

EFEKTIFITAS KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH

Feska Ajefri

Ilmu Tarbiyah Sekolah Tinggi Agama Islam Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah
jhe.oke@gmail.com

Abstrak

Kepemimpinan mempengaruhi perilaku orang lain kearah tujuan tertentu sebagai indikator keberhasilan seseorang pemimpin. Penerapan kepemimpinan kepala madrasah sangat ditentukan oleh situasi kerja atau keadaan anggota/bawahan dan sumber daya pendukung organisasi. Kepemimpinan dalam bidang pendidikan lebih mengarah kepada pemberdayaan seluruh potensi organisasi dan menempatkan bawahan sebagai penentu keberhasilan pencapaian organisasi, maka sentuhan terhadap faktor-faktor yang dapat menimbulkan moral kerja dan semangat untuk berprestasi menjadi perhatian utama. Tujuan utama manajemen berbasis madrasah (MBM) adalah meningkatkan efisiensi mutu dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi dicapai melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan sekolah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol, serta hal lain yang dapat menumbuhkan kembangkan suasana yang kondusif. Kementerian Pendidikan Nasional mendeskripsikan bahwa tujuan pelaksanaan MBM adalah meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif madrasah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia, meningkatkan kepedulian warga madrasah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama, meningkatkan tanggung jawab madrasah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah tentang mutu madrasah, serta meningkatkan kompetensi yang sehat antar madrasah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

Kata kunci : Efektifitas, Kepemimpinan dan Manajemen Berbasis Madrasah

PENDAHULUAN

Fakta dewasa ini menyatakan bahwa mutu pendidikan harus terus berupaya dan berusaha mengarah kepada perbaikan terutama dari segi manajemen yang dianggap sangat perlu untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas, salah satu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan adalah melalui penerapan manajemen

berbasis madrasah atau MBM. Hal ini didasarkan pada suatu asumsi bahwa MBM merupakan pemikiran ke arah pengelolaan pendidikan yang memberi keleluasaan kepada madrasah untuk mengatur dan melaksanakan berbagai kebijakan secara luas.

Manajemen berbasis madrasah MBM Adalah bentuk alternatif madrasah sebagai hasil dari desentralisasi pendidikan. Secara umum MBM dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada madrasah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga madrasah (kepala madrasah, guru, siswa, karyawan, orang tua siswa dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu madrasah berdasarkan tujuan pendidikan nasional. Dapat juga dikatakan bahwa MBM pada hakekatnya adalah penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh madrasah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan madrasah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu madrasah atau untuk mencapai tujuan pendidikan.

Dalam sebuah sejarah munculnya konsep Manajemen Berbasis madrasah secara factual telah banyak usaha yang dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan, namun hasilnya kurang menggembirakan yang secara garis besar disebabkan oleh faktor :

1. Kebijakan penyelenggaraan pendidikan nasional yang berorientasi pada output pendidikan terlalu memusatkan pada input, sehingga proses pendidikan kurang diperhatikan.
2. Penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sentralistik, hal ini menyebabkan tingginya ketergantungan kepada putusan birokrasi. Oleh sebab itu madrasah menjadi tidak mandiri, kurang inisiatif dan miskin kreatifitas, sehingga usaha untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu layanan pendidikan menjadi kurang termotivasi.

3. Peran serta masyarakat, terutama orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan, selama ini hanya terbatas pada dukungan dana, padahal mereka sangat penting dalam proses proses pendidikan seperti pengambilan keputusan, monitoring dan evaluasi akuntabilitas. Oleh sebab itu perlu di sentralisasi pendidikan sebagai faktor pendorong MBM ini. Dalam pasal 11 UUD No. 25 Tahun. 1999, kewenangan daerah, kabupaten dan kota mencakup semua bidang pemerintahan termasuk didalamnya pendidikan dan kebudayaan, maka terdapat otonomi dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, peningkatan efesiensi, pengelolaan pendidikan, peningkatan relevansi pendidikan yang mengarah kepada pendidikan berbasis masyarakat, dan pemerataan pelayanan pendidikan yang berkeadilan.

Adapun yang merupakan alasan mengapa MBM perlu diterapkan yaitu, *pertama*, dengan pemberian otonomi yang lebih besar kepada madrasah, maka sekolah harus mampu lebih kreatif dsalam meningkatkan

mutu madrasah. *Kedua*, dengan pemberian fleksibilitas yang lebih besar kepada madrasah untuk mengelola sumber dayanya maka sekolah akan lebih luwes dan lincah dalam mengadakan dan memanfaatkan sumber daya madrasah secara optimal untuk meningkatkan mutu sekolah. *Ketiga*, madrasah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya sehingga dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya. *Keempat*, madrasah akan lebih mengetahui kebutuhan lembaga madrasah. *Kelima*, pengembangan keputusan yang dilakukan oleh madrasah akan lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan madrasah karena pihak madrasah yang paling tahu apa yang terbaik untuk madrasah. *Keenam*, penggunaan sumber daya lebih efisien dan efektif bilamana dikontrol oleh masyarakat setempat. *Ketujuh*, keterlibatan semua warga madrasah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan akan menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat. *Kedelapan*, madrasah dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah orang tua, peserta didik dan masyarakat pada umumnya, sehingga akan semaksimal mungkin menciptakan dan mencapai tujuan sasaran pendidikan yang telah direncanakan. *Kesembilan*, madrasah dapat melakukan persaingan yang sehat dengan madrasah yang lain dan *kesepluluh*, madrasah dapat secara cepat merespon aspirasi masyarakat dan lingkungan yang berubah dan berkembang dengan cepat.

