

**PERAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM
RANGKA MENCAPAI STANDAR MUTU
PENGELOLAAN DI MAN 1
BANDAR LAMPUNG**



Skripsi

**Diajukan Untuk Melengkapai Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-syarat
Guna Mendapatkan Gelar Sarjana S1 dalam Ilmu Tarbiyah**

Oleh

**Nova Sari
NPM. 1311030046
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam**

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI RADEN INTAN
LAMPUNG
1438/2017 M**

**PERAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM RANGKA
MENCAPAI STANDAR MUTU PENGELOLAAN
DI MAN 1 BANDAR LAMPUNG**

Skripsi

**Diajukan Untuk Melengkapai Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-syarat
Guna Mendapatkan Gelar Sarjana S1 dalam Ilmu Tarbiyah**

Oleh

**Nova Sari
NPM: 1311030046**

Jurusan: Manajemen Pendidikan Islam

Pembimbing I : Drs. H. Septuri, M.Ag

Pembimbing II : Dr. Yetri Hasan, M.Pd

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN
LAMPUNG
1438/2017 M**

ABSTRAK

PERAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM RANGKA MENCAPAI STANDAR MUTU PENGELOLAAN DI MAN 1 BANDAR LAMPUNG

**Oleh
Nova Sari**

Penelitian ini dilatar belakangi oleh mutu pengelolaan di MAN 1 Bandar Lampung yang sudah memenuhi standar, dengan itu peneliti melakukan penelitian terhadap kepala MAN 1 tentang bagaimana peran manajerialnya dalam mencapai standar mutu pengelolaan dengan melaksanakan tiga perannya yaitu peran interpersonal, peran informasional, dan peran decisional , jadi rumusan masalah pada penelitian ini ada tiga yaitu : bagaimanakah peran interpersonal dalam rangka mencapai standar mutu pengelolaan, bagaimanakah peran informasional dalam rangka mencapai standar mutu pengelolaan, dan bagaimanakah peran decisional dalam rangka mencapai standar mutu pengelolaan di MAN 1 Bandar Lampung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tehnik pengumpulan data wawancara, observasi dan dokumentasi. Wawancara dilakukan terhadap kepala madrasah, wakil kepala madrasah, kepala Tata Usaha, Guru dan Staf Tata Usaha. Observasi dilakukan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan terpenuhi standar mutu pengelolaan. Dan dokumentasi dilakukan menggunakan alat bantu yaitu kamera untuk mengambil gambar bukti bahwa standar pengelolaan sudah dilaksanakan sesuai dengan standar.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala madrasah sudah melaksanakan peran manajerialnya yang mencakup : peran interpersonal yaitu kepala madrasah telah melakukan penyusunan Rencana Kegiatan Madrasah dengan memperhatikan pertimbangan komite sekolah, dan disahkan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, peran informasional yaitu kepala madrasah telah mensosialisasikan visi misi dan tujuan sekolah dengan semua warga sekolah dan telah dipahami oleh semua komponen sekolah, dan warga sekolah dapat mengakses laporan pengelolaan keuangan sekolah secara transparan dan akuntabel, dan peran decisional yaitu kepala madrasah telah melakukan evaluasi pendayagunaan tenaga kependidikan pada setiap akhir semester, melaksanakan pengelolaan sekolah secara efektif dan efisien untuk peningkatan mutu sekolah, dan melaksanakan kegiatan sekolah dengan tahapan yang tepat.

Kata Kunci : *manajerial kepala madrasah, standar mutu pengelolaan*



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN
LAMPUNG
FAKULTAS TARBİYAH DAN KEGURUAN**

Alamat : Jl. Let. Kol H. Endro Suraimin Sukarame I Bandar Lampung Telp. (0721) 703260

PERSETUJUAN

**Judul Skripsi : PERAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM RANGKA
MENCAPAI STANDAR MUTU PENGELOLAAN DI MAN 1
BANDAR LAMPUNG**

**Nama Mahasiswa : Nova Sari
NPM : 1311030046**

**Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan**



**Untuk Dimunaqosyahkan dan Dipertahankan dalam Sidang Munaqosyah
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung**

Pembimbing I,

Pembimbing II,

**Drs. H. Septuri, M.Ag
NIP. 19640920 199403 1 002**

**Dr. Yetri Hasan, M.Pd
NIP. 19651215 199403 2 001**

**Mengetahui
Ketua Jurusan MPI**

**Drs. H. Amirudin, M.Pd.
NIP. 19690305 199603 1 001**



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS TARBİYAH DAN KEGURUAN

Alamat: Jl. Letkol. H. Endro Suratmin, Sukarame Bandar Lampung telp (0721) 703260

PENGESAHAN

Skripsi dengan judul: **PERAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM RANGKA MENCAPAI STANDAR MUTU PENGELOLAAN DI MAN 1 BANDAR LAMPUNG.** Disusun oleh: **NOVA SARI NPM: 1311030048,** Jurusan: **Manajemen Pendidikan Islam,** telah diujikan dalam sidang Munaqosyah Fakultas Tarbiyah dan Keguruan pada tanggal: **28 April 2017** pukul **10.00 s.d 11.30 WIB.**

TIM /DEWAN PENGUJI

Ketua

: **Drs. H. Amirudin, M.Pd. I**

Sekretaris

: **Sri Purwanti N, M.Pd**

Penguji Utama

: **Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd**

Penguji kedua

: **Drs. H. Septuri, M.Ag**

Pembimbing

: **Dr. Yetri Hasan, M.Pd**

Mengetahui

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan

Dr. H. Chairul Anwar, M.Pd.

NIP: 19560810 198703 1 001

MOTTO

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ ﴿٢٤﴾

Artinya : *“Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami. (As-Sajdah ayat : 24)1*

¹ Al-Quran dan terjemahannya, As-Sajdah Ayat : 24

PERSEMBAHAN

Terucap syukur kehadiran Allah SWT, ku persembahkan karya skripsi ini sebagai tanda bukti dan cinta kasih sayang serta baktiku yang tulus kepada:

1. Ayahandaku tercinta yang telah menjadi sosok ayah yang sangat aku kagumi, menjadi contoh setiap langkahku dalam hidup bermasyarakat, dan selalu mendukungku dalam menggapai cita-cita serta tak lupa mendoakan untuk setiap keberhasilanku.
2. Ibundaku tercinta yang telah membesarkan dengan penuh kesabaran, kasih sayang, dan tak pernah bosan menyemangatiku, serta tak pernah lelah menengadahkan tangan untuk senantiasa mendoakan keberhasilan dan kebahagiaan anak-anakmu.
3. Kakak-kakakku, Misdalena, Susriyati, Reswani, Musthaperi, Efrizal, Robito Syamsi, Deta Revina, yang telah memberikan dukungan dan senantiasa menyemangati.

RIWAYAT HIDUP

Nova Sari dilahirkan di desa La'ay, kecamatan Karya Penggawa Kruai, kabupaten Pesisir Barat pada tanggal 04 November 1994, anak kedelapan dari delapan bersaudara. Buah cinta dari Bapak Mursal dan Ibu Masdiana.

Pendidikan Sekolah Dasar ditamatkan pada tahun 2007 di SDN LA'AY, setelah itu penulis melanjutkan ke Sekolah Menengah Pertama yang ditamatkan pada tahun 2010 di SMP Negeri 1 Pesisir Tengah Kruai, dan di tahun 2013 penulis telah tamat Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 1 Pesisir Tengah Kruai. Tahun 2013 penulis melanjutkan pendidikan dan terdaftar sebagai mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan Keguruan mengambil Strata Satu (S1) Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung, penulis juga pernah aktif dalam Organisasi extra Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) tahun 2014. Penulis kemudian melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Siswo Bangun, Kec. Seputih Banyak, Kab. Lampung Tengah pada tahun 2016 dan melaksanakan Praktek Pengalaman Lapangan (PPL) di SMP Negeri 13 Bandar Lampung selama 2 bulan pada Bulan Oktober- Desember tahun 2016.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil'alamin puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Sholawat serta salam penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW untuk memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Pendidikan di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan UIN Raden Intan Lampung.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan dan arahan dari berbagai pihak. Dan pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Moh. Mukri, M.Ag selaku rektor IAIN Raden Intan Lampung beserta jajarannya.
2. Dr. H. Chairul Anwar, M.Pd selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Raden Intan Lampung beserta jajarannya.
3. Drs. H. Amirudin, M,Pd.I selaku ketua jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan UIN Raden Intan Lampung .
4. Drs. H. Septuri, M.Ag selaku pembimbing I dan Ibu Dr. Yetri Hasan, M.Pd selaku pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan.
5. Bapak dan ibu dosen Fakultas Tarbiyah yang telah mendidik dan memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis selama menuntut ilmu di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan UIN Raden Intan Lampung.
6. Kepala Madrasah Bapak Drs. Iqbal beserta Dewan Guru dan Staf TU MAN 1 Bandar Lampung yang telah memberikan bantuan dalam penelitian hingga terselesainya skripsi ini.

7. Bapak Burhanudin, S.Pd selaku pamong beserta staf TU (bu Rika, Pak Darwis, pak Sihabuddin dan pak Lambar Soepono) di SMP 13 Bandar Lampung, yang telah berbagi pengalaman dan memberikan bantuan dalam membuat skripsi.
8. Teman hatiku Zepri Wijaya, S.E
9. Teman-teman seperjuangan Seluruh Angkatan tahun 2013 Jurusan Manajemen Pendidikan Islam
10. Sahabat-sahabatku di KKN (Wulan, Sri, Bayu, Ade, Umam, Nurul, Dwi, Ida, Indri, Sasda, Inas dan Irma) dan PPL (Ririn, Aisyah, Siska, Ruhanee, dan Resty) Terima kasih atas kebersamaan dan ilmu serta pengalaman yang dapat diambil dari kalian ketika kita bersama.
11. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.
12. Serta Almamater IAIN Raden Intan Lampung yang mendewasakanku.

Terima kasih setulusnya kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis dan para pembaca. Terima kasih.

Bandar Lampung, April 2017

Nova Sari
NPM. 1311030046

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN	vi
RIWAYAT HIDUP	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv

BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus dan Sub Fokus	13
C. Rumusan Masalah	13
D. Tujuan Penelitian.....	13
E. Kegunaan Penelitian	14

BAB II. LANDASAN TEORI

A. Manajemen dan Manajer	15
--------------------------------	----

1. Manajemen.....	15
2. Manajer.....	17
B. Kepala Sekolah Sebagai Manajer	23
C. Peran Manajerial Kepala Sekolah	37
1. Peran interpersonal.....	38
2. Peran informasional.....	39
3. Peran decisional.....	39
D. Mutu pengelolaan.....	43
E. Langkah – langkah pelaksanaan peran manajerial kepala madrasah dalam rangka mencapai standar mutu pengelolaan	52

BAB III METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian.....	56
B. Jenis dan Sumber Data.....	57
C. Alat Pengumpul Data.....	58
D. Teknik Analisis Data.....	62
E. Uji Keabsahan Data.....	64

BAB IV PENYAJIAN DATA LAPANGAN

A. Profil Madrasah Aliyah Negeri 1 Model Bandar Lampung.....	66
1. Visi dan misi madrasah.....	67
2. Tujuan madrasah.....	67

3. Kondisi peserta didik.....	69
4. Rencana Kerja Tahunan Madrasah (RKTM)	70
5. Rencana Kegiatan Anggaran Madrasah (RKAM)	71
B. Temuan penelitian.....	72
C. Pembahasan dan analisis data.....	97

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	99
B. Saran	99
C. Penutup	100

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam era ini kehidupan manusia di dunia mengalami peningkatan kemajuan perkembangan yang cukup pesat. Indikasi mengglobalnya dunia di berbagai bidang, persaingan semakin ketat dan kompleks menuntut tiap organisasi atau lembaga berkompetisi dengan yang lain baik berada dalam wilayah negara, regional maupun dalam lingkup global sekalipun.

Sebuah organisasi untuk dapat bertahan dan menang dalam lingkungan yang sangat kompetitif ini diharuskan lebih adaptif, lebih fleksibel dan lebih efisien dalam mengoperasikan bisnisnya. Kondisi seperti ini peran pemimpin sangat penting dalam menghadapi perubahan yang terjadi baik dari dalam organisasi (internal) maupun dari luar organisasi (eksternal). Begitu halnya dalam dunia pendidikan.

Pendidikan merupakan faktor penting dan menentukan dalam kehidupan suatu bangsa yang berbudaya. Kemajuan suatu bangsa sangat tergantung pada tingkat pendidikan yang diperolehnya. Sistem pendidikan nasional dilaksanakan untuk meningkatkan kehidupan bangsa.¹

¹ Choirul Fuad Yusuf, *Budaya Sekolah Dan Mutu Pendidikan*, Jakarta: Pena Citasatria, 2008, h. 1

Hal diatas sesuai dengan Amanat Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003.² :

”Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dalam membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik, agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.”

Didalam aspirasi kemajuan masa depan yang visioner, didalam sistem yang desentralisasi, dan didalam strategi pengembangan secara nasional, pendidikan bukan saja menghadapi era yang baru, tetapi pendidikan itu sendiri diharapkan menjelma sebagai potensi dan lambang pembaharuan.³

Mengingat pentingnya pendidikan bagi suatu bangsa dalam membentuk generasi bangsa yang cerdas, bermoral, bermartabat serta mampu bersaing ditingkat global, fenomena di era yang tak mengenal batas ini tuntutan pendidikan semakin kompleks dan meningkat, untuk itu mutu pendidikan tetap terus ditingkatkan.

² *Undang- Undang Sistem Pendidikan Nasional No 20 Tahun 2003*, Yogyakarta: Media Wacana Press, 2003

³ Bahrul Hayat dan Suhendra Yusuf, *Mutu Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2010, h. 2

Sesuai dengan firmal Allah SWT yang berbunyi :

كُتِبَ أَنْزَلْنَاهُ إِلَيْكَ مُبْرَكٌ لِيَدَّبَّرُوا آيَاتِهِ وَلِيَتَذَكَّرَ أُولُو

الْأَلْبَابِ ﴿٢٩﴾

Artinya : *“ini adalah sebuah kitab yang Kami turunkan kepadamu penuh dengan berkah supaya mereka memperhatikan ayat-ayatnya dan supaya mendapat pelajaran orang-orang yang mempunyai fikiran”*. (QS ‘Shaad : 29)⁴

Firman Allah diatas menjelaskan bahwa manusia diperintahkan oleh-Nya untuk mendapatkan ilmu dengan membaca dan mengikuti pendidikan.

Pendidikan yang bermutu tidak dapat hanya dilihat dari kualitas lulusannya saja, tetapi juga mencakup bagaimana lembaga pendidikan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan standar mutu yang berlaku. Pelanggan dalam hal ini adalah pelanggan internal dan pelanggan eksternal.⁵

Ruswandi Hermawan (2010:3) menyebutkan bahwa satuan pendidikan memiliki sumber daya yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan. Sumber daya pendidikan di sekolah dapat dikelompokkan menjadi (a) sumber daya bukan manusia, yang meliputi program sekolah, kurikulum, (b) sumber daya manusia (SDM) yang meliputi kepala sekolah, guru, staf, tenaga

⁴ Al-Qur'an dan terjemahannya. Shaad ayat 29

⁵ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009, h. 226

pendidikan lainnya, siswa, orang tua siswa, dan masyarakat yang memiliki 2 kepedulian kepada sekolah, (c) sumber daya fisik (SDF) yang meliputi bangunan, ruangan, peralatan, alat peraga pendidikan, waktu belajar, dan penampilan fisik sekolah, dan sumber daya keuangan (SDK) yang meliputi keseluruhan dana pengelolaan sekolah baik yang diterima dari pemerintah maupun masyarakat.

Diperlukan bentuk pengelolaan untuk setiap sumber daya tersebut agar dapat mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan oleh masing-masing satuan pendidikan. Kebijakan tentang pengelolaan pendidikan tersebut dijelaskan menggunakan produk hukum berupa Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan. Sehingga kemudian diterapkan standar minimal yang harus dimiliki pada pengelolaan satuan pendidikan.

Standar tersebut meliputi standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan.⁶ Delapan standar nasional kemudian dijelaskan melalui peraturan dan petunjuk yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Agar setiap satuan pendidikan dapat memenuhi kedelapan standar tersebut diperlukan proses evaluasi, akreditasi dan sertifikasi. Tujuannya adalah agar diketahui pencapaian

⁶ Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah melalui Manajerial Skill*, Rineka Cipta, Jakarta : 2014, h. 160

mutu pengelolaan satuan pendidikan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Standar nasional pendidikan yang akan dijabarkan luaskan pada karya tulis ini adalah standar pengelolaan.

Standar pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. (Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan).⁷

Berdasarkan pemendiknas nomor 19 tahun 2005, dinyatakan bahwa setiap satuan pendidikan wajib memenuhi standar pengelolaan pendidikan yang berlaku secara nasional.⁸ Setiap sekolah atau madrasah harus merumuskan visi sekolah sebagai cita-cita bersama warga sekolah/madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan pada masa yang akan datang; mampu memberikan inspirasi, motivasi dan kekuatan pada warga sekolah/madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan; dirumuskan berdasarkan masukan dari berbagai warga sekolah/madrasah dan pihak-pihak yang berkepentingan, selaras dengan visi institusi di atasnya, serta visi pendidikan nasional; diputuskan dalam rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah/madrasah dengan memerhatikan masukan komite sekolah atau madrasah; disosialisasikan kepada warga sekolah

⁷ Tilaar, *Standarisasi Pendidikan Nasional: Suatu Tinjauan Kritis*, Jakarta: Asdi Mahasatya, 2012, h. 170

⁸ Ridwan Abdullah, Isda Pramuniati, Anies Mucktiany, *Op. Cit*, h. 101

atau madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan; serta ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat.

