PERAN KEPALA MADRASAH DALAM PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH DI MADRASAH IBTIDAIYAH AL-AZHAR SERABI BARAT MODUNG BANGKALAN

TESIS

Oleh:

Hamdan Mustofa
NIM. 11710008/S2

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2015

PERAN KEPALA MADRASAH DALAM PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH DI MADRASAH IBTIDAIYAH AL-AZHAR SERABI BARAT MODUNG BANGKALAN

TESIS

Diajukan Kepada Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Beban Studi Pada
Program Magister Manajemen Pendidikan Islam

Oleh :
Hamdan Mustofa
NIM. 11710008/S2

Pembimbing:

Pembimbing I	Pembimbing II
Dr. H. Syamsul Hady, M. Ag	**Drs. H. Djoko Susanto, M.Ed. Ph. D**
NIP. 196082519940310	**NIP. 19670529 2000031001**

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2015

LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan judul "Peran Kepala Madrasah Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Al Azhar Serabi Barat Modung Bangkalan" ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 25 Mei 2015.

Dewan Penguji:

Ketua Penguji

Dr. H. Ahmad Barizi, M.A
NIP.

Penguji Utama

Dr. H. Munirul Abidin, M. Ag
NIP. 19720420 200212 1003

Pembimbing I

Dr. H. Syamsul Hady, M. Ag
NIP. 196082519940310

Pembimbing II

Drs. H. Djoko Susanto, M.Ed. Ph. D
NIP. 19670529 200003 1001

Mengetahui,
Direktur Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Prof. Dr. H. Muhaimin, M.A
NIP. 19561211 1983031

LEMBAR PERNYATAAN
ORIGINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Hamdan Mustofa
NIM	: 11710008
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Alamat	: Jl. KH. Azhari RT/RW 007/005 Desa Serabi Barat Kecamatan Modung Kabupaten Bangkalan.
Judul Penelitian	: Peran Kepala Madrasah Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Al Azhar Serabi Barat Modung Bangkalan.

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa hasil penelitian ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa adanya paksaan orang lain.

Malang, 28 Mei 2015

Hormat saya,

Hamdan Mustofa

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji Syukur Alhamdulillah, hanya milik Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufiq beserta hidayah-Nya sehingga penulisan tesis dengan judul "**Peran Kepala Madrasah Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi Barat Modung Bangkalan**" dapat diselesaikan dengan baik.

Sholawat serta *salam* semoga tetap tercurah serta terlimpahkan kepada suri tauladan orang-orang mu'min Rasulullah Muhammad SAW yang telah berjuang merubah kegelapan zaman menuju cahaya kebenaran yang menjunjung nilai-nilai harkat dan martabat menuju insan berperadapan.

Merupakan suatu kebahagiaan dan kebanggaan tersendiri bagi penulis melalui kisah perjalanan yang cukup panjang. *Alhamdulillah* penulis akhirnya bisa menyelesaikan tesis ini. Namun penulis menyadari bahwa penulisan ini tidak lepas dari bimbingan dan arahan dari berbagai pihak baik perorangan atau kelembagaan. Untuk itu patut kiranya dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya serta penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Prof. Dr. H. Muhaimin, M.A. selaku Direktur Program Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd. selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Program Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Dr. H. Syamsul Hady, M. Ag. selaku Dosen Pembimbing I, dan Drs. H. Djoko Susanto, M.Ed. Ph.D. selaku Dosen Pembimbing II yang telah dengan ikhlas meluangkan waktu dan pikiran, serta dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan sehingga tesis ini dapat diselesaikan degan baik.

5. Bapak dan Ibu Dosen di Pascasarjana UIN MaulanaMalik Ibrahim Malang yang telah banyak memberikan ilmu, wawasan begitu juga dengan arahan yang mengispirasi penulis dalam penyelesaian tesis ini.
6. Bapak Ridha, S.Ag. M.Pd. selaku Kepala Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar, yang telah memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian di lembaga yang dipimpinnya.
7. Segenap Dewan guru serta Staf Madrasah Ibtidaiyah Al Azhar yang telah banyak membantu pada proses penelitian dan selesainya tesis ini.
8. H. Ach. Khalid dan Hj. Sofiatun (Ayah dan Ibunda) tercinta yang telah mendidik dengan kasih sayang, mendoa'kan dengan tulus dan memberi semangat, sehingga penulis dapat menyelesaikan Studi S2 di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Tidak lupa kepada H. Ali Sofa, Marwahsari, H. Anas Mubarak, H. Umar Faruq, Muzayyanah, Ubaidillah yang telah menjadi saudara terbaik dalam memotivasi penulis.
9. Sahabat-sahabat MPI (kelas A) terima kasih atas kebersamaan dan pengalaman yang telah diberikan selama berada di kampus tercinta ini.
10. Semua pihak yang telah banyak membantu pada penyelesaian tesis ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Kepada merekalah rangkaian doa dan asa semoga apa yang telah merekaberikan kepada penulis menjadi amal ibadah serta memperoleh pahala disisi-Nya.

Dengan segala kerendahan hati, penulis menyadari bahwa masih terdapatkekurangan dalam penulisan tesis ini. Oleh karena itu, penulis sangat berharapsaran dan kritik dari para pembaca yang budiman untuk perbaikan dimasamendatang. Akhirnya, semoga tesis ini dapat bermanfaat dan berguna bagi yangmembacanya, dan kepada lembaga pendidikan guna untuk membentuk generasimasa depan yang lebih baik. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat,taufiq, hidayah, dan inayah-Nya kepada kita semua, Amien….

Malang, 28 Mei 2015

Penulis,

Hamdan Mustofa

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan kalimat
Bismillahirrahmaanirrahiim
Tesis Ini Peneliti Persembahkan Kepada;

- **Ayah dan ibunda tercinta, yang telah memotivasi dan mencurahkan kasih sayangnya dengan mengasuh serta membimbing demi kesuksesanku.**
- **Dosen-dosen yang terhormat, yang senantiasa membimbing dan membinaku dengan penuh kesabaran.**
- **Teman-teman mahasiswa *MPI* yang ikut berperan dalam penyelesaian tesis ini**
- **Almamater tercinta tempatku menggali ilmu Program (Magister Manajemen Pendidikan Islam) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Semoga jasa-jasa yang telah engkau lakukan mendapatkan balasan yang setimpal dari Allah SWT. Amien ya rabbal alamin……**

Wahai dzat yang Maha Besar dan Mengetahui segala sesuatu
hamba serahkan segala urusan ini
semoga Engkau meridha'i segala jerih payah hamba selama ini
dengan memberikan petunjuk-Mu
untuk menjalani hari esok yang lebih baik
serta jadikanlah karya ini sebagai amal ibadah serta pengabdian hamba
Kepada Agama, Negara dan Keluarga
Amien……

MOTTO

وَيَنْهَوْنَ بِٱلْمَعْرُوفِ يَأْمُرُونَ بَعْضٍ أَوْلِيَآءُ بَعْضُهُمْ وَٱلْمُؤْمِنَٰتُ وَٱلْمُؤْمِنُونَ
رَسُولَهُۥ ٱللَّهَ وَيُطِيعُونَ ٱلزَّكَوٰةَ وَيُؤْتُونَ ٱلصَّلَوٰةَ وَيُقِيمُونَ ٱلْمُنكَرِ عَنِ
حَكِيمٌ عَزِيزٌ ٱللَّهَ إِنَّ ٱللَّهُ سَيَرْحَمُهُمْ أُو۟لَٰٓئِكَ

Artinya : Dan orang-orang yang beriman, lelaki dan perempuan, sebahagian mereka (adalah) menjadi penolong bagi sebahagian yang lain. mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma'ruf, mencegah dari yang munkar, mendirikan shalat, menunaikan zakat dan mereka taat pada Allah dan RasulNya. Mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah; Sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana (Q.S Al-Taubah :71)

DAFTAR ISI

	Hlm
Halaman Sampul……..	i
Halaman Judul……..	ii
Lembar Persetujuan……..	iii
Lembar Pernyataan Originalitas……...	iv
Kata Pengantar…….	v
Halaman Persembahan…….	vii
Motto……	viii
Daftar Isi……...	ix
Daftar Tabel……..	xii
Daftar Gambar……..	xiii
Daftar Lampiran……...	xiv
Abstrak……....	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Konteks Penelitian…….....	1
B. Rumusan Masalah……	10
C. Tujuan Penelitian……...	10
D. Manfaat Penelitian…….....	11
E. Originalitas Penelitian…….....	12
F. Definisi Istilah……..…..	16
G. Sistematika Penulisan……..……..	18
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Kepemimpinan Kepala Madrasah…….….....	21
1. Konsep Peran Kepala Madrasah Dalam Penerapan MBM……...	25
2. Model Kepemimpinan Kepala Madrasah……...…..	45
3. Kepemimpinan Manajerial Kepala Madrasah……..……	49
B. Manajemen Berbasis Madrasah……	55
1. Pengertian Manajemen Berbasis Madrasah…….	55
2. Tujuan Manajemen Berbasis Madrasah ……...	58
3. Manfaat Manajemen Berbasis Madrasah ……...….	61
C. Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah…….....	62

1. Penerapan Manajemen Kurikulum……... 65
2. Manajemen Tenaga Kependidikan …..... 70
3. Penerapan Manajemen Kesiswaan……... 75
4. Penerapan Manajemen Sarana dan Prasarana…….. 78
5. Penerapan Manajemen Keuangan …….. 80
6. Penerapan Manajemen HUMAS……..……..... 84
D. Faktor Pendukung dan Penghambat Dalam Penerapan MBM..... 89
1. Faktor Pendukung……..... 90
2. Faktor Penghambat……... 93
BAB III METODE PENELITIAN
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian…… 96
B. Kehadiran Peneliti…….. 100
C. LokasiPenelitian……. 100
D. Instrumen Penelitian……..... 106
E. Data dan Sumber Data…… 109
F. Prosedur Pengumpulan Data…….. 110
G. Analisis Data…….. 114
H. Pengecekan Keabsahan Data……..... 116
I. Tahap-Tahap Penelitian……. 118
BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN
A. Gambaran Umum Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat…... 120
1. Sejarah Singkat Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat….. 121
2. Visi, Misi dan Tujuan……..... 123
3. Data, Struktur Guru dan Jumlah Siswa di
MI Al-Azhar Serabi-Barat…… 124
4. Prestasi-Prestasi MI Al Azhar Serabi Barat……. 127
5. Budaya-Budaya di MI Al Azhar……... 129
B. Paparan Data Penelitian……. 130
1. Proses Perencanaan Kepala Madrasah Dalam
Penerapan MBM Di MI Al-Azhar Serabi-Barat ……..... 131
2. Strategi Pelaksanaan Kepala Madrasah Dalam
Penerapan MBM Di MI Al-Azhar Serabi-Barat …….. 138

3. Bentuk Pengawasan Dan Evaluasi Kepala Madrasah
Dalam Penerapan MBM Di MI Al-Azhar Serabi-Barat ……. 146
4. Faktor Pendukung Dan Penghambat Dalam Penerapan
MBM Di MI Al-Azhar Serabi-Barat …….. 154
C. Temuan Penelitian…….. 161
1. Proses Perencanaan Kepala Madrasah Dalam
Penerapan MBM Di MI Al-Azhar Serabi-Barat …… 161
2. Strategi Pelaksanaan Kepala Madrasah Dalam
Penerapan MBM Di MI Al-Azhar Serabi-Barat ……..... 164
3. Bentuk Pengawasan Dan Evaluasi Kepala Madrasah
Dalam Penerapan MBM Di MI Al-Azhar Serabi-Barat ……..…. 166
4. Faktor Pendukung Dan Penghambat Dalam Penerapan
MBM Di MI Al-Azhar Serabi-Barat ……... 168
BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN
A. Proses Perencanaan Kepala Madrasah Dalam
Penerapan MBM Di MI Al-Azhar Serabi-Barat …….. 172
B. Strategi Pelaksanaan Kepala Madrasah Dalam
Penerapan MBM Di MI Al-Azhar Serabi-Barat …….. 186
C. Bentuk Pengawasan Dan Evaluasi Kepala Madrasah
Dalam Penerapan MBM Di MI Al-Azhar Serabi-Barat……..... 198
D. Faktor Pendukung Dan Penghambat Dalam Penerapan
MBM Di MI Al-Azhar Serabi-Barat …… 206
BAB VI PENUTUP
A. Kesimpulan…… 211
B. Saran-saran……... 213
Daftar pustaka
Lampiran-lampiran

DAFTAR TABEL

Hlm

Tabel 1.1 Originalitas Penelitian 16

Tabel 4.1 Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan 124

Tabel 4.2 Pembagian Tugas Guru Dalam KBM 125

Tabel 4.3 Data Siswa Tiga Tahun Terahir 127

Tabel 4.4 Prestasi-Prestasi MI Al Azhar 128

Tabel 5.1 Materi Bidang MBM 179

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM PUSAT PERPUSTAKAAN

DAFTAR GAMBAR

Hlm

Gambar 2.1: Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah 64

Gambar 2.2: Bagan Proses Pembelajaran 77

Gambar 4.1: Struktur Organisasi Guru MI Al-Azhar Serabi Barat 126

Gambar 5.1: Proses Perencanaan Penerapan MBM 185

Gambar 5.2: Strategi Pelaksanaan MBM 197

Gambar 5.3: Pengawasan dan Evaluasi MBM 205

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM PUSAT PERPUSTAKAAN

DAFTAR LAMPIRAN

1.1: Instrumen Penelitian Interview

2.1: Pedoman Observasi Penelitian

3.1: Data Jumlah Guru Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar

4.1: Pembagian Tugas Guru Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar

5.1: Struktur Organisasi GuruMadrasah Ibtidaiyah Al-Azhar

6.1: Data Siswa Madrasah Ibtidaiyah Tiga Tahun Terahir

7.1: Data Prestasi LombaMadrasah Ibtidaiyah Al-Azhar

8.1: Peta Lokasi Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar

9.1: Dokumentasi Foto

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM PUSAT PERPUSTAKAAN

ABSTRAK

Mustofa, Hamdan. 2013. *Peran Kepala Madrasah Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah di Madarasah Ibtidiyah Al-Azhar Serabi-Barat*. Tesis, Program Pascasarjana Universitas Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing I: Dr. H. Syamsul Hady, M. Ag. Pembimbing II: Drs. H. Djoko Susanto M.Ed. Ph.D.

Kata Kunci: Peran Kepala Madrasah, Penerapan MBM.

Penelitian ini bertujuan: (a) Mengetahui proses perencanaan kepala madrasah dalam penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat, b) Mengetahui strategi pelaksanaan kepala madrasah dalam penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat, (c) Mengetahui bentuk pengawasan dan evaluasi kepala madrasah dalam penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat, d) Mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat. Adapun jenis penelitan ini adalah termasuk penelitian lapangan, menggunakan metode kualitatif dengan memakai pendekatan deskriptif. Sedangkan pengumpulan datanya melalui wawancara, observasi dan dokumentasi di lapangan dengan melibatkan kepala madrasah dan warga madrasah lainnya.

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa: **(a)** Proses Perencanaan Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar berjalan dengan cukup baik serta dilaksanakan dengan melibatkan pihak komite (wali murid, tokoh masyarakat dan donatur) serta seluruh komponen madrasah lainnya. Nilai profesionalisme dan kekeluargaan menjadi unsur awal yang terlibat pada musyawarah dalam menentukan setiap kebijakan lembaga. Langkah-langkah penyusunan rencana dalam penerapan Manajemen Berbasis Madrasah dilakukan dengan tahapan-tahapan sebagai berikut: 1) Merumuskan visi, misi, dan tujuan madrasah. 2) Identifikasi faktor-faktor pendukung. 3) Identifikasi faktor-faktor penghambat. 4) Merumuskan implementasi Manajemen Berbasis Madrasah melalui pembuatan draf beserta anggarannya yang dalam hal ini melibatkan tim yang dibentuk oleh kepala madrasah. Dari draf-draf itu kemudian dikaji serta direvisi, untuk menentukan mana yang harus didahulukan dan mana yang ditunda. **(b)** Strategi pelaksanaan kepala madrasah dalam penerapan Manajemen Berbasis Madrasah dilaksanakan dengan cukup baik, hal ini dibuktikan dengan melibatkan semua komponen madrasah, selain itu dalam pelaksanaan tersebut kepala madrasah di lembaga ini berperan sebagai motivator, fasilitator dan bekerja bersama-sama dengan para guru. Selain itu pada pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Ibtidiyah Al-Azhar Serabi-Barat proses pelaksanaannya meniti pada enam aspek; *Input* (siswa), SDM guru, saran prasarana, kurikulum, keuangan dan hubungan dengan mayarakat. **(c)** Bentuk pengawasan dan evaluasi penerapan MBM di MI Al-Azhar Serabi-Barat berjalan dengan cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan dua teknik pengawasan yang dilakukan secara berkala oleh kepala madrasah, serta adanya etos kerja yang baik ditambah dengan pribadi yang tidak pandang bulu bagi bawahannya yang melanggar atau melakukan kesalahan. Dalam evaluasi yang dilakukan tidak hanya menekankan pada proses KBM saja, akan tetapi juga melihat pada sudut yang lain

yang dianggap perlu, semisalnya; SDM (tenaga pendidik), input (siswa), sarana-prasarana, keuangan dan hubungan dengan masyarakat. **(d)** Faktor-faktor pendukung dalam penerapan MBM di lembaga MI Al-Azhar Serabi-Barat, antara lain; 1) Lokasi pendidikan yang berada di jalur strategis. 2) Adanya kekompakan dari masing-masing guru dalam setiap program yang ada. 3) Sarana dan prasarana yang cukup memadai. 4) Adanya dukungan dari masyarakat dan alumni. Sedangkan faktor-faktor penghambatnya adalah: 1) Masalah pendanaan. 2) Adanya lokasi pendidikan yang begitu dekat. 3) Adanya SDM sebagai tenaga pendidik yang masih belum sesuai dengan keinginan. 4) Dirasakan kurangnya dukungan dan keterlibatan dari pemerintah.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM PUSAT PERPUSTAKAAN

ABSTRACT

Mustofa, Hamdan. 2013. *The Headmaster Rote In School Based Management Implementation At Islamic Elementary School Of Al-Azhar Serabi-Barat.* Thesis Postgraduate Program of Maulana Malik Ibrahim Malang University. Advisor I: Dr. H. Syamsul Hadi, M. Ag. Advisor II: Drs. H. Djoko Susanto, M. Ed.Ph.D.

Key words: The headmaster role, school based on management implementation.

The significance of the research are: (a) To know about planning process headmaster in implementation of school based at Islamic elementary school of Al Azhar Serabi-Barat, (b) To know about implementation strategy headmaster in implementation of school based at Islamic elementary school of Al Azhar Serabi-Barat, (c) To know about supervision shape and valuation shape headmaster in implementation of school based at Islamic elementary school of Al Azhar Serabi-Barat (d) To know the hampering and supporting factors in implementation of school based at Islamic elementary school of Al Azhar Serabi-Barat. It used qualitative method by using descriptive approach. While the data collecting by using interview, observation, and documentation in the field by involving headmaster and others.

The finding showed that: **(a)** The planning process of School Based Management implementation at Islamic Elementary School of Al Azhar carried and goodly and the research was done by involving the committee (the student's parents, society, and benefactor) and all of school components. Professionalism value and having to do with the family become the first substance of discussion to determine each of institute policy. Steps of planning's arrangement at school based on management implementation were done by several steps, they are: 1) Formulating the point of view, ideological role, and school goal. 2) Supporting factor identification. 3) Hampering factor identification. 4) Formulating management implementation based on Islamic Education Centre through of making draft including the calculation and in this case that's involving the secret team shaped by the headmaster. On these draft the team then discussed and revised, to choose which have to be priority and the things delayed. **(b)** implementation strategy headmaster in implementation of school based of Islamic education Centre held properly, this matter was evidenced by involving all off the Islamic school's component. Besides, on the implementation off management that on the basis Islamic school at the elementary school off AlAzhar Serabi-Barat the process off implementation made the sixth observation; *input* (the student), the source off the teachers, facilities and infrastructure, curriculum, finance, the relation with the society. **(c)** Supervision shape and valuation shape headmaster in implementation of school based at Islamic Elementary School of Al Azhar Serabi-Barat is running well.This matter was evidenced by two techniques off investigation held over and over again by the headmaster. And also to see on the other hand felt important for instance; the source (teachers), input (students), facilities and infrastructure, finance, the relation with the society.
(d) The supporting factors in implementation off the management on the basis off Islamic school at the elementary school off AlAzhar Serabi-Barat (MBM) they

are: 1) The location is in the strategic way. 2) There are togetherness off the teachers in every program. 3) Facilities and infrastructure that's good enough. 4) There are the good supporting off the society and the graduation. And there are the prohibitive factors are: 1) The financial problem. 2) There is some other institution which is very close from Al-Azhar school. 3) The existence the source off the teachers that's still not suitable with their wish.4) Felt less off the contribution and the involvement off the goverment.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM PUSAT PERPUSTAKAAN

التجريد

حمدان مصطفى، دور مدير المدرسة في تنفيذ الادارة القائمة على المدارس الدينية في المدرسة الابتدائية الأزهر سرابي برات.رسالة الماجستير. برنامج الدراسات العليا الجامعة الإسلامية الحكومية مولانا مالك إبراهيممالانج. المشرف الأول: الدكتور الحاجشمس الهادي الماجستير, والمشرف الثاني : الدكتور الحاج جوكو سوسنطا الماجستير

الكلمات الأساسية: دور مدير المدرسة ،تنفيذ الادارة القائمة على المدارس الدينية.

يهدف هذا البحث (ا) لمعرفة عملية التخطيط عن مدير المدرسة فيتنفيذ الادارة القائمة على المدارس الدينية في المدرسة الابتدائية الأزهر سرابي برات. (ب) لمعرفة طريقة التنفيذ عن مدير المدرسة فيتنفيذ الادارة القائمة على المدارس الدينية في المدرسة الابتدائية الأزهر سرابي برات. (ج) لمعرفة شكلملاحظة والانعكاسفي تنفيذ الادارة القائمة على المدارس الدينية في المدرسة الابتدائية الأزهر سرابي برات. (د) ولمعرفة العقبات والعوامل الداعمة في تنفيذ الادارة القائمة على المدارس الدينية. هذا البحث هو البحث الميداني ومنهج البحث الذي انتهجه الباحث هو المنهج الكيفيالوصفي. ومن الأدوات لجمع البيانات: الملاحظة والمقابلة والاستبانة الميداني باشراك مدير المدرسة وسكّانها.

أما نتائج هذا البحث فيمكن أن تتلخص الباحثة فيما يأتي: (ا) عملية التخطيط عن مدير المدرسة فيتنفيذ الادارة القائمة على المدارس الدينية في المدرسة الابتدائية الأزهر سرابي برات يسير سيرا جيّدا ويؤدّيه باشراك حزب اللجنة أي ولي الطّالب, قادة المجتمع والمانحين وجميع العوامل المدرسة. ونتيجة الاحتراف والقرابة هي عنصورا أساسيّا في تأدية المشاورة على تعيين أحكام المدرسة.وخطوات على اعداد تخطيط في تنفيذ الادارة القائمة على المدارس الدينية تؤدّي على المراحل الآتية: ١) صياغة الرؤية والرسالة وغرض المدرسة, ٢) تحديد العوامل الدّاعمة, ٣) تحديد تثبيط العوامل أو العقبات, ٤) وصياغة تنفيذ الادارة القائمة على المدارس الدينية بطريقة صناع وايجاد المشروع و الميزانية عنه باشراك لجنة الحزب التي يشكلها مدير المدرسة. ثم مراجعته لتعيين أينما يقدمه ويؤخره (ب) طريقة التنفيذ عن مدير المدرسة فيتنفيذ الادارة القائمة على المدارس الدينية تأدية جيدة, ويتّضحه باشراك العوامل المدرسة, ويقوم مدير المدرسة بالحافز أو مدافع, مرافق ويعمل مع جميع المدرّس. وعملية تنفيذه متابعة على ستة جوانب : مدخلات

الطلاب, الموارد البشرية, الوسائل و البنية التحتية, المناهج, المالية أو التمويل والعلاقات المجتمعية.

(ج) شكلملاحظة والانعكاس في تنفيذ الادارة القائمة على المدارس الدينية في المدرسة الابتدائية الأزهر سرابي برات تسير سيرا جيدا.ويتضحها بأسلوبي الملاحظة الذي يقوم بها مدير المدرسة. ووجود احلاقيات العمل الجيدة والشخصية العدالة دون تمييز بين عضواته المعاندة و المنحرفة أو الخاطئين. والتقويم أو الانعكاس الذي يقوم به الباحث لا يؤكد في عملية التعليم فحسب, بل إنما بنظر على الجهة المحتاجة كا لموارد البشرية, الوسائل و البنية التحتية, التمويل والعلاقات المجتمعية.(د) العوامل الداعمة في تنفيذ الادارة القائمة على المدارس الدينيةفي المدرسة الابتدائية الأزهر سرابي برات ما يأتي: (١) موقع التعليم استراتيجيا (٢) اكتناز الأعضاء المدرسة والمعلم في إقامة برامج التعليم في المدرسة (٣) الوسائل الايضاح و البنية التحتية الكافية (٤) داعمة المجتمع والخرّيج للمدرسة. وتثبيط العوامل له هي: (١) مشكلة في المالية أو التمويل (٢) موقع المدارس متقاربة (٣) وجود المعلم لغير أهله (٤) عدم وقلة الداعمة والمشاركة من الجمهورية أو الإمارة.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
PUSAT PERPUSTAKAAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pada akhir-akhir ini pendidikan sedang mengalami perubahan yang cukup mendasar berkaitan dengan undang-undang sistem pendidikan nasional, yang diikuti oleh perubahan-perubahan pada teknis lainnya. Perubahan ini membawa tanggung jawab yang lebih luas kepada madrasah, khususnya kepada para administrator. Mereka harus mempunyai pengetahuan tentang kebutuhan nyata masyarakat serta kesedian dan keterampilan untuk selalu mempelajari secara konsisten perubahan yang sedang terjadi di masayarakat, sehingga madrasah nantinya dengan melalui program pendidikan yang disajikan dapat senantiasa menyesuaikan diri dengan kebutuhan dan kondisi baru.[1]Adapun perubahan dalam lingkungan pendidikan tersebut menurut Ranu Sudarmo, diantaranya adalah:

> Pemberian kebijakan otonomi yang luas kepada setiap suatu daerah dalam menyelenggarakan seluruh bidang kehidupan kecuali polotik luar negeri, keamanan, peradilan, moneter, fiskal, agama serta bidang yang ditetapkan oleh peraturan pemerintah. Salah satu aspek yang terkait dengan diberlakukannya otonomi daerah adalah perubahan paradigma dalam pengelolaan pendidikan antara lain telah memunculkan suatu model dalam manajemen pendidikan, yaitu *School Based Management* (SBM).[2]

Adapun perubahan yang cukup mendasar tersebut berkaitan dengan sistem manajemen yang semula bersifat sentralisasi, sekarang berubah menjadi desentralisasi. Hal ini secara terang dinyatakan dalam Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tentang otonomi daerah yang diberlakukan secara efektif pada tanggal 11 Januari 2001, yang menyatakan bahwa "pendidikan merupakan salah

[1]Depag RI, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2003), hlm. ix.

[2]Ranu Sudarsono, Manajemen Berbasis Madrasah/2008/03/13, http//jurnal.manajemen-pendidikan. html, diakses pada tanggal 1 Maret 2013.

satu bidang pemerintah yang wajib dilaksanakan oleh seluruh Daerah Kabupaten dan Kota (Pasal 11 Ayat 2)".[3] Paradigma baru manajemen pendidikan ini dalam perjalanannya dikenal dengan *School Based Manajement* (SBM). Manajemen berbasis sekolah ini merupakan satu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk menentukan kebijakan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta bisa menjalin kerja sama yang harmonis dengan sekolah dan pemerintah.

Sebagai paradigma baru manajemen pendidikan, MBS merupakan suatu konsep inovatif, yang bukan hanya perlu dikaji sebagai wacana baru dalam manajemen pendidikan, tetapi juga perlu dipertimbangkan sebagai langkah inovatif dan strategis kearah peningkatan mutu pendidikan melalui pembenahan dan peningkatan manajemen berdasarkan pendekatan akar rumput *(grass root approch)*.

Dalam konteks pendidikan di madrasah, Manajemen Bebasis Sekolah (MBS) berubah menjadi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM). Hal ini perlu lebih ditekankan, mengingat madrasah merupakan salah satu bentuk pendidikan di Indonesaia, yang memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan kualitas sumber daya manusia yang tangguh, kreatif beriman dan bertaqwa, serta bertanggung jawab. Madrasah juga merupakan bentuk pendidikan yang sesuai dengan tuntutan reformasi, yakni pendidikan yang sangat murah dan berkualitas. Di samping itu, proses pendidikan yang ada di madrasah lebih *komperhensif* jika dibandingkan dengan pendidikan umum lainnya, terutama dalam pengembangan aspek emosional, kreativitas, dan spiritual peserta didik, yang dilakukan secara

[3]B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), hlm. 194.

integral serta didukung oleh lingkungan madrasah yang kondusif. Wajar seandainya jika madrasah menjadi suatu tumpuan dan harapan mayarakat dalam mengembangkan SDM untuk menyonsong *era globalisasi* saat ini.[4]

Dalam hal ini Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) mempunyai pengertian yang sederhana menurut Abdul Wahid, yaitu: "suatu pengalihan kekuasaan, wewenang dan tanggung jawab pengelolaan dari birokrasi sentral kepada pengelola terdepan pendidikan yaitu: madrasah dan komunitasnya (*stakeholder*)". Sementara rumusan Bappenas menyatakan bahwa:

> MBM atau SBM adalah upaya kongkrit otonomi madrasah yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui: keleluasaan mengelola sumberdaya, partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Sedangkan peningkatan mutu dapat diperoleh melalui: kontrol serta partisipasi orang tua terhadap madrasah, fleksibelitas pengelolaan madrasah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru serta kepala madrasah.[5]

Sedangkan Depdiknas memberikan pengertian bahwa:

> MBM sebagai model manajemen yang memberikan otonomi yang besar kepada madrasah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga madrasah untuk meningkatkan mutu madrasah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.[6]

Penyerahan otonomi dalam pengelolaan madrasah ini diberikan tidak lain adalah, dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Dengan kata lain, melalui desentralisasi diharapkan permasalahan pokok pendidikan seperti: mutu, pemerataan, relevansi, dan efisiensi dapat terpecahkan.

Oleh karena itu, tujuan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) yang sesuai dengan harapan pemerintah secara umum adalah untuk memandirikan atau

---

[4]Depag RI, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2003), hlm. 10.

[5]Abdul Wahid, *Manajemen Berbasis Madrasah: Ikhtiar Menuju Madrasah Yang Mandiri, Dalam Dinamika Pesantren Dan Madrasah*, Ed.I, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), hlm. 266.

[6]Depdiknas RI, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah, 2001), hlm.15.

membudayakan madrasah melalui pengambilan keputusan secara partisipatif. Lebih deteilnya sebagai berikut:

> Tujuan MBM: 1) Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif madrasah dalam mengelola dan membudayakan sumberdaya yang tersedia, 2) Meningkatkan kepedulian warga madrasah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan dalam keputusan bersama, 3) Meningkatkan tanggung jawab madrasah kepada orang tua, masyarakat, pemerintah tentang mutu pendidikan madrasahnya, dan 4) Meningkatkan kompetisiyang sehat antara madrasah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.[7]

Berdasarkan tujuan tersebut, diketahui bahwa penerapan demokrasi pendidikan, menuntut masing-masing pada lembaga pendidikan untuk dapat meningkatkan mutu pendidikannya, meningkatkan kepedulian warga madrasah yang ada, meningkatkan tanggung jawab madrasah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah serta meningkatkan kompetisi yang sehat antar madrasah.

Namun pada sisi lain, setiap lembaga pendidikan khususnya madrasah dalam pengembangan mutu pendidikan akan ditantang serta dihadapkan dengan berbagai masalah. Hal tersebut seperti apa yang disampaikan oleh Mulyasa, bahwa:

> Dalam pelaksanaan dan perkembangan MBM pasti akan menghadapi berbagai kendala terutama karena sifatnya mengubah kebiasaan atau manajemen pola lama yang telah cukup lama kita lakukan. Oleh sebab itu keberhasilan pelaksanaan MBM sangat tergantung pada: 1) Kemampuan dan kemauan politik pemerintah sebagai penanggung jawab pendidikan untuk konsisten dan sportif dalam mendukung penyelenggaraan MBM, 2) Kesiapan SDM pengelola dan praktisi pendidikan di daerah, 3) Kesadaran masyarakatakan pendidikan.[8]

Berbeda halnya dengan apa yang disampaikan oleh Ranu Suparlan, yang mengatakan bahwa:

---

[7]Abdul Wahid, *Manajemen Berbasis Madrasah: Ikhtiar Menuju Madrasah Yang Mandiri, Dalam Dinamika Pesantren Dan Madrasah*, Ed.I, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), hlm. 266.

[8]E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*: *Konsep Strategi dan Implementasi*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 21.

> Pengembangan MBM juga akan mengalami masalah karena khususnya didaerah pedesaan atau daerah yang terpencil. Banyak orang tua siswa dan masyarakat di pedesaan yang tidak mau terlibat dalam kegiatan komite madrasah. Masalahnya ternyata bukan berangkat karena masalah kapasitasnya yang rendah, tetapi karena budaya yang hanya menyerahkan bulat-bulat usrusan pendidikan kepada pihak madrasah. Bahkan dalam beberapa kasus yang terjadi, penerapan MBM lebih sebagai instrument politik untuk membangun suatu kekuasaan. Dengan MBM seakan-akan pemerintah telah memberikan otonomi kepada madrasah, padahal sesungguhnya madrasah dan masyarakat belum siap untuk menerima semua itu.[9]

Berdasarkan ungkapan tersebut dapatlah dikatakan bahwa kasus di atas menunjukkan bahwa MBM sering tidak memperoleh dukungan yang memadai dari pihak penguasa lokal dan masyarakat. Pemerintahan daerah yang lemah tidak dapat diharapkan untuk mendukung pelaksanaan prinsip *Managemen Modern* (demokrasi, transparan dan akuntabel).

Selain itu, berdasarkan pada pengamatan dan alisis yang telah dilakukan Depdiknas diketahui bahwa: secara umum kualitas pelaksanaan Manajmen Berbasis Madrasah (MBM) masih lemah meski telah dilaksanakan berbagai pembekalan dan arahan dari pemerintah. Oleh karena itu rendahnya mutu pendidikan menurut Depdiknas disebabkan oleh adanya tiga faktor, yaitu:

> *Pertama*: Kebijakan penyelenggaraan pendidikan nasional mengunakan pendekatan *Education Produktion Functio* atau *input-output* analisis yang tidak dilaksanakn secara konsekuen. *Kedua*: Penyelenggaraan Pendidikan Nasional dilakukan dengan secara birokratik, sehingga menempatkan madrasah sebagai penyelenggara pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi yang mempunyai jalur yang sangat panjang dan terkadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi madrasah setempat. *Ketiga*: Peran serta orang tua siswa dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan selama ini sangat lemah, sedangkan partisipasi masyarakat hanya terkesan bersifat dukungan dana dan bukan

[9]Suparlan, Pro Dan Kontra Dalam MBM/2007/09/18. *Beberapa Temuan Hasil Penelitian Tentang MBM*. http//jurnal.re-searchengines.com, diakses pada tanggal 1 Maret 2013.

pada proses pendidikan, yaitu: memonitoring, pengambilan keputusan, evaluasi dan akuntabilitas.[10]

Dengan melihat pada masalah tersebut, penerapan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) merupakan suatu model sistem yang dapat dijadikan pedoman dalam pelaksanaa kegiatan pendidikan disuatu madrasah. Hal ini dikarenakan (MBM) pada dasarnya memberikan peluang kepada madrasah untuk mengelola dirinya sesuai dengan kondisi yang ada serta memberikan kesempatan kepada masyarakat (*stakeholders*) untuk ikut berpartisipasi aktif dalam penyelenggaraan pendidikan.[11]

Untuk tercapainya tujuan Pendidikan Nasional yang sangat diharapkan, tentunya bukan suatu pekerjaan yang mudah, ini karena sangat dibutuhkan kesanggupan, ketelatenan, keberanian dan kerja keras, serta dituntut adanya pemimpin kepala madrasah dari sosok yang *ideal* yang memiliki komitmen tinggi terhadap pendidikan. Begitu juga untuk mewujudkan tujuan yang akan dicapai dalam suatu organisasi, tentunya tidak terlepas dari orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Hal ini dinyatakan oleh Gorton, bahwa: "secara aksioma baik atau tidaknya suatu lembaga pendidikan, itu tergantung pada orang-orang yang melaksanakannya".[12] Dengan demikian keberhasilan madrasah banyak ditentukan oleh kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya kepemimpinannya.

Dalam penerapan MBM, kepala madrasah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan madrasah yang akan menentukan bagaimana tujuan madrasah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Sebab karena itu kepala

---

[10]Depdiknas RI, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah*, (Jakarta: Perintisan Program Dirjen, Depdiknas Buku IV, 2000), hlm. 4-5.

[11]E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep Strategi dan Implementasi*, (Bandung: PT. Raja Grafindo Persada, 2003), hlm. 11.

[12]A.R. Gorton, *Shcool Administration: Challenge and Opportunity for Leadership*. (Dubuque, lowa: W.M.C. Company Publisher, 1976), hlm. 179.

madrasah dituntut untuk senantiasa meningkatkan kreatifitas kerjanya, sehingga dengan hal itu keberhasilannya dapat dilihat pada produktifitas dan efektifitas tugas-tugas yang dibebankan pada dirinya.

Dari beberapa pernyataan di atas penulis tertatik untuk menganalisa tentang peran kepala madarasah dalam penerapan MBM. Sebab dari hasil pengamatan sementara yang Depdiknas lakukan diketahui bahwa dalam pelaksanaan MBM ternyata masih ada fenomena yang menunjukkan ketidak sanggupan dari beberapa kepala madrasah, hal ini bisa dilihat dari adanya kepala madrasah yang masih sangat tergantung dengan keputusan dari atasan dalam merumuskan kebijakan-kebijakan serta mengambil keputusan. Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti sangat tertarik untuk menetahui dan mengalisa dari peran kepala madrasah dalam proses penerapan Manajemen Berbasis Madrasah di lembaganya seperti pada perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi. Begitu juga dalam menyikapi berbagai faktor kendala yang dihadapi dalam penerapan Manajemen Berbasis Madrasah.

Sebagai suatu lembaga swasta diantara lembaga-lembaga negeri yang ada di desa, MI Al azhar memegang peranan yang sangat penting pada proses pendidikan, tidak hanya pada kecerdasan intelekstual saja yang diutamakan akan tetapi kecerdasan emosinal dan spiritual juga diperhatikan. Tujuan seperti ini yang menjadi dasar serta keinginan dari madrasah ibtidaiyah Al Azhar untuk menerapkan Manajemen Berbasis Madrasah, karena dengan hal tersebut nantinya diharapkan dapat memandirikan madrasah dalam peningkatan pengelolaan dan mutu lembaga, ditengah sistem pendidikan yang terkadang berubah-rubah dan

kebijakan yang dirasa kurang berpihak kepada lembaga-lembaga yang ada didaerah pedesaan.

Selain itu, yang menjadi alasan MI Al Azhar di pilih sebagai lokasi penelitian yaitu: Letak geografis suatu tempat bukanlah suatu yang signifikan untuk menghambat suatu lembaga menjadi sukses. Dari informasi yang penulis lakukan, diketahui bahwa MI Al-Azhar Serabi-Barat jauh dari keramaian, terletak pada radius 7,5 kilometer sebelah barat Kecamatan Modung, atau berada pada radius 47 kilometer sebelah timur Kota Kabupaten Bangkalan, dapat dikatan berhasil dalam penerapan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM), hal ini dibuktikan oleh Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar dengan para guru dan masyakat bersama-sama dalam merencanakan program kegiatan pendidikan demi kemajuan dan peningkatan lembaga. Begitu pula pada hasil akreditasi yang dilakukan pada tanggal 13 Juni 2005 dengan menerima piagam akreditasi dengan nomor: A/Kw.13.4/MI/900/2005, dengan hasil Terakreditasi A (Unggul), dengan nomer statistik madrasahnya, yaitu: 112352604039.

Pada bidang prestasi yang telah diraih MI Al Azhar juga tidak kalah dengan madrasah atau sekolah unggul lainnya, baik pada bidang akademik atau prestasi siswa. Oleh karena itu tidak heran jika MI Al Azhar dijadikan sebagai salah satu ketua Kelompok Kerja Madrasah (KKM) pada wilayah IV Kabupaten Bangkalan.

Dengan hasil tersebut MI Al Azhar Serabi-Barat merupakan salah satu madrasah swasta di kabupaten Bangkalan yang mendapat posisi terhormat ini. Semua ini merupakan prestasi yang sangat bagus bagi sebuah lembaga pendidikan yang berada di daerah minus seperti desa Serabi Barat. Dengan kenyataan

semacam ini, maka akhirnya masyarakat tidak lagi memandang sebelah mata tentang lembaga madrasah, akan tetapi justru kepercayaan mereka semakin meningkat, terbukti pada tahun ajaran baru masyarakat banyak yang mendaftarkan putra-putrinya ke lembaga ini. Hal ini identik dengan pendapat Syafaruddin yang mengatakan bahwa:

> Masyarakat sekarang semakin kritis dengan memilih lembaga pendidikan, termasuk kepada lembaga pendidikan Islam. Mereka akan memilih lembaga pendidikan apapun identitasnya selama lembaga tersebut menjamin masa depan anaknya secara nyata dan lebih baik.[13]

Dengan latar belakang uraian di atas dan tentang peran kepala madrasah, penerapan MBM serta pesatnya kemajuan dari Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar, menjadi alasan bagi penulis untuk mengangkatnya dalam tesis dengan judul: **Peran Kepala Madrasah Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah Di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi Barat**.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana proses perencanaan kepala madrasah dalam penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat?
2. Bagaimana strategi pelaksanaan kepala madrasah dalam penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat?
3. Bagaimana bentuk pengawasan dan evaluasi kepala madrasah dalam penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat?
4. Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat?

Dengan demikian dapat diketahui tentang fokus dalam penelitian ini dengan dibatasi empat aspek, yaitu: proses perencanaan, strategi pelaksanaan,

[13]Syarafuddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam,* (Jakarta: Ciputat press, 2005), hlm. 63.

bentuk pengawasan serta evaluasi dalam penerapan MBM di MI Al-Azhar Serabi-Barat, serta beberapa faktor pendukung dan penghambatnya.

C. Tujuan Penelitian.

Dalam segala aktifitas yang dilakukan setidaknya harus mempunyai sebuah tujuan dan sasaran secara jelas, hal ini dimaksudkan untuk mengetahui permasalahan yang diajukan. Adapun tujuan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui proses perencanaan kepala madrasah dalam penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat.
2. Mengetahui strategi pelaksanaan kepala madrasah dalam penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat.
3. Mengetahui bentuk pengawasan dan evaluasi kepala madrasah dalam penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat.
4. Mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat.

D. Manfaat Penelitian.

Beberapa hal yang ingin dicapai oleh peneliti dalam penelitian peran kepala madrasah dalam penerapan MBM adalah sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis
   a. Secara keilmuan penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dan bahan kajian pada peran kepala madrasah dalam penerapan MBM, serta dapat memberikan perbandingan dan contoh konkrit yang dapat ditiru oleh lembaga pendidikan swasta lainnya.

b. Secara umum mampu memberikan sumbangan pengetahuan dalam rangka peningkatan kualitas lembaga pendidikan yang ada di Indonesia dalam penerapan Manajemen Berbasis Madrasa.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi lembaga yang diteliti, sebagai masukan dalam penerapan Manajemen Berbasis Madrasah yang di lakukan oleh kepala Madrasah.

b. Bagi kepala madrasah, sebagai bahan acuan bagi penyelenggaraan pendidikan untuk meningkatkan kualitas lembaga yang dipimpinnya.

c. Bagi guru, sebagai pertimbangan untuk meningkatkan profesionalisme dalam melaksanakan tugas dengan penerapan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM).

d. Bagi madrasah lainnya, diharapkan menjadi *input* atau sumbangan pemikiran yang konstruktif dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan yang dikelolanya.

e. Bagi peneliti, untuk menambah wawasan dan pengetahuan pada proses perencanaan, strategi pelaksanaan serta bentuk-bentuk pengawasan dan evaluasi dalam penerapan MBM yang dilakukan oleh kepala madrasah.

f. Bagi peneliti selanjutnya, memungkinkan dilakukannya penelitian dan pengembangan lebih lanjut tentang peran kepala madrasah dalam penerapan MBM.

E. Originalitas Penelitian

Dalam penelitian *"Peran Kepala Madrasah Dalam Penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiah Al-Azhar Serabi-Barat".* Berdasarkan eksplorasi peneliti

terdapat beberapa hasil penelitian yang mempunyai relevansi dengan penelitian ini, di antaranya adalah:

1. Tesis berjudul "*Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MAN Malang II Batu)".* Yang ditulis oleh Ahmad Azhar pada tahun 2007. Penelitian ini berusaha memahami keberadaan kepala madrasah dalam perubahan dan pembaharuan pendidikan, serta kondisi warga madrasah dalam memahami pentingnya peningkatan mutu pendidikan. Fokus penelitian ini ditekankan pada sejauh mana kepemimpinan seorang kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Oleh sebab itu permasalahannya difokuskan sebagai berikut ini: (1) Bagaimana pola kepemimpinan kepala madrasah Aliyah Negeri Malang II Batu dalam meningkatkan mutu pendidikan, (2) Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat upaya peningkatan mutu pendidikan di MAN Malang II Batu. Penelitian ini dilakukan dengan cara menggunakan pendekatan kualitatif berdasarkan rancangan studi kasus. Dari hasil kajian data yang diperoleh pola kepemimpinan kepala madrasah sangat berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan, karena pembaharuan telah dilaksanakan secara efektif dan berlangsung untuk memperoleh hasil maksimal. Dengan paradigma semacam ini maka MAN Malang II Batu akan mampu mempersiapkan *output*-nya bukan hanya memiliki keterampilan tetapi juga moral yang baik.[14]
2. Tesis berjudul *"Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Islam Unggul di Malang (Studi Multikasus di MIN Malang I dan SDI Surya Buana Malang)*". Yang

[14]Ahmad Azhar. 2007. *Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Studi Kasus di MAN Malang II Batu). Tesis, tidak diterbitkan. Batu: Sekolah Pascasarjana UIN Malang.

ditulis oleh Muhammad Asrori Ardiansyah pada tahun 2009. Penelitian ini mengkaji tentang kepemimpinan kepala sekolah dan strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN Malang I dan SDI Surya Buana Malang, yang meliputi aspek kurikulum dan pembelajaran, kesiswaan, ketenagaan, dan sarana dan prasarana. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kedua kepala sekolah menjadikan visi sekolah sebagai alat untuk mengarahkan haluan dan tujuan sekolah. Keduanya juga sepakat untuk menjadikan misi sekolah sebagai penjabaran dari visi sekolah yang diharapkan dapat mendorong perilaku dan budaya yang unggul. Kedua kepala sekolah juga sama-sama menerapkan kurikulum KTSP dan mendorong upaya-upaya kreatif para guru dan siswa dalam proses pembelajaran dengan mengelaborasikan sumber-sumber belajar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi multikasus, dengan harapan keutuhan fenomena yang terjadi di kedua lembaga pendidikan tersebut dapat dipertahankan.[15]

3. Tesis berjudul *"Peran Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Manajemen Berbasis Madrasah di MAN Malang I"*. Yang ditulis oleh Syahrir Ramadhan Masneno pada tahun 2010. Penelitian ini membahas tentang peran kepala madrasah dalam mengembangkan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di MAN Malang 1, serta faktor pendukung dan penghambat pengembangan MBM di MAN Malang I. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dangan mtode diskriptif. Dengan alasan, bahwa penelitian ini dimaksudkan

[15]Muhammad Asrori Ardiansyah. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Islam Unggul di Malang*(Studi Multikasus di MIN Malang I dan SDI Surya Buana Malang).Tesis, tidak diterbitkan. Batu: Sekolah Pascasarjana UIN Malang.

untuk mendiskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi sekarang. Adapun hasil temuan dari penelitian ini adalah: 1) Proses penyusunan perencanaan program dalam mengembangkan MBM didasarkan pada azas musyawarah serta komunikasi dari berbagai unsur yang terlibat. 2) Pengorganisasian yang dilakukan kepala madrash MAN Malang I dalam mengembangkan MBM telah mencapai hasil yang maksimal. Peran kepala madrasah yang fisioner dalam mengkoordinir program pengembangan MBM, menjadikan potensi Madrasah Aliyah Negeri Malang I begitu besar untuk berkiprah baik tingkat regional ataupun internasinal. 3) Peran kepala madrasah dalam pelaksanaan program pengembangan MBM berjalan dengan baik, karena proses pelaksanaannya ditekankan pada delapan komponen; a) *Input*, *Proses dan Output*, b) SDM guru, c) Sarana Prasarana, d) Kurikulum, e) kesejahteraan guru, f) Kedisiplinan, g) Kerja sama, baik itu dalam unit ataupun dengan jajaran birokrasi terkait, h) Penguasaan teknik informatika. 4) Peran kepala madrasah dalam pengawasan dan pembimbingan pengembangan program MBM berjalan dengan baik, berdasarkan pada tiga teknik pengawasan yang dilakukan yaitu ; a) Teknik pengawasan Internal, b) Teknik pengawasan eksternal, dan c). Tidak lanjut. 5) Masalah pendanaan menjadi faktor penghambat utama yang dihadapi MAN Malang I dalam mengembangkan MBM, serta juga lokasi pendidikan yang banyak disekitar madrasah, semua ini merupakan tantangan karena SMA dan SMK menawarkan *life skill*, sedangkan madrasah menawarkan agama dan moral. Peluangnya ternyata masyarakat masih menginginkan moral, smua ini banyak dipengaruhi oleh keberhasilan

lembaga tersebut dalam mengembangkan MBM dengan ditandai banyaknya idea tau program baru yang dimunculkan.[16]

Dari beberapa penjelasan di atas tentang berbagai penelitian yang telah dilakukan tentang peran kepala madrasah dalam penerapan manajemen berbasis madrasah (MBM) dapatlah peneliti uraikan dalam bentuk tabel seperti di bawah ini:

Tabel 1.2 Originalitas Penelitian

No	Peneliti Sebelumnya (Judul Tesis)	Persamaan	Perbedaan	Originalitas Penelitian
1.	Ahmad Azhar, *Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MAN Malang II Batu)* (Tesis UIN, 2007)	- Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah	- Fokus pada peningkatan mutu pendidikan - Objeknya MAN Malang II Batu	- Fokus pada peran kepala madrasah dalam proses perencanaan, strategi pelaksanaan dan bentuk-bentuk pengawasan serta evaluasi dalam penerapan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) - Faktor pendukung dan penghambat - Obyeknya di Madrasah Ibtidaiyyah
2.	Muhammad Asrori Ardiansyah, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Islam Unggul di Malang (Studi Multikasus di MIN Malang I dan SDI Surya Buana Malang* (Tesis UIN, 2009)	- Kepemimpinan Kepala Sekolah	- Fokus pada artikulasi visi, misi dan nilai-nilai pemimpin kepala sekolah dan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan - Objeknya MIN Malang I dan SDI Surya Buana Malang.	

[16]Syahrir Ramadhan Masneno. 2010. *Peran Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Manajemen Berbasis Madrasah* (di MAN 1 Malang). Tesis, tidak diterbitkan. Batu: Sekolah Pascasarjana UIN Malang.

3.	Syahrir Ramadhan Masneno, *Peran Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Manajemen Berbasis Madrasah di MAN Malang I* (Tesis UIN, 2010)	- Peran Kepala Madrasah - Manajemen Berbasis Madrasah	- Fokus pada pengembangan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) - Objeknya MAN Malang I	AlAzhar, Serabi-Barat, Modung, Bangkalan.

F. Difinisi Istilah.

Untuk memberikan kejelasan dan pengertian atas istilah yang ada dalam judul penelitian ini. Maka penulis kemukakan beberapa istilah yang terdapat di dalamnya:

1. Peran Kepala madrasah adalah tugas, otoritas dan tanggung jawab kepala madrasah dalam penyelenggaraan program-program madrasah, kurikulum, dan keputusan personel, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya.[17] Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan peran kepala madarasah adalah fungsi manajerial kepala madrasah dalam memenej segala program yang ada di MI Al-Azhar untuk tercpainya tujuan yang diinginkan.
2. Peranan, yang dimaksud dalam penelitian ini adalah segala aktifitas fungsi manajemen yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan serta evaluasi[18] bagi semua komponen yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar.
3. Manajemen Berbasis Madrasah merupakan terjemahan dari *School Based Managemen*. Istilah ini muncul pertama kali di Amerika Serikat ketika

[17]Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah Teori Model dan Aplikasi,* (Jakarta: PT. Grasindo, 2003), hlm. 119.

[18]Depdiknas RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia,* (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), hlm. 423.

masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. Dimana pemerintah memberikan otonomi kepada lembaga agar mampu mengelola lembaganya sendiri sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka meningkatkan mutu.[19]

4. Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat, yang dimaksud dalam penelitian ini adalah suatu lembaga pendidikan di bawah naungan Departemen Agama yang menangani pendidikan madrasah tingkat dasar yang berlokasi di desa Serabi-Barat Modung Bangkalan.

G. Sistematika Penulisan

Sistimatika pembahasan dalam penelitian kualitatif ini adalah sebagai berikut:

BAB I: Pendahuluan, yang berisi: Konteks Penelitian, Fokus Penelitian, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Originalitas Penelitian, Difinisi Istilah, Dan Sistematika Penulisan.

BAB II: Kajian Pustaka, yang berisi; **A)** Kepemimpinan kepala madrasah, yang di dalamnya mencakup: (1) Konsep peran kepala madrasah dalam penerapan MBM, diantaranya: a) Kepala madraah sebagai *educator*, b) Kepala madrasah sebagai *manager*, c) Kepala madrasah sebagai *administrator*, d) Kepala madrasah sebagai *supervisor*, e) Kepala madrasah sebagai *leader*, f) Kepala madrasah sebagai *inovator*, g) Kepala madrasah sebagai *motivator*. (2) Model kepemimpinan kepala madrasah. (3) Kepemimpinan manajerial kepala madrasah. **B)** MBM, yang di dalamnya mencakup: (1) Pengertian MBM, (2) Tujuan MBM, (3) Manfaat MBM. **C)** Penerapan MBM, yang di dalamnya mencakup: (1)

[19]E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep Strategi dan Implementasi*, (Bandung: PT. Raja Grafindo Persada, 2003), hlm. 24.

Penerapan manajemen kurikulum, (2) Manajemen tenaga kependidikan, (3) Penerapan manajemen kesiswaan, (4) Penerapan manajemen sarana dan prasarana, (5) Penerapan manajemen keuangan, (6) Penerapan manajemen HUMAS. **D)** Faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan MBM, yang didalamnya mencakup: (1) Faktor pendukung, (2) Faktor penghambat.