II. PEMBAHASAN

A. Pengertian Efektifitas

Efektifitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) telah tercapai. Dimana makin besar presentase target yang dicapai, makin tinggi efektifitasnya. Sedangkan pengertian efektifitas menurut Schemerhon John R. Jr. (1986:35) adalah sebagai berikut : Efektifitas adalah pencapaian target output yang diukur dengan cara membandingkan output anggaran atau seharusnya (OA) dengan output realisasi atau sesungguhnya (OS), jika $(OA) > (OS)$ disebut efektif ". sedangkan pengertian efektifitas menurut Prasetyo Budi Saksono (1984) adalah : Efektifitas adalah seberapa besar tingkat kelekatan output yang dicapai dengan output yang diharapkan dari sejumlah input “.

Dari pengertian-pengertian efektifitas tersebut dapat disimpulkan bahwa efektifitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) yang telah dicapai oleh manajemen, yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu.

B. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah terjemahan dari bahasa Inggris leadership yang berasal dari kata leader. Kata leader muncul pada tahun 1300-an, sedangkan kata leadership muncul belakangan sekitar tahun 1700-an.¹ Literatur tentang kepemimpinan jumlahnya sangat banyak dan definisi kepemimpinan bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan itu sendiri.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi, dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kepemimpinan itu melibatkan tiga hal, yaitu pemimpin, pengikut dan situasi tertentu.²

Konsep kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan konsep kekuasaan. Dengan kekuasaan pemimpin memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya. Terdapat beberapa sumber dan bentuk kekuasaan yaitu kekuasaan paksaan, legitimasi, keahlian, penghargaan, referensi, informasi dan hubungan. Dengan demikian, dapat diidentifikasi adanya beberapa komponen dalam kepemimpinan yaitu a). adanya pemimpin dan orang lain yang dipimpin, b). adanya upaya atau proses mempengaruhi dari pemimpin kepada orang lain melalui berbagai kekuatan. c). adanya tujuan akhir yang ingin dicapai bersama dengan adanya kepemimpinan itu. d). kepemimpinan bisa timbul dari suatu organisasi atau tanpa adanya organisasi tertentu. e). pemimpin dapat diangkat secara formal atau dipilih oleh para pengikutnya. f). kepemimpinan berada dalam situasi tertentu, baik situasi pengikut maupun lingkungan eksternal. Teori kepemimpinan terus berkembang dan hingga kini setidaknya terdapat empat fase pendekatan, *pertama* pendekatan berdasarkan sifat-sifat (trait), kepribadian umum yang dimiliki seorang pemimpin. *Kedua*, berdasarkan pendekatan tingkah laku (behavior) pemimpin. *Ketiga*, berdasarkan pendekatan situasional (contingency). *Keempat*, pendekatan kembali kepada sifat atau ciri pemimpin yang menjadi acuan orang lain.³

¹ Garry A. Yulk, *leadership in organization* (New jersey : Prentice- Hall Inc.,second edition, 1989), hlm.2-3

² Don Hellreigel, *Management* (New York : Addison wesley publisng, 1989), hlm. 465

³ John P. Kotter, *How Leadership Differs from Management*, (New York : The Free Press, 1990), hlm. 3-5

C. Perbedaan Pemimpin dengan Manajer

Perbedaan pemimpin (*leader*) dan manajer memang tidak ada habisnya. Salah satu sebabnya adalah satu peran tersebut tidak mungkin dilakukan tanpa keberadaan peran lain. Pemimpin yang tidak bisa mengelola (*to manage*) akan gagal dalam kepemimpinannya, sementara manajer yang tidak bisa memimpin (*to lead*) akan gagal dalam aktivitas manajerialnya. Namun sesungguhnya pemimpin (*leader*) dan manajer merupakan dua konsep yang berbeda dan terdapat perbedaan diantara keduanya.

Pemimpin (*leader*) adalah seorang pemimpin yang mempunyai sifat-sifat kepemimpinan *personality* atau *authority*(berwibawa). Ia disegani dan berwibawa terhadap bawahan atau pengikutnya karena kecakapan dan kemampuan serta didukung perilakunya yang baik. Pemimpin (*leader*) dapat memimpin organisasi formal maupun informal, dan menjadi panutan bagi bawahan (pengikut)nya. Biasanya tipe kepemimpinannya adalah “*partisipatif leader*” dan falsafah kepemimpinannya adalah “pimpinan untuk bawahan”. Sedangkan manajer juga merupakan seorang pemimpin, yang dalam praktek kepemimpinannya hanya berdasarkan “kekuasaan atau *authority* formalnya” saja. Bawahan atau karyawan atau *staf* menuruti perintah-perintahnya karena takut dikenakan hukuman oleh manajer tersebut. Manajer biasanya hanya dapat memimpin organisasi formal saja dan tipe kepemimpinannya ialah “*autocratis leader*” dengan falsafahnya ialah bahwa “bawahan adalah untuk pemimpin”.

Lebih spesifik, perbedaan pemimpin (*leader*) dan manajer dapat dilihat dari tiga hal yang selalu berkaitan dengannya, yaitu: sumber kekuasaan yang diperoleh, bawahan, dan lingkungan kerja. Berdasarkan sumber kekuasaan yang diperoleh, seorang manajer dipilih melalui jalur formal (seperti dipilih oleh komisaris atau direktur) dengan dasar yuridis yang dimiliki. Artinya seseorang dapat menjadi manajer jika mempunyai dasar yuridis yaitu adanya surat keputusan atau surat pengangkatan. Sedangkan pemimpin (*leader*) kekuasaan yang dimiliki berdasarkan kontrak sosial dengan anggota atau bawahan.

