REPOSITORI STAIN KUDUS

BAB II
KAJIAN PUSTAKA

A. Deskripsi Pustaka

1. Komite Madrasah

a. Pengertian dan Dasar Hukum Komite Madrasah

Komite madrasah atau madrasah adalah lembaga mandiri yang beranggotakan orang tua atau wali peserta didik, komunitas madrasah, serta tokoh masyarakat yang peduli pendidikan. Komite madrasah atau madrasah, sebagai lembaga mandiri, dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan.[1]

Komite madrasah adalah badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan, baik pada pendidikan pra-madrasah, jalur pendidikan madrasah maupun jalur pendidikan di luar madrasah.[2]

Komite madrasah dapat terdiri dari satuan pendidikan, atau beberapa satuan pendidikan dalam jenjang yang sama, atau beberapa satuan pendidikan yang berbeda jenjang tetapi berada pada lokasi yang berdekatan, atau satuan-satuan pendidikan yang dikelola oleh suatu penyelenggara pendidikan, atau karena pertimbangan lainnya.[3]

Menurut Mahmuddin Mulis seperti yang dikutip Zulkifli bahwa komite madrasah merupakan badan yang melakukan pengamatan

---

[1] Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang *Sistem Pendidikan Nasional*, Kementerian Agama RI, Jakarta, 2006, hlm. 37.

[2] Zulkifli, "Komite Sekolah di Antara Cita dan Realita", Jurnal Potensia Vol. 14, Edisi 1 Januari-Juni 2015, hlm. 105.

[3] Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/U/2002 Tanggal 2 April 2002 Tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah, Kementerian Pendidikan Nasional, Jakarta, 2002, hlm. 12.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

terhadap berbagai hal tentang jalannya penyelenggaraan pendidikan baik secara visual maupun dari data-data yang terpampang dimadrasah.[4]

Berdasarkan dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa komite madrasah adalah badan mandiri yang berfungsi sebagai wadah peranan masyarakat untuk meningkatkan pemerataan, mutu dan juga efisiensi pengelolaan dalam satuan pendidikan baik di madrasah atau madrasah.

Adapun dasar hukum yang digunakan sebagai pegangan dalam pembentukan dewan pendidikan dan komite madrasah, termasuk pelaksanaan program kegiatan sosialisasi dan fasilitasi, adalah sebagai berikut:

1) Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah.
2) Undang-undang Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (Propenas) 2000 – 2004.
3) Undang-undang Republik Indonesia nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
4) Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Madrasah.
5) Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonom.
6) Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 75 Tahun 2016 Tentang Komite Madrasah. [5]

b. Tujuan Pembentukan Komite Madrasah

Salah satu tujuan pembentukan Komite Madrasah adalah meningkatkan tanggung jawab dan peran serta masyarakat dalam

[4] Zulkifli, *Op. cit.*, hlm. 105.

[5]Departemnen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, *Acuan Operasional dan Indikator Kinerja Komite Sekolah*, Jakarta, Departemen Pendidikan Nasional, 2003, hlm. 3

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan. Hal ini berarti peran serta masyarakat sangat dibutuhkan dalam peningkatkan mutu pendidikan, bukan hanya sekadar memberikan bantuan berwujud material saja, namun juga diperlukan bantuan yang berupa pemikiran, ide, dan gagasan-gagasan inovatif demi kemajuan suatu madrasah.[6]

Menurut Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah disebutkan bahwa tujuan pembentukan komite madrasah adalah sebagai berikut:

1) Mewadahi dan menyalurkan aspirasi serta prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di satuan pendidikan.
2) Meningkatkan tanggung jawab dan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan.
3) Menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di satuan pendidikan.[7]

Berdasarkan dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa komite madrasah dibentuk dengan tujuan sebagai wadah untuk menyalurkan aspirasi masyarakat dalam ikutserta bertanggung jawab dan berperan dalam penyelenggaraan pendidikan.

c. Peran dan Fungsi Komite Madrasah

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 54 ayat (3) disebutkan bahwa komite madrasah/madrasah sebagai lembaga mandiri dibentuk dan berperan dalam meningkatkan mutu pelayanan dan memberikan pertimbangan,

[6] Sri Rukiyatiningsih, "Peran Komite Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Madrasah", Jurnal Pendidikan Volume 5, Nomor 1, Juni 2013, LPPM STKIP PGRI Bangkalan, ISSN. 2085-0174.

