

## BAB II KAJIAN TEORI

### A. Pengertian Pengelolaan Madrasah

Pengelolaan diartikan sebagai suatu rangkaian pekerjaan atau usaha yang dapat dilakukan oleh sekelompok orang untuk melakukan serangkaian kerja dalam mencapai tujuan tertentu. Definisi pengelolaan oleh para ahli terdapat perbedaan-perbedaan. Hal ini disebabkan karena para ahli meninjau pengertian dari sudut pandang yang berbeda-beda. Ada yang meninjau pengelolaan dari segi fungsi, benda, kelembagaan dan yang meninjau pengelolaan dari segi suatu kesatuan, namun jika dipelajari pada prinsipnya definisi-definisi tersebut mengandung pengertian dan tujuan.

Pengelolaan di dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia* berasal dari kata “kelola” yang berarti mengendalikan, menyelenggarakan. Kemudian mendapat imbuhan pe-an yang dapat diartikan dengan proses yang memberikan pengawasan pada semua hal yang terlibat dalam pelaksanaan kebijaksanaan dan pencapaian tujuan.<sup>1</sup> Mengutip buku karya Suharsimi Arikunto, pengelolaan merupakan terjemahan dari kata “*management*”. Terbawa oleh derasnya arus penambahan kata pungut ke dalam Bahasa Indonesia, istilah Inggris tersebut lalu diindonesiakan menjadi manajemen. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur, pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen. Jadi manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan melalui aspek-aspeknya antara lain *planning, organizing, actuating* dan *controlling*.<sup>2</sup>

Menurut Suharsimi Arikunto pengelolaan meliputi banyak kegiatan dan semuanya itu bersama-sama menghasilkan suatu hasil akhir yang memberikan informasi bagi penyempurnaan perkegiatan.<sup>3</sup> Sedangkan menurut Sobri dan Asep Jihad, pengelolaan merupakan suatu proses pengarahan dan pemberian fasilitas kerja kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk

---

<sup>1</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta : Balai Pustaka, 1994), 1043.

<sup>2</sup> Suharsimi Arikunto, *Pengelolaan Kelas dan Siswa, Sebuah Pendekatan Evaluatif* (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 1996), 7.

<sup>3</sup>Suharsimi Arikunto, 7.

mencapai tujuan.<sup>4</sup> Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, pengelolaan merupakan serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, memotivasi, mengendalikan dan mengembangkan segala upaya dalam mengatur dan mencapai tujuan organisasi. Segala sesuatu perlu adanya pengelolaan agar bisa tercapai hasil yang optimal yang telah ditentukan.

Sedangkan madrasah dari akar *darrasa* (belajar) dan kata madrasah adalah “*isim makan*” yang mempunyai arti tempat belajar.<sup>5</sup> Padanan madrasah dalam Bahasa Indonesia adalah sekolah lebih dikhususkan bagi sekolah-sekolah agama. Dalam *Shorter Encyclopedia of Islam*, sebagaimana dikutip oleh Nur Ahid dalam bukunya *Problematika Madrasah Aliyah di Indonesia*, madrasah diartikan *Name of an Institution where the Islamic science are student*. Madrasah sebutan bagi sekolah agama Islam adalah tempat proses belajar mengajar ajaran Islam secara formal yang mempunyai kelas dan kurikulum dalam bentuk klasikal. Padanan kata madrasah Bahasa Indonesia adalah sekolah.<sup>6</sup> Madrasah juga memiliki konotasi spesifik yaitu adanya proses pembelajaran tentang agama, sehingga dalam pemakaiannya kata madrasah lebih dikenal dengan sekolah yang bercirikan Islam.<sup>7</sup> Pemberian ciri khas Islam pada madrasah dilakukan sebagai upaya memberikan nuansa Islam pada bidang studi umum seperti matematika, Bahasa Indonesia, IPA, IPS dan lainnya, berdasarkan kurikulum yang berlaku pada saat itu. Ciri khas lainnya, memberikan nuansa ilmu pengetahuan dan teknologi pada bidang studi agama sehingga memberikan tafsiran kontekstual kekinian dalam pelajaran agama.

Pengelolaan pendidikan pemerintah telah mengeluarkan kebijakan mengenai standar pengelolaan pada PP nomor 19 tahun 2005 dijelaskan bahwa pengelolaan pendidikan dilakukan oleh pemerintah, pemerintah daerah dan satuan pendidikan. Pengelolaan pendidikan madrasah berarti pengelolaan pendidikan yang diselenggarakan oleh satuan pendidikan sebagaimana disebutkan dalam pasal 51 UU nomor 20 tahun 2003 dijelaskan bahwa

---

<sup>4</sup>Sobri, Asep Jihad, dan Charul Rochman. *Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009), 2.

<sup>5</sup> Ahmad Waarson Munawir, *Kamus Al Munawir, Arab Indonesia*, (Surabaya Pustaka Progresif 1997) 398.

<sup>6</sup> Nur Ahid, *Problematika Madrasah Aliyah di Indonesia* (Kediri : STAIN Kediri Press), 22.

<sup>7</sup> Malik Fadjar, *Visi Pembaharuan Pendidikan Islam* (Jakarta: LP3NI. 1998), 111.

pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip pengelolaan berbasis madrasah. Agar *output* dari madrasah mampu beradaptasi secara dinamis, pemerintah mengelontarkan gagasan tentang pengelolaan pendidikan yang berbasis madrasah (*school based management*) dengan memberikan ruang yang luas bagi madrasah dan masyarakatnya untuk menentukan program dan rencana pengembangan diri sesuai dengan kebutuhan dan kondisi masing-masing.