Selanjutnya, sekolah/madrasah harus merumuskan visi dan misi sekolah yang memberikan arah dalam mewujudkan visi sekolah/madrasah sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.⁹ Tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu yaitu; menjadi dasar program pokok sekolah/madrasah; menekankan pada kualitas layanan peserta didik dan mutu lulusan yang diharapkan oleh sekolah/madrasah; memuat pernyataan umum dan khusus yang berkaitan dengan program sekolah/madrasah; memberikan keluwesan dan ruang gerak untuk pengembangan kegiatan satuan-satuan unit sekolah/madrasah yang terlibat; dirumuskan dari masukan segenap pihak yang berkepentingan termasuk komite sekolah/madrasah dan diputuskan dalam rapat dewan pendidik, yang dipimpin oleh kepala sekolah/madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan; ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan masyarakat.

Sekolah atau madrasah menyusun tujuan sekolah yang menggambarkan tingkat kualitas yang perlu dicapai dalam jangka menengah (empat tahunan); mengacu pada visi, misi, dan tujuan pendidikan nasional, serta relevan dengan kebutuhan masyarakat; mengacu pada standar kompetensi lulusan yang sudah

⁹ *Ibid.* h. 102

ditetapkan oleh sekolah/madrasah dan pemerintah; mengakomodasi masukan dari berbagai pihak yang berkepentingan termasuk komite sekolah/madrasah dan diputuskan dalam rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah/madrasah; disosialisasikan kepada warga sekolah/madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan.

Standar pengelolaan juga perlu mendapatkan perhatian dari pihak sekolah, dalam mencapai sekolah yang bermutu sekolah harus memenuhi standar nasional pendidikan. Indikator dari standar pengelolaan tersebut disajikan pada tabel 1.1 :

Tabel 1
Indikator standar pengelolaan pendidikan

Indikator	Deskripsi pemenuhan	Bukti fisik
1. Visi, misi dan tujuan sekolah sesuai dengan EDS (Evaluasi Diri Sekolah)	Visi, misi, dan tujuan sekolah mengacu pada SKL (Standar Kompetensi Lulus) serta kebutuhan internal dan eksternal sekolah.	1. Laporan EDS 2. Profil sekolah 3. Hasil UN dan US
	Visi dan misi sekolah ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala	Laporan kegiatan review renstrap
2. Visi, misi, dan tujuan sekolah dipahami oleh semua warga sekolah	Sosialisai visi, misi, dan tujuan sekolah dilakukan kepada semua warga sekolah	1. Notula rapat 2. Renstra 3. RKS (Rencana Kerja Tahunan) 4. Spanduk, <i>leaflet</i> , brosur
	Sekolah memiliki rumusan visi dan misi yang dipahami oleh semua komponen sekolah.	1. Renstra 2. Notula rapat 3. Daftar hadir

Tabel lanjutan :

Indikator	Deskripsi pemenuhan	Bukti fisik
3. Rencana kerja sekolah sesuai dengan EDS	Penyusunan RKS (Rencana Kegiatan Sekolah) memperhatikan pertimbangan komite sekolah dan disahkan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota atau oleh penyelenggaraan sekolah swasta.	1. Hasil EDS 2. Notula rapat 3. Daftar hadir kegiatan
	Penyusunan program peningkatan mutu sekolah mendasar pada : hasil evaluasi diri, hasil akreditasi sekolah, dan kelulusan siswa.	1. Laporan EDS 2. Hasil UN/US 3. Hasil akreditasi
4. Perencanaan sekolah terkait peningkatan mutu Proses Belajar Mengajar	Sekolah memiliki dokumen perencanaan yang berkualitas, mencakup peningkatan PBM, tenaga kependidikan, dan sarana prasarana, yang dijalankan secara konsisten.	1. RKT 2. RKS
5. Pimpinan melakukan supervisi dan evaluasi sesuai standar	Program supervisi dan evaluasi meliputi : pemantauan, evaluasi, dan tindak lanjut.	1. Dokumen rencana dan laporan program kepengawasan 2. Rekap kehadiran guru 3. Rekap kehadiran siswa 4. Laporan supervisi akademis 5. Rencana tindak lanjut supervisi akademis
	Kepala sekolah melakukan evaluasi pendayagunaan tenaga kependidikan pada setiap akhir semester.	Laporan supervisi akademis
6. Pelaksanaan program sekolah berorientasi mutu.	Sekolah melaksanakan program peningkatan mutu sekolah	1. RKT 2. Program tahunan

Tabel lanjutan :

Indikator	Deskripsi pemenuhan	Bukti fisik
7. Pelaksanaan kegiatan sekolah mengikuti tahapan yang tepat	Pelaksanaan kegiatan sekolah terdiri dari perencanaan, pelaksanaan, monitoring, evaluasi, dan pelaporan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. RKAS (Rencana Keuangan Anggaran Sekolah 2. Notula rapat 3. Laporan kegiatan
8. Kegiatan sekolah terkait dengan pencakapan visi	Sekolah merealisasikan visi dan misi kedalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran, pengelolaan PTK (penelitian tindakan kelas), dan pelaksanaan kegiatan kesiswaan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Laporan kegiatan PPDB (Penerimaan Peserta Didik Baru) 2. Daftar nama siswa diterima
9. Pengelolaan sekolah dilaksanakan secara efektif dan efisien.	Kepala sekolah melaksanakan pengelolaan sekolah secara efektif dan efisien untuk peningkatan mutu sekolah.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Laporan supervisi kelas 2. Laporan monitoring dan evaluasi
10. Pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel.	Warga sekolah dapat mengakses laporan pengelolaan keuangan sekolah secara transparan dan akuntabel.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Website sekolah 2. Laporan keuangan

Sumber: Ridwan Abdullah, Isda Pramuniati, Anies Mucktiany, *Penjaminan Mutu Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2015, h. 108-110

Secara faktual kondisi pencapaian standar pengelolaan di MAN 1 Model sudah sangat baik, yaitu pengelolaannya sudah mencapai rata-rata 90%. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel 1.2 berikut :

Tabel 2
Data lapangan capaian indikator standar pengelolaan

Indikator	Deskripsi pemenuhan	Bukti fisik	Capaian
1. Visi, misi dan tujuan sekolah sesuai dengan EDS (Evaluasi Diri Sekolah)	Visi, misi, dan tujuan sekolah mengacu pada SKL (Standar Kompetensi Lulus) serta kebutuhan internal dan eksternal sekolah.	1. Laporan EDS 2. Profil sekolah 3. Hasil UN dan US	95%
	Visi dan misi sekolah ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala	Laporan kegiatan review renstra	
2. Visi, misi, dan tujuan sekolah dipahami oleh semua warga sekolah	Sosialisai visi, misi, dan tujuan sekolah dilakukan kepada semua warga sekolah	1. Notula rapat 2. Renstra 3. RKS (Rencana Kerja Tahunan) 4. Spanduk, <i>leaflet</i> , brosur	95%
	Sekolah memiliki rumusan visi dan misi yang dipahami oleh semua komponen sekolah.	1. Renstra 2. Notula rapat 3. Daftar hadir	
3. Rencana kerja sekolah sesuai dengan EDS	Penyusunan RKS (Rencana Kegiatan Sekolah) memperhatikan pertimbangan komite sekolah dan disahkan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota atau oleh penyelenggaraan sekolah swasta.	1. Hasil EDS 2. Notula rapat 3. Daftar hadir kegiatan	90%
	Penyusunan program peningkatan mutu sekolah mendasar pada : hasil evaluasi diri, hasil akreditasi sekolah, dan kelulusan siswa.	1. Laporan EDS 2. Hasil UN/US 3. Hasil akreditasi	

Tabel lanjutan :

Indikator	Deskripsi pemenuhan	Bukti fisik	Capaian
4. Perencanaan sekolah terkait peningkatan mutu Proses Belajar Mengajar	Sekolah memiliki dokumen perencanaan yang berkualitas, mencakup peningkatan PBM, tenaga kependidikan, dan sarana prasarana, yang dijalankan secara konsisten.	1. RKT 2. RKS	90%
5. Pimpinan melakukan supervisi dan evaluasi sesuai standar	Program supervisi dan evaluasi meliputi : pemantauan, evaluasi, dan tindak lanjut.	1. Dokumen rencana dan laporan program kepengawasan 2. Rekap kehadiran guru 3. Rekap kehadiran siswa 4. Laporan supervisi akademis 5. Rencana tindak lanjut supervisi akademis	90%
	Kepala sekolah melakukan evaluasi pendayagunaan tenaga kependidikan pada setiap akhir semester.	Laporan supervisi akademis	
6. Pelaksanaan program sekolah berorientasi mutu.	Sekolah melaksanakan program peningkatan mutu sekolah	1. RKT 2. Program tahunan	90%
7. Pelaksanaan kegiatan sekolah mengikuti tahapan yang tepat	Pelaksanaan kegiatan sekolah terdiri dari perencanaan, pelaksanaan, monitoring, evaluasi, dan pelaporan.	1. RKAS (Rencana Keuangan Anggaran Sekolah 2. Notula rapat 3. Laporan kegiatan	90%

Tabel lanjutan :

Indikator	Deskripsi pemenuhan	Bukti fisik	Capaian
8. Kegiatan sekolah terkait dengan pencakapan visi	Sekolah merealisasikan visi dan misi kedalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran, pengelolaan PTK (penelitian tindakan kelas), dan pelaksanaan kegiatan kesiswaan.	1. Laporan kegiatan PPDB (Penerimaan Peserta Didik Baru) 2. Daftar nama siswa diterima	95%
9. Pengelolaan sekolah dilaksanakan secara efektif dan efisien.	Kepala sekolah melaksanakan pengelolaan sekolah secara efektif dan efisien untuk peningkatan mutu sekolah.	1. Laporan supervisi kelas 2. Laporan monitoring dan evaluasi	90%
10. Pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel.	Warga sekolah dapat mengakses laporan pengelolaan keuangan sekolah secara transparan dana kauntabel.	1. Website sekolah 2. Laporan keuangan	95%

Sumber : Dokumentasi MAN 1 Model Bandar Lampung

Dilihat dari data di MAN 1 Model tersebut dijelaskan dalam indikator mutu pengelolaan di MAN 1 Model Bandar Lampung sudah memenuhi standar dengan baik. Oleh karena itu, penulis tertarik ingin mengadakan penelitian di MAN 1 Model untuk mengetahui bagaimana Peran Manajerial Kepala Madrasah dalam memenuhi Standar Pengelolaan di MAN 1 tersebut.

Kepala sekolah memiliki peranan yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia

disekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu factor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolahnya (jika didalam Standar Nasional Pendidikan termasuk didalam standar pengelolaan) melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

Dari penjelasan diatas kepala sekolah atau kepala madrasah dituntut mempunyai kemampuan manajemen (berperan sebagai manajer) dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif dan prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah.¹⁰ Dari uraian di atas, maka penulis tertarik mengadakan penelitian tentang Peran Manajerial Kepala Madrasah dalam rangka mencapai Standar Pengelolaan di MAN 1 MODEL Bandar Lampung.

B. Fokus dan Sub Fokus

1. Fokus

Untuk mempermudah penulis dalam menganalisis hasil penelitian, maka Penelitian ini difokuskan pada Peran Manajerial Kepala Madrasah dalam Mencapai Standar Pengelolaan.

2. Sub focus

- a. Peran Interpersonal
- b. Peran Informasional

¹⁰ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Remaja Rosdakarya : Bandung, 2009, h. 90

c. Peran Decisional

C. Rumusan Masalah

Dari latar belakang diatas, dapat disimpulkan Rumusan Masalah dari penelitian ini adalah :

1. Bagaimanakah peran interpersonal kepala madrasah dalam mencapai Standar Pengelolaan Di MAN 1 Model Bandar Lampung ?
2. Bagaimanakah peran informasional kepala madrasah dalam mencapai Standar Pengelolaan Di MAN 1 Model Bandar Lampung ?
3. Bagaimanakah peran decisional kepala madrasah dalam mencapai Standar Pengelolaan Di MAN 1 Model Bandar Lampung ?

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang akan dicapai dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui peran interpersonal kepala madrasah dalam rangka mencapai Standar Pengelolaan Di MAN 1 Model Bandar Lampung ?
2. Untuk mengetahui peran informasional kepala madrasah dalam rangka mencapai Standar Pengelolaan Di MAN 1 Model Bandar Lampung ?
3. Untuk mengetahui peran decisional kepala madrasah dalam rangka mencapai Standar Pengelolaan Di MAN 1 Model Bandar Lampung ?

E. Kegunaan penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk :

1. Kegunaan teoritis : Untuk menambah pengetahuan dan wawasan penulis mengenai masalah peran manajerial kepala madrasah dan standar mutu pengelolaan
2. Kegunaan Praktis : Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan kajian yang bermanfaat untuk peningkatan standar pengelolaan di sekolah dan dapat mengetahui aspek-aspek secara lebih mendalam pada pengelolaan pendidikan, sehingga mampu meningkatkan mutu pengelolaan sekolah.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen dan Manajer

1. Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Jadi manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.¹

Selain itu, islam secara jelas menjelaskan bahwa Allah mencintai orang-orang yang teratur. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT yang berbunyi :

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقِيمُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرصُومٌ ﴿٤﴾

Artinya : “*Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh*”. (QS ‘Ash shaff : 4)²

¹ Malayu Hasibuan, *Manajemen: Dasar, pengertian, dan masalah*, Jakarta:Bumi Aksara, 2006. h. 1

² *Al-Qur'an dan terjemahannya*, Ash- shaff ayat 4

Dari ayat diatas dijelaskan bahwa Allah menyukai orang-orang yang memiliki barisan yang teratur, maksudnya memiliki manajemen yang kuat begitu juga dengan organisasi jika memiliki manajemen yang kuat maka organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Untuk lebih jelasnya pengertian manajemen ini penulis mengutip beberapa defenisi sebagai berikut :

a. Menurut Drs. H. S.P. Hasibuan

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

b. Menurut Andrew F. Sikula

Manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.

c. Menurut G.R Terry

Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan.³

Jadi dari beberapa definisi manajemen diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen menyangkut manusia melakukan kerja sama dengan cara merencanakan, mengorganisasikan, mengawasi dan mengendalikan untuk mencapai tujuan tertentu.

2. Manajer

Dengan pemahaman manajemen diatas, mendefinisikan istilah manajer menjadi sangat sederhana, manajer adalah seorang yang tanggung jawab utamanya adalah melaksanakan proses manajemen.⁴ Khususnya, manajer adalah seseorang yang merencanakan dan membuat keputusan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan sumber-sumber daya manusia, financial, fisik dan informasi.

Seorang manajer adalah seorang yang melakukan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga sasaran-sasaran organisasi dapat dicapai. Pekerjaan manajer bukanlah menyelesaikan tugas-

³ *Ibid*, h. 2

⁴ Ricky W. Griffin, *Manajemen*, Jakarta:Erlangga, 2004, h. 8

tugasnya pribadi, pekerjaan manajer adalah berupaya membantu orang lain menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan baik.

Para manajer biasanya dikelompokkan dalam kelas manajemen lini pertama (*first-line manager*), manajemen tingkat menengah (*middle manager*), dan manajemen puncak (*top manager*).⁵

Manajer memegang kendali yang sangat penting dalam mewujudkan efektivitas organisasi. Seberapa jauh organisasi mencapai tujuannya dan memenuhi kebutuhan masyarakat, sangat bergantung pada baik tidaknya seorang manajer organisasi yang bersangkutan mengoperasikan pekerjaannya. Ketika manajer tidak baik dalam mengoperasikan pekerjaannya, niscaya organisasi tersebut tidak akan berhasil mencapai tujuannya dengan baik pula. Hampir sama dengan manajer yang berfungsi dalam organisasi, organisasi pun memiliki fungsi yang lebih luas dalam masyarakat. Keberhasilan suatu organisasi yang merupakan suatu kelompok adalah suatu faktor kunci (*key factor*) dalam masyarakat.

Menurut James A.F. Stoner dan Charles Wankel yang mengutip di dalam buku Siswanto yang berjudul Pengantar Manajemen menspesifikasikan secara lebih lengkap tentang manajer sebagai berikut :

⁵ Stephen P. Robbins, Mary Coulter, *Manajemen*, Erlangga, 2010, h. 6

1. Manajer bekerja dengan dan melalui orang lain (*manager work with and through other people*)

Yang dimaksud orang di sini adalah para bawahan, para penyelia, dan manajer dalam hierarki yang samaa maupun hierarki lain dalam organisasi. Orang juga menyangkut pihak ekstern, orang yang berhubungan langsung dengan organisasi: pemegang saham (*stock holder*), pembeli (*buyer*), pelanggan (*costomer*), kreditur (*creditor*), bank, pemasok (*supplier*), dan sejenisnya.

2. Manajer bertanggung jawab dan bertanggung gugat (*managers are responsible and accountable*)

Manajer bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas dan pekerjaan tertentu dengan berhasil. Selan itu manajer biasanya dinilai atas dasar sejauh mana ia mengatur tugas dan pekerjaan tersebut untuk dilaksanakan. Manajer juga bertanggung jawab atas aktivitas dan tindakan para bawahan. Berhasil atau gagalnya para bawahannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan secara langsung mencerminkan keberhasilan atau kegagalan manajer yang bersangkutan.