Adapun dari segi lingkungan kerja, manajer biasanya hanya dapat memimpin pada lingkungan kerja organisasi formal saja dan bertanggung jawab kepada atasannya. Sedangkan pemimpin (*leader*) dapat memimpin lingkungan kerja organisasi baik formal maupun informal dan bertanggung jawab kepada anak buahnya. Seorang pemimpin (*leader*) merupakan bagian dari pengikut sedangkan manager merupakan bagian dari organisasi.

Berdasarkan hal tersebut dapat dipahami bahwa pimpinan (*leader*) memiliki fungsi dasar mengarahkan dan menggerakkan seluruh bawahan

untuk bergerak pada arah yang sama yaitu tujuan. Sedangkan fungsi seorang manajer berkaitan dengan manajemen, yaitu kegiatan-kegiatan seputar perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organising*), penempatan staff (*staffing*), pengarahan (*directing*) dan kontrol (*controlling*). Dalam menjalankan fungsinya, seorang manajer lebih sering memanfaatkan wewenang dan kekuasaan jabatan secara struktural yang memiliki kekuatan mengikat dengan dapat melakukan paksaan atau hukuman untuk mengarahkan bawahan. Sedangkan seorang pemimpin (*leader*) lebih menekankan pengaruh atau karisma yang dimilikinya sehingga bawahan secara sadar untuk mengikuti arahan sang pemimpin. Ia menstimulasi, memfasilitasi, dan berpartisipasi dalam setiap kegiatan yang menginginkan bawahan mengikutinya. Tidak dengan hadiah, paksaan atau hukuman.

Pemimpin dan manajer merupakan salah satu intisari, sumber daya pokok, dan titik sentral dari setiap aktivitas yang terjadi dalam suatu organisasi ataupun perusahaan. Bagaimana kreativitas dan dinamikanya seorang pemimpin atau manajer dalam menjalankan wewenangnya akan sangat menentukan apakah tujuan organisasi atau perusahaan tersebut dapat tercapai atau tidak. Hal yang perlu di tekankan adalah bahwa tidak selamanya manajer buruk dan pemimpin adalah baik. Perlunya kombinasi dan campuran yang tepat di antara keduanya, sangat dibutuhkan dalam organisasi, pada berbagai tingkat jabatan yang berbeda-beda. Sehingga organisasi yang tengah dijalani dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.⁴

Tabel. 1.1
Perbandingan antara manajer dan pemimpin

| MANAJER | PEMIMPIN |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Perbedaan Perilaku Manajer | |
| Bekerja didalam batas-batas ruang lingkup tanggung jawabnya dan memenuhi peraturan dan ketentuan yang berlaku | Lebih tertarik untuk memenuhi kebutuhan perusahaan yang lebih besar dan merealisasikan tanggung jawab sosial |
| Lebih tertarik untuk mengerjakan tugas dengan baik sesuai dengan cara yang sudah ditetapkan | Merumuskan perhatian pada pelaksanaan tugas yang benar, memilih apa yang baru dikerjakan dan mengapa hal itu perlu dikerjakan |
| Perbedaan Fungsional | |

⁴ Hasibuan, Malayu S.P, Drs, H., *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, Edisi Revisi, 2007).

| | |
|--|--|
| Perencanaan bersifat rutin dan terbatas pada bidang tugasnya | Perencanaan yang berwawasan luas dan menjangkau jauh ke depan |
| Mengatur penempatan staff untuk mengisi lowongan didalam struktur organisasi | Menemukan dan mengembangkan profesional dalam rangka membangun institusi |
| Menugaskan apa yang harus dikerjakan bawahan | Menjelaskan apa yang perlu di capai |
| Mengendalikan pekerja agar mereka mengerjakan apa yang ditugaskan sesuai dengan peraturan yang berlaku | Memberi kebebasan pada pengikut untuk mencari cara yang terbaik guna mencapai tujuan secara bertanggung jawab |
| Perbedaan Minat | |
| Perhatian lebih banyak kedalam (internal) | Berminat pada penggalangan dukungan dari para konsultan dan mendapatkan sumber daya |
| Lebih tertarik pada hal-hal teknis daripada kegiatan bisnis | Lebih tertarik pada aspek-aspek sosio politis dan psikologis dan kegiatan bisnis |
| Menjual produk dan jasa konkret | Menjual gagasan, pemikiran, perasaan, dan emosi yang dikaitkan dengan tindakan konkret |
| Menghindari konflik | Konflik adalah hal yang wajar |
| Pemecahan persoalan jangka pendek dengan tindakan yang berencana | Membangun consensus tentang visi masa depan dan tindakan konkret untuk mewujudkannya |
| Perbedaan Dalam Membangun Pengaruh | |
| Memiliki bawahan | Memiliki pengaruh |
| Besar kekuasaan ditentukan oleh posisinya di dalam organisasi | Kekuasaan terbentuk oleh visi pimpinan dan kemampuannya untuk mengkomunikasikan visi itu kepada pengikutnya |
| Mencari stabilitas, kepastian dan kemampuan untuk mengontrol | Mencari fleksibilitas dan perubahan |
| Perubahan perlu dihindari, dikelola atau dikendalikan | Perubahan dianggap biasa dan perlu dimanfaatkan |
| Kegagalan perlu dihindari dan dicegah sekuat tenaga | Kegagalan adalah konsekuensi logis dari usaha menjadi wilayah yang tidak diketahui dan dapat menjadi pelajaran yang berharga |
| Perbedaan Dalam Pola Pikir | |
| Analitis dan konvergen | Intuitif dan divergen |

| | |
|--|--|
| Mengambil keputusan dan memecahkan persoalan bagi pekerjanya | Memberi pengarahan dan kebebasan kepada para pengikut untuk mengambil keputusan dan memecahkan persoalan mereka sendiri secara bertanggung jawab |
| Menekankan hal-hal yang rasional dan konkret | Menekankan hal-hal yang kurang konkret, seperti visi, wawasan, tata nilai dan motivasi |
| Berpikir dan bertindak untuk jangka pendek | Berpikir dan bertindak dalam jangka panjang |
| Menerima dan mematuhi secara ketat struktur organisasi, kebijakan prosedur dan metodologi yang ada | Selalu mencari cara-cara yang lebih baik. |