Sejalan dengan gagasan disentralisasi pengelolaan pendidikan maka fungsi-fungsi pengelolaan madrasah perlu diberdayakan secara maksimal agar dapat berjalan secara efektif untuk menghasilkan mutu lulusan yang diharapkan oleh masyarakat dan bangsa. Hal tersebut perlu didukung oleh seperangkat instrumen yang akan mendorong madrasah berupaya meningkatkan afektifitas fungsi-fungsi pengelolaannya secara terus menerus sehingga mampu berkembang menjadi *learning organization*.

Madrasah swasta lahir dengan fasilitas yang serba kurang. Beberapa sekolah swasta dirintis dengan menempati rumah pendirinya, kemudian menerima tanah wakaf, mendapat sumbangan dari masyarakat untuk membangun gedung dan akhirnya terwujud bangunan sederhana. Untuk mewujudkan kondisi ideal suatu madrasah membutuhkan perjuangan yang keras dengan bantuan dari masyarakat sekitar dan juga pengabdian dari guru dan karyawan.

Pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengelolaan madrasah merupakan suatu proses atau kegiatan merencanakan, mengorganisasi dan mengembangkan lembaga pendidikan madrasah untuk mencapai tujuan tertentu.

Dalam pengelolaan madrasah membutuhkan hal yang terkait dengan pengelolaan yang meliputi :

### **1. Komponen Pengelolaan Madrasah**

Menurut Rohiat komponen yang meliputi pengelolaan madrasah adalah sebagai berikut:<sup>8</sup>

#### **a. Pengelolaan kurikulum**

Kurikulum merupakan seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan.

---

<sup>8</sup> Rohiat, *Manajemen Sekolah* (Bandung: PT. Refika Aditama. 2010), 21-30.

Dalam hal ini mengacu pada standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses dan standar penilaian.<sup>9</sup>

Kurikulum berkaitan dengan sesuatu yang menjadi pedoman dalam seluruh kegiatan pendidikan yang dilakukan, termasuk di dalamnya adalah kegiatan belajar mengajar di kelas. Dengan hal ini kurikulum dipandang sebagai suatu program yang didesain, direncanakan, dikembangkan dan akan dilaksanakan dalam situasi belajar mengajar yang secara sengaja diciptakan pada lembaga pendidikan sekolah ataupun madrasah. Pengelolaan kurikulum merupakan suatu sistem pengelolaan yang kooperatif, komprehensif, sistemik dan sistematis dalam rangka mewujudkan ketercapaian tujuan kurikulum.

b. Pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan

Pengelolaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan merupakan proses pengelolaan sumber daya manusia yang potensial dan berperan serta dalam mewujudkan tujuan nasional. Melalui proses perencanaan SDM, seleksi, penempatan, pemberian intensif, penghargaan, pendidikan dan latihan serta pengembangan dan pemberhentian. Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan bimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

c. Pengelolaan keuangan

Pendanaan atau pembiayaan pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah daerah dan masyarakat. Pembiayaan pendidikan pada dasarnya menitikberatkan pada upaya manfaat pendistribusian pendidikan dan beban yang harus ditanggung masyarakat. Pembiayaan pendidikan merupakan jumlah uang yang dihasilkan dan dibelanjakan untuk berbagai keperluan penyelenggaraan pendidikan seperti gaji guru, peningkatan profesional guru dan pengadaan sarana ruang belajar dan lain-lain.

---

<sup>9</sup> Dedy Mulyasa, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012), 148.

d. Pengelolaan sarana dan prasarana

Pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan adalah kegiatan menata, mulai dari merencanakan kebutuhan, pengadaan, inventarisasi, penyimpanan, pemeliharaan, penggunaan dan penghapusan penataan lahan, bangunan, perlengkapan dan perabot madrasah serta tepat guna dan tepat sasaran. Sarana dan prasarana pendidikan dapat dikelompokkan dalam empat kelompok yaitu tanah, bangunan, perlengkapan dan perabot madrasah.

e. Pengelolaan hubungan madrasah dengan masyarakat

Hubungan madrasah dengan masyarakat adalah hubungan timbal balik antara suatu organisasi sekolah dengan masyarakat. Kerjasama madrasah dengan masyarakat adalah bentuk kegiatan bersama yang langsung atau tidak langsung bermanfaat bagi kedua belah pihak. Dengan demikian semua bentuk dukungan masyarakat termasuk dukungan orang tua siswa merupakan wujud kerjasama, begitu pula sebaliknya, semua kegiatan madrasah termasuk proses belajar mengajar yang ditujukan untuk kepentingan masyarakat adalah wujud kerjasama yang perlu ditingkatkan.

## 2. Tujuan Pengelolaan Madrasah

Menurut Supriono Subakir tujuan utama penerapan pengelolaan madrasah adalah untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan dan meningkatkan relevansi pendidikan di madrasah, dengan adanya wewenang yang lebih besar dan lebih luas bagi sekolah untuk mengelola urusannya sendiri.<sup>10</sup>

Adapun menurut E. Mulyasa, tujuan pengelolaan madrasah adalah:

- a. Peningkatan efisiensi, antara lain diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi.
- b. Peningkatan mutu, antara lain melalui partisipasi orang tua terhadap madrasah, fleksibilitas pengelolaan madrasah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala madrasah.