BAB III: Metode Penelitian, yang berisi: **A)** Pendekatan dan jenis penelitian, **B)** Kehadiran peneliti, **C)** Lokasi penelitian, meliputi: (1) Profil MI Al Azhar Serabi Barat,(2) Visi, misi dan tujuan MI Al-Azhar, (3) Keadaan geografis MI Al Azhar Serabi Barat, (4) Suasana lokasi penelitian. **D)** Instrumen penelitian, **E)** Data dan sumber data, meliputi: (1) Sumber data primer, (2) Skunder. **F)** Prosedur pengumpulan data, meliputi: (1) Observasi, (2) Interview dan, (3) Dokumentasi. **G)** Teknik analisis data, meliputi: (1) Reduksi Data, (2) Penyajian data dan, (3) Ferifikasi. **H)** Pengecekan keabsahan data, meliputi: (1) Perpanjang keikutsertaan, (2) Ketekunan pengamatan dan, (3) Triangulasi. **I)** Tahap-tahap penelitian, meliputi: (1) Tahap pra lapangan, (2) Tahap pelaksanaan penelitian dan, (3) Tahap akhir penelitian

BAB IV: Paparan Data dan Temuan, yang berisi: **A)** Gambaran umum MI Al Azhar, meliputi: (1) Sejarah singkat MI Al Azhar Serabi Barat, (2) Visi, misi dan tujuan, (3) Data, struktur guru dan jumlah siswa MI Al Azhar, (4) Prestasi-prestasi MI Al Azhar Serabi Barat, (5) Budaya-budaya yang di kembangkan. **B)** Paparan data Penelitian yang meliputi pada: (1) Proses perencanaan kepala madrasah dalam penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat, (2) Strategi pelaksanaan kepala madrasah dalam penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat, (3) Bentuk pengawasan dan

evaluasi kepala madrasah dalam penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat, (4) Faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat.

BAB V: Pembahasan Hasil Penelitian, berisi pembahasan tentang: **A)** Proses perencanaan kepala madrasah dalam penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat. **B)** Strategi pelaksanaan kepala madrasah dalam penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat. **C)** Bentuk pengawasan dan evaluasi kepala madrasah dalam penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat. **D)** Faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat

BAB VI: Penutup, yang berisi tentang: **A)** Kesimpulan, **B)** Saran-Saran

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kepala madrasah memiliki peranan sangat besar dalam menggerakkan dan menyelerasikan semua sumberdaya pendidikan yang tersedia di madrasahnya. Peran aktif kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong madrasahnya untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran melalui program-program yang direncanakan dan dilaksanakan secara bertahap, disertai dengan pengawasan yang baik dan evaluasi secara konsisten yang semua itu bertujuan untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam kaitannya dengan penelitian ini berjudul "Peran Kepala Madrasah Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah". Dapat dikatakan bahwa peran kepala madrasah memiliki posisi peran yang sangat penting dan strategis dalam mengelola suatu lembaga pendidikan. Hal ini bisa dilihat dari teori ataupun pendapat para pakar yang terdapat pada bab II ini.

A. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan suatu organisasi, memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi dan memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi tentang interprestasi mengenai peristiwa para pengikutnya, pengeorganisasian pada aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, serta orang-orang di luar kelompok dan organisasi.[1]

Berbeda dengan apa yang dikatakan Gary Yulk bahwa: "memahami kepemimpinan sebagai sebuah proses mampengaruhi dalam suatu kelompok

[1]Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah,* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hlm. 1.

untuk mencapai tujuan orang secara bersama".[2] Hal tersebut memberikan penjelasan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi, memotivasi, serta menjalin kerja sama, pengorganisasian aktivitas tersebut untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Dari ini dapat dipahami bahwa kepemimpinan mencakup hubungan pemimpin dangan anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Sedangkan menurut Owens, yang mengatakan bahwa: "kepemimpinan merupakan dimensi hubungan sosial dalam organisasi dalam rangka memberikan pengaruh antara individu atau kelompok melalui interaksi sosial, mengidentifikasi kepemimpinan sebagai berikut:

> *Leadership is a function of grouping, not individual. We speak of course of individual as being leaders but leadership occurs of two of more people interaction. An interacting proses one person is able to induce others to think and behave in certain desired ways that being up the second key point which in fluencing leadership involves intentionally exercising influence organistion behavior of the people.*[3]
>
> Kepemimpinan merupakan fungsi dari kelompok bukan individual. Kita bicara individu sebagai pemimpin, tetapi kepemimpinan terjadi dari dua atau lebih dari interaksi manusia. Proses interaksi dari satu orang dapat mempengaruhi orang yang lainnya untuk berpikir dan berkelakuan dalam cara yang pasti diinginkan, hal ini menjadi poin kunci kedua yang mempengaruhi kepemimpinan, dimana melibatkan kesenjangan untuk berlatih mempengaruhi perilaku organisasi dari orang lain.

Berkenaan dengan kepemimpinan disuatu lembaga pendidikan, lebih menekankan pada pentingnya seorang pemimpin untuk meningkatkan kualitas dan efektifitas lembaganya tersebut. Serta menekankan adanya budaya sosial dalam kepemimpinan, dimana seorang pemimipin atau kepala lembaga harus melakukan interaksi baik kepada individu atau kelompok (siswa, guru, karyawan, orang tua

---

[2]Gary Yulk, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Terjemahan Jusuf Udaya, (Jakarta: Prehallindo, 1998), Edisi ketiga.

[3]Robert Owens, *Organizitional Behavior In Education.* (London: Allyn & Bacon, 1991).

dan masyarakat) sehingga dengan interaksi tersebut akan memberikan dampak positif bagi lembaga yang dipimpin agar lebih efektif dan efensien.

Begitupun dengan kepala madrasah yang merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan lembaga dan pendidikan direalisasikan. Sehubungan dengan MBM kepala madrasah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektifitas perannya dengan begitu, MBM sebagai paradigma baru pendidikan dapat memberikan hasil yang memuaskan.

Peran kepala madrasah dalam kaitannya dengan MBM, adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala madrasah dalam penerapan MBM di lembaganya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan ifesien. Sehubungan dengan itu peran kepala madrasah yang efektif dalam penerapan MBM dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembalajaran degan baik lancar dan produktif.
2. Menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
3. Menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan lembaga dan pendidikan.
4. Menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru.
5. Melakukan kerja sama dengan tim manajemen, serta

6. Berusaha mewujudkan tujuan lembaga secara produktif dengan ketentuan yang telah ditetapkan.[4]

Sehubugan dengan hal yang telah disebutkan di atas, Pidarta mengatakan bahwa:

> Ada tiga macam keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang kapala lembaga antara lain: 1) Keterampilan konseptual, yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi. 2) Keterampilan manusiawi, yaitu keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi dan memimpin. 3) Keterampilan teknik yaitu, keterampilan dalam menggunakan pengetahuan metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.[5]

Lebih lanjutnya dikemukakan bahwa untuk memiliki kemampuan, terutama kemampuan konseptual, kepala lembaga diharapkan melakukan kegiatan-kegiatan berikut: 1) Senantiasa belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari kerja para guru dan pegawai sekolah lainnya, 2) Melakukan observasi kegiatan manajemen secara terencana, 3) Membaca berbagai hal yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan, 4) Memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain, 5) Berpikir untuk masa yang akan datang, dan 6) Merumuskan ide-ide yang dapat diuji cobakan. Selain itu kepala madrasah harus dapat menerapkan gaya kepemimpinan dan manajerial yang efektif sesuai dengan situasi dan kebutuhan serta motivasi para guru dan pekerja lain.[6]

Dari penjelasan di atas dapat dipahami bahwa menjadi seorang kepala madarsah harus memiliki kelebihan dari pada yang dikepalainya baik itu tentang membaca suatu konsep atau keadaan yang ada dilingkup lembaganya serta

---

[4]Depag RI, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah,* (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2003), hlm.72.

[5]Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia,* (Jakarta: Bumi Aksara, 1988)

[6]E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep Dan Strategi Implementasi*, (Bandung: PT. Remaja Rosadakarya, 2007), hlm. 126.

mampu menghasilkan hal-hal yang inovatif untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu lembaganya.

1. Konsep Peran Kepala Madrasah Dalam Penerapan MBM

Kepala madrasah sebagai pemimpin, memiliki tanggung jawab penuh pada lembaga pendidikannya, harus mampu memainkan peranannya sebagai seorang pemimpin dalam rangka terlaksananya pendidikan. Secara khusus kepemimpinan disuatu madrasah mempunyai penekanan pada pola kepemimpinan untuk meningkatkan aktivitas dan kualitas lembaganya. Berdasarkan kutipan tersebut menekankan adanya dimensi sosial budaya dalam kepemimpinan, dimana dalam kepemimpinan berlangsung interaksi individu atau kelompok (siswa, guru, staf, orang tua dan masyarakat).[7] Hal ini sesuai firman Allah dalam Al-Qur'an:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَٰٓئِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي ٱلْأَرْضِ خَلِيفَةً

Artinya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi".[8]

Selain itu seorang kepala madrasah dituntut mampu menyelenggarakan pendidikan di lembaganya, ia juga harus mampu mengembangkan lembaganya agar lebih maju dari pada sebelumnya bukan malah sebaliknya. Dalam hal tersebut kepala madrasah harus mampu berperan sebagai seorang: *educator*, *manager, administrator, supervisor, leader, inovator* serta *motivator.*

Paparan tersebut sesuai dengan pendapat Imron Arifin, dalam Indar Yudikawati, yang mengatakan bahwa:

> Oleh karena itu kepala madrasah mempunyai peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan MBM di madrasahnya dengan menjadi seorang: *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator*

[7]Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah,* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hlm. 4.
[8]QS, Al-Baqarah, ayat 30.

> dan *motivator* (EMASLIM). Kepala madrasah bertanggung jawab dalam pembinaan serta membantu guru yang mengalami kesulitan dalam pelaksanaan program MBM. Kemampuan dalam menggerakkan guru dalam mencapai tujuan-tujuan MBM merupakan faktor penentu dalam keberhasilan pelaksanaan MBM.[9]

Selanjutya akan dibahas tentang peran seorang kepala madrasah dalam menentukan keberhasilan penerapan MBM di lembaganya, yaitu:

a. KepalaMadraah Sebagai *Educator*

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 0296/U/1996 merupakan sebuah landasan bahwa kepala madrasah sebagai *educator* harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing tenaga non guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan Iptek dan memberi contoh mengajar.[10]

Untuk kepentingan tersebut, kepala madrasah harus melakukan berbagai upaya dalam meningkatkan perannya sebagai pendidik. Diantara upaya-upaya yang perlu dilakukan yaitu: mengadakan pembinaan-pembinaan terhadap tenaga pendidik, baik pembinaan mental, pembinaan moral, pembinaan fisik maupun pembinaan artistik.

Pembinaan mental merupakan suatu hal yang berkait dengan sikap batin dan watak. Untuk itu kepala madrasah harus menciptakan iklim yang kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik secara professional dan proporsional. Dalam hal ini dia harus berusaha melengkapi sarana, prasarana dan sumber belajar agar dapat memberi kemudahan kepada para

---

[9]Imron Arifin, *Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah.* (Dalam Indar Yudhikawati). http://karya-ilmiyah.um.ac.id/idex.php/ASP/article/view 3553, diakses pada tanggal 2 Maret 2013.

[10]E. Mulyasa, *Pendidikan Agama Islam Berbasis Kompetensi; Konsep dan Implementasi Kurikulum*,(Bandung: Rosda, 2004), hlm. 101.

guru dalam melaksanakan tugas utamanya serta memberikan kemudahan belajar bagi peserta didik.

Sedangkan pembinaan moral merupakan pembinaan terhadap hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik dan buruk mengenai sikap atau perbuatan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban masing-masing tenaga kependidikan. Dia harus berusaha memberikan nasehat kepada guru dan kepada tenaga madrasah secara umum.

Dalam pembinaan fisik kepala madrasah harus mampu memberikan dorongan agar seluruh tenaga kependidikan berperan aktif dan kreatif dalam berbagai olah raga atau kegiatan fisik yang lain.

Adapun hal yang berkait dengan pembinaan artistik, kepala madrasah harus memberikan kepekaan terhadap seni dan keindahan. Dalam hal ini dia harus melakukan perencanaan program pengayaan dari pembelajaran yang telah dilaksanakan. Selain upaya di atas, kepala madrasah sebagai pendidik harus memberikan kesempatan pada guru, tenaga non guru dan peserta didik untuk ikut serta dalam kegiatan peningkatan sumber daya manusia. Hal ini berguna untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, utamanya yang berkaitan dengan proses belajar mengajar. Guru dan tenaga non guru dalam meningkatkan sumber daya manusia (SDM) dengan mengadakan penantaran-penantaran, *work shop*, seminar, loka karya, MGMP, KKG dan lainnya. Dengan penjabaran di atas dapatlah dipahami bahwa seorang kepala madrasah harus memiliki dinamika yang tinggi, komitmen pada masa depan, memiliki kepekaan terhadap pengembangan

masyarakat serta ilmu pengetahuan dan teknologi serta dengan disertai sikap *istiqamah*.[11] Dalam Al-Qur'an disebutkan, yaitu:

فَإِذَا فَرَغْتَ فَٱنصَبْ ۝٧ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَٱرْغَب ۝٨

Artinya: Maka apabila kamu telah selesai (dari urusan), kerjakanlah dengan secara sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan Hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.[12]

Sedangkan untuk peserta didik dalam meningkatkan pengetahuannya adalah dengan cara mengikuti kegiatan ekstra kurikuler, partisipasi dalam berbagai perlombaan kesenian, olah raga, perlombaan mata pelajaran dan lainnya.

b. Kepala Madrasah Sebagai *Manager*

Banyak diantara pakar-pakar manajemen yang mengemukakan pendapat mereka tentang pengertian manajemen. Pendapat yang mereka kemukakan terjadi suatu perbedaan dan juga ada kesamaannya. Akan tetapi justru perbedaan itu saling memperluas dan menambah wawasan tentang arti manajemen. Begitu juga dengan Terry dalam Syafaruddin yang memberikan penegrtian, bahwa: *"management is performance of conceiving and achieving desired results by means of group efforts consisting of utilizing human talent and resources".*

Dari pendapat ini dipahami bahwa manajemen adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan dari usaha manusia dan sumber daya lainnya.[13] Sejalan dengan pendapat sebelumnya Mondy dan Premeaux dalam Syafaruddin mengatakan bahwa *"management is the process of getting done trough the efforts of other people."*[14] Dari sini dapat dipahami bahwa proses manajemen dilakukan para manajer dalam suatu organisasi dengan cara dan

[11]Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hlm. 82.
[12]QS. AL Syarah: 7-8
[13]Syafruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*,(Jakarta: Ciputat Press, 2005), hlm. 41.
[14]*Ibid*., hlm. 42.

aktifitas tertentu, mereka mempengaruhi para personel atau anggota organisasi, pegawai, karyawan atau buruh agar mereka bekerja sesuai prosedur, pembagian kerja, dan tanggung jawab yang diawasi untuk mencapai tujuan bersama. Kepala madrasah dalam melakukan perannya sebagai *manager*, harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah dengan melakukan kegiatan koordinasi, yaitu dengan menyelaraskan dan menghubungkan orang-orang atau pekerjaan serta organisasi yang satu dengan yang lain, sehingga semuanya berjalan dengan maskimal dan harmonis. Dengan tahapan koordinasi seperti ini pembagian kerja akan lebih jelas sehingga bawahan akan lebih memahami apa yang harus dikerjakan serta tidak akan menimbulkan rasa keragu-raguan dalam melaksanakan pekerjaannya.[15] Hal ini sesuai dengan apa yang tercantum dalam Al-Qur'an yang berbunyi:

وَتَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلۡبِرِّ وَٱلتَّقۡوَىٰۖ وَلَا تَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلۡإِثۡمِ وَٱلۡعُدۡوَٰنِ

Artinya: Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong menolonglah kamu dalam berbuat dosa dan pelanggaran.[16]

Upaya kepala madrasah dalam memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama di madrasah dengan pihak lain yang terkait, sangat penting karena sebagai manajer dia harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumberdaya madrasah dalam mewujudkan visi dan misinya untuk mencapai tujuan. Begitu juga harus mampu menghadapi berbagai persoalan di madrasah,

[15]Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah.* (Malang:UIN Maliki Press, 2010), hlm. 53.
[16]QS. Al-Maidah, ayat 2

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

Sebagai *manager*, kepala madrasah dalam memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan dalam meningkatkan profesinya, harus bersikap demokratis, dia tidak berpihak sebelah dalam memberikan kesempatan kepada bawahannya dalam berbagai macam kegiatan sesuai dengan bidangnya masing-masing. Dalam memberikan dorongan terhadap keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, kepala madrasah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di madrasah. Dalam hal ini kepala madrasah bisa berpedoman pada azas tujuan, azas keunggulan, azas mufakat, azas kesatuan, azas prestasi nilai, azas keakraban dan azas integritas atau kekuasaan dan bertanggung jawab.[17]

Selain kemampuan tersebut, kepala madrasah sebagai seorang *manager* harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dalam menyusun program madrasah, organisasi personalia, pemberdayaan tenaga kependidikan dan pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal.

Perwujudan dari kemampuan menyusun program madrasah, yaitu dalam bentuk pengembangan program jangka panjang (lebih dari lima tahun), pengembangan jangka menengah (tiga sampai lima tahun) dan program jangka pendek yang dituangkan dalam waktu satu tahun (program tahunan).

---

[17]E. Mulyasa, *Pendidikan Agama Islam Berbasis Kompetensi: Konsep dan Implementasi Kurikulum*,(Bandung: Rosda, 2004), hlm. 104.

Sedangkan penyusunan organisasi personalia madrasah harus diwujudkan dalam pengembangan susunan personalia pendukung meliputi pengelolah laboratorium, perpustakaan dan pusat sumber belajar, serta penyusunan kepanitiaan untuk kegiatan temporer meliputi panitia penerimaan siswa baru, panitia ujian dan panitia peringatan hari-hari besar agama maupun negara.

Adapun perwujudan kemampuan pemberdayaan kependidikan diwujudkan dalam memberi arahan secara dinamis, pengkoordinasian tenaga kependidikan dalam pelaksanaan tugas, pemberian hadiah bagi mereka yang berprestasi dan pemberian hukuman bagi yang kurang berdisiplin dalam melaksanakan tugas. Begitu juga kemampuan dalam mendayagunakan sumber daya madrasah diwujudkan dalam pendayagunaan serta perawatan sarana dan prasarana madrasah, begitu juga pencatatan berbagai kinerja tenaga kependidikan dan pengembangan program peningkatan profesionalisme.

Dengan demikian kepala madrasah dalam melaksanakan tugas, fungsi serta perannya sebagai seorangv*manager*, benar-benar mampu merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan seluruh sumber daya madrasah dalam rangka mencapai tujuan.

c. Kepala Madrasah Sebagai *Administrator*

Suatu lembaga pendidikan dalam menyelenggarakan organisasinya tentu banyak sekali aktivitas yang dilakukan, aktivitas tersebut menyangkut segenap kegiatan pengaturan untuk menjalin kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan. Aktivitas tersebut meliputi pembagian pekerjaan, mengatur orang-orang yang akan mengerjakan, memimpin dan mengendalikan orang-orang, memerintah, meminta pertanggung jawaban, mendayagunakan fasilitas, mencari,

menempatkan, dan mempekerjakan serta memberhentikan pegawai, mengatur keuangan, perlengkapan dan surat menyurat agar semua kegiatan dapat berjalan harmonis, efisien dan efektif. Uraian tersebut secara tidak langsung terangkum dalam aktivitas-aktivitas seorang *administrator*.

Keterkaitan dengan hal tersebut, seorang pemimpin atau kepala madrasah harus bekerja secara optimal dan berkomitmen serta adil dalam mengambil suatu keputusan terhadap proses dan hasil kerja yang bermutu atau sebaik mungkin serta selaras dengan ajaran *ihsan*.[18] Hal ini dijelaskan dalam Al-Qur'an yang berbunyi:

إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُ بِٱلۡعَدۡلِ وَٱلۡإِحۡسَٰنِ وَإِيتَآيِٕ ذِي ٱلۡقُرۡبَىٰ وَيَنۡهَىٰ
عَنِ ٱلۡفَحۡشَآءِ وَٱلۡمُنكَرِ وَٱلۡبَغۡيِۚ يَعِظُكُمۡ لَعَلَّكُمۡ تَذَكَّرُونَ ٩٠

Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.[19]

Administrasi menurut Ordway Tead dalam Soetopo, dikatakan:

Adminstration is conceived as the necessary activities of these individuals (executives) in an organization who charged with ordering, forwarding and facilitating the associate efforts of group of individuals brought together to realize certain defined purposes.[20]

Maksudnya, administrasi adalah segala aktivitas individu-individu (para pejabat) dalam suatu organisasi yang berkaitan dengan tugas memerintah, memajukan dan melengkapi usaha bersama dari kelompok individu tersebut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan The Liang Gie mengemukakan bahwa "administrasi adalah segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap

[18]Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hlm. 81.
[19]QS. An Nahl, ayat 9.
[20]Hendyat Soetopo dan Wasty Sumanto, *Pengantar Oprasional Administrasi Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1982), hlm. 17.

pekerjaan pokok yang dilakukan oleh kelompok orang dalam kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu".

Beberapa definisi di atas dapatlah dijelaskan bahwa administrasi mengandung hal-hal sebagai berikut:

1. Adanya tujuan yang akan dicapai.
2. Adanya kegiatan pengaturan atau penataan.
3. Adanya sumber daya yang ditata.
4. Adanya kelompok manusia yang bekerja sama.
5. Adanya tugas-tugas yang harus dilaksanakan.
6. Adanya perlengkapan atau peralatan.

Dalam hal tersebut kepala madrasah sebagai *administrator* bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pangajaran di madrasahnya. Oleh karena itu, untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala madrasah hendaknya memahami, menguasai, dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai *administrator* pendidikan.[21]

Selain itu kepala madrasah harus mampu mengaplikasikan dalam pengelolaan administrasi yang bersifat seperti: pencatatan, panyusunan dan dokumentasi seluruh program madrasah. Dan secara spesifik, kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk mengelola suatu kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi personalia, administrasi sarana dan prasarana, administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.[22]

---

[21]Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan.* Cet. XI, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya Offset, 2002), hlm. 106.

[22]E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional.* Cet IV. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset, 2004), hlm. 107.

d. Kepala Madrasah Sebagai *Supervisor*

Pada hakekatnya inti program supervisi adalah untuk memperbaiki hal belajar dan mengajar. Program itu dapat berhasil bila *supervisor* memiliki keterampilan dan cara kerja yang efisien dalam kerja sama dengan seluruh tenaga kependidikan.

Untuk memperjelas tentang supervisi, Good Carter dalam Suhertian memberi pengertian bahwa:

> Supervisi adalah usaha dari petugas madrasah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lainnya, dalam memperbaiki pengajaran, termasuk dengan menstimulir, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru serta merevisi tujuan pendidikan, bahan-bahan pengajaran dan metode mengajar serta evaluasi pengajaran.[23]

Sedangkan Sergiovani dan Starrat dalam Mulyasa menyatakan bahwa:

> *Supervision is a process designed to help teacher and supervisor leam more about their practice; to better able to use their knowledge ang skills to better serve parent and schools; and to make the school a more effective learning community.*[24]

Maksudnya supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di madrasah agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuan untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua, peserta didik dan madrasah, serta berupaya menjadikan madrasah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif. Begitu juga dengan Purwanto yang mengatakan bahwa: "supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru

---

[23]Piet. A. Suhertian, *Prinsip-prinsip dan Tehnik Supervisi Pendidikan*,(Surabaya: Usaha Nasional, 1981), hlm. 18.

[24]E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional.* Cet IV. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset, 2004), hlm. 111.

dan pegawai madrasah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif".[25]

Oleh sebab itu kepala madrasah harus mempunyai keterampilan hubungan manusiawi untuk menempatkan diri dalam suatu pekerjaan atau keterampilan menjalin komunikasi. Dengan hal tersebut akan terjadi interaksi dengan sikap saling memahami, mengahargai dan menghormati sehingga akan menjadi suatu organisasi yang dinamis.[26] Dalam hal ini Allah menjelaskan dalam Al-Qur'an yang berbunyi:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah, mohonkanlah ampun atas mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.[27]

Beberapa definisi di atas menggambarkan begitu banyak dan besarnya tanggung jawab kepala madrasah sebagai *supervisor*. Oleh sebab itu sebagaimana dikatakan Rifa'i dalam Purwanto bahwa: dalam menjalankan supervisi, kepala madrasah sebaiknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:[28]

1. Supervisi hendaknya bersifat konstruktif dan kreatif, yaitu pada yang dibimbing dan diawasi harus dapat menimbulkan dorongan untuk bekerja.

[25]Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan.* Cet. XI. (Bandung: PT Remaja Rosda Karya Offset, 2002), hlm. 76.

[26]Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Malang:UIN Maliki Press, 2010), hlm. 62.

[27]QS. Surat Al Imron, ayat 159.

[28]Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan.* Cet. XI. (Bandung: PT Remaja Rosda Karya Offset, 2002), hlm. 117.

2. Supervisi harus didasarkan atas keadaan dan kenyataan yang sebenar-benarnya.
3. Supervisi harus sederhana dan informal dalam pelaksanaannya.
4. Supervisi harus dapat memberikan perasaan aman pada guru-guru dan pegawai-pegawai madrasah yang di supervisi.
5. Supervisi harus didasarkan atas hubungan profesional, bukan atas dasar hubungan pribadi.
6. Supervisi harus selalu memperhitungkan kesanggupan, sikap dan mungkin prasangka guru-guru dan pegawai madrasah.
7. Supervisi tidak bersifat mendesak atau otoriter karena dapat menimbulkan perasaan gelisah atau bahkan antipati dari guru-guru.
8. Supervisi tidak boleh didasarkan atas kekuasaan pangkat, kedudukan atau kekuasaan pribadi.
9. Supervisi tidak boleh bersifat mencari-cari kesalahan dan kekurangan.

Dari uraian di atas dapat dijelaskan bahwa kepala madrasah sebagai *supervisor* harus berperan untuk memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan, penilaian pada masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan serta pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Kepala madrasah dalam melaksanakan supervisi yang efektif, dapat melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual dan simulasi pembelajaran.[29] Dalam diskusi kelompok ini kepala madrasah bisa melibatkan para guru dan tenaga kependidikan lainnya untuk memecahkan berbagai masalah di madrasah dalam rangka mencapai suatu keputusan. Kunjungan kelas yang

[29]E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional.* Cet IV. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset, 2004), hlm. 113.

dilakukan kepala madrasah merupakan salah satu teknik untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung. Pembicaraan individual merupakan teknik bimbingan dan konseling kepada tenaga kependidikan. Sedangkan simulasi pembelajaran merupakaan suatu teknik supervisi berbentuk demonstrasi pembelajaran yang dilakukan oleh kepala madrasah agar guru dapat menganalisa penampilannya sebagai instrospeksi diri.

Untuk mengetahui keberhasilan kepala madrasah sebagai seorang supervisor, menurut Mulyasa bahwa: ”diantaranya dapat dilihat dari peningkatan kesadaran tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerjanya dan peningkatan keterampilan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya”.[30]

e. Kepala Madrasah Sebagai *Leader*

Pemimpin atau *leader* mempunyai bermacam-macam pengertian, hal ini disebabkan tinjauan para pakar dari berbagai aspek, baik secara politik, sosial maupun lainnya.

Menurut John Gage Allle dalam Kartono mengatakan bahwa: *“leader a guide; a conductor; a commander”.* Intinya pemimpin itu ialah pemandu, penunjuk, penuntun, komandan.[31] Sedangkan menurut Kartono sendiri memberikan kesimpulan bahwa:

> Pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus dengan atau tanpa pengangkatan yang resmi, dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama dan mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu.[32]

---

[30]E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional.* Cet IV. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset, 2004), hlm. 115.

[31]Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan.* Cet XII. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005), hlm. 39.

[32]*Ibid*., hlm. 38.

Beberapa definisi di atas menunjukkan bahwa tugas dan tanggung jawab kepala madrasah (pemimpin) sangatlah berat. Untuk itu pemimpin selaku pemegang kekuasaan harus mempunyai kewibawaan dan kemampuan lebih dari yang dipimpinnya. Sebagaimana James A. Lee mengatakan bahwa: pemimpin harus memiliki beberapa kelebihan, yaitu:[33]

1. Kapasitas: kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan dalam berbicara atau *verbalfacility*, keahlian, kemampuan menilai.
2. Prestasi atau *achievement*: gelar kesarjanaan, ilmu pengetahuan, perolehan dalam olah raga dan lain-lain.
3. Tanggung jawab: mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif dan punya hasrat untuk unggul.
4. Pertisipasi: aktif, memiliki sosiabilitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif atau suka bekerja sama, mudah menyesuaikan diri, punya rasa humor.
5. Status: meliputi kedudukan sosial-ekonomi yang cukup tinggi, populer, tenar.

Dari beberapa keterangan di atas, dalam hal ini kepala madrasah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman serta pengetahuan profesional, begitu juga dengan pengetahuan administrasi dan pengawasan. Sehingga dalam melaksanakan tugasnya ia akan bekerja sungguh-sungguh dan teliti, tidak separuh hati atau setengah-setengah, tertib dan sesuai antara satu dengan yang lain.[34] Hal ini telah diisyaratkan oleh Allah dalam Al-Qur'an yang berbunyi:

ٱلَّذِىٓ أَحۡسَنَ كُلَّ شَىۡءٍ خَلَقَهُۥۖ ٧

Artinya: Yang membuat segala sesuatu yang dia ciptakan sebaik-baiknya.[35]

[33]*Ibid*., hlm. 36.
[34]Mulyadi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Malang:UIN Maliki Press, 2010), hlm. 81.
[35]QS. Al-Sajadah, ayat 7.

Berbeda dangan Mulyasa yang mengatakan bahwa:

> Sebagai *leader* seorang kepala madrasah harus mampu menganalisis kepribadiannya sendiri, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi lembaganya, serta kemampuan dalam mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi.[36]

Adapun kejelasannya yaitu, dalam hal pengetahuan terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan kepala madrasah dalam memahami kondisi tenaga kependidikan, memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, menerima masukan, saran dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya. Sedangkan dalam memahami terhadap visi dan misi akan tercermin dari kemampuannya untuk mengembangkan visi madrasah, mengembangkan misi madrasah, dan melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan. Adapun kemampuan kepala madrasah dalam mengambil keputusan akan terlihat dari kemampuannya dalam mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di madrasah, mengambil keputusan untuk kepentingan internal madrasah, dan mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal madrasah. Dalam hal kemampuan berkomunikasi akan tampak dari kemampuan kepala madrasah untuk berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di madrasah, menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik, berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar lingkungan madrasah. Hal yang lebih spesifik lagi disampaikan oleh Terry dalam Kartono, bahwa:

> Pemimpin yang unggul harus memiliki sepuluh sifat yaitu: (a) Kekuatan, (b) Stabilitas emosi, (c) Pengetahuan tentang relasi insani, (d) Kejujuran, (e) Objektif, (f) Dorongan pribadi, (g) Keterampilan berkomunikasi, (h)

[36]E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional.* Cet IV. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset, 2004), hlm. 117.

Kemampuan mengajar, (i) Keterampilan sosial, (j) Kecakapan teknis atau kecakapan manajerial.[37]

f. Kepala Madrasah Sebagai *Inovator*

Inovasi pada lembaga pendidikan madrasah sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan kualitasnya. Suatu lembaga pendidikan madrasah akan terlaksana dengan baik dan maju, bila kepala madrasah selaku *inovator* mampu mencari, menentukan dan melaksanakan berbagai pembaharuan di madrasah. Dia juga haru memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungannya serta mampu mengembangkan model-model palajaran yang inovatif. Dengan demikian adanya (gagasan baru) dari kepala madrasah selaku *inovator*, akan meningkatkan kualitas pendidikannya di madrasah.

Hal tersebut di atas akan tercermin dari cara-cara kepala madrasah dalam melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integrative, rasional dan objektif, paragmatis, keteladanan, disiplin, adaptable dan fleksibel.[38]

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

Maskud dari kreatif, bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dilakukan agar para tenaga kependidikan dapat memahami apa yang disampaikan oleh kepala madrasah

[37]Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan.* Cet XII. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005), hlm. 47.

[38]E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional.* Cet IV. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset, 2004), hlm. 118.

sebagai pimpinan, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi madrasah.

Delegatif, bahwa dalam meningkatkan profesionalisme dari tenaga kependidikan di madrasah kepala madrasah harus mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing.

Integritas dimaksudkan, dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah kepala madrasah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan madrasah secara efektif, efisien dan produktif. Dan ia juga harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan obyektif.

Pragmatis dimaksudkan, bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah kepala madrasah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan serta kemampuan yang dimiliki madrasah. Di samping itu, kepala madrasah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik.

Dan dalam menghadapi situasi baru ia harus mampu beradaptasi dan fleksibel, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga pendidik dan kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.

g. Kepala Madrasah Sebagai *Motivator*

Motivasi merupakan kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang memberi daya, memberi arah dan memelihara tingkah laku. Motivasi merupakan suatu proses psikologi yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan,

persepsi dan keputusan yang terjadi dalam diri seseorang. Pemberian motivasi dikatakan penting menurut Maksum karena bahwa: "pemimpin atau manajer itu tidak sama dengan karyawan. Seorang pemimpin atau tidak dapat melakukan pekerjaan sendirian, karena keberhasilannya amat ditentukan oleh hasil kerja yang dilakukan orang lain".[39]

Kepala madrasah selaku pimpinan di lembaga pendidikannya tidak dapat melaksanakan tugasnya sendirian, melainkan tergantung pada jerih payah para tenaga pendidik dan kependidikan, karena itu ia perlu memberikan motivasi kepada mereka agar mampu dan mau melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku.

Sebagai *motivator* kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Mulyasa mengataka bahwa: "motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar".[40]

Lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu kepala madrasah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugas secara optimal. Pengaturan lingkungan fisik tersebut antara lain mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, serta mengatur lingkungan madrasah yang nyaman.

---

[39]Maksum Muhtar, *Transformasi Pendidikan Islam dalam Pesantren Masa Depan*, (Jakarta: Pustaka Hidayah, 1999), hlm.134.

[40]E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional.* Cet IV. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset, 2004), hlm. 120.

Dalam pengaturan suasana kerja, kepala madrasah selaku *motivator* harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan yang aman. Di sisi lain, ia harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien serta dapat meningkatkan produktifitas madrasah. Berkenaan dengan hal tersebut Mulyasa menyatakan secara lebih ringkas bahwa:

> Kepala madrasah dalam membina disiplin para tenaga kependidikan dengan menggunakan strategi sebagai berikut: a) Membantu para tenaga kependidikan dalam mengembangkan pola perilakunya. b) Membantu para tenaga pendidik dan kependidikan untuk meningkatkan standar perilakunya. c) Melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama.[41]

Untuk menerapkanhal tersebut, kepala madrasah harus mengetahui dan mempertimbangkan berbagai situasi, dan perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku bawahan yang menyimpang atau yang tidak disiplin. Dalam hal tersebut bisa menerapkan motto Ki Hajar Dewantoro, yaitu: *"ing ngarso sung tulodho, ing madyo mangun karso, tutwuri handayani."* Maksudnya di depan menjadi teladan, di tengah membina kemauan, di belakang memberikan motivasi atau menjadi pendorong.

Lebih lanjutnya, berkenaan dengan prinsip yang dapat diterapkan kepala madrasah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesionalismenya. Mulyasa mengatakan prinsip tersebut adalah:[42]

1. Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan.
2. Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan di informasikan kepada para tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuan dia

[41]E. Mulyasa. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Cet IV. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset, 2004), hlm. 120.

[42]*Ibid*., hlm. 121.

bekerja. Para tenaga kependidikan juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tersebut.
3. Para tenaga kependidikan harus selalu diberi tahu tentang hasil dari setiap pekerjaanya.
4. Pemberian hadiah lebih baik dari pada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
5. Usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala madrasah memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.

Selain itu kepala madrasah selaku motivator harus menyediakan berbagai sumber belajar. Dalam hal ini ia harus perlu mengembangkan pusat sumber belajar tersebut untuk memperkaya kegiatan pembelajaran. Di antaranya dengan penyediaan media *audio visual* seperti: pesawat televisi, *video compact* disk, internet dan lain-lain. Sehingga dengan adanya kelengkapan media, proses belajar mengajar semakin bertambah semangat dan lebih efektif dan efisien.

Secara teoritis, kepala madrasah dalam menyelenggarakan program madrasahnya haruslah didahului degan menyusun rencana dangan baik yang penerapannya dilakukan secara efektif dan konsisten baik itu dalam proses kegiatan yang bersifat formal (PBM), ataupun dalam kegiatan lainnya yang masih ada kaitannya dalam proses pendidikan dilembaga pendidikan tersebut. Berjalan tidaknya program pendidikan disuatu lembaga tergantung kepada apa rancangan dan pelaksanaan dari fungsi-fungsi elemen organisasi tersebut dalam pengelolaan informasi, partisipasi, dan tugas pokok organisiasi, seperti perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan.

2. Model Kepemimpinan Kepala Madrasah

Menyikapi kebijakan desentralisasi pendidikan dalam konteks otonomi daerah yang bergulir bersamaan dengan era globalisasi sekarang ini, yang ditandai

dengan kompetisi global yang ketat dan tajam. Perlu dilakukan perubahan paradigma kepemimpinan pendidikan, terutama dalam pola hubungan antara atasan dengan bawahan, yang semula bersifat *hierarkis-komando* menuju kepada kemitraan bersama. Dalam hubungan atasan-bawahan yang bersifat hierarkis-komando, seringkali menempatkan bawahan sebagai objek. Pemaksaan kehendak dan paragmatis merupakan sikap dan prilaku yang kerap mewarnai kepemimpinan *hierarkis-komando*, yang pada akhirnya akan berakibat sangat fatal terhadap terbelenggunya sikap inovatif dan kreatif dari setiap bawahan. Dalam setiap melaksanakan tugas dan kewajiban, mereka cenderung berikap apriori dan bertindak hanya atas dasar perintah pemimpin semata. Dengan kondisi demikian, pada akhirnya akan sulit dicapai kinerja yang unggul dan produktif dalam suatu organisasi.[43]

Berkaitan dengan tuntutan era desantralisai dan otonomi pendidikan tersebut, terdapat tiga jenis kepemimpinan yang dipandang representatif, yaitu: *transaksional*, *transformasional* dan *visioner*.[44]

Pertama, *transaksional* adalah model kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahan.[45] Pola hubungan yang dikembangkan kepemimpinan transaksional adalah berdasarkan suatu sistem timbal balik yang sangat yang menguntungkan (*mutual system of reinforcement*), yaitu pemimpin memahami kebutuhan dasar para pengikutnya dan pemimpin menemukan penyelesain atas cara kerja dari para pengikutnya tersebut.

---

[43]E. Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*,(Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), hlm. 47.

[44]Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Madrasah Efektif.* (Jakarta:PT. Bumi Aksara, 2006), hlm.75.

[45]*Ibid.,* hlm. 78.

Kedua, *transformasional* adalah sebagai model kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan atau dorongan pada semua unsur yang ada dalam madrasah untuk bekerja atas dasar sistem nilai (*values system*) yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di madrasah (guru, siswa, pegawai, oramg tua siswa, masyarakat, dan sebagainya) bersedia tanpa paksaan untuk berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal suatu madrasah. Kepemimpinan *tranformasional* adalah model pemimpin yang memilki wawasan jauh ke depan serta berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini saja akan tetapi juga dimasa yang akan datang.[46] Model kepemimpinan transformasional memandang nilai organisasi sebagai suatu nilai-nilai yang luhur, yang perlu dirancang dan ditetapkan oleh seluruh staf sehingga mereka mempunyai rasa memiliki dan komitmen dalam pelaksanaannya.

Dari hal tersebut dapat dijelaskan bahwa pemimpin transformasional adalah seorang yang mempunyai keahlian diagnosis, selalu meluangkan waktu dan mencurahkan perhatian dalam upaya untuk memecahkan masalah dari berbagai aspek guna mengembangkan organisasi dimasa yang akan datang.

Ketiga, *visioner* adalah model kepemimpinan dalam rangka menciptakan, merumuskan, mengkomunikasikan, mentransformasikan dan menerapkan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan *stake holders* yang diyakini, sebagai cita-cita organisasi dimasa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personel.[47] Adapun ciri-ciri kepemimpinan visioner salah satunya ditandai oleh kemampuan dalam membuat perencanaan yang jelas

[46]*Ibid.*, hlm. 79.

[47]Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Madrasah Efektif*. (Jakarta:PT. Bumi Aksara, 2006), hlm. 82.

sehingga dari rumusan visinya tersebut akan tergambar sasaran apa yang hendak dicapai dari pengembangan lembaga yang dipimpinnya.

Dari ketiga model kepemimpinan tersebut sama memiliki kelebihan yang berbeda. Akan tetapi dalam pengambilan keputusan yang bersifat otonomi seperti saat ini (MBS/MBM) khususnya dilembaga pendidikan dasar dan menengah, menurut Komite Reformasi Pendidikan, bahwa:c"kepala madrasah perlu memiliki kepemimpinan yang kuat, partisipatif dan demokratis untuk mengakomodasi persaratan ini, seorang kepala madrasah perlu mengadopsi kepemimpinan *trasnformasional*. Hal ini dikarenakan model kepemimpinan transformasioal dicirikan dengan adanya proses untuk membangun komitmen bersama terhadap sasaran organisasi dan memberikan kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran. Dikatan oleh Burns, bahwa: "dalam model kepemimpinan transformasional, pemimpin mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral".[48]

Begitu dengan apa yang dikutip oleh Gary Yulk dalam Bass, mengatakan bahwa:

> "kepemimpinan transformasional mampu mentrasformasi dan memotivasi para pengikitnya dengan cara: (1) membuat mereka lebih sadar akan pentingnya suatu pekerjaan, (2) memdorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan diri sendiri, dan (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pengikut pada taraf yang lebih tinggi.[49]

Model kepemimpinan transformasional ini disarankan untuk diadopsi dalam penerapan MBM dikarenakan ciri-ciri kepemimpinan transformasional sejalan dengan model manajemen MBM, yaitu:

---

[48]Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah Teori Model dan Aplikasi.*(Jakarta: PT. Grasindo, 2003), hlm. 172.

[49]Gary A Yulk, *Kepemimpinan Dalam Organiasi* terjemahan Jusuf Udaya, (Jakarta: Prehalindo, edisi ke-3 1998).

a. Adanya kesamaan, bahwa organisasi tidak digerakkan oleh badan birokrasi, akan tetapi oleh kesadaran bersama.
b. Para pelaku mengutamakan kepentingan organisasi dan bukan kepentingan pribadi.
c. Adanya partisipati aktif dari pengikut atau orang yang dipimpin.

Dengan adanya prinsip manajemen berbasis madrasah yang menekankan efektivitas terhadap perencanaan program madrasah, diharapkan terpenuhi secara maksimal dan optimal dengan model kepemimpinan seperti ini.

3. Kepemimpinan Manajerial Kepala Madrasah

Manajemen merupakan proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi, serta mendaya gunakan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berkenaan dengan asumsi tersebut Supriono dalam Mulyasa mengatakan bahwa:

> Kepala madrasah sebagai manajer adalah seorang yang bertanggung jawab untuk mencapai hasil tertentu melalui tindakan orang lain yang berada dibawah tanggung jawabnya. Sebagai manajer kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama, memberikan kesempatan kepada para anggota kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.[50]

Dalam hal ini ada tiga hal penting yang harus diperhatikan oleh seorang kepala madrasah dalam menjalankan fungsinya sebagai seorang manajer, yaitu:

1. Proses, adalah suatu cara yang sistematik dalam mengerjakan sesuatu. Manajemen adalah suatu proses karena semua berhubungan dengan ketangkasan dan keterampilan khusus yang dimiliki seorang kepala madrasah

[50]E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Kontek Menyukseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 25.

dalam mengusahakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

a. Merencanakan, dalam artian kepala madrasah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan.
b. Mengorganisasikan, berarti kepala madrasah harus mampu menghimpun dan mengorganaisasikan sumberdaya manusia serta sumber-sumber material madrasah. Sebab keberhasilan madrasah sangat tergantung pada kecakapan dalam mengatur dan mendayagunakan sebagai sumber dalam mencapai tujuan.
c. Memimpin, dalam artian kepala madrasah harus mampu mengarahkan dan mempengaruhi seluruh sumber daya manusia unruk melakukan tugas-tugasnya yang esensial. Dengan mencipatakan suasana yang tepat kepala madrasah menbantu sumber daya manusia untuk melakukan hal-hal yang paling baik.
d. Mengendalikan, dalam arti kepala madrasah memperoleh jaminan bahwa madrasah berjalan mencapai tujuan. Apabila terdapat kesalahan diantara bagian-bagian yang ada dari lembaga tersebut, kepala madrasah harus memberikan petunjuk dan meluruskannya.

2. Sumber daya suatu madrasah meliputi: dana, perlengkapan, informasi, maupun SDM yang masing-masing berfungsi sebagai pemikir, perencana, pelaku serta pendukung untuk mencapai tujuan.
3. Mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Bahwa kepala madrasah berusaha untuk mencapai tujuan akhir yang bersifat khusus (*specific*

ends). Tujuan akhir yang spesifik ini berbeda antara organisasi yang satu dengan yang lain. Tujuan ini bersifat khusus dan unik, namun apapun tujuan spesifik dari organisasi tertentu, manajemen merupakan proses tujuan dapat di capai.[51]

Berdasarkan uraian tersebut, seorang manajer atau kepala madrasah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan suatu organisasi dimana di dalamnya dikembangkan berbagai macam pengetahuan, serta organisasi sebagai tempat untuk membina dan mengembangkan karir-karir SDM memerlukan manajer yang mampu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Stoner, ada delapan macam fungsi manajer seorang kepala sekolah/madrasah yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi yaitu, bahwa para manajer:

1. Bekerja dengan dan melalui orang lain.

Dalam fungsi ini seorang kapala madrasah berprilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungannya sendiri, baik itu kepada bawahan begitu juga kepada atasannya.

2. Bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan.

Dalam fungsi ini, seorang kepala madrasah harus bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahannya (guru, staf, siswa dan orang tua siswa), yang semua itu tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab kepala madrasah.

3. Dengan waktu dan sumber daya yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan.

Dalam fungsi ini, seorang kepala madrasah harus dapat mengatur pemberian tugas secara tepat. Bahkan adakalanya seoarang kepala madrasah harus dapat menentukan suatu prioritas bila mana terjadi konflik antara kepentingan bawahan dengan kepentingan lembaga.

---

[51]James A.F. Stoner, *Management*. Second Edition. (Prentice Hall, Inc, Englewood cliffs, N.J, 1982), hlm. 8-13.

4. Berpikir secara realistik dan konseptual.
Fungsi ini berarti menuntut seorang kepala madrasah harus dapat memecahkan setiap persoalan melalui suatu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang *feasible,* demikian pula dengan kepala madrasah harus mampu melihat setiap tugas sebagai satu keseluruhan yang paling berkaiatan. Memandang persoalan yang timbul sebagai bagian yang tak terpisahkan dari satu keseluruhan.
5. Adalah juru penengah (Mediators).
Dalam suatu organisasi madrasah, tentunya terdapat beberapa perbedaan individu, seperti latar belakang pendidikan, keinginan, kehidipan sosial bahkan juga sifat. Oleh sebeb itu tidak heran kalau sering terjadi suatu perselisihan dan konflik, sehingga dengan itu kepala madrasah harus bisa menjadi penengah dan pelerai.
6. Adalah seorang politisi.
Dalam fungsi ini, seorang kepala madrasah harus selalu berusaha untuk meningkatkan tujuan organisasi serta mengembangkan program jauh kedepan. Sebagai seorang politisi, kepala madrasah harus dapat membangun kerja sama melalui pendekatan persuasi dan kesepakataan (*Compromise*).
7. Adalah seorang diplomat (perwakilan).
Dalam peranan sebagai diplomat dalam berbagai macam pertemuan kepala madrasah adalah wakil resmi dari madrasah yang dipimpinnya.
8. Dan pengambil keputusan yang baik.
Madrasah sebagai suatu organisasi tentunya tidak lepas dari berbagai macam problem dan permasalahan. Tentunya seorang kepala madrasah diharapakan bisa menyelesaikan dan mengambil keputusan dengan baik sehingga tidak merugikan beberapa pihak.[52]

Kedelapan fungsi manajer yang dikemukakan oleh Stoner tersebut tentu saja berlaku bagi setiap manajer dari organisasi apapun, termasuk kepala madrasah yang berperan mengelola kegiatan madrasah harus mampu mewujudkan kedelapan fungsi dalam prilaku sehari-hari. Walaupun pada pelaksanaannya dapat di pengaruhi oleh faktor-faktor sumber daya manusia, seperti para guru, staf, siswa dan orang tua siswa, dana, sarana, serta suasana dan lingkungan dimana madrasah itu berada. Berbeda dengan apa yang dikatan Paul Hersey CS, bahwa:

> Dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan yaitu, *technical, human* dan *conceptual.*

[52]James A.F. Stoner, *Management*. Second Edition. (Prentice Hall, Inc, Englewood cliffs, N.J, 1982), hlm. 20-22.

> Ketiga keterampilan manajerial tersebut berbeda-beda sesuai dengan tingkat kedudukan manajer dalam organisasi.[53]

Demikian pula peranan kepala madrasah sebagai manajer seorang sangat memerlukan ketiga keterampilan tersebut. Dari ketiga bidang keterampilan tersebut, *human skills* merupakan keterampilan yang memerlukan perhatian khusus dari para kepala madrasah, sebab melalui hal tersebut seorang kepala madrasah dapat memahami isi hati, sikap dan motif orang lain.

Agar kepala madrasah secara efektif dapat menjalankan fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah harus memahami dan mampu mewujudkan ke dalam tindakan atau prilaku nilai-nilai yang terkandung didalam ketiga keterampilan tersebut.[54]

1. Technical skills

a. Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus.
b. Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus terebut.

2. Human Skills

a. Kemampuan untuk memahami prilaku manusia dan proses kerja sama.
b. Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berprilaku.
c. Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif.

---

[53]Hersey Paul, et.al, *Management Behavior; Utilizing Human Resources*, third edition, by (Prentice- Hall, inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1977), hlm. 6-7.

[54]Wahjo Sumijdo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya,* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1999), hlm. 101.

d. Kemapuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis

e. Mampu berprilaku yang dapat diterima.

3. Conceptual Skills

a. Kemampuan analisis.

b. Kemampuan berpikir rasional.

c. Ahli atau cakap dalam berbagai macam konsep.

d. Mampu mengendalikan berbagai kejadian serta mampu memahami berbagai kecendrungan.

e. Mampu mengantisipasikan pemerintah.

f. Mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problem sosial.

Dengan dikemukakannya pemikiran para pakar seperti Mintsberg, Stonner, Hersey CS, mampu memperluas serta lebih memantapkan wawasan manajerial setiap kepala lembaga sehingga lahirlah pola pikir, sikap, dan prilaku kepala lembaga yang efektif sehingga terwujud madrasah yang efektif pula.

B. Manajemen Berbasis Madrasah

1. Pengertian Manajemen Berbasis Madrasah

Sejalan dengan diterapkannya Undang-Undang No. 20/2003 tentang SISDIKNAS, yang tidak membedakan madrasah dengan sekolah umum. Maka sudah sewajarnya Departemen Agama memikirkan program yang dapat meningkatkan kualitas dan mutu dari lembaga madrasah dengan bercermin terhadap program yang sedang dikembangkan oleh Dinas Pendidikan. Dalam hal ini madrasah bisa menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (*school based*

manajement), yang sekarang sudah diterjemahkan dengan istilah Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) agar bisa sama dengan sekolah umum dalam proses meningkatkan kualitasnya.

Manajemen Berbasis Madrasah atau *Madrasah Based Magemen* (MBM) merupakan strategi untuk mewujudkan madrasah yang efektif dan produktif. Pada intinya adalah memberi kewenangan terhadap madrasah untuk melakukan pengelolaan dan perbaikan kualitas secara terus-menerus. Dapat juga dikatakan bahwa MBM pada hakikatnya adalah penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh madrasah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan (*stakeholder*) yang terkaid dengan madrasah secara lansung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu madrasah atau untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.

Secara bahasa, manajemen berbasis madrasah (MBM) berasal dari tiga kata, yaitu Manajemen, Berbasis, dan Madrasah. Manajemen adalah proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.[55] Berbasis memiliki kata dasar basis yang berarti dasar atau asas.[56] Sedangkan madrasah berarti lembaga untuk belajar dan mengajar. Berdasarkan makna leksikal tersebut maka MBM dapat diartikan sebagai pengguna sumber daya yang berasal pada madrasah itu sendiri dalam proses pengajaran atau pembelajaran.

Priscilla Wohlstetter dan Albert Mohrman menjelaskan bahwa: “pada hakikatnya, manjemen berbasis madrasah berpijak pada *Self Determination*

[55]Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia,* (Jakarta: Balai pustaka, 2002), hlm. 708.

[56]*Ibid*., hlm. 111.

Theory".[57] Teori ini menyatakan bahwa, apabila seorang atau kelompok orang memiliki kepuasan untuk mengambil keputusan sendiri, maka orang atau kelompok tersebut akan memiliki tanggung jawab yang besar untuk melaksanakan apa yang telah diputuskan.

Berangkat dari teori ini, banyak definisi mengenai MBM yang dikemukakan oleh banyak pakar, seperti: Eman Suparman, seperti yang dikutip oleh Mulyono, mendenifisikan bahwa:

> MBM sebagai 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 mutu madrasah atau mencapai tujuan mutu madrasah dalam pendidikan nasional.[58]

Sementara itu, Slamet juga berpendapat bahwa:

> Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) sebagai pengkoordinasian dan penyerasian sumber daya yang dilakukan secara otomatis (mandiri) oleh madrasah, melalui sejumlah *input* manajemen untuk mencapai tujuan dari madrasah dalam rangka pendidikan nasional. Dengan melibatkan sekelompok kepentingan yang terkait dengan madrasah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan (*partisipatif*).[59]

Hal ini berarti madrasah harus bersikap terbuka dan inklusif terhadap sumber daya di luar lingkungan madrasah yang mempunyai kepentingan selaras dengan tujuan pendidikan naional. Begitu juga dengan apa yang dikatakan oleh Ahmad Barizi tentang manajemen berbasis madrasah, bahwa;

> MBM merupakan bentuk alternatif madrasah dalam melakukan program desentralisasi dibidang pendidikan yang ditandai dengan otonomi yang

---

[57]Priscilla Wohlstetter dan Albert Mohrman, *Assessment of School Based Management Studies of Education Reform* (US: Departement of Education Office of Education Research and Improvement, 1999), hlm. 1.

[58]Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm. 239.

[59]Slamet, *Manajemen Berbasis Madrasah*, "Jurnal Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia", http//www.manajemen-berbasis-madrasah.html, diakses 21 Mei 2013.