Sumber : Bas dan Aviolo 1994

D. Ciri Efektifitas Pemimpin

Kepemimpinan mempengaruhi perilaku orang lain kearah tujuan tertentu sebagai indikator keberhasilan seseorang pemimpin. Penerapan kepemimpinan sangat ditentukan oleh situasi kerja atau keadaan anggota/bawahan dan sumber daya pendukung organisasi. Kepemimpinan dalam bidang pendidikan lebih mengarah kepada pemberdayaan seluruh potensi organisasi dan menempatkan bawahan sebagai penentu keberhasilan pencapaian organisasi, maka sentuhan terhadap faktor-faktor yang dapat menimbulkan moral kerja dan semangat untuk berprestasi menjadi perhatian utama. Perasaan dihargai, dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan bidang tugasnya dan perhatian pimpinan terhadap keluhan, kebutuhan, saran dan pendapat bawahan merupakan pra syarat bagi terciptanya iklim kerja yang kondusif.

Kepemimpinan merupakan fenomena universal dan unik. Siapapun akan menampakkan perilaku kepemimpinan ketika berinteraksi dalam format memberi pengaruh kepada orang lain. Oleh karena itu kepemimpinan merupakan sebuah fenomena yang kompleks, maka sangat sukar untuk membuat rumusan yang menyeluruh tentang arti ciri-ciri kepemimpinan. Menurut Gayla Hodge (2009) dalam Sudarwan Danim bahwa karakteristik pemimpin yang efektif adalah sebagai berikut :

- a. Memiliki Visi, pemimpin dapat melihat kemana organisasi harus pergi sebelum orang lain melakukannya.
- b. Memiliki fokus untuk mencapai tujuan, pemimpin melakukan apa yang masuk akal dan bekerja dengan basis keunggulan
- c. Memenangkan dukungan, memanfaatkan gaya dan aktivitas yang paling cocok untuk mereka sebagai individu.

- d. Secara alami lebih terfokus untuk menjadi daripada melakukannya, pemimpin mengambil waktu untuk benar-benar tahu diri mereka sendiri.
- e. Tahu bagaimana mereka bekerja, pemimpin belajar dari keberhasilan dan kegagalan, mengasah kemampuan, mengintegrasikan pengalaman, keterampilan, kompetensi dan kesadaran dirinya.
- f. Secara alami tahu bagaimana memanfaatkan kekuatan
- g. Tidak mencoba menjadi orang lain, seorang pemimpin memahami bahwa bekerja untuk diri sendiri hanya seketika berada pada posisi terbaiknya.
- h. Mencari orang-orang dengan berbagai ciri efektivitas alam, pemimpin tidak hanya menghargai orang lain, melainkan juga bergantung pada orang lain untuk mengisi kekosongan.
- i. Menarik orang lain, pemimpin dari orang-orang ingin bekerja untuk dengan mereka.
- j. Mengembangkan kekuatan, dimana pemimpin membangun kekuatan diri sendiri sambil berusaha untuk memperbaiki kelemahannya.

1. Kinerja guru

Guru merupakan elemen kunci dalam sistem pendidikan, khususnya di sekolah. Semua komponen lain, mulai dari kurikulum, sarana-prasarana, biaya, dan sebagainya tidak akan banyak berarti apabila esensi pembelajaran yaitu interaksi guru dengan peserta didik tidak berkualitas. Semua komponen lain, terutama kurikulum akan “hidup” apabila dilaksanakan oleh guru. Begitu pentingnya peran guru dalam mentransformasikan input-input pendidikan, sampai-sampai banyak pakar menyatakan bahwa di sekolah tidak akan ada perubahan atau peningkatan kualitas tanpa adanya perubahan dan peningkatan kualitas guru.

Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2002:15) memberikan pengertian atau kinerja sebagai berikut : “performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period. Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Menurut Gibson, dkk (2003: 355), *job performance* adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan kinerja keefektifan kinerja lainnya. Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Payaman Simanjuntak (2005:1) yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Menurut Irawan (2002:11), bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati, dan dapat diukur.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tinggi rendahnya kinerja pekerja berkaitan erat dengan sistem pemberian penghargaan yang diterapkan oleh lembaga/organisasi tempat mereka bekerja. Dengan demikian bahwa kinerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik.

Adapun ukuran kinerja menurut T.R. Mitchell (1989) dapat dilihat dari empat hal, yaitu:

1. *Quality of work* – kualitas hasil kerja
2. *Promptness* – ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan
3. *Initiative* – prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan
4. *Capability* – kemampuan menyelesaikan pekerjaan
5. *Comunication* – kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain.

Standar kinerja perlu dirumuskan untuk dijadikan acuan dalam mengadakan penilaian, yaitu membandingkan apa yang dicapai dengan apa yang diharapkan. Standar kinerja dapat dijadikan patokan dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilaksanakan. Menurut Ivancevich (1996), dalam patokan tersebut meliputi:

- (1) hasil, mengacu pada ukuran *output* utama organisasi;
- (2) efisiensi, mengacu pada penggunaan sumber daya langka oleh organisasi;
- (3) kepuasan, mengacu pada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan atau anggotanya;
- (4) keadaptasian, mengacu pada ukuran tanggapan organisasi terhadap perubahan.⁵

2. Indikator Kinerja Guru

Indikator penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran dikelas yaitu:

a. Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan

dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang

⁵ <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/02/03/manajemen-kinerja-guru/akses> tanggal 09 April 2016)

dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP).

b. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru.

c. Evaluasi/Penilaian Pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi.