---

<sup>10</sup> Supriono Subakir dan Achmad Sapari, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Surabaya : SIC, 2001), 5.

- c. Peningkatan pemerataan, antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu.<sup>11</sup>

Pengelolaan madrasah bertujuan untuk memberdayakan madrasah melalui pemberian otonomi kepada madrasah dan mendorong madrasah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif. Secara rinci, tujuan pengelolaan madrasah menurut Departemen Pendidikan Nasional adalah :

- a. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif madrasah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.
- b. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif madrasah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.
- c. Meningkatkan kepedulian warga madrasah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
- d. Meningkatkan tanggung jawab madrasah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah tentang mutu sekolah.
- e. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar madrasah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.<sup>12</sup>

Pakar ilmu pendidikan menyatakan tentang pengelolaan madrasah bertujuan untuk memberdayakan madrasah, terutama sumber daya manusianya, seperti kepala madrasah, guru, karyawan, siswa, orang tua siswa dan masyarakat sekitarnya. Pemberdayaan sumber daya manusia ini melalui pemberian kewenangan, fleksibilitas dan pemberian tanggung jawab untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapi oleh sekolah yang bersangkutan.<sup>13</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas bahwa pada intinya pengelolaan pendidikan ditujukan untuk lebih mengefektifkan segala aktivitas yang dilaksanakan oleh semua aspek yang terkait di dalam proses pengelolaan pendidikan, dibutuhkan lebih

---

<sup>11</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), 25.

<sup>12</sup> Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis sekolah: Buku I Konsep dan Pelaksanaan MPMBS* (Jakarta: Depdiknas, 2001), 5.

<sup>13</sup> Supriono Subakir dan Achmad Sapari, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Surabaya: SIC, 2001), 5.

sekedar kesadaran, tetapi lebih ditekankan pada pelaksanaan dan pengaplikasian konsep-konsep yang dimiliki oleh pendidik ke dalam tindakan di madrasah untuk mencapai mutu pendidikan yang menjadi target utama dalam pencapaian tujuan pendidikan.

### **3. Fungsi Pengelolaan Madrasah**

Pengelolaan madrasah memberikan kebebasan dan kekuasaan yang besar pada madrasah, disertai seperangkat tanggung jawab. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi pengelolaan madrasah sesuai dengan kondisi setempat, madrasah dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru sehingga dapat lebih berkonsentrasi pada tugas. Keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi, mendorong profesionalisme kepala madrasah dalam peranannya sebagai manajer maupun pemimpin madrasah. Dengan diberikannya kesempatan kepada madrasah untuk menyusun kurikulum, guru didorong untuk berinovasi dengan melakukan eksperimentasi-eksperimentasi di lingkungan madrasah.

Pengelolaan madrasah mendorong profesionalisme guru dan kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan di madrasah. Melalui penyusunan kurikulum elektif dan rasa tanggap madrasah. Pengelolaan madrasah mendorong profesionalisme guru dan kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah. Melalui penyusunan kurikulum elektif, rasa tanggap sekolah terhadap kebutuhan setempat meningkat dan menjamin layanan pendidikan sesuai dengan tuntutan peserta didik dan masyarakat madrasah.

Pengelolaan madrasah menekankan keterlibatan maksimal berbagai pihak, seperti pada madrasah-madrasah swasta, sehingga menjamin partisipasi staff, orang tua, peserta didik dan masyarakat yang lebih luas dalam perumusan-perumusan keputusan tentang pendidikan. Kesempatan berpartisipasi tersebut dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap madrasah. Selanjutnya, aspek-aspek tersebut pada akhirnya akan mendukung efektivitas dalam pencapaian tujuan sekolah. Adanya kontrol dari masyarakat dan monitoring dari pemerintah, pengelolaan madrasah menjadi lebih akuntabel, transparan,

egaliter dan demokratis, serta menghapuskan monopoli dalam pendidikan.<sup>14</sup>

Adapun fungsi dari pengelolaan pendidikan mengikuti pada fungsi-fungsi pengelolaan atau administrasi pada umumnya, yaitu meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Penjelasan masing-masing sebagai berikut:<sup>15</sup>

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah langkah paling awal dari semua proses rasional. Dengan kata lain sebelum melaksanakan kegiatan, langkah pertama yang dibuat adalah perencanaan. Perencanaan pada dasarnya merupakan suatu proses memikirkan dan menetapkan secara matang arah tujuan dan tindakan sekaligus mengkaji sebagai sumber daya dan metode yang tepat, perencanaan mencakup kegiatan menentukan sasaran dan alat sesuai untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Perencanaan yang dibuat secara matang akan berfungsi sebagai kompas untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>16</sup>

Fungsi perencanaan adalah menjelaskan dan merinci tujuan penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan, memberikan pegangan dan menetapkan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut, organisasi memperoleh sumber daya terbaik dan memperdayagunakan sesuai tugas pokok fungsi yang telah ditetapkan, menjadi rujukan anggota organisasi dalam melaksanakan aktivitas yang konsisten sesuai prosedur dan tujuan.

Berdasarkan jangkauan waktunya, perencanaan dapat dibagi 2, yaitu perencanaan jangka pendek dan perencanaan jangka panjang. Pembatasan yang terakhir merumuskan perencanaan merupakan penetapan pada tindakan apa yang harus dilakukan, apakah tindakan itu harus dikerjakan, di manakah tindakan itu harus dikerjakan, kapankah tindakan itu harus dikerjakan, siapakah yang akan mengerjakan serta bagaimana caranya mengerjakan tindakan itu.