[7] Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/U/2002 Tanggal 2 April 2002 Tentang Dewan Pendidikan dan Komite Madrasah, *Op. cit.*, hlm. 13.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

arahan, dan dukungan tenaga, sarana, dan prasarana serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan.[8]

Hal tersebut juga diperjelas dari Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Madrasah, yang menyebutkan bahwa peran komite madrasah adalah: 1) Pemberi petimbangan (*advisory agency*) dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di satuan pendidikan, 2) Pendukung (*suppoting agency*), baik yang berwujud finansial, pemikiran maupun tenaga dalam penyelengaraan pendidikan di satuan pendidikan, dan 3) Pengontrol (*controlling agency*) dalam rangka transparansi dan akuntanbilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan. [9]

Secara rinci keempat peran komite madrasah dijelaskan pada uraian berikut:

1) Pemberi Pertimbangan (*Advisory Agency*)

   Komite memiliki peranan sebagai *advisory agency*, badan yang memberikan pertimbangan kepada madrasah atau yayasan. Madrasah dan yayasan pendidikan harus meminta pertimbangan kepada komite madrasah dalam merumuskan kebijakan, program, dan kegiatan madrasah termasuk merumuskan visi, misi, dan tujuan madrasah. Terdapat visi, misi, dan tujuan madrasah yang bersifat *given*, seperti di madrasah swasta dengan ciri khas tertentu. Terdapat beberapa visi, misi, dan tujuan madrasah yang harus dirumuskan bersama dengan komite madrasah, seperti program unggulan yang ingin diterapkan oleh madrasah. [10] Jadi, komite madrasah ikut terlibat dalam penentuan kebijakan madrasah, ikut menyusun Rencana

[8] Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, *Op. cit.,* 37.

[9] Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/U/2002 Tanggal 2 April 2002 Tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah, *Op. cit.,* hlm. 13.

[10] Agus Haryanto, dkk., *Komite Sekolah: Sejarah dan Prospeknya di Masa Depan.* Hikayat Publishing, Yogyakarta, 2008, hlm. 81.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

Pengembangan Madrasah (RPS), dan ikut juga dalam menyusun dan menetapkan kurikulum.

2) Pendukung (*Supporting Agency*)

Komite madrasah berperan sebagai *supporting agency*, badan yang memberikan dukungan berupa finansial, tenaga, dan pikiran dalam rangka meningkatkan mutu serta pelaksanaan di madrasah. [11] Menurut Syaiful Sagala, fungsi pendukung komite madrasah salah satu diantaranya adalah memaksimalkan anggaran operasional madrasah yang bersumber dari Anggaran Pendapatan Belanja Daerah, bantuan masyarakat, dan mendorong penggunaan anggaran yang bersumber dari bantuan BOS dengan mengimplementasikan program dan kegiatan yang tepat sasaran.[12]

3) Pengontrol (*Controlling Agency*)

Peran komite madrasah sebagai *controlling agency* yang berarti melakukan pengawasan terhadap kegiatan dan kebiakan di madrasah. Agus Haryanto dkk mengungkapkan bahwa komite madrasah memiliki peran sebagai *controlling agency*, badan yang melaksanakan pengawasan sosial kepada madrasah. Pengawasan ini tidak sebagai pengawasan institusional sebagaimana yang dilakukan oleh lembaga maupun badan pengawasan seperti inspektorat, atau Badan Pemeriksa Keuangan, maupun badan pengawasan fungsional lainnya. Pengawasan sosial yang dilakukan lebih memiliki implikasi sosial, dan lebih dilaksanakan secara preventif, seperti ketika madrasah menyusun RAPBS, atau ketika madrasah menyusun laporan pertanggungjawaban kepada masyarakat. [13]

---

[11] *Ibid.*, hlm. 82

[12] Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan, Alfabeta, Bandung, 2009*, hlm. 258.

[13] Agus Haryanto, dkk., *Op. cit.*, hlm. 82.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

4) Mediator

Komite madrasah berperan sebagai mediator antara madrasah dengan orang tua dan masyarakat. Keberadaan komite madrasah di lembaga pendidikan swasta akan menjadi tali pengikatu ukhuwah antara madrasah dengan orang tua dan masyarakat. Dengan demikian diharapkan akan menjadi kunci keberhasilan upaya peningkatakan pendidikan.[14]

Fungsi komite madrasah berdasarkan dari Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah sebagai berikut:

1) Mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.
2) Melakukan kerja sama dengan masyarakat (perorangan/organisasi/ dunia usaha/dunia industri) dan pemerintah berkenaan dengan penyelengaraan pendidikan yang bermutu.
3) Menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan, dan berbagai kebutuhan pendidikan yang diajukan oleh masyarakat.
4) Memberikan masukan, pertimbangan, dan rekomendasi kepada satuan pendidikan mengenai: a) kebijakan dan program pendidikan, b) Rencana Angaran Pendidikan dan Belanja Madrasah (RAPBS), c) kriteria kinerja satuan pendidikan, d) kriteria tenaga kependidikan;, e) kriteria fasilitas pendidikan, dan f) hal lain yang terkait dengan pendidikan.
5) Mendorong orang tua dan masyarakat berpartisipasi dalam pendidikan guna mendukung peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan.
6) Menggalang dana masyarakat dalam rangka pembiayaan penyelengaraan pendidikan di satuan pendidikan.