3. Unsur Kinerja

Berdasarkan pengertian di atas kinerja mengandung 3 (tiga) unsur, yaitu:

- a. Unsur waktu, dalam arti hasil-hasil yang dicapai oleh usaha-usaha tertentu, dinilai dalam satu putaran waktu atau sering disebut periode. Ukuran periode dapat menggunakan satuan jam, hari, bulan maupun tahun.
- b. Unsur hasil, dalam arti hasil-hasil tersebut merupakan hasil rata-rata pada akhir periode tersebut. Hal ini tidak berarti mutlak setengah periode harus memberikan hasil setengah dari keseluruhan.
- c. Unsur metode, dalam arti seorang pegawai harus menguasai betul dan bersedia mengikuti pedoman yang telah ditentukan, yaitu metode kerja yang efektif dan efisien, ditambahkan pula dalam bekerjanya pegawai tersebut harus bekerja dengan penuh gairah dan tekun serta bukan berarti harus bekerja berlebihan.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, baik yang berasal dari dalam diri maupun yang berasal dari luar. Menurut Syafri Mangkuprawira dan Aida Vitayala (2007:155) dalam Martinis Yamin menyatakan ada 2 (dua) macam faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang yaitu faktor intrinsik Guru dan ekstrinsik. Uraian rincian faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Faktor Individual, meliputi insur pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen
- b. Faktor Kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan tim leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada guru

- c. Faktor Tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim.
- d. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.
- e. Faktor Kontektual, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

5. Penilaian Kinerja

Tugas manajer (Kepala Sekolah) terhadap guru salah satunya adalah melakukan penilaian atas kinerjanya. Penilaian ini mutlak dilaksanakan untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh guru. Apakah kinerja yang dicapai setiap guru baik, sedang, atau kurang. Penilaian ini penting bagi setiap guru dan berguna bagi sekolah dalam menetapkan kegiatannya. Berdasarkan pengertian tersebut, standar kompetensi guru dibagi dalam tiga komponen yang saling mengait, yakni: 1.) pengelolaan pembelajaran, 2.) pengembangan profesi, dan 3.) penguasaan akademik. Ketiga komponen SKG tersebut, masing-masing terdiri atas beberapa kompetensi, komponen pertama terdiri atas empat kompetensi, komponen kedua memiliki satu kompetensi, dan komponen ketiga terdiri atas dua kompetensi. Dengan demikian, ketiga komponen tersebut secara keseluruhan meliputi 7 (tujuh) kompetensi dasar, yaitu:

- a. Penyusunan rencana pembelajaran
- b. Pelaksanaan interaksi belajar- mengajar
- c. Penilaian prestasi belajar peserta didik
- d. Pelaksanaan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar peserta didik
- e. Pengembangan profesi
- f. Pemahaman wawasan kependidikan
- g. Penguasaan bahan kajian akademik (sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan. (Standar Kompetensi Guru Direktorat Tenaga Kependidikan 2003)

6. Kinerja Guru

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi/kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan menilai hasil belajar.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Sistem Nasional pendidikan bahwa Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud adalah tingkat

pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi:

a. Kompetensi pedagogik, merupakan kemampuan dalam pengelolaan peserta didik meliputi pemahaman wawasan guru akan ladsan dan filsafat pendidikan, pemahaman potensi dan keberagaman peserta didik, sehingga dapat didesain strategi pelayanan belajar sesuai keunikan masing-masing peserta didik, mampu mengembangkan kurikulum/silabus baik dalam bentuk dokumen maupun implementasi dalam bentuk pengalaman belajar, mampu menyusun rencana dan strategi pembelajaran berdasarkan standar kompetensi, mampu melaksanakan pembelajaran yang mendidik dengan suasana dialogis dan interaktif, mampu melakukan evaluasi hasil belajar, mampu mengembangkan bakat dan minat peserta didik. Dengan demikian untuk menghadapi tantangan tersebut guru perlu berpikir secara antisipatif dan proaktif. Guru secara terus menerus belajar sebagai upaya melakukan pembaharuan atas ilmu pengetahuan yang dimilikinya. Caranya sering melakukan penelitian baik melalui kajian pustaka, maupun melakukan penelitian tindakan kelas.

b. Kompetensi kepribadian, guru sebagai teladan bagi murid-muridnya harus memiliki sikap dan kepribadian utuh yang dapat dijadikan tokoh panutan idola dalam seluruh segi kehidupannya. Oleh karena itu guru harus selalu berusaha memilih dan melakukan perbuatan yang positif agar dapat mengangkat citra baik dan kewibawaannya terutama di depan murid-muridnya. Kompetensi kepribadian menurut Usman (2004) dalam Syaiful Sagala meliputi: kemampuan mengembangkan kepribadian, kemampuan berinteraksi dan berkomunikasi, kemampuan melaksanakan bimbingan penyuluhan. Kompetensi ini terkait dengan penampilan sosok guru sebagai individu yang mempunyai kedisiplinan, berpenampilan baik, bertanggung jawab, memiliki komitmen dan menjadi teladan.