---

<sup>14</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2003), 25.

<sup>15</sup> Anggun Goen, *Standar Pengelolaan Pendidikan*, no 5 (2017), 4. <http://goenable.woedpress.com/> diakses tanggal 02 Juli 2020.

<sup>16</sup> Saiful Sagala, *Managemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Bandung Alfabeta, 2010), 56-57.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah proses mengatur mengalokasikan dan mendistribusikan pekerjaan, wewenang dan sumber daya di antara anggota organisasi untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian yang tepat akan membuat posisi jelas dalam struktur dan pekerjaannya melalui pemilihan, pengalokasian dan pendistribusian kerja yang profesional. Untuk itu seorang manajer memerlukan kemampuan dalam memahami sifat pekerjaan dan kualifikasi orang yang harus mengisi jabatan.<sup>17</sup>

Fungsi pengorganisasian meliputi penentuan fungsi, hubungan dan struktur. Fungsi berupa tugas-tugas yang dibagi ke dalam fungsi garis, staf dan fungsional. Hubungan terdiri atas tanggung jawab dan wewenang. Memperlancar strukturnya dapat horizontal atau vertikal. Semuanya itu mengimplementasikan rencana.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan merupakan suatu kegiatan untuk mengintegrasikan usaha-usaha anggota dari suatu kelompok sehingga melalui tugas-tugas mereka dapat terpenuhi tujuan-tujuan pribadi dan kelompoknya. Semua usaha kelompok menghendaki pengarahan apabila ingin secara sukses mencapai tujuan akhir kelompok tersebut.<sup>18</sup>

Fungsi pengarahan (*directing*) adalah kegiatan memberikan instruksi, perintah, membimbing, mengawasi kinerja kepada orang lain untuk menjalankan apa yang telah direncanakan.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah suatu kegiatan untuk mendapatkan kepastian tentang pelaksanaan program atau kegiatan agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.<sup>19</sup> Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang mengukur tingkat efektivitas kerja personal dan tingkat efisiensi pengguna metode dan alat-alat tertentu dalam usaha mencapai tujuan.

---

<sup>17</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, 94.

<sup>18</sup> George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen* (Jakarta Intermedia, 1993), 187.

<sup>19</sup> Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan* (Ar Ruz Media Yogyakarta, 2013), 373.

Tolok ukur pengawasan terletak pada program kerja dan norma-norma yang ditetapkan bersama.

Tanpa suatu program yang baik sulit kiranya tujuan pendidikan akan tercapai. Oleh karena itu, pengelolaan harus disusun guna memenuhi tuntutan, kebutuhan, harapan dan penentuan arah kebijakan madrasah dalam mencapai tujuan pendidikan. Pengelolaan kerja madrasah merupakan penjabaran tugas dan pelaksanaan kebijakan kementerian pendidikan nasional yang disesuaikan dengan kondisi obyektif. Dalam pelaksanaannya setiap kegiatan mengacu pada pengelolaan yang ada sehingga proses dan pelaksanaan aktivitas di madrasah lebih terukur, terpantau dan terkendali.

Fungsi pengawasan meliputi penutupan standar, supervisi dan mengukur penempilan atau pelaksanaan terhadap standar dan memberikan kaitannya dengan perencanaan, karena dengan perencanaan, efektivitas pengelolaan dapat terukur.

## B. Pengertian Sistem Patrimonial

Patrimonial berasal dari kata *patrimony* yang artinya menurut garis keturunan ayah.<sup>20</sup> Sedangkan Sistem patrimonial merupakan sebuah praktik penyelenggaraan kekuasaan dengan cara mempertahankan kesetiaan elit politik yang ada.<sup>21</sup> Patrimonialisme sendiri merujuk pada sentralisasi kekuasaan yang berpusat pada penguasa seorang tertentu (*kingship rulerships*) yang mengakumulasi kekuasaan, sedangkan yang lain mengidentifikasi kepentingannya.<sup>22</sup>

Perilaku komando vertikal patrimonialisme mendeskripsikan karakter asli feodal kerajaan. Adapun ciri lainnya yang tidak kalah menonjol adalah bukan hanya peraturan-peraturan sebagai praktek rasional-legal, akan tetapi yang lebih penting lagi adalah tradisi kharisma, yaitu tradisi untuk mengilhami pengikut dengan rasa

---

<sup>20</sup> John M Echoles dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia* (Cornell University Press Itacha & London PT Grmedia Pustaka Utama Jakarta 2000), 421.

<sup>21</sup> Syamsu Budiyaniti “Relaisi Kuasa dalam Sistem Patrimonial Lokal Madura Dalam Perspektif Diskursus Publik”, *Jurnal Ethniciyi And Globalization*, 1 no 3, 2017, 164.