[14] *Ibid.,* hlm. 83.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

7) Melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kebijakan, program, penyelenggaraan, dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan. [15]

Adapun menurut Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 75 Tahun 2016 tentang Komite Sekolah pasal 2 ayat (2) disebutkan bahwa komite madrasah berfungsi dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan. Dalam melaksanakan fungsi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2, Komite Madrasah bertugas untuk:

1) Memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait:
   a) Kebijakan dan program Madrasah;
   b) Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah/Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah (RAPBS/RKAS);
   c) Kriteria kinerja Madrasah;
   d) Kriteria fasilitas pendidikan di Madrasah; dan
   e) kriteria kerjasama Madrasah dengan pihak lain.
2) Menggalang dana dan sumber daya pendidikan lainnya dari masyarakat baik perorangan/organisasi/dunia usaha/dunia industri maupun pemangku kepentingan lainnya melalui upaya kreatif dan inovatif;
3) Mengawasi pelayanan pendidikan di Madrasah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
4) Menindaklanjuti keluhan, saran, kritik, dan aspirasi dari peserta didik, orangtua/wali, dan masyarakat serta hasil pengamatan Komite Madrasah atas kinerja Madrasah.[16]

---

[15] Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/U/2002 Tanggal 2 April 2002 Tentang Dewan Pendidikan dan Komite Madrasah, *Op. cit.*, hlm. 14.

[16] Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 75 Tahun 2016 Tentang Komite Sekolah, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI, Jakarta, 2016, hlm. 3-4.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

d. Keanggotaan Komite Madrasah

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 75 Tahun 2016 tentang Komite Madrasah pasal 4 disebutkan bahwa anggota Komite Madrasah terdiri atas unsur:

1) Orang tua/wali dari siswa yang masih aktif pada madrasah yang bersangkutan paling banyak 50% (lima puluh persen);
2) Tokoh masyarakat paling banyak 30% (tiga puluh persen), antara lain: a) memiliki pekerjaan dan perilaku hidup yang dapat menjadi panutan bagi masyarakat setempat; dan/atau b) anggota/pengurus organisasi atau kelompok masyarakat peduli pendidikan, tidak termasuk anggota/pengurus organisasi profesi pendidik dan pengurus partai politik.
3) Pakar pendidikan paling banyak 30% (tiga puluh persen), antara lain: a) pensiunan tenaga pendidik; dan/atau b) orang yang memiliki pengalaman di bidang pendidikan.
4) Anggota Komite Madrasah berjumlah paling sedikit 5 (lima) orang dan paling banyak 15 (lima belas) orang.
5) Anggota Komite Madrasah tidak dapat berasal dari unsur: a). pendidik dan tenaga kependidikan dari madrasah yang bersangkutan; b) penyelenggara madrasah yang bersangkutan; c) pemerintah desa; d) forum koordinasi pimpinan kecamatan; e) forum koordinasi pimpinan daerah; f) anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah; dan/atau g). pejabat pemerintah/pemerintah daerah yang membidangi pendidikan. [17]

Selanjutnya dalam pasal 8 Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 75 Tahun 2016 tentang Komite Madrasah disebutkan:

1) Masa jabatan keanggotaan komite madrasah paling lama 3 (tiga) tahun dan dapat dipilih kembali untuk 1 (satu) kali masa jabatan.

[17] *Ibid.*, hlm. 4-5.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

2) Keanggotaan komite madrasah berakhir apabila: a) mengundurkan diri; b). meninggal dunia; c). tidak dapat melaksanakan tugas karena berhalangan tetap; atau d). dijatuhi pidana karena melakukan tindak pidana kejahatan berdasarkan putusan pengadilan yang telah memperoleh kekuatan hukum tetap.[18]

2. Kebijakan Kepala Madrasah

a. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala madrasah tersusun dari dua kata, yaitu kepala dan madrasah. Kepala diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan madrasah merupakan sebuah lembaga tempat bernaungnya peserta didik untuk memperoleh pendidikan formal. Secara sederhana, kepala madrasah dapat didefiniskan sebagai tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin madrasah tempat diselenggarakannya proses pembelajaran atau tempat di mana terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.[19]

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 Bab I Pasal 1 disebutkan bahwa kepala sekolah/madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin Taman Kanak-kanak/Raudhotul Athfal (TK/RA), Taman Kanak-kanak Luar Biasa (TKLB), Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Dasar Luar Biasa (SDLB), Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa (SMPLB), Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA), Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK), atau Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SMALB)

[18] *Ibid.*, hlm. 7.

[19] Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah,* Alfabeta, Bandung, 2014, hlm. 49.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

yang bukan Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) atau yang tidak dikembangkan menjadi Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).[20]

Kata mempimpin mengandung arti proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan suatu kelompok yang diorganisasi menuju kepada penentuan dan pencapaian tujuan.[21] Pengertian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan organisasi. Tercapai atau tidaknya tujuan organisasi antara lain sangat bergantung pada kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin. Pengertian tersebut sejalan dengan pandangan Sudarwan Danim.

