAR KEPALA SEKOLAH/MADRASAH

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI PENDIDIKAN NASIONAL,

Menimbang : bahwa dalam rangka pelaksanaan Pasal 38 ayat (5) Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan perlu menetapkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah;

Mengingat : 1. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 41, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4496);

2. Peraturan Presiden Nomor 9 Tahun 2005 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Kementerian Negara Republik Indonesia sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2006;

3. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 187/M Tahun 2004 mengenai Pembentukan Kabinet Indonesia Bersatu sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 20/P Tahun 2005;

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : PERATURAN MENTERI PENDIDIKAN NASIONAL REPUBLIK INDONESIA TENTANG STANDAR KEPALA SEKOLAH/MADRASAH.

Pasal 1

(1) Untuk diangkat sebagai kepala sekolah/madrasah, seseorang wajib memenuhi standar kepala sekolah/madrasah yang berlaku nasional.

- (2) Standar kepala sekolah/madrasah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran Peraturan Menteri ini.

Pasal 2

Peraturan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 17 April 2007

MENTERI PENDIDIKAN NASIONAL,

TTD.

BAMBANG SUDIBYO

**LAMPIRAN PERATURAN MENTERI PENDIDIKAN NASIONAL
NOMOR 13 TAHUN 2007 TANGGAL 17 APRIL 2007**

TENTANG STANDAR KEPALA SEKOLAH/MADRASAH

A. KUALIFIKASI

Kualifikasi Kepala Sekolah/Madrasah terdiri atas Kualifikasi Umum, dan Kualifikasi Khusus.

1. Kualifikasi Umum Kepala Sekolah/Madrasah adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;
- b. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun;
- c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak /Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA; dan
- d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

2. Kualifikasi Khusus Kepala Sekolah/Madrasah meliputi:

- a. Kepala Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) adalah sebagai berikut:
 - 1) Berstatus sebagai guru TK/RA;
 - 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru TK/RA; dan
 - 3) Memiliki sertifikat kepala TK/RA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
- b. Kepala Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI) adalah sebagai berikut:
 - 1) Berstatus sebagai guru SD/MI;
 - 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI; dan
 - 3) Memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
- c. Kepala Sekolah Menengah Pertama/ Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs) adalah sebagai berikut:
 - 1) Berstatus sebagai guru SMP/MTs;
 - 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMP/MTs; dan
 - 3) Memiliki sertifikat kepala SMP/MTs yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.

- d. Kepala Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA) adalah sebagai berikut:
 - 1) Berstatus sebagai guru SMA/MA;
 - 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMA/MA; dan
 - 3) Memiliki sertifikat kepala SMA/MA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
- e. Kepala Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK) adalah sebagai berikut:
 - 1) Berstatus sebagai guru SMK/MAK;
 - 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMK/MAK; dan
 - 3) Memiliki sertifikat kepala SMK/MAK yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
- d. Kepala Sekolah Dasar Luar Biasa/Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa/Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SDLB/SMPLB/SMALB) adalah sebagai berikut:
 - 1) Berstatus sebagai guru pada satuan pendidikan SDLB/SMPLB/SMALB;
 - 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SDLB/SMPLB/SMALB; dan
 - 3) Memiliki sertifikat kepala SLB/SDLB yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
- e. Kepala Sekolah Indonesia Luar Negeri adalah sebagai berikut:
 - 1) Memiliki pengalaman sekurang-kurangnya 3 tahun sebagai kepala sekolah;
 - 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru pada salah satu satuan pendidikan; dan
 - 3) Memiliki sertifikat kepala sekolah yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.

B. KOMPETENSI

NO.	DIMENSI KOMPETENSI	KOMPETENSI
1	Kepribadian	1.1. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.
		1.2 Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
		1.3 Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
		1.4 Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
		1.5 Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.
		1.6 Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
2	Manajerial	2.1 Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
		2.2 Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
		2.3 Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
		2.4 Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
		2.5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
		2.6 Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
		2.7 Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.

NO.	DIMENSI KOMPETENSI	KOMPETENSI
		<p>2.8 Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.</p> <p>2.9 Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.</p> <p>2.10 Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.</p> <p>2.11. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.</p> <p>2.12 Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.</p> <p>2.13 Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.</p> <p>2.14 Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.</p> <p>2.15 Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.</p> <p>2.16 Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.</p>
3	Kewirausahaan	<p>3.1 Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.</p> <p>3.2 Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.</p>

NO.	DIMENSI KOMPETENSI	KOMPETENSI
		<p>3.3 Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.</p> <p>3.4 Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.</p> <p>3.5 Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.</p>
4	Supervisi	<p>3.1 Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.</p> <p>3.2 Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.</p> <p>3.3 Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.</p>
5	Sosial	<p>4.1 Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah</p> <p>4.2 Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.</p> <p>4.3 Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.</p>

MENTERI PENDIDIKAN NASIONAL,

TTD.

BAMBANG SUDIBYO