> luas ditingkat madrasah, partisipasi masyarakat yang tinggi tanpa mengabaikan kebijakan pendidikan nasional.[60]

Sementara itu, Nanang Fattah memberi pengertian bahwa:

> MBM merupakan pendekatan politik yang bertujuan untuk mendesain ulang pengelolaan madrasah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala madrasah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja madrasah yang mencakup guru, siswa, komite madrasah, dan orang tua siswa serta masyarakat. Manajemen madrasah mengubah sistem pengambilan keputusan dengan memindahkan otoritas dalam pengambilan keputusan kesetiap yang berkepentingan di tingkat lokal.[61]

Dari beberapa ungkapan di atas MBM merupakan pemberian otonomi penuh kepada madrasah untuk secara aktif-kreatif serta mandiri dalam mengembangkan dan melakukan inovasi dalam berbagai program untuk meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan kebutuhan madrasah sendiri, yang tidak lepas dari kerangka tujuan pendidikan nasional dengan melibatkan yang berkepentingan, serta madrasah harus mempertanggung jawabkan kepada masyarakat. Artinya MBM pada hakikatnya adalah penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh madrasah dengan melibatkan seluruh kelompok kepentingan (*stakeholder*) yang terkait dengan madrasah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu madrasah atau untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.

Dengan demikian, MBM merupakan sebuah strategi untuk memajukan pendidikan dengan mentrasfer keputusan penting dalam memberikan otoritas dari negara dan pemerintah daerah kepada individu pelaksana di madrasah[62]. Semua ini dalam rangka menjalankan dan mengambil keputusan, yang semata-mata

---

[60]Ahmad barizi, *Menjadi Guru Unggul: Bagaimana Menciptakan Pembelajaran Yang Produktuf dan Profesional*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2009), hlm. 35.

[61]Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*, (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2003), hlm. 8.

[62]Ade Irawan, dkk. *Mendagangkan Sekolah*, (Jakarta: ICW, 2004), hlm.14.

untuk meningkatkan mutu lembaganya. Hal tersebut dapat dijadikan bukti akan keseriusan pemerintah dalam menyikapi berbagai permasalahan pendidikan di negara ini.

2. Tujuan Manajemen Berbasis Madrasah

Adapun tujuan utama dari MBM adalah meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui keluasan dalam 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.

Menurut Kustini Hardi, ada tiga tujuan diterapkannya (MBM), yaitu:

> *Pertama*, mengembangkan kemampuan kepala madrasah bersama guru dan unsur komite madrasah dalam aspek MBM untuk meningkatkan mutu madrasah. *Kedua*, mengembagka kemampuan kepala madrasah bersama guru dan unsur komite madrasah dalam pelaksanaan pembelajaran yang aktif dan menyenangkan, baik di madrasah maupun di lingkungan masyarakat setempat. *Ketiga*, mengembangkan peran serta masyarakat yang lebih aktif dalam masalah umum madrasah dalam komite untuk membantu peningkatan mutu madrasah.[63]

Adapun Depertemen Pendidikan Nasional mendeskripsikan tujuan pelaksanaan MBM, bahwa:

> a). Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif madrasah dalam mengelola serta memberdayakan sumber daya yang tersedia. b). Meningkatkan kepedulian warga madrasah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama. c). Meningkatkan tanggung jawab madrasah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu madrasahnya. d). Serta

[63]Kustini Hardi, *Implementasi Konsep Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah*, Jurnal Batam Pos, http://www.batampos.html, diakses 20 Mei 2013.

meningkatkan kompetisi yang sehat antar madrasah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.[64]

Sementara itu, berdasarkan kajian pelaksanaan di negara-negara lain maupun yang tersurat dan tersirat dalam kebijakan pemerintah serta UU Sisdiknas No. 20 Tahun 2003 tentang pendidikan berbasis masyarakat pada pendidikan formal dan non formal sesuai dengan kekhasan agama, lingkungan sosial, dan budaya untuk kepentingan masyarakat", setidaknya ada empat aspek, yaitu: a) kualitas (mutu), b) relevansi, c) Keadilan, d) efektivitas, efisiensi serta akuntabilitas.

MBM bertujuan mencapai kualitas (*quality*) dan relevansi pendidikan yang setinggi-tingginya, dengan tolok ukur penilaian pada hasil *out put* dan *out come* bukan pada metodologi atau prosesnya. Ada yang memandang mutu dan relevansi ini sebagai satu kesatuan subtansi, artinya sebagai hasil pendidikan yang bermutu sekaligus relevan dengan berbagai kebutuhan dan konteksnya. Bagi yang memisahkan keduanya, maka mutu lebih merujuk pada dicapainya tujuan spesifik oleh siswa (lulusan), seperti nilai ujian dan prestasi lainnya. Sedangkan relevansi lebih merujuk pada manfaat dari apa yang diperoleh siswa melalui pendidikan dalam berbagai lingkup atau tuntutan kehidupan (dampak), termasuk juga ranah pendidikan yang tidak diujikan.

MBM bertujuan menjamin keadilan bagi setiap anak untuk memperoleh layanan pendidikan yang bermutu di madrasah yang bersangkutan. Dengan asumsi bahwa setiap anak berpotensi untuk belajar, maka MBM memberi keleluasaan kepada setiap madrasah dalam menangani setiap anak dengan latar belakang sosial, ekonomi, dan psikologis yang beragam untuk memperolah

[64]Depdiknas RI, *Konsep Dan Pelaksanaan Dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Dikmenum, 2001), hlm. 4.

kesempatan, serta layanan yang memungkinkan semua anak berkembang secara optimal.

MBM bertujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Efektivitas berhubungan dengan proses, prosedur, dan ketepatgunaan semua *input* yang dipakai dalam proses pendidikan di madrasah, sehingga menghasilkan hasil belajar siswa seperti yang diharapkan (sesuai tujuan). Efektif tidaknya suatu madrasah diketahui lebih pasti setelah ada hasil atau dinilai hasilnya. Sebaliknya, untuk mencapai hasil yang baik diupayakan menerapkan indikator-indikator atau ciri-ciri madrasah efektif. Dengan menerapkan MBM, diharapkan setiap madrasah sesuai kondisi masing-masing dapat menerapkan metode yang tepat (yang dikuasai) dan *input* lain yang tepat pula (sesuai lingkungan dan konteks sosial budaya). Sehingga semua, *input* tepat guna dan tepat sasaran, atau dengan kata lain efektif untuk meningkatkan mutu pendidikan. Sementara itu, efisiensi berhubungan dengan nilai uang yang dikeluarkan atau harga (*cost*) untuk memenuhi semua *input* (proses dan semua input yang digunakan dalam proses) dibandingkan atau dihubungkan dengan hasilnya (hasil belajar siswa).[65]

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa tujuan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) adalah meningkatkan mutu pendidikan, yakni dengan memandirikan madrasah untuk mengelola lembaga bersama pihak-pihak terkait (guru, peserta didik, masyarakat, wali murid, dan instansi lain). Dengan demikian, madrasah dan masyarakat tidak perlu lagi menunggu instruksi dari atas dalam mengambil langkah-langkah untuk memajukan pendidikan.

[65]Umaedi, *Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: CEQM, 2004), hlm. 35.

3. Manfaat Manajemen Berbasis Madrasah

Manajemen berbasis madrasah memberikan kebebasan dan kewenangan yang luas kepada madrasah disertai seperangkat tanggung jawab. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi manajemen berbasis madrasah sesuai dengan kondisi setempat, madrasah dapat meningkatkan kesejahterahan guru sehingga guru dapat berkonsentrasi dalam tugas utamanya, yaitu mengajar.[66]

Sejalan dengan pemikiran di atas, B. Suryosubroto mengutarakan bahwa:

> Otonomi diberikan agar madrasah dapat leluasa mengelola sumber daya dengan cara mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta agar madrasah lebih tanggap terhadap kebutuhan lingkungan setempat, maka dengan adanya otonomi tersebut, madrasah akan lebih leluasa dalam mengimprovisasi dirinya sesuai dengan kemampuan.[67]

Dengan keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan juga adanya partisipasi masyarakat, mendorong profesionalisme kepemimpinan madrasah baik dalam perannya sebagai *manager* maupun sebagai *leader*. Dengan diberikannya kesempatan kepada madrasah dalam mengembangkan kurikulum, guru didorong untuk berimprovisasi dan berinovasi dalam melakukan berbagai eksperimetasi di lingkungan madrasah dengan tujuan menemukan kesesuaian antara teori dan kenyataan. Dengan demikian, manfaaat MBM mendorong profesionalisme guru dan terutama kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan yang ada di garda depan. Dan juga melalui adanya MBM sebagai pengembangan kurikulum yang efektif dan flaksibel, 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

---

[66]Umaedi, *Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah,* (Jakarta: CEQM, 2004), hlm. 26.

[67]B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah,* (Jakarta: Renika Cipta, 2004), hlm.196.

C. Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah

Dari waktu ke waktu kesadaran masyarakat terhadap urgensi pendidikan semakin meningkat dan mulai tampak dipermukaan. Hal ini dapat diindikasikan dengan animo masyarakat yang banyak sekolahkan anak mereka ke lembaga-lembaga pendidikan yang *credible*. Mereka sadar bahwa untuk menghadapi tantangan yang semakin berat yang di sebabkan oleh perubahan dan tantangan zaman adalah kesiapan pada penguasaan ilmu pengetahuan. Oleh karean itu, lembaga pendidikan yang maju dan mampu memberikan layanan yang maksimal kepada masyarakat sesuai dengan kebutuhan masyarakat, akan menjadi idola untuk menyekolahkan anak-anaknya.

Dalam hal ini, bukan hanya instansi bersifat komersial saja yang dituntut untuk berkompetisi, akan tetapi lembaga pendidikan swasta juga dituntut untuk bersaing dengan lembaga pendidikan yang lain guna menawarkan jasa yang mempunyai kesesuaian dan keserasian serta kebutuhan masyarakat sebagai *users education*. Karena itu lembaga pendidikan harus mempunyai sistem manajemen pendidikan yang baik dan mapan untuk menyongsong era kompetisi. Artinya, jika pendidikan ingin dilaksakan secara terencana dan teratur, maka berbagai elemen yang terlibat dalam kegiatan perlu dikenali. Untuk itu, diperlukan pengkajian usaha pendidikan sebagai suatu sistem.[68] Sistem disini merupakan suatu mekanik dalam suatu anatomi pendidikan. Sejalan dengan tuntutan tersebut pendidikan sudah mulai berbenah dan mengalami reformasi sebagai bentuk konsekuensinya dari tuntutan itu. Pemerintah, dalam hal ini sudah menyiapkan konsep pengelolaan pendidikan, yaitu konsep MBS, yang kemudian di terjemahkan oleh Depag dalam

[68]Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan,* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), hlm. 6.

bentuk MBM untuk diterapakan di lembaga-lembaga pendidikan swasta sebagai jawaban atas tuntutan zaman.[69]

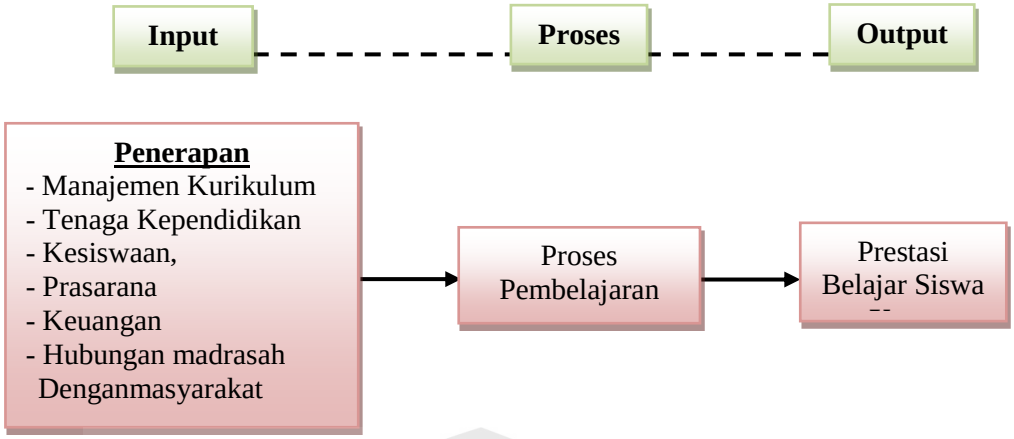
Penerapan MBM pada hakekatnya adalah pemberian otonomi yang lebih luas kepada madrasah dengan tujuan akhir, meningkatkan mutu hasil penyelenggaraan pendidikan, sehinggan bisa menghasilkan prestasi yang sebenarnya melalui proses manajerial yang mapan. Melalui peningkatan kinerja dan partisipasi semua *stakeholder*-nya, maka madrasah dan jenis pendidikan dengan sifat otonominya akan menjadi suatu inovatif, serta unik dengan ciri khasnya sendiri untuk melakukan pembaharuan sendiri (*self reform*). Dalam konteks ini, madrasah memiliki wewenang untuk mengambil keputusan. Menurut Syaiful Segala, mengatakan bahwa: Kekuasan yang dimiliki madrasah antara lain mengambil keputusan berkaiatan dengan pengelolaan kurikulum, keputusan berkaitan dengan rekrutmen serta pengelolaan guru dan pegawai administrasi, serta keputusan berkaitan dengan pengelolaan madrasah.[70]

Adapun tentang komponen yang di desentralisasikan adalah manajemen kurikulum, manajemen tenaga kependidikan, manajemen kesiswaan, manajemen prasarana, manajemen pendanaan atau keuangan, serta manajemen hubungan madrasah dengan masyarakat. Secara visualitas, MBM yang dimaksud tersebut dapat dilihat pada gambardi bawah ini:

---

[69]*Ibid*., hlm 27.

[70]Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer,* (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 80.



Gambar 2.1 Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)[71]

1. Penerapan Manajemen Kurikulum

Kurikulum merupakan elemen strategis dalam sebuah layanan program pendidikan. Ia adalah "cetak biru" (*blue print*) atau acuan bagi segenap pihak yang terkait dengan penyelenggaraan program. Dalam konteks ini dapatlah dikatakan bahwa kurikulum yang baik semestinya akan menghasilkan proses dan produk pendidikan yang baik pula, serta begitu sebaliknya.

Persoalanya, hubungan antara kurikulum (sebagai rencana atau dokumen) dengan proses dan hasil pendidikan (kurikulum sebagai aksi dan produk) tidaklah bersifat linear. Terlalu banyak faktor yang mempengaruhinya seperti: *Pertama*, sebagai suatu sistem, mutu sebuah kurikulum akan ditentukan oleh proses perancangan, pelaksanaan dan evaluasinya. *Kedua*, secara programatik, kualitas sebuah kurikulum ditentukan oleh kesanggupannya dalam mempertanggung jawabkan berbagai keputusan yang diambil, baik secara keilmuan, moral, sosial, maupun pratikal. *Ketiga*, secara pragmatik, nilai sebuah kurikulum ditentukan oleh kemampuannya dalam memberikan layanan pendidikan yang dapat

[71]Umiarso dan Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010), hlm. 87.

mendorong peserta didik untuk dapat mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan, baik peserta didik sendiri maupun oleh masyarakat dan sistem sosoial.

Dari prespektif manajemen mutu terpadu (*total quality manajemen*) yang telah lama ditetapkan dalam mengelola lembaga pendidikan, pendidikan adalah jasa layanan. Dan sebagai sebuah jasa layanan keberhasilan suatu program pendidikan ditentukan oleh kesanggupannya dalam memenuhi kepuasan pengguna (*customer satisfaction*). Itu berarti, kurikulum yang baik adalah kurikulum yang berorientasi akhir pada kebutuhan dan kepuasan pengguna.

Terlepasa dari hal tersebut di atas, J. Galen dan William M. Alexander dalam bukunya *Curikulum Planning for Batter Teaching and Learning*, seperti yang dikutip oleh Moh.Yamin, memberikan definisi kurikulum sebagai "*the sum total of school's efforts to influence learning, whether in the classroom, on the playground or out of school".*[72] Segala usaha madrasah guna mempengaruhi peserta didik untuk balajar di dalam kelas, di halaman madrasah, atau di luar madrasah disebut sebagai kurikulum, termasuk kegiatan ekstrakurikuler.

Senada dengan pengertian kurikulum sebelumnya, B. Suryosubroto mendefinisikan kurikulum sebagai: "segala pengalaman pendidikan yang diberikan oleh madrasah kepada seluruh anak didiknya, baik dilakukan di dalam madrasah maupun di luar madrasah".[73] Sedangkan di dalam Pasal 1 Ayat (19) Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, kurikulum didefinisikan sebagai "seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yangdigunakan sebagai pedoman

[72]Moh. Yamin, *Manajemen Mutu Kurikulum Pendidikan; Panduan Menciptakan Manajemen Mutu Pendidikan Berbasis Kurikulum Yang Pogresif dan Inspiratif*, (Yogyakarta: Diva Press, 2009), hlm. 22.

[73]B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Renika Cipta, 2004), hlm. 32.

peyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.[74]

Kurikulum merupakan keseluruhan program dan kehidupan dalam madrasah serta dipandang sebagai bagian dari kehidupan atau eksistensi suatu lembaga. Oleh Karena itu kurikulum sangatlah berpengaruh terhadap maju mundurnya suatu lembaga pendidikan. Kurikulum bersifat dinamis dan senantiasa dipengaruhi oleh perubahan dalam faktor-faktor yang mendasarinya, sehingga jika terdapat perubahan pelaksanaan dalam pendidikan yang diselenggarakan, secara otomatis kurikulum pun harus berubah pula.[75]

Manajemen kurikulum di madrasah meliputi kegiatan perencanaan (*planning*), pelaksanaan (*action*), dan evaluasi (*evaluating*) yang bertujuan agar seluruh kegiatan pembelajaran terlaksana secara berhasil guna dan berdaya guna dalam dunia pendidikan.

a. Perencanaan Kurikulum

Perencanaan kurikulum adalah menyangkut penetapan tujuan dan memperkirakan cara pencapaian tujuan tersebut. Perencanaan merupakan fungsi sentral dari administrasi pembelajaran dan harus berorientasi kemasa depan. Dalam pengambilan dan pembuatan keputusan tentang proses pembelajaran harus menentukan berbagai pilihan menuju tercapainya tujuan. Sebagai guru hendaknya mampu mengelola kelas sebagai lingkungan belajar serta merupakan aspek dari lingkungan madrasah yang mampu diorganisasi.[76]

---

[74]Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas, (Bandung: Cintra Umbara, 2003), hlm. 5.

[75]Cece Wijaya *et al., Upaya Pembaharuan Dalam Pendidikan Dan Pengajaran*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1990), hlm. 30.

[76]Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Rosdakarya, 2006), hlm. 10.

Pada tahap ini perlu dijabarkan sampai menjadi rencana pembelajaran (RP). Untuk itu, perlu dilakukan tahapan sebagai berikut:

1. Menjabarkan GBPP menjadi analisis mata pelajaran, yang paling pokok dalam tahapan ini adalah mengkaji mana pokok bahasan atau sub pokok bahasan yang paling esensial atau yang biasanya sukar dipahami oleh siswa, dan biasanya pokok bahasan ini menjadi prioritas utama.
2. Menghitung hari kerja efektif dan jam mata pelajaran, serta termasuk memperhitungkan hari libur, hari untuk ulangan, dan hari tidak efektif.
3. Menyusun program tahunan, dalam mengisi program ini yang terpenting adalah membandingkan jumlah jam efektif dan alokasi waktu tatap muka dalam format analisis mata pelajaran.
4. Menyusun program semester, penyusunan program ini hampir hanya sama dengan program tahunan, namun lebih spesifik lagi.[77]

b. Pelaksanaan Kurikulum

Pelaksanaan kurikulum adalah proses yang memberikan kepastian bahwa proses belajar mengajar telah memiliki SDM dan sarana serta prasarana yang diperlukan, sehingga dapat mencapai tujuan yang benar diinginkan. Fungsi pelaksanaannya termasuk juga kegiatan pengorganisasian dan kepemimpinan yang melibatkan penentuan berbagai kegiatan, seperti pembagian pekerjaan ke dalam berbagai tugas khusus yang harus dilakukan oleh guru dan peserta didik dalam proses pembelajaran. Berdasarkan landasan itu Dede Rosyada, seperti yang dikutip oleh Moh. Yamin, mengatakan bahwa: “kurikulum merupakan elemen

[77]*Ibid*., hlm. 50.

yang di jual madrasah kepada pelanggannya, semakin baik kurikulum dirancang pihak madrasah maka semakin tinggi pula daya tarik madrasah tersebut".[78]

Dalam fungsi manajerial pelaksanaan proses pembelajaran, selain mencakup fungsi pengorganisasian terdapat pula fungsi kepemimpinan, artinya dalam pembelajaran, kepala madrasah bertindak sebagai *leader* yang mampu meberikan bimbingan pada bahan acuan operasional pembelajaran. Salah satu acuan operasional yang membantu untuk mencapai tujuan adalah kurikulum. Adapun syarat-syarat kurikulum adalah: a) Fokus dan arahnya jelas bagi semua orang, b) Relevan dengan kebutuhan siswa dan masyarakat, d) Efektif, dapat mencapai tujuan yang diinginkan, e) Fleksibel, mudah disesuaikan dengan perubahan peserta didik dan mayarakat, f) Efisien, mencapai tujuan dengan sumber daya maksimal.[79]

Pada tataran ini, kepala madrasah bertugas untuk melakukan atau mengatur pada:

1. Pembagian tugas mengajar dan tugas lain yang perlu dilakukan secara merata sesuai dengan bidang keahlian dan minat guru.
2. Penyusunan jadwal pelajaran serta di upayakan agar guru mengajar maksimal lima hari/minggu.
3. Penyusunan jadwal kegiatan perbaikan dan pengayaan secara normal karena setiap mata pelajaran akan memerlukan kegiatan perbaikan siswa yang belum tuntas atau tudak memenuhi SKMB (Standar Kegiatan Belajar Mengajar).[80]

---

[78]Moh. Yamin, *Manajemen Mutu Kurikulum Pendidikan,* (Yogyakarta: DIVA Press, 2009), hlm.33.

[79]Ahmad Barizi, *Menjadi Guru Unggul,* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2009), hlm.106-107.

[80]Depdiknas RI, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah,* (Jakarta: Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah, 2002), hlm. 83.

c. Evaluasi Kurikulum

Pengendalian atau ada juga yang menyebutnya sebagai evaluasi dan pengendalian bertujuan menjamim kinerja yang dicapai sesuai dengan rencana atau tujuan yang telah ditetapkan. Dalam proses manajerial, hal yang terahir dilakukan evaluasi adalah membandingkan antara kinerja aktual dan kinerja yang telah ditetapkan (kinerja standar). Guru sebagai manajer pembelajaran harus bertanggung jawab memelihara lingkungan fisik kelasnya agar menyenangkan untuk belajar serta mengarahkan atau membimbing proses-proses intelektual dan sosial dalam kelasnya.[81]

Pada tataran ini, ada dua aspek yang perlu diperhatikan dalam hal manajerial evaluasi, antara lain:

1. Jenis evaluasi dikaitkan dengan tujuannya. Dalam hal ini, kepala madrasah perlu meningkatkan kualitas guru bahwa evaluasi mempunyai tujuan ganda, yaitu untuk mengetahui kesulitan peserta didik dan tercapainya tujuan pembelajaran khusus.
2. Hasil evaluasi harus benar-benar dimanfaatkan guru untuk memperbaiki kegiatan pembelajaran.[82]

2. Manajemen Tenaga Kependidikan

Tenaga kependidikan disebut juga dengan istilah personalia, yaitu orang-orang yang melaksanakan suatu tugas untuk mencapai tujuan,[83] atau dengan arti lain semua unit manusia yang bergabung dalam suatu kumpulan yang mempunyai tujuan bersama dalam lingkup aturan main yang disepakati bersama.

---

[81]Depag RI, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2003), hlm. 43.

[82]Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Rosdakarya, 2006), hlm.10.

[83]B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Renika Cipta, 2004), hlm. 32.

Manajemen tenaga kependidikan di madrasah bertujuan untuk mendaya gunakan tenaga-tenaga kependidikan secara efektif dan efisien guna mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan hal itu fungsi manajemen tenaga kependidikan disuatu madrasah harus dilaksanakan oleh kepala madrasah dengan cara menarik, mengembangkan, menggaji dan memotivasi tenaga kependidikan guna mencapai tujuan pendidikan secara optimal, membantu tenaga kependidikan mencapai posisi, standar prilaku, memaksimalkan perkembangan karir, serta menyelaraskan tujuan individu, kelompok dan organisasi.

Manajemen tenaga kependidikan mencakup perencanaan, pengadaan, pembinaan, pengembangan, serta pemberhentian.[84]

a. Perencanaan Tenaga Kependidikan

Perencanaan adalah kegiatan menentukan sebelum sasaran yang ingin dicapai dan memikirkan cara serta sarana-sarana pencapaiannya.[85] Sementara itu, Marihot Tua Efendi Hariandja mendefinisikan perencanaan dan konteks SDM mengatakan bahwa: "kegiatan khusus yang berkaitan dengan penentuan kebutuhan sumber daya manusia lembaga, baik kebutuhan jangka pendek maupun jangka panjang".[86]

Perencanaan tenaga kependidikan merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, untuk sekarang dan masa depan. Dalam perencanaan tenaga kependidikan, ada beberapa hal yang perlu

---

[84]E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Menyukseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 151.

[85]Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2008), hlm. 170.

[86]Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Karyawan*, (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002), hlm. 75.

diperhatikan, yaitu: *Pertama*, uraian pekerjaan (*job discription*), dimaksudkan untuk mengetahui jabatan apa yang diisi. *Kedua*, analisis pekerjaan (*job analysis*), dimaksudkan untuk memperoleh diskripsi pekerjaan, yakini tentang tugas-tugas pekerjaan yang harus dilakukan. *Ketiga*, spesifikasi pekerjaan (*specification job*), dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang kualitas minimum calon tenaga kependidikan yang akan diterima. *Keempat*, persyaratan pekerjaan (*job recruitment*).[87]

Sementara itu pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan tenaga kependidikan yang efektif dan efisien dalam membatu tercapainya tujuan lembaga pendidikan yang telah direncanakan sebelumnya, artinya dalam mendapatkan tenaga kependidikan harus sesuai dengan visi dan misi serta tujuan lembaga pendidikan.

Untuk mendapatkan tenaga kependidikan yang sesuai dengan kebutuhan, dilakukan kegiatan rekrutmen guna mencari dan mendapatkan calon-calon tenaga kependidikan yang memenuhi syarat sebanyak mungkin, untuk kemudian dipilih calon terbaik melalui ujian seleksi tes lisan, tulis, ataupun interview. Meskipun demikian pada pelaksanaannya pengadaan tenaga kependidikan dapat diadakan atau didapatkan secara *intern* (dari dalam lembaga), atau memanfaatkan tenaga yang sudah ada atau tersedia (kelebihan tenaga) dari lembaga lain. Hal tersebut dapat dilakukan melalui promosi atau mutasi, yang terpenting adalah dalam pengadaan tenaga kependidikan atau pegawai harus didasarkan pada prinsip "apa" dan "siapa". Apa artinya, harus terlebih dahulu menetapkan pekerjaan-pekerjaan

[87]Malayu S.P. Hasibun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), hlm. 29.

berdasarkan uraian pekerjaan. Sedangkan siapa artinya, mencari orang-orang yang tepat untuk menduduki jabatan tersebut berdasarkan spesifikasi pekerjaan.[88]

b. Pembinaan Dan Pengembangan Tenaga Kependidikan

Pembinaan dan perbaikan mutu pendidikan tidak mungkin berhasil tanpa disertai pembinaan dan perbaikan mutu pengetahuan serta cara kerja para pelaksananya, yaitu para guru. Pembinaan terhadap tenaga kependidikan atau guru perlu dilaksanakan karena adanya program dan kurikulum madrasah yang harus berubah dan berkembang setiap waktunya sesuai perkembangan ilmu pengetahuan, masyarakat dan kebudayaan sehingga perlu adanya pengembangan pengetahuan bagi guru sebagai tenaga kependidikan.[89]

Kepala madrasah sebagai manajer atau pemimpin lembaga pendidikan harus menyadari bahwa pegawai baru pada umummya hanya mempunyai kecakapan teoritis saja dari tempat studinya. Jadi perlu dikembangkan dalam dunia nyata untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya.[90]

c. Penilaian Tenaga Kependidikan

Penilaian tenaga kependidikan tentang unjuk kerja, merupakan suatu proses organisasi dalam menilai untuk kerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian unjuk kerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan

[88]Malayu S.P. Hasibun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), hlm. 28.

[89]M. Ngalim Poerwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 94.

[90]Hasibun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), hlm. 28.

berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai, seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan serta latihan, dan lain-lain.[91]

Penilaian pegawai atau tenaga kependidikan yang dilakukan oleh kepala madrasah hendaknya dilakukan secara objektif dan akurat, yakni difokuskan pada prestasi individu dan peran sertanya dalam kegiatan kelembagaan. Penilaian ini tidak hanya penting bagi madrasah, tetapi juga bagi pegawai itu sendiri, karena penilaian terhadap pegawai berfungsi sebagai umpan balik dari berbagai hal, seperti halnya dengan kemampuan, keletihan, serta kekuragan untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir.[92]

d. Pemberhentian Tenaga Kependidikan

Pemberhentian tenaga kependidikan merupakan fungsi personalia yang menyebabkan terlepasnya pihak organisasi dan personil dari hak dan kewajiban lembaga sebagai tempat bekerja.

Sebab-sebab pemberhentian tenaga kependidikan dapat dikelompokkan dalam tiga jenis, yaitu:

1. Pemberhentian atas permohonan sendiri, misalnya karena pindah lapangan pekerjaan yang bertujuan memperbaiki nasib.
2. Pemberhentian oleh pihak lembaga, dinas atau pemerintah. Hal ini bisa dilakukan dengan berbagai alasan sebagai berikut:
   a. Tenaga kependidikan yang bersangkutan tidak cakap dan tidak memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.
   b. Perampingan atau penyederhanaan organisasi.

---

[91]Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya*, (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002), hlm. 195.

[92]E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 43.

c. Peremajaan, biasanya tenaga kependidikan yang telah berusia 50 tahun dan berhak pensiun harus diberhentikan dalam jangka waktu 1 tahun.
d. Tidak sehat jasmani dan rohani sehinnga tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
e. Melakukan pelanggaran tindak pidana sehingga dihukum penjara atau kurungan.
f. Melanggar sumpah janji tenaga kependidikan, dan
g. Kotrak kerja berakhir.

3. Pemberhentian karena alasan lain. Hal ini disebabkan yang bersangkutan (tenaga kependidikan) meninggal dunia, hilang, usai menjalani cuti di luar tanggungan lembaga atau negara dan tidak melaporkan diri pada pihak yang berwenang, serta telah mencapai batas usia pensiun.[93]

3. Penerapan Manajemen Kesiswaan

Manajemen kesiswaan adalah merupakan salah satu bidang operasional MBM. Manajemen kesiswaan adalah seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja serta pembinaan secara kontinu terhadap seluruh peserta didik, agar dapat mengikuti proses PBM dengan efektif dan efisien.[94] Oleh sebab itu, manajemen kesiswaan bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik dari suatu madrasah, melainkan aspek yang lebih luas yang secara opersional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di madrasah.

[93]E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Menyukseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 155.
[94]Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm. 178.

Manajemen kesiswaan bertujuan mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di madrasah dapat berjalan dengan lancar, tertib dan teratur serta mencapai tujuan pendidikan madrasah. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, bidang manajemen kesiswaan sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu; penerimaan siswa baru, kegiatan kemajuan belajar (pengelolaan proses pembelajaran), serta bimbingan dan pembinaan disiplin.[95]

a. Penerimaan Siswa Baru

Penerimaan siswa baru merupakan salah satu kegiatan yang pertama dilakukan, biasanya dengan mengadakan seleksi calon siswa. Pengelolaan siswa baru ini harus dilakukan secara terorganisasi dan terencana, sehingga kegiatan pembelajaran dapat dilaksanakan pada hari pertama setiap tahun ajaran baru.[96]

Dalam hal ini Mulyasa mengatakan bahwa: "penerimaan siswa baru perlu dikelola sedemikian rupa, mulai dari perencanaan penentuan daya tampung madrasah atau jumlah siswa baru yang akan diterima".[97] Kegiatan ini biasanya dikelola oleh panitia penerimaan siswa baru yang sudah ditunjuk oleh kepala madrasah yang kemudian dilakukan pengelompokan dan orentasi sehingga secara fisik, orentasi emosional peserta didik siap untuk mengikuti pendidikan di madrasah. Secara sistematis, langkah-langkah kegiatan penerimaan siswa baru dapat dilakukan dengan membentuk panitia penerimaan murid.[98]

---

[95]E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah,* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 46.

[96]B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Renika Cipta, 2004), hlm. 74.

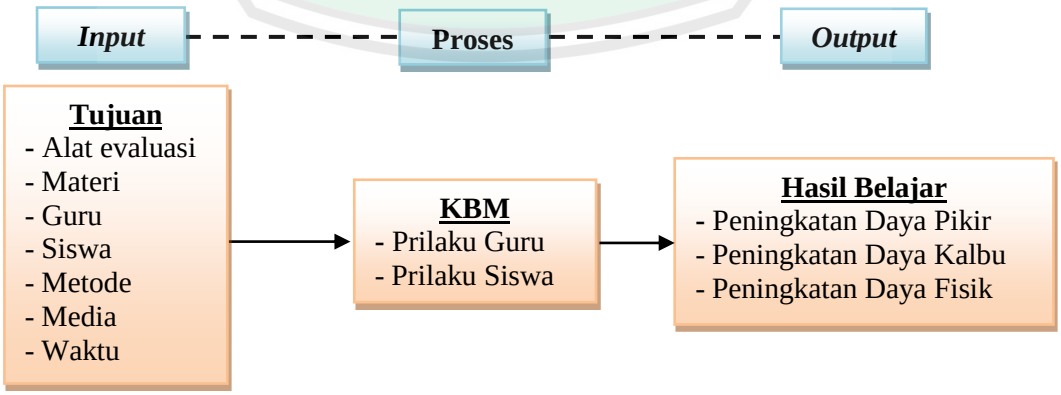
[97]E. Mulyasa. *op. cit.*, hlm. 46.

[98]Sobri. dkk, *Pengelolaan Pendidikan,* (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009), hlm. 48.

b. Pengelolaan Proses Pembelajaran

Proses pembelajaran merupakan kegiatan utama di madrasah. Madrasah diberikan kebebasan memilih strategi, metode dan teknik pembelajaran serta pengajaran yang paling efektif sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, siswa, dan guru, serta kondisi nyata sumber daya yang tersedia di madrasah. Secara umum strategi pembalajaran dan pengajaran yang berpusat pada peserta didik lebih mampu memberdayakan pembalajaran peserta didik.[99]

Pengelolaan proses pembelajaran juga merupakan pemberdayaan peserta didik yang dilakukan melalui interaksi perilaku guru dan perilaku peserta didik, baik di dalam kelas atau di luar kelas. Karena mengajar pada dasarnya adalah membantu seseorang untuk mempelajari sesuatu, dan apa yang dubutuhkan dalam belajar itu tidak ada kontribusinya terhadap pendidikan orang yang belajar.[100] Dengan landasan tersebut, maka proses pembelajaran merupakan pemberdayaan peserta didik dan penekannya bukan sekedar penguasaan pengetahuan tentang apa yang diajarkan, tetapi agar bisa tertanam dan berfungsi sebagai muatan nurani dan hayati serta dipraktekkan oleh peserta didik. Secara singkat proses pembelajaran dapat dilihat di bawah ini:



[99]Depdiknas RI, Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, (Jakarta: Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah, 2001), hlm. 22.

[100]Syaiful Sagala, *Manajemen Pendidikan Kontemporer,* (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 5.

Gambar 2.2 Bagan Proses Pembelajaran[101]

c. Bimbingan dan Disiplin

Dalam ini Piet A. Sahertian mengatakan yang dikutip Fuad Ihsan bahwa: "diselenggarakannya suatu lembaga pendidikan bertujuan untuk kegiatan pendidikan yang akan menumbuhkan dan mengembangkan anak sebagai makhluk individu, sosial, susila, serta *religious*".[102] Madrasah sebagai lembaga yang mengembangkan proses pembelajaran dengan tujuan mengembangkan pengetahuan siswa, kepribadian, aspek sosial emosional, dan keterampilan-keterampilan juga bertanggung jawab memberikan bimbingan serta bantuan terhadap peserta didik yang bermasalah, baik dalam belajar, emosional, maupun sosial, sehingga dapat tumbuh dan berkembang secara optimal sesuai potensi masing-masing peserta didik,[103] artinya tugas madrasah adalah menyiapkan anak-anak untuk kehidupan masyarakat.[104]

4. Penerapan Manajemen Sarana dan Prasarana

Manajemen Berbasis Madrasah memberikan keleluasaan kepada madrasah dalam mencapai peningkatkan mutu pendidikannya sesuai dengan sumber daya yang dimiliki lembaga itu, karena pada hakikatnya suatu madrasah perlu mengalami perkembangan dari tahun ke tahun. Dalam hal itu perlu adanya dukung seperti kemampuan manajerial kepala madrasah, adanya hubungan baik antara guru.

---

[101]Umiarso dan Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010), hlm. 101.

[102]Fuad Ihsan, *Dasar-Dasar Pendidikan Komponen MKDK*, (Jakarta: Reneika Cipta, 2001), hlm. 16.

[103]E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 47.

[104]Fuad Ihsan, *op. cit*., hlm. 20.

Dalam rangka penerapan MBM secara efektif dan efisien, kepala madrasah dan guru harus berkreasi dalam meningkatkan manajemen kelas. Mereka adalah teladan dan panutan langsung para peserta didik. Oleh karena itu kepala madrasah harus membantu guru agar siap dengan segala kewajiban, baik manajemen, persiapan materi pengajaran serta bagaimana mengorganisasikan kelasnya dengan baik. Adapun jadwal pelajaran, pembagian tugas peserta didik, kebersihan, keindahan, dan ketertiban kelas, pengaturan tempat duduk, penempatan alat-alat dan lain-lain, harus dilakukan dengan sebaik-baiknya. Hal ini penting karena kondisi suasana kelas yang menyenangkan dan penuh disiplin sangat diperlukan untuk mendorong semangat belajar peserta didik.

Penerapan MBM akan berlangsung secara efektif dan efisien jika didukung dengan adanya SDM yang profesioal dalam mengoperasikan madrasah, adanya dana yang cukup agar madrasah mampu menggaji staf sesuai dengan fungsinya, sarana dan prasarana yang memadai untuk mendukung proses belajar mengajar, serta adanya dukungan masyarakat (orang tua) yang tinggi.[105]

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

[105]E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi Dan Implementasi.* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 57-58.

prasarana madrasah sebagai penunjang kegiatan belajar mengajar di madrasah tersebut.[106]

MBM yang pada dasarnya adalah peningkatan mutu, tidak lepas dari bagaimana meningkatkan sarana dan prasarana baik yang sudah ada maupun yang harus dipenuhi, karena kelengkapan sarana dan prasarana sangat menunjang pada keberhasilan belajar siswa.[107] Dengan adanya kelengkapan sarana dan prasarana, madrasah akan menciptakan *output* yang unggul serta membuat madrasah semakin profesional dan bisa bertanggung jawab pada masyarakat, orang tua siswa, maupun pemerintah. Karena pengelolaan fasilitas (sarana-prasarana) sudah seharusnya dilakukan oleh madrasah, mulai dari pengadaan, pemeliharaan dan perbaikan hingga sampai pengembangan, hal ini didasarkan oleh kenyataan bahwa madrasah yang paling mengetahui kebutuhan fasilitasnya. Dengan demikian diharapkan dengan adanya pemenuhan sarana yang standar dapat membantu pencapaian tujuan pendidikan yang lebih baik dari sebelumnya.

5. Penerapan Manajemen Keuangan

Keuangan di madrasah merupakan bagian yang amat penting karena setiap kegiatan membutuhkan dana. Untuk itu, madrasah perlu manajemen keuangan yang baik, sebagaimana yang terjadi di subtansi manajemen pendidikan pada umumnya. Kegiatan manajemen keuangan dilakukan melalui proses perencanaan, perorganisasian, pengarahan, pengorganisasian, dan pengawasan. Dengan demikian, manajemen keuangan madrasah merupakan rangkaian aktivitas

[106]Muhammad Saroni, *Manajemen Madrasah*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2006), hlm. 22.

[107]Sam M. Chan, Tuti T. Sam, *Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), hal. 83.

mengatur keuangan madrasah mulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan, dan pertanggung jawaban keuangan madrasah.

Terlepas dari wacana tersebut di atas, biaya operasi satuan pendidikan adalah bagian dari dana pendidikan yang diperlukan untuk membiayai kegiatan operasi satuan pendidikan agar dapat berlangsungnya kegiatan pendidikan yang sesuai standar nasional pendidikan yang teratur dan berkelanjutan.[108] Maka dari itu pengelolaan keuangan, terutama pengalokasian keuangan sudah sepantasnya dilakukan oleh madrasah. Menurut Syaiful Sagala mengatakan bahwa: "jika pembiayaan pendidikan tidak terpenuhi maka secara nasional akan ditemukan dampak berupa terjadinya erosi kualitas sehingga kontribusinya terhadap pembangunan rendah.[109] Hal ini juga didasari oleh kenyataan yang melihat bahwa madrasah sendiri yang paling memahami akan kebutuhannya, sehingga desantralisasi pengalokasian pembiayaan sudah seharusnya dilimpahkan kepada madrasah. Untuk itu, madrasah berkewajiban menghimpun, mengelola, dan mengalokasikan dana untuk mencapai tujuan madrasah.[110] Dalam garis besarnya, standar pembiayaan madrasah mencakup hal-hal sebagai berikut:

Pertama, pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal.

Kedua, biaya investasi meliputi biaya pembelian sarana dan prasarana, pengembangan sumber daya manusia, dan modal kerja tetap.

---

[108]Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Pendidikan Nasional, pasal 1 ayat 12.

[109]Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 141.

[110]M. Nurdin Matry, *Implementasi Dasar-Dasar*, (Makasar: Aksara Madani YPM Pusat Makasar, 2008), hlm. 170.

Ketiga, biaya personal meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan.

Keempat, biaya operasi satuan pendidikan meliputi gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji, bahan atau peralatan habis pakai, dan biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi, dan sebagainya.

Kelima, standar biaya operasi satuan pendidikan ditetapkan dengan Peraturan Menteri berdasarkan usulan BSNP.[111]

Berdasarkan standar pembiayaan tersebut, maka dalam manajemen keuangan atau pendanaan ini ada tiga kegiatan pokok atau fase yang harus dilakukan oleh suatau madrasah, yakni: perencanaan pembiayaan, pelaksanaan pembiayaan, dan evaluasi pembiayaan.[112]

a. Perencanaan Pembiayaan

Dalam perencanaan pembiayaan ini, ada dua kegiatan yang sangat esensial, yaitu:

1. Penyusunan anggaran pembiayaan atau anggaran belanja madrasah (ABS). Hal ini biasanya dikembangkan dalam format-format yang meliputi:
   a. Sumber pendataan (uang) yang harus dipertanggungjawabkan, yakni Dana Pembangunan Pendidikan (DPP), Operasi Perawatan Fasilitas (CPF).

[111]E. Mulyasa, *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan; Kemandirian Guru Dan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 42.

[112]E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 48.

b. Pengeluaran untuk kegiatan pembelajaran, pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana, bahan-bahan dan alat pelajaran, honorarium, serta kesejahterahan.

2. Pengembangan rencana anggaran belanja madrasah. Kegiatan ini sebagai lanjutan dari penyusunan anggaran belanja madrasah.[113]

b. Pelaksanan Pembiayaan

Pelaksanaan pembiayaan secara garis besar dapat dikelompokkan ke dalam dua kegiatan, yakni:

1. Penerimaan pembiayaan pendidikan madrasah dari sumber dana perlu di bukukan berdasarkan prosedur pengelolaan yang selaras dengan ketetapan yang disepakati. Adapun sumber dana tersebut meliputi anggran rutin, anggaran pembangunan, anggaran penunjang pendidikan, dana masyarakat, donator, dan lain-lain.
2. Pengeluaran, yakni dana yang sudah diperoleh dari berbagai sumber perlu digunakan secara efektif dan efisien. Artinya, perolehan dana dalam pengeluarannya harus didasarkan pada kebutuhan yang telah disesuikan dengan perencanaan pembiayaan pendidikan di madrasah.[114]

c. Evaluasi Pembiayaan

Evaluasi dan pertanggung jawaban terhadap apa yang telah dicapai harus dilakukan dengan tujuan yang telah ditetapkan kepada pihak-pihak yang berkepentingan seperti halnya pemerintah, masyarakat, dan wali murid. Pertanggung jawaban merupakan pembuktian dan penentuan bahwa apa yang dimaksud sesuai dengan yang dilaksanakan, sedangkan apa yang dilaksanakan

[113]Depag RI, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2003), hlm.43.

[114]*Ibid.*, hlm. 119.

sesuai dengan tugas. Proses ini menyangkut tentang penerimaan, peyimpanan, dan pembayaran dana kepada pihak-pihak yang berhak.[115]

6. Penerapan Manajemen HUMAS

Banyak orang mengartikan hubungan kerja sama antara madrasah dengan masyarakat dalam pegertian yang sempit, artinya hubungan kerja sama itu hanya dimaknai dalam hal mendidik anak belaka, sehingga konteksnya hanya berkisar pada tataran hubungan antara orang tua dan guru-guru di madrasah yang telah bersama-sama mendidik anaknya. Padahal hubungan masyarakat (humas) merupakan suatu kegiatan untuk menanamkan dan memperoleh pengertian, *goodwill*, kepercayaan, serta penghargaan dari publik suatu badan khususnya dan masyarakat umumnya.[116] Dengan makna yang luas ini, hubungan antara madrasah dan masyarakat merupakan suatu langkah yang kongkrit dalam menyebar luaskan informasi serta memberikan penerangan untuk menciptakan pemahaman yang sebaik-baiknya dikalangan masyarakat luas mengenai tugas-tugas dan fungsi yang dipikul oleh organisasi kerja tersebut.[117]

Pendidikan yang merupakan wilayah kerja madrasah menjadi tanggung jawab bersama antara tiga elemen, yaitu: orang tua, masyarakat, dan pemerintah. Hal ini dikuatkan secara eksplisit dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan NasioanaL, yaitu Pasal 7, 8, 9, 10, dan 11 tentang hak dan kewajiban orang tua, masyarakat dan pemerintah terhadap pendidikan.[118] Berdasarkan pada hak dan kewajiban tersebut, secara esensial hubungan antara

---

[115]Depag RI, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2003), hlm. 122.

[116]B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Renika Cipta, 2004), hlm. 154.

[117]*Ibid.*, hlm. 156.

[118]Depdiknas RI, *Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas Nasional Beserta Penjelasannya*, (Bandung: Fokus Media, 2003), hlm. 8-10,

madrasah dengan masyarakat bertujuan untuk memelihara kelangsungan hidup madrasah, meningkatkan mutu pendidikan di madrasah, memperlancar kegiatan pembelajaran, memperoleh bantuan dan dukungan dari masyarakat dalam rangka pengembangan serta pelaksanaan program-program madrasah.[119] Berkenaan dengan hal tersebut Ngalim Purwanto mengatakan bahwa: "hubungan kerja sama madrasah dengan masyarakat digolongkan menjadi tiga jenis hubungan, yaitu hubungan *edukatif*, hubungan *cultural*, dan hubungan *institusional"*.[120]

a. Hubungan Edukatif

Hubungan edukatif adalah hubungan kerja sama antara madrasah dengan mayarakat dalam hal mendidik siswa serta antara guru di madrasah dan orang tua di dalam keluarga. Hubungan ini dimaksudkan agar tidak terjadi perbedaan prinsip atau bahkan pertentangan yang dapat mengakibatkan keraguan-keraguan pendirian dan sikap pada diri anak didik. Begitu juga dengan kerja sama dalam memenuhi fasilitas-fasilitas yang diperlukan untuk belajar di madrasah maupun di rumah dalam memecahkan masalah-masalah yang menyangkut kesulitan belajar ataupun kenakalan remaja.

Cara kerja sama tersebut dapat direalisasikan dengan mengadakan pertemuan yang direncanakan secara periodik antara guru-guru di madrasah dan orang tua peserta didik sebagai anggota komite madrasah atau sejenisnya. Di samping itu dapat dilakukan dengan melakukan kunjungan oleh guru-guru kerumah orang tua peserta didik di luar waktu madrasah. Jika hal terakhir ini tidak memungkinkan, dapat pula dengan mengadakan pertemuan antara guru-guru dan

---

[119]E. Mulyasa, *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan; Kemandirian Guru Dan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 42. Lihat juga dalam Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Pendidikan,* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm. 211.

[120]M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2000), hlm. 194.

orang tua peserta didik perkelas untuk mengadakan dialog terbuka mengenai masalah pendidikan yang sering terdapat atau terjadi di madrasah dan juga keluaraga. Atau bisa juga dengan mengadakan dialog personal antara orang tua peserta didik dan para guru serta bagaimana cara mengatasi permasalahan yang terjadi.

b. Hubungan Kultural

Hubungan kultural merupakan usaha kerja sama antara madrasah dan masyarakat untuk memungkinkan adanya saling sikap saling membina dan mengembangkan kebudayaan masyarakat tempat madrasah itu berada. Bahkan, yang diharapakan adalah madrasah-madrasah itu dapat menjadi titik pusat dan sumber terpancarnya norma-norma kehidupan (agama, etika, sosial, estetika dan lain sebagainya) yang baik bagi kemajuan masyarakat. Jadi, tidaklah salah bila madrasah dijadikan barometer bagi maju-mundurnya kehidupan beragama, cara berpikir, kesenian, kebudayaan, dan berbagai hal dalam masyarakat.[121]

Untuk itu diperlukan adanya hubungan kerja sama fungsional antara kehidupan di madrasah dan masyarakat. Kegiatan-kegiatan kurikulum di madrasah disesuaikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat. Demikian pula dengan pemilihan bahan pengajaran dan metode-metode mengajarnya. Sehingga, untuk mewujudkan hubungan kerja sama ini, madrasah harus mengerahkan peserta didik untuk membantu berbagai kegiatan sosial, bersama masyarakat sekitar bergotong-royong memperbaiki fasilitas umum, seperti perbaikan jalan, memperbaiki pengairan sawah, dan juga bersama menyelenggarakan perayaan-peryaan yang bersifat keagamaan ataupun nasional,

[121]Umiarso dan Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan; Menjual Mutu Pendidikan Dengan Pendekatan Quality Control Bagi Pelaku Lembaga Pendidikan,* (Jogjakarta: IRCiSoD, 2011), hlm. 108.

bahkan madrasah bisa membantu menyediakan rungan rapat, perayaan, dan kelompok belajar masyarakat di lingkungan madrasah.

c. Hubungan Intitusional

Hubungan intitusional adalah hubungan kerja sama antara madrasah dan lembaga atau instansi resmi lainnya, baik swasta ataupun pemerintah. Misalnya hubungan antara madrasah dan puskesmas, pemerintah setempat, dinas pertanian, pasar, serta lain sebagainya, yang semuanya itu dilakukan dalam rangka perbaikan dan memajukan pendidikan. Dengan demikian, peserta didik tidak lagi asing dengan lingkungan tempat tinggalnya yang penuh dengan ragam profesi.

Ketiga kerangka hubungan antara madrasah dan masyarakat di atas merupakan salah satu penerapan dari semangat "untuk berubah", meskipun masih sebatas tahap awal pelaksanaan (atau masih belum membuahkan hasil yang signifikan). Dunia pendidikan di Indonesia sudah mulai menerapkan MBM, cirri-ciri demokratis dari sitem ini adalah setiap lembaga madrasah diperbolehkan untuk mengembangkan dirinya berdasarkan pada tiga hal. *Pertama*, visi dan misi masing-masing madrasah. Artinya, madrasah diberikan peluang sebesar-besarnya untuk meningkatakan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif madrasah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia berdasarkan visi dan misi lembaganya. *Kedua*, kondisi objektif komunitas masyarakatnya. Maksudnya, madrasah berhak dan berkewajiban meningkatkan kepedulian warga madrasah serta mayarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama. *Ketiga*, kondisi objektif madrasah yang bersangkutan. Ini termasuk meningkatkan tanggung jawab madrasah kepada orang tua, madrasah, dan pemerintah tentang mutu madrasah serta meningkatkan

kompetensi yang sehat anatar madrasah untuk pencapaian mutu pendidikan yang diharapkan.[122]

Dalam operasinya, ketiga hal tersebut harus didukung oleh konfigurasi segitiga peran pendidikan, yaitu: madrasah, keluarga, dan masyarakat, untuk duduk bersama dalam membahas kebutuhan-kebutuhan pengembangan sumber daya lokal dengan difasilitasi oleh pemerintah (Kementrian Pendidikan). Dengan demikan, "Manajemen Madrasah" tidak lagi *sentralistis* dan bersifat seragam menunggu "juklak" dan "juknis" dari pusat. Lebih dari itu, tak akan terjadi lagi madrasah-madrasah di daerah tertentu misalnya, merasa "dipasung" karena harus mengikuti target-target pencapaian yang sama persis dengan kehendak pusat.

Oleh karena itu, orentasi madrasah yang lebih diutamakan adalah pada proses peningkatan mutu. MBM tersebut diaplikasikan dengan manajemen penigkatan mutu yang secara umum merupakan kerangka besar model manajemen yang memberikan otonomi yang besar kepada madrasah, memberikan fleksibelitas/keluwesan kepada madrasah, serta mendorong secara langsung warga madrasah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.

D. Faktor Pendukung dan Penghambat Dalam Penerapan MBM

Faktor pendukkung serta penghambat dalam penerapan MBM berjalan seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, maka peran kepala madrasah menjadi penting untuk memperhatikan dan mengantisipasinya. Sejalan dengan anggapan di atas Mulyasa mengatakan bahwa:

---

[122]Umiarso dan Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan; Menjual Mutu Pendidikan Dengan Pendekatan Quality Control Bagi Pelaku Lembaga Pendidikan,* (Jogjakarta: IRCiSoD, 2011), hlm. 109.

> Berhasil atau tidaknya suatu organisasi temasuk lembaga pendidikan dipengaruhi beberapa faktor, baik faktor yang datang dari dalam badan organisasi atau dari luar organisasi. Dari beberapa faktor tersebut motivasi merupakan faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor yang lain.[123]

Dari pernyataan tersebut memberikan kejelasan bahwa, salah satu faktor yang paling berperan besar dalam mempengaruhi dari jalannya kegiatan pendidikan yang terjadi disuatu lembaga adalah peran aktif seorang kepala madrasah dalam memotivasi bawahannya dalam melaksanakan tugas atau fungsi-fungsi yang lain.

Hal ini juga akan berbanding terbalik apabila motivasi tersebut tidak diberikan oleh kepala madrasah sehingga akan memberikan dampak yang negatif kepada para guru atau staf yang menjadi bawahannya. Hal ini memberikan kejelasan bahwa kepala madrasah yang bagus akan dapat diharapkan mampu meningkatkan mutu pendidikan madrasah guna mempersiapkan anak didik untuk menghadapi era globalisasi yang terjadi.