Menurut Sudarwan Danim, kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. [22] Dengan demikian aktivitas dari seorang pemimpin terjelma dalam bentuk memberi perintah, membimbing dan mempengaruhi kelompok kerja atau orang lain dalam rangka mencapi tujuan tertentu.

Husaini Usman menyatakan bahwa kepala madrasah merupakan manajer yang mengorganisir seluruh sumber daya madrasah dengan menggunakan prinsip "*TEAMWORK*", yaitu rasa kebersamaan (*together*), pandai merasakan (*empathy*), saling membantu (*assist*), saling penuh kedewasaan (*maturity*), saling mematuhi (*willingness*), saling teratur (*organization*), saling menghormati (*respect*), dan saling berbaik hati (*kindness*).[23]

---

[20] Kemendiknas, *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010,* Kemendiknas, Jakarta, 2010, hlm. 3.

[21]M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan,* PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2008, hlm. 27.

[22]Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasional dan Mitos,* Alfabeta, Bandung, 2010, hlm. 6.

[23] Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan,* Bumi Aksara, Jakarta, 2013, hlm. 306.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

Berdasarkan dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah adalah tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin madrasah.

b. Tugas Pokok Kepala Madrasah

Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk itu kepala madrasah harus mengetahui tugas-tugas yang harus dilakukan. Menurut Wahjosumidjo seperti yang dikutip Priansa dan Somad, tugas kepala madrasah adalah sebagai berikut: 1) Saluran komunikasi, 2) Bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan, 3) Kemampuan menghadapi persoalan, 4) Berpikir analitik dan konsepsional, 5) Sebagai mediator atau juru penengah, 6) Sebagai politisi, 7) Sebagai diplomat, dan 8) Pengambil keputusan.[24]

Berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional (Mendiknas) Nomor 162 Tahun 2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah disebutkan bahwa tugas kepala sekolah sebagai *educator*, *manager*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *enterpreneur*, dan *climate creator* atau disingkat EMASLEC. Secara rinci tugas kepala madrasah dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 2.1

Tugas Kepala Madrasah[25]

No	Tugas	Penjelasan
1	Pendidik (*Educator*)	Dalam melaksanakan fungsinya sebagai pendidik, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesional tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim madrasah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga

[24] Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Op. cit.*, hlm. 51-52.
[25] *Ibid.*, hlm. 53-54.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

No	Tugas	Penjelasan
		madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.
2	Manajer (*Manager*)	Sebagai manager, kepala madrasah harus memiliki strategi yang mampu mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen dengan efektif dan efisien. Terdapat tiga keterampilan minimal yang perlu dimiliki oleh kepala madrasah sebagai manajer, yaitu keterampilan konseptual, keterampilan kemanusiaan, serta keterampilan teknis.
3	Pelaku Administrasi (*Administrator*)	Kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan dan mengelola administrasi keuangan.
4	Pengawas (*Supervisor*)	Tugas kepala madrasah sebagai supervisor adalah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru.
5	Pemimpin (*Leader*)	Kepala madrasah sebagai pemimpin harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

No	Tugas	Penjelasan
6	Penguasaha (*Entrepreneur*)	Kepala sekolah sebagai *entrepreneur* harus mampu memiliki berbagai macam keahlian yang keahliannya itu dapat diteruskan kepada orang-orang yang dipimpinnya.
7	Pencipta iklim (*Climate Maker*)	Kepala madrasah sebagai pencipta iklim harus mampu menyusun berbagai rencana kerja yang kemudian menuangkan dalam bentuk perangkat kerja yang dilaksanakan dalam suasana yang kondusif dan menyenangkan.

c. Peran Kepala Madrasah

Seorang kepala sekolah bertanggung jawab terhadap tugas yang telah dipikulkan kepadanya. Seorang kepala sekolah jika ingin berhasil, harus berusaha memperoleh pengakuan sebagai pemimpin. Untuk itu ia harus memiliki kecakapan tentang tata cara yang baik untuk mengerjakan sesuatu, hasil mana yang baik, dan waktu mana yang tepat untuk mencapai tujuan.[26] Jadi kepala sekolah yang baik harus mampu menyakinkan kelompoknya/anggotanya bahwa cara, hasil dan waktu yang ditetapkan itu tepat dan benar.

Peranan seorang kepala madrasah sebagai pemimpin yang baik meliputi beberapa macam, yaitu:[27]

1) Sebagai pelaksana

Seorang pemimpin tidak boleh hanya memaksakan kehendak sendiri, ia harus berusaha menjalankan kehendak/memenuhi kehendak dan kebutuhan kelompok, juga program atau rencana yang telah ditetapkan bersama. Jadi sebagai pemimpin, kepala

[26] M. Ngalim Purwanto, *Op. cit.*, hlm. 63.

[27] *Ibid.*, hlm. 65-66.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

sekolah harus berusaha untuk menjalankan program-program yang telah ditentukan.