Seluruh anggota organisasi, termasuk pada pihak yang bukan manajer, bertanggung jawab atas tgas dan pekerjaannya. Manajer lebih dari itu, selain harus bertanggung jawab dan bertanggung gugat (mempertanggungjawabkan) atas tugas dan pekerjaan mereka sendiri, ia

juga harus bertanggung jawab dan bertanggung gugat atas tugas dan pekerjaan yang dilakukan orang lain (bawahannya).

Tanggung jawab dalam pengertian ini adalah kewajiban untuk melakukan pekerjaan yang telah diserahkan kepadanya dengan sebbaik-baiknya; sesuai dengan kemampuannya. Sedangkan tanggung gugat adalah kewajiban untuk melaksanakan tanggung jawab dan otoritas menurut standar pelaksanaan pekerjaan yang telah ditetapkan.

3. Manajer menyeimbangkan persaingan tujuan dan menetapkan prioritas

Setiap waktu manajer dihadapkan pada sejumlah tujuan, permasalahan, dan kebutuhan organisasi yang seluruhnya berkompetensi untuk mendapatkan sumber daya dan waktu manajer. Mengingat sumber daya selalu terbatas, setiap manajer harus mencari keseimbangan diantara berbagai macam tujuan dan kebutuhan.

4. Manajer harus berfikir secara analitis dan konseptual

Agar menjadi seorang pemikir analitis, manajer harus memisahkan suatu permasalahan menjadi komponen, menganalisis komponen tersebut, kemudian muncul dengan suatu penyelesaian yang mungkin. Selain itu, manajer harus menjadi seorang pemikir konseptual, mampu melihat tugas dan pekerjaannya keseluruhannya secara abstrak, dan mengaitkannya dengan tugas dan pekerjaan orang lain.

5. Manajer adalah penengah

Organisasi terdiri atas sekelompok orang, dan sekelompok orang saja mungkin tidak akur atau bertengkar. Perselisihan yang terjadi dalam suatu organisasi dapat melemahkan moral dan produktivitas. Akhirnya mereka bisa menjadi tidak senang atau mengacau. Dengan demikian, bawahan yang benar-benar mampu akan mengambil keputusan untuk meningkan organisasi.

Manakala terjadi perselisihan antara para bawahan, manajerlah yang harus menjadi penengah atas perselisihan sehingga kontinuitas organisasi tidak mengalami gangguan.

6. Manajer adalah politikus

Manajer harus membangun hubungan dan menggunakan bujuk rayu serta kompromi dalam mencapai tujuan organisasi, sebagaimana yang dilakukan oleh politikus untuk menjalankan programnya.

7. Manajer adalah diplomat

Manajer dapat bertindak sebagai wakil resmi dari unit kerja atau rapat-rapat organisasi. Manajer dapat mewakili organisasi sebagai keseluruhan, juga mewakili suatu unit tertentu dalam berurusan dengan kreditur, pelanggan, pemasok, kontraktor, pejabat pemerintah, dan individu dari organisasi lain.

8. Manajer adalah lambang

Manajer menjelmakan atau melambangkan kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi, baik di hadapan anggota organisasi itu sendiri maupun dihadapan para pengamat luar.

9. Manajer mengambil keputusan yang sulit

Hampir setiap organisasi tidak bisa terlepas dari permasalahan atas kehidupannya, misalnya permasalahan ketenagakerjaan, financial, produksi, pemasaran, dan sebagainya. Manajer adalah orang yang diharapkan akan hadir dengan penyelesaian dan permasalahan yang sulit dan pantang menyerah dalam implementasi keputusan, meskipun dengan berbuat demikian, ia menjadi kurang disukai.

Spesifikasi tentang manajer seperti telah dideskripsikan diatas menunjukkan bahwa manajer harus pandai memainkan peran tertentu pada waktu tertentu pula. Seorang manajer yang efektif akan lihai dalam melakukan peran mereka saat keadaan menuntutnya.⁶

Jadi dapat disimpulkan manajer adalah orang yang mempunyai tanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas dan pekerjaan oleh semua anggota organisasi (bawahannya), baik buruk hasil pekerjaan itu sudah menjadi tanggung jawab seorang manajer itu sendiri.

⁶ Siswanto, *Pengantar Manajemen*, Jakarta : Bumi Aksara, 2012 h. 14-16

B. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Kepala sekolah atau kepala madrasah adalah salah satu personel sekolah yang membimbing dan memiliki tanggung jawab bersama anggota lain untuk mencapai tujuan. Kepala sekolah secara resmi diangkat oleh pihak atasan. Kepala sekolah disebut pemimpin resmi (official leader).⁷

Selanjutnya, untuk dapat mewujudkan tujuan pendidikan dilembaga yang dipimpinnya, kepala sekolah/ kepala madrasah berdasarkan Daryanto harus :

1. Memiliki wawasan jauh kedepan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham benar cara yang akan ditempuh (strategi).
2. Memiliki kemampuan untuk mengkoordinasikan dan menyerasikan seluruh sumber daya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan sekolah (yang umumnya tidak terbatas)
3. Memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat, dan akurat)
4. Memiliki kemampuan memobilisasi sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dan mampu menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan sekolah atau madrasah.
5. Memiliki toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang
6. Memiliki kemampuan memerangi musuh-musuh kepala sekolah atau madrasah, seperti ketidakpedulian, kecurigaaan, tidak membuat keputusan,

⁷ Helmawati, *meningkatkan kinerja kepala sekolah melalui manajerial skills*, Jakarta: Rineka Cipta, 2014, h. 17

mediokrasi, imitasi, arogansi, pemborosan, kaku, dan bermuka dua dalam bersikap dan bertindak.

Demikianlah, bagi seorang kepala sekolah atau kepala madrasah memimpin adalah mempengaruhi. Kepemimpinan bukan jabatan, posisi, atau bagan alir. Kepemimpinan adalah suatu kehidupan yang mempengaruhi kehidupan lain.⁸

kepala sekolah memiliki 7 peran, yaitu meliputi : sebagai administrator, sebagai supervisor, sebagai manajer, sebagai innovator, sebagai motivator, sebagai educator (pendidik), leader (pemimpin).

Dalam penelitian ini peneliti fokus kepada peran kepala sekolah sebagai manajer. Dalam buku standar supervisi pada madrasah aliyah, fungsi kepala sekolah sebagai manajer bertugas menyelenggarakan kegiatan pendidikan diantaranya :

1. penyusunan program kerja
2. mengatur kegiatan mengajar
3. belajar dan bermain,
4. menyusun rencana anggaran dan pendapatan sekolah
5. membina para personal
6. menilai kinerja para personal
7. merencanakan pengembangan dan

⁸ *Ibid.* h. 18

8. pendayagunaan sarana dan prasarana, melaksanakan hubungan sekolah dengan lingkungan.⁹

Kepala sekolah sebagai manajer memiliki empat fungsi.

Pertama fungsi perencanaan, sebagai seorang perencana seorang pemimpin harus memiliki visi yang jelas. Daryanto menyatakan bahwa sebuah visi adalah pernyataan yang secara relative mendiskripsikan aspirasi atau arahan untuk masa depan organisasi. Agar visi sesuai dengan arahan organisasi dimasa mendatang, para pemimpin harus menyusun dan menafsirkan tujuan-tujuan individu dan unit unit kerja.

Kedua fungsi pengorganisasian, tindakan manajemen para pemimpin organisasi dalam mengendalikan organisasi meliputi : (1) mengelola harta milik atau asset organisasi, (2) mengendalikankualitas kepemimpinan dan kinerja organisasi; (3) menumbuhkembangkan serta mengendalikan situasi maupun kondisi kondusif yang berkenaan dengan keberadaan hubungan dalam organisasi.

Fungsi ketiga pelaksanaan, untuk melaksanakan kepemimpinan yang efektif diperlukan pengetahuan yang luas, seni, dan juga keahlian. Dalam proses pelaksanaan, seorang pemimpin berperan untuk membangkitkan semangat kerja, khususnya para guru baik dengan reward atau punishment; atau pelatihan baik didalam lingkungan sekolah amupun diluar lingkungan sekolah.

⁹ *Ibid*, h. 26

Fungsi keempat pengendalian, ruang lingkup peran pengendali organisasi yang melekat pada pemimpin meliputi pengendalian pada perumusan pendefinisian masalah dan pemecahannya, pengendalian mendelegasikan wewenang, pengendalian uraian kerja, dan manajemen konflik.¹⁰

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk :

1. Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama yang kooperatif
2. Memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya
3. Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.¹¹

Pertama, memberdayakan tenaga kependidikan melalui persaingan sehat yang membuahkan kerjasama (*coopetition*). Maksudnya ialah dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerjasama 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 tujuannya. Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik dan

¹⁰ *Ibid.* h. 25

¹¹ Mulyasa, *Op. Cit.* h. 103

konseptual dan harus senantiasa berusaha untuk menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua *stakeholders* sekolah.

Kedua, memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya. Sebagai manajer kepala sekolah harus mampu meningkatkan profesi tenaga kependidikan 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 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.¹²

Asas tujuan, bertolak dari anggapan bahwa kebutuhan dasar tenaga kependidikan akan harga dirinya mungkin dicapai dengan turut menyumbang pada suatu tujuan yang lebih tinggi. Hal tersebut merupakan kesempatan bagi

¹² *Ibid.* h. 104

kepala sekolah selaku pemimpin untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan tersebut. Kemampuan untuk menyampaikan dan menanamkan tujuan merupakan seni yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya.

Asas keunggulan, bertolak dari anggapan bahwa setiap tenaga kependidikan membutuhkan kenyamanan dan harus memperoleh kenyamanan serta harus memperoleh kepuasan dan penghargaan pribadi. Kepuasan mengandung makna penerimaan keadaan seperti apa adanya, sehingga ketidakpuasan merupakan sumber motivasi yang dapat menggerakkan tenaga kependidikan untuk menutupi ketidakpuasan tersebut dan mencapai kepuasan yang diinginkan. Oleh karena itu, kepala sekolah harus berusaha untuk mengembangkan budaya kerja dan ketidakpuasan kreatif.

Asas mufakat, dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menghimpun gagasan bersama dan membangkitkan tenaga kependidikan untuk berpikir kreatif dan bertindak inovatif dalam melaksanakan tugasnya.

Asas kesatuan, dalam hal ini kepala sekolah harus menyadari bahwa tenaga kependidikan tidak ingin dipisahkan dari tanggung jawabnya. Oleh karena itu, kepala sekolah harus berusaha untuk menjadikan tenaga kependidikan sebagai pengurus upaya-upaya pengembangan sekolah. Hal ini penting untuk

menumbuhkan rasa kepemilikan pada tenaga kependidikan terhadap sekolah tempatnya melaksanakan tugas.

Azas persatuan, kepala sekolah harus mendorong tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalismenya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah. Hal ini dapat dilakukan, misalnya, dengan sistem imbalan terhadap setiap kegiatan yang dilakukan oleh bawahan. Dalam konsep kontemporer dikenal dengan istilah kompensasi berbasis kinerja.

Azas empirisme, kepala sekolah harus mampu bertindak berdasarkan atas nilai dan angka yang menunjukkan prestasi para tenaga kependidikan. Oleh karena itu, data dan informasi yang memuat semua komponen sekolah memegang peranan yang sangat penting.

Azas keakraban, kepala sekolah harus berupaya menjaga keakraban dengan para tenaga kependidikan, agar tugas-tugas dapat dilaksanakan dengan lancar. Hal ini dimungkinkan karena keakraban mendorong berkembangnya saling percaya dan kesediaan untuk berkorban di antara para tenaga kependidikan.

Azas integritas, kepala sekolah harus memandang bahwa peran kepemimpinannya merupakan suatu komponen kekuasaan untuk menciptakan

dan memobilisasi energi seluruh tenaga kependidikan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya. Integritas merupakan kejujuran dan upaya mencapai suatu langkah tindakan yang telah ditetapkan secara bertanggung jawab dan konsisten.¹³

Sesuai dengan apa yang ditetapkan dalam penilaian kinerja kepala sekolah, kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan baik, yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program sekolah, organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal.

Kemampuan menyusun program sekolah harus diwujudkan dalam: (1) pengembangan program jangka panjang, baik program akademis maupun non-akademis, yang dituangkan dalam kurun waktu lebih dari lima tahun; (2) pengembangan program jangka menengah, baik program akademis maupun non-akademis, yang dituangkan dalam kurun waktu tiga sampai lima tahun; (3) pengembangan program jangka pendek, baik program akademis maupun non-akademis yang dituangkan dalam kurun waktu satu tahun (program tahunan), termasuk pengembangan rencana anggaran pendapatan belanja sekolah (RAPBS) dan Anggaran Biaya Sekolah (ABS). Dalam pada itu, kepala sekolah harus memiliki mekanisme yang jelas untuk memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan program secara periodik, sistemik dan sistematis.

¹³ Mulyasa, *Op. Cit.* hlm. 104-105

Kemampuan menyusun organisasi personalia sekolah harus diwujudkan dalam pengembangan susunan personalia sekolah dan personalia pendukung, seperti pengelola laboratorium, perpustakaan dan pusat sumber belajar (PSB); serta penyusunan kepanitiaan untuk kegiatan temporer, seperti panitia penerimaan peserta didik baru (PSB), panitia ujian dan panitia peringatan hari-hari besar keagamaan.

Kemampuan memberdayakan tenaga kependidikan di sekolah harus diwujudkan dalam pemberian arahan secara dinamis, pengkoordinasian tenaga kependidikan dalam pelaksanaan tugas, pemberian hadiah bagi mereka yang berprestasi dan pemberian hukuman (*punishment*) bagi yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas. Disamping itu, kemampuan mendayagunakan sumber daya sekolah, yang harus diwujudkan dalam pendayagunaan serta perawatan sarana dan prasarana sekolah, pencatatan berbagai kinerja tenaga kependidikan dan pengembangan program peningkatan profesionalisme.¹⁴

Kepala sekolah harus melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan baik, sesuai dengan firman Allah SWT yang berbunyi :

¹⁴ Mulyasa, *Op. Cit.* hlm. 106

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِىْهَا مَنْ
فِىْهَا يَفْسِدُ وِیْسَفِکُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِکَ وَنُقَدِّسُ لَکَ ۗ قَالَ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ مَا لَا

تَعْلَمُوْنَ ﴿۳۰﴾

Artinya : "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (QS 'Al-Baqarah : 30)¹⁵

Berdasarkan ayat tersebut, dapat diketahui bahwa manusia memiliki tugas sebagai pemimpin di bumi. Tugas kepemimpinan ini tidak hanya ditujukan pada Nabi Adam saja, melainkan untuk manusia secara umum yang diberikan tugas memimpin golongannya. Manusia diberikan akal untuk berfikir sehingga dapat menjalankan tugas sebagaimana mestinya. Adapun tugas kepemimpinan manusia ini mencakup seluruh aspek kehidupan termasuk di dalamnya masalah pendidikan.

Pemimpin juga mempunyai kemampuan menyusun program sekolah harus diwujudkan dalam: (1) pengembangan program jangka panjang, baik program akademis maupun non-akademis, yang dituangkan dalam kurun waktu

¹⁵. Al-Qur'an dan terjemahannya, Al-Baqarah ayat 30

lebih dari lima tahun; (2) pengembangan program jangka menengah, baik program akademis maupun non-akademis, yang dituangkan dalam kurun waktu tiga sampai lima tahun; (3) pengembangan program jangka pendek, baik program akademis maupun non-akademis yang dituangkan dalam kurun waktu satu tahun (program tahunan), termasuk pengembangan rencana anggaran pendapatan belanja sekolah (RAPBS) dan Anggaran Biaya Sekolah (ABS). Dalam pada itu, kepala sekolah harus memiliki mekanisme yang jelas untuk memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan program secara periodik, sistemik dan sistematis.

Kemampuan menyusun organisasi personalia sekolah harus diwujudkan dalam pengembangan susunan personalia sekolah dan personalia pendukung, seperti pengelola laboratorium, perpustakaan dan pusat sumber belajar (PSB); serta penyusunan kepanitiaan untuk kegiatan temporer, seperti panitia penerimaan peserta didik baru (PSB), panitia ujian dan panitia peringatan hari-hari besar keagamaan.

Kemampuan memberdayakan tenaga kependidikan di sekolah harus diwujudkan dalam pemberian arahan secara dinamis, pengkoordinasian tenaga kependidikan dalam pelaksanaan tugas, pemberian hadiah bagi mereka yang berprestasi dan pemberian hukuman (*punishment*) bagi yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas.

Disamping itu, kemampuan mendayagunakan sumber daya sekolah, yang harus diwujudkan dalam pendayagunaan serta perawatan sarana dan prasarana sekolah, pencatatan berbagai kinerja tenaga kependidikan dan pengembangan program peningkatan profesionalisme.¹⁶

Dalam perannya sebagai manajer, kepala sekolah bertugas menyusun program, menyusun pengorganisasian sekolah, menggerakkan staf, mengoptimalkan sumber daya sekolah dan mengendalikan kegiatan.¹⁷

Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai manajer adalah :

1. Menguasai garis-garis besar program pengajaran (GBPP)
2. Bersama guru menyusun program sekolah untuk satu tahun kegiatan
3. Menyusun jadwal pelajaran
4. Mengkoordinasi kegiatan penyusunan model satuan pelajaran
5. Mengatur pelaksanaan evaluasi belajar dengan memperhatikan syarat dan norma penilaian
6. Mencatat dan melaporkan hasil-hasil kemajuan kepada instansi atasan (Kanwil Dinas P dan K)
7. Melaksanakan penerimaan murid baru berdasarkan ketentuan dari Dep. P dan K.
8. Mengatur kegiatan program Bimbingan Penyuluhan (BP)
9. Meneliti dan mencatat kehadiran murid.