<sup>22</sup> Wasisto raharjo Jati, “Kultur Patrimonialisme Dalam Pemerintah Provinsi DIY”, *Jurnal Burneo Administrator*, 8, no 2, 2012, 147-148.

panutan, rasa permisif kepada atasan sikap arogan oleh atasan kepada bawahan, kepatuhan, pengabdian dan semangat kerja.<sup>23</sup>

Sedangkan istilah patrimonial dalam istilah manajemen ditinjau dari kedudukan atau penempatannya adalah kedudukan yang strategis dan penting dalam organisasi diberikan kepada orang-orang berdasarkan hubungan keluarga.<sup>24</sup> Sistem patrimonial yaitu sistem yang lebih menekankan pada sistem tradisional, sistem ini berbeda dengan sistem yang profesional dan lainnya. Dalam sistem profesional kedudukan yang strategis dan penting diserahkan kepada mereka yang memberikan bukti atas kecakapan, seorang pengelola yang profesional adalah seorang menjalankan profesinya secara benar dan melakukannya menurut etika dan sikap-sikap professional. Sikap-sikap professional di antaranya :

1. Punya komitmen yang tinggi.
2. Tanggung jawab.
3. Berpikir sistematis: apa yang dilakukannya dan belajar dari pengalaman.
4. Penguasaan materi: menguasai materi secara mendalam pekerjaan yang dilakukannya.

Sedangkan sistem tradisional cenderung diasosiasikan dalam keberadaan keluarga karena di dalam masyarakat tradisional keluarga memegang peran penting sebagai institusi makro di mana identitas atau status yang melekat bisa lebih kelihatan. Pengelola madrasah menganggap kekuatan tradisional umumnya bersumber pada keluarga dan jaringannya yang membentuk karakter patrimonial, lembaga tersebut lebih dominan pada anggota keluarga yang menjadi pendidik dan tenaga kependidikan, bahkan pada struktur organisasi ditempati oleh anggota keluarga. Walaupun bisa jadi tidak sepenuhnya sistem patrimonial itu berdampak negatif, akan tetapi karena persaingan yang ketat dalam dunia pendidikan menuntut lembaga pendidikan selalu mengedepankan sikap profesionalisme, untuk itu hanya lembaga pendidikan dengan pemahaman yang kuat serta memiliki profesionalisme yang akan memenangkan persaingan di dalam dunia kerja termasuk dalam pendidikan. Oleh karena itu pengelolaan yang baik merupakan bagian penting dalam sebuah Pendidikan.

---

<sup>23</sup> Wasisto raharjo Jati, “Kultur Patrimonialisme Dalam Pemerintah Provinsi DIY”, *Jurnal Burneo Administrator*, Volume 8 ( 2), 150-151.

<sup>24</sup> Yayat M Heruujito, *Dasar-Dasar Manajemen* (Yogyakarta : Grasindo, 2015), 32.

Pengelolaan madrasah merupakan proses kerjasama dengan memanfaatkan sumber personal dan material yang tersedia untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah diterapkan secara efektif. Pengelolaan madrasah Kultur madrasah yang dimaksud meliputi:

1. Lingkungan yang teratur
2. Kesepakatan dan kerjasama antar guru
3. Konsentrasi kepada kemampuan dasar dan waktu yang dibutuhkan untuk belajar
4. Pemantauan terhadap kemampuan siswa
5. Administrasi dan kepemimpinan
6. Kebijakan yang melibatkan orang tua, dan harapan yang tinggi.<sup>25</sup>

Kultur tersebut dapat membentuk dan mengembangkan madrasah sehingga mampu mempertahankan eksistensinya dan dapat bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya. Pengelolaan madrasah sebenarnya sama halnya dengan pengelolaan sekolah, hanya secara teknik, madrasah menggambarkan proses pembelajaran formal dan memiliki konotasi spesifik terkait kurikulum dan sistemnya lebih dominan nilai religius dan porsi mata pelajaran agama Islam lebih banyak serta memiliki karakteristik Islami dalam pergaulan, berpakaian, berperilaku yang mencerminkan nilai-nilai Islami.<sup>26</sup>

Salah satu unsur penting dalam organisasi adalah pengelolaan, karena dengan adanya pengelolaan segala program organisasi akan berjalan lebih baik. Hal ini juga berlaku dalam organisasi pendidikan, setiap kegiatan dalam pendidikan hendaklah diatur dengan sebuah pengelolaan yang baik, mulai dari perencanaan, proses, bahkan evaluasinya untuk tujuan yang diinginkan. Dengan pengelolaan yang baik, sebuah perangkat pendidikan akan dapat bersinergi dengan baik sehingga kegiatan yang diselenggarakan dapat berjalan dengan baik pula.

Dalam lembaga pendidikan, semua unsur pelaksanaan pendidikan akan berjalan dengan baik jika dikelola dengan konsep dan prinsip-prinsip pengelolaan. Konsep dan prinsip-prinsip pengelolaan yang diterapkan dengan baik dan benar akan berdampak pada efektivitas pelaksanaan program, meningkatkan

---

<sup>25</sup> Kemenag RI Nomor 39 tentang Rencana Strategis Kementerian Agama Tahun 2015-2019 (Jakarta: PT Gramedia Utama 2015), 63.

<sup>26</sup> Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Rieneka Cipta, 1998), 4.

kualitas dan produktivitas pendidikan yang pada akhirnya akan menjadikan lembaga tersebut bermutu.

Pengelolaan dalam melaksanakan program pendidikan bukanlah tujuan, melainkan sebuah alat atau metode untuk mencapai mutu dalam meningkatkan *performance* yang diharapkan. Di Indonesia, upaya perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan telah diupayakan, salah satunya dengan perbaikan pola pengelolaan.