2) Sebagai perencana

Seorang pemimpin yang baik harus pandai membuat dan menyusun perencanaan sehingga segala sesuatu yang diperbuatnya bukan secara seenaknya saja. Dengan demikian, sebagai pemimpin kepala sekolah harus mampu untuk membuat perencanaan.

3) Sebagai seorang ahli

Seorang pemimpin harus mempunyai keahlian, terutama keahlian yang berhubungan dengan tugas kepemimpinan yang dipegangnya. Jadi kepala sekolah harus memiliki sejumlah kompetensi baik yang berkaitan dengan profesional, kepribadian maupun kepemimpinan.

4) Mewakili kelompok dalam tindakannya keluar

Pemimpin harus menyadari bahwa baik buruk tindakannya di luar kelompoknya mencerminkan baik buruk kelompok yang dipimpinnya. Jadi kepala sekolah harus mampu menunjukkan sikap teladan bagi bawahannya.

5) Mengawasi hubungan antar anggota kelompok

Seorang pemimpin harus menjaga jangan sampai terjadi perselisihan dan berusaha membangun hubungan yang harmonis. Jadi kepala sekolah harus mampu menjalin komunikasi yang baik dengan seluruh anggota personelnya.

6) Bentindak sebagai pemberi ganjaran/pujian dan hukuman

Seorang pemimpin harus dapat membesarkan hati anggota-anggota yang giat bekerja dan berani pula menghukum anggota yang berbuat merugikan kelompoknya. Jadi kepala sekolah harus mampu memberikan motivasi yang tepat sesuai dengan kinerja personel yang ada.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

7) Bertindak sebagai penengah

Dalam menyelesaikan perselisihan ataupun menerima pengaduan di antara anggota-anggotanya, ia harus dapat bertindak tegas, tidak pilih kasih ataupun mementingkan salah satu golongan. Dengan demikian, kepala sekolah harus mampu bentindak sebagai fasilitator.

8) Merupakan bagian dari kelompok

Pemimpin bukanlah seorang yang berdiri di luar atau di atas kelompoknya. Ia merupakan bagian yang tak terpisahnkan dari kelompoknya. Dengan demikian, segala tindakan dan usaha kepala sekolah hendaklah dilakukan demi tujuan kelompoknya.

9) Merupakan lambang kelompok

Sebagai lambang kelompok, ia hendaknya menyadari bahwa baik buruknya kelompok yang dipimpinnya tercermin pada dirinya. Jadi kepala sekolah harus mampu menempatkan diri sebaik mungkin agar bawahannya mampu mengikuti semua kegiatan yang diprogramkan oleh kepala sekolah.

10) Pemegang tanggung jawab

Pemimpin harus bertanggung jawab terhadap perbuatan-perbuatan anggota-anggotanya yang dilakukan atas nama kelompoknya. Jadi kepala sekolah harus mampu mengawasi semua kegiatan yang ada di sekolah yang dipimpinnya.

11) Sebagai pencipta/memiliki cita-cita

Seorang pemimpin hendaknya mempunyai konsepsi yang baik dan realistis sehingga dalam menjalankan kepemimpinannya, mempunyai garis yang tegas menuju arah yang telah dicita-citakan.

Dengan demikian, kepala sekolah harus mampu untuk menghasilkan suatu pemikiran baru/strategi-strategi yang baik dalam meningkatkan kualitas dari suatu lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

12) Bertindak sebagai seorang ayah

Tindakan seorang pemimpin terhadap anak buahnya/kelompoknya hendaklah mencerminkan tindakan seorang ayah terhadap anak/anggota keluarganya. Jadi dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menunjukkan sikap dan perilaku kebapakan kepada bawahannya.

d. Kebijakan Kepala Madrasah

Penyelenggaraan dan pencapaian kualitas pendidikan tidak cukup didekati dengan kacamamata input dan output dengan menganggap sekolah sebagai kotak hitam (*black box*), sebaliknya perlu memperhatikan aspek mikro yang berada di sekolah. Salah satu aspek penting yang mempengaruhi pencapaian itu adalah kemampuan Kepala Madrasah dalam mengelola institusinya secara sistematis dan terarah baik melalui kebijakan-kebijakan pendidikan, antara lain kebijakan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah (RKAM).

1) Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah (RKAM)

Madrasah sebagai suatu lembaga/institusi memiliki satu tujuan atau lebih. Untuk mencapai tujuan tersebut, perlu disusun rencana strategis dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Rencana dan program yang disusun sekolah dalam Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah (RKAM) nantinya sebagai cara untuk mencapai tujuan.