¹⁶ *Ibid.* h. 106

¹⁷ Daryanto, *Administrasi dan Manajemen Sekolah*, Jakarta:Rineka Cipta,2013, h.111

10. Merencanakan pembagian tugas guru
11. Mengusulkan formasi pengangkatan, kenaikan tingkat dan mutasi guru
12. Mengatur usaha-usaha kesejahteraan personal sekolah
13. Memelihara pencatatan buku sekolah
14. Merencanakan, mengembangkan, dan memelihara alat pelajaran peraga
15. Mengatur pemeliharaan gedung dan halaman sekolah
16. Memelihara perlengkapan sekolah
17. Mengatur dan bertanggung jawab dalam pengelolaan keuangan sekolah
18. Memelihara dan mnegembangkan hubungan sekolah dengan masyarakat
19. Mengatur program-program kekurikuler seperti UKS, kepramukaan, dan sebagainya.
20. Memelihara dan mnegatur penyimpanan arsip kegiatan sekolah¹⁸

Dalam menjalankan fungsinya sebagai manajer ini kepala sekolah atau kepala madrasah perlu berpedoman pada prinsip-prinsip manajemen pendidikan di sekolah. Pada buku pedoman penyelenggaraan SPG yang diterbitkan oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan diketengahkan bahwa prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penyelenggaraan manajemen sekolah antara lain :

1. Perencanaan secara jelas, sederhana, fleksibel dan seimbang.
2. Organsasi tegas dan memiliki asas-asas :
 - a. Adanya kesatuan komando

¹⁸ Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta:Rineka Cipta, 2010, h. 183-184

- b. Adanya pengawasan yang terus menerus
 - c. Adanya pembagian tanggung jawab yang seimbang
 - d. Adanya pembagian tugas yang logis dengan memperhatikan usia, masa kerja, pangkat dan kemampuan.
3. Staffing secara tepat : the right man of the right place
 4. Pngarahan secara terus menerus oleh setiap unsur pimpinan kepada bawahan.
 5. Koordinasi yang menimbulkan suasana kerja dan kerja sama secara harmonis.
 6. Pengawasan secara cermat sehingga terhindar dari penyimpangan-penyimpangankegiatan.
 7. Pelaporan yang dimanfaatkan untuk memelihara dan mengembangkan hal-hal yang baik dan mungkin dari terhalangnya kegagalan.
 8. Pembiayaan yang hemat dan merata serta dapat dipertanggungjawabkan.
 9. Pelaksanaan berlangsung secara tertib, lengkap, cepat, dan tepat sehingga siap dipakai.
 10. Peka terhadap pembaharuan agar dapat melayani proses pembaruan pendidikan.¹⁹

¹⁹ *Ibid.* h. 185

Henry Mintzberg menawarkan sejumlah pandangan yang menarik mengenai hakikat peran manajerial. Dia secara teliti mengamati aktivitas sehari-hari dari sekelompok CEO dengan mengikuti mereka dan membuat catatan mengenai apa yang mereka lakukan.²⁰ Berdasarkan observasinya, Mintzberg menyimpulkan bahwa manajer memainkan sepuluh peran yang berbeda, dan peran-peran ini dapat dibagi menjadi tiga kategori dasar : *interpersonal roles* (peran interpersonal), *information roles* (peran pembawa informasi), dan *decisional roles* (peran pengambil keputusan).

Jadi dalam tugasnya sebagai manajer kepala sekolah atau kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama dan kooperatif, member kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

C. Peran Manajerial Kepala Sekolah atau Kepala Madrasah

Peranan adalah aktivitas yang wajib dikerjakan atau dimainkan seseorang. Menurut Stoner dan Freeman, peranan manajer muncul karena adanya pemberian otoritas formal berupa surat keputusan kepada seseorang sekaligus dengan status atau kedudukannya. Untuk melaksanakan otoritas formal dan

²⁰ Ricky W. Griffin, *Op. Cit.* h. 17

statusnya, setiap manajer minimal mempunyai tiga peranan, yaitu sebagai interpersonal, informasional dan pengambil keputusan.

1. Peranan interpersonal (peranan antarpribadi)

Peranan interpersonal meliputi kepala sekolah atau kepala madrasah sebagai : (a) *figurehead* (kepala sekolah sebagai lambang atau symbol), ia mewakili sekolah atau madrasah menghadiri acara-acara seremonial, baik resmi maupun tidak resmi seperti upacara-upacara resmi disekolah atau madrasah dan pemerintahan atau swasta, menerima tamu, menyampaikan pidato, dan menghadiri undangan pernikahan pendidik dan tenaga kependidikan, meninjau sekeliling sekolah atau madrasah, mengunjungi kelas-kelas, mengenal siswa-siswanya, menyiapkan visi dan sebagainya. (b) pemimpin (*leader*), kepala madrasah sebagai *leader* sering dikaburkan orang dengan kepala sekolah atau kepala madrasah sebagai *manager*. Peranan ini untuk menjadikan unit organisasinya berfungsi sebagai suatu kesatuan dalam mencapai tujuan dimana manajer perlu mengarahkan, memotivasi, dan menciptakan kondisi yang memungkinkan untuk bekerja bagi pengikutnya. Dan (c) penghubung (*liaison*), ia berperan sebagai politisi dan pengelola hubungan sekolah dengan masyarakat. Sebagai politisi ia harus mempelajari kerja sama dengan setiap orang, baik di dalam maupun di luar sekolah atau madrasah.²¹

²¹ Husaini, *Manajemen: Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*, Bumi Aksara, Jakarta, 2014, h.

2. Peranan informasional (peranan informasional)

Peranan informasional menurut Mintzberg meliputi : peranan sebagai (a) *monitor*, ia mencari informasi di dalam atau di luar madrasah secara konstan. Peranan kepala sekolah sebagai monitor mengakibatkan ia sebagai orang yang paling banyak memiliki informasi terbaik dibandingkan pendidik dan tenaga kependidikannya. (b) *disseminator*, ia mendistribusikan informasi-informasi penting kepada pendidik dan tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, anggota komite sekolah atau madrasah, aparatur pemerintah, dan masyarakat. Kepala sekolah/madrasah bertanggung jawab memberikan informasi-informasi penting yang dibutuhkan pendidik dan tenaga kependidikannya. Dan (c) *spokes person*, ia bagaikan menjadi seorang diplomat, sebagai seorang diplomat ia harus mampu berbicara dengan penuh diplomasi dan mampu membuat pendengarnya terpesona dan siap melaksanakan yang ia bicarakan, kepala sekolah atau madrasah menyampaikan pembicaraannya didepan pendidik dan tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, anggota komite sekolah atau madrasah, aparatur pemerintah, dan masyarakat dalam rangka membangun citra positif terhadap sekolah atau madrasah.

3. Peranan *Decisional* (peranan pembuatan keputusan)

Menurut Mintzberg peranan *decisional* meliputi (a) *entrepreneur*, ia kreatif dan inovatif dalam mengembangkan sekolah atau madrasah dengan

menciptakan produk atau jasa pendidikan, mampu memasarkan sekolah atau madrasahnyanya agar banyak diminati masyarakat, pekerja keras yang memiliki motivasi pantang menyerah, mampu memanfaatkan dan menciptakan peluang, dan berani mengambil resiko dengan penuh perhitungan yang matang. (b) *disturbance hander*, berarti ia harus mampu mengantisipasi dan menanggulangi kesulitan-kesulitan, mengalokasikan sumber daya organisasi, dan bernegosiasi. (c) *resources allocato*, kepada siapa, untuk apa, bagaimana sumber daya dialokasikan. (d) *negotiator*, perundingan dengan serikat buruh, klien dan pihak-pihak lain.²²

Keahlian yang sangat diperlukan pada seorang pemimpin salah satunya ialah keahlian manajerial. Keahlian manajerial adalah kemampuan yang mendalam mengenai urusan kepemimpinan. Seorang kepala sekolah atau kepala madrasah mungkin memerlukan sejumlah keahlian yang spesifik dalam menjalankan organisasinya. Melalui keahlian spesifik tersebut akan dapat membantu pemimpin lembaga pendidikan mencapai tujuan lembaga yang bersangkutan secara efektif dan efisien.

Efisiensi merupakan kemampuan untuk meminimalkan penggunaan sumber daya dalam mencapai tujuan organisasi (melakukan sesuatu dengan tepat). Ini adalah konsep *input-output* . kepala sekolah atau kepala madrasah sebagai seorang manajer yang efisien adalah seorang yang mencapai output

²²*ibid* . h. 25-27

atau hasil yang diukur dengan input (tenaga kerja, material, dan waktu) yang diperlukan. Manajer yang bertindak secara efisien mampu meminimalkan biaya sumber daya yang diperlukan. Sementara efektifitas adalah kemampuan untuk menentukan tujuan yang memadai (melakukan hal yang tepat).

Untuk menjadi kepala sekolah atau kepala madrasah yang berhasil, Moorhead/Griffin mengajukan empat keahlian manajerial yaitu : keahlian teknis, ialah keahlian yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas pokok.²³ Keahlian interpersonal, ialah keahlian berinteraksi dengan orang lain. Keahlian konseptual, ialah kemampuan dari seorang manajer untuk berfikir abstrak. dan Keahlian diagnostik ialah kemampuan manajer dalam mendiagnosa atau mendeteksi, dan keahlian yaitu kemampuan menganalisis suatu permasalahan sampai pada tahapan pengambilan keputusan

Sementara itu, departemen pendidikan nasional tahun 2004 merumuskan tiga keahlian manajerial yang harus dimiliki kepala sekolah atau kepala madrasah. Keahlian manajerial tersebut yaitu : keahlian teknis, keahlian hubungan sesama manusia, dan keahlian konseptual. Konsep keahlian manajerial yang dirumuskan para ahli di departemen nasional sepertinya memiliki persamaan dengan konsep yang dirumuskan oleh Muhammad Abdul Jawwad menyatakan ada tiga keahlian

²³ *Op.Cit.* Helmawati. h. 15

manajerial yaitu : keahlian teknis, keahlian mengenai manusia, dan keahlian konseptual.²⁴

Sedangkan manfaat dari keahlian dari seorang mnaajerial itu sendiri diantaranya :

1. Untuk dapat mengetahui dan mengaplikasikan apa saja tugas pokok yang harus dijalankan seorang pemimpin;
2. Untuk dapat berinteraksi atau berkomunikasi dengan ornag lain baik yang berada dalam organisasi maupun di luar organisasi;
3. Untuk dapat mengembangkan berfikir abstrak
4. Untuk dapat mendiagnosis atau mendeteksi kemungkinan – kemungkinan yang akan dihadapinya;
5. Untuk dapat menganaliti atau menganalisis secara mendalam baik buruknya suatu permasalahan sampai pada tahapan pengambilan keputusan yang tepat dalam periode kepemimpinannya.²⁵

Menurut GR Terry, peran manajerial kepala sekolah atau kepala madrasah ada empat tahapan, yaitu planning, organizing, actuating, dan controlling (POAC).

²⁴ *Ibid.* h. 12

²⁵ *Ibid.* h. 14

1. Planning.

Perencanaan pada hakekatnya adalah aktifitas pengambilan keputusan tentang sasaran (objectives) apa yang akan dicapai, tindakan apa yang akan diambil dalam rangka mencapai tujuan dan siapa yang akan melaksanakan tugas-tugas tersebut. Menurut Roger A. Kauffman perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan seefektif dan seefisien mungkin.

Dengan demikian perencanaan pendidikan adalah keputusan yang diambil untuk melakukan tindakan sesuai dengan jangka waktu perencanaan agar penyelenggaraan system pendidikan menjadi lebih efektif dan efisien, serta menghasilkan lulusan yang bermutu, dan relevan dengan kebutuhan pembangunan.

2. Organizing

Pengorganisasian sebagai proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebaskan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya, serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

Dari pengertian di atas dapat diketahui bahwa dalam fungsi pengorganisasian itu terdapat adanya sekelompok orang yang bekerja sama, adanya tujuan tertentu yang hendak dicapai, adanya pekerjaan yang akan dikerjakan, adanya pembagian tugas yang disusun oleh pimpinan, mengelompokkan kegiatan, menyediakan alat-alat yang dibutuhkan untuk aktivitas organisasi, adanya pendelegasian wewenang antara atasan dan bawahan, sampai pada pembuatan struktur organisasi yang efektif dan efisien.

3. Actuating (penggerakan)

Terry memberikan definisi penggerakan: Berarti, penggerakan adalah membuat semua anggota kelompok agar mau bekerja sama secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa penggerakan adalah kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk membimbing, mengarahkan, dan mengatur bawahan yang telah diberikan tugas dalam melakukan suatu kegiatan secara efektif dan efisien agar diperoleh suatu hasil yang optimal.

4. Controlling

Pengawasan adalah proses penentuan apa yang dicapai, yaitu standar, apa yang sedang dihasilkan, yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan bilamana

perlu mengambil tindakan korektif sehingga pelaksanaan dapat berjalan sesuai rencana, yaitu sesuai dengan standar.

Peran kepala sekolah dalam pengawasan adalah mengadakan penilaian untuk mengetahui sejauh mana program dilaksanakan. Melalui evaluasi akan diketahui apakah program yang direncanakan sudah berhasil atau belum, apakah telah mencapai sasaran atau belum, apakah hambatan yang terjadi dan bagaimana cara mengatasinya.

Jadi manajer memiliki tiga peranan yaitu peranan interpersonal, peranan , informasional dan peranan pengambil keputusan. Sedangkan peranan manajerial kepala sekolah atau kepala madrasah mempunyai empat tahapan yaitu planning, organizing, actuating, dan controlling (POAC). Dari empat tahapan tersebut harus dijalankan menyangkut tercapainya tujuan dari organisasi tersebut.

D. Mutu Pengelolaan

Arcaro mendefinisikan mutu sebagai sebuah derajat variasi yang terduga standar yang digunakan dan memiliki kebergantungan pada biaya yang rendah. Pada pengertian yang lain disebutkan bahwa mutu adalah ukuran baik atau buruk suatu benda, kadar atau derajat kualitas sesuatu. Sehingga mutu dapat diartikan sebagai derajat atau kadar variasi terduga standar yang digunakan dan memiliki ketergantungan pada biaya rendah. Sallis menambahkan pengertian mutu sebagai

filosofis dan metodologis yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanantekanan eksternal yang berlebihan.

Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana memberikan definisi terhadap kualitas dengan mengungkapkan beberapa elemen kesamaan yang terkandung pada beberapa pengertian tentang kualitas, yaitu sebagai berikut.

1. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan
2. Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan.
3. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang).

Kemudian kualitas (mutu) dapat diartikan sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Berdasarkan beberapa pengertian tentang mutu atau kualitas tersebut, maka mutu dapat didefinisikan sebagai ukuran relatif kebaikan suatu produk maupun jasa yang digunakan sebagai usaha memenuhi harapan konsumen atau pelanggan.

Di dalam pengelolaan pendidikan diperlukan berbagai penguasaan ilmu serta keterampilan, yaitu sebagai berikut :

1. Perencanaan

Perencanaan yang dimaksud ialah perencanaan mikro (sekolah) maupun perencanaan masyarakat sekitar sampai kepada perencanaan pembangunan daerah dalam kaitan dengan otonomi daerah.

2. Pengorganisasian

Di dalam hal ini diperlukan pengetahuan mengenai organisasi (teori – teori organisasi) serta bentuk – bentuk mekanisme serta kinerja masing-masing organisasi.

3. Aktualisasi

Di dalam hal ini diperlukan konsep-konsep mengenai manajemen, teori-teori mengenai mobilisasi sumber-sumber yang tersedia untuk mewujudkan suatu program atau suatu rencana kerja.

4. Pengawasan

Pengetahuan berbagai bentuk pengawasan untuk memilih yang sesuai dengan kondisi serta tingkat perkembangan suatu organisasi.

5. Budget

Di sini diperlukan pengetahuan mengenai penyusunan RAPBS maupun pada tingkat daerah dalam rangka kerja sama antar lembaga pendidikan.

6. Administrasi pendidikan

Di dalam arti mikro diperlukan pengetahuan mengenai administrasi pendidikan sekolah yang efektif antara lain dengan menggunakan teknologi komunikasi komputer yang akan mempermudah tugas-tugas administratif.

7. Pemantauan dan pelaporan

Di dalam kaitan ini dikembangkan program EMIS (*Educational Management Information System*) dalam lingkup sekolah maupun lingkup daerah.