c. Kompetensi profesional, tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik. Sebagai seorang profesional guru harus memiliki kompetensi keguruan yang cukup. Hal ini tampak pada kemampuannya menerapkan sejumlah konsep, asas kerja sebagai guru, mampu mendemonstrasikan sejumlah strategi maupun pendekatan pengajaran yang menarik dan interaktif, disiplin, jujur dan konsisten. Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya. Secara ringkas kompetensi profesional guru dapat digambarkan sebagai berikut : konsep struktur dan metode keilmuan koheren dengan materi

ajar, hubungan konsep antar mata pelajaran terkait, penerapan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari dan tetap melastarikan nilai dan budaya nasional.

d. Kompetensi sosial, kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar. Sebagai makhluk sosial guru berperilaku santun, mampu berkomunikasi dan berinteraksi dengan lingkungan secara efektif dan menarik mempunyai rasa empati terhadap orang lain. Kondisi objektif ini menggambarkan bahwa kemampuan sosial guru tampak ketika bergaul dan melakukan interaksi sebagai profesi maupun sebagai masyarakat dan kemampuan mengimplementasikannya dalam kehidupan sehari-hari.

E. Gaya kepemimpinan

Gaya adalah sikap gerak gerik atau lagak yang menadai ciri seseorang.⁶⁶ Berdasarkan pengertian tersebut maka gaya kepemimpinan adalah sikap, gerak gerik atau lagak yang dipilih oleh seseorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Berikut ini berbagai teori tentang gaya kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya.

Robins (2006) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan antara lain

1. Gaya kepemimpinan kharismatik Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

a. Visi dan artikulasi. Dia memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain

b. Rasio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.

c. Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.

d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.

e. Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma

⁶⁶ Kamisa, Kamus Lengkap Bahasa Indonesia, (Surabaya : kartika, 1997), hlm. 186

2. Gaya kepemimpinan transaksional Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya.

a. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

3. Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

F. Manajemen Berbasis Madrasah

Secara leksikal, Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis dan Madrasah. Manajemen adalah proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Berbasis memiliki kata dasar basis yang berarti dasar atau asas, sedangkan madrasah adalah lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberikan pelajaran.⁷ Berdasarkan makna leksikal tersebut maka MBM dapat diartikan sebagai penggunaan sumber daya yang berasaskan pada Madrasah itu sendiri dalam proses pengajaran atau pembelajaran. Dari asal usul peristilahan, MBM adalah terjemahan langsung dari School Based Management (SBM).

A. Karakteristik Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

Menurut Levacic dalam manajemen berbasis madrasah (MBM) ada tiga katakarakteristik yang harus dikedepankan dari yang lain dari manajemen, diantaranya adalah: pertama, kekuasaan dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan peningkatan mutu

⁷ Kamisa, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, (Surabaya : Kartika, 1997), hlm. 358, hlm. 64 dan hlm. 482

pendidikan yang didesentralisasikan pada stakeholder madrasah. Kedua, domain manajemen peningkatan mutu pendidikan yang mencakup keseluruhan aspek peningkatan mutu pendidikan, mencakup kurikulum, kepegawai, keuangan, sarana-prasarana dan penerimaan siswa baru. Ketiga, walaupun keseluruhan domain peningkatan mutu pendidikan didesentralisasikan kepada sekolah-sekolah, namun diregulasikan yang mengatur fungsi kontrol pusat terhadap keseluruhan pelaksanaan kewenangan dan tanggung jawab pemerintah. Ciri-ciri MBM bisa dilihat dari sudut sejauh mana madrasah tersebut dapat mengoptimalkan kinerja organisasi madrasah, pengelolaan SDM, proses belajar, mengajar, dan sumber daya seperti digambarkan dalam tabel berikut:

Tabel Ciri-Ciri madrasah yang Melaksanakan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

| Organisasi Madrasah | Kegiatan Belajar Mengajar | Sumber Daya Manusia | Sumber Daya dan Administrasi |
|--|---|--|--|
| Menyediakan manajemen/ organisasi/ kepemimpinan transformasional. | Meningkatkan kualitas belajar peserta didik. | Memberdayakan staf dan menempatkan personal yang dapat melayani keperluan peserta didik. | Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengaplikasikan sumber daya tersebut sesuai dengan kebutuhan. |
| Menyusun rencana madrasah dan merumuskan kebijakan untuk madrasah sendiri. | Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan peserta didik dan masyarakat. | Memilih staf yang berwawasan MBM. | Mengelola madrasah secara efektif dan efisien. |
| Mengelola kegiatan operasional madrasah | Menyelenggarakan kegiatan pembelajaran yang efektif. | Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf. | Menyediakan dukungan administratif. |
| Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara madrasah dan masyarakat. | Menyediakan program pengembangan yang diperlukan peserta didik. | Menjamin kesejahteraan staf dan peserta didik. | Mengelola dan memelihara gedung dan sarana madrasah. |
| Menggerakkan | Berperan serta | Menyelenggarakan | |

| Organisasi Madrasah | Kegiatan Belajar Mengajar | Sumber Daya Manusia | Sumber Daya dan Administrasi |
|--|---------------------------|---|------------------------------|
| partisipasi masyarakat. | dalam memotivasi siswa. | forum/diskusi untuk membahas kemajuan kinerja madrasah. | |
| Menjamin terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab kepada masyarakat dan madrasah. | | | |

Apabila melihat karakteristik yang dideskripsikan di atas berdasarkan pada aspek geografis Indonesia yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya, maka akan berimplikasi pada kemampuan dan ciri khas bagi sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis madrasah (MBM). Akan tetapi ciri khas tersebut diharapkan dapat memberikan implikasi positif terhadap peningkatan personal madrasah, karena tenaga kependidikan dan peserta didik umumnya datang dari berbagai sektor atau latar belakang yang berbeda, seperti latar geografis, kesukuan tingkat sosial, ekonomi, maupun politik. Atas dasar itulah karakteristik yang menerapkan manajemen berbasis madrasah (MBM) perlu mengoptimalkan aspek-aspek tertentu, yaitu meningkatkan kinerja organisasi madrasah, proses pembelajaran, pengelolaan sumber daya manusia, serta pengelolaan sumber daya administrasi.