Muhaimin mengemukakan bahwa RKAM adalah recana kerja yang disusun bersama oleh madrasah dan komite. Kebutuhan sekolah dan aspirasi masyarakat menjadi dasar utama penyusunan RKA.[28] Dengan kata lain, RKAM bertujuan untuk mengemukakan apa yang diperlukan madrasah serta harapan masyarakat di sekitar sekolah. Dengan demikian, rencana kerja untuk pengembangan

[28] Muhaimin, dkk., *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah,* Kencana, Jakarta, 2011, hlm. 1999.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

madrasah berdasarkan dua jenis masukan, yaitu (1) keterangan lengkap mengenai keadaan madrasah atau gambaran keadaan madrasah; (2) pandangan atau aspirasi masyarakat dan pengguna jasa sekolah datau pandangan dan harapan pihak-pihak yang berkepentingan.

Permendiknas No. 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan menyatakan bahwa Rencana Kerja Madrasah (RKM) meliputi:

a) Rencana Kerja Jangka Menengah yang menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu empat tahun berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung peningkatan mutu lulusan.
b) Rencana Kerja Tahunan yang dinyatakan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah (RKAM), dilaksanakan berdasarkan rencana jangka menengah.[29]

Peraturan Pemerintah No. 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan pasal 51 ayat 1 menyatakan, bahwa satuan pendidikan (satuan pendidikan anak usia dini, satuan pendidikan dasar, dan satuan pendidikan menengah) harus membuat kebijakan tentang perencanaan program dan pelaksanaannya secara transparan dalam:

a) Rencana kerja tahunan satuan pendidikan
b) Anggran pendapatan dan belanja tahunan satuan pendidikan, dan
c) Peraturan satuan atau program pendidikan.[30]

Selanjutnya dalam Permendiknas No. 19 Tahun 2007 menyatakan bahwa Rencana Kerja Tahunan (RKT) adalah Rencana

[29] Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 Tentang Standar Pengelolaan, Depdiknas, Jakarta, 2007, hlm. 12.

[30] Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan,.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

Kerja Tahunan Madrasah yang berdasar pada rencana kerja jangka menengah (empat tahunan) yang dinyatakan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKAM) sebagai istilah lain dari Rencana Anggaran Penerimaan dan Belanja Sekolah/Madrasah (RAPBM).

Muhaimin menyatakan bahwa Rencana Program dikembangkan dengan tujuan untuk memperjelas bagaimana suatu visi dapat dicapai. Rencana program merupakan proses penentuan jumlah dan jenis sumber daya yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan suatu rencana.[31] Dari berbagai pengertian di atas dapat disimpulkan bahawa RKAM merupakan rencana kegiatan yang akan dilaksanakan dalam kurun waktu satu tahun ajaran sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam program sekolah. Dengan adanya tujuan Rencana Kegaiatan dan Anggran Sekolah membantu sekolah untuk memahami penyusun RKAS dalam mencapai tujuan sekolah sesuai dengan program sekolah yang telah ditetapkan dan penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien dapat terwujud.

2) Laporan pertanggungjawaban

Laporan keuangan adalah beberapa lembar kertas dengan angka-angka yang tertulis di atasnya, tetapi penting juga untuk memikirkan aset-aset nyata yang berada dibalik angka tersebut. Dalam Peraturan Pemerintah No. 48 Tahun 2008 pasal 79 menyatakan bahwa dana pendidikan yang diperoleh dari pemerintah dan pemerintah daerah dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.[32]

Kegiatan pertanggungjawaban dapat dilakukan secara bulanan, semesteran, atau setiap selesai suatu kegiatan. Penetapan waktu pertanggungjawaban bergantung pada peraturan yang

[31] Muhaimin, dkk., *Op. cit.*, hlm. 185.

[32] Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 Tentang Pendanaan Pendidikan.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

berlaku, yang ditetapkan oleh pemerintah maupun yayasan bagi sekolah swasta. Isi pertanggungjawaban dalam Depdiknas, antara lain: a) jumlah uang yang dierima dan dikeluarkan, 2) buku penerimaan dan pengeluaran, 3) waktu transaksi, dan 4) berbagai bukti (kwitansi) dari penerimaan dan pengeluaran.[33]

Peraturan Mentri Keuangan No. 73/PMK.05/2008 tentang Tata Cara Penatausahaan dan Penyusunan Laporan Pertanggungjawaban Bendahara Kementrian Negara / Lembaga / Kantor/Satuan Kerja. Langkah dalam menyusun LPJ adalah: a) Melakukan pengecekan keadaan pembukuan pada akhir bulan pelaporan dan pengecekan fisik kas, b) Melakukan rekonsiliasi internal, dan c) Menyiapkan data pendukung dan melakukan pengisisn formulir Berita Acara Pemeriksaan Kas dan Rekonsiliasi serta LPJ.

Kebijakan kepala madrasah dalam penyusunan RKAM tersebut dapat bersifat *top down* dan juga *bottom-up planning*. Dalam konteks *buttom-up planning* perlu dikembangkan suatu pola pengelolaan yang dapat dijadikan acuan bagi Kepala Madrasah dalam mengelola institusinya. Pengembangan pola pengelolaan itu haruslah mengacu pada prinsip-prinsip:

1) Bersifat luwes dan terbuka, sehingga dapat digunakan oleh Kepala Madrasah sesuai dengan kondisi dan situasi di sekitarnya.
2) Merupakan pranata pengendali bagi Kepala Madrasah guna mewujudkan kinerjanya seiring dengan tanggung jawab dan kewajiban dalam menjalankan tugas/pekerjaannya.
3) Merupakan upaya meningkatkan mutu dan kemajuan sekolah.
4) Sejalan dengan upaya memenuhi kompetensi yang dipersyaratkan dalam peraturan.