8. Evaluasi

Dalam hal ini evaluasi perilaku di dalam rangka pencapaian misi yang telah ditetapkan.²⁶

Berdasarkan pemendiknas nomor 19 tahun 2005, dinyatakan bahwa setiap satuan pendidikan wajib memenuhi standar pengelolaan pendidikan yang berlaku secara nasional.²⁷ Setiap sekolah/madrasah harus merumuskan visi sekolah sebagai cita-cita bersama warga sekolah/madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan pada masa yang akan datang; mampu memberikan inspirasi, motivasi dan kekuatan pada warga sekolah atau madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan; dirumuskan berdasarkan masukan dari berbagai warga sekolah/madrasah dan pihak-pihak yang berkepentingan, selaras dengan visi

²⁶ Tilaar, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, Rineka Cipta, Jakarta 2010, h. 163

²⁷ Ridwan Abdullah, Isda Pramuniati, Anies Mucktiany, *Op. Cit*, h. 101

institusi di atasnya, serta visi pendidikan nasional; diputuskan dalam rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah/madrasah dengan memerhatikan masukan komite sekolah atau madrasah; disosialisasikan kepada warga sekolah atau madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan; serta ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat.

Selanjutnya, sekolah atau madrasah harus merumuskan visi dan misi sekolah yang memberikan arah dalam mewujudkan visi sekolah/madrasah sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.²⁸ Tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu yaitu; menjadi dasar program pokok sekolah/madrasah; menekankan pada kualitas layanan peserta didik dan mutu lulusan yang diharapkan oleh sekolah/madrasah; memuat pernyataan umum dan khusus yang berkaitan dengan program sekolah atau madrasah; memberikan keluwesan dan ruang gerak untuk pengembangan kegiatan satuan-satuan unit sekolah/madrasah yang terlibat; dirumuskan dari masukan segenap pihak yang berkepentingan termasuk komite sekolah/madrasah dan diputuskan dalam rapat dewan pendidik, yang dipimpin oleh kepala sekolah/madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan; ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan masyarakat.

²⁸ *Ibid.* h. 102

Sekolah atau madrasah menyusun tujuan sekolah yang menggambarkan tingkat kualitas yang perlu dicapai dalam jangka menengah (empat tahunan); mengacu pada visi, misi, dan tujuan pendidikan nasional, serta relevan dengan kebutuhan masyarakat; mengacu pada standar kompetensi lulusan yang sudah ditetapkan oleh sekolah/madrasah dan pemerintah; mengakomodasi masukan dari berbagai pihak yang berkepentingan termasuk komite sekolah/madrasah dan diputuskan dalam rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah atau madrasah; disosialisasikan kepada warga sekolah/madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan.

Sekolah atau madrasah diwajibkan membuat :

1. Rencana kerja jangka menengah yang menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu empat tahun, yang berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung peningkatan mutu lulusan
2. Rencana kerja tahunan yang dinyatakan dalam rencana kegiatan dan anggaran sekolah/madrasah, yang dilaksanakan berdasarkan jangka menengah.²⁹

²⁹ *Ibid.* h. 103

Sekolah wajib membuat pedoman yang mengatur berbagai aspek pengelolaan secara tertulis yang mudah dibaca oleh pihak-pihak yang terkait dalam pelaksanaan rencana kerja.

Standar pengelolaan meliputi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, pengelolaan pendidikan ditingkat kabupaten/kota, provinsi, dan pada tingkat nasional. Tujuan dari standar ini adalah meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.³⁰

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005, Standar pengelolaan pada satuan pendidikan harus memiliki pedoman yang mengatur tentang :

1. Kurikulum tingkat satuan pendidikan dan silabus
2. Kalender pendidikan/akademik, yang menunjukkan seluruh kategori aktivitas satuan pendidikan selama satu tahun dan dirinci selama semesteran, bulanan, dan mingguan
3. Struktur organisasi satuan pendidikan
4. Pembagian tugas diantara pendidik
5. Pembagian tugas diantara tenaga kependidikan
6. Peraturan akademik

³⁰ Tilaar, *Standarisasi Pendidikan Nasional: Suatu Tinjauan Kritis*, Jakarta: Asdi Mahasatya, 2012, h. 170

7. Tata tertib satuan pendidikan, yang minimal meliputi tata tertib pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik, serta penggunaan dan pemeliharaan sarana prasarana
8. Kode etik hubungan sesama warga didalam lingkungan satuan pendidikan dan hubungan antara warga stuan pendidikan dengan masyarakat
9. Biaya operasional satuan pendidikan.³¹

Jadi kualitas (mutu) dapat diartikan sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Berdasarkan beberapa pengertian tentang mutu atau kualitas tersebut, maka mutu dapat didefinisikan sebagai ukuran relatif kebaikan suatu produk maupun jasa yang digunakan sebagai usaha memenuhi harapan konsumen atau pelanggan.

E. Langkah-langkah Pelaksanaan Peran Manajerial Kepala Madrasah dalam rangka Mencapai Standar Mutu Pengelolaan

Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam mencapai standar pengelolaan pendidikan, Kepala Madrasah harus melaksanakan perannya sebagai manajer. Menurut Stoner Freeman, peran manajer yang harus dilakukan oleh kepala madrasah sebagai manajer dalam rangka mencapai standar mutu pengelolaan, yakni sebagai berikut :

³¹ Tim redaksi Fokusmedia, *himpunan peraturan perundang-undangan tentang standar nasional pendidikan*, Bandung : Fokusmedia, 2008 h. 32-33

1. Peran interpersonal

Peranan interpersonal meliputi kepala sekolah/ kepala madrasah sebagai :

- a. Figurehead, kepala sekolah sebagai lambang atau symbol, mewakili warga madrasah dalam menghadiri acara resmi maupun tidak resmi
- b. Pemimpin, mengarahkan, memotivasi dan menciptakan kondisi yang memungkinkan untuk bekerja bagi pengikutnya
- c. Penghubung, berperan mengelola hubungan madrasah dengan masyarakat.

2. Peranan informasional

Peranan informasional menurut Mintzberg meliputi :

- a. Monitor, ia mencari informasi di dalam dan di luar madrasah.
- b. Disseminator, kepala madrasah mendistribusikan informasi-informasi penting kepada pendidik dan tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, anggota komite madrasah atau madrasah, aparatur pemerintah dan masyarakat.
- c. Spokes person, kepala madrasah menjadi seorang diplomat, ia harus mampu berbicara dengan penuh diplomasi dan mampu membuat pendengarnya terpesona dan siap melaksanakan yang ia bicarakan.

3. Peranan decisional

Menurut Mintberg peranan decisional meliputi :

- a. Entrepreneur, kepala madrasah harus kreatif dan inovatif dalam mengembangkan sekolah atau madrasah.
- b. Disturbance hander, kepala madrasah harus mampu mengantisipasi dan menanggulangi kesulitan-kesulitan.
- c. Resources allocato, mengalokasikan sumber daya organisasi sesuai dengan keahliannya.
- d. Negotiator, melakukan perundingan atau negoisasi dengan klien, dan pihak-pihak lain.

Sesuai yang ditetapkan dalam penilaian kinerja kepala sekolah, kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.³² Pimpinan hendaknya mampu memiliki kehandalan dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang manajer.

Jadi dalam rangka mencapai standar pengelolaan pendidikan, Kepala Madrasah harus melaksanakan perannya sebagai manajer. Menurut wahjosumidjo, ada empat langkah yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai manajer dalam rangka mencapai standar pengelolaan, yakni kepala sekolah melakukan perencanaan, kepala sekolah melakukan pengorganisasian, kepala sekolah melakukan pengawasan dan kepala sekolah melakukan pengendalian.

³² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan*, hal.106

BAB III

METODELOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data yang objektif, valid dan reliable sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah dalam bidang tertentu.¹

B. Jenis dan Sumber Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan dilakukan dalam penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dan metode yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif.

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lainnya secara holistic, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada.²

Metode kualitatif juga merupakan penelitian untuk mencari temuan proses atau pemahaman yang mendalam yang mengharuskan peneliti berada dalam latar penelitian tersebut, membangun hubungan dengan banyak orang,

¹ Mahmud, Metode *Penelitian Pendidikan*, Bandung: pustaka Setia, 2011

² Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2011, h.

mengumpulkan beragam informasi, dan mencari tahu lebih dalam ada apa dibalik berbagai aktivitas yang dilakukan oleh subjek dalam latar penelitian.

Data kualitatif berbeda dengan data kuantitatif. Data kuantitatif ringkas, terlalu hemat, dan mudah dijumlah untuk dianalisis. Sebaliknya data kualitatif panjang, lebih rinci, dan bervariasi isinya; sulit dianalisis sebab respons dari responden tidak sistematis dan tidak terstandar.³

2. Sumber Data dan Sumber Penelitian

Menurut Lofland sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.⁴ Sumber data merupakan apa yang menjadi fokus atau permasalahan dalam penelitian. Selanjutnya permasalahan tersebut akan dicari tahu secara mendalam kepada subjek penelitian. Sumber data dalam penelitian ini diambil dari

- a. 1 Kepala MAN 1 Bandar Lampung
- b. 1 Wakil Kepala MAN 1 Bandar Lampung
- c. 1 Guru MAN 1 Bandar Lampung
- d. 1 Staf di MAN 1 Bandar Lampung
- e. 1 Kepala Tata Usaha MAN 1 Bandar Lampung

³ Wirawan, *Evaluasi : Teori, Model, Standar, Aplikasi Dan Profesi*. Rajagrafindo Persada. Jakarta:2012. h. 154

⁴ *Ibid*. h. 157

3. Alat Pengumpul Data

Untuk memperoleh informasi yang diperlukan dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode-metode sebagai berikut:

a. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.⁵ Jenis” wawancara sebagai berikut :

1) Wawancara Bebas

Wawancara bebas adalah proses wawancara di mana interviewer tidak secara sengaja mengarahkan Tanya-jawab pada pokok-pokok persoalan dari focus penelitian dan interviewer (orang yang diwawancarai).

2) Wawancara Terpimpin

Wawancara yang menggunakan panduan pokok-pokok masalah yang diteliti.

3) Wawancara Bebas Terpimpin

Adalah merupakan kombinasi antara wawancara bebas dan terpimpin.jadi pewawancara hanya membuat pokok-pokok masalah yang akan diteliti.

4) Wawancara Perorangan

⁵ Lexy J. Moleong, *Op. Cit.* h. 186

Wawancara perorangan yaitu apabila proses tanya-jawab tatap muka itu berlangsung secara langsung antara pewawancara dengan seorang yang diwawancarai.

5) Wawancara Kelompok

Wawancara kelompok apabila proses interview itu berlangsung sekaligus dua orang pewawancara atau lebih menghadapi dua orang atau lebih yang diwawancarai.⁶

Dengan demikian metode interview merupakan alat pengumpul data melalui tanya jawab secara berhadap-hadapan untuk berkonsultasi tentang suatu masalah atau informasi.

Interview yang penulis gunakan adalah jenis interview bebas terpimpin, yang dimaksud: Penulis mempersiapkan kerangka pertanyaan sebelum interview dilaksanakan.

Penulis memberikan kebebasan kepada responden dalam hal menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepadanya. Metode ini penulis gunakan sebagai metode pokok yang penulis tujukan kepada kepala sekolah, 1 wakil kepala sekolah, dan 2 guru yang ada di MAN 1 MODEL

⁶ Cholid Narbuko dan Abu Achmad, *Metodologi Penelitian*, Bumi Aksara, Jakarta, cet.8, 2007, h. 83-85

Bandar Lampung. Untuk memperoleh data tentang Peran Manajerial Kepala Sekolah Dalam Mencapai Standar Mutu Pengelolaan.

b. Metode Dokumentasi

Dokumentasi, dari asal katanya dokumen, yang artinya barang-barang tertulis. Di dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya.

Metode dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.⁷

Jadi metode dokumentasi adalah suatu cara pengambilan atau pengumpulan data dengan cara mengumpulkan suatu bukti-bukti tertulis ,cetak, gambar, dan sebagainya.

Peneliti menggunakan teknik dokumentasi untuk memperoleh data dari madrasah seperti keadaan siswa, visi dan misi, struktur organisasi, dan dokumen yang berkaitan dengan tentang peran manajerial kepala sekolah dalam mencapai dalam standar mutu pengelolaan.

⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, Alfabeta, Bandung, 2011. h. 240

c. Metode analisis data

Analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan bekerja dengan data, mengorganisasikan, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, dan menemukan pola, menemukan apa yang penting, dan memutuskan paa yang dapat diceritakan pada orang lain.⁸

Miles and Huberman, mengemukakan bahwa “ aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu *reduction, display, conclusion dan verivication*.⁹ Analisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1) *Data Reduction* (Reduksi Data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya.¹⁰ Setelah terkumpul data-data dari teknik pengumpulan data berupa hasil rekaman wawancara peneliti dengan kepala sekolah mengenai perannya dalma mencapai standar mutu pengelolaan, selanjutnya peneliti mereduksi data dengan cara mengkategorikan data yang termasuk peran manajerial kepala sekolah dalam mencapai standar mutu pengelolaan.

⁸ Lexy J. Moleong, *Op. Cit.* h. 248

⁹ Sugiyono, *Op. Cit.* h. 246

¹⁰ *Ibid.* h. 247

2) *Data Display* (Penyajian Data)

Langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam hal ini Miles dan Huberman menyatakan “ yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.¹¹

Selesai peneliti mereduksi data dan mengelompokkan data-data berdasarkan klasifikasi teknik pengumpulan data meliputi wawancara, observasi dan dokumentasi maka peneliti menyajikan data tersebut secara naratif. Berdasarkan data yang terkumpul setelah dianalisis, selanjutnya dapat dikategorikan peran manajerial kepala sekolah dalam mencapai standar mutu pengelolaan.

3) *Conclusion Drawing* (kesimpulan)

Kesimpulan penelitian kualitatif merupakan temuan yang belum pernah ada. Temuan berupa gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis, dan teori.¹²

Selesai mereduksi data serta mendisplay data, maka peneliti menyimpulkan hasil analisis data yang ditemui berupa peran manajerial kepala sekolah apa saja dalam mencapai mutu pengelolaan.

¹¹ *Ibid.* h. 249

¹² *Ibid.* h. 253

d. Uji Keabsahan Data

Penelitian kualitatif ini, data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti.¹³ Cara yang dilakukan untuk menguji keabsahan data dalam penelitian ini adalah dengan Triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Selain data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu.¹⁴ Triangulasi pengujian kredibilitas ada 3 macam, yaitu triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Pada penelitian ini, uji kredibilitas data dilakukan dengan triangulasi sumber, untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama.¹⁵ Dan membandingkan hasil observasi, wawancara dan dokumentasi. Untuk mempertanggung jawabkan kredibilitas dalam penelitian ini, peneliti melakukan langkah-langkah sebagai berikut :

- 1) Melakukan triangulasi sumber
- 2) Membuat catatan setiap tahapan penelitian
- 3) Melakukan penilaian segera setelah melakukan pengambilan data
- 4) Melakukan pengecekan berulang kembali terhadap rekaman suara, lembar jawaban dan hasil wawancara agar diperoleh hasil yang sah.

¹³ *Ibid*, h. 268

¹⁴ Lexy J. Moleong, *Op. Cit* h. 330

¹⁵ Sugiyono, *Op. Cit.* h. 241

Dan dengan membandingkan hasil observasi, wawancara dan dokumentasi.

BAB IV
PENYAJIAN DATA LAPANGAN DAN ANALISIS DATA

A. Profil Madrasah Aliyah Negeri 1 Model Bandar Lampung

Nama Madrasah : MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 BANDAR LAMPUNG

Alamat Lengkap :

Jalan : Letkol H. Endro Suratmin
Kelurahan : Harapan Jaya
Kecamatan : Sukarame
Kota : Bandar Lampung
Propinsi : Lampung
Telp/fax : (0721)- 706448
Kode Pos : 35131
NSM : 31.1.18.71.09.001
NPSN : 10 80 73 53
Web site : [http:// www.mandela.sch.id](http://www.mandela.sch.id)
E.mail : admin.mandela@gmail.com

Status Tanah : Serifikat a.n MAN 1 Tanjungkarang seluas 26.000 M³ (2,6 Ha) berasal dari hibah Gubernur Lampung seluas 20.000 M³ dan hibah dari Walikota Bandar Lampung seluas 6.000 M³, dengan luas bangunan seluas 11.000 M³

Status Gedung : Milik Departemen Agama berasal dari (Proyek Depag, BP3/Komite dan Bantuan Gubernur)

1. Visi dan Misi Madrasah

a. Visi:

Madrasah sebagai pusat pendidikan dan pembudayaan berbasis islam yang unggul dan berwawasan global

b. Misi

- 1) Menjadikan guru, pengawas pendidikan, dan orang tua/wali peserta didik sebagai pemeran utama dalam menjadikan madrasah sebagai pusat pendidikan Islam
- 2) Membangun budaya semua pemangku kepentingan madrasah sebagai pusat pendidikan berbasis Islam
- 3) Membentuk karakter kepribadian peserta didik yang unggul dalam ilmu agama Islam dan ilmu pengetahuan umum

Untuk mewujudkan visi dan misi tersebut, maka perlu ada implemetasi program yang mengarah pada pencapaian secara berkelanjutan yang terukur dan diterima serta mampu dilaksanakan oleh semua komponen madrasah.

2. Tujuan Madrasah

Tujuan pendidikan MAN 1 Model Bandar Lampung sebagai satuan pendidikan menengah merupakan bagian dari tujuan pendidikan nasional, yaitu :

- a. Memberdayakan guru dan semua komponen madrasah sebagai pemeran utama dalam menjadikan madrasah sebagai pusat pendidikan Islam.
- b. Menjadikan madrasah sebagai pusat pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik untuk mampu melaksanakan kaidah-kaidah Islam di lingkungan keluarga, madrasah, dan masyarakat.
- c. Menyiapkan peserta didik (lulusan) mampu memahami Al Qur'an dan Hadits pada tingkat mahir, serta mempunyai kompetensi akademik yang dibutuhkan untuk melanjutkan ke perguruan tinggi favorit.