Pengelolaan pendidikan menjadi salah satu komponen yang bertanggung jawab terhadap baik buruknya mutu pendidikan, terutama pada sekolah swasta yang bernaung dibawah yayasan. Beberapa hal yang menjadi penilaian terhadap mutu yayasan antara lain :<sup>27</sup>

1. Visi yang jelas. Yayasan yang baik harus memiliki visi, misi serta tujuan institusional yang jelas dan semuanya harus terkomunikasikan dengan baik pada level kepala masrasah, guru, karyawan, orang tua, siswa bahkan masyarakat sekalipun. Visi, misi dan tujuan yang tidak jelas seringkali menjadi pemicu munculnya permasalahan antara pihak yayasan dan pelaksanan sekolah atau madrasah.
2. Koordinasi yang baik antara pengurus yayasan dan pelaksana sekolah. Pengurus yayasan memberikan tugas kerja kepada pelaksana sekolah dan pihak yayasan yang melakukan monitoring. Seyogyanya keduanya memahami bahwa untuk mencapai tujuan lembaga tidak bisa masing-masing bekerja sendiri-sendiri.
3. Tidak ada dikotomi antara yayasan dan pelaksana madrasah. Yayasan berada di wilayah strategis yang memikirkan kemajuan madrasah baik secara kualitas maupun kuantitasnya, Sementara madrasah berada di wilayah pelaksana yaitu menjalankan kegiatan pendidikan secara efektif dan efisien. Selain hal tersebut di atas, masalah lain yang mempengaruhi kualitas yayasan adalah masalah manajemen sumber daya manusia (SDM) yayasan. Yayasan seringkali dalam mengambil tenaga pendidik dan kependidikan dan memilih personil pengelola madrasah lebih dominan berdasarkan hubungan kekeluargaan dengan kurang memperhitungkan kompetensinya. Seolah-olah tujuan mendirikan lembaga pendidikan adalah untuk kepentingan dan aspirasi keluarga.

---

<sup>27</sup> Gameel. Yayasan VS Sekolah-Sekolah Islam Terpadu Gamel Akhlak. [www.gamais.sch.id.202/2.yayasan vs-sekolah.html?m=1](http://www.gamais.sch.id.202/2.yayasan-vs-sekolah.html?m=1), Ahad 19 Pebruari 2021.

Sedangkan pengertian dari pengelolaan pendidikan dengan sistem patrimonial adalah pengelolaan pendidikan di mana pengelola tersebut sebagai tokoh sentral di lembaga pendidikan, posisi-posisi penting di lembaga tersebut, diisi oleh orang-orang terdekat dari pengelola, seperti saudara pengelola, putra-putri pengelola, menantu dan dari jajaran keluarga terdekat pengelola. Termasuk juga seluruh pengelolaan pendukung unit lembaga pendidikan tersebut.

Unsur famili ditunjuk sebagai pengajar atau ditempatkan pada struktur kelembagaan madrasah atau wakil kepala urusan, baik pengajar ataupun menggantikan pengelola utama pada saat dibutuhkan. Dalam sebuah yayasan menantu pengelola, misalnya ditunjuk sebagai kepala pondok pesantren, keponakan pengelola ditunjuk sebagai kepala koperasi madrasah, iparnya pengelola ditunjuk sebagai kepala tata usaha, adik pengelola ditunjuk sebagai pengembangan lembaga dan sebagainya. Inilah gambaran pengertian sistem pengelolaan pendidikan dengan sistem patrimonial yang dimaksudkan oleh peneliti. Hal ini bukan tanpa alasan, pemilik, pemangku, pengelola ataupun yayasan berdalih bahwa yang memberi tanah wakaf atau yang mendirikan lembaga pendidikan adalah kakek atau leluhur mereka, maka mereka berhak menentukan apa yang mereka inginkan. Inilah salah satu kareakteristik dari pengelolaan pendidikan dengan sistem patrimonial sebagaimana pengertian yang telah penulis sebutkan dalam bab pertama.

### **C. Ciri-ciri Pengelolaan Madrasah dengan Sistem Patrimonial**

Sistem patrimonial sebenarnya sistem yang dipakai dalam birokrasi pemerintahan ataupun sistem kerajaan, akan tetapi disengaja atau tidak sistem ini juga banyak dipakai dalam lembaga pendidikan. Menurut Max Weber sebagaimana dikutip oleh Wahyudi Djafar bahwa sistem birokrasi patrimonial adalah suatu sistem birokrasi di mana jabatan dan perilaku dalam keseluruhan hierarki birokrasi lebih didasarkan pada hubungan pribadi dan hubungan 'bapak-anak buah'.<sup>28</sup> Menurut Dorojatun Kuntjoro menyebutkan birokrasi patrimonial serupa dengan lembaga perkawulaan, di mana patron gusti adalah juragan, sedangkan klien

---

<sup>28</sup> Wahyudi Djafar, "Memotong Warisan Birokrasi Masa Lalu, Menciptakan Damarjati Bebas Korupsi", *Jurnal Legisiasi Indonesia*, 8, no 2 (2011), 326.

adalah kawula. Hubungan antara gusti kawulo bersifat ikatan pribadi, implisit dianggap mengikat seluruh hidup, seumur hidup, dengan loyalitas primordial sebagai dasar pertalian hubungan.<sup>29</sup> Sedangkan menurut Lili Romli ciri-ciri birokrasi patrimonial adalah :

1. Para pejabat disaring atas dasar kriteria pribadi
2. Jabatan dipandang sebagai sumber kekayaan dan keuntungan
3. Para pejabat mengontrol baik fungsi politik maupun fungsi administrasi
4. Setiap tindakan diarahkan oleh hubungan pribadi dan politik.<sup>30</sup>