[33] Departemen Pendidikan Nasional, *Pembiayaan Pendidikan*, Depdiknas, Jakarta, 2003, hlm. 29.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

5) Mencerminkan sinergitas dan keharmonisan hubungan kerja dengan berbagai pihak, terutama Guru dan Pengawas.[34]

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dalam hal ini lebih peneliti tekankan pada telaah penelitian sebelumnya yang merupakan ulasan yang mengarah kepada pembahasan Skripsi periode sebelumnya, sehingga akan diketahui titik perbedaan yang jelas. Dari segi skripsi yang pernah penulis baca adalah:

Pertama, skripsi karya Kiki Sukinawan tahun 2014 mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta dengan judul "*Peran Komite Sekolah dalam proses manajemen sekolah di SD Negeri Serayu*". [35] Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan jenis penelitian deskriptif. Pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Instrumen yang digunakan adalah peneliti sendiri. Sumber datanya yaitu Kepala Madrasah, guru, komite sekolah, dan orangtua siswa. Proses analisis data di mulai dari menelaah seluruh data hasil observasi, wawancara dan dokumentasi untuk kemudian dilanjutkan dengan reduksi data, menyajikan data ke dalam tabel dan melakukan verifikasi data. Teknik pemeriksaan keabsahan data menggunakan triangulasi sumber.

Hasil penelitian ini sebagai berikut. (1) Peran Komite Sekolah dalam manajemen sarana prasarana yaitu berperan dalam pembangunan fasilitas sekolah dengan cara menggalang dana dari orang tua siswa, alumni, dan sponsorship. (2) Peran Komite Sekolah dalam manajemen kurikulum yaitu berperan mendukung penuh terhadap kurikulum yang digunakan dan memberikan masukan, serta melakukan kontrol sejauh mana kurikulum berjalan. (3) Peran Komite Sekolah dalam manajemen kesiswaan yaitu berperan mendukung dan memenuhi kebutuhan siswa dalam meningkatkan

---

[34] Iskandar Agung dan Yufridawati, *Op. cit.*, hlm. 109-110.

[35]Kiki Sukinawan, "Peran Komite Sekolah dalam proses manajemen sekolah di SD Negeri Serayu", Skripsi, Universitas Negeri Yogyakarta, 2014, http//:eprints.uny.ac.id. diakses 3 Mei 2017.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler. (4) Peran Komite Sekolah dalam manajemen keuangan yaitu memberikan pertimbangan dalam penyusunan RAPBS serta melakukan pengontrolan dana pendidikan mengingat sebagian dana berasal dari orangtua siswa. (5) Peran Komite Sekolah dalam manajemen personalia yaitu berperan mendukung guru untuk selalu mengikuti pembekalan-pembekalan untuk mengembangkan wawasanya. (6) Peran Komite Sekolah dalam manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat yaitu berperan meningkatkan komunikasi yang harmonis antara sekolah dengan masyarakat dan lembaga bimbingan terdekat. (7) Peran Komite Sekolah dalam manajemen sekolah tentu tidak lepas dari hambatan hambatan yang dihadapi. Namun, dari hambatan-hambatan yang dihadapi tidak ada begitu berarti dan dapat diselesaikan dengan melakukan koordinasi ataupun musyawarah. Saran untuk sekolah agar Komite sekolah meningkatkan peranya dalam manajemen kesiswaan serta agar seluruh pengurus komite sekolah agar lebih aktif dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Kedua, skripsi karya M. Subkhan Noer (2009) mahasiswa IAIN Walisongo Semarang yang berjudul "*Partisipasi Komite Sekolah Dalam Pengembangan Madrasah (Studi Kasus Di MAN Kenda*l).[36] Penelitian ini tergolong sebagai penelitian lapangan (*field research),* dengan pendekatan kualitatif yang berarti bukan berupa angka-angka, data diperoleh melalui wawancara yang ditujukan pada anggota komite sekolah terutama pada ketua komite juga Kepala Madrasah MAN Kendal, observasi untuk memperoleh data bentuk peran dan pola komunikasi yang dilakukan oleh komite sekolah dalam mengembangkan kualitas MAN Kendal, dan dokumentasi berupa perkembangan MAN Kendal, dokumentasi struktur organisasi MAN Kendal. Dan struktur organisasi komite sekolah, dokumentasi tentang administrasi dan tata kerja komite sekolah di MAN Kendal. Setelah data terkumpul kemudian