B. Tujuan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

Tujuan utama manajemen berbasis Madrasah (MBM) adalah meningkatkan efisiensi mutu dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi dicapai melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan Madrasah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol, serta hal lain yang dapat menumbuh kembangkan suasana yang kondusif. Secara umum dapat diinterpretasikan bahwa dalam penyelenggaraan MBM setidaknya ada empat aspek penting yang harus dijadikan pertimbangan, yaitu kualitas (mutu) dan relevansi, keadilan, efektivitas dan efisiensi, serta akuntabilitas. Manajemen berbasis madrasah (MBM) bertujuan mencapai mutu (quality) dan relevansi pendidikan yang setinggi-tingginya, dengan tolak ukur penilaian pada hasil (output dan outcome) bukan pada metodologi atau prosesnya. Ada yang memandang mutu dan relevansi ini sebagai satu kesatuan substansi, artinya sebagai hasil pendidikan yang bermutu sekaligus relevan dengan berbagai kebutuhan dan

konteksnya. Bagi yang memisahkan keduanya, maka mutu lebih merujuk pada manfaat dari apa yang diperoleh siswa melalui pendidikan dalam berbagai lingkup/tuntutan kehidupan (dampak), termasuk jumlah ranah pendidikan yang tidak diujikan.

C. Manfaat Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

Manajemen berbasis madrasah (MBM) memberikan kebebasan dan kewenangan yang luas kepala Madrasah disertai seperangkat tanggung jawab. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) sesuai dengan kondisi setempat, Madrasah dapat meningkatkan kesejahteraan guru sehingga guru dapat berkonsentrasi dalam tugas utamanya, yaitu mengajar. Sejalan dengan pemikiran diatas, B Suryosubroto mengutarakan bahwa otonomi diberikan agar madrasah dapat leluasa mengelola sumber daya dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan serta agar madrasah lebih tanggap terhadap kebutuhan lingkungan setempat. Maka dengan adanya otomoni tersebut, madrasah akan lebih leluasa dalam mengimprovisasi dirinya sesuai dengan kemampuan.

Dengan MBM, pemecahan masalah internal madrasah, baik yang menyangkut proses pembelajaran maupun sumber daya pendukungnya cukup dibicarakan di dalam madrasah dengan masyarakatnya, sehingga tidak perlu diangkat ke tingkat pemerintah daerah apalagi ke tingkat pusat yang “jauh panggang dari api”. Dengan demikian manajemen berbasis madrasah (MBM) mendorong profesionalisme guru dan terutama kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan yang ada di garda depan. Melalui pengembangan kurikulum yang efektif dan fleksibel, rasa tanggap madrasah terhadap kebutuhan masyarakat setempat akan meningkat serta layanan pendidikan akan sesuai dengan tuntutan peserta didik dan masyarakat seiring perkembangan zaman yang terus berubah.

D. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

Dari waktu ke waktu kesadaran masyarakat terhadap urgensi pendidikan semakin meningkat dan mulai tampak dipermukaan. Hal ini dapat diindikasikan dengan animo masyarakat yang banyak menyekolahkan anak-anak mereka ke lembaga yang kredibel. Mereka sadar bahwa untuk menghadapi tantangan yang semakin berat yang disebabkan oleh perubahan dan tantangan zaman adalah kesiapan pada penguasaan ilmu pengetahuan. Oleh karena itu lembaga pendidikan yang maju dan mampu memberikan layanan yang maksimal sesuai dengan kebutuhan masyarakat akan menjadi sekolah favorit.

Sejalan dengan tuntutan tersebut, pendidikan sudah mulai berbenah diri dan mengalami reformasi sebagai bentuk konsekuensi dari tuntutan itu. Pemerintah dalam hal ini sudah menyiapkan konsep pengelolaan pendidikan,

yaitu konsep manajemen berbasis sekolah untuk diterapkan dilembaga-lembaga pendidikan sebagai jawaban atas tuntutan zaman.

E. Faktor-Faktor yang Perlu Diperhatikan dalam Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

Kajian yang dirumuskan oleh BPPN dan Bank Dunia merumuskan beberapa faktor yang berkaitan dengan manajemen berbasis madrasah (MBM) diantaranya adalah:

1. Kewajiban Madrasah
2. Kebijakan dan Prioritas Pemerintah
3. Peranan Profesionalisme dan Manajerial
4. Pengembangan Profesi

Dalam manajemen berbasis madrasah (MBM) pemerintah harus menjamin bahwa semua unsur penting tentang kependidikan (sumber manusia) menerima pengembangan profesi yang diperlukan untuk mengelola sekolah secara efektif. Agar madrasah dapat mengambil manfaat yang ditawarkan MBM, perlu dikembangkan adanya pusat pengembangan profesi, yang berfungsi sebagai penyedia jasa pelatihan bagi tenaga kependidikan untuk MBS. Selain itu, penting untuk dicatat sebaik-baiknya sekolah dan masyarakat perlu dilibatkan dalam proses MBS sedini mungkin. Mereka tidak perlu hanya menunggu, tetapi melibatkan diri dalam diskusi-diskusi tentang MBM dan berinisiatif untuk menyelenggarakan tentang aspek-aspek yang terkait.