Adapun ciri lainnya yang tidak kalah menonjol adalah bukan hanya peraturan-peraturan sebagai praktek rasional-legal, akan tetapi yang lebih penting lagi adalah tradisi kharisma, yaitu tradisi untuk mengilhami pengikut dengan rasa panutan, rasa permisif kepada atasan sikap arogan oleh atasan kepada bawahan, kepatuhan, pengabdian dan semangat kerja.<sup>31</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas maka ciri-ciri pengelolaan madrasah dengan sistem patrimonial adalah madrasah yang cara perekrutan pendidik dan tenaga kependidikan serta penempatan struktur organisasinya disaring atas dasar kriteria pribadi ataupun keluarga, jabatan dipandang sebagai sumber kekayaan, keuntungan dan *prestise* dan setiap tindakan diarahkan oleh hubungan pribadi atau keluargabukan berdasarkan mekanisme pengelolaan secara profesional.

#### D. Penelitian Terdahulu

Berikut ini merupakan penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang sedang diteliti saat ini, yaitu sebagai berikut: Pertama, Bustanil Arifin, tesis, dengan judul “*Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Peningkatan Kualitas Pembelajaran Di MIN Sumberrejo dan MIN Paremono Kabupaten Magelang Tahun 2014*”. Pada penelitian ini peneliti membahas tentang konsep manajemen berbasis sekolah dan implementasinya pada sistem per sekolahan yang ada di Indonesia, implementasi

---

<sup>29</sup> Dorojatun Kuntjoro Jakti, “ Birokrasi di Dunia Ketiga: Alat Rakyat, Alat Penguasa atau Penguasa, *Jurnal Prisma*, no 10 (1980), 6.

<sup>30</sup> Lili Romli, Masalah Reformasi Birokrasi, *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, 2, no. 2(2008), 1.

<sup>31</sup> Wasisto raharjo Jati, “Kultur Patrimonialisme Dalam Pemerintah Provinsi DIY”, *Jurnal Burneo Administrator*, Volume 8 ( 2), 150-151.

manajemen berbasis sekolah, faktor penghambat dan pendukung MBS serta dampak penerapan MBS terhadap pembelajaran di MIN Sambirejo dan MI Muhammadiyah Paremono. Persamaannya dengan penelitian yang sedang diteliti oleh peneliti yaitu sama-sama meneliti mengenai Pengelolaan 2 (dua) lembaga pendidikan MI, menggunakan metode penelitian kualitatif. Perbedaannya yaitu, pada penelitian ini mengemukakan tentang bagaimana pengelolaan lembaga dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di 2 (dua) lembaga pendidikan, sedangkan yang diteliti oleh peneliti adalah perbandingan sistem pengelolaan pada dua lembaga pendidikan tingkat MI yang mengkaji tentang profesionalisme dalam rekrutmen, seleksi, peluang menduduki jabatan tertentu.<sup>32</sup>

Kedua, Isna Nurul Lattifah, tesis, dengan judul “*Pengelolaan Madrasah dalam Perspektif Total Quality Management di MIN Hadiluwih Sumberlawang Sragen Tahun Ajaran 2016 / 2017*”. Pada penelitian ini peneliti menunjukkan bahwa pengelolaan madrasah dalam perspektif *Total Quality* manajemen yang dilakukan di MIN Hadiluwih berjalan dengan baik, dilihat dari pengelolaan akademik dan administrasi madrasah yang menunjang lembaga untuk lebih unggul. Persamaannya dengan penelitian yang sedang diteliti oleh peneliti yaitu sama-sama meneliti tentang pengelolaan madrasah tingkat ibtidaiyah sama-sama menggunakan metodologi penelitian kualitatif. Perbedaannya pada penelitian ini pada pengelolaan kualitas secara total, sedangkan pada penelitian yang sedang diteliti peneliti meliputi pelaksanaan dan perbandingan sistem pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan pada dua madrasah ibtidaiyah meliputi *reward and punishment* dan evaluasi kerja.<sup>33</sup>

Ketiga, Katni dan Adib Khusna Rois, penelitian jurnal ilmiah “*Pengelolaan Madrasah Dalam Perspektif Manajemen Mutu Terpadu (Studi Di MI Plus Al Islam Dagangan Madiun)*”. Pada penelitian ini peneliti menunjukkan manajemen mutu MI Plus Al Islam Dagangan kabupaten Madiun menggunakan Manajemen Mutu Terpadu (MMT). Hasil dari manajemen mutu MI Plus Al Islam dagangan Madiun adalah kerja tim yang solid serta kerjasama antar aspek manajemen dan pelayanan sepenuh hati dengan totalitas.

---

<sup>32</sup> Bustanil Arifin, “*Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Peningkatan Kualitas Pembelajaran Di MIN Sumberrejo dan MIN Paremono Kabupaten Magelang Tahun 2014* (Tesis, IAIN Salatiga, 2014).

<sup>33</sup> Isna Nurul Latifah, “*Pengelolaan Madrasah dalam Perspektif Total Quality Management di MIN Hadiluwih Sumberlawang Sragen Tahun Ajaran 2016 / 2017*” (Tesis, IAIN Surakarta, 2016).