1.Faktor Pendukung

Begitu juga dengan Penerapan MBM disuatu lembaga pendidikan sangat mungkin dipengaruhi oleh berbagai faktor baik itu *internal* ataupun *eksternal*, dalam hal ini Departemen Agama menjabarkan sebagai berikut, antara lain;

a. Peningkatan Kualitas Pendidikan

Saat ini pihak Depag sedang melakukan peningkatan kualitas pendidikan diberbagai wilayah kerja, baik dalam pertemuan-pertemuan resmi ataupun melalui pelatihan awal. Peningkatan kualitas pendidikan yang telah dilakukan antara lain berkaitan dengan Bantuan Operasional Manajemen Mutu (BOMM), *Basic*

---

[123]E. Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung, PT. Remaja Rosdakarya, 2004, hal. 37.

Educational Project (BEP), *Educational Manajemen Information System* (EMIS) yang semua itu merupakan faktor pendukung, sehingga peran kepala madrsah dapat memperoleh informasi dan memahami Mananajemen Berbasis Madrasah (MBM), serta informasinya di madrasah masing-masing.

b. Gotong Royong dan Kekeluargaan

Dengan gotong-royong dan sifat kekeluargaan dapat memberikan dampak yang positif dalam suatu pekerjaan. Hal ini merupakan kebudayaan dalam kehidupan masyarakat Indonesia dan dapat diterapkan untuk mewujudkan peran kepala madrasah yang efektif, menuju terwujudnya visi pendidikan menjadi aksi nyata. Kondisi ini dapat ditumbuh kembangkan oleh para pengawas dengan menjalin kerja sama dan mempererat hubungan madrasah dengan masyarakat dan dunia kerja, terutama yang ada dilingkungan madrasah. Kepala madrasah sebagai pemimpin harus mempunyai kharisma yang cukup kuat dan dapat menjadi teladan bagi lingkungan sekitarnya, dengan hal tersebut seorang kepala madrasah dapat memperkenalkan program-program MBM kepada masyarakat dan dunia kerja, terutama dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja madrasah dan kualitas pendidikan.

c. Potensi Kepala Madrasah

Kepala madrasah memiliki beberapa potensi yang dapat dikembangkan secara optimal. Setiap kepala madrasah harus memiliki perhatian yang cukup tinggi terhadap peningkatan kualitas mutu pendidikan di madrasahnya, dan hal ini harus didukung dengan kemauan dan kemampuan untuk mengembangkan diri, baik untuk diri sendiri atau bawahannya.

d. Organisasi Formal atau Informal

Pada sebagian lingkungan pendidikan madrasah diberbagai wilayah di Indonesia, umumnya memiliki organisasi formal tertentu yang berhubungan dengan profesi pendidikan seperti: Kelompok Kerja Pengawas Madrasah (KKPM), Kelompok Kerja Kepala Madrasah (KKKM), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Dewan Pendidikan dan Komite Madrasah. Organisasi-organisasi tersebut sangat mendukung adanya MBM untuk melakukan berbagai macam terobosan dalam peingkatan kualitas pendidikan di wilayah kerjanya.

e. Harapan Terhadap Kualitas Pendidikan

MBM sebagai paradigma baru mempunyai harapan yang tinggi untuk meningkatkan kualitas pendidikan, komitmen dan motivasi yang kuat untuk meningkatkan mutu madrasah secara optimal. Tenaga kependidikan memiliki komitmen dan harapan yang tinggi bahwa peserta didik dapat memcapai hasil yang optimal meskipun dengan keterbatasan SDM yang ada di madrasah. Dalam pada itu, peserta didik akan termotivasi untuk secara sadar meningkatkn diri dalam mencapai prestasi sesuai bakat dan kemampuan yang dimilki. Harapan tinggi dari berbagai dimensi madrasah merupakan faktor dominan yang menyebabkan madrasah selalu dinamis untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan.

f. Input Manajemen

Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) perlu ditunjang oleh *input* manajemen yang memadai dalam menjalankan roda madrasah, mengelola madrasah secara efektif. *Input* manajemen yang telah dimiliki seperti tugas yang jelas, rencana rinci dan sistematis, program yang mendukung, ketentuan-

ketentuan sebagai panutan bagi warga madrasah dalam bertindak, serta adanya system pengendalian mutu yang handal untuk meyakinkan bahwa tujuan yang telah dirumuskan dapat diwujudkan di madrasah.

Berkaitan dengan pembahasan yang di atas, seorang kepala madrasah harus fokus terhadap pelanggan, melalui peningkatan kualitas pembelajaran, serta kualitas lulusan dari madrasahnya, meingkatkan kualitas dan kualifikasi tenaga kependidikan, mendorong peserta didik untuk bisa melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi.

Disamping itu, perlu mengagalang partisipasi masyarakat dan orang tua dalam mengelola pendidikan yang ada di madrasah melalui pembentukan dewan pendidikan dan komite madrasah, dengan adanya dewan ini sehingga dapat membantu dalam menetapkan segala kebijakan madrasah berdasarkan ketentuan-ketentuan pendidikan, merumuskan dan menetapkan visi dan misi serta tjuan madrasah.

2. Faktor Penghambat

Berdasarkan teori MBM diketahui bahwa hambatan yang dihadapi dalam pengimplementasian MBM menurut Hari Sudrajat disebutkan sebagai berikut;[124]

a. Tidak Berminat Untuk Terlibat

Sebagaian orang tidak menginginkan kerja tambahan selain pekerjaan yang mereka lakukan. Mereka tidak berminat untuk ikut serta dalam kegiatan yang menurut mereka hanya menambah beban. Anggota dewan madrasah harus lebih banyak menggunakan waktunya dalam hal-hal yang bersangkutan dengan perencanaan dan anggaran. Akibatnya kepala madrasah dan guru-guru tidak

[124]Hari Suderajat, file;//I/jurnalMBMbaru#comment-58/2009/09/ *Manajemen Berbasis Madrasah,* diakses tanggal 5 September 2013.

banyak memiliki waktu untuk memikirkan aspek-aspek lain dari pekerjaan mereka.

b. Tidak Efesien

Pengambilan keputusan yang dilakukan secara partisipatif adakalanya menimbulkan frustasi dan seringkali menjadi lebih lamban dibandingkan dengan cara-cara yang otokratis. Para dewan madrasah harus dapat bekerja sama dan memusatkan perhatian pada tugas, bukan pada hal-hal lain di luar itu.

c. Pikiran Kelompok

Setelah beberapa saat bersama, para anggota dewan madrasah kemungkinan besar akan semakin kohensif. Disatu sisi hal ini berdampak positif karena mereka kan saling mendukung satu sama lain. Disisi lain kohensifitas itu menyebabkan para anggota terlalu kompromis hanya karena tidak merasa enak berlainan pendapat dengan anggota lain. Pada saat inilah dewan madrasah mulai terjangkit "pikiran kelompok". Hal ini sangat berbahaya karena keputusan yang diambil tidak lagi realistis.

d. Memerlukan Pelatihan

Pihak-pihak yang berkepentingan kemungkinan besar sama sekali tidak atau belum berpengalaman nemerapkan model yang rumit dan partisipatif ini. Mereka kemungkinan besar tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang hakikat MBM sebenarnya dan bagaimana cara kerjannya, pengambilan keputusan, komunikasi dan sebagainya.

e. Kebingungan Pada Peran dan Tanggung Jawab Baru

Pihak-pihak yang terlibat kemungkinan besar sangat terkondisi dengan iklim kerja yang selama ini mereka geluti, penerapan MBM mengubah peran dan

tanggung jawab pihak-pihak yang berkepentingan. Dengan perubahan yang mendadak tersebut kemungkinan besar akan menimbulkan kejutan dan kebingungan sehingga mereka ragu untuk memikul tanggung jawab dan pengambilan keputusan.

f. Kesulitan Koordinasi

Setiap penerapan dari suatu model yang rumit dan mencakup kegiatan yang beragam mengharuskan adanya koordinasi yang efktif dan efesien. Tanpa itu kegiatan yang beragam akan berjalan sendiri ketujuannya masing-masing yang kemungkinan menjauh dari tujuan yang telah ditetapkan oleh madrasah. Oleh karena itu ada dua hal yang harus diperhatiakan yaitu, pelatihan yang cukup tentang MBM dan klasifikasi tentang tanggung jawab. Diharapkan dari itu semua yang terlibat dapat memahami apa saja tanggung jawab pengambilan keputusan dalam organisai.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian, obyek penelitian, serta sumber data yang akan dikumpulkan, maka dapat diketahui bahwa penelitian ini termasuk penelitian lapangan *(field research)*, hal ini mendasarkan dari pada penelitian di tengah kancah atau lapangan.[1] Maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan mengunakan pendekatan deskriptif, karena kegiatan penelitian ini akan menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

Dalam pendekatan deskriptif, data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka, hal itu disebabkan oleh adanya penerapan metode kualitatif. Dengan demikian laporan penelitian akan berisi kutipan-kutipan data untuk memberi gambaran penyajian laporan tersebut. Data tersebut mungkin berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, foto, dokumen pribadi, dan dokumen resmi lainnya.

Menurut Robert C. Bogdan dari Knopp Biklen mengatakan:

> *We use qualitative research as an umbrella term to refer to several research strategies that share certain characteristic. The data collected have been termed soft, that is, rich in description of people, places, and conversations, and not easily handled by statistical procedures.*[2]

---

[1]Kartini Kartono, *Pengantar Metodelogi Riset Sosial,* (Bandung, mandar Maju, 1996), hlm. 47.

[2]Robert C. Bogdan dan Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research In Education An Introduction to Theory and Methods,* (Boston, London, Toronto, Sidney, Tokyo, Singapore: Allyn and Bacon, 1998), hlm. 2.

Kutipan di atas sama dengan yang disampaikan dalam bukunya Lexy J. Moleong mendefinisikan bahwa: "metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati". Menurut mereka pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara *holistic* (utuh). Jadi dalam hal ini tidak boleh mengisolasikan individu atau organisasi ke dalam variable dan hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari sesuatu keutuhan.[3]

Adapun obyek penelitian kualitatif adalah seluruh bidang kehidupan manusia dan segala sesuatu yang dipengaruhi manusia. Hal ini diungkapkan kondisinya sebagaimana mestinya atau dalam keadaan sewajarnya *(natural setting)* bisa berkenaan dengan ekonomi, kebudayaan, hukum, organisasi, agama dan sebagainya.[4]

Hal tersebut bisa mengungkapkan bahwa penelitian ini untuk mendapatkan data atau gambaran yang objektif, faktual, akurat dan sistematis, mengenai masalah yang akan dikaji oleh peneliti. Sehingga penelitian ini dapat dikatakan termasuk jenis penelitian *case study* yang bertujuan mempelajari secara intensif tentang latar belakang keadaan sekarang dan interaksi lingkungan suatu unit sosial, individu, kelompok, lembaga atau masyarakat. Hal ini seperti yang telah dikatakan Suharsimi Arikunto bahwa: "suatu penelitian yang dilakukan secara intensif, terinci terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala tertentu".[5]

---

[3]Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Rosdakarya, 2002), hlm. 3.

[4]Hadari Nawawi, *Peneliti Terapan*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press,tt), hlm. 175

[5]Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm. 120.

Secara metodelogis penelitian dengan menggunakan jenis *case study* ini penarikan kesimpulanya tidak hanya mendasarkan pada jumlah individu, akan tetapi pada ketajaman peneliti dalam melihat kecendrungan pola arah, interaksi banyak faktor dan hal-hal lain yang memicu dan menghambat perubahan berdasarkan atas pertimbangan tersebut.[6]

Dengan demikian diketahui bahwa pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, sebab dalam melakukan tindakan kepada obyek adalah untuk mengetahui makna dari *"Peran Kepala Madrasah Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Ibtidayyah Al-Azhar Serabi-Barat"*. Dalam hal ini menurut Bogdan dan Biklen yang dikutip Wahid Murni dan Nur Ali, mengatakan bahwa ciri-ciri pendekatan kualitatif ada lima macam yaitu:

a. Menggunakan latar alamiah, sebagai sumber data langsung dan peneliti merupakan instrumen kunci (*the key instrumen*).
b. Bersifat deskriptif, data-data yang dikumpulkan, disajikan dalam bentuk kata-kata dan gambar-gambar. Data ini mencakup transkrip wawancara, catatan lapangan, foto, video, dokumen dan data lainnya.
c. Lebih mementingkan proses dari pada hasil, sesuai dengan latar yang bersifat alami peneliti kualitatif lebih memperhatikan aktivitas-aktivitasnya sehari-hari, prosedur-prosedur dan interaksi yang terjadi.
d. Analisis dalam penelitian kualitatif cenderung dilakukan secara induktif, Penelitian kualitatif tidak mencari bukti untuk menerima atau menolak suatu hipotesis yang dirumuskan sebelum terjun ke lapangan.
e. Makna merupakan hal yang esensial dalam penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif mementingkan apa yang disebut perspektif partisipan (*participant perspective*), sehingga penelitian dapat menonjolkan situasi yang dinamik (*innerdynamic of situation*).[7]

Berdasarkan paparan di atas dapat dikatakan bahwa Penelitian kualitatif mempunyai karakteristik pokok mementingkan makna, konteks, lebih bersifat

[6]Neong Muhajir, Metodelogi Penelitian Kualitatif, (Yogyakarta: Reke Sarasian, 1994), hlm. 38.

[7]Wahid Murni dan Nur Ali, *Penelitian Tindakan kelas, Pendidikan Agama dan Umum,Disertai Contoh Hasil Penelitian,* (Malang: UIN Press, 2008), hlm. 31.

siklus. Pengumpulan dan analisa data berlangsung secara simultan, lebih mementingkan kedalaman ketimbang keluasan penelitian.

Dalam penelitian yang dilakukan ini, peneliti mengunakan tindakan *kalaboratif partisipatoris* yaitu: peneliti bekerja sama dengan guru dan kepala madrasah serta warga madrasah yang terkait termasuk komite. Dalam hal ini peneliti terjun langsung dalam merencanakan, mengindentifikasi masalah sampai berakhirnya penelitian ini. Dengan demikian kehadiran peneliti dalam penelitian ini mutlak, karena semua kegiatan yang peneliti lakukan selalu bekerja sama dengan semua warga madrasah untuk menentukan langkah-langkah yang harus dilakukan demi lancar dan berhasilnya penelitian ini.

Pada penelitian ini, peneliti mengamati individu atau unit secara mendalam dan mencari faktor-faktor yang dapat menjelaskan kondisi subyek dan obyek yang diteliti. Penelitian kualitatif lebih menghendaki arah bimbingan penyusunan teori subyektif berdasarkan data baik melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Jadi penelitian ini bertujuan untuk menyajikan uraian diskriptif tentang bagaimana "peran kepala madrasah dalam proses perencanaan, strategi pelaksanaan, bentuk pengawasan dan evaluasi yang dilakukan pada penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat, serta adanya faktor-faktor penghambat dan pendukung dalam penerapan MBM tersebut.

B. Kehadiran Peneliti

Pada penelitian kualitatif, peneliti sendiri merupakan pengumpul data utama, hal ini sebagaimana dinyatakan oleh Lexy Moleong, bahwa:

> Kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup rumit. Ia sekaligus merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data, dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitiannya. Pengertian

> instrumen atau alat penelitian disini tepat karena ia menjadi segalanya dari keseluruhan proses penelitian.[8]

Maksudnya kehadiran peneliti disamping sebagai instrumen juga menjadi faktor penting dalam seluruh kegiatan penelitian ini. Karena kedalaman serta ketajaman menganalisis data tergantung pada peneliti. Dengan demikian kehadiran peneliti dalam penelitian ini sangatlah mutlak, untuk semua kegiatan penelitian serta dalam bekerja sama dengan semua warga madrasah demi menentukan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk kelancar dan berhasilnya penelitian ini, dan juga dapat memberikan sumbangan demi kemajuan madrasah yang diteliti.

Oleh karena itu sesuai dengan fokus dalam penelitian ini, maka penelitian ini berupaya untuk mengetahui dan mendiskripsikan tentang *Peran Kepala Madrasah Dalam Penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat".*

C. Lokasi Penelitian

Pada penelitian ini, peneliti menjadikan lembaga MI Al Azhar Serabi Barat sebagai objek penelitian karena beberapa alasan dan pertimbangan.

Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Wahid Murni dan Nur Ali, bahwa:

> Pemilihan lokasi penelitian hendaknya didasarkan pada pertimbangan kemenarikan, keunikan dan kesesuaian dengan topik yang dipilih. Lokasi hendaknya diuraikan secara jelas, semisalnya: letak geografis (jika perlu disertakan peta lokasi), suasana sehari-hari lokasi penelitian dan informasi lain yang dianggap perlu untuk dikemukakan.[9]

---

[8]Lexy Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 121.

[9]Wahid Murni & Nur Ali, *Penelitian Tindakan Kelas, Pendidikan Agama dan Umum: Disertai Contoh Hasil Penelitian*, (Malang: UIN Maliki Press, 2008), hlm. 32.

1. Profil MI Al Azhar Serabi Barat

Madrasah Ibtidaiyah Al Azhar berada di desa Serabi Barat kecamatan Modung kabupaten Bangkalan. Sebelum madrasah ini berdiri, sudah ada sebuah lembaga pendidikan Islam yaitu *majlis ta'lim* yang dipimpin oleh KH. Azhari bin KH. Moh. Sirath. Pada awal waktu akan mendirikan madrasah formal ini, KH. Azhari mengadakan penjajakan dengan jalan berkonsultasi dengan ulama bernama KH. Khatib Dahlan di desa Kedungdung yang telah lebih dahulu berhasil mendirikan madrasah wajib belajar Miftahul Ulum. Berkat saran dan dukungan beliau, maka KH. Azhari mendirikan madrasah awal dengan nama Madrasah Tarbiyatus Shibyan pada tahun 1962.

Berdasarkan studi dokumen yang ada, madrasah Tarbiyatus Shibyan berdiri pada tanggal 20 Maret 1962 dengan Nomor: 03/A Mdr/I/1962. Maka sejak itulah madrasah tarbiyatus shibyan menjadi cikal bakalnya MI Al Azhar. KH. Azhari bin KH. Moh. Sirath adalah perintis awal dari berdirinya yayasan ini, beliau sebetulnya bukanlah penduduk pribumi desa Serabi Barat , namun namanya telah terukir dalam setiap benak masyarakat. Walaupun tidak tergolong orang kaya, namun kedermawanannya untuk kepentingan pendidikan sudah diakui semua orang. Seluruh areal tanah yang digunakan di yayasan Al Azhar adalah milik beliau yang sudah diwakafkan kepada kepentingan pendidikan. Oleh karena itu para pendahulu sepakat bahwa nama lembaga pendidikan di yayasan ini selalu dinisbatkan kepada beliau.

Sejak berdirinya MI Al Azhar, telah mendapat respons sangat bagus dari masyarakat sekitar. Hal ini terbukti dengan pesatnya perkembangan jumlah siswa yang masuk ke lembaga pendidikan ini, bahkan tidak hanya datang dari desa

Serabi Barat saja, melainkan juga berasal dari desa-desa sekitarnya seperti desa Patengteng dan desa Pangpajung yang berada pada radius 3-5 Km dari lokasi.

Dalam kegiatan kependidikannya, masalah dana merupakan hal sangat penting bagi Madrasah Ibtidaiyah Al Azhar, karena berada pada naungan sebuah yayasan yang tidak tergolong kaya. Sumber dana dalam rangka operasional lembaga pendidikan antara lain didapat dari donatur tetap, sumbangan sukarela, usaha yayasan serta bantuan pemerintah. Oleh karena itu mulai tahun 1998, dibentuklah sebuah wadah organisasi para alumni degan nama IKMAL (Ikatan Alumni Al Azhar). Dengan berbagai sumber dana sebagaimana disebutkan, maka operasionalisasi kependidikan di Yayasan Al Azhar Serabi Barat khususnya di MI Al Azhar dapat berjalan dengan cukup lancar. Sehingga pada tahun 1993, Madrasah Ibtidaiyah Al Azhar melakukan akreditasi dengan memperoleh jenjang status (diakui), ini berdasarkan keputusan kepala kantor Depag kabupaten Bangkalan Nomor: Mm. 28/05.03/PP.01.1/610/1993 dengan nomor piagam akreditasi B/01/MI/1993.

Begitu dengan tahun 2000, Madrasah Ibtidaiyah Al Azhar diakreditasi ulang dengan hasil status (disamakan), hal ini berdasarkan surat keputusan kepala kantor Depag kabupaten Bangkalan Nomor Mm. 28/ 05.03/PP.01.1/128/2000. Dan pada tanggal 13 Juni 2005 telah dilakukan akreditasi, dari situ MI Al Azhar menerima piagam akreditasi dengan nomor: A/Kw.13.4/MI/900/2005, dengan hasil terakreditasi A (Unggul).

2. Visi, Misi dan Tujuan MI Al-Azhar

Dari semua kemajuan yang diperoleh oleh MI Al-Azhar tentunya tidak terlepas dari dari visi, misi serta tujuan lembaga tersebut, yang mempunyai

pandangan tujuan pendidikan pada dasarnya sama atau sejalan dengan tujuan pendidikan nasional.

a. Visi

Mewujudkan pendidikan yang unggul dan kompetitif sehingga melahirkan sumber daya insani (DSI) yang siap memikul amanah Allah SWT, sebagai hamba dan khalifahNya menuju terciptanya generasi *Khaira Ummah*.

b. Misi

1. Melaksanakan pendidikan secara terpadu dengan bersandarkan pada ajaran Islam.
2. Mewujudkan pendidikan yang menghasilkan lulusan unggul, cerdas dan kompetitif.
3. Mencipatakan lingkungan madrasah yang Islami, bersih, rapi dan aman.
4. Menciptakan madrasah sebagai sentral pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta meningkatkan *akhlaqul karimah*.
5. Mengembangkan jiwa kedisiplinan yang tinggi serta keterampilan.

3. Keadaan Geografis MI Al Azhar Serabi Barat

MI Al Azhar terletak di desa Serabi Barat yang berada pada radius 7.5 kilometer sebelah barat kantor kecamatan modung. Atau berada pada radius 47 kilometer sebelah timur kota bangkalan. Secara geografis, lokasi desa Serabi Barat berbatasan dengan desa-desa tetangga, antara lain sebagai berikut:

a. Sebelah utara berbatasan dengan desa gigir kecamatan blega.

b. Sebelah timur berbatasan dengan desa pangpajung kecamatan modung.

c. Sebelah selatan berbatasan dengan selat madura.

d. Sebelah barat berbatasan dengan desa patengteng kecamatan modung.

Di perbatasan sebelah barat desa Serabi-Barat terdapat jalan utama yang merupakan lintas antar kecamatan. Jalan dengan panjang 7 kilometer ini,

merupakan jalan yang strategis untuk kegiatan transportasi masyarakat, begitu juga dalam membantu kelancaran siswa dan tenaga pendidik dalam pendidikan. Selain itu, keadaan jalan utama tersebut memperlancar dari kegiatan masyarakat kerena memotong lahan jati milik perhutani sepanjang 7 kilometer kearah utara MI Al-Azhar, hal ini bisa diliat dari peta lokasi.[10]

4. Suasana Lokasi Penelitian

Madrasah ibtidaiyah Al azhar merupakan suatu lembaga pendidikan yang terletak di tengah perkampungan yang dikelilingi lahan persawahan milik masyarakat sekitar. Sebab itu dapat dipastikan bahwa sebagian besar dari wali siswa/siswi yang ada di lembaga ini adalah sebagai seorang petani. Dalam kegiatan pendidikan yang dilakukan, MI Al Azhar benar-benar memperhatikan segala sesuatu yang menunjang dari terlaksananya pendidikan kearah yang ideal. Hal ini dilakukan dengan cara:

a. Adanya peraturan yang harus dipatuhi oleh setiap warga madrasah
b. Pemenuhan sarana dan prasarana kearah yang lebih baik
c. Adanya jaminan kesejahterahan bagi tenaga pendidik
d. Penciptaan suasana yang kondusif serta aman dilingkungan madrasah
e. Adanya pembagian tugas yang jelas antar bagian.

Berdasarkan pada informasi yang ada di lembaga Madrasah Ibtidaiyah Al Azhar, ada ketertarikan bagi peneliti untuk menjadikan MI Al Azhar Serabi Barat sebagai objek penelitian, ini didasarkan atas alasan berikut:

1. Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 tahun 3003 secara tegas sudah menyatakan bahwa setiap penyelenggaraan sistem pendidikan harus

[10]Lampiran

menggunakan prinsip Manajemen Berbasis Sekolah. Apalagi sekarang Depag sudah membuat konsep yang sama dengan adanya MBM sebagai bentuk tafsiran dari pada MBS. Keputusan tersebut menunjukkan bahwa MBM merupakan strategi yang harus diterapkan oleh semua lembaga pendidikan termasuk MI Al Azhar, sebagai suatu upaya meningkatkan mutu serta memberikan dampak positif bagi budaya yang ada di lembaga tersebut.

2. Dalam penerapan MBM, kepala madrasah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan madrasah, menentukan bagaimana tujuan madrasah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Sebab karena itu kepala madrasah dituntut untuk senantiasa meningkatkan kreatifitas kerjanya, sehingga keberhasilannya dapat dilihat pada produktifitas dan efektifitas dari tugas-tugas yang dibebankan pada dirinya. Begitu halnya dengan kepala madrasah MI al azhar dalam penerapan MBM, dirasa mampu dengan profesionalisme dan kreatifitas kerja yang dimiliki.
3. Berdasarkan informasi yang diperoleh tentang MI Al Azhar pada (visi, misi, tujuan, hasil prestasi siswa yang diraih, dan budaya-budaya yang ada), serta informasi yang positif, bahwa MI Al Azhar Serabi Barat telah mendapatkan predikat “unggul” dari akreditasi yang dilakukan pada 13 Juni 2005, dengan nomor akreditasi: A/Kw.13.4/MI/900/2005. nomor statistik madrasah: 112352604039.

Dengan pencapaian yang luar biasa tersebut sebagai suatu lembaga pendidikan yang berada di daerah minus seperti Serabi Barat ini, menjadikan MI Al Azhar Serabi-Barat sebagai tempat penelitian yang dianggap pas dengan judul

peneliti "Peran Kepala Madrasah Dalam Penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al Azhar Serabi Barat".

D. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti berperan sebagai perencana, pelaksana, pengumpul data, dan sekaligus melaporkan hasil penelitian. Untuk itu peneliti berusaha bersikap sebaik mungkin, hati-hati, jujur dan bersungguh-sungguh dalam menjaring data sesuai dengan kenyataan di lapangan, sehingga data yang terkumpul benar-benar relevan dan terjamin keabsahannya. Menurut Moleong, ciri-ciri umum manusia sebagai instrumen mencakup segi responsif, dapat menyesuaikan diri, menekankan keutuhan, mendasarkan atas pengetahuan, memproses data secepatnya, memanfaatkan kesempatan untuk mengklasifikasi, serta memanfaatkan kesempatan mencari respon yang tidak lazim.[11]

Karena peneliti berperan sebagai instrumen utama, maka penyesuaian diri dengan situasi dan kondisi latar penelitian sangat menentukan efektifitas, efesiensi bahkan keberhasilan penelitian. Untuk itu peneliti berusaha menciptakan kondisi yang baik dengan para personalia madrasah dengan cara bergaul secara aktif setiap hari, mengikuti peraturan atau norma atau hukum yang dibuat oleh mereka dan sebagainya.

Telah dijelaskan sebelumnya bahwa dalam penelitian ini, peneliti menjadi instrument kunci, namun dalam pelaksanaannya, peneliti juga menggunakan instrument tambahan, berupa pedoman wawancara, pedoman observasi dan pedoman dokumentasi.

---

[11]Lexi J. Moeleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Rosdakarya, 2002), hal. 121

Pedoman **wawancara** merupakan lembar acuan yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang dirancang oleh peneliti untuk mengetahui peran kepala madrasah dalam penerapan MBM. Pedoman tersebut secara garis besar berisi tentang pertanyaan seputar peran kepala madrasah dalam proses perencanaan, strategi pelaksanaan, bentuk pengawasan dan evaluasi serta faktor faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan MBM pada Madrasah Ibtidayyah Al-Azhar Serabi-Barat yang dipimpinnya. Pedoman wawancara tersebut dapat berkembang sesuai situasi dan kondisi pada saat wawancara dilakukan.

Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan terhadap informan yang diteliti dengan tujuan untuk mendapatkan suatu data yang jelas. Adapun untuk kelengkapan pedoman wawancara akan disertai dengan jawaban secara tertulis, hal ini bisa dilihat pada lampiran yang disediakan oleh peneliti.

Pedoman **observasi** merupakan alat untuk memudahkan peneliti dalam mengambil data secara lengkap pada waktu berlangsungnya proses penelitian. Pedoman observasi peneliti gunakan untuk mengetahui obyek atau tempat berlangsungnya peristiwa, yang dilakukan secara langsung maupun tidak langsung, seperti melalui foto. Pengamatan yang dilakukan secara langsung adalah terhadap fenomena dari subyek atau obyek yang diteliti, seperti siswa, guru, kondisi sarana prasarana, ruang kelas, laboratorium, ruang multimedia, perpustakaan serta suasana aktifitas kegiatan serta lingkungan pendidikan yang mengarah kepada penerapan MBM di MI AL-Azhar Serabi Barat.

Pedoman **dokumentasi** digunakan untuk menggali data terkait dengan sejarah, profil, program-program dan dokumen lain yang dianggap penting dan mendukung hasil penelitian, seperti: struktur organisasi madrasah, uraian tugas,

dan mekanisme kerja (*job description*) pengelola dan tenaga administrasi dan hal-hal lain yang terkait dengan penelitian ini. Pedoman dokumentasi ini secara rinci diperoleh dari obyek penelitian meliputi: 1) Sejarah Berdirinya MI Al-Azhar Serabi-Barat, 2) Visi-misi dan tujuan, 3) Keadaan geografis, 4) Prestasi-Prestasi madrasah, 5) Budaya-budaya madrasah, 6) Struktur organisasi, 7) Kualifikasi pendidikan guru, 8) Data jumlah guru dan murid 9) Dan lain-lain yang memiki hubungan dangan penelitian ini.

E. Data dan Sumber Data

Sumber Data yang akan dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data yang sesuai dengan fokus penelitian tentang "Peran kepala madrasah dalam penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Serabi-Barat".

Data yang dikumpulkan tersebut dapat bersifat *deskriptif* dalam bentuk kata atau gambar.[12] Data bisa didapat dari hasil interview, catatan lapangan, foto, dokumen dan data lainnya.[13]

Sehubungan dengan wilayah sumber data yang djadikan sebagai subyek penelitian ini ada dua yaitu:

1. Sumber Data Primer

Data yang diperoleh dari sumbernya secara langsung, diamati dan dicatat secara langsung, seperti, wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dalam hal ini data primer merupakan data yang bersumber dari informan yang mengetahui secara jelas dan rinci mengenai masalah yang sedang diteliti. Kata-kata atau

---

[12]Wahid Murni, *Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif; Skripsi Tesis dan Disertasi* (Malang: UIN Prgram Pasca Sarjana, 2008), hlm. 31

[13]Robert C Bogdan dan Sari R. Biklen, *Qualitative Research for Education An Introduction to Theory and Methods* (Boston: Allyn and Bacon, 1982), hlm. 2-3.

ucapan lisan dan perilaku manusia merupakan data utama atau data primer dalam suatu penelitian.

2. Sumber Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari data yang sudah ada dan mempunyai hubungan masalah yang diteliti yaitu meliputi literatur-literatur yang ada.

Sumber sekunder dapat juga diartikan sumber dari bacaan. Maksudnya data yang digunakan untuk melengkapi data primer yang tidak diperoleh secara langsung dari kegiatan lapangan. Data ini biasanya dalam bentuk surat-surat pribadi, kitab harian, notulen rapat, sampai dokumen resmi dari berbagai instansi pemerintah.

Mengenai data sekunder yang diperkirakan ada kaitannya dengan fokus penelitian antara lain dokumen tentang kurikulum, ketenagaan, kesiswaan, sarana prasarana, keuangan, dan lain sebagainya yang berhubugan dengan penelitian ini.

F. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam melaksanakan penelitian ini, yaitu pengambilan data dilakukan secara langsung di lapangan, maka penulis dalam mengungkapkan suatu data menggunakan teknik observasi, interview dan dokumentasi yang diuraikan sebagai berikut:

Dalam melaksanakan penelitian ini, yaitu pengambilan data dilakukan secara langsung di lapangan, maka penulis dalam mengungkapkan data menggunakan teknik observasi, interview dan dokumenter yang diuraikan sebagai berikut:

1. Observasi

Metode observasi merupakan metode pengumpulan data dengan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap fakta-fakta yang diselidiki. Sutrisno Hadi mengatakan bahwa: "observasi adalah metode ilmiah yang diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan dengan sistematis terhadap fenomena yang diselidiki.[14] Sedangkan Suharsimi Arikunto mengemukakan bahwa: "observasi atau disebut juga dengan pengamatan meliputi kegiatan pemusatan perhatian terhadap suatu objek dengan menggunakan segala indra".[15]

Mengenai observasi Sanafiah Faisal membaginya menjadi tiga bagian yaitu: observasi partisipasi *(partisipan observasi)*, observasi yang secara terang-terangan dan tersamar *(overt observation dan covert observation)*, dan observasi yang tak berstruktur (*unstructured observation).*

a. Observasi partisipasi, yakni peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber penelitian.
b. Observasi terang dan tersamar, peneliti dalam melakukan pengumpulan data menyatakan terus terang kepada sumber data, bahwa ia sedang melakukan penelitian. Tetapi dalam suatu waktu peneliti juga tersamar dalam observasi, ini dilakukan apabila suatu data yang dicari merupakan data yang masih dirahasiakan.
c. Observasi tak berstruktur, observasi ini dilakukan karena fokus penelitian belum jelas. Observasi tidak berstruktur adalah observasi yang tidak dipersiapkan secara sistematis tentang apa yang akan di teliti.

Dari tiga macam observasi tersebut, peneliti menggunakan observasi partisipan, ini karena observasi partisipan digunakan peneliti guna untuk

[14]Sutrisno Hadi, *Metodelogi Reseach II,* (Jakarta: Andi Ofset, 1991), hlm. 136.
[15]Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002), hlm. 158.

mengumpulkan semua data yang berkaitan dengan penelitian. Sedangkan pada tahapan penelitian, peneliti menggunakan observasi terfokus dimana observasi telah dipersempit untuk memfokuskan aspek tertentu.

Metode observasi ini penulis gunakan untuk memperoleh data tentang "Peran Kepala Madrasah Dalam Penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al Azhar Serabi-Barat", dan mengamati semua hal yang berhubungan dengan penelitian ini.

2. Interview

Interview merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikondisikan makna dalam suatu topik tetentu. Susan Stainback mengemukakan bahwa: "dengan wawancara maka peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam menginterprestasikan situasi dan fenomena yang terjadi, dimana hal tersebut tidak bisa di temukan melalui observasi.

Berkaitan dengan model observasi penelitian, Esterberg mengemukakan beberapa macam wawancara yang dapat dilakukan, yaitu:

a. Wawancara terstruktur

Peneliti telah mempersiapkan beberapa instrumen penelitian berupa pertanyaan tertulis yang alternatif jawabannya sudah disiapkan. Dengan wawancara terstruktur ini setiap responden diberi pertanyaan yang sama dan peneliti mencatatnya.

b. Wawancara semi terstruktur

Teknik wawancara dalam pelaksanaan yang lebih bebas dari pada wawancara terstruktur, dimana peneliti dalam melakukan wawancara penelitian

perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan. Tujuannya adalah untuk menemukan permasalahan secara terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara dimintai pendapat, dan ide-idenya.

c. Wawancara tak berstruktur

Wawancara tidak berstruktur adalah wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk mengumpulkan data. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan.

Dari ketiga jenis tersebut, dalam penelitian ini peneliti menggunakan dua macam model wawancara, yaitu: wawancara terstruktur dan wawancara semi struktur dengan pertimbangan sebagai berikut:

a. Dengan terstruktur dapat dipersiapkan sedemikian rupa pertanyaan-pertanyaan yang diperlukan agar hanya fokus mengulas pokok-pokok permasalahan yang akan diteliti.
b. Dengan semi struktur diharapkan akan tercipta nuansa dialog yang lebih akrab dan terbuka sehingga diharapkan data yang didapatkan valid dan mendalam.

Metode ini digunakan untuk mendapatkan data tentang "Peran Kepala Madrasah Dalam Penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al Azhar", serta sesuatu yang berhubungan dengan penelitian ini.

3. Dokumentasi

Metode dukumentasi adalah metode penelitian untuk memperoleh keterangan dengan cara memeriksa dan mencatat laporan dokumen yang ada. Menurut Djumhur dan Muhammad Surya, mengatakan bahwa: "dokumentasi adalah metode pengumpulan data yang telah didokumentasikan dalam buku-buku

yang telah tertulis seperti, buku induk, buku pribadi, surat keterangan dan sebagainya".[16]

Metode dokumentasi ini digunakan untuk mendapatkan data yang berhubungan dengan "Peran Kepala Madrasah Dalam Penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al Azhar", serta segala hal yang berhubungan dengan penelitian ini.

G. Analisis Data

Pada penjelasan sebelumnya peneliti mengemukakan bahwa penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Dengan demikian analisis dalam penelitian ini juga menggunakan jenis analisis data dengan pendekatan kualitatif. Dalam hal ini Wahid Murni mengatakan bahwa:

> Analisis data dalam penelitian kualitatif, hendaknya diuraikan dengan proses pelacakan dan pengaturan secara sistimatis transkrip-transkrip wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain agar peneliti dapat menyajikan bahan temuannya. Analisis data ini melibatkan pengerjaan, pengorganisasian, pemecahan dan sintesis data serta pencarian pola, pengungkapan hal penting, dan penentuan apa yang dilporkan. Dalam penelitian kualitatif analisis data dilakukan pada waktu selama dan setelah pengumpulan data.[17]

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa analisis data merupakan proses mencari dan mengatur secara sistimatis transkrip wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain yang dipahami oleh peneliti. Kegiatan analisis dilakukan dengan menelaah data, menata data, membagi menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, menemukan apa yang bermakna dan apa yang diteliti dan dilaporkan secara sistimatis. Data itu sendiri terdiri dari deskripsi yang rinci mengenai situasi, peristiwa, orang, interaksi, dan perilaku. Dengan kata lain data merupakan suatu

---

[16]Djumhur, *Bimbingan Dan Penyuluhan di Sekolah*, (Bandung: C.V Ilmu,1975), hlm. 64.

[17]Wahid Murni, *Cara Mudah Menulis Proposal dan Laporan Penelitin Lapangan, Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif (Skripsi Tesis dan Disertasi),* (Malang: UIN Press, 2008), hlm. 52.

deskripsi dari pertanyaan-pertanyaan seseorang tentang perspektif, pengalaman suatu hal, sikap, keyakinan dan pikirannya serta petikan-petikan isi dokumen yang berkaitan dengan suatu program.

1. Reduksi Data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabastrakkan, serta transformasi data "*kasar*" yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan, dan reduksi data berlangsung secara kontinu selama proyek yang berorientasi kualitatif berlangsung.[18]

Awalnya data yang diperoleh di lapangan ditulis dalam bentuk uraian atau laporan terinci, selama pengumpulan data berlangsung, terjadilah tahapan reduksi, selanjutnya (membuat ringkasan, mengkode, menelusur tema, membuat gugus-gugus, menulis memo). Reduksi data ini berlanjut terus sesudah penelitian lapangan sampai laporan akhir lengkap tersusun.

2. Penyajian Data

Menurut Miles dan Huberman dalam Mexy J. Meloeng mengatakan bahwa: Penyajian data dimaksudkan untuk menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data dalam penelitian ini juga dimaksudkan untuk menemukan suatu makna dari data-data yang telah diperoleh, kemudian disusun secara sistimatis dari bentuk informasi yang kompleks menjadi sederhana namun selektif.[19]

---

[18]Wahid Murni, *Cara Mudah Menulis Proposal dan Laporan Penelitin Lapangan, Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif (Skripsi Tesis dan Disertasi)*, (Malang: UIN Press, 2008),, hlm. 54.

[19]Lexy. J. Meloeng, *Metode Penelitian Kualitatif*, (PT. Remaja Rosda Karya, Bandung, 2005), hlm. 45.

3. Ferifikasi (Menarik Kesimpulan)

Setelah memadainya dokumen diskripsi yang akurat tentang fenomena sosial yang relevan, barulah peneliti dapat menghipotesiskan jalinan hubungan di antara fenomena-fenomena yang ada, kemudian mengujinya menggunakan fersi data yang lain.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa verifikasi data dilakukan secara terus menerus sejak awal penelitian dan selama proses penelitian. Penarikan kesimpulan merupakan kegiatan dalam memberi kesimpulan terhadap hasil penafsiran dan evaluasi dengan tujuan memberi jawaban terhadap permasalahan dengan didukung hasil temuan selama penelitian yang dilakukan melalui tahapan-tahapan yang telah ditentukan. Data-data hasil temuan yang telah direduksi, dibuat sebuah kesimpulan kemudian dilakukan pembahasan.

H. Pengecekan Keabsahan Data

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

Dalam proses pengecekan keabsahan data pada penelitian ini dilakukan melalui beberapa teknik pengujian data sebagai berikut:

1. Perpanjangan Keikutsertaan

Dalam penelitian kulitatif, peneliti langsung terjun ke lapangan dan ikut serta dalam kegiatan-kegiatan subyek penelitian. Keikut sertaan tersebut tidak hanya dilakukan dalam waktu singkat, tetapi memerlukan waktu yang lebih lama

dari sekedar untuk melihat dan mengetahui tetang subyek penelitian. Dengan perpanjangan keikutsertaan ini berarti peneliti tinggal di lapangan penelitian sampai data yang dikumpulkan banyak.[20]

Dengan demikian dapat diketahui bahwa perpanjangan keikutsertaan yang dimaksud adalah perpanjangan masa penelitian. Cara ini peneliti lakukan agar dapat memperoleh cukup waktu untuk melaksanakan observasi dan pengamatan secara terus-menerus terhadap subyek penelitian guna mempertajam dan memperdalam pemahaman peneliti tentang data yang diperoleh melalui berbagai peristiwa yang terjadi. Cara ini sangat bermanfaat untuk memperoleh bukti yang lebih lengkap, terinci dan mendalam serta untuk memeriksa konsistensi dan tindakan atau motivasi para informan.

2. Ketekunan Pengamatan

Ketekunan pengamatan dimasudkan untuk menentukan data dan informasi yang relevan dengan persoalan yang sedang dicari oleh peneliti, kemudian peneliti memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci.

3. Triangulasi

Triangulasi dilakukan dengan cara membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh dari informen yang satu keinformasi lainnya. Misalnya dari guru yang satu ke guru yang lainnya, dari kepala madrasah ke wakil kepala madrasah dan lain sebagainya.

Dalam pengecekan keabsahan data pada penelitian ini, penulis juga menggunakan triangulasi, yaitu teknik pemeriksaan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data tersebut bagi keperluan pengecekan atau sebagai

---

[20]Lexy. J. Meloeng, *Metode Penelitian Kualitatif*, (PT. Remaja Rosda Karya, Bandung, 2005), hlm. 327

bahan pembanding terhadap data tersebut. Untuk pengecekan data melalui perbandingan terhadap data dari sumber lainnya.[21]

Triangulasi teknik adalah triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data dengan sumber yang sama. Dalam penelitian ini peneliti berusaha membuktikan data hasil wawancara, observasi dan dokumentasi.[22] Triangulasi dilakukan dengan maksud untuk mengecek kebenaran data tertentu dan membandingkannya dengan data yang diperoleh dari sumber lain pada berbagai fase penelitian lapangan pada waktu yang berlainan dan menggunakan teknik yang lain.

I. Tahap-Tahap Penelitian

1. Tahap Pra Lapangan

Menyusun proposal penelitian, proposal penelitian ini digunakan untuk meminta izin kepada lembaga yang terkait sesuai dengan sumber data yang diperlukan.

2. Tahap Pelaksanaan Penelitian

a. Pengumpulan Data

Pada tahap ini peneliti melakukan hal-hal sebagai berikut:

1) Wawancara dengan Kepala MI Al Azhar Serabi-Barat.

2) Wawancara dengan Waka Kurikulum di MI Al Azhar Serabi-Barat.

3) Wawancara dengan Waka Kesiswaan di MI Al Azhar Serabi-Barat.

4) Wawancara dengan Waka Sapras di MI Al Azhar Serabi-Barat.

5) Wawancara dengan Waka Humas MI Al Azhar Serabi-Barat.

6) Observasi langsung dan pengambilan data langsung dari lapangan.

---

[21]Lexy. J. Meloeng, *Metode Penelitian Kualitatif*, (PT. Remaja Rosda Karya, Bandung, 2005), hlm. 330.

[22]*Ibid*., hlm. 178.

7) Menelaah teori-teori yang relevan.

b. Mengidentifikasi data

Data yang sudah terkumpul dari hasil wawancara dan observasi di identifikasi agar memudahkan peneliti dalam menganalisa sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

3. Tahap Akhir Penelitian

1. Menyajikan data dalam bentuk paparan
2. Menganalisa data sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM PUSAT PERPUSTAKAAN

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

Pada bab IV akan dipaparkan data dan temuan penelitian tentang "Peran Kepala Madrasah Dalam Penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat". Namun sebelum itu peneliti akan memaparkan data hasil temuan awal berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan informan, data dokumentasi dan observasi pada lokasi penelitian. Semua ini dirangkum dalam beberapa sub judul, mengenai gambaran umum lokasi penelitian, yaitu:

A. Gambaran Umum Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat

Secara umum madrasah yang dijadikan obyek dalam penelitian ini adalah:

Nama Madrasah	:	MI. AL-AZHAR
No. Statistik Madrasah	:	111235260018
Akreditasi Madrasah	:	PeringkatA
Alamat Lengkap Madrasah	:	Jl./Desa : H. Azhari/Serabi Barat Kecamatan : Modung Kabupaten/Kota : Bangkalan Provinsi : Jawa Timur No. Telp/HP : (031) 77983456 / 087850734943
Nomor NPWP	:	00.604.192.5-644.000
Nama Kepala Madrasah	:	Ridha, S.Ag, M.Pd.I
No. Telp/HP	:	(031) 77983456 / 087850734943
Nama Yayasan	:	Yayasan Al-Azhar
Alamat Yayasan	:	Jl. KH. Azhari No. 01 Serabi Barat, Modung Bangkalan
No. Telp Yayasan	:	(031) 77983456
No. Akte Pendirian Yayasan	:	Nomor: L.m/3/4072/A/1978
Kepemilikan Tanah	:	Pemerintah/Yayasan/Pribadi/Menyewa
Luas Tanah	:	4.755m2(Terlampir)
Status Bangunan	:	Pemerintah/Yayasan/Pribadi/Menyewa/
Luas Bangunan	:	1,347 m^2

Penelitian ini mulai dilaksanakan pada tanggal 15 agustus 2013, pada hari itu peneliti dapat bertemu langsung dengan kepala madrasah sebagai bentuk *silaturrahmi* awal, sekaligus mengantarkan surat izin penelitian. *Alhamdulillah* pada hari itu juga peneliti mendapatkan sambutan dan respon yang positif sekaligus surat izin penelitian dari lokasi penelitian, hal ini dapat peneliti simpulkan dari perkataan Bapak Ridha' bahwa:

> Secara pribadi kami siap untuk melayani dan membantu saudara dalam merampungkan penelitian tersebut, dan sebagai bentuk kemudahan akan kami sampaikan kepada teman-teman guru yang lain, agar nanti bisa memudahkan peneliti dalam memperoleh data yang diperlukan" (W/15/08/2013).[1]

Selain dari tujuan tersebut, peneliti juga meminta kepada Bapak Ridha' guna memberikan sedikit informasi dari nama guru pada bagian-bagian penting yang ada kaitannya dalam penelitian ini, disamapaikan bahwa:

> Untuk kepentingan penelitian ini saudara bisa menemui: a) Syaiful Alim, S.Pd (Waka Kurikulum). b) Taufik Rahman, S.Pd (Waka Kesiswaan). c) Mislan S.Pd.I (Waka Sarana). d) H. Mutmainnah, M. Pd.I (Waka Humas). e) Ach.Ramli (Tata Usaha). f) H. Yunus, AR (Komite Mardrasah) (W/15/08/2013).[2]

Setelah mendapatkan informasi dari kepala madrasah, peneliti lanjutkan dengan mendatangi para guru untuk menanyakan tentang MI Al Azhar terkait dengan: 1) Sejarah singkat lembaga, 2) Visi, misi dan tujuan lembaga, 3) Data guru dan siswa,) 4) Prestasi lembaga, 5) Budaya yang ada di lembaga.

1. Sejarah Singkat Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan Ibu Mutmainnah diperoleh penjelasan sebagai berikut, bahwa:

> Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar berlokasi di desa Serabi-Barat kecamatan Modung kabupaten Bangkalan. Sebelum madrasah ini berdiri sudah ada sebuah lembaga pendidikan Islam yaitu *Majlis Ta'lim* yang dipimpin oleh

[1]Hasil wawancara awal dengan Kepala Madrasah tanggal 15 Agustus 2013, di ruang kepala MI Al-Azhar Serabi-Barat.

[2]Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah tanggal 15 Agustus 2013, di ruang kepala MI Al-Azhar Serabi-Barat.

> KH. Azhari bin KH. Moh. Sirath. Pada awal waktu akan mendirikan madrasah formal ini, KH. Azhari bin KH. Moh. Sirath mengadakan penjajakan dengan jalan berkonsultasi dengan ulama yang bernama KH. Khatib Dahlan di desa Kedungdung, yang telah lebih dahulu berhasil mendirikan madrasah wajib belajar Miftahul Ulum. Berkat saran dan dukungan dari beliau, maka KH. Azhari bin KH. Moh. Sirath mendirikan madrasah dengan nama Madrasah *Tarbiyatus Shibyan* pada tahun 1962. Berdasarkan wawancara dan studi dokumen yang ada, Madrasah Tarbiyatus Shibyan berdiri pada tanggal 20 Maret 1962 dengan Nomor: 03/A Mdr/I/1962. Maka sejak itulah Madrasah Tarbiyatus Shibyan menjadi cikal bakal berdirinya Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar.
>
> KH. Azhari bin KH. Moh. Sirath merupakan perintis berdirinya yayasan Al-Azhar adalah sosok pejuang dalam bidang pendidikan. Beliau sebetulnya bukanlah penduduk asli pribumi desa Serabi Barat namun namanya telah terukir dalam setiap benak masyarakat. Walaupun tidak tergolong orang kaya, namun kedermawanannya untuk kepentingan pendidikan sudah dikaui semua orang. Seluruh areal tanah yang digunakan di yayasan Al Azhar adalah milik beliau yang sudah diwakafkan untuk kepentingan pendidikan. Oleh karena itu masyarakat sepakat bahwa nama lembaga-lembaga pendidikan di yayasan ini dinisbatkan kepada nama beliau. (W/20/08/2013)[3]

Sedangkan dari wawancara yang dilakukan peneliti dengan Bapak Yunus mengenai stafeta kepemimpinan yang ada dilembaga MI Al Azhar, dijelaskan bahwa:

> Sejak resmi berdirinya lembaga ini dengan nama Madrasah Ibtidiyah Al-Azhar, telah mengalami beberapa pergantian kepala, antara lain;
>
> 1. Bapak H. Abu Amar : Tahun 1970-1980
> 2. Bapak Syakrani : Tahun 1980-1987
> 3. Bapak Ach. Sadili : Tahun 1987-2000
> 4. Bapak Moh Tuki, A. Ma : Tahun 2000-2003
> 5. Bapak Mawardi, S.Ag. : Tahun 2003-2008
> 6. Bapak Ridha, S.Ag, M.Pd.I : Tahun 2008-Sekarang (W/20/08/2013).[4]

> Dari enam kepala tersebut, Bapak Yunus menambahkan bahwa,

> MI Al-Azhar mengalami kemajuan sejak kepemimpinan Bapak Ach. Sadili (1987-2000) sampai dengan sakarang, meskipun pada saat ini kepemimpinan tersebut telah digantikan oleh Bapak Ridha, S.Ag, M.Pd.I, namun keinginan untuk berkembang dan maju selalu menjadi motivasi

[3]Hasil wawancara dengan Waka Humas tanggal 20 Agustus 2013, di ruang guru MI Al-Azhar Serabi-Barat.

[4]Hasil wawancara dengan Komite tanggal 20 Agustus 2013, di ruang guru MI Al-Azhar Serabi-Barat.

> dari lembaga ini, sehingga dengan hal tersebut memberi kekuatan baru bagi setiap personal mulai dari kepala sampai bawahan untuk selalu memberikan yang terbaik dalam pengabdiannya di lembaga ini. (W/24/08/2013)[5]

2. Visi, Misi dan Tujuan

Berdasarkan data dokumentasi dan wawancara yang peneliti lakukan dengan Bapak Ridha' tentang visi, misi dan tujuan lembaga, maka diperoleh penjelasan sebagai berikut:

> Rumusan visi, misi serta tujuan Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar dalam perspektif pendidikan pada dasarnya sama dengan tujuan pendidikan nasional. Hal ini karena memang pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi Barat secara umum dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan nasional, serta menambahkan kandungan ajaran agama sebagai pembentukan pribadi yang baik. (W/15/08/2013).[6]

a). Visi

Mewujudkan pendidikan yang unggul dan kompetitif sehingga melahirkan sumber daya insani (SDI) yang siap memikul amanah Allah SWT, sebagai hamba dan khalifahNya menuju terciptanya generasi *khaira ummah.*

b). Misi

1. Melaksanakan pendidikan secara terpadu dengan bersandarkan pada ajaran Islam.
2. Mewujudkan pendidikan yang menghasilkan lulusan unggul, cerdas dan kompetitif.
3. Mencipatakan lingkungan madrasah yang Islami, bersih, rapi dan aman.
4. Menciptakan madrasah sebagai sentral pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta meningkatkan akhlaqul karimah.
5. Mengembangkan kedisiplinan yang tinggi dan mengembangkan keterampilan.

c). Tujuan

1. Memberikan bekal pengetahuan dasar baca, tulis, hitung, pengetahuan dan keterampilan yang bermanfaat bagi siswa.
2. Memberikan bekal kemampuan dasar pengetahuan agama Islam dan pemahamannya sesuai dengan tingkat perkembangan jiwanya.
3. Mempersiapkan siswa untuk mengikuti pendidikan selanjutnya.[7]

---

[5]Hasil wawancara dengan Komite Madrasah tanggal 24 Agustus 2013, di ruang guru MI Al-Azhar Serabi-Barat.

[6]Hasil wawancara awal dengan Kepala Madrasah tanggal 15 Agustus 2013, di ruang kepala MI Al-Azhar Serabi-Barat.