[36]M. Subkhan Noer, "Partisipasi Komite Sekolah Dalam Pengembangan Madrasah (Studi Kasus Di MAN Kendal)", Skripsi, IAIN Walisongo Semarang, 2009, http//:digilib.walisongo.ac.id, diakses 2 Mei 2017.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

dianalisis dengan menggunakan metode deskriptif yang mengacu pada analisis data secara induktif, dalam hal ini analisis digunakan untuk menganalisis peranan komite sekolah dan tata komunikasinya dalam mengembangkan MAN Kendal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Peran komite sekolah dalam mewujudkan pengembangan MAN Kendal adalah dengan membentuk komite sekolah yang terdiri dari beberapa unsur yang sangat urgen dalam pengembangan madrasah seperti pendidik, wiraswasta, birokrasi, kontraktor, dan masyarakat sekolah, selain komite sekolah menjadi jembatan antara pihak madrasah dan masyarakat sekolah dalam rangka mewujudkan program pengembangan sekolah yang dilakukan dengan sistem kekeluargaan. 2) Komunikasi komite sekolah dengan pihak madrasah di MAN Kendal dilakukan berdasarkan komunikasi dua arah dengan terus menjaga sistem kekeluargaan. 3) faktor pendukung bagi kinerja komite sekolah dalam mengembangkan MAN Kendal, baik melalui hubungan kekeluargaan maupun kelembagaan yang dilakukan melalui proses perencanaan dan pelaksanaan program. Sedangkan faktor yang menghambat adalah banyak tunggakan siswa dan meminta keringanan sehingga menjad hal yang menyulitkan sekolah karena MAN butuh dukungan dana untuk terus menjalankan progamnya.

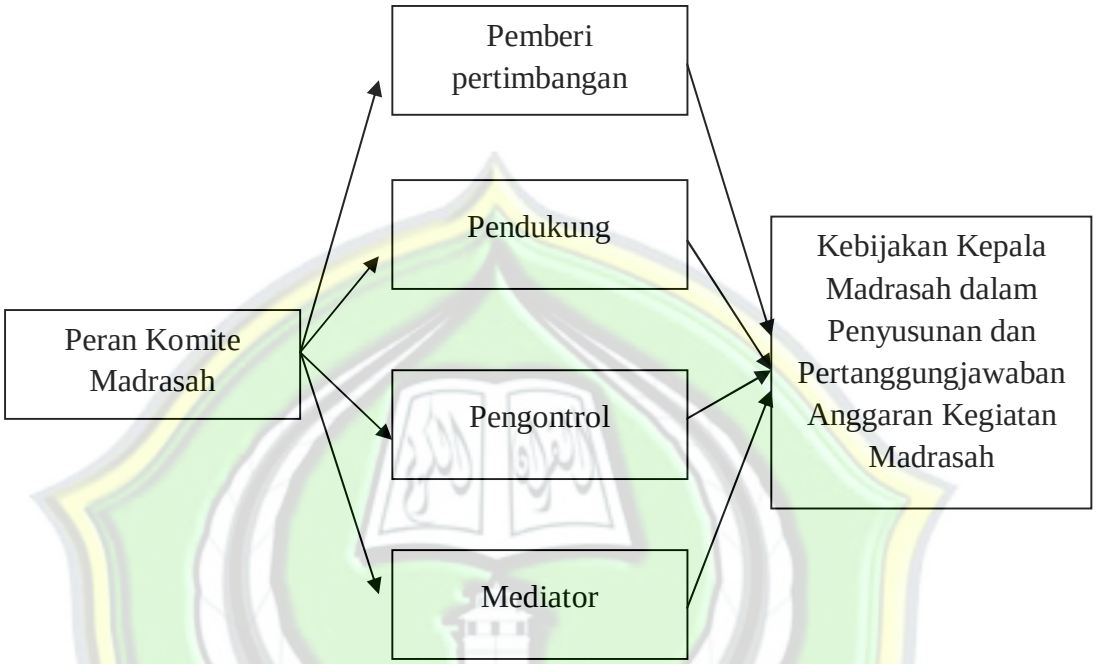
Dari kedua penelitian di atas, penelitian yang akan peneliti laksanakan memiliki persamaan dan juga perbedaan. Persamaan dari kedua skripsi di atas dengan penelitian ini adalah sama-sama jenis penelitian lapangan (*field research*) dan meneliti tentang komite sekolah. Namun berbeda dengan penelitian di atas, penelitian ini lebih peneliti tekankan pada peran komite madrasah dalam mengontrol kebijakan kepala madrasah di MTs. Raudlatut Tholibin Pakis Tayu Pati, sehingga menurut hemat penulis belum ada yang meneliti sehingga layak untuk peneliti teliti lebih lanjut.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

C. Kerangka Berpikir

Berdasarkan uraian landasan teori di atas, maka bagan kerangka berpikir sebagai berikut:



Gambar 1 Bagan Kerangka Berpikir

http://eprints.stainkudus.ac.id