Persamaannya dengan penelitian yang sedang diteliti oleh peneliti yaitu sama-sama meneliti tentang pengelolaan madrasah tingkat ibtidaiyah dan sama-sama menggunakan metodologi penelitian kualitatif, namun perbedaannya pada penelitian ini pada mutu terpadu dalam pendidikan, sedangkan pada penelitian yang sedang diteliti peneliti pelaksanaan sistem pengelolaan seorang pemimpin dengan sistem patrimonial yang meliputi pengelolaan SDM pada dua lembaga.<sup>34</sup>

Keempat, Ecin Kuraesin, M. Jibriel dan M. Aziz Firdaus Penelitian Jurnal Ilmiah Inovator dengan Judul ‘‘Peran Pemimpin Patrimonial dalam Pengelolaan Usaha Sarana Air Bersih. Studi Kasus : Perhimpunan Hippams Tirto Agung, Desa Tlatak, Kabupaten Lamongan, Jawa Timur pada tahun 2015. Penelitian ini peneliti membahas tentang peran kepemimpinan patrimonial dalam rangka menjaga keberlanjutan serta menjamin keberhasilan program-program sosial dalam tataran masyarakat desa. Praktik kepemimpinan patrimonial justru efektif dalam mengelola potensi konflik maupun persaingan memperebutkan sumberdaya sosial di masyarakat melalui mekanisme *patron-klien*. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang sedang diteliti oleh peneliti yaitu sama-sama meneliti kepemimpinan sistem patrimonial, sedangkan perbedaannya adalah penelitian ini berfokus pada pengelolaan badan usaha desa sedangkan peneliti adalah meneliti lembaga pendidikan yang mempunyai standar pengelolaan tertentu sebagaimana disebutkan dalam undang-undang dan peraturan pemerintah.<sup>35</sup>

Dari beberapa penelitian di atas dan penelusuran peneliti di berbagai penelitian jurnal ilmiah maupun tesis, baik cetak maupun elektronik belum menemukan penelitian yang identik dengan judul yang peneliti ajukan, karena pada dasarnya sistem patrimonial itu berlaku pada sistem pemerintahan dan politik, akan tetapi realitanya dalam pengelolaan pendidikan ada yang menyerupai sistem pengelolaan tersebut, oleh karena itu peneliti menganggap penelitian ini adalah suatu penelitian baru yang belum pernah ada.

---

<sup>34</sup> Katni dan Adib Khusna Rois, jurnal ilmiah ‘‘Pengelolaan Madrasah Dalam Perspektif Menejemen Mutu Terpadu, *Jurnal Ilmiah Muaddib* 05, no. 02 (2015) 111.

<sup>35</sup> Ecin Kuraesin, M. Jibriel dan M. Aziz Firdaus ‘‘Peran Pemimpin Patrimonial dalam Pengelolaan Usaha Sarana Air Bersih. Studi Kasus : Perhimpunan Hippams Tirto Agung, Desa Tlatak, Kabupaten Lamongan, Jawa Timur’’, *Jurnal Ilmiah Inovator* (Edisi Maret 2017), 31.

## E. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan bentuk dari keseluruhan proses penelitian di mana kerangka teori menerangkan mengapa dilakukan penelitian (latar belakang masalah), bagaimana proses penelitian (pemecahan masalah), apa yang diperoleh dari penelitian dan untuk apa hasil penelitian diperoleh.

Peneliti tertarik meneliti kedua lembaga yang peneliti anggap mempunyai sistem pengelolaan yang sama akan tetapi hasil belum tentu sama, di samping itu peneliti juga ingin mengetahui tentang model pengelolaan pendidikan dengan sistem patrimonial di MI NU Miftahul Ma'arif Kaliwungu Kudus dan di MI NU Manafi'ul Ulum 2 Getassrabi Gebog Kudus, kelemahan dan kelebihan pengelolaan pendidikan dengan sistem patrimonial di MI NU Miftahul Ma'arif Kaliwungu Kudus dan di MI NU Manafi'ul Ulum 2 Getassrabi Gebog Kudus, persamaan dan perbedaan proses dan hasil pengelolaan pendidikan dengan sistem patrimonial di MI NU Miftahul Ma'arif Kaliwungu Kudus dan di MI NU Manafi'ul Ulum 2 Getassrabi Gebog Kudus.

Menjawab permasalahan tersebut, peneliti menggunakan teori birokrasi patrimonialisme yang diterapkan di MI NU Miftahul Ma'arif Kaliwungu dan di MI NU Manafi'ul Ulum 2 Getassrabi Gebog Kudus. Teori birokrasi patrimonialisme adalah suatu sistem birokrasi di mana jabatan dan perilaku dalam keseluruhan hierarki birokrasi didasarkan pada hubungan familier, hubungan pribadi dan hubungan 'bapak-anak buah' (*patron-client*).<sup>36</sup>

Penelitian ini berjenis penelitian kualitatif yang sumber datanya diambil dari MI NU Miftahul Ma'arif Kaliwungu dan di MI NU Manafi'ul Ulum 2 Getassrabi Gebog Kudus dengan teknik pengumpulan data wawancara dan observasi. Dengan menggunakan teori dan metode penelitian di atas maka harapan akan ditemukan hasil penelitian yang bermanfaat bagi lembaga pendidikan.

Untuk memudahkan maksud di atas maka bisa dicermati *flowchart* di bawah ini :

---

<sup>36</sup> Wahyudi Djafar, "Memotong Warisan Birokrasi Masa Lalu, Menciptakan Damarjati Bebas Korupsi", *Jurnal Legisiasi Indonesia*, 8, no 2 (2011): 326.

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Teori**