[7]Sumber: Dokumen Lembaga

3. Data, Struktur Guru dan Jumlah Siswa di MI Al-Azhar Serabi-Barat

Setelah melaksanakan wawancara dengan kepala madrasah mengenai visi, misi dan tujuan MI Al-Azhar. Peneliti lanjutkan dengan menemui Bapak Ach. Ramli dan Ibu Mutmainnah kebesokan harinya untuk mendapatkan keterangan mengenai jumlah guru dan struktur organisasinya, begitu juga dengan jumlah siswa keseluruhan pada Tahun Pelajaran 2013-2014.

a). Data Guru

Pada kesempatan ini peneliti mendapatkan data dari kepala TU Madrasasah, sesuai dengan tabel sebagai berikut;

Tabel 4.1 Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan

No	KETERANGAN	JUMLAH
A.	**TENAGA PENDIDIK (GURU)**	**24 Orang**
1.	Guru PNS yang diperbantukan tetap	5 Orang
2.	Guru tetap yayasan	16 Orang
3.	Guru honorer	-
4.	Guru tidak tetap	-
B.	**TENAGA KEPENDIDIKAN**	**3 Orang**
1.	Tata usaha	3 Orang
2.	Penjaga	-

Keterangan: Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Ach. Ramli, diketahui bahwa dari jumlah guru tersebut terdapat enam (VI) guru yang sudah tersertifikasi, sementara yang lain masih dalam proses (W/20/08/2013).[8]

Dari tabel di atas, kemudian disederhanakan lagi sesuai dengan kegiatan belajar mengajar sebagai berikut:

Tabel 4.2 Pembagian Tugas Guru Dalam Kegiatan Belajar Mengajar
MI Al-Azhar Serabi Barat Modung
Tahun Pelajaran 2013/2014 M

[8]Hasil wawancara dengan Tata Usaha tanggal 20 Agustus 2013, di Ruang Guru MI Al-Azhar Serabi-Barat.

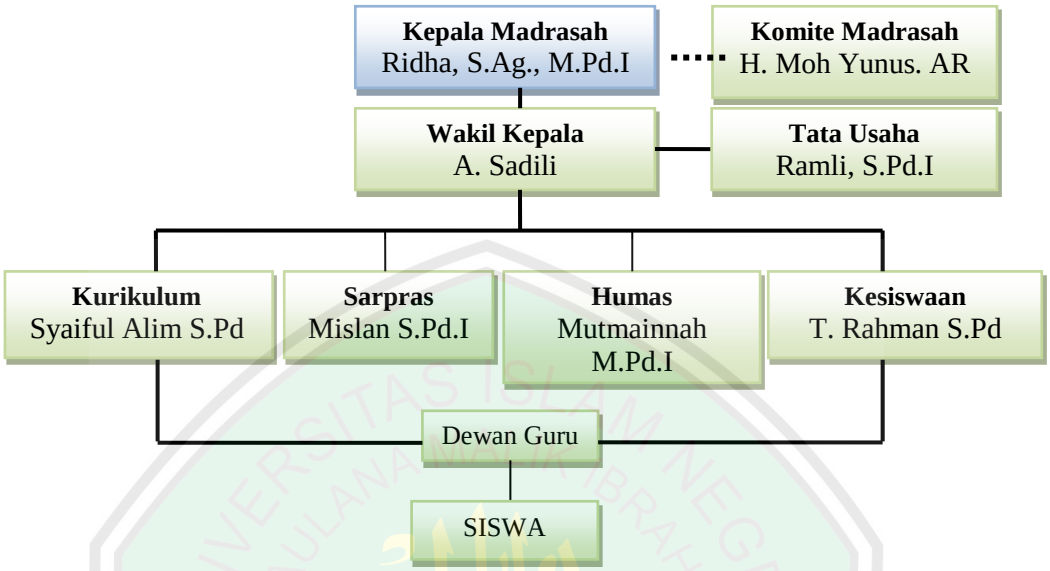
No	NAMA/NIP/NUPTK	MATA PELAJARAN	KELAS	Jml Jam
1	Ridha, S.Ag, M.Pd.I NIP.1969070720000 31000	Kepala Aqidah Akhlak	4,5,6 (a,b)	24
2	H. Mutmainnah, M.Pd.I NIP.1967 1202 2000032001	Guru Kelas V-B Bahasa Indonesia, PKn, IPA, IPS, Qurdits, SKIA	5-6 (a,b)	24
3	Syaiful Alim, S.Pd NIP.1975 12182005011004	Guru Kelas VI-A Matematika, Bahasa Indonesia, IPA, IPS, SKIA	5-6 (a)	24
4	Mohammad Ali Firdaus, S.Pd NIP.1984 08102005011001	Guru Kelas VI-B Matematika, Bahasa Indonesia, IPA, IPS, SKIA	5-6 (b)	24
5	Asriyah, S.Pd.I NIP.19710608 200501 2003	Guru Kelas II-B Matematika, Bahasa Indonesia, IPA, IPS,BM	2 (b) & 4 (a,b)	25
6	A. Sadili NUPTK.8563 7296 3220 0213	Guru Kelas I-B Matematika, Bahasa Indonesia, IPA, IPS,PKn	1 (b)	20
7	Ubaidillah, S.Ag NUPTK.1452 7476 5320 0002	Guru Kelas IV-B kidah Akhlak, Bahasa Indonesia, IPA, IPS,BM,SKI	4 (b) & 5-6 (a,b)	24
8	Farid Fariyanto, S.Pd.I NUPTK.6741 7596 6220 0002	Guru Kelas V-A PKn, Bahasa Indo, IPA, IPS,SKIA, Bahasa Mdr	4 (b), 5(a) & 6 (a,b) & 1(b)	24
9	Taufik Rahman, S.Pd. NUPTK.9338 7526 5420 0033	Guru Kelas II-A Pkn, MTK, Bahasa Indonesia, IPA, IPS,KTK, SKIA	2 (a,b) & 4 (a,b) V-b	24
10	Ya'kub Mahfudi, S.Pd.I NUPTK.6454 7596 6220 0003	Aqidah Akhlak, Fikih, KTK	1 (b) & 2, 3,4,5,6 (a,b)	24
11	Nuzulul Rahmah, S.Pd NUPTK.5737 7666 6630 0002	Guru Kelas I-A Bahasa Indonesia, Matematika, IPA, IPS, PKn	1 (a)	20
12	Muawwanah, S.Pd.I NUPTK.1547 7626 6430 0083	Guru Kelas III-A MTK, Bahasa Ind, IPA, IPS, KTK, B.Ing, SKIA	3 (a)	21
13	Mohammad Saheri, S.Pd.I NUPTK.9545 7546 5620 0013	Fikih	4,5, 6 (a,b)	12
14	Ramli, S.Pd.I NUPTK.1452 7636 6420 0013	Al Qur'an Hadits	2 (a,b) & 3 (a)	6
15	Bustanul Arifin, S.Pd NUPTK.9655 7656 6620 0012	Penjaskes	1 s/d 6 (a,b)	24
16	Farid, S.Pd.I NUPTK.4556 7616 6311 0032	Guru Kelas IV-A Akidah Akhlak, Bahasa Indo, IPA, IPS,PKn,SKIA	3 (b) & 4 (a)	20
17	Abdul Aziz, S.Pd.I NUPTK.1837 7656 6711 0052	Guru Kelas III-B PKn, Bahasa Indo, Matematika, IPA, IPS, SKIA	3 (b)	20
18	Lutfa Nurul Yati, S.Pd.I NUPTK.	Bahasa Arab	4, 5, 6 (a,b)	12
19	Lathifah NUPTK.2636 7526 6430 0002	Tata Usaha		
20	Mislan, S.Pd.I NUPTK.7036 7526 5511 0023	Akidah Akhlak, Al Qur'an H, Fikih, Bahasa Madura	1,2 (a) & 3 (b)	16
21	Syafarotul Jannah, S.Pd.I NUPTK. 1342768669210053	Akidah Akhlak, Al Qur'an H, Matematika	1 (b), & 4 (a,b)	18
22	Nurul Isamiyah, S.Pd.I NUPTK.8647767669210012	SKI, Fikih	3 s/d 6 (a,b)	18
23	Denok Fadhilah, S.Pd NUPTK.	Bahasa Inggris	4,5,6 (a,b)	12
24	Iwan Maulana Wildan, S.Pd. NUPTK.	Tata Usaha		

Keterangan: Dari jumlah keseluruhan guru tersebut, semuanya berasal dari Instansi Pendidikan Departemen Agama, (W/19/08/2013).[9]

[9]Hasil wawancara dengan Tata Usaha (TU) tanggal 19 Agustus 2013, di Ruang Guru MI Al-Azhar Serabi-Barat.

b). Struktur Organisasi Guru

Adapun struktural keorganisasian dari para guru MI Al-Azhar Serabi-Barat, sebagai berikut:



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Guru MI Al-Azhar Serabi Barat Tahun Pelajaran 2013-2014

> **Keterangan:** Struktural tersebut hanya mencakup bagian penting dalam keorganisasian di MI Al-Azhar Serabi-Barat. Adapun bagian keguruan langsung ditangani oleh Kepala dan dibantu oleh wakilnya dengan alasan dapat memudahkan kegiatan supervisi yang dilakukan. Adapun bagian bendahara langsung ditangani oleh bendahara yayasan, karena ini merupakan kebijakan dari Keluarga Yayasan".(W/19/08/2013)[10]

c). Data Siswa Tahun Pelajaran 2013-2014

Sebagai perbandingan jumlah siswa yang mendaftarkan dirinya di MI Al-Azhar dari tahun-ketahun, maka peneliti mencantumkan data siswa dari tiga tahun terahir sebagai berikut:

[10]Hasil wawancara dengan Tata Usaha (TU) tanggal 19 Agustus 2013, di Ruang Guru MI Al-Azhar Serabi-Barat.

Tabel 4.3 Data Siswa Tiga Tahun Terahir

Tahun Ajaran	Kelas 1		Kelas 2		Kelas 3		Kelas 4		Kelas 5		Kelas 6		Jumlah Kelas 1 sd 6	
	Js	Jrb	Js	Jrb	Js	Jrb	Js	Jrb	Js	Jrb	Js	Jrb	Js	Jrb
2011 2012	52	2	49	2	49	2	48	2	43	2	47	2	288	12
2012 2013	54	2	39	2	47	2	53	2	49	2	43	2	285	12
2013 2014	55	2	42	2	46	2	49	2	47	2	45	2	284	12

Keterangan: Js = Jumlah Siswa, Jrb = Jumlah Ruang Belajar.

Kalau dilihat dari total jumlah keseluruhan siswa, maka bisa dipastikan pada tahu pelajaran 2013-2014 mengalami penurunan. Hal ini disebabka karena masih ada keinginan dari orang tua siswa untuk membawa anaknya mengenyam pendidikan di daerah lain (Jakarta, Kalimantan, Lampung dll), Karena sebagian dari orang tua siswa sudah ada yang berdomisili luar kota sebagai pedagang. (W/20/08/2013)[11]

4. Prestasi-prestasi MI Al Azhar Serabi Barat

Madrasah Ibtidaiyah dalam perjalanannya di dunia pendidikan mampu menjawab animo serta tantangan masyarakat yang menghendaki adanya lembaga pendidikan yang bermutu. Hal ini diungkapkan oleh Bapak Ach Sadili bahwa:

> MI Al Azhar sebagai suatu lembaga swasta yang ada di daerah pedesaan, berhasil menjalankan tugasnya dalam dunia pendidikan. Hal ini dilakukan dengan berbagai macam prestasi yang telah diperolehnya sebagai jawaban atas tuntutan dari keinginan masyarakat sekitar yang menginginkan adanya suatu lembaga yang bermutu dan mampu bersaing dengan lembaga yang lain. dengan prestasi yang ada tersebut tidak aka nada keraguan untuk orang tua di desa ini untuk tidak mensekolahkan anaknya di lembaga ini. (W/22/08/2013)[12]

Dari informasi yang di dapat berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi, dapatlah dipastikan bahwa lembaga MI Al Azhar merupakan salah satu dari sekian madrasah yang berprestasi meski ada di daerah pedesaan.

[11]Hasil wawancara dengan Waka Humas tanggal 20 Agustus 2013, di Ruang Guru MI Al-Azhar Serabi-Barat.

[12]Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah tanggal 22 Agustus 2013, di Ruang Guru MI Al Azhar Serabi-Barat

Tabel 4.4 Prestasi-Prestasi MI Al Azhar

Prestasi Akademik MI Al Azhar				
No.	**Katagori Lomba**	**Juara**	**Tahun Pelaksanaan**	**Tingkat**
1.	Sekolah Teladan	1	1997	Madura
2.	Lingkungan Sekolah Sehat	Harapan I	2007	Jawa Timur
3.	Perpustakaan MI non Model	1	2002	6 Propensi
4.	Lomba UKS	1	2006	Kabupaten Bangkala
5.	PORSENI	Juara Umum	2013	KKM 3
6.	Pekan Maddaris	Juara Umum	1995	Kabupaten Bangkalan
7.	Olimpiade MTK	1	2014	Kabupaten Bangkalan
8.	Try Out Matematika	1	2014	Kabupaten Bangkalan
9.	Sains (MTK)	1	2013	Kabupaten Bangkalan
10.	Kompetensi MIPA	1	2012	Kabupaten Bangkalan
11.	Kompetensi Madrasah Science fair	1	2012	Kabupaten Bangkalan
12.	Mapel Agama	1	2013	Kabupaten Bangkalan
13.	Olimpiade MTK	1	2013	Kabupaten Bangkalan
14.	Cerdas Cermat	3	2012	Kabupaten Bangkalan
Prestasi Non Akademik				
1.	Pidato Bahasa Indonesia (Putri)	3	2011	Kabupaten Bangkalan
2.	Pidato Bahasa Inggris (Putra)	1	2011	Kabupaten Bangkalan
3.	MTQ (Putra)	1	2011	Kabupaten Bangkalan
4.	MTQ (Putri)	1	2011	Kabupaten Bangkalan
5.	Bulutangkis (Putra)	1	2011	Kabupaten Bangkalan
6.	Catur (Putri)	1	2011	Kabupaten Bangkalan
7.	Tenis Meja (Putra)	1	2011	Kabupaten Bangkalan
8.	Bola Volly	1	2011	Kabupaten

				Bangkalan
9.	MTQ	1	2012	Kecamatan Modung
10.	Pidato Bahasa Arab	1	2012	Kabupaten Bangkalan
11.	Puisi (Putri)	1	2013	Kabupaten Bangkalan
12.	Tenis Meja Putri (Tunggal/Ganda)	1	2013	Kabupaten Bangkalan
13.	Puisi Bahasa Indonesia	1	2013	Kabupaten Bangkalan
14.	Bola Volly (Putra)	1	2013	Kabupaten Bangkalan

Tabel diatas hanya beberapa contoh dari prestasi yang pernah diperoleh oleh MI Al Azhar baik dari segi akademik atau prestasi non akademik.

5. Budaya-budaya di MI Al Azhar

Dalam jalannya proses kegiatan pendidikan yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Al Azhar, ada beberapa budaya yang dikembangkan di lembaga ini guna meningkatkan mutu. Hal ini berdasarkan atas pernyataan dari Bapak Ridha' yang mengatakan bahwa:

> Dilembaga ini tidak hanya mengutamakan kegiatan pembelajaran saja yang guna memcerdaskan intelektual anak didik, tapi kami juga membiasakan mereka dengan kebiasaan yang positif yang berguna untuk menjadikan mereka pribadi yang lebih baik. salah satunya disiplin dan pendidikan kerohanian. Hal ini dilakukan berdasarkan Visi Misi dan tujuan lembaga yang menginginkan lulusan yang menjadi *khairul ummat.* (W/31/08/2013)[13]

Dari hal ini pula yang membedakan MI Al Azhar dengan lembaga lainnya, Seperti:

a. Peneran budaya disiplin untuk guru dan semua peserta didik.
b. Pengembangan budaya organisasi, hal ini dilakukan dengan pembentukan Dewan Anak (DA).

[13]Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah tanggal 31 Agustus 2013, di Ruang Guru MI Al-Azhar Serabi-Barat.

c. Pengembangan budaya relegius, hal ini di terapkan dengan mewajibkan seluruh peserta didik untuk melaksanakan shalat dhuha pada jam istirahat, begitu juga dengan shalat dhuhur yang dilakukan dengan berjema'ah dilingkungan madrasah.
d. Pengadaan SKIA (syarat kecakapan ilmu agama) bagi kelas 3-6 dengan materi dan target yang berbeda. Hal ini bertujuan untuk menambah wawasan dan pengetahuan dari anak didik dalam ilmu keagamaan.
e. Pengembangan budaya sosial, hal ini dapat diliat dari kegiatan gotong royong dalam membersihkan masilitas umum, seperti: jalan desa, masjid dan tempat pemakaman, dengan tujuan mencitakan kebersamaan dan kekompakan antar siswa
f. Budaya salam, tujuannya adalah menciptakan suasana harmonis dan persaudaraan dikalangan siswa agar timbul rasa saling menghormati dan menyayangi.
g. Budaya membaca buku, budaya ini tidak hanya dilakukan dalam kegiatan formal pembelajaran saja, akan tetapi juga pada jam-jam di luar pembelajaran dimana pihak madrasah mengharuskan setiap siswa untuk membawa buku bacaan.

Hal ini dilakukan dalam rangka membentuk kepribadian dari masing-masing peserta didik agar nantinya menjadi individu yang lengkap dengan wawasan Iptek dan Imtaq

B. Paparan Data Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian yang dikemukakan pada bab 1, ada empat aspek yang dirinci untuk mempermudah dalam pemahaman pada temuan

penelitian, yaitu: (a) Bagaimana proses perencanaan kepala madrasah dalam penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat, (b) Bagaimana strategi pelaksanaan kepala madrasah dalam penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat, (c) Bagaimana bentuk pengawasan dan evaluasi kepala madrasah dalam penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat, (d) Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat.

1. Proses Perencanaan Kepala Madrasah Dalam Penerapan MBM Di MI Al-Azhar Serabi-Barat

Berdasarkan wawancara peneliti yang dilakukan diketahui, bahwa dalam proses perencana penerapan MBM di MI Al-Azhar Serabi-Barat, disusun secara bersama antara pihak madrasah bersama komite madrasah, dengan tim penyusun dari pihak madrasah yang terdiri dari kepala madrasah, guru, staf madrasah dan pihak komite. Pernyataan di atas sejalan dengan hasil wawancara peneliti dengan Bapak Ridha' yang menyatakan bahwa:

> Yang terlibat dalam rapat perencanaan penerapan MBM di MI Al-Azhar Serabi-Barat ini adalah komite dan semua komponen madrasah, diawali dengan membuat susunan draf beserta anggarannya. Namun untuk penyederhanaannya maka dibagi lagi dalam bagian-bagian, seperti: keguruan, kurikulum, kesiswaan, sarana dan prasarana, bendahara dan humas. Ini dilakukan untuk mempermudah pembagian tugas pada penyusunan perencanaan. Selanjutnya dari draf yang telah dibuat kemudian dikumpulkan pada Waka masing-masing dan diserahkan kepada tim yang telah dibentuk oleh kepala madrasah. Dari situ akan dikaji serta direvisi untuk menentukan hal yang akan lebih didahulukan dengan mempertimbangkan hal-hal yang bersangkutan, baik itu sarana, waktu serta biaya yang harus dikeluarkan. Kemudian dari hasil kajian tersebut akan diambil keputusan oleh kepala madrasah bersama dengan pihak lain (komite) guna menetapkan rencana tersebut. (W/31/08/2013)[14]

[14]Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah tanggal 31 Agustus 2013, di Ruang Guru MI Al-Azhar Serabi-Barat.

Untuk lebih mempekuat dari wawancara tersebut, peneliti juga mewawancarai Bapak A. Sadili, yang menyatakan bahwa:

> Sudah menjadi sebuah tradisi dari lembaga ini dalam setiap kebijakan selalu dilalui dengan musyawarah (rapat bersama), melibatkan seluruh personalia yang ada. Dengan berpegang teguh dan menjunjung tinggi nilai-nilai profesionalisme dan asas kekeluargaan. Sehingga dari kedua hal tersebut dapat memberikan nilai positif terhadap peningkatan lembaga ini dan juga tidak ada pihak yang merasa dirugikan. (W/29/08/2013)[15]

Dari informasi itu diketahui bahwa dalam proses perencanaan penerapan MBM, dibagi pada beberapa bagian yaitu: keguruan, kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, bendahara dan humas. Bagian-bagian tersebut kemudian membuat draf-draf perencaan program beserta anggarannya, selanjutnya dikumpulkan pada Waka masing-masing dan diserahkan kepada tim yang telah dibentuk oleh kepala madrasah. Di sinilah draf itu kemudian dikaji serta direvisi, untuk menentukan mana yang harus didahulukan dan mana yang tidak, dengan pengambilan keputusan oleh kepala madrasah.

Keputusan partisipatif dijadikan dasar dalam proses perencanaan penerapan manajemen berbasis madrasah dengan mempertimbangkan semua masukan dan usulan dari semua peserta. Proses musyawarah berjalan santai, penuh kekeluargaan, aktif dan antusias dalam memperoleh kesepakatan dan keputusan bersama. Kepala madrasah mempunyai peran yang sangat penting dalam keaktifannya memimpin jalannya musyawarah serta mengkoordinir bidang-bidang peningkatan mutu dalam perencanaan penerapan MBM.

Pada kesempatan itu, peneliti menanyakan tentang bagaimana proses perencanaan penerapan MBM di madrasah tersebut. Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan Bapak Ridha' diketahui sebagai berikut, bahwa:

[15]Hasil wawancara dengan Wakil Kepala tanggal 29 Agustus 2013, di Ruang Guru MI Al-Azhar Serabi-Barat.

> Lembaga ini mempunyai tim yang diambil dari kepala beberapa bagian yang ada dan merupakan pilihan, tugasnya adalah menggerakkan anggotanya dalam membuat draf disertai anggarannya, draf-draf tersebut dikumpulkan kemudian di pelajari dan direvisi oleh tim ini, untuk kemudia menentukan apa yang harus diprioritaskan sesuaikan dengan anggaran yang ada. Semua warga madrasah terlibat di dalam penyusunan ini, dan biasanya kegiatan semacam ini memakan waktu tergantung dari banyaknya bahan yang dibahas. (W/2/09/2013)[16]

Untuk memberikan kejelasan atas penyataan tersebut Bapak Sadili mengatakan bahwa:

> Awalnya dilakukan dengan beberapa proses tahapan dalam rencana penerapan MBM guna mempermudah untuk tindak lanjutnya yaitu: 1) Merumuskan visi, misi, dan tujuan Madrasah, 2) Identifikasi faktor-faktor pendukung, 3) Identifikasi faktor-faktor penghambat, 4) Merumuskan penerapan MBM. (W/2/09/2013)[17]

Dengan hasil wawancara yang dilakukan dapat dikatakan, bahwa dalam penyusunan rencana penerapan MBM melibatkan warga madrasah, suasana musyawarah berjalan secara aktif dan penuh kekeluargaan. Banyak usul dan saran serta masukan dari peserta menjadi bukti bahwa adanya kerja sama yang baik serta dukungan untuk mendapatkan rencana yang diketahui oleh semua pihak (*proporsional*). Sehingga dapat disimpulkan bahwa langkah-langkah yang dilakukan dalam proses perencanaan penerapan MBM di MI Al-Azhar, berdasarkan hasil wawancara diketahui sebagai berikut:

1. Dalam Pembuatan draf beserta anggarannya yang hal ini melibatkan semua warga madrasah, dan dibagi pada bagian-bagian, seperti: kurikulum, tenaga kependidikan, kesiswaan, humas, sarana prasarana dengan membuat draf beserta anggaran dana yang dibutuhkan.

[16]Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah tanggal 2 September 2013, di Ruang Kepala MI Al-Azhar Serabi-Barat.

[17]Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah tanggal 2 September 2013, di Ruang Guru MI Al-Azhar Serabi-Barat.

2. Dari draf-draf yang sudah dibuat, kemudian dikumpulkan ke masing-masing Waka dan dilakukan pengkajian serta revisi oleh tim dari kepala madrasah. tugas dari tim ini adalah merivisi dan menganalisis draf-draf tersebut untuk menentukan, mana yang harus didahulukan dan mana yang tidak.
3. Setelah dikaji dan dilakukan revisi berdasarkan visi, misi, tujuan lembaga, serta identifikasi faktor pendukung dan penghambat. Maka baru diserahkan kepada kepala madrasah, disini peran kepala madrasah sangat dibutuhkan dimana beliau yang menunjuk atau menentukan program yang harus di kedepankan sebagai tindak lanjut dari rencana yang sudah dibuat bersama-sama.
4. Setelah disepakati bersama tentang apa yang telah direncanakan sebelumnya dalam penerapan MBM, maka baru diputuskan oleh kepala madrasah.

Dalam proses perencanaan penerapan MBM, terlebih dahulu dilakukan analisis faktor-faktor penghambat dan pendukung yang ada di MI Al-Azhar Serabi-Barat. Untuk mendapatkan kejelasan dari pernyataan di atas, dalam wawancara dengan Bapak Ridha' mengatakan bahwa:

> Sebelum membuat rencana strategi madrasah dalam penerapan MBM, terlebih dahulu kami menganalisis tentang hambatan yang dihadapi. Dengan melihat dari beberapa hal, seperti lingkungan, keadaan sosial masyarakat, keuangan, serta pandangan dan harapan dari pihak-pihak pemangku kepentingan, yaitu semua warga madrasah dan keluarga yayasan. (W/10/09/2013)[18]

Sejauh dari hasil wawancara yang dilakukan, maka diketahui bahwa peran kepala madrasah dalam perencanan penerapan MBM berjalan cukup baik. Hal ini dikarenakan pada proses yang dilakukan mengutamakan kepentingan seluruh warga dari pada kepentingan pribadi. Kepala madrasah sebagai penentu kebijakan,

[18]Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah tanggal 10 September 2013, di Ruang Kepala MI Al-Azhar Serabi-Barat.

sangat menjunjung tinggi asas profesionalisme dan kekeluargaan sehingga perencanaan tersebut berjalan dengan baik.

Untuk memperkuat anggapan di atas tersebut, peneliti mencoba mengambil keterangan dengan mewawancarai Bapak Yunus, yang mengatakan bahwa:

> Dalam setiap musyawarah yang dilakukan oleh pihak madrasah, peran kepala madrasah sangat terlihat sekali dalam mengorganisasikan setiap jalannya musyawarah, sehingga terlaksana dengan baik. Terlebih lagi selain sebagai pimpinan kepala madrasah juga menjadi mediator dalam menjembati setiap usulan dan keluhan yang masuk. (W/10/09/2013)[19]

Selain hasil penelitian di atas, peneliti juga memaparkan tentang materi atau bidang-bidang apa saja yang dibahas pada kegiatan perencanaan yang dilakukan oleh lembaga MI Al-Azhar Serabi-barat dalam penerapan MBM. Dalam hal ini peneliti mengambail keterangan dari wawancara yang dilakukan dengan Bapak Ridha' mengatakan bahwa:

> Selain seluruh program pendidikan yang kami rencanakan, tentuya ada beberapa bagian yang memang harus mendapatkan perhatian lebih dari seluruh warga madrasah dan menjadi prioritas utama, adapun hal tersebut: a) Kurikulum, dalam hal ini yang hendak dicapai adalah terlaksananya pembelajaran sistem PAIKEM sesuai standar yang memang sudah dicanangkan oleh pemerintah. b) SDM, sejauh ini harapakan kita adalah bagaimana setiap guru mampu mengajar dengan baik dan menguasai beberapa metode pembelajaran yang efektif, sehingga dari itu semua dapat membantu efektif jalannya KBM. c) Kesiswaan, selain SDM tenaga pendidik dan kependidikan yang berpotensi, lembaga ini juga menginginkan adanya pesesta didik yang mau dan siap dibimbing sehingga akan mempermudah jalannya proses pendidikan. d) Prasarana, tercapainya sarana belajar dan pendukung pembelajaran yang meliputi bebarapa hal, seperti: ruang belajar, perpustakaan, koperasi, sarana olah-raga dan lain-lain. e) Keuangan, lembaga ini masih tergantung pada dana BOS dan BSM sebagai biaya oprasional, sehingga diharapkan terwujudnya transparasi keuangan, selain itu juga dapat menyediakan sumber keuangan sendiri yang dapat memenuhi kekurangan yang ada. f) Humas, terciptanya partisipasi masyarakat terhadap program MBM, baik dalam bentuk dana maupun bantuan yang berbentuk teknis, sehingga

[19]Hasil wawancara dengan Komite Madrasah tanggal 10 September 2013, di Ruang Guru MI Al-Azhar Serabi-Barat

> diharapkan komite madrasah mampu bekerja dengan baik dalam mensosialisasikan setiap program atau kegiatan yang memang sudah diagendakan oleh lembaga. (W/19/09/2013)[20]

Untuk memperkuat anggapan tersebut, peneliti mengambil kesimpulan dari wawancara yang dilakukan dengan Bapak Saiful Aliem yang mengatakan bahwa:

> Pada pelaksanaan musyawarah atau rapat kerja yang dilakukan ada berapa hal yang memang menjadi bahan wajib untuk dibahas secara bersama, seperti: 1) Kurikulum yang di dalamnya terdapat proses KBM, target dan penguasaan metode pembelajaran. 2) Sarana yang menyangkut segala perlengakapan media pembelajaran. 3) Kesiswaan yang mampu mengembangkan dan megarahkan potensi anak, serta tercapainya target lulusan yang dapat diandalkan. 4) Tenaga pengajar, memiliki sifat dan sikap profesionalisme, hal ini bisa dilakukan dengan megadakan pelatihan atau *work shop* baik itu dalam lingkungan madrasah sendiri atau di lembaga lain. 5) Humas, adanya hubungan timbal balik antara madrasah dengan masyarakat. 6) Pendanaan, menciptakan sumber mandiri yang dapat memenuhi kekurangan. Diharapkan dari ke enam komponen tersebut akan ada pembenahan yang signifikan sehingga mempu meningkatkan mutu pendidikan yang ada dilembaga ini. (W/19/09/2013)[21]

Dari pendapat di atas tentunya dapat diketahui bahwa ada beberapa hal yang menjadi sorotan penting dalam kegiatan perencanaan yang dilakukan oleh lembaga MI Al-Azhar, diharapkan dari beberapa pembenahan dan perbaikan komponen tersebut dapat meningkatkan mutu lembaga dalam segala aspek, terutama citra lembaga di mata masyarakat sekitar, sehingga mampu bersaing dengan lembaga lain. Adapun hal tersebut adalah; a) Bidang kurikulum, target yang hendak dicapai adalah terlaksananya pembelajaran sistem PAIKEM, yaitu pembelajaran aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan. Upaya ini dicapai dengan selalu menyediakan sarana/dana yang dibutuhkan dalam pembalajaran, selain itu peran kepala madrasah dalam memberikan bimbingan dan pengarahan

[20]Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah tanggal 19 September 2013, di Ruang guru MI Al-Azhar Serabi-Barat

[21]Hasil wawancara dengan Bagian Kurikulum tanggal 19 September 2013, di Ruang guru MI Al-Azhar Serabi-Barat

melalu program supervisi, baik individu maupun kelompok. b) Bidang sarana fisik madrasah adalah tercapai kebutuhan sarana belajar dan pendukung pembelajaran, seperti perpustakaan, koperasi, lab, sarana olah-raga, baik pengadaan yang baru maupun penyempurnaan untuk lebih baik. c) Bidang ketenagaan adalah terciptanya guru atau staf yang profesional dengan menyediakan sarana dan pelatihan. d) Bidang pembiayaan, berupa mewujudkan manajemen transparan yang melibatkan semua unsur madrasah dan komite madrasah untuk membahasa pendanaan secara jelas. e) Bidang peserta didik adalah tercapainya terget lulusan yang dapat diandalkan dan berprestasi, baik secara akademik atau non akademik. f) Bidang Humas adalah tercapainya partisipasi masyarakat terhadap program MBM baik dalam bentuk dana maupun bantuan berupa teknis lainnya.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan data dokumentasi yang diperoleh dari lokasi penelitian, maka peneliti dapat memberikan kesimpulan sementara sebagai berikut:

Catatan Peneliti: Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa yang terlibat dalam proses perencanaan penerapan MBM di lembaga MI Al-Azhar adalah komite dan seluruh komponen madrasah. Azas musyawarah merupakan unsur yang terlibat dalam penyususnan rencana tersebut, sehingga berjalan dengan baik, hal ini bisa dilihat dari adanya komunikasi dari berbagai unsur yang terlibat.
Jalannya semua kegiatan rapat itu berpusat pada kepala madrasah sebagai ketua rapat yang mengkoordinasikan jalannya proses perencanaan penerapan MBM dengan bekerja sama dengan tim yang telah dibentuk sebelumnya. Begitu juga kepala madrasah mempunyai peran sebagai mediator dalam menjembati semua usul dan pendapat dari semua guru dan pegawai/staf madrasah sehingga musyawarah tersebut berjalan dangan efektif dangan banyaknya usulan yang masuk dari beberapa peserta rapat.
Dari hasil penelitian ini juga diketahui bahwa sebelum proses perencanaan penerapan MBM terlebih dahulu diawali dengan: (1) Merumuskan visi, misi, dan tujuan madrasah, (2) Identifikasi faktor-faktor pendukung, (3) Identifikasi faktor-faktor penghambat, (4) Merumuskan penerapan MBM.
Dalam proses perencanaan MBM dilakukan dengan pembuatan draf-draf beserta anggarannya yang dalam hal ini melibatkan semua bagian-bagian madrasah, dari draf itu kemudian dikumpulkan ke Waka masing-masing dan diserahkan kepada

tim yang nantinya akan dikaji dan direvisi guna menentukan rencana yang diprioritaskan, dan diputuskan oleh kepala madrasah.
Adapun hal yang banyak dibahas dalam perencanaan tersebut ada berapa hal, seperti: a) kurikulum, b) tenaga guru, c) sarana-prasarana, d) peserta didik, e) keuangan, f) hubungan lembaga dengan masyarakat. Diharapkan dengan ada pembenahan pada bidang-bidang tersebut akan mampu meningkatkan mutu lembaga sehingga mampu bersaing dengan lembaga lainnya.

2. Strategi Pelaksanaan Kepala Madrasah Dalam Penerapan MBM Di MI Al-Azhar Serabi-Barat

Peran kepala madrasah dalam strategi pelaksanaan MBM di lembaga ini memakai filosofi kepemimpinan Tut Wuri Handayani, yaitu berperan sebagai motivator, fasilitator dan bekerja bersama-sama dengan para guru. Ini dilakukan kepala madrasah dalam kegiatan belajar mengajar, yaitu dengan memenuhi segala fasilitas dan kebutuhan yang diperlukan dalam kegiatan tersebut, membimbing serta memberikan arahan yang baik agar tujuan KBM bisa tercapai sesuai dengan apa yang di inginkan.

Hal di atas sesuai dengan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan Bapak Taufik, bahwa:

> Sejauh dari yang saya amati, kepemimpinan kepala madrasah pada saat ini lebih mengedepankan anggotanya, artinya memberikan motivasi, bimbingan, masukan dan memperhatikan setiap kesejahterahan masing-masing guru. Tidak jarang juga kepala madrasah menjadi teman curhat dari guru-guru disini untuk masalah tugas terkadang masalah pribadi. Akan tetapi meski cenderung terkesan bersahabat, beliau tetap menjaga cara bergaulnya, terlebih dalam kegiatan yang cukup penting seperti pengambilan keputusan dalam suatu rapat. (W/25/09/2013)[22]

Dari hasil wawancara yang didapat, peneliti dapat memahami bahwa strategi pelaksanaan kepala madrasah dalam MBM di lembaganya tidak hanya terfokus dalam satu model kepemimpinan saja, akan tetapi beliau mengkombinasikan dari model yang lain. Dalam pengambilan keputusan yang

[22]Hasil wawancara dengan Bagian Kesiswaan tanggal 25 September 2013, di Ruang guru MI Al-Azhar Serabi-Barat

bersifat otonomi kepala madrasah perlu memiliki kepemimpinan yang kuat, *partisipatif* dan *demokratis*. Untuk mengakomodasi persaratan ini, seorang kepala madrasah perlu menerapkan kepemimpinan trasnformasional. Hal ini dikarenakan model kepemimpinan transformasioal dicirikan dengan adanya proses untuk membangun komitmen bersama terhadap sasaran organisasi dan memberikan kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran.

MBM yang merupakan sistem yang dapat dikatan baru di Indonesia, tentunya dalam pelaksanaannya memerlukan dukungan dan pemahaman akan tujuan MBM apabila diterapkan dalam suatu lembaga. Oleh sebab itu merupakan tugas utama dari seorang kepala madrasah guna memberikan motivasi, bimbingan dan memfasilitasi setiap bawahannya dalam penerapan MBM.

Berikut ini merupakan tanggapan dari penerapan MBM dilembaga MI Al-Azhar, dari hasil wawancara yang dilakukan dengan Bapak Ramli, mengatakan bahwa:

> Adanya MBM yang diterapkan dilembaga ini memberikan dampak yang positif. Karena itu saya sangat antusias sekali dengan sistem yang telah ditetapkan pemerintah dengan memberikan wewenang bagi setiap lembaga untuk bisa mengelola dan mengatur dirinya sendiri, hal ini tentunya sangat tepat dikarenakan sedikit banyak dari permasalahan yang ada di lembaga yang mengetahui adalah lembaga itu sendiri. Jadi dengan ini akan memberikan kemudahan kepada pihak madarasah dalam merumuskan beberapa kebijakan sesuai dengan kemampuan lembaganya. khususnya lembaga-lembaga yang ada didaerah pelosok, yang tentunya pemerintah tidak banyak tahu, hal ini dikareakan akses informasi yang sulit, transportasi yang tidak memadai dan banyak faktor lainnya. Nah dengan adanya sistem MBM ini tentunya meberikan sedikit kecerahan bagi lembaga tersebut, sehingga lembaga akan belajar mandiri dalam menyelesaikan permasalahan begitu juga dengan peningkatan mutu dari lembaganya. Oleh karena itu saya pribadi dan mungkin juga teman-teman guru yang lain menyambut baik adanya sistem MBM dilembaga kita ini. (W/26/09/2013)[23]

[23]Hasil wawancara dengan Kepala TU tanggal 26 September 2013, di Ruang guru MI Al-Azhar Serabi-Barat

Adapun untuk mengetahui tujuan dan sasaran penerapan MBM di MI Al-Azhar, peneliti mewawancarai Bapak Sadili yang mengatakan bahwa:

> Dalam pelaksanaan suatu sistem tentunya tidak terlepas dari adanya tujuan dan sasaran, begitu juga dengan penerapan MBM dilembaga ini. Kalau saya sederhana saja, karena madrasah ini merupakan lembaga pendidikan tentunya saya lebih meniti beratkan kepada proses kegiatan KBM yang ada. Disini ada beberapa hal yang perlu dibenahi, antara lain: 1) Metode pengajaran, yaitu menggunakan metode PAIKEM, sehingga proses pembelajaran berjalan dengan baik dan dengan mudah merangsang daya pikir anak didik dalam menyerap pelajaran yang disampaikan. 2) Tenaga pendidik, yaitu harus mempunyai kompetensi, baik itu dalam penguasaan materi yang diasuhnya ataupun juga dalam wawasan lain. Dan profesinal, dalam arti bisa dapat membedakan antara kepentingan individu dengan kepentingan lembaga. 3) Media pembelajaran, yaitu memfasilitasi dan membenahi media yang sudah ada, dengan tujuan untuk meberikan kemudahan bagi anak didik dalam memahami materi yang disampaikan. (W/28/09/2013)[24]

Disamping wawancara di atas, peneliti menanyakan kepada Bapak Ridha' tentang beberapa faktor yang dapat mempengaruhi penerapan MBM di lembaganya, beliau mengatakan bahwa:

> Berdasarkan pengamatan saya, ada enam faktor yang mungkin dapat digaris bawahi, antarala lain: (a) Input siswa, katakanlah ketika mempuyai siswa yang nakal, susah diatur, sering bolos dan sebagainya, tentunya itu merupakan suatu masalah yang bisa mempengaruhi dari pada penerapan MBM. Akan tetapi berbeda halnya apabila kita memiliki siswa baik, manut dan cerdas, tentunya akan memberikan kebanggaan dan membantu dalam memajukan madrasah. (b) Tenaga kependidikan, setiap lembaga atau kepala madrasah tentunya mengidam-idamkan mempunyai tenaga pendidik yang profesional (pintar, dan memiliki keterampilan), tentunya hal itu tidak akan menjadi sutau masalah satau beban pikiran. Berbeda halnya ketika kita mempunyai tenaga pendidik yang pas-pasan baik itu dari segi kuantitas ataupun kualitas, mau diarahkan kemana lembaga ini nantinya jika mengandalkan dari potensi yang seperti itu. (c) Sarana-prasarana, *alhamdulillah* sejauh ini sarana di lembaga kita bisa dikatakan mencukupi meski masih jauh dari harapan, tetapi kita masih terus membenahi beberapa kekurangan yang ada. Namun apabila dibandingkan dengan lembaga-lembaga MI/SD yang ada di kabupaten Bangkalan ini, lembaga ini masih bisa dikatakan bagus. (d) Kurikulum, berbicara kurikulum mungkin hampir sama dengan lembaga yang lainnya, hanya saja kami lebih mengintensifkan kepada pendampingan dalam proses

[24]Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah tanggal 28 September 2013, di Ruang Kepala MI Al-Azhar Serabi-Barat

> KBM dengan sedikit menambahkan beberapa kegiatan ekstra, seperti pembinaan olah raga, kesenian, pramuka dan lain lain. (e) Keuangan, lembaga ini masih tergantung dengan dana BOS dan BSM sebagai sumber utama biaya operasional, diharapkan kedepannya lembaga ini bisa mempunyai sumber baru guna mencukupi kekurangan yang ada. (f) Hubungan masyarakat, diharapkan adanya keterikatan antara lembaga dengan masyarakat sekitar, sehingga dapat membantu jalannya kegiatan pendidikan. (W/1/10/2013)[25]

Berdasarkan hal tersebut, Bapak Sadili' menambahkan bahwa:

> Enam faktor ini yang membedakan masalah penerapan MBM, disuatu daerah. di kota hampir tidak ada masalah dalam pelaksanaannya serta mengembangkannya, akan tetapi berbeda dengan daerah pedesaan. Oleh karena itu dituntutlah kecedasan dari masing-masing individu yang berkompenten dalam lembaganya agar bisa menyikapi masalah ini dengan baik. (W/28/09/2013)[26]

Berdasarkan hasil dari wawancara tersebut dapat dikatakan bahwa ada 6 komponen yang menjadi dasar pada penerapan MBM di lembaga MI Al-Azhar Serabi-Barat, oleh karena itu komponen-komponen tersebut harus ditangani dan dicermati dengan baik agar tidak ada masalah. Hal ini bisa dirasakan dan liat sebagai kendala dari seiap lembaga atau yayasan pendidikan yang ada notabennya ada di pedesaan. Karena itu tidak sedikit dari kepala lembaga-lembaga yang keberatan dan tidak menerima kebijakan program MBM/MBS dengan berbagai alasan.

Ada beberapa strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah guna menjaga keseimbangan dari para guru, staf, murid yang ada dalam penerapan MBM di lembaga MI Al-Azhar. Salah satunya dengan menekankan pada disiplin (diri, tempat dan waktu), oleh demikian maka tidak segan untuk seorang kepala madrasah untuk memberikan contoh kepada bawahannya.

---

[25]Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah tanggal 1 Oktober 2013, di Ruang Guru MI Al-Azhar Serabi-Barat

[26]Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah tanggal 28 September 2013, di ruang Kepala MI Al-Azhar Serabi-Barat.

Untuk memperkuat argument di atas maka peneliti mencantumkan hasil wawancara dengan Bapak Sadili, tentang disiplin yang diterapkan dilembaganya yaitu:

> Untuk menjaga etos kerja dalam peneran MBM dilembaga ini kami memfokuskan kepada pelaksanaan disiplin, dimulai dari awal proses pembelajaran tepat waktu. Untuk itu guru-guru yang mengajar dilembaga ini harus sudah *ontime* setengah jam sebelum mulainya kegiatan belajar. Karena disini jam belajar 07:00, maka semua guru harus sudah ada dikantor jam 06:30, hal ini dilakukan guna mempersiapkan segala sesuatunya serta menyambut datangnya siswa. Begitu juga dengan disiplin yang lain, semisalnya: setiap guru, staf ataupun murid harus memakai seragam resmi yang telah ditentukan oleh lembaga sesuai dengan harinya, serta untuk para guru diharuskan menjaga sikap dan prilaku selama jam kantor. (W/5/10/2013)[27]

Selain itu, untuk mempermudah serta menunjang strategi pelaksanaan dalam penerapan MBM setiap lembaga harus melakukan kerja sama antar lembaga atau organisasi lainnya. Hal ini sesuai hasil wawancara yang dilakukan dengan Bapak Ridha' bahwa;

> Dalam Penerapan MBM tentunya harus didukung oleh kesiapan SDM dari lembaga itu sendiri, menyikapi hal ini lembaga MI Al-Azhar mencoba melakukan terobosan degan melakukan kerja sama, antara lain: a) Secara internal kelembagaan, mengadakan pelatihan peningkatan profesionalisme mutu guru yang bekerja sama dengan Yayasan Dana Sosial al-Falah (YDSF) Surabaya yang telah berjalan kurang lebih tiga tahun terakhir. b) Melaksanakan kegiatan Kelompok Kerja Kepala Madrasah (KKM) sebagai media pemberdayaan SDM, dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) yang diadakan oleh kelompok guru bidang studi masing-masing sesuai jadwal yang sudah direncanakan. Dalam hal ini madrasah ibtidaiyah Al Azhar ini ditunjuk oleh kantor Departemen Agama kabupaten Bangkalan sebagai Induk KKM Wilayah IV, yang membawahi kurang lebih 38 madrasah yang terbagi dalam tiga kecamatan yaitu Kecamatan Modung, Kecamatan Konang dan Kecamatan Blega. (W/8/10/2013)[28]

[27]Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah tanggal 5 Oktober 2013, di Ruang Kepala MI Al-Azhar Serabi-Barat

[28]Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah tanggal 8 Oktober 2013, di ruang Kepala MI Al-Azhar Serabi-Barat.

Pada sisi lain dari hasil wawancara juga diketahui bahwa peneran MBM di MI Al-Azhar dilaksanakan dengan melibatkan semua komponen yang ada baik itu dari para guru atau staf lembaga. Salah satunya yaitu, dengan membentuk tim dalam menyusun dan merevisi dari draf-draf program serta anggaran dalam penerapan MBM. Selain itu juga tidak bisa mengenyampingkan peran dari seorang kepala madrasah dalam membimbing, memotivasi serta menyediakan fasilitas yang dibutuhkan dan kerja sama yang dilakukan dengan masyarkat.

Selanjutnya dari hasil wawancara yang dilakukan dengan Bapak Ridha', dapatlah dilihat dari beberapa strategi yang laksanaan untuk meningkatkan lembaganya, yaitu;

> Dalam menjalankan suatu lembaga tentunya harus ada kebersamaan yang kuat, serta komitmen yang tinggi dalam memajukan lembaga tersebut. Disamping itu juga harus ada loyalitas dari setiap guru untuk menjalankan tugas-tugas fungsionalnya, hal ini dapat diwujudkan dengan adanya motivasi khususnya dari saya pribadi selaku pemimpin. Selain hal tersebut kita juga memantau dan mengevaluasi dari kinerja masing-masing guru secara pribadi atau ada bagian yang memang khusus menangani hal tersebut, sehingga mereka akan memberikan timbal balik yang positif dengan bekerja secara maksimal. Ditambah lagi dengan penggunaan dua absensi, yang pertama absensi kantor dan yang kedua absensi ketika pelajaran di kelas. (W/12/10/2013)[29]

Selain dari wawancara di atas, Bapak Ridha' juga menambahkan tentang pentingnya penggunaan metode pembelajaran yang digunakan oleh para guru dalam kegiatan KBM, bahwa:

> Dari sekian strategi yang ada, perhatian saya juga tidak bisa terlepas dari kegiatan KBM yang mana menuntut setiap guru mata pelajaran mampu menerapkan model PAIKEM (aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan) hal ini dilakukan agar mempermudah siswa. Oleh sebab itu pengadaan serta pembenahan fasilitas belajar terus menjadi prioritas utama dilembaga ini, karena secara langsung hal ini dapat meningkatkan dari kualitas para guru dengan menguasai beberapa media atau metode yang dianggap pas untuk digunakan, begitupun untuk mempersiapkan para

[29]Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah tanggal 12 Oktober 2013, di ruang Kepala MI Al-Azhar Serabi-Barat.

peserta didik guna menghadapi jenjang pendidikan yang lebih tinggi. (W/12/10/2013)[30]

Dalam kegiatan pembelajaran di lembaga MI Al-Azhar Serabi-Barat diterapkan model PAIKEM, (meski masih kurang dari standar yang diinginkan) yang mana pengaturan kelas dan penggunaan media diatur sesuai kebutuhan dari masing-masing guru. Hal ini dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas lembaga, kecakapan para guru dalam mengelola kegiatan belajar serta mempersiapkan anak didik/siswa kearah yang lebih baik.

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi pelaksanaan kepala madrasah dalam peberapan MBM di MI Al-Azhar sebagaimana berikut: a) Adanya kebersamaan yang dalam hal ini adalah melakukan kerja sama baik dengan warga madrasah itu sendiri ataupun dengan warga di luar lembaga yamh masih memilik kepentingan. b) Harus ada komitmen yang tinggi dari setiap personel untuk memajukan madrasah kearah yang lebih baik. c) Meningkatkan loyalitas guru dalam menjalankan tugas-tugasnya dengan memberikan motivasi. d) Melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala sehingga dari itu akan memberikan dampak yang positif dalam meningkatkan kinerja dari masing-masing guru. e) Meningkatkan jiwa kedisiplinan guru dengan mengadakan absensi, baik dalam kegiatan wajib atau hanya dalam kegiatan mengantor. f) Penerapan model pembelajaran dengan PAIKEM, hal ini bisa didapati dengan pelatihan dan pembenahan fasilitas yang ada.

Catatan peneliti: Berdasarkan hasil wawancara di atas dan pengamatan sementara yang peneliti lakukan dilokasi penelitian diketahui bahwa, secara umum peran kepala madrasah dalam penerapan MBM di MI Al-Azhar Serabi-Barat berjalan dengan baik. Hal ini bisa dilihat dari model kepemimpinan Tut Wuri Handayani yang diterapkannya dalam MBM sebagai motivator, fasilitator

[30]Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah tanggal 12 Oktober 2013, di ruang Kepala MI Al-Azhar Serabi-Barat.

dan bekerja bersama-sama dengan para guru. Selain itu dengan model kepemimpinan transformasional yang digunakan dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan bersama.

Penerapan model pembelajaran PAIKEM yang sangat di tekankan dalam kegitan KBM dengan memperhatikan penguasaan materi, matode serta media yang digunakan oleh para guru.

Adanya beberapa faktor yang mempengaruhi penerapan MBM, yaitu: *input*, SDM guru, Sarana Prasarana dan kurikulum, keuangan, hubungan dengan masyarakat. Ditambah lagi dengan adanya kerja sama dengan lembaga atau organisasi lain baik dalam membicarakan hal pengembangan SDM atau membahas tentang lembaga kedepannya seperti apa dalam menghadapi berbagai tantangan yang ada.

Disamping itu juga dari hasil wawancara diketahui tentang strategi yang digunakan kepala lembaga MI Al-Azhar dalam pelaksanaan MBM sebagai berikut:

a. Adanya kebersamaan yang dalam hal ini adalah melakukan kerja sama baik dengan warga madrasah itu sendiri ataupun dengan warga di luar lembaga yang masih memilik kepentingan.
b. Harus ada komitmen yang tinggi dari setiap personel untuk memajukan madrasah kearah yang lebih baik.
c. Meninkatkan loyalitas guru dalam menjalankan tugas-tugasnya dengan memberikan motivasi.
d. Melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala sehingga dari itu akan memberikan dampak yang positif dalam meningkatkan kinerja dari masing-masing guru.
e. Meningkatkan jiwa kedisiplinan guru dengan mengadakan absensi, baik dalam kegiatan wajib atau hanya dalam kegiatan mengantor.
f. Penerapan model pembelajaran dengan PAIKEM, hal ini bisa didapati dengan pengadaan serta pembenahan fasilitas yang ada.

3. Bentuk Pengawasan Dan Evaluasi Kepala Madrasah Dalam Penerapan MBM Di MI Al-Azhar Serabi-Barat

Pengawasan terhadap penerapan MBM dilakukan oleh kepala madrasah secara berkala, ini dilakukan untuk dapat melaksanakan fungsi evaluasi terhadap seluruh komponen yang telah dirumuskan dalam perencanaan MBM. Dari hasil evaluasi yang dilaksanakan nantinya diharapkan dapat menjadi masukan, dan pertimbangan dalam menjalankan program selanjutnya. Adapun wawancara mengenai pengawasan yang dilakukan di MI Al-Azhar sebagaimana yang dikatakan oleh Bapak Ridha sebagai berikut:

> Dilembaga ini kami menerapkan dua cara untuk melakukan pengawasan khususnya berkenaan dalam proses KBM, karena saya rasa dari proses KBM tersebut sudah dapat mewakili dari beberapa aspek, semisalnya SDM guru, kurikulum (metode), siswa.
> a). Dengan melakukan kunjungan ke kelas pada KBM, ada beberapa hal yang saya amati, antara lain; metode, media yang digunakan, serta penguasaan terhadap materi, dan suasana kelas. Berdasarkan informasi yang didapat, terkadang saya melakukan evaluasi secara langsung pada waktu itu, terkadang juga membahas hal itu pada kegiatan rapat yang telah dijadwalkan.
> b). Dengan menggunakan mediator lain, artinya ketika saya tidak bisa melakukan fungsi supervisi maka pada saat itu digantikan orang lain, baik itu dari bawahan saya atau dari pengawas pusat yang mengadakan kunjungan. Sehingga dari kegiatan tersebut, saya mendapatkan informasi yang nantinya digunakan sebagai bahan evaluasi.
> Dan tidak jarang juga terkadang informasi itu datangnya dari peserta didik baik tentang guru yang bermasalah dan kesulitan yang mereka alami, hal ini bisa didapat dari hasil ujian atau hasil kerja peserta didik. Dengan kedua hal tersebut secara bertahap lembaga ini dapat menimalisir terjadinya masalah atau penyimpangan. (W/19/10/2013)[31]

Selain hasil wawancara di atas, mengenai sistem pegawasan di lembaga MI Al-Azhar Serabi-barat, Bapak Sadili mengatakan bahwa:

> Dari yang saya amati semenjak bertugas dilembaga ini, ada dua hal mengenai sistem pengawasan yang ada, 1) Pengawasan *internal*; yang mana pengawasan ini dilakukan secara pribadi oleh kepala madarasah dan dibantu oleh bawahannya. 2) Pengawasan *eksternal*; pengawasan yang dilakukan oleh pihak luar yang telah ditentukan. Untuk pengawasan eksternal, itu tidak menentu jadwalnya akan tetapi ada dan bisa dirasakan fungsinya dengan banyak memberikan informasi-informasi baru mengenai pendidikan serta berbagai macam masukan guna peningkatan mutu dari lembaga ini. (W/22/10/2013)[32]

Untuk memperkuat hasil wawancara tentang pengawasan tersebut yang dilakukan oleh kepala madrasah, peneliti mewawancarai Bapak Saiful Aliem yang mengataka bahwa:

> Emang secara pribadi kepala madrasah memiliki etos kerja yang baik dan ditambah lagi dengan pribadi yang tidak pandang bulu terhadap bawahan yang bermasalah. Tidak jarang juga beliau mengecek secar langsung atau berdasarkan absensi yang ada. Bagi guru-guru yang absen tanpa kabar

[31]Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah tanggal 19 Oktober 2013, di ruang guru MI Al-Azhar Serabi-Barat.