F. Strategi Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah

Pada dasarnya, mengubah pendekatan manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah bukanlah merupakan one-shot and quick-fix, akan tetapi merupakan proses yang berlangsung secara terus menerus dan melibatkan semua unsur yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan persekolahan. Oleh karena itu, strategi utama yang perlu ditempuh dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah adalah sebagai berikut:

- Mensosialisasikan konsep manajemen berbasis sekolah ke seluruh warga sekolah, yaitu guru, siswa, wakil-wakil kepala sekolah, konselor, karyawan dan unsur-unsur terkait lainnya (orangtua murid, pengawas, dan instansi terkait) melalui seminar, diskusi, forum ilmiah, dan media masa.
- Melakukan analisis situasi sekolah dan luar sekolah yang hasilnya berupa tantangan nyata yang harus dihadapi oleh sekolah dalam rangka mengubah manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah..

- Merumuskan tujuan situasional yang akan dicapai dari pelaksanaan manajemen berbasis sekolah berdasarkan tantangan nyata yang dihadapi.

Mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Untuk mencapai tujuan situasional yang telah ditetapkan, maka perlu diidentifikasi fungsi-fungsi mana yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Fungsi-fungsi yang dimaksud meliputi antara lain: pengembangan kurikulum, pengembangan tenaga kependidikan dan nonkependidikan, pengembangan siswa, pengembangan iklim akademik sekolah, pengembangan hubungan sekolah-masyarakat, pengembangan fasilitas, dan fungsi-fungsi lain.

Memilih langkah-langkah pemecahan (peniadaan) persoalan, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap. Selama masih ada persoalan, yang sama artinya dengan ada ketidaksiapan fungsi, maka tujuan situasional yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Oleh karena itu, agar tujuan situasional tercapai, perlu dilakukan tindakan-tindakan yang mengubah ketidaksiapan menjadi kesiapan fungsi.

III. SIMPULAN

Dari pembahasan sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan bahwa Efektifitas Kepemimpinan memiliki pengaruh besar terhadap peningkatan mutu madrasah. Efektifitas Kepemimpinan mempengaruhi perilaku orang lain kearah tujuan tertentu sebagai indikator keberhasilan seseorang pemimpin. Penerapan kepemimpinan sangat ditentukan oleh situasi kerja atau keadaan anggota/bawahan dan sumber daya pendukung organisasi. Kepemimpinan dalam bidang pendidikan lebih mengarah kepada pemberdayaan seluruh potensi organisasi dan menempatkan bawahan sebagai penentu keberhasilan pencapaian organisasi, maka sentuhan terhadap faktor-faktor yang dapat menimbulkan moral kerja dan semangat untuk berprestasi menjadi perhatian utama. Perasaan dihargai, dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan bidang tugasnya dan perhatian pimpinan terhadap keluhan, kebutuhan, saran dan pendapat bawahan merupakan pra syarat bagi terciptanya iklim kerja yang kondusif. Melaksanakan program-program untuk merealisasikan rencana jangka pendek manajemen berbasis madrasah. Dalam pelaksanaan, semua input yang diperlukan untuk berlangsungnya proses (pelaksanaan) manajemen berbasis madrasah harus siap. Jika input tidak siap/tidak memadai, maka tujuan situasional tidak akan tercapai. Yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan adalah pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, dan pengelolaan proses belajar mengajar.

strategi utama yang perlu ditempuh dalam melaksanakan manajemen berbasis madrasah adalah sebagai berikut:

- Mensosialisasikan konsep manajemen berbasis madrasah ke seluruh warga madrasah, yaitu guru, siswa, wakil-wakil kepala madrasah, konselor, karyawan dan unsur-unsur terkait lainnya
- Melakukan analisis situasi madrasah dan luar madrasah yang hasilnya berupa tantangan nyata yang harus dihadapi oleh madrasah dalam rangka mengubah manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis madrasah.
- Merumuskan tujuan situasional yang akan dicapai dari pelaksanaan manajemen berbasis madrasah berdasarkan tantangan nyata yang dihadapi. Segera setelah tujuan situasional ditetapkan, kriteria kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya ditetapkan. Kriteria inilah yang akan digunakan sebagai standar atau kriteria untuk mengukur tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya.

DAFTAR PUSTAKA

- Daryanto, H.M, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta, Rineka cipta, 2005.
- Don Hellreigel, *Management*, New York : Addison wesley publishing, 1989.
- Faried Ali, *Teori dan Konsep Administrasi dari Pemikiran Paradigmatik menuju Redefinisi*, Jakarta, Raja Grafindo Persada, 2011.
- Garry A. Yulk, *kepemimpinan dalam organisasi terjemahan Jusuf Udayana*, Jakarta, Prenhalindo, 1998.
- Garry A. Yulk, *leadership in organization*, New jersey, Prentice- Hall Inc., second edition, 1989.
- Hartati Sukirman, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan (Fakultas Ilmu Pendidikan UNY)*
- Hasbullah, *Dasar- Dasar Ilmu Pendidikan*, jakarta, Raja Grafindo Persada, 2009.
- Hasibuan, Malayu S.P, Drs, H., *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta, Bumi Aksara, Edisi Revisi, 2007.
- John P. Kotter, *How Leadership Differs from Management*, New York, The Free Press, 1990.
- Kamisa, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, Surabaya, kartika, 1997.
- Nurkolis, M.M, *Manajemen Berbasis Sekolah (Teori, Model dan Aplikasi)*, Jakarta, Grasindo, 2003.
- Robbins, Stephen, *Organization Behavior*, New Jersey, Hall International, 1991.
- Suryosubroto, B, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta, 2002.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, Bandung, Alfabeta, 2010.