3. Kondisi peserta didik

Pada tahun 2015-2016 MAN 1 mempunyai siswa 31 rombongan, yaitu kelas X sebanyak 10 rombongan belajar, yang meliputi : 4 kelas Peminatan MIA (1 kelas diasramakan), 3 kelas Peminatan Ilmu-ilmu Sosial, 1 kelas Peminatan Ilmu-ilmu Bahasa dan 2 kelas Peminatan Ilmu-ilmu Keagamaan (1 kelas diasramakan). Kelas XI sebanyak 10 rombongan belajar, yang meliputi: 4 kelas Peminatan, 3 kelas Peminatan Ilmu-ilmu Sosial, 1 kelas Peminatan Ilmu-ilmu Bahasa dan 2 kelas Peminatan Ilmu-ilmu Keagamaan (diasramakan). Kelas XII sebanyak 11 rombongan belajar, yang meliputi : 4 kelas program Ilmu Pengetahuan Alam, 4 kelas program Ilmu Pengetahuan Sosial, dan 1 kelas Program Bahasa dan 2 kelas Program Keagamaan (diasramakan) . dengan jumlah siswa MAN 1 adalah 1256 dengan rincian: Kelas X sebanyak 411 orang, kelas XI sebanyak 423, kelas XII sebanyak 422.

a. Input Siswa 3 Tahun terakhir

Tabel 4.1

Daftar siswa 3 tahun terakhir

No	TH.PELAJARAN	PENDAFTAR	DITERIMA
1.	2013 / 2014	1079	446
2.	2014 / 2015	1142	423
3.	2015 / 2016	1142	411

b. Keluaran / Out Put

Tabel 4.2

Hasil ujian nasional 3 tahun terakhir

No	Tahun Pelajaran	Jml Peserta	Lulus	% Lulus
1.	2012 / 2013	388	388	100
2.	2013 / 2014	394	394	100
3.	2014 / 2015	374	374	100

4. Rencana Kegiatan Tahunan Madrasah

Adanya RKTMM agar madrasah memiliki rambu-rambu yang bisa dijadikan landasan dalam pengelolaan program, implementasi, monitoring, dan evaluasi yang baik, terstruktur dan terukur.

- a. Rencana Kerja Tahunan MAN 1 Bandar Lampung tahun 2016/2017 ini disusun berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi pelaksanaan RKTMTM tahun 2015-2016
- b. Pelaksanaan rencana program dan kegiatan RPM tahun 2015 – 2016
- c. Permendiknas No. 19 2017 / tentang Rencana Kerja Tahunan Madrasah yang dinyatakan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah.

B. Temuan penelitian

Dalam penelitian ini peneliti melakukan wawancara dengan kepala madrasah dan diperkuat dengan wawancara kepada Guru, TU dan Wakil Kepala terkait dengan peran manajerial kepala madrasah dalam rangka mencapai standar mutu pengelolaan di MAN 1 Bandar Lampung.

1. Peran interpersonal

Peranan interpersonal meliputi kepala sekolah atau madrasah sebagai :

- a. *figurehead* (kepala sekolah sebagai lambang atau symbol), ia mewakili sekolah atau madrasah menghadiri acara-acara seremonial, baik resmi maupun tidak resmi.

Dari hasil wawancara kepada kepala madrasah, kepala madrasah mewakili madrasah dalam menghadiri acara resmi maupun tidak resmi, seperti yang dijelaskan kepala madrasah sebagai berikut :

“Terkait dengan undangan resmi itu adalah suatu tugas wajib, maka saya sebagai kepala madrasah harus mneghadiri kecuali ada hal yang tidak bisa ditinggalkan terkait ada kepentingan mendesak terkait hal yang lebih besar, maka bisa dilimpahkan kepada tim manajemen yang lain yang bisa mewakili. Untuk yang tidak resmi kepala juga pasti mneghadiri jika tidak berbenturan waktunya dengan kegiatan yang lebih penting terkait pendidikan.”¹

Dapat disimpulkan dari jawaban kepala madrasah tersebut bahwa ia sudah melaksanakan peran interpersonalnya sebagai *figurehead*, peneliti

¹ Wawancara dengan bapak Iqbal (Kepala Madrasah) pada hari sabtu tanggal 11 Maret 2017, jam 09.00.

telah melakukan observasi mengenai hal diatas dengan melihat buku agenda madrasah.

- b. pemimpin (*leader*), peranan ini untuk menjadikan unit organisasinya berfungsi sebagai suatu kesatuan dalam mencapai tujuan dimana manajer perlu mengarahkan, memotivasi, dan menciptakan kondisi yang memungkinkan untuk bekerja bagi pengikutnya.

Dari hasil wawancara kepada kepala madrasah, kepala madrasah mengarahkan dan memotivasi para bawahannya, seperti yang dijelaskan kepala madrasah sebagai berikut :

“Yang namanya kepala madrasah itu mempunyai program, program utama adalah untuk meningkatkan prestasi madrasah, diantaranya itu pengembangan-pengembangan madrasah, dalam mengembangkan maka sudah barang tentu kepala madrasah memberikan motivasi kepada seluruh warga madrasah, karena tanpa motivasi maka kegiatan tidak berjalan lancar itulah tanggung jawab sebagai pimpinan. Dan dalam melaksanakan kegiatan kepala memonitor sejauh mana keberhasilan kegiatan yang telah dilakukan.”²

Dari uraian diatas bahwa kepala melakukan pengarahan dan motivasi kepada bawahannya untuk menjalankan program madrasah agar berjalan sesuai dengan tujuan madrasah yang telah dibuat, dan kepala sudah melaksanakan perannya sebagai leader (pemimpin).

² Wawancara dengan bapak Iqbal (Kepala Madrasah)

- c. penghubung (*liaison*), ia berperan sebagai politisi dan pengelola hubungan sekolah dengan masyarakat. Sebagai politisi ia harus mempelajari kerja sama dengan setiap orang, baik di dalam maupun di luar sekolah atau madrasah. Dari hasil wawancara kepala madrasah bahwa kepala madrasah mengelola hubungan madrasah dengan masyarakat, seperti jawaban kepala madrasah sebagai berikut :

“Kalau untuk mengkaitkan madrasah dengan masyarakat sekitarnya, madrasah berada ditengah-tengah masyarakat, jadi tidak bisa lepas. Karena madrasah juga bisa berkembang karena adanya unsur-unsur luar, sampai hubungan dengan wali murid, hubungan dengan pemerintah tingkat daerah dan provinsi terkait terus atau tidak lepas.”³

Dari uraian diatas bahwa kepala madrasah mengelola hubungan madrasah dengan masyarakat sekitar madrasah karena perkembangan madrasah juga didukung oleh pihak luar, oleh sebab itu kepala madrasah sudah menjalankan perannya sebagai penghubung (*liaison*).

2. Peranan informasional

Peranan informasional menurut Mintzberg meliputi :

- a. peranan *monitor*, ia mencari informasi di dalam atau di luar madrasah secara konstan. Peranan kepala sekolah sebagai monitor mengakibatkan ia sebagai orang yang paling banyak memiliki informasi terbaik dibandingkan pendidik dan tenaga kependidikannya.

³ Wawancara dengan bapak Iqbal (Kepala Madrasah)

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah bahwa kepala madrasah mencari informasi di dalam dan di luar madrasah, dapat dilihat dari pernyataan kepala madrasah sebagai berikut :

“Kalau untuk informasi, dunia zaman sekarang sudah terbuka contohnya melalui dunia media sosial, terkait perkembangan dan kepentingan madrasah itu diakses melalui media sosial. Bahkan sekarang undangan dari instansi lain pun sudah tidak melalui surat melainkan melalui undangan melalui WhatsApp dan media sosial lainnya. Dilihat dari situ saja sudah terlihat bahwa madrasah mencari informasi-informasi setiap waktu.”⁴

Dari uraian diatas bahwa kepala madrasah mencari informasi di dalam dan di luar madrasah, bahkan dia juga sudah menyediakan fasilitas untuk bawahannya dan peserta didik agar dapat menjangkau informasi tersebut dengan mudah, jadi kepala madrasah sudah melaksanakan perannya sebagai monitor.

- b. Peranan *disseminator*, ia mendistribusikan informasi-informasi penting kepada pendidik dan tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, anggota komite sekolah atau madrasah, aparatur pemerintah, dan masyarakat. Kepala sekolah/madrasah bertanggung jawab memberikan informasi-informasi penting yang dibutuhkan pendidik dan tenaga kependidikannya.

⁴ Wawancara dengan bapak Iqbal (Kepala Madrasah)

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah bahwa kepala madrasah mendistribusikan informasi penting kepada pendidik, tenaga pendidik, orang tua, dan masyarakat, dapat dilihat dari pernyataan kepala madrasah sebagai berikut :

“Apa yang diperoleh madrasah untuk kepentingan madrasah itu diinformasikan seluruh komponen yang ada di Madrasah bahkan sampai kesiswa dan disampaikan kepada wali-wali murid, itu artinya suatu jalinan yang tidak bisa dilepaskan karena tujuan adalah untuk kemajuan, karena kemajuan sekolah itu adalah kemajuan anak didik juga. Untuk kemajuan murid itu sendiri sekarang madrasah menyediakan jaringan internet untuk setiap kelas, maka dapat dilihat bahwa madrasah terbuka terhadap informasi-informasi.”⁵

Dari uraian diatas bahwa kepala madrasah mendistribusikan informasi yang terkait dengan kepentingan madrasah dengan masyarakat madrasah juga kepada wali murid melalui murid itu sendiri, jadi kepala madrasah sudah melaksanakan perannya sebagai *disseminator*.

- c. Peranan *spokes person*, ia bagaikan menjadi seorang diplomat, sebagai seorang diplomat ia harus mampu berbicara dengan penuh diplomasi dan mampu membuat pendengarnya terpesona dan siap melaksanakan yang ia bicarakan, kepala sekolah atau madrasah menyampaikan pembicaraannya didepan pendidik dan tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, anggota komite sekolah atau madrasah, aparatur

⁵ Wawancara dengan bapak Iqbal (Kepala Madrasah)

pemerintah, dan masyarakat dalam rangka membangun citra positif terhadap sekolah atau madrasah.

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah bahwa kepala madrasah berbicara dengan penuh diplomasi dan mampu membuat pendengarnya melaksanakan yang ia bicarakan, dapat dilihat dari pernyataan kepala madrasah sebagai berikut :

“Namanya seorang pimpinan, cara menyampaikan itu harus secara bagus, menggunakan cara yang tepat, bahasa yang tepat, dan seorang pimpinan adalah orang yang dituakan yang harus mengayomi, bahasa yang keluar itu bahasa yang halus, bahasa yang bisa diterima oleh seluruh warga masyarakat madrasah.”⁶

Dari uraian di atas sebagai seorang pemimpin maka kepala madrasah memang harus mengayomi bawahannya contohnya dengan memberikan tugas dengan menggunakan bahasa yang halus, jadi kepala madrasah sudah melaksanakan perannya sebagai *spokes person*.

3. Peranan *Decisional* (peranan pembuatan keputusan)

Menurut Mintberg peranan *decisional* meliputi :

- a. *Entrepreneur*, ia kreatif dan inovatif dalam mengembangkan sekolah atau madrasah dengan menciptakan produk atau jasa pendidikan, mampu memasarkan sekolah atau madrasah nya agar banyak diminati masyarakat, pekerja keras yang memiliki motivasi pantang menyerah, mampu memanfaatkan dan menciptakan peluang, dan berani mengambil resiko dengan penuh perhitungan yang matang.

⁶ Wawancara dengan bapak Iqbal (Kepala Madrasah)

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah bahwa kepala madrasah mengembangkan madrasah dengan kreatif dan inovatif, dapat dilihat dari pernyataan kepala madrasah sebagai berikut :

“Jelas, karena kita ada tim pengembangnya, pengembang kurikulum, pengembang madrasah, maka dalam rangka untuk meningkatkan madrasah ada tim yang diberikan kewenangan oleh kepala madrasah dibawah bimbingan, dibawah petunjuk, dibawah naungan madrasah untuk mengembangkan madrasah sehingga, madrasah ini menjadi maju.”⁷

Dari uraian di atas, kepala madrasah mengembangkan madrasah dengan membuat tim pengembangan madrasah dan di bawah naungan dan di bawah petunjuk dia, jadi kepala madrasah melaksanakan perannya sebagai *Entrepreneur*. Dalam membuktikan pernyataan di atas peneliti telah melakukan observasi terhadap madrasah yang sekarang telah diadakannya *smart IT* yang merupakan ide dari kepala madrasah.

- b. *Disturbance handler*, berarti ia harus mampu mengantisipasi dan menanggulangi kesulitan-kesulitan.

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah bahwa kepala madrasah mengantisipasi hambatan, dapat dilihat dari pernyataan kepala madrasah sebagai berikut :

“Dalam segala program yang dicanangkan oleh madrasah, program yang berkaitan dengan pengembangan madrasah, maka dari situ dilihat dimana hal-hal atau hambatan-hambatan apa yang mungkin akan menghambat program itu, maka pihak

⁷ Wawancara dengan bapak Iqbal (Kepala Madrasah)

madrasah mengantisipasi terlebih dahulu sebelum program itu dilaksanakan dengan merencanakan secara matang program tersebut. Dengan merencanakan secara matang maka hambatan-hambatan itu bisa terlewati.”⁸

Dari uraian di atas, kepala madrasah mengantisipasi hambatan madrasah dengan merencanakan secara matang program yang akan dilaksanakan sehingga hambatan-hambatan yang akan dilalui dapat dihindari, jadi kepala madrasah sudah melaksnaakna perannya sebagai *Disturbance hander*.

- c. *Resources allocato*, kepada siapa, untuk apa, bagaimana sumber daya dialokasikan.

Dari hasil wawancara denga kepala madrasah bahwa kepala madrasah mengalokasikan sumber daya sesuai dengan keahliannya , dapat dilihat dari pernyataan kepala madrasah sebagai berikut :

“Jadi begini untuk pembentukan unit-unit itu memang sudah dikancah, dari orangnya, dari kegiatannya, itu sudah dikancah terlebih dahulu, yang mengkancah bukan cuma kepala tapi juga unsur-unsur yang membantu kepala madrasah. Semua kegiatan sesuai dengan bidangnya, sehingga ketepatan itu dapat terwujud. Jadi menempatkan sesuatu sesuai dengan ahlinya.”⁹

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa MAN 1 Bandar lampung menempatkan pekerjaan sesuai dengan bidangnya atau

⁸ Wawancara dengan bapak Iqbal (Kepala Madrasah)

⁹ Wawancara dengan bapak Iqbal (Kepala Madrasah)

keahliannya, jadi kepala madrasah sudah melaksanakan perannya sebagai *Resources allocato*.

- d. *Negotiator*, perundingan dengan serikat buruh, klien dan pihak-pihak lain.

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah bahwa kepala madrasah melakukan negosiasi dengan klien, serikat buruh dan pihak lain, dapat dilihat dari pernyataan kepala madrasah sebagai berikut :

“Terkait dengan negosiasi segala program yang memang sudah dibahas terlebih dahulu, apa saja yang harus dilakukan, negosiasi juga harus dibahas dalam kacamata dalam arti pembahasan, terkait program apa yang harus dibahas. Misalnya negosiasi terkait kemajuan madrasah, kemajuan madrasah dibidang sarannya, seperti apa memajukan dalam bidang sarannya.”¹⁰

Dari uraian di atas dapat dilihat bahwa kepala madrasah melakukan negosiasi untuk kemajuan madrasah dengan melakukan pembahasan terlebih dahulu terhadap kemajuan program yang akan dilaksanakan, jadi kepala madrasah melaksanakan perannya sebagai *Negotiator*.

Untuk memperkuat jawaban kepala madrasah di atas peneliti melakukan wawancara dengan 1 guru, 1 staf TU, kepala TU, dan 1 wakil kepala, hasil wawancara tersebut dapat dilihat sebagai berikut :

¹⁰ Wawancara dengan bapak Iqbal (Kepala Madrasah .

1. Peran interpersonal

Peranan interpersonal meliputi kepala madrasah sebagai :

- a. Figurehead (kepala madrasah sebagai lambing atau symbol), ia mewakili sekolah atau madrasah menghadiri acara-acara seremonial, baik resmi maupun tidak resmi.