[32]Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah tanggal 22 Oktober 2013, di ruang guru MI Al-Azhar Serabi-Barat.

> terkadang dihubungi dengan via telpon bahkan beliau tidak segan-segan mendatangi rumahnya kalau sampai batas yang telah ditentukan. Apalagi emang kebanyakan dari guru yang ada dilembaga ini tempat tinggalnya saling berdekatan. (W/22/10/2013)[33]

Melihat dari hasil wawancara tersebut diketahui bahwa bentuk supervisi yang digunakan kepala madrasah dalam mengawasi jalan kegiatan pendidikan dilembaganya cukup maksimal, dikarenakan melihat etos kerja dan skala waktu yang digunakan dapat meminimalisir kesalahan atau pelanggaran yang dilakukan oleh bawahannya, ditambah lagi dengan adanya absensi sebagai penunjang dari keaktifan serta kedisiplinan dari para guru dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam mewujudkan peningkatan mutu dilakukan secara berkelanjutan. Dengan adanya pengawasan berkala yang dilakukan dalam penerapan MBM digunakan sebagai alat evaluasi untuk program selanjutnya. Dari hasil evaluasi tersebut akan ada tindak lanjut yang dilakukan kepala madrasah dengan memberikan bimbingan melalui pendekatan individu bahkan kalau dianggap perlu diadakan *work shop* tertentu sesuai dengan masalah yang dihadapi.

Dalam pengawasan yang dilakukan di MI Al-Azhar, Bapak Ridha' berpendapat mengenai hakikat atau manfaatnya bagi lembaga, bahwa:

> Penekanan pada pembinaan serta peningkatan kemampuan dari kinerja tenaga pendidikan dalam melaksanakan tugas, begitu juga untuk memperoleh wawasan yang lebih luas. Selain itu untuk mencover setiap kegiatan agar tidak melenceng dari rencana dan tujuan yang telah dirumuskan. (W/26/10/2013)[34]

Selain itu peneliti juga mengambil keterangan dari Bapak Sadili, bahwa:

---

[33]Hasil wawancara dengan Kabag Kurikulum tanggal 22 Oktober 2013, di ruang guru MI Al-Azhar Serabi-Barat.

[34]Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah tanggal 26 Oktober 2013, di ruang guru MI Al-Azhar Serabi-Barat.

> Pengawasan yang dilakukan diarahkan pada pengembangan dan kemajuan pendidikan siswa, oleh karenanya usaha dan pekerjaan supervisi berpusat pada peningkatan kemampuan profesional guru dan segala aspeknya, seperti perbaikan desain pembelajaran, penggunaan pendekatan, teknik dan metode, penggunaan alat bantu dan median pembelajaran, serta penciptaan kondisi yang kondusif dalam setiap pembelajaran di madrasah. (W/26/10/2013)[35]

Hasil wawancara tersebut menjelaskan bahwa pengawasan merupakan salah satu media untuk menjaga serta merupakan rambu-rambu dalam membatasi setiap kegiatan atau program yang sudah ditentukan sebelumnya agar tetap berjalan pada tempatnya. Selain itu pengawasan dilakukan bukan untuk mencari kesalahan, melainkan untuk meningkatkan mutu proses pendidikan yang dilakukan pada madrasah. Dalam pelaksanaan pengawasan, guru/staf madrasah tidak dianggap pelaksana pasif, tetapi harus diperlakukan sebagai partner kerja yang mempunyai ide, gagasan serta pendapat yang harus didengar, dihargai dan diikut sertakan dalam upaya mengoptimalkan pembelajaran dalam mewujudkan madrasah yang berkualitas.oleh karena itu dalam pelaksanaan pengawasan atau supervisi perlu di pahami asumsi-asumsi sebagai berikut;

a. Pengawasan mengarahkan perhatiannya pada dasar-dasar pendidikan dan cara belajar serta pengembangannya dalam pencapaian tujuan pendidikan di madrasah.
b. Pengawasan berorientasi pada perbaikan dan pengembangan pada proses pembelajaran secara total baik dalam profesi keguruan, pengadaan fasilitas, peningkatan pengetahuan serta kurikilum.
c. Pengawasan memberikan motivasi bagi tumbuh kembangnya semangat dalam melaksanakan tugas-tugas pendidikan

[35]Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah tanggal 26 Oktober 2013, di ruang guru MI Al-Azhar Serabi-Barat.

d. Pengawasan dapat memberikan pelayanan yang manusiawi dan proposional kepada tenaga pendidik dan kependidikan.

Disinggung masalah evaluasi yang dilakukan di lemabaga MI Al-Azhar Serabi-Barat dari pelaksanaan MBM, peneliti mengambil keterangan dari Bapak Taufik, beliau mengatakan bahwa:

> Karena evaluasi dilembaga ini lebih condong kepada proses KBM yang dilakukan dengan asumsi sudah dapat mewakili dari hal-hal lain. adapun fungsi evaluasi dalam proses KBM adalah: a) Melihat atau memantau dari setiap peserta didik dalam menguasai kompetensi tertentu. b) Memperbaiki program dalm KBM. c) Meningkatkan kualitas. (W/29/10/2013)[36]

Ungkapan di atas tersebut, diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan Bapak Syaiful Aliem, mengatakan bahwa:

> Sasaran pelaksanaan evaluasi adalah seluruh rangkaian dan komponen yang berkaitan dengan pelaksanaan proses pembelajaran di madrasah, mulai dari Input, kurikulum, guru, metode, sarana, lingjungan dan sebagainya serta output/outcome. (W/29/10/2013)[37]

Selain hasil wawancara di atas, peneliti juga menanyakan tentang fungsi evaluasi yang dilakukan, Bapak Ridha' menjelaskan bahwa:

> Dilembaga ini evaluasi yang dilakukan tidak hanya terfokus dengan kegiatan KBM saja, akan tetapi juga melihat dari sisi yang lain semisalnya; dari SDM yang ada, input (siswa), sarana dan prasarana, keuangan dan hubungan masyarakat. Secara garis besar saja saya menjelaskan, a) evaluasi SDM, disini kami mengamati dari kinerja dan tugas-tugas yang jalankan dari guru tersebut, sehingga akan memberikan gambaran apakah guru tersebut dipertahankan untuk tahun berikutnya atau memberikan pelatihan klau itu dianggap perlu. b). evaluasi kesiswaan, dilakukan dengan mengadakan bimbingan, hal ini penting dilakukan oleh kami hanya semata-mata untuk menjaga mutu dan efektifitas dari kegiatan KBM yang akan dilakuakan, mengingat bahwa setiap anak didik memiliki berbagai macam perbedaan seperti latar belakang dan tingkat kecerdasan yang dimiliki. c). evaluasi sarana-prasarana, hal ini penting dilakukan demi menjaga kualitas lembaga, dengan mengadakan pemeriksaan dari

[36]Hasil wawancara dengan Kabag Kesiswaan tanggal 29 Oktober 2013, di ruang Tamu MI Al-Azhar Serabi-Barat.

[37]Hasil wawancara dengan Kabag Kurikulum tanggal 29 Oktober 2013, di ruang guru MI Al-Azhar Serabi-Barat.

> yang terkecil sampai yang terbesar. Setelah itu klau dianggap perlu diadakan perbaikan atau bahkan pengadaan kembali sesuai dengan kebutuhan. d). evaluasi keuangan, ini dilakukan untuk mengendalikan antara pemasukan dan pengeluaran, dalam hal ini dilakukan pembukuan untuk mempermudah apabila ada pemeriksaan dari Depag atau badan-badan terkait pendanaan ini. Seandainya ada anggaran masuk atau keluar itu semua harus melalui tanda tangan saya supaya tidak terjdi kecurangan. d) evaluasi hubungan mayarakat, dalam kegiatan pendidikan yang kami lakukan dilembaga ini, tidak jarang saya melibatkan sebagian masyarakat khususnya dalam acara keagamaan dan kepantian dalam setiap akhir tahun, hal ini dikarenakan selain dari kurangnya tenaga yang ada disni, diharapkan juga ada keterikatan antara madrasah dengan masyarakat sehingga akan ada hubungan keuntungan baik itu dari lembaga atau sebaliknya. Diharapkan dari itu semua masyarakat akan banyak tahu tentang arah perkembangan, tujuan bahkan rencana madrasah kedepannya, kerana selain kegiatan yang tadi ada juga undangan yang saya sebarkan untuk mengikuti pertemuan atau rapat tertentu, tapi tidak semuanya yang saya undang, hanya sebagian saja dari mereka yang dianggap penting dalam memajukan madrasah ini. (W/04/11/2013)[38]

Dari hasil wawancara di atas yang peneliti lakukan, dapat dikatakan bahwa selain evaluasi yang menekankan pada kegiatan KBM, ada juga beberapa hal yang memang harus tersentuh dari fungsi evaluasi, antara lain SDM (tenaga pendidik dan kependidikan), input (siswa), sarana, keuangan serta hubungan lembaga dengan masyarakat. Hal tersebut dapat dan memiliki peranan yang sangat penting dalam meningkatkan citra dan mutu lembaga.

Penerapan evaluasi MBM akan sangat berfungsi terhadap kepentingan pengambilan kebijakan (*policy*), terutama yang berkaitan dengan peningkatan kualitas proses pembelajaran yang dilakukan di madrasah. Oleh karenanya, pelaksanaan evaluasi perlu dilakukan secara sistematis, rinci serta menggunakan prosedur akademis yang sudah teruji. Selain itu pelaksanaan evaluasi juga dapat memunculkan kebijakan-kebijakan lanjutan, antara lain:

[38]Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah tanggal 04 November 2013, di ruang guru MI Al-Azhar Serabi-Barat.

a. Suatu kegiatan dapat dilanjutkan, jika berdasarkan data yang diperoleh dalam evaluasi menunjukkan tingkat manfaat dan tercapainya yang tinggi dalam pelaksanaan.
b. Suatu kegiatan dapat di ubah atau dimodifikasi, jika berdasarkan data yang diperoleh dalam pelaksanaan evaluasi menunjukkan kekurangan.
c. Suatu kegiatan dapat dihentikan jika berdasarkan data yang diperoleh dari hasil pelaksanaan evaluasi menunjukkan bahwa kegiatan tersebut tidak bermanfaat serta terdapat beberapa kendala.

Dari hasil wawancara diketahui tentang fungsi pelaksanaa evaluasi, Bapak Ramli, yang mengatakan bahwa:

> Secara umum evaluasi kegiatan atau program yang dilakukan di MI Al-Azhar adalah semata-mata untuk mengetahui sejauh mana hal yang sudah dicapai dari rencana awal yang sudah ditetapkan, untuk mengetahui hambatan atau kendala yang ditemukan sekaligus mencari jalan keluarnya. Disamping dengan adanya evaluasi diharapkan akan muncul ide-ide baru yang kreatif dan mampu mendorong adanya perubahan kearah yang lebih baik. (W/07/11/2013)[39]

Dari hasil wawancara tersebut, tentunya dapat diasumsikan tentang tujuan penerapan evaluasi bahwa, pelaksanaan evaluasi dalam suatu lembaga atau organisasi merupakan hal penting yang perlu dilakukan, kerena dengan evaluasi tersebut dapat mengetaui sejauh mana hasil yang sudah dicapai dari kegiatan yang dilakukan serta mencari jalan keluar dari masalah atau kendala yang ditemukan dalam kegiatan tersebut.

Peran kepala madrasah dalam pengawasan dan evaluasi MBM di MI Al-azhar, bisa dikatan cukup baik. Dari dua hal tersebut dilakukan sangat rutin dan apabila dianggap penting maka tidak segan-segan akan langsung diadakan

[39]Hasil wawancara dengan Kepala TU tanggal 07 November 2013, di ruang guru MI Al-Azhar Serabi-Barat.

evaluasi tanpa menunggu waktu yang diagendakan. Hal ini sanagat penting mengingat supaya tidak terjadi kesalahan lagi sampai diakhir program.

Catatan peneliti: Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan peneliti dilokasi penelitian diketahui bahwa, pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah berjalan dengan baik, hal ini didukung dengan bentuk pengawasan yang dilakukan. Dalam hal ini ada dua teknik yang dilakukan, antara lain:
a). Langsung, yaitu kepala madrasah secara langsung terlibat dengan cara mengadakan kunjungan langsung ke kelas-kelas dalam kegiatan formal pembelajaran. Dengan memperhatikan, metode, media yang digunakan, serta penguasaan terhadap materi, dan suasana kelas.
Dengan informasi yang didapat, kepala madrasah terkadang mengevaluasi secara langsung, terkadang juga membahas hal itu pada kegiatan rapat yang telah dijadwalkan sebelumnya.
b). Tidak langsung, yaitu seorang kepala madrasah melakukan pengawasn dari setiap kegiatan dengan data yang diperoleh dari bagian-bagian tertentu dan dari hasil tes atas ujian yang dilakukan, guna mengetahui sejauh mana kesulitan yang dihadapi serta untuk mencari solusi dari kesulitan tersebut, khususnya yang berkenaan langsung dengan peserta didik. Begitu juga terhadap kedisiplinan dan keaktifan para guru dalam menjalankan KBM dengan cara melihat absesnsi kehadiran yang sudah dibagikan disetiap kelas.
Jadi untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu pendidikan disuatu lembaga, tentunya tidak terlepas dari pada fungsi supervisi pendidikan yang diterapkan oleh kepala madrasah, yang bertujuan pada perbaikan dan peningkatan kualitas guru serta pengajaran. Ini dilakukan sebagai bahan acuan pelaksanaan program pada tahap berikutnya.
Dari data yang diperoleh, bahwa bentuk evaluasi yang dilakukan oleh kepala madrasah MI Al Azhar tidak hanya kepada program pendidikan yang menyangkut pelaksanaan KBM saja, akan tetapi juga menyentuh dari berbagai aspek seperti; tenaga kependidikan, kesiswaan, prasarana, keuangan dan hubungan dengan masyarakat.
- Evaluasi tenaga kependidikan, dilakukan dengan cara mengamati dari setiap kegiatan atau hal yang dilakukan oleh seorang tenaga pendidik, mulai dari membuat perencanaan belajar (RPP), pengunaan metode dan media, penguasaan mataeri, serta terhadap aspek sosialnya. Maksudnya, kepala madrasah mengamati dari setiap gerak-gerik, sikap dan sifat yang dilakukan oleh seorang guru, sehingga dari semua ini kepala madrasah dapat mengambil keputusan, apakah mempertahankan guru tersebut untuk tahun ajaran yang akan datang, atau mengadakan pelatihan apabila guru-guru tersebut dianggap bermasalah.
- Evaluasi kesiswaan, dilakukan semata-mata untuk menjaga mutu dan efektifitas kegiatan belajar mengajar, hal ini dilaksanakan dengan cara melakukan pembinaan segala sesuatu yang bekenaan dengan anak didik dalam proses KBM, semua ini dilakukan oleh kapala madrasah dengan dibantu staf yang lain (guru) karena setiap individu dari peserta didik memilki ketidak samaan baik itu latar belakang, tingkat kecerdasan, dan lain-lain. Semua ini dianggap perlu karena untuk penyelarasan guna mencapai suatu tujuan.

- Evaluasi prasarana, dilakukan dengan mengadakan pemeriksaan seluruh aspek, mulai dari yang kecil sampai dengan hal yang besar yang berkenaan dengan sarana, baik yang bersifat primer atau skunder. Seperti halnya sarana ruang kelas yang menyangkut kelengkapan alat-alat pelajaran (bangku belajar, papan tulis, alat peraga, alat tulis), begitu juga dengan kebersihan dan keindahan kelas yang terus dijaga serta diperhatikan. Semua ini dilakukan demi kenyamana anak didik serta memudahkan bagi para guru dalam menjalankan tugas pembelajarannya. Tidak hanya mencakup ruang lingkup kelas saja, akan tetapi seluruh sudut madrasah mendapatkan perhatian yang sama, dengan hal yang komplek semacam ini maka kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh Waka sarana dan prasarana serta bagian staf-staf tekait yang bisa menjadikan kerja ini secara terorganisir.
- Evaluasi keuangan, ini dilakukan untuk mengendalikan pengeluaran keuangan dan menyelaraskan dari anggaran yang telah ditetapkan. Maksudnya, seorang kepala madrasah tetunya harus bertanggung jawab masalah keungan, hal tersebut dapat dilakukan dengan cara mengawasi dari proses pengeluaran anggaran sampai pada pembelanjaan yang dilakukan. Untuk mempermudah proses tersebut tentunya harus ada semacam pembukuan dari setiap pemasukan dan pengeluaran yang ditandatangani oleh kepala madrasah sebagai pengendalian.
- Evaluasi hubungan masyarakat, hal ini dilakukan oleh kepala madrasah guna mendapatkan hubungan saling menguntungkan, maksudnya memberikan dampak yang positif bagi madrasah dalam dukungan moral, material dan sebagai sumber belajar. Sedangkan bagi masyarakat sendiri dapat mengetahui berbagai hal tentang madrsasah (sebagai lembaga pendidikan bagi anak-anaknya) mengenai inovasi-inovasi yang dihasilkan, partisipasi dalam pendidikan, serta melakukan tekanan dan tuntutan terhadap madrasah. Karena itu kepala madrasah MI Al-Azhar memberikan teknik dan media sebagai penghubung, antara lain dengan mengadakan rapat dan pertemuan, mengikut sertakan masyarakat dalam setiap kegiatan keagamaam yang dilakukan di madrasah khususnya dalam setiap acara kenaikan kelas yang mana banyak melibatkan orang tua anak didik sebagai panitia. Dengan itu diharapkan dapat memberikan dampak yang positif terhadap madrasah, masyarakat dan juga anak didik.

Pelaksanaan evaluasi dalam suatu lembaga atau organisasi merupakan hal penting yang perlu diperhatikan dilakukan dengan secara sistematis dan terinci, kerena dengan evaluasi tersebut, lembaga atau organisasi dapat mengetaui sejauh mana hasil yang sudah dicapai dari kegiatan yang dilakukan serta mencari jalan keluar dari masalah atau kendala yang ditemukan dalam kegiatan/program yang dilakukan.

4. Faktor Pendukung dan Penghambat Dalam Penerapan MBM Di MI Al-Azhar Serabi-Barat

Pada sub ini peneliti akan mengungkap faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat, dimana dari hasil wawancara dengan Bapak Taufik’ diketahui, bahwa:

> Salah satu faktor pendukung penerapan MBM adalah: adanya lokasi pendidikan yang cukup strategis,[40] transportasi yang lancar, adanya sarana prasarana yang cukup memadai. Kemudian adanya kekompakan diantara guru dalam mendukung setiap kebijakan atau program madrasah meski tidak 100% adanya. Sedangkan untuk faktor yang menghambat dari penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah sebagian besar adalah masalah SDM, karena tidak semua guru yang ada disini sesuai dengan kebutuhan. (W/11/11/2013)[41]

Untuk lebih menguatkan argumen di atas, peneliti sampaikan hasil wawancara dari Bapak Ridha, mengatakan bahwa:

> Ada beberapa fator yang cukup mendukung dalam penerapan MBM di lembaga ini, antara lain; 1) Madrasah ibtidaiyah Al-Azhar terletak pada jalur utama desa, sehingga akses pendidikan bagi guru atau peserta didik cukup baik. 2) Jika dibandingkan dengan sekolah atau madrasah lain yang ada didesa ini, MI Al-Azhar memiliki sarana yang cukup memadai, mulai dari laboratorium, lapangan dan sarana olah raga, hal ini dikarenakan kepemilikan lahan yang cukup luas jika dibanding dengan lainnya. Adapun faktor yang menghambat implementasi MBM di MI Al-Azhar, sebagai berikut: SDM yang ada dilembaga ini masih jauh dari harapan dan keinginginan yang sebenernya, selain karena potensi yang pas-pasan juga ditambah dengan rasa tanggung jawab yang kurang, sehingga masih ada saja guru yang terkadang terkesan malas dan kurang sadar fungsi. Ini dikarenakan tidak sedikit dari guru yang masuk kelembaga ini karena adanya rekomendasi dari pihak keluarga yayasan selaku pemegang keputusan paling tinggi tanpa memperhatikan potensi dan kebutuhan yang signifikan dari harapan lembaga. (W/11/11/2013)[42]

Selain dari hasil wawancara di atas, peneliti juga mengambil jawaban dari Ibu Mutmainnah, dikatakan bahwa:

> Di desa Serabi-Barat ini lokasi pendidikan sangat banyak antara 4-5 lembaga sekolah dasar Negeri. Dari masing masing lembaga mempunyai kelebihan yang mungkin dilembaga Al-Azhar ini tidak ada. Apalagi sekarang masyarakat sudah pandai memilih kemana arah pendidikan anaknya akan dibawa. Oleh karena itu jumlah *input* siswa pada tahun ini sedikit berkurang jika dibandingkan dengan jumlah tahun tauhun yang sebelumnya. (W/14/11/2013)[43]

---

[40]Hal ini bisa dilihat dari peta lokasi MI Al-Azhar (Terlampir)

[41]Hasil wawancara dengan Bagian Kesiswaan tanggal 11 November 2013, di ruang Kepala MI Al-Azhar Serabi-Barat.

[42]Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah tanggal 11 November 2013, di ruang guru MI Al-Azhar Serabi-Barat.

[43]Hasil wawancara dengan Bagian Humas tanggal 14 November 2013, di ruang guru MI Al-Azhar Serabi-Barat.

Dari hasil wawancara di atas tersebut dapat diketahui bahwa ada beberapa hal yang menjadi faktor pendorong dari peerapan MBM yang di laksanakan di lembaga MI Al-Azhar, antara lain; 1) Lembaga MI Al-Azhar berada di jalur utama desa yang menghubungkan antara dusun satu dengan dusun yang lain sehingga dapat dikatakan akses transportasi cukup memudahkan bagi masyarakat sekitar. 2) adanya kekompakan dari setiap guru dalam menjalankan kebijakan terlebih lagi keterlibatan dalam setiap program yang yang telah direncanakan meski tidak sampai 100%. 3) Jika dibandingkan dengan lembaga yang lain, MI Al-Azhar memiliki sarana yang cukup memadai mulai dari lapangan, sarana olah raga, laboratorium dan UKS, yang semua itu merupakan penunjang untuk pelaksanaan pendidikan, baik yang bersifat forml atau non formal. Sedangkan untuk faktor yang dianggap menghambat jalan implementasi MBM di lembaga ini adalah; 1) Adanya lembaga pendidikan dasar lain, yang semua menawarkan kelebihan masing-masing, yang mana di desa Serabi-Barat ini ada sekitar 4-5 lembaga. 2) Adanya SDM sebagai pengajar yang masih belum sesuai dengan kapasitas yang diharapkan oleh lembaga,baik secara kapasitas atau potensi yang diharapkan, hal ini dipengaruhi oleh masih adanya campur tangan yayasan yang terkadang memberikan rekomendasi tertentu, sehingga tidak jarang terdapat beberapa masalah seperti: kurang adanya rasa tanggung jawab, bermalas-malasan dan sering terlambat.

Untuk lebih memberikan kejelasan tentang hal-hal tersebut, peneliti mengutip hasil wawancara yang dilakukan dengan Bapak Ridha', faktor penghambat dalam implementasi MBM yang di lembaga ini, yaitu:

> Disini saya memfokuskan pada dua hal, antara lain: 1) Masalah biaya pendidikan (pendanaan), sejauh ini lembaga kita masih tergantung pada dana BOS dan BSM sebagai sumber pendanaan (honor dan operasional) lembaga, karena disini biaya pendidikan di bebaskan bagi siswa, dengan mengandalkan dari dua dana tersebut tentunya kurang dari cukup sebagai sumber dana bagi lembaga ini, akibatnya masih ada beberapa kebijakan yang belum terealisasikan dengan baik, seperti: peremajaan gedung atau ruang belajar, pengadaan buku-buku perpustakaan, fasilitas kantor yang memadai dan lain-lain. Sehingga diharapkan kedepannya MI Al-Azhar dapat mempunyai sumber pendanaan baru yang secara mandiri dapat memenuhi kebutuhan dari setiap kegiatan pendidikan. Salah satu cara yang memang sudah menjadi keinginan yang cukup lama adalah dengan mengembangkan koperasi madrasah menjadi lebih luas jangkauannya terhadap masyarakat sekitar. 2) Kelebihan tenaga pendidik, secara jelas lembaga ini menuntut peran guru secara aktif di jam-jam formal, akan tetapi dengan jumlah tenaga pendidik yang cukup banyak ditambah dengan sedikitnya jumlah ruang belajar, maka afektifitas KBM tentunya masih di luar harapan, hal ini yang membuat kami mencoba untuk mencari penyelesaian dengan menambah jam pada kegiatan ekstra seperti SKIA, pramuka, pelaksanaa shalat dhuha berjemaah, dll. (W/16/11/2013)[44]

Dari hasil wawancara tersebut diketahui bahwa hampir semua warga madrasah mengakui bahwa salah satu faktor penghambat dari pada terlaksananya efektivitas kegiatan pendidikan adalah minimnya pendanaan yang ada, artinya seluruh elemen dan birokrasi pendidikan harus senantiasa memperhatikan kekurangan dalam mewujudkan program yang telah dicanangkan. Termasuk dalam mensukseskan penerapan MBM.

Dari sekian hambatan yang terjadi di lembaga Al-Azhar, tentunya ada beberapa kiat-kiat atau strategi untuk menanggulangi hal tersebut sebagai jalan keluar, dalam hal ini peneliti mewawancarai Bapak Ridha, beliau mengatakan bahwa:

> Tiada masalah tanpa solusi", itu yang manjadi moto kami dalam setiap menghadapi permasalahan yang ada. a) Mengenai kurangnya pendanaan yang ada, kami mensiasatinya dengan dana sukarelawan dari para alumni yang terbentuk dalam organisasi IKBAL, selain dana hibah dari Kecap Qurma. b) Mengenai SDM yang masih tidak sesuai dengan harapan, kami

[44]Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah tanggal 16 November 2013, di ruang guru MI Al-Azhar Serabi-Barat.

> mensiasatinya dengan pengadaan pelatihan, mengikuti workshop selain dua hal tersebut kami mewajibkan bagi para guru untuk mempunyai buku tambahan selain buku pegangan dari materi yang diajarkan. Adanya hotspot /jaringan wifi gratis, sehingga para guru bisa mencari informasi baru yang dianggap penting dalam proses pendidikan. d) Menanggapi masalah lembaga sekitar yang ada, kami bersaing secara sehat dengan cara dengan memajukan program-program yang ada seperti kegiatan ekstra. (W/19/11/2013)[45]

Dari hasil wawancara yang dilkukan, dapat diasumsikan bahwa dari permasalahan yang ada dalam lembaga atau eksternal, tentunya ada strategi yang dilakukan sebagai jalan keluar, sehingga dari masalah tersebut tidak terlalu memberikan dampak yang sangat besar dalam jalan kegiatan madrasah yang sudah tersusuh bahkan terlaksana. Setelah diketahui tentang faktor penghambat dan pendukung dari penerapan MBM yang dilakukan lembaga MI Al-Azhar, maka peneliti mencoba untuk melihat hasil apa saja yang telah dicapai oleh kepala madrasah. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Bapak Yunus, mengatakan bahwa:

> Ketika masa jabatan beliau saat ini, banyak sekali perubahan yang kami liat, semisal dalam segi pembangunan yang cukup pesat dibandingkan dengan yang dulu, kondisi perpustakaan yang cukup enak dipandang dan kondusif untuk menciptakan suasana belajar santai bagi anak-anak, jalannya UKS, serta pengadaan unit kumputer dan LCD yang cukup. (W/23/11/2013)[46]

Sedikit menambahkan dari hasil wawancara tersebut, peneliti mencoba untuk mendapatkan keterangan dari Bapak Ramli (Bagian TU), mengatakan bahwa:

> Dari segi kuantitas tentunya dapat kita amati, dulu kita tidak mempunyai bangunan berlantai dua tapi sekarang sudah ada, yang kita tempati sebagai auditorium di mana kita gunakan untuk mengadakan pertemuan dengan orang tua murid atau tamu-tamu lembaga yang dari pemerintahan. Yang dapat kita rasakan sekarang juga adalah pembenahan dari segi administrasi

[45]Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah tanggal 19 November 2013, di ruang kepala MI Al-Azhar Serabi-Barat.

[46]Hasil wawancara dengan Komite tanggal 23 November 2013, di ruang guru MI Al-Azhar Serabi-Barat.

> dan tata kelola kantor yang cukup baik, sehingga dengan hal tersebut mempermudah dalam memberikan pelayanan kepada pihak yang berkepentingan. (W/23/11/2013)[47]

Dari wawancara tersebut dapatlah dipahami bahwa kinerja dari kepala madrasah MI Al-Azhar dalam mengelola lembaganya berjalan cukup baik jika dibandingkan dengan tahun-tahun yang sebelumnya, terlebih dengan penerapan MBM yang dilakukan sehingga memberikan dampak yang positif, baik kuantitas atau secara kualitas kelembagaan.

Adapun harapan dari kepala madrasah dan guru yang lain dalam implementasi MBM dilambaga MI Al-Azhar adalah sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan mengenai harapan kepada pemerintah daerah atau pusat, terkait dengan MBM. Dalam hal ini Bapak Ridha' (Kepala Madrasah) mengatakan bahwa:

> Penerapan MBM akan tetapi jauh lebih bagus apabila ada campur tangan dari pemerintah secara langsung, serta lebih menyesesuai dengan tantangan akan dihadapi oleh lembaga pendidikan. (W/28/11/2013)[48]

Semenntara itu, Bapak Sadili (Wakil Kepala Madrasah), mengatakan bahwa:

> Harapan kepada pemerintah adalah: usulan-usulan yang kami minta bisa tertampung dengan baik, lebih-lebih sampai bisa terlaksana. Diataranya bagaimana memback up supaya madrasah ini jangan hanya sekedar maju saja, akan tetapi berjalan dengan cepat dan bahkan bisa melakukan terobosan-terobosan yang baru. Sehingga lembaga madrasah atau swasta pada umumnya tidak dipandang sebelah mata oleh masyarakat, hal inilah yang diharapkan dapat mengubah citra madarasah. (W/30/11/2013)[49]

---

[47]Hasil wawancara dengan TU tanggal 23 November 2013, di ruang guru MI Al-Azhar Serabi-Barat.

[48]Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah tanggal 28 November 2013, di ruang guru MI Al-Azhar Serabi-Barat.

[49]Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah tanggal 30 Novenber 2013, di ruang guru MI Al-Azhar Serabi-Barat.

Harapan kedepan dari madrasah berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa kepala madrasah berserta para guru mengaharapkan adanya campur tangan serta bantuan lebih dari pemerintah terkait masalah pendanaan, walaupun pendanaan sebenarnya bukanlah satu-satunya faktor penyebab maju atau tidaknya suatu madrasah. Akan tetapi dengan adanya dana tersebut akan memberikan dampak lebih dan dirasakan sebagai suatu motivasi yang dapat memberikan dorongan bagi madrasah beserta warganya untuk lebih kreatif dan inovatif dalam memberikan ide-ide yang baru untuk bisa diwujudkan dalam program pendidikan. Dari itu madrasah tidak berjalan ditempat saja akan tetapi mampu maju dengan trobosan yang baru sehingga madrasah diperhitungkan keberadaannya sebagai lembaga pendidikan yang berkualitas.

Catatan Peneliti: Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa meski secara fisik dan kualitas lembaga ini keliatan lebih berkembang. Namun ada saja beberapa hal yang dapat menjadi hambatan dan masalah utama dalam penerapan MBM, seperti: SDM yang masih belum sesuai harapan serta kebutuhan, adanya lembaga pendidikan lain yang saling berdekatan, tidak adanya sumber mandiri untuk pendanaan. Karena itu diharapkan kepada pemerintah dalam penerapan MBM ini ada sedikit keterlibatan secara langsung dengan lembaga sehingga bisa memberikan masukan serta bimbingan dalam menuntaskan masalah tersebut.
Dari hasil wawancara ini juga dapat diketahui tentag peran kepala madrasah dalam menghadapi hambatan dalam penerapan MBM cukup berhasil, hal ini di karenakan adanya kiat atau strategi khusus yang dilakukan dalam menghadapi masalah tersebut. Serta adanya perubahan yang dapat dirasakan dari pada tahun-tahun yang sebelumnya seperti pengadaan sarana (perpustakaa, auditorium, UKS, sarana olah raga, dll).
Sebagai hasil akhir penelitian ini, adanya pendanaan dan SDM yang berkualitas merupakan faktor utama yang dapat menunjang kegiatan MBM ini, akan tetapi dengan keterbatasan serta SDM yang belum sesuai dengan harapan maka tidak berlebihan jika lembaga Al-Azhar selalu mengharapkan adanya bantuan dari berbagai kalangan masyarakat, alumnus serata sismpatisan, khususnya pemerintah dalam memberikan dukungan.

C. Temuan Penelitian

Bertolak dari paparan data di atas, penelitian tentang "Peran Kepala Madrasah Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah Di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat", maka ditemukan beberapa hal sebagai berikut:

1. Proses Perencanaan Kepala Madrasah Dalam Penerapan MBM Di MI Al-Azhar Serabi-Barat

Berdasarkan paparan data di atas, maka temuan penelitian menunjukkan bahwa dalam proses perencanaan penerapan MBM yang dilakukan oleh kepala madrasah cukup baik, hal ini bisa dilihat pada temuan berikut ini:

Proses perencanaan penerapan MBM di MI Al-Azhar berjalan dan dilakukan dengan melibatkan pihak komite (Wali murid, Tokoh Masyarakat dan Donatur) beserta seluruh komponen madrasah. Nilai-nilai profesionalisme dan kekeluargaan menjadi unsur awal yang terlibat pada musyawarah dalam menentukan setiap kebijakan lembaga yang itu semua merupakan suatu tradisi. Proses penyusunan rencana diawali dengan membuat draf-draf perencaan program beserta anggarannya, selanjutnya dikumpulkan pada waka masing-masing dan diserahkan kepada tim yang telah dibentuk oleh kepala madrasah.

Kepala madrasah berperan sebagai pimpinan rapat yang memediator dan mengkoordinir semua usul serta pendapat dari semuawarga madrasah, staf dan tata usaha. Dari data interview yang ada dapat memperkuat asumsi bahwa peran kepala madrasah begitu besar dalam mengkoordinasikan proses perencanaan penerapan MBM, serta dalam menyatukan semua unsur yang terlibat dari banyaknya usul dan pendapat yang diajukan peserta, dari hal tersebut menunjukkan adanya keaktifan peserta dalam mengikuti musyawarah

Hasil penelitian juga diketahui bahwa proses perencanaan penerapan MBM yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah sebagai proses tahapan guna mempermudah untuk tindak lanjutnya, yaitu: 1). Merumuskan visi, misi, dan tujuan madrasah, 2) Identifikasi faktor pendukung, 3) Identifikasi faktor penghambat, 4) Merumuskan penerapan MBM, melalui pembuatan draf beserta anggarannya, yang dalam hal ini melibatkan tim yang dibentuk melibatkan bagian-bagian yang ada. Dari draf-draf itu kemudian dikaji serta direvisi, untuk menentukan mana yang harus didahulukan dan mana yang tidak, dari sini kemudian dilanjutkan kepada kepala madrasah untuk menentukan kebijakan yang akan diambil.

Dari musyawarah atau rapat yang dilakukan oleh kepala beserta warga madrasah, ada beberapa hal yang menjadi bahasan pokok dalam rencana penerapan MBM di MI Al-Azhar Serabi-Barat sebagai berikut:

a. Dalam bidang kurikulum, target yang akan dicapai adalah terlaksananya pembelajaran model PAIKEM yaitu pembelajaran aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan. Upaya ini dicapai dengan menyediakan sarana/dana yang dibutuhkan dalam proses KBM. Di samping itu peran kepala madrasah selalu diharapkan dapat memberikan bimbingan dan pengarahan melalui program supervisi, baik individu maupun kelompok.
b. Bidang sarana fisik madrasah adalah dengan tercapai kebutuhan sarana belajar dan pendukung pembelajaran, seperti: ruang perpustakaan, koperasi, lab, sarana olah-raga. Adapun target yang akan dicapai di MI Al-Azhar adalah pengadaan baru maupun penyempurnaan untuk menuju ke arah standar.

c. Bidang SDM, yaitu dengan terciptanya guru/staf yang profesional, memiliki potensi serta komitmen dalam setiap amanah yang diemban. Hal ini bisa ditempuh dengan menyediakan sarana, menjamin kesejahterahan dan mendatangkan pakar pembelajaran guna pelatihan, begitu dengan diklat atau penataran.
d. Bidang pembiayaan, berupaya mewujudkan manajemen transparan yang melibatkan semua unsur madrasah dan komite madrasah, untuk membahas pendanaan secara jelas, terbuka, demokratis dan diketahui oleh semua pihak. Serta dapat menciptakan sumber mandiri yang diperuntukkan guna memenuhi kekurangan yang ada.
e. Bidang kesiswaan, yaitu tercapainya terget lulusan yang dapat diandalkan dan berprestasi, baik secara akademik atau non akademik. Hal ini bisa dilakukan dengan cara adanya bimbingan yang intensif dari tiap-tiap guru.
f. Bidang hubungan masyarakat (HUMAS), yaitu tercapainya partisipasi masyarakat terhadap program madrasah baik dalam bentuk dana maupun bantuan berupa teknis lainnya. Komite madrasah diharapkan dapat bekerja sama dengan baik dalam mendukung penerapan MBM.

Untuk mewujudkan penerapan MBM ini, kepala madrasah dibantu oleh Waka yang bertugas menangani kegiatan sesuai dengan keahliannya, yaitu: Waka Kurikulum, Keuangan, Kesiswaan, Waka Humas, Waka Sarana.

2. Strategi Pelaksanaan Kepala Madrasah Dalam Penerapan MBM Di MI Al-Azhar Serabi-Barat

Berdasarkan paparan data dan pengamatan peneliti maka temuan penelitian menunjukkan bahwa, strategi pelaksanaan kepala madrasah dalam

penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat dilaksanakan dengan cukup baik. Hal ini bisa dilihat dengan melibatkan semua komponen madrasah yang ada. Selain itu dalam strategi pelaksanaan tersebut kepala madrasah memakai filosofi strategi kepemimpinan *tut wuri handayani*, yaitu berperan sebagai motivator, fasilitator dan bekerja bersama-sama dengan para guru.

Disamping hal di atas, untuk mempermudah serta menunjang pelaksanaan MBM kepala madrasah melakukan kerja sama antar lembaga atau organisasi lainnya, ini bisa diamati dari keaktifan MI Al-Azhar dari kegiatan yang diikuti seperti: a) Pelatihan peningkatan profesionalisme guru bekerja sama dengan YDSF Surabaya yang telah berjalan kurang lebih tiga tahun terakhir. b) Melaksanakan kegiatan Kelompok Kerja Kepala Madrasah (KKM) sebagai media pemberdayaan SDM, dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) yang diadakan oleh kelompok guru bidang studi masing-masing sesuai jadwal yang sudah direncanakan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi pelaksanaan kepala madrasah dalam penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat berjalan cukup baik, dilihat dari proses pelaksanaannya KBM dengan pembelajaran PAIKEM. Begitu juga dengan faktor yang mempengaruhi, seperti: *Input* (siswa), SDM guru, Saran prasarana, Kurikulum, Keuangan dan Hubungan dengan mayarakat.

Terlepas dari hal di atas, ada beberapa hal yang ditekankan oleh kepala madrasah guna menjaga keseimbangan dari para guru, staf, murid yang ada dalam penerapan MBM di lembaga MI Al-Azhar, yaitu dengan menekankan pada

disiplin (diri, tempat dan waktu), oleh demikian maka tidak segan untuk seorang kepala madrasah untuk memberikan contoh kepada bawahannya.

Selain itu peran kepala madrasah dalam penerapan Manajemen Berbasis Madrasah menggunakan strategi yang tepat, seperti:

a. Adanya kebersamaan, yaitu melakukan kerja sama baik dengan warga madrasah ataupun dengan warga di luar lembaga yang masih memilik kepentingan.
b. Harus ada komitmen yang tinggi dari setiap personel untuk memajukan madrasah kearah yang lebih baik.
c. Meningkatkan loyalitas guru dalam menjalankan tugas-tugasnya dengan memberikan motivasi.
d. Melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala sehingga akan memberikan dampak yang positif dalam meningkatkan kinerja dari masing-masing guru.
e. Meningkatkan jiwa kedisiplinan guru dengan mengadakan absensi, baik dalam kegiatan wajib atau hanya dalam kegiatan mengantor.
f. Penerapan model pembelajaran dengan PAIKEM, hal ini bisa didapati dengan pengadaan serta pembenahan fasilitas yang ada.

3. Bentuk Pengawasan Dan Evaluasi Kepala Madrasah Dalam Penerapan MBM Di MI Al-Azhar Serabi-Barat

B**e**rdasarkan paparan data, maka temuan penelitian menunjukkan bahwa bentuk pengawasan dan evaluasi penerapan MBM di MI Al-Azhar Serabi-Barat berjalan dengan cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan dua teknik pengawasan yang dilakukan secara berkala oleh kepala madrasah, yaitu:

a). Langsung, artinya kepala madrasah secara langsung terlibat dengan cara mengadakan kunjungan langsung dari kelas ke kelas dalam kegiatan formal pembelajaran. Disini ada beberapa hal yang diperhatikan, antara lain: metode, media yang digunakan, serta penguasaan terhadap materi, dan suasana kelas. Dengan informasi yang didapat kepala madrasah dapat mengevaluasi secara langsung, terkadang juga membahas hal itu pada kegiatan rapat yang telah dijadwalkan sebelumnya.

b). Tidak langsung, artinya seorang kepala madrasah melakukan pengawasan dari setiap kegiatan dengan data yang diperoleh dari bagian-bagian tertentu dan dari hasil tes atas ujian yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kesulitan yang dihadapi serta untuk mencari solusi dari kesulitan tersebut, khususnya yang berkenaan langsung dengan peserta didik. Begitu juga terhadap kedisiplinan dan keaktifan para guru dalam KBM dengan cara melihat absesnsi kehadiran yang sudah dibagikan disetiap kelas.

Selain itu kepala madrasah dalam menjalankan pengawasan memiliki etos kerja yang baik ditambah lagi dengan pribadi yang tidak pandang bulu bagi bawahannya yang melanggar atau melakukan kesalahan, karena itu tidak jarang beliau menegor secara langsung dan melakukan perbaikan, sehingga dapat meminimalisir kesalahan atau pelanggaran yang dilakukan oleh bawahannya, ditambah lagi dengan adanya absensi sebagai penunjang dari keaktifan serta kedisiplinan dari para guru dalam menjalankan tugas-tugasnya. Dengan adanya pengawasan dan evaluasi yang dilakukan secara berkala oleh kepala madrasah ini bertujuan untuk; a) Menekan pada peningkatan kemampuan dari kinerja tenaga pendidikan dalam melaksanakan tugas, begitu juga untuk memperoleh wawasan

yang lebih luas. Selain itu untuk mengontrol setiap kegiatan agar tidak melenceng dari rencana dan tujuan yang telah dirumuskan. b) Mengetahui sejauh mana hal yang sudah dicapai dari rencana awal yang sudah ditetapkan dan untuk mengetahui hambatan atau kendala yang ditemukan sekaligus mencari jalan keluarnya. c) Dapat muncul ide-ide baru yang kreatif dan mampu mendorong adanya perubahan kearah yang lebih baik. Dalam evaluasi yang dilakukan tidak hanya menekankan pada proses KBM saja, akan tetapi juga melihat pada sudut yang lain yang dianggap perlu, semisalnya SDM (tenaga pendidik), Input (siswa), Sarana-Prasarana, Keuanga serta Hubungan dengan masyarakat.

4. Faktor Pendukung dan Penghambat Dalam Penerapan MBM Di MI Al-Azhar Serabi-Barat

Berdasarkan pada hasil data penelitian yang diperoleh, maka dapat menunjukkan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengarungi dari peran kepala madrasah dalam penerapan MBM di lembaga MI Al-Azhar Serabi-Barat, antara lain:

a). Faktor Pendukung Penerapan MBM, yaitu:

1. Lokasi pendidikan yang berada di jalur strategis, yaitu jalur utama desa yang menghubungkan antara dusun yang satu dengan dusun yang lain, sehingga akses transportasi cukup mudah.
2. Adanya kekompakan dari masing-masing guru dalam setiap program yang ada, meski tidak dapat dikatakan 100% tetapi sudah dapat membantu serta mensukseskan jalannya program tersebut.
3. Sarana-prasarana yang cukup memadai jika dibandingkan dengan lembaga yang ada disekitarnya

4. Adanya dukungan dari masyarakat, sukarelawan, atau para alumni baik berupa pendanaan atau berbentuk masukan ide-ide untuk kemajuan lembaga ini kedepannya.

b). Faktor penghambat penerapan MBM, yaitu:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa masalah pendanaan menjadi salah satu faktor yang cukup menghambat lembaga MI Al-Azhar dalam menjalankan programnya, hal ini terbukti dengan adanya beberapa kebijakan yang belum bisa dipenuhi secara baik seperti: peremajaan gedung belajar, pengadaan buku-buku perpustakaan, fasilitas kantor yang dapat menunjang kesejahterahan guru, pembaharuan sarana belajar dan lain-lain.
2. Adanya lokasi pendidikan yang begitu dekat, artinya di desa Serabi-Barat ini ada sekitar 4-5 lembaga pendidikan di tingkat dasar baik swasta atau negeri, dan dari masing masing lembaga mempunyai kelebihan masing-masing yang mungkin dilembaga Al-Azhar ini tidak ada.
3. Adanya pengajar yang masih belum sesuai dengan keinginan yang diharapkan oleh lembaga baik secara kapasitas atau potensi yang diharapkan, sehingga tidak jarang bagi lembaga untuk mengadakan pelatihan dengan mendatangkan narasumber atau dengan mengikuti diklat yang ada.
4. Kurang adanya dukungan dan keterlibatan dari pemerintah. Madrasah sebagai lembaga swasta tentunya mengharapkan sentuhan langsung dari pemerintah pusat atau daerah serta birokrasi-birokrasi yang terkait dalam memberikan bantuan dana lebih atau berupa masukan ide-ide yang dapat

membangun citra madrasah sebagai lembaga pendidikan sehingga memiliki kedudukan yang sama dengan lembaga lainnya di mata masyarakat.

Dari temuan penelitian tersebut, sejalan dengan pengamatan peneliti dapat diketahui bahwa peran kepala madrasah dalam penerapan MBM di lembaganya dapat dikatakan cukup berhasil. Hal ini dikarenakan adanya tindak lanjut atau strategi dari kepala madrasah dalam menanggapi masalah yang ada, seperti:

a. Dalam kekurangan dana, beliau mensiasati dengan membentuk dan mengoptimalkan organisasi alumni (IKBAL) sehingga bisa memberikan *income* untuk lembaga guna memenuhi kekurangan dalam pendanaan. Menjadikan koperasi sebagai sumber mandiri
b. Dalam pengembangan SDM beliau mensiasati dengan: Secara internal kelembagaan, mengadakan pelatihan peningkatan profesionalisme mutu guru yang bekerja sama dengan Yayasan Dana Sosial al-Falah (YDSF) Surabaya yang telah berjalan kurang lebih tiga tahun terakhir. Melaksanakan kegiatan Kelompok Kerja Kepala Madrasah (KKM) sebagai media pemberdayaan SDM dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) yang diadakan oleh kelompok guru bidang studi, mengikuti workshop. Selain hal tersebut kepala madrasah mewajibkan bagi para guru untuk mempunyai buku tambahan selain buku pegangan dari materi yang diajarkan. Adanya hotspot /jaringan wifi gratis, sehingga para guru bisa mencari informasi baru yang dianggap penting dalam proses pendidikan.
c. Persaingan dengan lembaga sekitar, ini dilakukan dengan mengoptimalkan kegiatan-kegiatan ekstra yang ada seperti: pramuka, pembinaan khusus olah raga, dll.

d. Dukungan pemerintah, melakukan lobi-lobi dengan instusi terkait baik dalam tingkat daerah atau pusat.

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Dalam bab IV telah dipaparkan data dan temuan penelitian mengenai "Peran Kepala Madrasah Dalam penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al Azhar Serabi-Barat". Temuan penelitian tersebut akan dibahas lebih lanjut di dalam BAB V yang terdiri atas pembahasan data penelitian dan pembahasan makna yang mendasari tema penelitian dengan maksud untuk menemukan hakekat temuan dalam penelitian ini.

Temuan yang dibahas menyangkut teori-teori subtantif yang dinyatakan dalam bentuk pokok bahasan. Pembahasan ini dilakukan dengan analisis subtantif teoritis dengan mengacu pada teori atau pendapat para ahli yang telah ada atau sedang berkembang. Teori dan konsep yang dimaksud adalah yang berhubungan dengan "peran kepala madrasah dalam penerapan MBM", sedangkan analisis yang dilakukan untuk menemukan makna dari penelitian ditemukan didasarkan atas interprestasi data terhadap pernyataan informan.

Bertitik tolak dari fokus penelitian dan temuan penelitian yang telah dilakukan, maka terdapat empat pokok bahasan tentang peran kepala madrasah dalam penerapan MBM, antara lain: a) Proses perencanaan kepala madrasah dalam penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat, b) Strategi pelaksanaan kepala madrasah dalam penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat, c) Bentuk pengawasan dan evaluasi kepala madrasah dalam penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat, d) faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan MBM di MI Al-Azhar.

A. Proses Perencanaan Kepala Madrasah Dalam Penerapan MBM Di MI Al-Azhar Serabi-Barat

Proses perencanaan kepala madrasah dalam penerapan MBM di MI Al Azhar Serabi-Barat dilakukan berdasarkan asas musyawarah bersama semua unsur yang berkepentingan, dengan kepala madrasah yang secara langsung ikut terlibat dalam penyusunan rencana tersebut dengan berdasarkan keputusan bersama, selain itu menjalin kerja sama yang baik antara pihak madrasah dengan *stakeholder* untuk mengoptimalkan penerapan MBM agar madrasah tersebut bisa mandiri dalam mengelola dan menjalankan programnya guna meningkatkan mutu pendidikannya, baik dari personalia, proses, dan sarana. Temuan penelitian tersebut sesuai dengan konsep dasar MBM, bahwa:

> MBM sebagai suatu model manajemen yang memberikan otonomi yang lebih besar kepada madrasah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan semua warga madrasah secara langsung guna meningkatkan mutu madrasah bedasarkan kebijakan pendidikan nasional".[1]

Oleh karena itu kepala madrasah dalam melakukan perannya sebagai *manager*, harus memiliki etos kerja yang baik melalui kerja sama dengan bawahannya, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah dengan melakukan kegiatan koordinasi yaitu dengan menyelaraskan dan menghubungkan orang-orang atau pekerjaan serta organisasi yang satu dengan yang lain, sehingga semuanya berjalan dengan maskimal dan harmonis. Dengan tahapan koordinasi seperti ini pembagian kerja akan lebih jelas, sehingga bawahan akan lebih memahami apa yang harus

[1]Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Madrasah Lanjutan Pertama, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah, Buku I* (Jakarta: Depdiknas, 2001), hlm: 15.

dikerjakan serta tidak akan menimbulkan rasa keragu-raguan dalam melaksanakan pekerjaannya.[2] Hal ini sesuai dengan apa yang tercantum dalam Al-Qur'an yaitu:

وَتَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلۡبِرِّ وَٱلتَّقۡوَىٰۖ وَلَا تَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلۡإِثۡمِ وَٱلۡعُدۡوَٰنِ

Artinya: Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong menolonglah kamu dalam berbuat dosa dan pelanggaran.[3]

Upaya kepala madrasah dalam memberdayakan tenaga kependidikan di madrasahnya dilakukan melalui kerja sama dengan pihak lain, ini dikarenakan sebagai *manager* kepala madrasah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya madrasah dalam mewujudkan visi dan misinya untuk mencapai tujuan. Selain kemampuan tersebut, kepala madrasah sebagai *manager* harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas, seperti: a) dalam menyusun rencana program madrasah, b) organisasi personalia, c) pemberdayaan tenaga kependidikan dan, d) pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal.

Adapun pernyataan ini didasari oleh pendapat Nanang Fattah dan Muhammad Ali tentang konsep dasar MBM, bahwa:

> Merencanakan pengelolaan madrasah adalah dengan cara memberikan kekuasaan kepada kepala madrasah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja madrasah yang mencakup kepala, guru, siswa, dan masyarakat. MBM mengubah sistem pengambilan keptutusan dengan memindahkan otoritas dalam pengambilan keputusan dan manajemen kesetiap kelompok yang berkepentingan ditingkat lokal. (*stakeholder*)[4]

Begitu dengan apa yang dikutip oleh Mulyono dalam Eman Suparman, mengatakan bahwa:

---

[2]Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah.* (Malang:UIN Maliki Press, 2010), hlm. 53.
[3]QS. Al-Maidah, ayat 2
[4]Nanang Fattah dan Muhammad Ali/2008/1/*MBM*, http.//ilmiahmanajemen. blogspot, diakses pada tanggal 10 September 2013

> Manajeman berbasis madrasah (MBM) sebagai 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 mutu madrasah atau mencapai tujuan mutu madrasah dalam pendidikan nasional.[5]

Proses perencanaan penerapan Manajemen Berbasisi Madrasah harus melibatkan beberapa komponen yang ada sebagai bentuk kerja sama yang baik antara personalia di dalam madrasah serta berbagai potensi yang di luar madrasah yang erat kaitannya dengan pendidikan di lembaga tersebut untuk mencapai tujuan mutu madrasah dalam pendidikan nasional. Berkenaan dengan perencanaan kerja tersebut, telah disebutkan dalam Al-Qur'an, yaitu:

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَلۡتَنظُرۡ نَفۡسٞ مَّا قَدَّمَتۡ لِغَدٖ

> *Artinya: Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang akan diperbuat untuk hari esok.*[6]

Dari ayat di atas, dapat diambil sebuah isyarat sebuah proses manajemen (*planning*), yaitu bahwa orang yang beriman harus memperhatikan apa yang akan diperbuatnya terhadap hari esok. Senada dengan itu juga bagi seorang kepala madrasah dalam menjalankan profesinya sebagai seorang pemimpin atau manajer hendaknya membuat perencanaan dalam menjalankan setiap program, karena dengan hal itu setiap kegiatan akan berjalan dengan baik.

Karena itu, sebelum menyusun rencana kerja madrasah perlu melakukan analisis strategis terhadap berbagai faktor yang mempengaruhi arah kebijakan madrasah sekaligus sebagai bahan evaluasi untuk mengetahui potensi yang ada disekitar madrasah yang dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan madrasah.

---

[5]Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm: 239.

[6]Q.S.Al-Hasyr, ayat 18

Dalam analisis strategis madrasah, hal-hal yang perlu diungkapkan oleh kepala madrasah dalam proses perencanaan penerapan MBM hendaknya memperhatikan hasil dari analisis terhadap lingkungan madrasah, profil madrasah serta harapan *stakeholder*.

Berkenaan dengan hal tersebut, madrasah yang menjadi objek dalam penelitian ini, telah menerapkan sistem keputusan partisipatif dalam penerapan MBM. Berdasarkan data yang diperoleh dari objek penelitian, ada beberapa personel yang dilibatkan oleh kepala madrasah dalam penyusunan rencana dalam penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al Azhar Serabi-Barat, yaitu:

1. Komite:
    a. Tokoh Masyarkat
    b. Orang tua siswa
    c. Donatur
2. Pihak Madrasah:
    a. Kepala madrasah
    b. Guru
    c. Staf madrasah

Dari data tersebut, posisi kepala madrasah merupakan bagian dari tim, yang mempunyai peran sebagai koordinator jalanya musyawarah/rapat. Dengan demikian seorang kepala madrasah tidak bekerja dan menjalankan seluruh program madrasahnya sendiri, akan tetapi harus ada pembagian tugas dan fungsi kepada orang lain yang masih dalam satu kesatuan organisasi. Semua ini dilakukan untuk meringankan beban tugas dari pada seorang kepala madrasah. Maksudnya adalah, kinerja seorang kepala madrasah harus bersifat terbuka,

adanya transparasi kerja, serta menjunjung tinggi akuntabilitas dari setiap personel, melibatkan banyak pihak, sehingga dari situ diharapkan tujuan akhir madrasah dapat dicapai dengan baik. Hal ini sejalan dengan tujuan dari pada MBM untuk meningkatkan mutu dan kinerja madrasah. Pernyataan ini sesuai dengan teori sebagai berikut:

> Ciri-ciri madrasah yang menerapkan MBM adalah, adanya otonomi yang kuat pada tingkat madrasah, peran aktif masyarakat dalam pendidikan proses pengambilan keputusan yang demokrastis dan berkeadilan, menjunjung tinggi akuntabilitas dan transparasi dalam setiap kegiatan.[7]

Proses musyawarah pada perencanaan penerapan MBM dimulai dengan menganalisis faktor pendukung dan penghambatya, serta merumuskan visi, misi dan tujuan dari rencana tersebut yang dapat meningkatkan mutu pendidikan di lembaganya. Semua perencanaan ini berpusat dan tergantung kepada kepala madrasah sebagai ketua dalam mengkoordinasikan jalannya musyawarah. Pernyataan ini seperti apa yang tercantum dalam visi-misi MBM, yaitu:

> Karakter manajerial seorang kepala madrasah harus sesuai dengan Visi dan Misi MBM itu sendiri, yaitu: Kepala madrasah setidaknya memiliki paradigma peningkatan mutu pendidikan di tempat dia mengabdi, begitu juga kepala madrasah haruslah profesional dalam memahami suatu perencanaan strategi peningkatan mutu madrasahnya dan merumuskan program.[8]

Dalam kegiatan musayawarah, kepala madrasah berperan sebagai mediator dalam mengkoordinir semua usulan dan pendapat dari warga madrasah dan komite. Dari data yang diperoleh dapat memperkuat asumsi bahwa peran kepala madrasah begitu signifikan dalam memandu serta mengkoordinasikan proses perencanaan MBM dengan menyatukan semua usulan dan pendapat dari unsur

---

[7]Website.mberproject.net/14/Juli/2008/*Studi Peran Madrasah dan Komite Madrasah*, http.//mberproject.net. file:mbe59.html, diakses pada tanggal 10 September 2013.

[8]Kusmanto/7/Juli/2008/*MenyoalManajemenBerbasisMadrasah*,www.freslist.org/index.html, diakses pada tanggal 8 Agustus 2013.

yang terlibat, meningkatkan keaktifan para peserta sehingga antusias dalam mengikuti musyawarah penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al Azhar Serabi-Barat. Semua kegiatan yang dilakukan kepala madrasah tersebut bertujuan semata-mata meningkatkan mutu pendidikan di lembaganya. Hal ini sesuai tujuan MBM yang menurut Kustini Hardi yang mengatakan bahwa ada tiga tujuan diterapkannya Manajemen Berbasis Madrasah, yaitu:

> a) Mengembangkan kemampuan kepala madrasah bersama guru dan unsur komite madrasah dalam aspek Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) untuk meningkatkan mutu madrasah, b) Mengembagkan kemampuan kepala madrasah bersama guru dan unsur komite madrasah dalam pelaksanaan pembelajaran yang aktif dan menyenangkan di lingkungan madrasah, c) Mengembangkan peran serta masyarakat yang lebih aktif dalam masalah umum madrasah untuk membantu peningkatan mutu madrasah.[9]

Dari hasil penelitian diketahui bahwa proses perencanaan penerapan MBM adalah sebagai berikut: 1) Merumuskan visi, misi dan tujuan madrasah, 2) Identifikasi faktor pendukung, 3) Identifikasi faktor penghambat, 4) Merumuskan penerapan MBM, yaitu: melalui pembuatan draf beserta anggarannya yang untuk hal ini melibatkan seluruh warga madrasah, dalam penyederhanaannya dibagi dalam bagian-bagian. Hal tersebut dilakukan untuk mempermudah pembagian tugas dan perencanaan dalam penerapan MBM. Kemudian dari draf perencanaan yang telah dibuat dikumpulkan pada Waka masing-masing dan kemudian diserahkan kepada tim yang telah dibentuk oleh kepala madrasah. Dari sini draf tersebut di kaji dan revisi untuk menentukan hal yang akan lebih didahulukan dan menentukan hal-hal yang bersangkutan, baik sarana, waktu serta biaya yang harus dikeluarkan. Selanjutnya dari hasil kajian tersebut akan diambil keputusan oleh kepala madrasah guna menetapkan rencana tersebut. Dalam kegiatan ini

[9]Kustini Hardi, *Implementasi Konsep Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah*, Jurnal Batam Pos, http://www.batampos.html, diakses 20 Mei 2013.

keputusan partisipatif dijadikan dasar dari perencanaan penerapan MBM dengan mempertimbangkan beberapa masukan dari para peserta rapat. Serta menjunjung tinggi nilai-nilai profesionalisme dan kekeluargaan, sehingga acara musyawarah tersebut dapat berjalan dengan lancar, tertib, aktif dan antusias. Dalam pengambilan keputus secara partisipatif yang dilakukan oleh kapala madrasah, sesuai dengan teori MBM yang dikutip dari Slamet, bahwa:

> Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) sebagai pengkoordinasian dan penyerasian sumber daya yang dilakukan secara otomatis (mandiri) oleh madrasah, melalui sejumlah *input* manajemen untuk mencapai tujuan dari madrasah dalam rangka pendidikan nasional. Dengan melibatkan sekelompok kepentingan yang terkait dengan madrasah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan (*partisipatif*).[10]

Dari hal tersebut sudah bisa menjelaskan bahwa madrasah bukanlah suatu badan organisasi yang berdiri sendri, akan tetapi perlu adanya keterkaitan dari beberapa faktor yang ada baik itu kepala madrasah, warga madrasah, serta masyarakat yang secara bersama-sama membangun pendidikan.

Hal ini sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh Gorton, bahwa: "secara aksiomatik, baik atau tidaknya suatu organisasi tergantung pada orang-orang yang melaksanakannya".[11] Dengan demikian keberhasilan dan kemajuan madrasah ditentukan oleh seluruh warga madrasah terlebih kepala madrasah dalam menjalankan tugas manajerialnya.

Proses perencanaan penerapan MBM oleh kepala MI Al Azhar, dapat dilihat dari materi yang meliputi bidang-bidang di bawah ini:

---

[10]Slamet, *Manajemen Berbasis Madrasah*, "Jurnal Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia", http//www.manajemen-berbasis-madrasah.html, diakses 21 Mei 2013.

[11]A.R. Gorton, *Shcool Administration: Challenge and Opportunity for Leadership*. (Dubuque, lowa: W.M.C. Company Publisher, 1976), hlm: 179.

Tabel 5.1 Materi Bidang MBM

No	MATERI	KETERANGAN
1.	Manajemen Kurikulum	- Mencakup semua kegiatan KBM dalam hal; materi, metode, sarana serta tujuan yang hendak dicapai
2.	Tenaga Kependidikan	- Peningkatkan potensi, serta menanggulangi yang bermasalah
3.	Kesiswaan	- Pembinaan, bimbingan dan pencapaian lulusan yang dapat diandalkan
4.	Prasarana	- Pembenahan serta pengadaan
5.	Keuangan	- Pengadaan sumber mandiri dan transparansi keuangan
6.	Hubungan Masyarakat	- Peningkatan partisipasi masyarakat

Keterangan: Data diambil dari dokumen madrasah dalam draf penyusunann program.

Penerapan MBM di bidang-bidang tersebut, sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Sagala, bahwa:

> Kekuasan yang dimiliki madrasah antara lain mengambil keputusan berkaiatan dengan pengelolaan kurikulum; keputusan berkaitan dengan rekrutmen serta pengelolaan guru dan pegawai administrasi; serta keputusan berkaitan dengan pengelolaan madrasah.[12]

Tentang perencanaan penerapan MBM di MI Al Azhar pada bidang-bidang yang telah dipaparkan sebelumnya yaitu:

Bidang Kurikulum, target yang akan dicapai adalah terlaksananya pembelajaran sistem PAIKEM (pembelajaran secara aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan) sesuai standar. Hal ini sesuai dengan konsep pembelajaran MBM. Upaya ini dapat dicapai dengan jalan menyediakan sarana (media dan materi) serta dana yang dibutuhkan dalam KBM. Disamping itu kepala madrasah selalu memberikan motivasi, bimbingan serta mengarahkan melalui kegiatan supervisi internal, baik secara individu atau kelompok. Hal tersebut sejalan dengan tuntutan dari Depdiknas yang mengatakan bahwa:

[12]Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer,* (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm: 80.

> Pengelolaan proses KBM merupakan kegiatan utama dalam madrasah. Madrasah diberi kebebasan untuk memilih strategi, metode dan teknik-teknik pembelajaran dan pengajaran yang paling efektif sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, siswa, guru, dan kondisi nyata sumberdaya yang tersedia di madrasah.Secara umum hal tersebut mampu meberdayakan pembelajaran bagi siswa.[13]

Dari ungkapan tersebut dapat dipahami bahwa dalam proses pelaksanaan pendidikan hendaknya kepala madrasah dan guru memperhatikan secara detail setiap perbedaan baik itu dari anak didik atau dari hal yang lain. dan diharapkan juga bagi setiap guru mampu melaksanakan kegiatan KBM secara profesinal, sehingga kegiatan pendidikan dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan apa sudah diharapkan serta memberikan dampak positif bagi perkembangan individu bahkan untuk lembaga secara umum.

Bidang Tenaga Pendidikan, diharapkan terciptanya staf profesional yang memumpuni serta sesuai dengan *job description.* Hal ini dicapai dengan menyediakan sarana, materi, pengadaan pelatihan dan pembekalan, serta jaminan kesejahterahan guru dengan memberikan gaji dan tunjangan. Pembinaan terhadap tenaga kependidikan atau guru perlu dilaksanakan oleh kepala madrasah, dikarena adanya program dan kurikulum madrasah yang berubah dan berkembang setiap waktunya sesuai perkembangan ilmu pengetahuan, masyarakat, dan kebudayaan sehingga perlu adanya pengembangan pengetahuan bagi guru sebagai tenaga kependidikan. Hal ini sesuai dengan apa yang katakana oleh Soewadji, bahwa:

> Pelaksanaan kegiatan pembelajara pada dasarnya erat kaitannya dengan unsur manusia, sehingga keberhasilan juga ditentukan dengan kemampuan kepala madrasah dalam melakukan hubungan dengan para guru dan karyawan. Oleh karena itu diperlukan kemampuan seorang kepala

[13]Depdiknas, Standar Penyelenggaraan Madrasah Bertaraf Internasional Untuk Pendidikan Dasar dan Menengah, (Jakarta, Dirjen Manajemen Dasar dan Menengah, 2006), hlm: 58

> madrasah dalam melakukan komunikasi, inisatif yang tinggi, mampu mendorong semangat dan potensi dari para guru dan karyawan.[14]

Dari hal tersebut, dalam penerapan MBM kepala madrasah diberikan kebebasan dalam mengelola tenaga kependidikannya secara mandiri untuk bisa mencapai tujuan yang diharapkan.

Bidang Kesiswaan, yaitu akan tercapainya target lulusan yang unggul serta dapat diandalkan. Hal tersebut dapat dicapai dengan mengadakan pembinaan secara terus-menerus terhadap seluruh peserta didik, agar dapat mengikuti proses KBM dengan efektif dan efisien. Karena manajemen kesiswaan bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik dari suatu madrasah, melainkan aspek yang lebih luas yang secara opersional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di madrasah.

Bidang Prasarana, yaitu akan tercapainya kebutuhan sarana belajar serta pendukungnya, seperti perpustakaan umum, lab, dan sarana olah raga. Hal ini bisa dicapai dengan mengadakan atau penyempurnaan agar bisa mencapai standar dalam menunjang setiap kegiatan pendidikan yang dilakukan.

MBM yang pada dasarnya adalah peningkatan mutu tidak lepas dari bagaimana meningkatkan sarana dan prasarana, baik yang sudah ada maupun yang harus dipenuhi. Karena kelengkapan sarana dan prasarana sangat menunjang pada keberhasilan belajar siswa. Dengan adanya kelengkapan sarana dan prasarana, madrasah akan menciptakan *output* yang unggul serta membuat madrasah semakin profesional dan bisa mempertanggung jawabkan lembaganya ke masyarakat, orang tua siswa, maupun pemerintah.

---

[14]Soewadji Lazaruth, *Kepala Madrasah Dan Tanggung Jawabnya*, (Yogyakarta, Kanisius, 1994), hlm: 4

Bidang Keuangan, diharapkan adanya pengalokasian dana yang tepat serta terjadinya transparansi keuangan dalam pendanaan pada seluruh warga madrasah. Hal ini bisa dilakukan dengan penyusunan Anggaran Belanja Madrasah (ABM), yang meliputi dana pembangunan pendidikan, operasi perawatan fasilitas dan lain-lain. Pengadaan sumber dana mandiri guna memebuhi kekurangan dana yang ada. Hal ini sesuai dengan konsep MBM, yaitu:

> Manajemen transparan dalam pengelolaan suatu madrasah merupakan karakteristik dari madrasah yang menerapkan MBM, yang bertujuan untuk pengambilan keputusan, perencanaan, pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang yang selalu melibatkan pihak-pihak terkait sebagai kontrol".[15]

Uraian di atas tersebut sesuai dengan apa yang ditentukan oleh Depdiknas, yaitu: Pengalokasian dana sudah seharusnya dilakukan oleh lembaga sendiri. Hal ini telah disadari bahwa lembaga yang bersangkutan lebih mengrti dan memahami dari kebutuhannya. Sehingga desentralisasi melalui MBM sudah sepantasnya penggunaan dana tersebut dilimpahkan secara langsung kepada madrasah. Serta madrasah diberi kebebasan untuk melakukan kegiatan untuk menjadi *incom* sehingga sumber keuangan tidak semata-mata berpangku kepada pemerintah

Bidang Hubungan Masyarakat, diharapkan tercapainya partisipasi masyarakat terhadap setiap program yang dilakukan oleh lembaga baik itu bersifat formal atau non formal. Hal ini bisa dicapai dengan melibatkan masyarakat secara langsung dalam kegiatan, serta melakukan suatu langkah yang konkret dalam menyebarluaskan informasi dan memberikan penerangan untuk menciptakan pemahaman yang sebaik-baiknya dikalangan masyarakat luas mengenai tugas dan fungsi yang diemban organisasi kerja tersebut.

---

[15]Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta, Depdiknas, 2002) hlm: 73

Penjelasan tersebut Menurut Kustini Hardi sesuai tujuan diterapkannya Manajemen Berbasis Madrasah (MBM), yaitu: "mengembangkan peran serta masyarakat yang lebih aktif dalam masalah umum madrasah dari unsur komite untuk membantu peningkatan mutu madrasah".[16] Dari uraian tersebut dapat dipahami bahwa tujuan MBM adalah memandirikan madrasah untuk mengelola lembaga bersama pihak-pihak terkait (guru, peserta didik, masyarakat, wali murid, dan instansi lain) dalam meningkatkan akuntabilitas madrasah dan komitmen semua *stekeholders*.

Dalam proses perencanaan penerapan MBM ini, kepala madrasah membentuk suatu tim yang bertugas mengkaji dan merevisi serta mengatur hubungan antara bagian-bagian dalam organisasi madrasah. Pendapat ini sesuai dengan apa yang di kemukakan oleh George R. Terry bahwa: "pengorganisasian adalah menetapkan perilaku antara orang-orang secara efektif seehingga mereka dapat bekerja sama secara efesien dan memperoleh kepuasan dalam mengerjakan tugas yang ditentukan dalam mencapai tujuan".[17]

Hal ini juga diperkuat dengan pendapatnya Supriono dalam Mulyasa, yang mengatakan bahwa:

> Kepala madrasah sebagai manajer adalah orang yang bertanggung jawab untuk mencapai hasil tertentu melalui tindakan orang lain yang berada dibawah tanggung jawabnya. Sebagai manajer, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama, memberikan kesempatan kepada para anggota kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.[18]

---

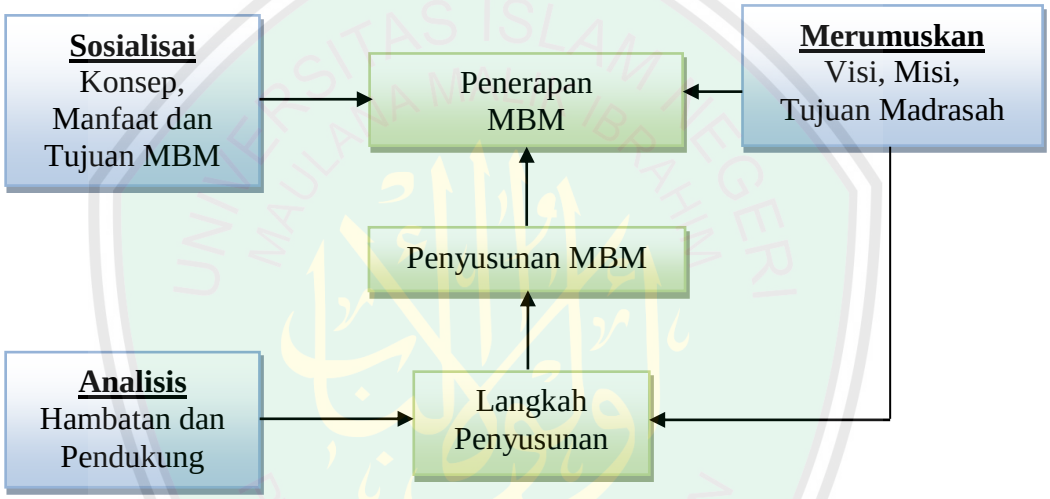
[16]Kustini Hardi, *Implementasi Konsep Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah*, Jurnal Batam Pos, http://www.batampos.html, diakses 20 Mei 2013.

[17]George R. Terry, prinsip-prinsp manajemen, (Jakarta, Bumi Aksara, 2006), hlm: 73

[18]E. Mulyasa. 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Kontek Menyukseskan Manajemen Berbasis Sekolah dan KBK*.. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, hal,25.

Adapun tugas lain dari tim tersebut adalah menampung, mengkaji, merevisi, masukan dari bagian-bagian yang ada, hal tersebut dilakukan untuk menentukan mana yang perlu didahulukan dan mana yang tidak.

Dalam proses perencanaan penerapan MBM, kepala madrasah MI Al Azhar megawali dengan sosialisasi MBM terhadap seluruh warga madrasah, serta dengan mengakaji beberapa faktor pendukung serta hambatan yang ada. Di bawah digambarkan dengan jalas tentang rencana penerapan MBM di MI Al-Azhar Serabi-Barat, yaitu:



Gambar 5.1 Proses Perencanaan Penerapan MBM[19]

Pemahaman tentang penerapan MBM, semata-mata menjadi pondasi dalam merencanakan setiap kegiatan kedepan, maksudnya, mengembalikan seluruh pengelolaan madrasah kepada waraga madrasah itu sendiri sehingga dengan itu akan memudahkan bagi madrasah untuk mengembangkan dirinya sendiri. Hal tersebut sejalan dengan pemikiran dari B. Suryosubroto mengatakan bahwa:

> Otonomi diberikan agar madrasah dapat leluasa mengelola sumber daya dengan cara mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta

[19]Dokumentasi Hasil Rapat Pengembangan Madrasah

> agar madrasah lebih tanggap terhadap kebutuhan lingkungan setempat, maka dengan adanya otonomi tersebut, madrasah akan lebih leluasa dalam mengimprovisasi dirinya sesuai dengan kemampuan.[20]

Dengan demikian dapat diketahui bahwa peran kepala madrasah MI Al-Azhar dalam proses perencanaan penerapan MBM telah mencapai hasil yang diinginkan, selain sabagai penggerak juga menjadi mediator dalam menyerasikan dan memberdayakan seluruh sumber daya yang ada di lembaganya, karena ini semua merupakan jaminan keberhasilan seorang kepala madrasah.

B. Strategi Pelaksanaan Kepala Madrasah Dalam Penerapan MBM Di MI Al-Azhar Serabi-Barat

Berdasarkan paparan data yang diperoleh dari pengamatan peneliti, dapat diketahui bahwa peran kepala madrasah dalam penerapan MBM melibatkan seluruh SDM yang ada di madrasahnya, seperti: Waka Kurikulum, Waka Kesiswaan, Waka Sarana dan Prasarana dan Komite.

Hal tersebut seperti yang disampaikan oleh Mondy dan Premeaux dalam Syarafuddin, bahwa: *"Management is the process of getting done trough the efforts of other people*.[21]*"* Dari ungkapan ini dapat dipahami bahwa proses manajemen dilakukan para kepala madrasah dalam suatu organisasi dengan cara-cara aktifitas tertentu, dengan mempengaruhi para personel atau anggota organisasi, pegawai, karyawan agar bekerja sesuai dengan prosedur, pembagian kerja, dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam penerapan MBM, peran kepala madrasah merupakan bagian penting digaris depan dalam peningkatan mutu lembaganya. Kepala madrasah

---

[20]B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Renika Cipta, 2004), hlm.196.

[21]Syarafuddin. 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam.* (Jakarta:Ciputat Press), hal,42.

dalam tugasnya memilki tanggug jawab yang sangat besar dalam penerapan MBM untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Namun perlu diperhatikan bahwa dalam mencapai tujuan tersebut seorang kepala madrasah tidak bisa bekerja sendiri tanpa campur tangan orang lain (guru, staf, komite, mayarakat). Oleh karena itu perlu ada singkronisasi kerja dan pembagian tugas, agar sesuatunya jelas serta mempermudah dalam melakukan pengawasan dan evaluasi. Menaggapi hal tersebut, Agus Dharma berpendapat bahwa:

> Kepala madrsah bukanlah satu-satunya determain bagi efektif tidaknya suatu madrasah karena masih banyak faktor lain yang perlu diperhitungkan. Ada guru yang dipandang sebagai faktor kunci yang berhadapan langsung dengan para peserta didik dan masih ada lagi sejumlah masukan instrumental dan lingkungan yang mempengaruhi proses pembalajaran. Namun selain itu kepala madrasa memiliki peranan yang sangat menentukan.[22]

Dengan demikian dapat diketahui bahwa efktifitas sebuah lembaga pendidikan, tidak hanya tergantung kepada kepala madrasah saja, akan tetapi harus menilai secara keseluruhan aspek yang ada di dalam sebuah lembaga, karena lembaga merupakan organisasi yang terdiri dari beberapa bagian yang satu sama lainnya memiliki sinegri yang bersangkutan. Berjalan tidaknya sebuah sistem tentunya dapat dikembalikan kepada kepala lembaga tentang bagaimana dia menjalankan perannya sebagai *leader* dan *manager* dalam membawahi anak buahnya. Hal ini Dalam Al-Qur'an telah disebutkan:

كَانَ ٱلنَّاسُ أُمَّةً وَٰحِدَةً فَبَعَثَ ٱللَّهُ ٱلنَّبِيِّـۧنَ مُبَشِّرِينَ وَمُنذِرِينَ ۖ

Artinya: Manusia itu adalah umat yang satu (setelah timbul perselisihan), para nabi sebagai pemberi kabar dan pemberi peringatan.[23]

---

[22]Agus Dharma, Artikel Ilmiyah, http://re-searchengines.com/dharma.html. *Dicari kepala madrasah yang kompeten.* Diakses pada tanggal 1Maret 2013..

[23]Q.S. Al-Baqoroh, ayat 213.

Ayat tersebut menjelaskan bahwa proses *actuating* merupakan proses memberikan perintah, petunjuk, dan nasehat serta keterampilan dalam berkomunikasi. Hal ini merupakan keharusan seorang kepala madrasah dalam menjalankan posisinya sebagai pimpinan lembaga, karena dengan seperti itu akan membuat iklim organisasi menjadi lebih kondusif dan hidup untuk menerapkan sebuah sistem.

Selain itu kepala madrasah dalam penerapan MBM, berfungsinya sebagai seorang manajer harus bisa melakukan pembinaan, mengarahkan, memunculkan ide-ide kreatif, serta memberikan motivasi. Semua ini dilakukan agar ada singkronisasi kerja antara atasan dengan bawahan dan sebaliknya, ini sesuai dengan pendapat Imron Arifin, bahwa:

> Kepala madrasah mempunyai peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan MBM di madrasahnya, sebagai seorang *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator* (EMASLIM). Kepala madrasah bertanggung jawab dalam pembinaan dan membantu guru yang mengalami kesulitan dalam pelaksanaan program MBM. Kemampuan dalam menggerakkan guru dalam mencapai tujuan MBM merupakan faktor penentu dalam keberhasilan pelaksanaan MBM.[24]

Dari pernyataan di atas dapat dipahami, bahwa untuk mencapai tujuan madrasah yang diinginkan kepala madrasah tidak hanya menjadi sosok seorang manajer saja, akan tetapi harus mempunyai peran lain sebagai pemberi motivasi, menggerakkan, membimbingan serta mendukung pelaksanaan tugas-tugas bawahannya untuk mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan. Oleh karena itu peran kepala madrasah MI Al-Azhar dalam penerapan MBM selalu dilakukan

[24]Imron Arifin, dalam Indar Yudhikawati.http://karya-ilmiyah.um.ac.id/idex.php/ASP/ article/view 3553, *Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah.*diakses pada tanggal 2 Maret 2013.

dengan model kepemimpinan Tut Wuri Handayani, hal ini sesuai dengan teori dalam pengembangan MBM bahwa:

> *Pertama*, lembaga harus memiliki otonomi terhadap empat hal yaitu: dimilikinya kekuasaan dan wewenang, pengembangan pengetahuan yang berkesinambungan, akses informasi kesegala bagian dan pemberian penghargaan.
> *Kedua*, adanya peran serta masyarakat secara aktif dalam hal pembiayaan, proses pengambilan keputusan terhadap kurikulum dan intruksional serta non intruksional.
> *Ketiga*, Adanya kepemimpinan kepala madrasah yang mampu menggerakkan dan mendayagunakan setiap sumberdaya madrasah secara efektif.
> *Keempat*, adanya proses pengambilan keputusan yang demkratis dalam kehidupan warga madrasah yang efektif.
> *Kelima*, semua pihak harus memahami peran dan tanggung jawabnya secara sungguh-sungguh.
> *Keenam*, madrasah harus memilki transparasi dan akuntabilitas yang diwujudkan dalam laporan pertanggung jawaban setiap tahunnya.
> *Ketujuh*, peran MBM harus diarahkan dalam pencapaian kinerja madrasah dan lebih khusus lagi untuk meningkatkan pencapaian belajar siswa.
> *Kedelapan*, pelaksanaan diawali dari sosialisai dari konsep MBM, identifikasi peran masing-masing, pengadaan pelatihan, implementasi pada proses pembelajaran, pengawasan dan evaluasi dilapangan dan dilakukan perbaikan.[25]

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, juga menunjukkan adanya dukungan dan kerja sama yang baik dari berbagai pihak dalam penerapan MBM di Madrasah Ibtiiyah Al-Azhar Serabi-Barat, serta keterlibatan kepala madrasah secara langsung mulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai pada tahapan evaluasi. Hal ini dapat dibuktikan dengan beberapa prestasi yang sudah diraih baik akademik atau non akademik, serta hasil akriditasi yang dilakukan oleh lembaga ini, yaitu pada tanggal 13 Juni 2005, Madrasah Ibtidaiyah Al Azhar menerima piagam akreditasi dengan nomor : A/Kw.13.4/MI/900/2005, dengan hasil Terakreditasi A (Unggul), dengan nomor statistik madrasahnya: 112352604039. Ini merupakan prestasi yang cukup baik bagi sebuah lembaga

[25]Dedi Supriadi, Laporan Akhir Tahun Bidang Pendidikan dan Kebudayaan (artikel), (Jakarta, Kompas, 2002), hlm:17

pendidikan yang berada di daerah minus seperti pedesaan, hal tersebut juga diperkuat dengan prestasi pada tahun-tahun sebelumnya, yaitu pada tahun 1995 Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar terpilih sebagai Madrasah Ibtidaiyah terbaik di wilayah Pembantu Gubernur dan mewakili lomba madrasah di tingkat Propinsi Jawa Timur. Karena prestasi tersebut dan prestasi yang lain, MI Al Azhar banyak mendapatkan bantuan atau kontribusi dari masyarakat dan badan organisasi luas yang mengalir ke lembaga ini, seperti dari Kementerian Agama maupun Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang berupa bantuan untuk fisik, alat peraga maupun buku pelajaran dan perpustakaan sehingga memperlancar kegiatan pembelajaran.

Berdasarkan paparan data di atas, temuan penelitian menunjukkan bahwa penerapan MBM oleh kepala madrasah MI Al Azhar berjalan dengan baik, dilihat dari pelaksanaannya yang dimulai dari beberapa aspek seperti: kurikulum, tenaga kependidikan (guru), kesiswaan (*input*), prasarana, keuangan, hubungan sekolah dengan masyarakat. Disamping adanya beberapa prestasi yang diraih lembaga ini, tentunya tidak terlepas dari beberapa strategi yang dilakukan oleh seorang kepala madrasah dalam pelaksanaan MBM, seperti:

1. Adanya kebersamaan yang dalam hal ini adalah melakukan kerja sama baik dengan warga madrasah ataupun dengan warga di luar lembaga yang masih memilik kepentingan.
2. Harus ada komitmen yang tinggi dari setiap personel untuk memajukan madrasah kearah yang lebih baik.
3. Meningkatkan loyalitas guru dalam menjalankan tugas-tugasnya dengan memberikan motivasi.

4. Melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala sehingga itu akan memberikan dampak yang positif dalam meningkatkan kinerja dari masing-masing guru.
5. Meningkatkan jiwa kedisiplinan guru dengan mengadakan absensi, baik dalam kegiatan wajib atau hanya dalam kegiatan mengantor.
6. Penerapan model pembelajaran dengan PAIKEM, hal ini bisa didapati dengan pengadaan serta pembenahan fasilitas yang ada

Berkenaan dengan asumsi tersebut Supriono dalama Mulyasa mengatakan bahwa:

> Kepala madrasah sebagai manajer adalah seorang yang bertanggung jawab untuk mencapai hasil tertentu melalui tindakan orang lain yang berada dibawah tanggung jawabnya. Sebagai manajer kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama, memberikan kesempatan kepada para anggota kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.[26]

Pernyataan tersebut juga di perkuat dengan pendapat yang disampaikan oleh Henry Pratt Fairchild yang mengatakan bahwa:

> Pemimpin dalam arti luas adalah seorang yang memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir, mengontrol usaha atau upaya orang lain. Adapun dalam pengertian yang terbatas pemimpin ialah seorang yang membimbing dan memimpin dangan memberikan bantuaan persuasifnya serta akseptansi atau penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya.[27]

Kepala madrasah selaku pimpinan lembaga mempunyai peran yang sangat penting dalam pelaksanaan MBM untuk peningkatkan mutu lembaganya. Peran seorang manajer tentunya harus mempertimbangkan peran penting yang lain,

---

[26]E. Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukseskan Manajemen Berbasis Sekolah dan KBK*.. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005). hal,25.

[27]Kartini Kartono, pemimpin dan Kepemimpinan, Cet IV, (Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada), hlm: 39

tidak hanya memotivasi tetapi dia juga harus membina bawahan agar memiliki komitmen, rasa kebersamaa, loyalitas yang tinggi, kedisiplinan serta kemampuan dalam mengatur kinerjanya, baik dalam manajerial maupun kemampuan teknis pengelolaan madrasah.

Selain dari hal tersebut, pengambilan keputusan dalam menentukan suatu kebijakan suatu kegiatan oleh kepala madrasah, dilakukan dengan sangat hati-hati dan melibatkan kepentingan dari setiap warga madrasah, sehingga dengan itu akan memberikan kesadaraan bagi bawahannya untuk lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan pribadi. Dalam kaitannya dengan proses pengambilan keputusan, kepala MI Al-Azhar menggunakan kepemimpinan transformasional sebagai acuan dari penerapan MBM. Hal tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan Komite Reformasi Pendidikan, bahwa:

> Kepala madrasah perlu memiliki kepemimpinan yang kuat, partisipatif dan demokratis. Untuk mengakomodasi persyaratan ini seorang kepala madrasah perlu untuk mengadopsi kepemimpinan trasnformasional. Dalam model kepemimpinan transformasional, pemimpin memcoba untuk menimbulkan kesadaran dari para pengikutnya dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral.[28]

Model kepemimpinan transformasional ini disarankan untuk diadopsi dalam penerapan MBM, dikarenakan ciri-ciri kepemimpinan transformasional sejalan dengan model manajemen MBM, yaitu: *Pertama*, adanya kesamaan, bahwa organisasi tidak digerakkan oleh badan birokrasi, akan tetapi oleh kesadaran bersama. *Kedua*, para pelaku mengutamakan kepentingan organisasi dan bukan kepentingan pribadi. *Ketiga*, adanya partisipasi aktif dari pengikut atau orang yang dipimpin. Dengan prinsip MBM yang menekankan pada efektivitas

[28]Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah Teori Model dan Aplikasi.*(Jakarta: PT. Grasindo, 2003), hlm. 172.

terhadap perencanaan program madrasah diharapkan terpenuhi secara maksimal dan optimal dengan model kepemimpinan seperti ini.

Selain itu, berbicara pelaksanaan MBM tentunya tidak terlepas dari kegiatan belajar mengajar yang terjadi, semakin baik sisitem KBM yang dipakai maka semakin cepat dan baik lembaga dalam mencapai tujuan yang diinginkan khususnya dalam kecerdasan dan ketuntasan belajar anak didik. Hal ini sesuai dengan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa sistem pembelajaran yang diterapkan oleh kepala madrasah MI Al Azhar adalah Model PAIKEM yang merupakan pokok dalam penerapan MBM, meski pada pelaksanaannya masih dirasakan kurang dari standar yang di inginkan. Hal ini berdasarkan dari apa yang dikemukakan oleh Depdiknas, bahwa:

> Pengelolaan proses belajar mengajar merupakan kegiatan utama dalam madarsah. Madrasah diberi kebebasan memilih strategi, metode, dan teknik-teknik pembelajaran dan pengajaran yang paling efektif sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, karakteristik siswa, karakteristik guru, dan kondisi nyata sumber daya yang tersedia di madrasah. Secara umum semua hal tersebut mampu memberdayakan pembelajaran siswa.[29]

Model pembelajaran ini bertujuan untuk untuk meningkatkan mutu pendidikan madrasah selain itu guna mempersiapkan *outcome* dalam mengahadapi tantangan masa depan. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatan oleh Arief Furchan, bahwa:

> Keberhasilan madrasah dalam mempersiapkan anak didik mengahadapi tantangan masa depan yang lebih komplek akan menghasilkan lulusan yang menjadi pimpinan ummat, pimpinan masyarakat, pimpinan bangsa yang ikut menentukan arah perkembangan bangsa ini. Sebaliknya, kegagalan madrasah dalam menyiapkan anak didik menghadapi tantangan

[29]Depdiknas, *Standar Penyelenggaraan Madrasah Bertaraf Internasional Untuk Pendidikan Dasar dan Menengah,* (Jakarta, Dirjen Manajemen Dasar dan Menengah, 2006), hlm: 58

> masa depan akan menghasilkan lulusan-lulusan yang frustasi, tersisih, dan menjadi beban masyarakat".[30]

Dalam penerepan KBM, tentunya seorang kepala madrasah tidak bisa mengenyampingkan kemampuan SDM yang ada dalam lembaganya. Berdasarkan temuan penelitian, kepala madrasah MI Al Azhar melakukan beberapa hal, seperti: rekrutmen, pelatihan dan kerja sama guna meningkatkan mutu yang ada dilembaganya. Ungkapan di atas sesuai dengan makna leksikal MBM yang dapat diartikan sebagai pengguna sumber daya yang berasal pada madrasah itu sendiri dalam proses pengajaran atau pembelajaran. Eman Suparman seperti yang dikutip oleh Mulyono, mendenifisikan bahwa:

> Manajeman berbasis madrasah (MBM) sebagai 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 mutu madrasah atau mencapai tujuan mutu madrasah dalam pendidikan nasional".[31]

Hal tersebut serupa dengan yang diungkapkan oleh Terry, bahwa: *"Management is performance of conceiving and achieving disired result by means of group efforts consistingof utilizing human talent and resources*".[32] Dari pendapat ini dapat dipahami bahwa manajemen adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan denga tujuan dari usaha-usaha manusia dan sumber daya lainnya.

Berdasarkan ungkapan tersebut, peran kepala madrasah MI Al Azhar dalam mengembangkan SDM, melakukan beberapa hal yaitu:

---

[30]Arief Furchan, 03/Desember/2009/ http.//pendidikanislam.net/index.php, *PemberdayaanMadrasa*, diakses pada tanggal 23 Mei 2013.

[31]Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm. 239.

[32]Syarafuddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta, Ciputat Press, 2005), hlm 41.

1. Mengadakan pelatihan peningkatan profesionalisme mutu guru yang bekerja sama dengan Yayasan Dana Sosial al-Falah (YDSF) Surabaya yang telah berjalan kurang lebih tiga tahun terakhir. Perlu digaris bawah, bahwa lembaga Madrasah Ibtidaiyah Al Azhar ini dipercaya sebagai *training center* dalam pelatihan guru di kabupaten Bangkalan yang dilaksanakan oleh Konsorsium Pendidikan Islam (KPI) Surabaya dan Yayasan Dana Sosial Al-Falah (YDSF) Surabaya.
2. Melaksanakan kegiatan Kelompok Kerja Kepala Madrasah (KKM) sebagai media pemberdayaan SDM, dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) yang diadakan oleh kelompok guru bidang studi masing-masing sesuai jadwal yang sudah direncanakan. Dalam hal ini Madrasah Ibtidaiyah Al Azhar ini ditunjuk oleh Kantor Departemen Agama Kabupaten Bangkalan sebagai Induk KKM Wilayah III, yang membawahi kurang lebih 38 madrasah yang terbagi dalam tiga kecamatan yaitu kecamatan Modung, kecamatan Konang dan kecamatan Blega.

Dari data di atas menunjukkan bahwa, secara *universal* segala aspek yang terdapat di lembaga MI Al Azhar selalu mendapatkan perhatian dari kepala madrasah, khususnya dalam meningkatkam mutu, hal ini sesuai dengan karakteristik dari MBM, yaitu;

> Budaya mutu harus tertanam di diri hati semua warga madrasah sehingga setiap prilaku didasari oleh profesionalisme. Dan tidak terlepas dari element penting lainnya: informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan, kewenangan harus sebatas tanggung jawab, hasil harus di ikuti penghargaan, warga madrasah merasa aman, imbalan jaza sepadan dengan nilai pekerjaan.[33]

[33]Depdiknas, 2002, *Manajemen Berbasis Sekolah*. Op. Cit, hlm: 76

Dalam pelaksanaan MBM, kepala madrasah melakukan kerja sama yang baik dengan staf-staf lainnya di madrasah begipun dengan pihak luas (masyarakat, orang tua murid dan donatur). Hal ini bisa dilihat dari kegiatan rapat atau musyawarah yang dilakukan pihak lembaga dengan melibatkan seluruh element madrasah. Kerja sama ini dilakukan dalam rangka memperoleh dukungan, pengadaan dana, pelaksanaan program, semua ini dilakukan agar mendapatkan kemudahan. Begitu juga dengan memberikan motivasi kerja, membimbing, membantu dalam setiap permasalahan, memperhatikan serta memperbaiki kesejahterahan bawahannya (guru) dengan memenuhi segala kebutuhan, memberikan tunjangan. Diharapkan dengan ini dapat meningkatkan mutu pendidikan khususnya dalam peningkatan perofesinalisme guru.

Selain hal tersebut, Ada strategi pelaksanaan yang di terapkan untuk menjaga keseimbangan dari para guru, staf, murid dalam penerapan MBM di lembaga MI Al-Azhar, yaitu dengan menekankan pada disiplin (diri, tempat dan waktu), pembinaan disiplin ini dilakukan dengan cara, kepala madrasah terjun langsung kepada bawahannya. Hal ini diperkuat dengan pernyataan yang Mulyasa, bahwa:

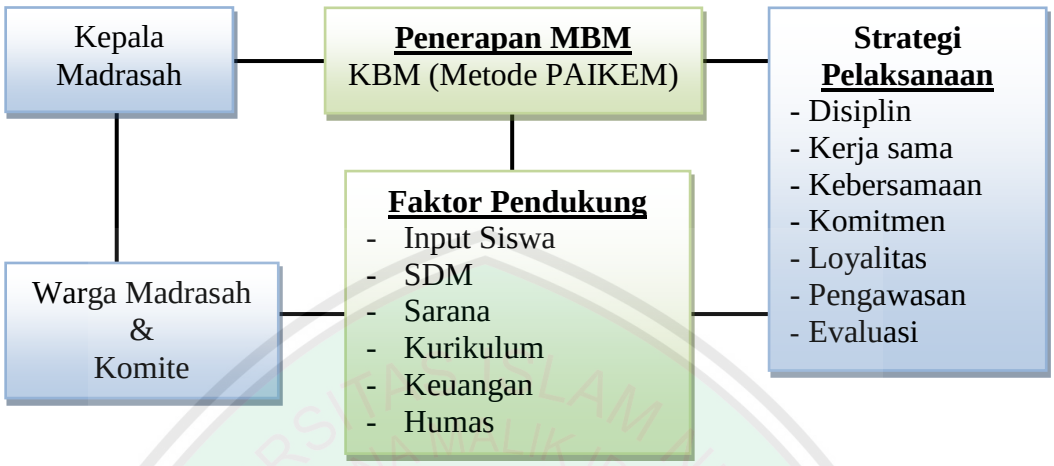
> Dalam membina disiplin para tenaga kependidikan perlu ada beberapa strategi yang digunakan, antara lain: a) Membantu tenaga kependidikan dalam mengembangkan pola prilakunya. b) Membantu tenaga kependidikan dalam meningkatkan standar prilakunya. c) Melakukan semua aturan yang telah desepakati bersama.[34]

Keterlibatan komite madrasah sangat memegang peranan penting dalam penerapan MBM, untuk mengadakan kerja sama dengan masyarakat dalam kegiatan formal atau non formal. Ini terbukti dengan hasil yang dicapai oleh MI

---

[34]Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesinal, (Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2004),hlm: 121*

Al Azhar dengan berbagai macam prestasinya, sebagai acuan bahwa peran kepala madrasah dalam miningkatkan mutu lembaganya terbilang cukup baik. Tentang strategi pelaksanaan penerapan MBM di MI Al Azhar, sebagai berikut:



Gambar 5.2 Strategi Pelaksanaan MBM[35]

Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah di awali dengan kinerja seorang kepala madrasah dalam menjalankan tugas manajerialnya dengan dibantu oleh warga madrasahnya serta keterlibatan dari komite (mayarakat, wali murid, komite). Dalam penerapan MBM penggunaan metode PAIKEM dalam kegiatan pembelajaran sangat diproritaskan. Hal ini di lakukan dalam rangka meningkatkan kualitas lembaga, kecakapan para guru dalam mengelola kegiatan belajar serta mempersiapkan anak didik/siswa kearah yang lebih baik. Dalam rangka mencapai mutu pembelajaran sabagai implementasi dari MBM maka perlu ada beberapa faktor yang sebagai pendukung, ditambah lagi dengan strategi pelaksanaan yang dapat meningkatkan dan menjaga kinerja dari para pelaksana pendidikan di madrasah ibtidaiyah Al Azhar Serabi-Barat.

[35]Dukumentasi Rapat Tentang Strategi Pelaksanaan MBM di MI Al Azhar

C. Bentuk Pengawasan Dan Evaluasi Kepala Madrasah Dalam Penerapan MBM Di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat

Berdasarkan paparan data yang diperoleh tentang pengawasan dan evaluasi penerapan MBM dapat dikatan barjalan dengan cukup baik, hal ini dapat dilihat dengan teknik yang digunakan oleh kepala madrasah, yaitu:

1. Langsung, artinya kepala madrasah secara langsung terlibat dengan cara mengadakan kunjungan langsung dari kelas ke kelas dalam kegiatan formal pembelajaran. Disini ada beberapa hal yang diperhatikan, antara lain metode, media yang digunakan, serta penguasaan terhadap materi, dan suasana kelas. Dengan informasi yang didapat, kepala madrasah terkadang mengevaluasi secara langsung, terkadang juga membahas hal itu pada kegiatan rapat yang telah dijadwalkan sebelumnya.
2. Tidak langsung, artinya seorang kepala madrasah melakukan pengawasan dari setiap kegiatan dengan data yang diperoleh dari bagian-bagian tertentu dan dari ujian yang dilakukan, guna mengetahui sejauh mana kesulitan yang dihadapi serta untuk mencari solusi dari kesulitan tersebut, khususnya yang berkenaan langsung dengan peserta didik. Begitu juga terhadap kedisiplinan dan keaktifan para guru dalam menjalankan KBM dengan cara melihat absesnsi kehadiran yang sudah dibagikan disetiap kelas.

Kedua hal tersebut menunjukkan adanya proses pembinaan guru, sebagai suatu upaya perbaikan dan peningkatan kemampuan profesioal guru yang dilakukan oleh kepala madrasah MI Al-Azhar, ini seperti yang diungkap dalam Depdiknas, dikatakan bahwa:

> Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan pengawasan, yaitu: 1) Pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, 2) Hal-hal yang dapat

menunjang KBM. Dengan demikian dapat diartikan bahwa pengawasan dilakukan semata untuk memperbaiki kualitas proses pembelajaran.[36]

Sebagai tindak lanjut dari pengawasan yang dilakukan, kepala madrasah melakukan bimbingan secara pribadi atau dengan mendatangkan para pakar guna mengadakan pelatihan dalam rangka meningkatkan mutu guru tergantung banyak tidaknya guru yang bermasalah.

Dari wacana tersebut dapatlah dikatakan bahwa pengawasan dan evaluasi yang dilaksanakan di MI Al-Azhar untuk saat ini dapat dikatakan cukup baik, karena dengan kegiatan yang dilakukan oleh kepala madrasah dapat mengatasi penyimpangan dan ketidak disiplinan yang dilakukan para guru, adanya perbaikan dalam bidang KBM, serta adanya motivasi yang semua itu berorentasi pada pecapaian tujuan bersama. Hal ini sesuai dengan pernyataan Depag, bahwa:

1. Pengawasan mengarahkan perhatiannya pada dasar-dasar pendidikan dan cara-cara belajar serta pengembangannya dalam pencapaian tujuan pendidikan di madrasah.
2. Pengawasan berorientasi pada perbaikan dan pengembangan pada proses pembelajaran secara total, baik dalam profesi keguruan, pengadaan fasilitas, peningkatan pengetahuan serta kurikulum.
3. Pengawasan memberikan motivasi bagi tumbuh kembangnya semangat dalam melaksanakan tugas-tugas pendidikan.
4. Pengawasan dapat memberikan pelayanan yang manusiawi dan proposional kepada tenaga pendidik dan kependidikan.[37]

Hal tersebut juga sesuai pernyataan Sahertian bahwa:

> Supervisi merupakan usaha mengawali, mengarahkan, mengkoordinasi, dan membimbing secara kontinu pertumbuhan guru baik secara individual atau secara korelatif agar lebih mengerti dan efektif dalam mewujudkan fungsi pengajaran agar dapat menstimulasi dan membimbing pertumbuhan murid sehingga lebih cepat berpartisipasi dalam masyarakat demokrasi modern".[38]

---

[36]Depdiknas RI, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah.* (Jakarta: Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah, 2002), hlm: 27.

[37]Depag, Peningkatan *Supervisi Dan Evaluasi Pada Madrasah Ibtidaiyah*. (Jakarta; Direktorat Jendral Kelembagaan Agama RI, 2005), hlm: 9

[38]Depag, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta, DirJen Kelembagaan Agama Islam, 2003), hlm: 58.

Berkenaan dengan hal di atas, dapat menjadi keharusan bagi setiap kepala madrasah dalam melakukan pengawasan. Di dalam Al-Qur'an sudah dijelaskan pada surat As-Shof ayat 3, yaitu:

> *Artinya; Amatlah besar kebencian di sisi Allah, bahwa kamu mengatakan apa yang tidak kamu kerjakan.*[39]

Maksud ayat tersebut adalah memberikan ancaman dan peringatan terhadap orang yang mengabaikan control terhadap perbuatannya. Maksudnya, seorang kepala madrasah harus mampu melaksanakan fungsi pengawasan dalam setiap program yang dijalankan oleh organisasinya, karena dengan pengawasan tersebut akan mempermudah bagi kepala madrasah dalam melakukan evaluasi kerja dari. Dengan pengawasan yang dilakukan akan dapat mengontrol berjalannya setiap kegiatan, sehingga tidak terjadi penyimpangan dari rencana yang sudah ditetapkan.

Oleh karena itu, untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu pendidikan disuatu lembaga, tentunya tidak terlepas dari pada fungsi supervisi pendidikan yang dilakukan oleh kepala madrasah, yang ditujukan pada perbaikan dan peningkatan kualitas guru serta pengajaran, hal tersebut dilakukan sebagai bahan acuan pelaksanaan program pada tahap berikutnya.

Kepala madrasah sebagai pimpinan memiliki tanggung jawab penuh pada lembaga pendidikan, harus mampu memainkan peranannya sebagai pemimpin dalam rangka terlaksananya pendidikan. Secara khusus kepemimpinan dalam madrasah mempunyai penekanan pada peningkatan aktivitas dan kualitas madrasah, berdasarkan kutipan tersebut menekankan adanya budaya sosial dalam

[39]Surat As-Shof, Ayat 3

kepemimpinan, dimana berlangsung interaksi individu atau kelompok (siswa, guru, staf dan masyarakat). Dari hasil penelitian yang dilakukan, kepala Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar dalam melakukan pengawasan memiliki etos kerja yang baik dimana dalam penerapannya beliau tidak pandang bulu terhadap kesalahan atau masalah yang dilakukan oleh bawahannya.

Hal tersebut sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Gary Yulk tentang kepemimpinan, bahwa: "memahami kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi dalam suatu kelompok untuk mencapai tujuan secara bersama". Hal ini bisa dipahami dengan penjelasan sebagai berikut: kepemimpinan secara luas dapat diartikan sebagai suatu proses mempengaruhi interpretasi peristiwa para pengikut, pilihan dari sasaran, pemeliharaan hubungan kerja sama.

Berbeda dengan apa yang dikatakan oleh Purwanto dalam kaitannya dengan supervisi, bahwa: "supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai madrasah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif". Demikian diharapkan kepala madrasah harus mempunyai keterampilan hubungan manusiawi untuk menempatkan diri dalam suatu pekerjaan atau keterampilan menjalin komunikasi. Dengan hal tersebut diharapkan akan ada interaksi dengan sikap saling memahami, menghargai, dan menghormati sehingga akan menjadi organisasi yang dinamis.

Sedangkan dari data yang diperoleh mengenai evaluasi yang dilakukan, kepala madrasah MI Al Azhar, tidak hanya menekankan pada program KBM saja akan tetapi juga menyentuh dari berbagai aspek seperti: tenaga kependidikan,

kesiswaan, prasarana, keuangan dan hubungan dengan masyarakat yang semua itu memiliki peranan tersendiri dalam meningkatkan citra dan mutu lembaga .

Pelaksanaan kegiatan evaluasi yang dilakukan oleh kepala madrasah mempunyai peranan yang cukup sentral seperti halnya: a) untuk semata-mata mengetahui sejauh mana hal yang sudah dicapai dari rencana awal yang sudah ditetapkan. b) untuk mengetahui hambatan atau kendala yang ditemukan sekaligus mencari jalan keluarnya. Disamping dengan adanya evaluasi diharapkan akan muncul ide-ide baru yang kreatif dan mampu mendorong adanya perubahan kearah yang lebih baik. Hal tersebut sesuai dengan tujuan evaluasi yaitu:

1. Suatu kegiatan dapat dilanjutkan, jika berdasarkan data yang diperoleh dalam evaluasi menunjukkan tingkat manfaat dan tercapainya yang tinggi dalam pelaksanaan.
2. Suatu kegiatan dapat di ubah atau dimodifikasi, jika berdasarkan data yang diperoleh dalam pelaksanaan evaluasi menunjukkan kekurangan.
3. Suatu kegiatan dapat dihentikan jika berdasarkan data yang diperoleh dari hasil pelaksanaan evaluasi menunjukkan bahwa kegiatan tersebut tidak bermanfaat serta terdapat beberapa kendala.[40]

Adapun hal-hal yang menjadi perhatian evaluasi yang di lakukan kepala madrasah selain kegiatan KBM dapat dipahami sebagai berikut:

Evaluasi tenaga kependidikan, dilakukan dengan cara mengamati dari setiap kegiatan atau hal yang dilakukan oleh seorang tenaga pendidik, mulai dari membuat Rencanaan Program Pembelajar (RPP), pengunaan metode dan media, penguasaan matari, serta terhadap aspek sosialnya. Maksudnya, kepala madrasah mengamati dari setiap gerak-gerik, sikap dan sifat yang dilakukan oleh seorang guru, sehingga dari semua hal ini kepala madrasah dapat mengambil keputusan, apakah mempertahankan guru tersebut untuk tahun ajaran yang akan datang, atau mengadakan pelatihan apabila guru-guru tersebut bermasalah.

[40]Depag, Peningkatan *Supervisi Dan Evaluasi Pada Madrasah Ibtidaiyah*. (Jakarta; Direktorat Jendral Kelembagaan Agama RI, 2005), hlm: 73

Evaluasi kesiswaan, dilakukan semata-mata untuk menjaga mutu dan efektifitas kegiatan belajar mengajar, hal ini dilaksanakan dengan cara melakukan pembinaan dan pelatihan. Semua ini dilakukan oleh kapala madrasah dengan dibantu para guru, karena setiap individu dari peserta didik memiliki ketidak samaan baik itu latar belakang, tingkat kecerdasan, dan lain-lain. Semua ini dianggap perlu karena untuk penyelarasan guna mencapai suatu tujuan.