Dari hasil wawancara dengan ibu Ema (guru) bahwa kepala madrasah mewakili madrasah dalam acara resmi dan tidak resmi, dapat dilihat dari jawaban ibu Ema sebagai berikut :

“Iya, kepala type orang yang peduli terhadap pendidik dan tenaga pendidiknya, dia menghadiri acara resmi maupun tidak resmi dan menghadiri undangan dari pendidik dan tenaga pendidiknya serta dari peserta didiknya mau itu undangan suka cita ataupun duka cita. Karena di MAN 1 tidak hanya kepala yang peduli terhadap lainnya tetapi guru juga memiliki kekeluargaan yang sangat kuat untuk saling menghadiri acara satu sama lain.”¹¹

Dari hasil wawancara dengan bapak Eko (staf TU) bahwa kepala madrasah mewakili madrasah dalam acara resmi dan tidak resmi, dapat dilihat dari jawaban bapak Eko sebagai berikut :

“Iya, kepala selalu menghadiri acara resmi maupun tidak resmi”¹²

Dari hasil wawancara dengan bapak Madzuki (Kepala TU) bahwa kepala madrasah mewakili madrasah dalam acara resmi dan tidak resmi, dapat dilihat dari jawaban bapak Madzuki sebagai berikut :

¹¹ Wawancara dengan Ibu Ema (Guru) pada hari Senin tanggal 13 Maret 2017 jam 09.30

¹² Wawancara dengan Bapak Eko (Staf TU) pada hari Senin tanggal 13 Maret jam 10.00

“Iya, jika resmi pasti misalnya di Kementerian Agama adan di Dinas Pendidikan dia tidak pernah diwakilkan yang terkait dengan hal-hal yang penting tentang pelaksanaan pendidikan, jika untuk acara tidak resmi dan kepala tidak ada hal-hal yang penting terkait pendidikan maka dia pasti menghadiri.”¹³

Dari hasil wawancara dengan bapak Khusnul (wakil kepala) bahwa kepala madrasah mewakili madrasah dalam acara resmi dan tidak resmi, dapat dilihat dari jawaban bapak Khusnul sebagai berikut :

“Iya, kepala hadir jika ada undangan- undangan keluar.”¹⁴

Dapat dsimpulkan dari pernyataan guru, staf TU, Kepala TU, wakil kepala diatas bahwa kepala madrasah sudah melaksanakan perannya sebagai *figurehead*.

- b. Pemimpin (*leader*), Peranan ini untuk menjadikan unit organisasinya berfungsi sebagai suatu kesatuan dalam mencapai tujuan dimana manajer perlu mengarahkan, memotivasi, dan menciptakan kondisi yang memungkinkan untuk bekerja bagi pengikutnya.

Dari hasil wawancara dengan ibu Ema (guru) bahwa kepala madrasah mengarahkan dan memotivasi bawahannya, dapat dilihat dari jawaban ibu Ema sebagai berikut :

¹³ Wawancara dengan Bapak Madzuki (Kepala TU) pada hari senin tanggal 13 Maret 2017 jam 10.30

¹⁴ Wawancara dengan Bapak Khusnul (Wakil Kepala madrasah) pada hari senin tanggal 13 Maret 2017 jam 11.00

“Iya, biasanya setiap satu bulan sekali kepala mengadakan rapat untuk kemajuan madrasah kedepannya, dia memotivasi pendidik dan tenaga pendidik untuk terus meningkatkan kreatifitasnya.”¹⁵

Dari hasil wawancara dengan bapak Eko (Staf TU) bahwa kepala madrasah mengarahkan dan memotivasi bawahannya, dapat dilihat dari jawaban bapak Eko sebagai berikut :

“Iya, kepala madrasah selalu mengarahkan staff tu dan guru contohnya setiap tiga bulan sekali diadakan rapat koordinasi rutin sejauh mana kinerja staf tu dan guru, jika ada kekurangan ada masukan dan motivasi dari kepala.”¹⁶

Dari hasil wawancara dengan bapak Madzuki (Kepala TU) bahwa kepala madrasah mengarahkan dan memotivasi bawahannya, dapat dilihat dari jawaban bapak Madzuki sebagai berikut :

“Iya, setiap minggu itu pasti ada rapat manajemen madrasah kepala madrasah pasti diinformasikan, tapi jika untuk peserta didik beliau mengarahkan dan memotivasi diadakna setiap sebulan sekali dalma upacara.”¹⁷

Dari hasil wawancara dengan bapak Khusnul (wakil kepala) bahwa kepala madrasah mengarahkan dan memotivasi bawahannya, dapat dilihat dari jawaban bapak Khusnul sebagai berikut :

“Iya, motivasi dari kepala memang itu diharuskan, terutama untuk guru-guru, motivasi itu tidak harus bergerak naik tapi ada turunnya dari dalam diri guru, kepala mengadakan rapat minimal satu bulan sekali untuk memotivasi bawahannya

¹⁵ Wawancara dengan Ibuk Ema (Guru), *Op.Cit*

¹⁶ Wawancara dengan Bapak Eko (Staf TU), *Op.Cit*

¹⁷ Wawancara dengan Bapak Madzuki (Kepala TU), *Op.Cit*

terutama guru untuk lebih lagi ditingkatkannya cara mengajarnya.”¹⁸

Dilihat dari pernyataan diatas mengungkapkan bahwa kepala madrasah sudah memenuhi perannya sebagai pemimpin (leader), kepala madrasah melakukan pengerahan dan motivasi yang rutin dilakukan baik terhadap siswa, pendidik dan tenaga kependidikan.

- c. penghubung (*liaison*), ia berperan sebagai politisi dan pengelola hubungan sekolah dengan masyarakat.

Dari hasil wawancara dengan Ibu Ema (Guru) bahwa kepala madrasah mengelola hubungan madrasah dengan masyarakat, dapat dilihat dari jawaban Ibu Ema sebagai berikut :

“Iya, contohnya saat bulan ramadhan kepala madrasah mengadakan buka puasa bersama disekolah dengan mengundang warga sekitar man untuk mengikuti buka puasa tersebut. Dan kepala madrasah mengelola hubungan dengan masyarakat dibantu oeh wakilnya bagian Humas.”¹⁹

Dari hasil wawancara dengan bapak Eko (Staf TU) bahwa kepala madrasah mengelola hubungan madrasah dengan masyarakat, dapat dilihat dari jawaban bapak Eko sebagai berikut :

“Iya, untuk hubungan dengan masyarakat kepala selalu mengadakan hubungan baik dengan masyaraat, misalnya memberikan bantuan baik itu dana atau jasa disekitar lingkungan madrasah.”²⁰

¹⁸ Wawancara dengan Bapak Khusnul (Wakil Kepala madrasah), *Op.Cit*

¹⁹ Wawancara dengan Ibuk Ema (Guru), *Op.Cit*

²⁰ Wawancara dengan Bapak Eko (Staf TU), *Op.Cit*

Dari hasil wawancara dengan bapak Madzuki (Kepala TU) bahwa kepala madrasah mengelola hubungan madrasah dengan masyarakat dapat dilihat dari jawaban bapak Madzuki sebagai berikut :

“Iya, komunikasi madrasah dengan masyarakat setiap jumat karena masyarakat jumat di madrasah ini, lalu jika ada undangan kepala biasanya hadir, jika ada kegiatan di madrasah maka tokoh masyarakat pasti diundang.”²¹

Dari hasil wawancara dengan bapak Khusnul (wakil kepala) bahwa kepala madrasah mengelola hubungan madrasah dengan masyarakat, dapat dilihat dari jawaban bapak Khusnul sebagai berikut :

“Iya, Madrasah berada di tengah-tengah perkampungan masyarakat jadi bagaimanapun madrasah harus mempunyai kontribusi kepada masyarakat sekitar madrasah , contohnya jika ada berita suka maupun duka cita kepala pasti hadir.”²²

Dilhat dari uraian diatas bahwa kepala madrasah sudah melaksanakan perannya sebagai penghubung (*liason* , karena kepala madrasah mengelola hubungan madrasah dengan masyarakat sekitar madrasah terbukti dari undangan-undangan dari madrasah selalu dihadiri oleh kepala juga sebaliknya jika ada acara di madrasah maka kepala mengundang tokoh masyarakat.

Dan dilihat dari indikator standar pengelolaannya bahwa penyusunan Rencana Kegiatan Madrasah memperhatikan pertimbangan komite sekolah dan disahkan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota atau oleh

²¹ Wawancara dengan Bapak Madzuki (Kepala TU), *Op.Cit*

²² Wawancara dengan Bapak Khusnul (Wakil Kepala madrasah), *Op.Cit*

penyelenggaraan sekolah juga terpenuhi karena kepala madrasah sudah melaksanakan peran interpersonalnya, sudah dilampirkan dokumentasi bukti fisik dari terlaksananya indikator tersebut dilampiran.

2. Peranan informasional

Peranan informasional menurut Mintzberg meliputi :

- a. *monitor*, ia mencari informasi di dalam atau di luar madrasah secara konstan.

Dari hasil wawancara dengan Ibu Ema (Guru) bahwa kepala madrasah mencari informasi di dalam dan di luar madrasah, dapat dilihat dari jawaban Ibu Ema sebagai berikut :

“Iya, karena kepala sangat uptodate apalagi dizaman sekarang sudah canggih dengan adanya internet.”²³

Dari hasil wawancara dengan bapak Eko (Staf TU) bahwa kepala madrasah mencari informasi di dalam dan di luar madrasah, dapat dilihat dari jawaban bapak Eko sebagai berikut :

“Iya, kepala madrasah selalu mencari informasi penting yang ebrkaitan dengan madrasah, misalnya bisa melalui internet.”²⁴

Dari hasil wawancara dengan bapak Madzuki (Kepala TU) bahwa kepala madrasah mencari informasi di dalam dan di luar madrasah, dapat dilihat dari jawaban bapak Madzuki sebagai berikut :

²³ Wawancara dengan Ibuk Ema (Guru), *Op.Cit*

²⁴ Wawancara dengan Bapak Eko (Staf TU), *Op.Cit*

“Iya, jelas karena informasi setiap hari melalui WhatsApp, melalui kementerian agama, info cepat diperoleh karena seluruh wakil bagian humas dan kepala TU selalu memonitor perkembangan pendidikan, dan kerja sama dengan MKKS (musyawarah kerja kepala sekolah) sehingga informasi yang terkait pendidikan selalu update.”²⁵

Dari hasil wawancara dengan bapak Khusnul (wakil kepala) bahwa kepala madrasah mencari informasi di dalam dan di luar madrasah, dapat dilihat dari jawaban bapak Khusnul sebagai berikut :

“Iya, kami selaku warga madrasah menginginkan madrasah ini menjadi lebih baik, jadi apa saja yang penting dari sekolah lain yang lebih baik maka kami tidak segan-segan meniru jika itu hal yang positif, kepala juga sering mencari tahu MAN mana yang bagus. Dan kepala sering mengikuti undangan dari kanpak, kanwil sehingga mendapatkan informasi yang penting.”²⁶

Dilihat dari uraian diatas memang sudah barang tentu kepala madrasah melaksanakan perannya sebagai monitor, karena kepala madrasah sebagai kepala dari MKKM dengan begitu memang dia pusat informasi bagi madrasah lain.

- b. *disseminator*, ia mendistribusikan informasi-informasi penting kepada pendidik dan tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, anggota komite sekolah atau madrasah, aparat pemerintah, dan masyarakat.

Dari hasil wawancara dengan Ibu Ema (Guru) bahwa kepala madrasah mendistribusikan informasi penting kepada pendidik dan tenaga

²⁵ Wawancara dengan Bapak Madzuki (Kepala TU), *Op.Cit*

²⁶ Wawancara dengan Bapak Khusnul (Wakil Kepala madrasah), *Op.Cit*

kependidikan, orang tua dan masyarakat, dapat dilihat dari jawaban Ibu

Ema sebagai berikut :

“Iya, kami sering mengadakan rapat mendadak dikarenakan seringkali kepala ingin menyampaikan hal-hal mengenai madrasah sendiri, jika waktunya tidak memungkinkan untuk rapat maka kepala menyebarkan informasi tersebut melalui grup di WhatsApp, sedangkan untuk orang tua murid kepala menitipkan informasi yang akan disampaikan melalui peseta didiknya. Dan untuk masyarakat kepala mengumumkan informasi melalui facebook, karena Man ada grup facebook terbukanya, tapi kalo memang informasi itu sangat penting maka diberikan surat edaran.”²⁷

Dari hasil wawancara dengan bapak Eko (Staf TU) bahwa kepala madrasah mendistribusikan informasi penting kepada pendidik dan tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat, dapat dilihat dari jawaban bapak Eko sebagai berikut :

“Iya, untuk informai selalu diistribusikan baik itu disebarkan melalui media sosial ataupun dikumpulkan dalam rapat koordinasi, jia untuk masyarakat biasanya melalui wakil kepala bagian hubungan masyarakat.”²⁸

Dari hasil wawancara dengan bapak Madzuki (Kepala TU) bahwa kepala madrasah mendistribusikan informasi penting kepada pendidik dan tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat, dapat dilihat dari jawaban bapak Madzuki sebagai berikut :

²⁷ Wawancara dengan Ibuk Ema (Guru), *Op.Cit*

²⁸ Wawancara dengan Bapak Eko (Staf TU), *Op.Cit*

“Iya, informasi itu disampaikan sesuai dengan tujuan surat, misalnya bertujuan untuk pembinaan siswa maka disampaikan kepada Pembina”²⁹

Dari hasil wawancara dengan bapak Khusnul (wakil kepala) bahwa kepala madrasah mendistribusikan informasi penting kepada pendidik dan tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat, dapat dilihat dari jawaban bapak Khusnul sebagai berikut :

“Iya, kepala menyampaikan kepada seluruh warga madrasah.”³⁰

Dilihat dari uraian di atas bahwa kepala madrasah sudah melaksanakan perannya sebagai *disseminator*, karena kepala madrasah menyampaikan semua informasi penting kepada bawahannya sesuai dengan tujuan informasinya.

- c. *spokes person*, ia bagaikan menjadi seorang diplomat, sebagai seorang diplomat ia harus mampu berbicara dengan penuh diplomasi dan mampu membuat pendengarnya terpesona dan siap melaksanakan yang ia bicarakan.

Dari hasil wawancara dengan Ibu Ema bahwa kepala madrasah menyampaikan informasi dengan penuh diplomasi dan mampu membuat pendengarnya melaksanakan yang ia bicarakan, dapat dilihat dari jawaban Ibu Ema sebagai berikut :

²⁹ Wawancara dengan Bapak Madzuki (Kepala TU), *Op.Cit*

³⁰ Wawancara dengan Bapak Khusnul (Wakil Kepala madrasah), *Op.Cit*

“Iya, kepala sangat pintar menggunakan kata-kata, dia memberikan perintahpun tidak seperti memberi perintah, karena dia juga menerapkan semuayang berlaku di madrasah juga berlaku pada dirinya, contohnya dia memberikan perintah kepada smeua guru untuk datang jam 07.00 sudah di sekolah, begitu juga dengan dia.”³¹

Dari hasil wawancara dengan bapak Eko (Staf TU) bahwa kepala madrasah menyampaikan informasi dengan penuh diplomasi dan mampu membuat pendengarnya melaksanakan yang ia bicarakan, dapat dilihat dari jawaban bapak Eko sebagai berikut :

“Iya, dalam menyampaikan informasi kepala mempunyai cara khusus dalam menyamaikan informasi, yang mendengarkan sangat jelas menerima informasi dan dapat segera melaksnakannya.”³²

Dari hasil wawancara dengan bapak Madzuki (Kepala TU) bahwa kepala madrasah menyampaikan informasi dengan penuh diplomasi dan mampu membuat pendengarnya melaksanakan yang ia bicarakan, dapat dilihat dari jawaban bapak Madzuki sebagai berikut :

“Iya, saya tahu persis kepala, saya katakana bagus manajerialnya karena saya menjadi bawahannya selama lima tahun, dia sangat bagus memotivasi, mengontrol”³³

Dari hasil wawancara dengan bapak Khusnul (wakil kepala) bahwa kepala madrasah menyampaikan informasi dengan penuh diplomasi dan

³¹ Wawancara dengan Ibuk Ema (Guru), *Op.Cit*

³² Wawancara dengan Bapak Eko (Staf TU), *Op.Cit*

³³ Wawancara dengan Bapak Madzuki (Kepala TU), *Op.Cit*

mampu membuat pendengarnya melaksanakan yang ia bicarakan, dapat dilihat dari jawaban bapak Khusnul sebagai berikut :

“Iya, kepala madrasah adalah kepala yang sudah berpengalaman dia sudah menjadi kepala berpuluh tahun di sekolah lain, dan dia semasa sekolah aktif mengikuti organisasi, kepala menyampaikan informasi, menyampaikan saran tidak harus diforum formal, dia menggunakan metode seperti mengayomi kami, tidak membuat kami gerah, itu faktor dia sudah pengalaman.”³⁴

Dilihat dari uraian di atas bahwa kepala madrasah melaksanakan perannya sebaga *spokes person*, karena terbukti dari jawaban bawahannya yang dibuat nyaman dan tidak gerah di madrasah karena bawahannya tidak merasa disuruh bahkan dipaksa dalam suatu pekerjaan.

Dan dilihat dari indikator standar pengelolaan bahwa visi misi madrasah sudah dipahami oleh semua warga madrasah karena kepala madrasah sudah melaksanakan peran informasionalnya, bukti fisik dari terlaksananya indikator tersebut telah dilampirkan oleh peneliti di halaman lampiran, dan juga dengan terlaksananya peran informasional kepala madrasah juga membuktikan bahwa sudah terlaksananya pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel dengan warga madrasah dapat mengakses laporan keuangan di MAN 1 Bandar Lampung.

3. Peranan *Decisional* (peranan pembuatan keputusan)

Menurut Mintberg peranan *decisional* meliputi :

³⁴ Wawancara dengan Bapak Khusnul (Wakil Kepala madrasah), *Op.Cit*

- a. *entrepreneur*, ia kreatif dan inovatif dalam mengembangkan sekolah atau madrasah.