Evaluasi prasarana, dilakukan dengan mengadakan pemeriksaan seluruh aspek mulai dari yang kecil sampai dengan hal yang besar yang berkenaan dengan sarana. Seperti halnya sarana ruang kelas yang menyangkut kelengkapan alat-alat pelajaran (bangku belajar, papan tulis, alat peraga, alat tulis), begitu juga dengan kebersihan dan keindahan kelas yang terus dijaga, ini dilakukan demi kenyamanan anak didik serta memudahkan bagi para guru dalam menjalankan tugas pembelajarannya. Tidak hanya mencakup ruang lingkup kelas saja akan tetapi seluruh sudut madrasah mendapatkan perhatian yang sama, dengan hal yang komplek semacam ini maka kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh Waka sarana dan prasarana serta adanya bagian staf-staf tekait yang bisa menjadikan kerja ini secara terorganisir.

Evaluasi keuangan, hal ini dilakukan untuk mengendalikan pengeluaran keuangan dan menyelaraskan dari anggaran yang telah ditetapkan. Artinya sebagai kepala madrasah tetunya dapat bertanggung jawab masalah keuangan, hal tersebut dapat dilakukan dengan cara mengawasi dari proses pengeluaran anggaran sampai pada pembelanjaan yang dilakukan. Untuk mempermudah proses tersebut tentunya harus ada semacam pembukuan dari setiap pemasukan dan pengeluaran yang ditandatangani oleh kepala madrasah sebagai pengendalian.

Evaluasi hubungan masyarakat, hal ini dilakukan kepala madrasah guna mendapatkan hubungan saling menguntungkan, memberikan dampak yang positif bagi madrasah dalam dukungan moral, material dan sebagai sumber belajar. Sedangkan bagi masyarakat dapat mengetahui berbagai hal tentang madrsasah (sebagai lembaga pendidikan bagi anak-anaknya) mengenai inovasi-inovasi yang dihasilkan, partisipasi dalam pendidikan, serta melakukan tekanan dan tuntutan terhadap madrasah. Oleh karena itu kepala madrasah MI Al-Azhar memberikan tehnik dan media sebagai penghubung, antara lain dengan mengadakan rapat dan pertemuan, mengikut sertakan masyarakat dalam setiap kegiatan keagamaam yang dilakukan di madrasah khususnya dalam setiap acara kenaikan kelas yang mana banyak melibatkan orang tua anak didik sebagai panitia. Sehingga dengan itu diharapkan dapat memberikan dampak yang positif bagi madrasah, masyarakat dan juga anak didik.

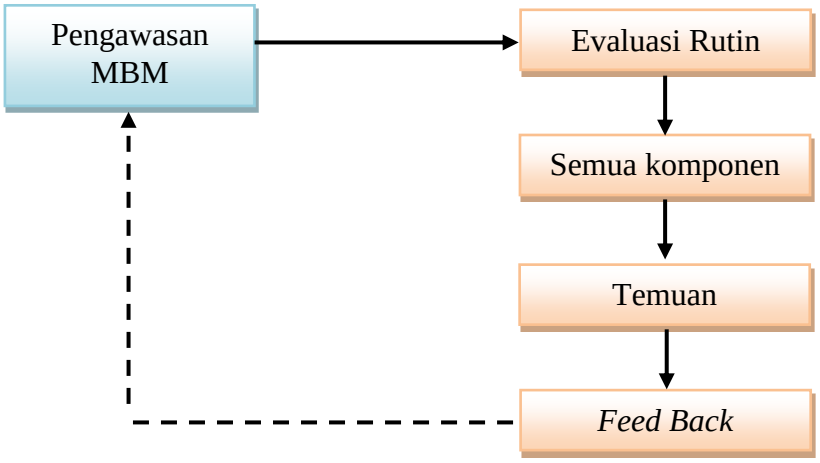
Dari data di atas menunjukkan bahwa bentuk pengawasan serta evaluasi terhadap penerapan MBM yang ada di MI Al-Azhar telah dilakukan dengan cukup baik, hal ini berdasarkan dari konsep pengawasan dan evaluasi MBM, bahwa:

> Supervisi bertujuan untuk mengetahui apakah program MBM berjalan dengan sebagaimana yang telah direncanakan, apa hambatan yang terjadi dan bagaimana mengatasi masalah tersebut. Dengan kata lain supervisi menekankan pada proses pelaksanaan MBM, dan sedapat mungkin seorang supervisor dapat memberikan saran serta masukan untuk mengatasi masalah yang terjadi. Sedangkan evaluasi bertujuan untuk mengetahui apakah MBM mencapai sasaran yang diharapkan dan menekankan pada aspek *output*.[41]

Terkait dengan proses pengawasan dan evaluasi yang dilakukan oleh kepala madrasah di MI Al-Azhar dapat dilihat pada gambar berikut:

---

[41]Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah, Buku I* (Jakarta: Depdiknas, 2001), hlm 24.



Gambar 5.3 Pengawasan dan Evaluasi MBM[42]

Program pengawasan MBM dievaluasi oleh kepala madrasah secara rutin terhadap semua komponen, dari hasil evaluasi dianalisis dan diperoleh temuan berupa hambatan serta pendukung. Dari hasil ini dipakai sebagai umpan balik dalam pelaksanaan pada tahap berikutnya.

D. Faktor Pendukung dan Penghambat Dalam Penerapan MBM di MI Al-Azhar Serabi-Barat

Berdasarkan paparan data penelitian yang diperoleh, diketahui bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi peran kepala madrasah penerapan MBM, diantara fakor tersebut ada yang mendukung ada juga yang menghambat seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan era globalisasi. Oleh karena itu kepala madrasah menjadi harus dan penting untuk selalu memperhatikan dan mengantisipasinya. Hal ini sesuai pendapat Mulyasa yang mengatakan bahwa:

> Keberhasilan suatu organisasi termasuk lembaga pendidikan dapat dipengaruhi berbagai faktor, baik yang datang dari dalam maupun faktor yang datang dari luar lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut motivasi merupakan faktor yang dominan yang dapat menggerakkan berbagai faktor yang lain kearah aktifitas kerja.[43]

---

[42]Dokumentasi Rapat Tentang Pengawasan dan Evaluasi di MI Al-Azhar

[43]E. Mulyasa, Manajemen *Berbasis Sekolah: Konsep Strategi Dan Implementasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), hlm 37.

Dari hal di atas dapat dikatan bahwa kualitas suatu lembaga pendidikan di pengaruhi oleh beberapa faktor, hal ini diperkuat dengan asumsi yang mengatakan bahwa:

> Faktor-faktor yang menentukan kualitas proses pendidikan suatu lembaga adalah terletak pada unsur-unsur dinamis yang ada di dalamnya termasuk lingkungan sebagai suatu kesatuan sistem. Salah satu unsurnya ialah guru sebagai pelaksana pendidikan ditingkat institusional dan instruksional.[44]

Di lokasi penelitian yang dilakukan, diketahui bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi MBM antara lain:

1. Lokasi pendidikan yang berada di jalur strategis, yaitu jalur utama desa yang menghubungkan antara dusun yang satu dengan dusun yang lain, sehingga akses transportasi cukup mudah.
2. Adanya kekompakan dari masing-masing guru dalam setiap program yang ada, meski tidak dapat dikatakan 100%, tetapi sudah dapat membantu jalannya program tersebut.
3. Sarana-prasarana yang cukup memadai jika dibandingkan dengan lembaga yang ada disekitarnya
4. Adanya dukungan dari masyarakat, sukarelawan, atau para alumni baik berupa pendanaan atau berbentuk masukan ide-ide untuk kemajuan lembaga ini kedepannya.

Dari hasil temuan penelitian tersebut dapat diketahui bahwa di dalam penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas harus ada beberapa faktor yang bisa mendasari pencapaian tersebut. Hal ini seperti yang di katakana oleh Muhammad Surya bahwa:

---

[44]Najlah naqiyah, 29/juni/2009/http://infopendidikankita.bolg spot.com, *Pendidikan Memperbanyak Kesempatan Untuk Sukses,* diakses pada tanggal

> Penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas dapat didasarkan pada empat *indicator* antara lain: 1) Mutu atau produk lulusan,yaitu adanya *life skills* yang dapat dimanfaatkan untuk bekal hidup mereka dimayarakat, 2) Mutu proses pembelajaran,yaitu adanya profesionalisme guru dalam KBM menyangkut metode, materi dan penggunaan media, 3) Mutu layanan sekolah, yaitu menjalin hubungan dan dapat memberikan pelayanan yang baik bagi seluruh *stakeholder*, dan 4) Mutu lingkugan sekolah,yaitu keadaan yang bersih, damai dan indah sehingga bisa menciptakan suasana yang kondusif dalam kegiatan pembelajaran.[45]

Dengan demikian dapat dipahami bahwa pengoptimalan seluruh komponen pendidikan dapat mempengaruhi kinerja dari pada kepala madrasah dalam pencapai tujuan yang diinginkan yang semata-mata merupakan proses untuk meningkatkan mutu lembaga.

Selain dari beberapa faktor tersebut, ada beberapa faktor yang dapat menghambat penerapan MBM di MI Al-Azhar, antara lain;

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa masalah pendanaan menjadi salah satu faktor yang cukup menghambat lembaga MI Al-Azhar dalam menjalankan programnya.
2. Adanya lokasi pendidikan yang begitu dekat, artinya di desa Serabi-Barat ini ada sekitar 4-5 lembaga pendidikan di tingkat dasar baik swasta atau negeri.
3. Adanya SDM sebagai pengajar yang masih belum sesuai dengan keinginan yang diharapkan oleh lembaga.
4. Kurang adanya dukungan dan keterlibatan dari pemerintah.

Dari hasil temuan penelitian di atas, dapat diketahui beberapa faktor yang dapat menghambat dari kinerja kepala madrasah dalam penerapan MBM di lembaganya. Oleh sebab itu seorang kepala madrasah harus mempu mensiasati hal tersebut, hal ini sesuai dengan penerapan sistem MBM, yaitu:

---

[45]Najlah Naqiyah, 29/juni/2009/http://infopendidikankita.bolg spot.com, *Pendidikan Memperbanyak Kesempatan Untuk Sukses*, diakses pada tanggal

> Pada sistem MBM madrasah dituntut secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan serta bertanggung jawab, pemberdayaan sumber-sumber kepada masyarakat atau pemerintah. MBM juga merupakan salah satu wujud yang menawarkan kepada pemerintah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi siswa. Hal ini juga berfungsi untuk meningkatkan kinerja staf, menawarkan partisipasi langsung kepada kelompok-kelompok terkait serta meningkatkan pemahaman kepada masyarakat terhadap pendidikan".[46]

Dari pernyataan tersebut dapatlah dipahami bahwa lembaga madrasah tidak dipaksa harus sama atau sesuai dengan standar yang memang sudah ditentukan oleh pemerintah, akan tetapi diberi kebebasan untuk bisa menentukan segala sesuatunya sesuai dengan keadaan dan kemampuan yang dimilki.

Berdasarkan hal tersebut, peran kepala madrasah sangat tepat terutama untuk mengatasi beberapa kendala tersebut, salah satunya dengan mengadakan pelatihan dengan mendatangkan narasumber sesuai dengan masalah apa yang dihadapi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Hari Suderajat bahwa:

> Perlu diadakan pelatihan dalam bidang-bidang seperti pemecahan masalah, pengambilan keputusan, penanganan konflik, serta komunikasi antar pribadi dan kelompok. Pelatihan ini ditujukan bagi semua pihak yang terlibat di madrasah dan anggota masyarakat.[47]

Dari pernyataan tersebut dapat dijelaskan bahwa dalam menanggulangi setiap masalah yang dihadapi oleh lembaga, kepala madrasah harus mempunyai trik atau cara tersendiri dalam menangani masalah yang terjadi. Dari pernyataan tersebut ada beberapa hal yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam menanggulanginya antara lain:

1. Dalam kekurangan dana, beliau mensiasati dengan membentuk dan mengoptimalkan suatu organisasi alumni (IKBAL) sehingga bisa memberikan *income* untuk lembaga guna memenuhi kekurangan dalam pendanaan.

---

[46]Depdiknas (kementrian PenNas), http://dikmenum.go.id/MBM, *Manajemen Pendidikan Dasar Dan Menengah*, diakses pada tanggal

[47]Hari suderajat, File://I:/Jurnalmbmbaru/ *ManajemenBerbasisSekolah*, diakses pada tanggal

Menjadikan koperasi sebagai sumber keuangan mandiri dengan memperluas jangkauannya kepada masyarakat sekitar.

2. Dalam pengembangan SDM, disiasati dengan: mengadakan pelatihan peningkatan profesionalisme mutu guru dengan bekerja sama dengan Yayasan Dana Sosial al-Falah (YDSF) Surabaya yang telah berjalan kurang lebih tiga tahun terakhir. Melaksanakan kegiatan Kelompok Kerja Kepala Madrasah (KKM) sebagai media pemberdayaan SDM, dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) yang diadakan oleh kelompok guru bidang studi masing-masing, mengikuti workshop, selain hal tersebut kami mewajibkan bagi para guru untuk mempunyai buku tambahan selain buku pegangan dari materi yang diajarkan. Adanya hotspot/jaringan wifi gratis, sehingga para guru bisa mencari informasi baru yang dianggap penting dalam proses pendidikan.
3. Dengan mengoptimalkan kegiatan-kegiatan ekstra yang ada seperti; pramuka, pembinaan khusus olah raga, dll.
4. Dukungan pemerintah, melakukan lobi-lobi dengan instusi terkait baik dalam tingkat daerah atau pusat.

BAB VI

PENUTUP

Pada bab ini akan dikemukakan kesimpulan dan saran. Setelah dilakukan hasil analisis hasil penelitian dari temuan penelitian yang sesuai dengan fokus penelitian tersebut. Maka pada bab ini akan diuraikan kesimpulan dari pembahasan dan juga saran-saran yang dianggap perlu sebagai masukan pada pihak-pihak terkait dalam mengetahui peran kepala madrasah dalam penerapan MBM.

A. Kesimpulan

Berdasarkan fokus penelitian tentang Peran Kepala Madrasah dalam Penerapan MBM di MI Al Azhar Serabi Barat, dengan dibatasi empat aspek yaitu: (1) Proses perencanaan kepala madrasah dalam penerapan MBM, (2) Strategi pelaksanaan kepala madrasah dalam penerapan MBM, (3) Bentuk pengawasan dan evaluasi kepala madrasah dalam penerapan MBM, (4) Faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan MBM. Maka berdasarkan pada paparan data, hasil analisis temuan penelitian dan pembahasan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Prose perencanaan kepala madrasah MI AlAzhar dalam penerapan MBM diawali oleh kegiatan musyawarah dengan melibatkan pihak komite beserta seluruh warga madrasah dalam membuat draf-draf perencaan program beserta anggarannya. Selanjutnya dikumpulkan pada Waka masing-masing dan diserahkan kepada tim untuk dikaji dan dilakukan revisi dalam menentukan program yang harus didahulukan dan yang tidak. Pada proses perencanaan

penerapan MBM, terdapat langkah-langkah yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk mempermudah tindak lanjutnya, yaitu: 1). Merumuskan visi, misi, dan tujuan madrasah, 2) Identifikasi faktor pendukung, 3) Identifikasi faktor penghambat, 4) Merumuskan Penerapan MBM.

2. Penerapan MBM di Madrash Ibtidaiyah Al Azhar dilaksanakan dengan cukup baik, hal ini tentunya tidak terlepas dari strategi pelaksanaan yang dilakukan kepala madrasah, antara lain: a) Model kepemimpinan Tut Wuri Handayani, b) Melibatkan semua komponen madrasah,c) Kerja sama antar lembaga atau organisasi lainnya. Selain itu ada beberapa hal yang ditekankan oleh kepala madrasah untuk menjaga kinerja dan keseimbangan dalam penerapan MBM, yaitu: a) Kedisiplinan, b) kebersamaan, c) loyalitas, d) komitmen, e) Pengawasan dan Evaluasi, f) Model pembelajaran.
3. Pengawasan dan evaluasi dalam penerapan MBM dilaksanakan secara berkala dengan menggunakan dua bentuk, yaitu: a) Langsung, kepala madrash secara langsung terlibat dengan cara mengadakan kunjungan langsung ke kelas dalam kegiatan formal (KBM). 2) Tidak langsung, kepala madrasah mengawasi dan mengevaluasi dari setiap kegiatan dengan data yang diperoleh dari bagian-bagian tertentu serta dari hasil ujian yang dilakukan. Hal ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kesulitan yang dihadapi dan mencari solusi dari kesulitan tersebut. Dari fungsi evaluasi yang dilakukan oleh kepala madrasah MI Al Azhar, tidak jarang dilakukan perbaikan secara langsung dan tidak menuntut kemungkinan evaluasi tersebut dilaksanakan pada waktu rapat/musyawarah, tergantung dari jenis dan besarnya kesalahan. Dalam pengawasan dan evaluasi yang dilakukan, lebih menekankan pada kegiatan KBM namun tidak

mengenyampingkan yang lain, semisalnya: SDM (tenaga pendidik), *Input* (siswa), Sarana-Prasarana, Keuanga serta Hubungan dengan masyarakat.

4. Ada beberapa faktor pendukung dalam penerapan MBM di lembaga MI Al-Azhar Serabi-Barat, yaitu: a) Lokasi pendidikan yang berada di jalur strategis desa, b) Adanya kekompakan dari masing-masing guru dalam setiap program yang dilaksanakan, c) Sarana-prasarana yang cukup memadai jika dibandingkan dengan lembaga yang ada disekitar, d) Adanya dukungan dari masyarakat, sukarelawan serta alumni. Adapun faktor penghambat penerapan MBMdi MI Al Azhar, adalah: a) Masalah pendanaan, b) Adanya lokasi pendidikan yang begitu dekat dengan lembaga lain, c) Adanya SDM yang masih belum sesuai dengan keinginan lembaga, d) Kurang adanya dukungan dan keterlibatan dari pemerintah secara langsung.

B. Saran-saran

Setelah melakukan serangkaian kegiatan penelitian, maka peneliti dirasa perlu untuk memberikan beberapa saran sebagai masukan dari pemikiran peneliti terhadap peran kepala madrasah dalam penerapan MBM di MI Al Azhar Serabi-Barat, yaitu:

1. Kepala Madrasah Ibtidaiyah
   a. Selalu meningkatkan kemampuan diri dan kreatifitas kerja, baik dalam bidang kepemimpinan atau manajerial dalm membina dan mengarahkan organisiasi kearah yang lebih baik.
   b. Menumbuhkan budaya organisasi yang sehat dalam mengelola kegiatan pendidikan dengan mengutamakan rasa kekeluargaan, transparasi, rasa saling membutuhkan sehingga tercipata suasana yang kondusif.

c. Pembenahan serta pengadaan sarana yang dianggap perlu untuk selalu menunjang terlaksananya kegiatan pendidikan yang baik.

d. Menciptakan sumber dana mandiri baru yang dapat menjadi *income* bagi madrasah, sehingga dapat digunakan untuk memenuhi segala kebutuhan dan kegiatan operasional yang dilakukan.

2. Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan

a. Peningkatan dana bantuan khususnya bagi penerapan MBM melalui kegiatan yang dilakukan oleh Madrasah Ibtidaiyah, sehingga dapat meningkatkan mutunya dan dapat bersaing dengan lembaga lain di tinggat regional.

b. Memberikan pelatihan beasiswa bagi guru-guru yang berprestasi agar dapat meningkatkan kualitas pendidikannya, sehingga dapat memberikan perubahan kearah yang lebih baik bagi dunia pendidikan.

3. Madrasah Ibtidaiyah lainnya

a. Bagi madarasah yang telah menerapkan MBM, untuk selalu tidak merasa puas dengan apa yang udah dicapai. Akan tetapi selalu mengagali sampai kearah perubahan yang benar-benar-benar maksimal yang semua itu dilakukan semata-mata guna membantu dan mewujudkan kebijakan pemerintah untuk kemajuan madrasah atau lembaga pendidikan lainnya.

b. Sedangkan bagi madrasah atau lembaga pendidikan lain yang belum menerapkan sistem MBM, diharapkan untuk bisa menyesuaikan diri, karena dengan penerapan MBM disuatu lembaga akan dapat mengasilkan ide-ide serta dapat menentukan kebijakan sesuai dengan kemampuan dan keadaan lembaganya yang semua itu dapat mebawa perubahan.

4. Peneliti Selanjutnya

a. Bagi peneliti yang ingin melakukan penelitian ini lebih lanjut, diharapkan dapat melakukan penelitian multi kasus dengan membandingkan antara lembaga pendidikan swasta dengan lembaga pendidikan negeri sehingga di temukan perbedaan dan kesamaannya
b. Mampu mengungkapkan hal-hal yang lebih dalam tentang peran kepala madrasah dalam penerapan MBM, sehingga terdapat temuan baru yang mungkin tidak terdapat dalam penelitian ini.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM PUSAT PERPUSTAKAAN

DAFTAR PUSTAKA

Ardiansyah, Muhammad, Asrori. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Islam Unggul di Malang*(Studi Multikasus di MIN Malang I dan SDI Surya Buana Malang).Tesis, tidak diterbitkan. Batu: Sekolah Pascasarjana UIN Malang.

Arifin, Imron. Implementasi *Manajemen Berbasis Madrasah: Dalam Indar Yudhikawati*.(Online),http://karyailmiyah.um.ac.id/idex.php/ASP/article/ view 3553, diakses pada tanggal 2 Maret 2013.

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

Azhar, Ahmad. 2007. *Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Studi Kasus di MAN Malang II Batu). Tesis, tidak diterbitkan. Batu: Sekolah Pascasarjana UIN Malang.

Barizi, Ahmad. 2009. *Menjadi Guru Unggul: Bagaimana Menciptakan Pembelajaran Yang Produktuf dan Profesional*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

Bogdan, Robert C. dan Biklen, Sari Knopp. 1998. *Qualitative Research In*Education *An Introduction to Theory and Methods.* Boston, London, Toronto, Sidney, Tokyo, Singapore: Allyn and Bacon.

Depag RI. 2003. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah.* Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam.

Depdiknas RI. 2000. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah*. Jakarta: Perintisan Program Dirjen, Depdiknas Buku IV.

Depdiknas RI. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah*. Jakarta: Direktoral Jendral Pendidikan Dasar Dan Menengah Direktorat Madrasah Lanjutan Tingkat Pertama. Buku 1.

Depdiknas RI. 2001. *Konsep Dan Pelaksanaan Dalam Manajemen Peningkatan Mutu* Berbasis *Sekolah.* Jakarta: Dikmenum.

Depdiknas RI. 2002. *Kamus Besar Bahasa Indonesia.* Jakarta: Balai Pustaka.

Depdiknas RI. 2002. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah.* Jakarta: Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah.

Djumhur. 1975. *Bimbingan dan Penyuluhan di Sekolah*. Bandung: C.V Ilmu.

Fattah, Nanang. 2003. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy.

Fattah, Nanang. 2001. *Landasan Manajemen Pendidikan.* Bandung: Remaja Rosdakarya.

Efendi, Marihot Tua. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengompensasian dan Peningkatan Produktivitas Karyawan.* Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.

Endang,Komara. 2009. *Peran Manajemen Bebasis Madrasah.* (Online),http://ilmiahmanajemen.blogspot.com, diakses 19 Mei 2013.

Gorton, A.R. 1976. *Shcool Administration: Challenge and Opportunity for Leadership*. Dubuque, lowa: W.M.C. Company Publisher.

Hadi, Sutrisno. 1991. *Metodelogi Reseach II.* Jakarta: Andi Ofset.

Hardi, Kustini. *Implementasi Konsep MBM di Madrasah:* Jurnal Batam Pos. (Online), http://www.batampos.html, diakses 20 Mei 2013.

Hasil wawancara awal dengan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar pada tanggal 2 Maret 2013 jam 09:00-10:00 di ruang Kepala Sekolah MI Al Azhar Serabi-Barat Modung Bangkalan.

Hasibun, Malayu S.P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara.

Ihsan, Fuad. 2001. *Dasar-Dasar Pendidikan Komponen MKDK*. Jakarta: Reneika Cipta.

Irawan, Ade. dkk. 2004. *Mendagangkan Sekolah*. Jakarta: ICW.

Kartono, Kartini. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan.* Cet XII. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Komariah, Aan dan Triatna, Cepi. 2006. *Visionary Leadership Menuju Madrasah Efektif.* Jakarta:PT. Bumi Aksara.

Masneno, Syahrir, Ramadhan. 2010. *Peran Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Manajemen Berbasis Madrasah* (di MAN 1 Malang). Tesis, tidak diterbitkan. Batu: Sekolah Pascasarjana UIN Malang.

Matry, M. Nurdin. 2008. *Implementasi Dasar-Dasar*. Makasar: Aksara Madani YPM Pusat Makasar.

Muhtar, Maksum. 1999. *Transformasi Pendidikan Islam dalam Pesantren Masa Depan.* Jakarta: Pustaka Hidayah.

Mulyasa, E. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep Strategi dan Implementasi.* Bandung: PT. Raja Grafindo Persada.

Mulyasa, E. 2004. *Pendidikan Agama Islam Berbasis Kompetensi; Konsep dan Implementasi Kurikulum*. Bandung: Rosda.

Mulyasa, E. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional.* Cet IV. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.

Mulyasa, E. 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Kontek Menyukseskan MBS dan KBK.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Mulyasa, E. 2007. *ManajemenBerbasis Sekolah: Konsep Dan Strategi Implementasi.* Bandung: PT. Remaja Rosadakarya.

Mulyasa, E. 2009. *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan; Kemandirian Guru Dan Kepala Sekolah.* Jakarta: Bumi Aksara.

Mulyasa, E. 2011. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah.* Malang: UIN Maliki Press.

Mulyono. 2008. *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

Moleong, Lexy J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosdakarya.

Nurkholis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah Teori Model dan Aplikasi.* Jakarta: PT. Grasindo.

Owens, Robert. 1991. *Organizitional Behavior In Education.* London: Allyn & Bacon.

Paul, Hersey. *et.al*. 1977. *Management Behavior; Utilizing Human Resources,* third edition. by Prentice- Hall, inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

Peraturan *Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Pendidikan Nasional, pasal 1 ayat 12.* Jakarta: Sisdiknas.

Pidarta, Made. 1995. *Landasan Pendidikan.*Jakarta: Rineka Cipta.

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

Purwanto, Ngalim. 2002. *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan.* Cet. XI. Bandung: PT Remaja Rosda Karya Offset.

QS, Al-Baqarah, ayat 30.

QS. AL-Syarah, ayat 7-8

QS. Al-Maidah, ayat 2

QS. An Nahl, ayat 9.

QS. Surat Al Imron, ayat 159.

QS. Al-Sajadah, ayat 7.

Saroni, Muhammad. 2006. *Manajemen Madrasah*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.

Sagala, Syaiful. 2008. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.

Sam M. Chan, Tuti T. Sam. 2008. *Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Slamet. *Manajemen Berbasis Madrasah*: Jurnal Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia, (Online), http//www.manajemen-berbasis-madrasah.html, diakses 21 Mei 2013.

Sobri. dkk. 2009. *Pengelolaan Pendidikan.* Yogyakarta: Multi Pressindo.

Soetopo, Hendyat dan Sumanto, Wasty. 1982. *Pengantar Oprasional Administrasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.

Stoner, James A.F. 1982. *Management*, second edition, by Prentice Hall, Inc, Englewood cliffs, N.J.

Sudarsono, Ranu. 2008. *Manajemen Berbasis Madrasah*. (Online), http//jurnal.manajemen-pendidikan.html, diakses pada tanggal 1 Maret 2013.

Suderajat, Heri, 2009/09/ *Manajemen Berbasis Madrasah* (Online), http://file;//I/jurnalMBMbaru#comment-58/, diakses tanggal 5 September 2013.

Suhertian, Piet. A. 1981. *Prinsip-prinsip dan Tehnik Supervisi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.

Sumijdo, Wahjo. 1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya.* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Suparlan. 2007. *Pro Dan Kontra Dalam MBM:Beberapa Temuan Hasil Penelitian Tentang MBM.* (Online), http//jurnal.re-searchengines.com, diakses pada tanggal 1 Maret 2013.

Suryosubroto, B. 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Syarafuddin. 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam.* Jakarta: Ciputat press.

Tim Penyusun. 2002. *Kamus Besar Bahasa Indonesia.* Jakarta: Balai pustaka.

Umaedi. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah.* Jakarta: CEQM.

Umiarso dan Gojali, Imam. 2010. *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan; Menjual Mutu Pendidikan Dengan Pendekatan Quality Control Bagi Pelaku Lembaga Pendidikan.* Yogjakarta: IRCiSoD.

Undang-*Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas).* 2003. Bandung: Cintra Umbara.

Undang-Udang RI. No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas Nasional Beserta Penjelasannya. 2003. Bandung: Fokus Media,

Usman, M. Uzer. 2006. *Menjadi Guru Profesional.* Bandung: Rosdakarya.

Wahid, Abdul. 2002. *Manajemen Berbasis Madrasah:Ikhtiar Menuju Madrasah Yang Mandiri, Dalam Dinamika Pesantren Dan Madrasah,* Ed.I. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Wahidmurni dan Ali, Nur. 2008. *Penelitian Tindakan Kelas, Pendidikan Agama dan Umum: Disertai Contoh Hasil Penelitian*. Malang: UIN Maliki Press.

Wahidmurni. 2008. *Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif; Skripsi Tesis dan Disertasi*. Malang: UIN Prgram Pasca Sarjana.

Wirutomo.2003.*KepemimpinanVisioner*.(Online),http://www,pln.co.id/fokus/ArtikelTunggal, asp?Artikelld=268, diakses 18 Mei 2013.

Wijaya, Cece. *et al.* 1990. *Upaya Pembaharuan Dalam Pendidikan Dan Pengajaran.* Bandung: Remaja Rosdakarya.

Wohlstetter, Priscilla dan Mohrman, Albert. 1999. *Assessment of School Based Management Studies of Education Reform*. US: Departement of Education Office of Education Research and Improvement.

Yamin, Moh. 2009. *Manajemen Mutu Kurikulum Pendidikan.* Yogyakarta: DIVA Press.

Yamin, Moh. 2009. *Manajemen Mutu Kurikulum Pendidikan; Panduan Menciptakan Manajemen Mutu Pendidikan Berbasis Kurikulum Yang Pogresif dan Inspiratif.* Yogyakarta: Diva Press.

Yulk, Gary. 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi.* Terjemahan Jusuf Udaya. Jakarta:Prenhallindo.

DATA JUMLAH GURU MADRASAH IBTIDAIYAH AL-AZHAR
BEDASARKAN MATA PELAJARAN
Tahun Pelajaran 2013/2014 M

No	NAMA/NIP/NUPTK	MATA PELAJARAN
1.	Ridha, S.Ag, M.Pd.I NIP.1969070720000 31000	Kepala Aqidah Akhlak
2.	H. Mutmainnah, M.Pd.I NIP.1967 1202 2000032001	Guru Kelas V-B Bahasa Indonesia, PKn, IPA, IPS, Qurdits, SKIA
3.	Syaiful Alim, S.Pd NIP.1975 12182005011004	Guru Kelas VI-A Matematika, Bahasa Indonesia, IPA, IPS, SKIA
4.	Mohammad Ali Firdaus, S.Pd NIP.1984 08102005011001	Guru Kelas VI-B Matematika, Bahasa Indonesia, IPA, IPS, SKIA
5.	Asriyah, S.Pd.I NIP.19710608 200501 2003	Guru Kelas II-B Matematika, Bahasa Indonesia, IPA, IPS,BM
6.	A. Sadili NUPTK.8563 7296 3220 0213	Guru Kelas I-B Matematika, Bahasa Indonesia, IPA, IPS,PKn
7.	Ubaidillah, S.Ag NUPTK.1452 7476 5320 0002	Guru Kelas IV-B Akidah Akhlak, Bahasa Indonesia, IPA, IPS,BM,SKIA
8.	Farid Fariyanto, S.Pd.I NUPTK.6741 7596 6220 0002	Guru Kelas V-A PKn, Bahasa Indo, IPA, IPS,SKIA, Bahasa Mdr
9.	Taufik Rahman, S.Pd. NUPTK.9338 7526 5420 0033	Guru Kelas II-A Pkn, MTK, Bahasa Indonesia, IPA, IPS,KTK, SKIA
10.	Ya'kub Mahfudi, S.Pd.I NUPTK.6454 7596 6220 0003	Aqidah Akhlak, Fikih, KTK
11.	Nuzulul Rahmah, S.Pd NUPTK.5737 7666 6630 0002	Guru Kelas I-A Bahasa Indonesia, Matematika, IPA, IPS, PKn
12.	Muawwanah, S.Pd.I NUPTK.1547 7626 6430 0083	Guru Kelas III-A MTK, Bahasa Ind, IPA, IPS, KTK, B.Ing, SKIA
13.	Mohammad Saheri, S.Pd.I NUPTK.9545 7546 5620 0013	Fikih
14.	Ramli, S.Pd.I NUPTK.1452 7636 6420 0013	Al Qur'an Hadits
15.	Bustanul Arifin, S.Pd NUPTK.9655 7656 6620 0012	Penjaskes
16.	Farid, S.Pd.I NUPTK.4556 7616 6311 0032	Guru Kelas IV-A Akidah Akhlak, Bahasa Indo, IPA, IPS,PKn,SKIA

17.	Abdul Aziz, S.Pd.I NUPTK.1837 7656 6711 0052	Guru Kelas III-B PKn, Bahasa Indo, Matematika, IPA, IPS, SKIA
18.	Lutfa Nurul Yati, S.Pd.I NUPTK.	Bahasa Arab
19.	Lathifah NUPTK.2636 7526 6430 0002	Tata Usaha
20.	Mislan, S.Pd.I NUPTK.7036 7526 5511 0023	Akidah Akhlak, Al Qur'an H, Fikih, Bahasa Madura
21.	Syafarotul Jannah, S.Pd.I NUPTK. 1342768669210053	Akidah Akhlak, Al Qur'an H, Matematika
22.	Nurul Isamiyah, S.Pd.I NUPTK.8647767669210012	SKI, Fikih
23.	Denok Fadhilah, S.Pd NUPTK.	Bahasa Inggris
24.	Iwan Maulana Wildan S.Pd NUPTK.	Tata Usaha

Kepala MI Al Azhar

R I D H A, S.Ag, M.Pd.I
NIP:196907072000031001

Lampiran 6.1

MADRASAH IBTIDAIYAH AL AZHAR
SERABI BARAT MODUNG BANGKALAN

Sekretariat : Jl. KH. Azhari No. 1 Telp. (031) 77983456 Email:mi_alazhar@ymail.com Serabi Barat Modung Bangkalan 69166

DATA SISWA TIGA TAHUN TERAHIR

Tahun Ajaran	Kelas 1		Kelas 2		Kelas 3		Kelas 4		Kelas 5		Kelas 6		Jumlah Kelas 1sd 6	
	Siswa Siswa	Jml Rombel	Jml Siswa	Jml Rombel	Jml Siswa	Jml Rombel	Jml Siswa	Jml Rombel	Jml Siswa	Jml Rombel	Jml Siswa	Jml Rombel	Jml Siswa	Jml Rombel
2011-2012	52	2	49	2	49	2	48	2	43	2	47	2	288	12
2012-2013	54	2	39	2	47	2	53	2	49	2	43	2	285	12
2013-2014	55	2	42	2	46	2	49	2	47	2	45	2	284	12

Keterangan : Dilihat dari total jumlah keseluruhan siswa, maka bisa diketahui pada tahun pelajaran 2013-2014 mengalami penurunan.

Lampiran 9.1

DOKUMENTASI FOTO PENELITIAN



Salah Satu Gedung Belajar MI Al-Azhar Serabi-Barat



Kegiatan Upacara Bendera Oleh Kepala Madrasah MI Al-Azhar



Kegiatan Kepramukaan di Pimpin Kepala Madrasah



Pemberian Hadiah Kepada Siswa dan Siswi Berprestasi



Kegiatan Sebagaian Siswa Pada Jam Istirahat di Perpustakaan



Suasana Kegiatan Belajar Mengajar di Ruang Kelas



Siraman Rohani Setelah Pelaksanaan Shalat Dhuhur Berjemaah



Sebagian Siswi Yang Mewakili Kab Bangkalan Dalam Acara PORSENI



Suasana Rapat Para Guru MI Al-Azhar Serabi-Barat



Kegiatan KKM Yang Diadakan Di Mi Al-Azhar



Wawancara Dengan Waka Kesiswaan



Wawancara dengan Waka Humas



Wawancara Dengan Waka Kurikulum



Wawancara Dengan Kepala MI Al-Azhar



Piala Prestasi MI Al-Azhar Dalam Berbagai Macam Lomba

INSTRUMEN INTERVIEW
PERAN KEPALA MADRASAH DALAM PENERAPAN
MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH (MBM)
Di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat

---

1. **Bagaimana Proses perencanaa Penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-barat?***
2. **Pihak siapa saja yang dilibatkan dalam rencana penerapan MBM di MI Al-Azhar?**
3. **Bagaimana tahapan dalam penyusunan rencana yang dilakukan di MI Al-Azhar ini?***
4. **Apakah dalam menentukan suatu kebijakan/program selalu dilaksanakan dengan kegiatan musyawarah?**
5. **Selain kepala madrasah yang terlibat langsung dalam perumusan rencana yang dibuat, apakah ada bagian lain yang membantu dalam hal tersebut?**
6. **Bagaimana cara kepala madrasah dalam menentukan kebikjakan dalam suatu program/kegiatan yang sudah direncanakan?**
7. **Apakah dalam perencanaan penerapan MBM yang dilaksanakan sesuai dengan Visi, Misi serta Tujuan dari lembaga MI Al-Azhar?***
8. **Hal apa saja yang menjadi pertimbangan sebelum menentukan suatu rencana/kebijakan yang akan dilakukan?***
9. **Bagaimana kepala madrasah memposisikan dirinya dalam kegiatan musyawarah yang dilakukan?**
10. **Dalam kegiatan perencanaan yang dilakukan, bidang-bidang apa saja yang selalu mendapatkan pembahasan?***

*Interview yang dilakukan dengan Kepala Madrasah

11. Apa saja yang dihasilkan dalam proses perencanaan penerapan MBM yang di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat?

12. Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dan hal apa saja yang dilakukan dalam penerapan MBM di MI Al-Azhar?

13. Bagaimana tanggapan pada penerapan MBM sebagai suatu kebijakan baru dari pemerintah terhadap lembaga pendidikan Al-Azhar ini?

14. Dari penerapan MBM yang dilaksanakan di MI Al-Azhar, adakah tujuan dan sasaran dari pelaksanaan tersebut?*

15. Faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi dari penerapan MBM yang dilakukan di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar?*

16. Dalam pelaksanaan MBM oleh para guru tentunya sering terjadi beberapa kendala yang tidak sesuai dengan yang diharapkan, bagaimana menyikapi hal tersebut?

17. Untuk pelaksanaan MBM, tentunya suatu lembaga dituntut untuk mempersiapkan SDM yang ada dilembaganya, menanggapi hal tersebut apa saja yang dilakukan kepala madrasah dalam peningkatan SDM di lembaga MI Al-Azhar?*

18. Kerja sama apa saja yang telah dilakukan oleh kepala madrasah guna meningkatkan potensi dari para guru yang ada MI Al-Azhar?*

19. Bagaimana Strategi pelaksanaan dalam penerapan MBM di MI Al-Azhar Serabi-Barat?*

20. Selain dari peningkatan SDM yang dilakukan di lembaga pedidikan ini, adakah hal yang menjadi penting untuk diutamakan dalam penerapan MBM?*

*Interview yang dilakukan dengan Kepala Madrasah

21. Dalam suatu program yang dilaksanakan tetntunya tidak terlepas dari fungsi pengawasan. Bagaimana dalam kaitannya pengawasan yang dilakukan di MI Al-Azhar?*

22. Untuk pengawasan yang dilakukan di MI Al-Azhar, pihak siapa saja yang dilibatkan di dalam pelaksanaannya?

23. Bagaimana pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah terutama dalam menghadapi bawahan yang bermasalah?

24. Manfaat apa saja yang diperoleh dari pelaksanaan pengawasan yang dilakukan di lembaga ini?*

25. Selain dari pengawasan tentunya ada fungsi evaluasi yang dilaksanakan dalam setiap program. Program apa saja yang mendapatkan prioritas lebih dari pelaksanaan evaluasi di lembaga MI Al-Azhar?

26. Adakah tujuan dari penerapan fungsi evaluasi yang diterapkan di MI Al-Azhar?*

27. Selain dari kegiatan evaluasi KBM yang dilaksanakan, adakah hal lain yang di evaluasi?

28. Bagaimana bentuk pengawasan dan evaluasi yang dilakukan dalam penerapa MBM?

29. Apa saja menjadi faktor pendukung dari penerapan MBM di Madrasah Ibtidiyah Al-Azhar Serabi-Barat?*

30. Selain dari faktor pendukung, adakah hal-hal yang menjadi penghambat dalam penerapan MBM di MI Al-Azhar?*

31. Dari sekian faktor penghambat yang ada, adakah hal yang memberatkan sehingga mempengaruhi dari kualitas lembaga Al-Azhar ini?

*Interview yang dilakukan dengan Kepala Madrasah

32. Menanggapi masalah pendanaan yang menjadi salah satu faktor peghambat, apa harapan kedepannya, serta apa yang akan dilakukan?*

33. Menyikapi kelebihan SDM yang ada, bagaimana peran kepala madrasah menyikapi hal tersebut?*

34. dari sekian banyak penghambatan yang ada, adakah kiat-kiat yang dilaksanakan sebagai jalan keluar dari masalah tersebut?*

35. Adakah perubahan yang dirasakan dari Penerapa MBM yang diterapkan di lembaga MI Al-Azhar, khususnya dalam kepemimpinan kepala madrasah?

36. Dari kemajuan yang diperoleh dalam penerapan MBM, adakah hal bisa dirasakan secara langsung dibandingkan dengan yang terdahulu?

37. Apa saja yang diharapkan dari penerapan MBM di lembaga ini kepada pemerintah pusat atau pemerintahan daerah?*

38. Selain dari campur tangan pemerintah secara langsung, harapan lain apa yang diinginkan?

*Interview yang dilakukan dengan Kepala Madrasah

Lampiran 5.1

KEGITAN SUPERVISI PEMBELAJARA

Madrasah Ibtidiyah Al-Azhar Serabi-Barat

1. Nama madrsah : …….
2. Nama Guru : …….
3. Mata Pelajaran : …….
4. Smester/Kelas : …….
5. Jam pelajaran : …….

NO	ASPEK YANG DINILAI	JAWABAN		NILAI	KET
		Ada	Tidak		
1.	**PERSIAPAN** *1. Persiapan Smester* *2. Program Satuan Pembelajaran* a. Perumusan kompetensi dasar b. Perumusan indicator kompetensi c. Penjabaran Materi d. Alat/ bahan Pelajaran e. Langkah-langkah KBM f. Penilaian				
2.	**KEGIATAN BELAJAR MENGAJAR** *A. Pendahuluan* 1. Penampilan Guru 2. Apresiasi/Motivasi 3. Penggunaan Bahasa *B. Pengembangan* 1. Penguasaan Materi 2. Penyajian sesuai dengan urutan materi 3. Penggunaan Bahasa Indonesia *C. Penerapan Dan Penutup* 1. Tes Proses Pembelajaran 2. Daya Serap 3. Resume 4. Tugas Siswa 5. Sesuai Dengan Waktu 6. Mengakhiri Pelajaran Dengan Baik				
JUMLAH NILAI					

DATA PRESTASI LOMBA
MADRASAH IBTIDAIYAH AL-AZHAR SERABI-BARAT

Prestasi Akademik MI Al Azhar				
No.	**Katagori Lomba**	**Juara**	**Tahun Pelaksanaan**	**Tingkat**
1.	Sekolah Teladan	1	1997	Madura
2.	Lingkungan Sekolah Sehat	Harapan I	2007	Jawa Timur
3.	Perpustakaan MI non Model	1	2002	6 Propensi
4.	Lomba UKS	1	2006	Kabupaten Bangkala
5.	PORSENI	Juara Umum	2013	KKM 3
6.	Pekan Maddaris	Juara Umum	1995	Kabupaten Bangkalan
7.	Olimpiade MTK	1	2014	Kabupaten Bangkalan
8.	Try Out Matematika	1	2014	Kabupaten Bangkalan
9.	Sains (MTK)	1	2013	Kabupaten Bangkalan
10.	Kompetensi MIPA	1	2012	Kabupaten Bangkalan
11.	Kompetensi Madrasah Science fair	1	2012	Kabupaten Bangkalan
12.	Mapel Agama	1	2013	Kabupaten Bangkalan
13.	Olimpiade MTK	1	2013	Kabupaten Bangkalan
14.	Cerdas Cermat	3	2012	Kabupaten Bangkalan
Prestasi Non Akademik				
1.	Pidato Bahasa Indonesia (Putri)	3	2011	Kabupaten Bangkalan
2.	Pidato Bahasa Inggris (Putra)	1	2011	Kabupaten Bangkalan
3.	MTQ (Putra)	1	2011	Kabupaten Bangkalan
4.	MTQ (Putri)	1	2011	Kabupaten Bangkalan
5.	Bulutangkis (Putra)	1	2011	Kabupaten Bangkalan
6.	Catur (Putri)	1	2011	Kabupaten Bangkalan
7.	Tenis Meja (Putra)	1	2011	Kabupaten Bangkalan
8.	Bola Volly	1	2011	Kabupaten Bangkalan

9.	MTQ	1	2012	Kecamatan Modung
10.	Pidato Bahasa Arab	1	2012	Kabupaten Bangkalan
11.	Puisi (Putri)	1	2013	Kabupaten Bangkalan
12.	Tenis Meja Putri (Tunggal/Ganda)	1	2013	Kabupaten Bangkalan
13.	Puisi Bahasa Indonesia	1	2013	Kabupaten Bangkalan
14.	Bola Volly (Putra)	1	2013	Kabupaten Bangkalan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM PUSAT PERPUSTAKAAN

Lampiran 2.2

PEDOMAN OBSERVASI PENELITIAN
PERAN KEPALA MADRASAH DALAM PENERAPAN
MANAJEMEN BERBASISI MADRASAH
Di Madarasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi-Barat

No	KOMPONEN	ASPEK	INDIKATOR	Ket
1.	Organisasi	a. Komite Madrasah	- Memiliki struktur komite	- Ada
		b. Organisasi Madrasah	- Memiliki struktur organisasi madrasah yang jelas	- Ada
2.	Kurikulum	a. Metode Pembelajaran	- Merumuskan Visi, Misi dan strategi yang berorientasi kepada kualitas pembelajaran	- Ada
			- Merencanakan, melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasi proses pembelajaran.	- Ada
			- Melaporkan hasil evaluasi kepada *stakeholder*	- Ada
3.	SDM	a. Kepala Madrasah	- Memiliki kualifikasi pendidikan formal.	- Ada
			- Melaksanakan tugas mengajar	- Ada
			- Memilki kemampuan manajerial	- Ada
			- Memiliki sikap dan kepribadian yang baik	- Ada
		b. Guru	- Memiliki kualifikasi pendidikan formal minimal: D-II bagi SD, D-3, S1 SLTP, SMU, SMK	- Ada
			- Mampu merencanakan, melaksanakan KBM dengan baik	- Ada
4.	Kesiswaan	a. Organisasi kesiswaan	- Memiliki dan memfungsikan organisasi siswa	- Ada
		b. Penyalur bakat siswa	- Mengidentifikasi siswa berbakat	- Ada

			- Menyediakan fasilitas untuk mengembangkan bakat siswa - Mengikuti perlombaan	- Ada - Ada
5.	Sapras	a. Perencanaan dan Pengadaan	- Mengidentifikasi, menetapkan prioritas kebutuhan - Menuangkan dalam bentuk program	- Ada - Ada
		b. Penggunaan dan Perawatan	- Mendayagunakan sarana dan prasarana dengan optimal - Melakukan perawatan dan pemeliharaan sarana prasarana secara teratur	- Ada - Ada
6.	Pembiayaan	a. Perencanaa	- Menyusun RAPBM bersama komite madrasah	- Ada
		b. Pengelolaan dana	- Pemanfaatan dana denga prinsip efektivitas dana efesiensi	- Ada
		c. Akuntabilitas	- Melakukan audit RAPBM - Melaporkan kepada *stakeholder*	- Ada - Ada
7.	HUMAS	a. Sumber	- Mengidentifikasi sumber partisipasi masyarakat: (Tokoh masyarakat, Pelaku bisnis, Orang tua siswa).	- Ada
		b. Mekanisme	- Mengatur peran serta masyarakat secara proposional melalui komite madrasah dengan cara; (Kegiatan, Pertemuan, dialog, usulan tertulis dll)	- Ada

Peneliti,

Hamdan Mustofa

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
PUSAT PERPUSTAKAAN

Lampiran 4.1

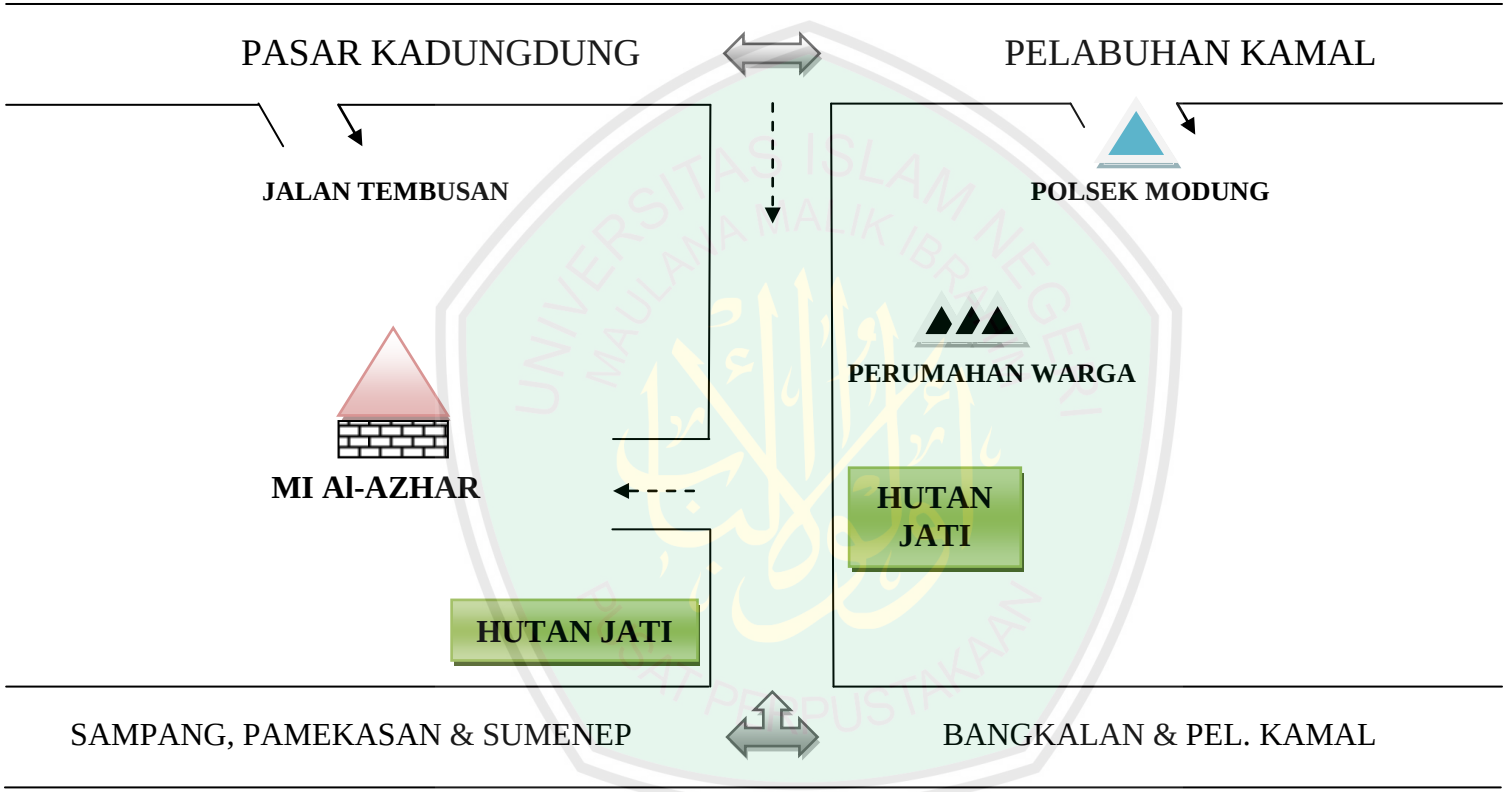
PEMBAGIAN TUGAS GURU SEBAGAI WALI KELAS
MADRASAH IBTIDAIYAH AL AZHAR SERABI BARAT MODUNG
Tahun Pelajaran 2013/2014 M

No	NAMA	NIP/NUPTK	KELAS
1.	Nuzulul Rahmah, S.Pd	5737 7666 6630 0002	I-a
2.	A. Sadili	8563 7296 3220 0213	I-b
3.	Taufik Rahman, S.Pd	9338 7526 5420 0033	II-a
4.	Asriyah, S.Pd	19710608 200501 2003	II-b
5.	Muawwanah, S.Pd.I	1547 7626 6430 0083	III-a
6.	Abdul Aziz, S.Pd.I	1837 7656 6711 0052	III-b
7.	Farid, S.Pd.I	4556 7616 6311 0032	IV-a
8.	Ubaidillah, S.Ag	1452 7476 5320 0002	IV-b
9.	Farid Fariyanto, S.Pd.I	6741 7596 6220 0002	V-a
10.	H. Mutmainnah, M.Pd.I	1967 1202 2000032001	V-b
11.	Syaiful Alim, S.Pd	1975 12182005011004	VI-a
12.	Mohammad Ali Firdaus, S.Pd	1984 08102005011001	VI-b

Kepala MI Al Azhar,

R I D H A, S.Ag, M.Pd.I
NIP:196907072000031001

PETA LOKASI
MADRASAH IBTIDAIYAH AL-AZHARSERABI-BARAT



Keterangan: Secara geografis, lokasi desa Serabi Barat berbatasan dengan desa-desa tetangga, antara lain sebagai berikut :

a. Sebelah utara berbatasan dengan Desa Gigir (Kecamatan Blega).
b. Sebelah timur berbatasan dengan Desa Pangpajung.
c. Sebelah selatan berbatasan dengan Selat Madura.
d. Sebelah barat berbatasan dengan Desa Patengteng.

MADRASAH IBTIDAIYAH AL AZHAR
SERABI BARAT MODUNG BANGKALAN

Sekretariat : Jl. KH. Azhari No. 1 Telp. (031) 77983456 Email:mi_alazhar@ymail.com Serabi Barat Modung Bangkalan 69166

STRUKTUR ORGANISASI GURU MI AL-AZHAR SERABI BARAT
Tahun Pelajaran 2013-2014 M