Dari hasil wawancara dengan Ibu Ema (Guru) bahwa kepala madrasah mengembangkan madrasah dengan kreatif dan inovatif, dapat dilihat dari jawaban Ibu Ema sebagai berikut :

“Iya, hari ini saja contohnya dia sudah menunjukkan ke inovatifannya dalam mengembangkan madrasah karena hari ini diresmikannya wifi madrasah untuk setiap siswa. Kepala madrasah juga mendukung guru-guru untuk meningkatkan kreatifitas dalam pembelajaran bahkan dia sudah menyediakan poryektor pada setiap kelas untuk mendukung kegiatan pembelajaran tersebut.”³⁵

Dari hasil wawancara dengan bapak Eko (Staf TU) bahwa kepala madrasah mengembangkan madrasah dengan kreatif dan inovatif, dapat dilihat dari jawaban bapak Eko sebagai berikut :

“Iya, memang kepala madrasah selalu meminta baik tenaga pengajar maupun tenaga kependidikan untuk mempunyai inovasi tersendiri, misalnya guru mencari inovasi tentang cara mengajar sehingga suasana mengajar tidak membosankan.”³⁶

Dari hasil wawancara dengan bapak Madzuki (Kepala TU) bahwa kepala madrasah mengembangkan madrasah dengan kreatif dan inovatif, dapat dilihat dari jawaban bapak Madzuki sebagai berikut :

“Iya, kreatif dan inovatif sangat banyak ini tercermin dari kegiatan yang sangat banyak, ada footsall, drumband, pembinaan pramuka dll, salah satunya setiap undangan yang terkait dengan kemajuan madrasah biasanya tingkat provinsi,

³⁵ Wawancara dengan Ibuk Ema (Guru), *Op.Cit*

³⁶ Wawancara dengan Bapak Eko (Staf TU), *Op.Cit*

kabupaten itu sebagian diikuti karena jika seluruhnya diikuti maka siswa tidak ada waktu belajar. Perlombaan juga sudah ditingkat provinsi.”³⁷

Dari hasil wawancara dengan bapak Khusnul (wakil kepala) bahwa kepala madrasah mengembangkan madrasah dengan kreatif dan inovatif, dapat dilihat dari jawaban bapak Khusnul sebagai berikut :

“Iya, ada beberapa hal di madrasah ini karena dia pernah mengepalai sekolah-sekolah sebelum disini ada hal-hal yang tidak ada direnovasi yang kira-kira bagus menurut pengalamannya di luar. Selama kepala memimpin terlihat di beberapa titik sudut berubah secara fisik sehingga menjadi lebih enak dilihatnya.”³⁸

Dilihat dari uraian di atas bahwa kepala madrasah sudah melaksanakan perannya sebagai *entrepreneur*, karena dilihat dari madrasah sendiri sangatlah nyaman di lihat karena dekorasinya sangat indah, itu salah satu dari kreatifitas kepala madrasah.

- b. *disturbance hander*, berarti ia harus mampu mengantisipasi dan menanggulangi kesulitan-kesulitan atau hambatan-hambatan.

Dari hasil wawancara dengan Ibu Ema (Guru) bahwa kepala madrasah mengantisipasi hambatan, dapat dilihat dari jawaban Ibu Ema sebagai berikut :

³⁷ Wawancara dengan Bapak Madzuki (Kepala TU), *Op.Cit*

³⁸ Wawancara dengan Bapak Khusnul (Wakil Kepala madrasah), *Op.Cit*

“Biasanya jika ada kesulitan kesulitan, jika kesulitannya bersifat global kepala melibatkan para bawahannya untuk dipecahkan bersama, tapi jika kesulitannya bersifat intern cukup dipecahkan bersama wakil kepala saja.”³⁹

Dari hasil wawancara dengan bapak Eko (Staf TU) bahwa kepala madrasah mengantisipasi hambatan, dapat dilihat dari jawaban bapak Eko sebagai berikut :

“Iya, untuk hambatan biasanya kepala madrasah selalu mencari jalan keluar.da mencari solusinya baik secara pribadi maupun dengan tim.”⁴⁰

Dari hasil wawancara dengan bapak Madzuki (Kepala TU) bahwa kepala madrasah mengantisipasi hambatan dapat dilihat dari jawaban bapak Madzuki sebagai berikut :

“Iya, selalu diadakan madrasah dengan evaluasi program, evaluasi program itu nanti biasanya di evaluasi setiap rapat koordinasi, setiap program yang belum berjalan diantisipasi sesuai dengan tugas masing-masing. Kepala mengontrol setiap hari tetapi secara formal mengontrol dalam rapat koordinasi.”⁴¹

Dari hasil wawancara dengan bapak Khusnul (wakil kepala) bahwa kepala madrasah mengantisipasi hambatan, dapat dilihat dari jawaban bapak Khusnul sebagai berikut :

³⁹ Wawancara dengan Ibuk Ema (Guru), *Op.Cit*

⁴⁰ Wawancara dengan Bapak Eko (Staf TU), *Op.Cit*

⁴¹ Wawancara dengan Bapak Madzuki (Kepala TU), *Op.Cit*

“Iya, tidak ada yang sulit selagi ada kerja sama dari kami, dengan gaya kepemimpinan kepala kami wakil kepala cukup bagus koordinasinya, dan guru-guru juga.”⁴²

Dilihat dari uraian diatas bahwa kepala madrasah sudah melaksanakan perannya sebagai kepala madrasah, dilihat dari pernyataan bawahannya menyebut kepala madrasah mengantisipasi hambatan yang akan terjadi dengan selalu memantau kegiatan yang sedang berlangsung agar tidak terjadinya hambatan yang tidak diinginkan.

- c. *resources allocato*, kepada siapa, untuk apa, bagaimana sumber daya dialokasikan.

Dari hasil wawancara dengan Ibu Ema bahwa kepala madrasah mengalokasikan sumber daya dengan tepat, dapat dilihat dari jawaban Ibu Ema sebagai berikut :

“Iya, karena aturan dari kemenag juga harus linear, harus sesuai dengan keahliannya, contohnya seperti saya guru kimia maka saya mengajar kimia, begitu juga dengan yang lainnya.”⁴³

Dari hasil wawancara dengan bapak Eko (Staf TU) bahwa kepala madrasah mengalokasikan sumber daya dengan tepat, dapat dilihat dari jawaban bapak Eko sebagai berikut :

“Iya, di madrasah ini sudah sangat efektif ya untuk sumber dayanya, disamping itu memang sudah ditekankan dari

⁴² Wawancara dengan Bapak Khusnul (Wakil Kepala madrasah), *Op.Cit*

⁴³ Wawancara dengan Ibuk Ema (Guru), *Op.Cit*

peraturan pusat bahwa sumber daya harus dialokasikan sesuai dengan keahliannya.”⁴⁴

Dari hasil wawancara dengan bapak Madzuki (Kepala TU) bahwa kepala madrasah mengalokasikan sumber daya dengan tepat, dapat dilihat dari jawaban bapak Madzuki sebagai berikut :

“Iya, jelas karena pembagian tugas sesuai dengan keahliannya.”⁴⁵

Dari hasil wawancara dengan bapak Khusnul (wakil kepala) bahwa kepala madrasah mengalokasikan sumber daya dengan tepat, dapat dilihat dari jawaban bapak Khusnul sebagai berikut :

“Iya, sesuai malah berlebihan, guru-guru di MAN sudah banyak yang S2, contohnya saya sendiri guru Matematika, saya waktu kuliah belajarnya integral lipat tiga tapi ketika mengajar hanya lipat satu. Semuanya sudah sesuai dengan jurusannya.”⁴⁶

Dilihat dari pernyataan di atas menyebutkan bahwa kepala madrasah sudah melaksanakan perannya sebagai resources allocato, dapat dilihat dari jawaban para bawahannya menyebutkan justru kepala madrasah melebihi sumber dayanya karena rata-rata sudah S2, dengan demikian pembelajaran lebih efektif lagi karena lebih dari yang diinginkan.

d. *Negotiator*, perundingan dengan serikat buruh, klien dan pihak-pihak lain.

⁴⁴ Wawancara dengan Bapak Eko (Staf TU), *Op.Cit*

⁴⁵ Wawancara dengan Bapak Madzuki (Kepala TU), *Op.Cit*

⁴⁶ Wawancara dengan Bapak Khusnul (Wakil Kepala madrasah), *Op.Cit*

Dari hasil wawancara dengan Ibu Ema (Guru) bahwa kepala madrasah melakukan negoisasi dengan pihak lain, dapat dilihat dari jawaban Ibu Ema sebagai berikut :

“Jawab :

Iya, madrasah ada kerja sama dengan bimbingan belajar, kerja sama dengan pihak bank. Dan contohnya seperti smart IT yang diresmikan hari ini kepala madrasah melakukan negoisasi dengan pihak luar.”⁴⁷

Dari hasil wawancara dengan Bapak Eko (Staf TU) bahwa kepala madrasah melakukan negoisasi dengan pihak lain, dapat dilihat dari jawaban Bapak Eko sebagai berikut :

“Iya, biasanya untuk masalah negoisasi hanya berkisar sarana-prasarana penting masalah pengadaan sarana.”⁴⁸

Dari hasil wawancara dengan Bapak Madzuki (Kepala TU) bahwa kepala madrasah melakukan negoisasi dengan pihak lain, dapat dilihat dari jawaban Bapak Madzuki sebagai berikut :

“Iya, pasti ada contohnya ada siswa yang tidka masuk dan orang tuanya datang ke madrasah untuk memberikan alasan asalkan alasannya jelas pasti ada kompromi. Jika dengan pihak lain jika tidak mempunyai keuntungan untuk madrasah maka ditolak.”⁴⁹

⁴⁷ Wawancara dengan Ibuk Ema (Guru), *Op.Cit*

⁴⁸ Wawancara dengan Bapak Eko (Staf TU), *Op.Cit*

⁴⁹ Wawancara dengan Bapak Madzuki (Kepala TU), *Op.Cit*

Dari hasil wawancara dengan Bapak Khusnul (wakil kepala) bahwa kepala madrasah melakukan negoisasi dengan pihak lain, dapat dilihat dari jawaban Bapak Khusnul sebagai berikut :

“Iya, selalu kepala madrasah selalu melakukan negoisasi dalam masalah apapun dengan klien.”⁵⁰

Dilihat dari indikator standar pengelolaan dengan terlaksananya peran decisional tersebut bahwa kepala madrasah melakukan pendayagunaan sumber daya sesuai dengan keahliannya dengan melakukan evaluasi pendayagunaan tenaga pendidikan pada setiap akhir semester, melaksanakan program peningkatan mutu sekolah, melaksanakan kegiatan sekolah mengikuti tahapan yang tepat, dan melaksanakan pengelolaan sekolah secara efektif dan efisien, untuk bukti fisik dari indikator yang telah dilaksanakan kepala madrasah dalam peran decisionalnya telah dicantumkan peneliti pada halaman lampiran.

C. Pembahasan dan Analisis Data

Berdasarkan hasil observasi bahwa kepala madrasah sudah menjalankan perannya sebagai manajerial dalam rangka mencapai standar mutu pengelolaan di MAN 1 Bandar Lampung. Peran kepala madrasah terkait mewakili madrasah dalam acara resmi dan tidak resmi, terkait mengarahkan dan memotivasi bawahannya, terkait bernegoisasi dengan klien, terkait mengembangkan madrasah dengan inovatif

⁵⁰ Wawancara dengan Bapak Khusnul (Wakil Kepala madrasah), *Op.Cit*

dan kreatif, terkait mencari informasi di dalam dan di luar madrasah, terkait mendistribusikan informasi penting kepada warga madrasah, terkait mengelola hubungan madrasah dengan masyarakat sekitar madrasah, terkait cara kepala madrasah menyampaikan informasi kepada bawahannya, terkait kepala mengalokasikan sumber daya sesuai dengan keahlian dan terkait dengan kepala madrasah mengantisipasi hambatan yang akan dilalui madrasah.

Berdasarkan analisis dan observasi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa peran manajerial kepala madrasah dalam rangka mencapai standar mutu pengelolaan di MAN 1 Bandar Lampung sudah tercapai, dapat dilihat dari hasil wawancara di atas dan dilihat dari data madrasah tentang capaian standar pengelolaan madrasah.

Pengolahan dan analisis data yang telah diperoleh dari hasil penelitian yang dilakukan. Dimana data tersebut penulis dapatkan melalui metode wawancara sebagai metode pokok guna mendapatkan suatu keputusan yang objektif dan dapat berfungsi sebagai fakta. Disamping itu juga penulis menggunakan metode observasi sebagai penunjang guna melengkapi data yang telah penulis dapatkan melalui metode dokumentasi.

Dalam analisis data ini, penulis menggunakan Reduksi Data, Penyajian Data, dan Menarik Simpulan dan *Verification*.

Sebelum dianalisis, data yang penulis peroleh terlebih dahulu dikumpulkan sesuai dengan jenis data yang ada, setelah data terkumpul menurut jenisnya masing-masing kemudian penulis menganalisis data dengan suatu metode untuk memaparkan

dan menafsirkan data yang ada. Setelah data dianalisis kemudian diambil simpulan dengan cara berfikir induktif yaitu berangkat dari simpulan-simpulan umum kemudian ditarik menjadi sebuah simpulan yang bersifat khusus.

Dengan demikian dapat dihindari kesalahan dalam mengambil simpulan yang akan dijadikan fakta untuk mengetahui Peran Manajerial Kepala Madrasah dalam rangka mencapai standar mutu pengelolaan di MAN 1 Bandar Lampung.

BAB V

KESIMPULAN, SARAN DAN PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil analisis data dan pembahasan tentang peran manajerial kepala madrasah dalam rangka mencapai standar mutu pengelolaan di MAN 1 Bandar Lampung, maka penulis dapat mengambil kesimpulan yakni :

Bahwa kepala madrasah sudah melaksanakan peran manajerialnya yang mencakup : peran interpersonal yaitu kepala madrasah telah melakukan penyusunan Rencana Kegiatan Madrasah dengan memperhatikan pertimbangan komite madrasah dan disahkan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, peran informasional yaitu kepala madrasah telah mensosialisasikan visi misi dan tujuan sekolah dengan semua warga sekolah dan telah dipahami oleh semua warga sekolah, dan warga sekolah dapat mengakses laporan pengelolaan keuangan sekolah secara transparan dan akuntabel, dan peran decisional yaitu kepala madrasah telah melakukan evaluasi pendayagunaan tenaga kependidikan pada setiap akhir semester, melaksanakan pengelolaan sekolah secara efektif dan efisien untuk peningkatan mutu sekolah, dan melaksanakan kegiatan sekolah dengan tahapan yang tepat.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan, maka penulis mengajukan beberapa saran di antaranya:

1. Kepada Kepala Madrasah MAN 1 Bandar Lampung, agar tidak merasa puas dengan keadaan MAN yang saat ini sudah tercapainya standar pengelolaannya, terus melakukan evaluasi untuk kemajuan MAN 1 itu sendiri.
2. Kepada seluruh warga madrasah, harus ikut berpartisipasi, mengembangkan mengawasi serta mengevaluasi peran-peran kepala madrasah agar kepala madrasah dapat menjalankan perannya dengan baik demi terwujudnya tujuan yang telah di tetapkan.

C. Penutup

Dengan mengucapkan Alhamdulillahirobbil'alamin syukur kepada Allah SWT, atas limpahan karunia, rahmat, dan pertolongan-nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, dan tidak menemui hambatan yang berarti meskipun dalam penyusunan sangat sederhana, dengan upaya maksimal dan kerja keras namun pada akhirnya dapat terselesaikan.

Penulis menyadari sepebuhnya akan keterbatasan potensi, pengalaman serta wawasan keilmuan yang ada sehingga kemungkinan skripsi ini ada kesalahan dan kekeliruan yang sengaja maupun tidak sengaja, sehingga penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun guna perbaikan yang akan datang.

Akhirnya, atas bimbingan yang telah diberikan dengan tulus dan ikhlas penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi penulis khususnya bagi pembaca pada umumnya, semoga Allah SWT mengampuni segala kesalahan dan kekhilafan bagi penulis dalam penulisan skripsi ini, semoga Allah SWT senantiasa memberikan rahmat dan hidayah-Nya. Aamiin Ya Robbal Alamin.

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Indikator standar pengelolaan pendidikan.....	7
Tabel 1.2	Data lapangan capaian indikator standar pengelolaan.....	10
Tabel 4.1	Daftar siswa 3 tahun terakhir.....	69
Tabel 4.2	Hasill ujian nasional 3 tahun terakhir.....	69
Tabel 4.3	Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKAM)	71

PEDOMAN OBSERVASI

No	Indikator	Keterangan
1	Kepala madrasah menjalankan perannya sebagai <i>figurehead</i>	
2	Kepala madrasah menjalankan perannya sebagai <i>leader</i>	
3	Kepala madrasah menjalankan perannya sebagai <i>liaison</i>	
4	Kepala madrasah menjalankan perannya sebagai <i>monitor</i>	
5	Kepala madrasah menjalankan perannya sebagai <i>disseminator</i>	
6	Kepala madrasa menjalankan perannya sebagai <i>spokes person</i>	
7	Kepala madrasah menjalankan perannya sebagai <i>entrepreneur</i>	
8	Kepala madrasah menjalankan perannya sebagai <i>disturbance hander</i>	
9	Kepala madrasah menjalankan perannya sebagai <i>resources allocato</i>	
10	Kepala madrasah menjalankan perannya sebagai <i>negotiator</i>	

1. Wawancara dengan kepla MAN 1 Bandar Lampung



2. Wawancara dengan kepala Tata Usaha MAN 1 Bandar Lampung



3. Wawancara dengan Staf Tata Usaha MAN 1 Bandar Lampung



4. Wawancara dengan wakil kepala MAN 1 Bandar Lampung

