

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH
(MBM) DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI
PEDAGOGIK GURU PAI
DI MAN GONDANGLEGI MALANG**

SKRIPSI

Oleh :

Dede Supriatin

07110115



**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

April, 2011

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH (MBM)
DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU PAI
DI MAN GONDANGLEGI MALANG**

SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri (UIN)
Maulana Malik Ibrahim Malang untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Guna
Memperoleh Gelar Strata Satu Sarjana Pendidikan Agama Islam (S.Pd.I)

Oleh :

Dede Supriatin

07110115



**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

April, 2011

LEMBAR PERSETUJUAN
IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH (MBM)
DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU PAI
DI MAN GONDANGLEGI MALANG

SKRIPSI

Oleh :

Dede Supriatin

07110115

Telah Disetujui

Pada Tanggal, 16 Maret 2011

Oleh :

Dosen Pembimbing

Dra. Siti Annijat M, M.Pd

NIP. 19570927 19820 2 001

Mengetahui,

Ketua Jurusan Pendidikan Agama Islam

Dr. H. Moh. Padil, MPd.I

NIP. 19651205 199403 1 003

HALAMAN PENGESAHAN

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH (MBM)
DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU PAI
DI MAN GONDANGLEGI MALANG**

SKRIPSI

dipersiapkan dan disusun oleh
Dede Supriatin (07110115)
telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal
05 April 2011
dan telah dinyatakan diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar strata satu Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd.I)
Pada tanggal : 11 April 2011.

Panitia Ujian

Tanda Tangan

Ketua Sidang

Dra. Siti Annijat M, M.Pd
NIP. 19570927 19820 2 001

:

Sekretaris Sidang

Drs. Muh. Yunus, M.Si
NIP. 1951006 199303 2 003

:

Pembimbing,

Dra. Siti Annijat M, M.Pd
NIP. 19570927 19820 2 001

:

Penguji Utama

Dr. Hj. Suti'ah, M.Pd
NIP. 19690324 199603 1 002

:

Mengesahkan,

Dekan Fakultas Tarbiyah UIN Malang

Dr. H. M. Zainuddin, MA
NIP. 19620507 199503 1 001

Dra. Siti Annijat M, M.Pd
Dosen Fakultas Tarbiyah
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Skripsi Dede Supriatin
Lamp : 4 (Empat) Eksemplar

Malang, 11 April 2011

Kepada Yth.
Dekan Fakultas Tarbiyah
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
Di
Malang

Assalammu'alaikum Wr.Wb.

Sesudah melakukan beberapa kali bimbingan, baik dari segi isi, bahasa maupun tehnik penulisan, dan setelah membaca skripsi mahasiswa tersebut di bawah ini:

Nama : Dede Supriatin
NIM : 07110115
Jurusan : Pendidikan Agama Islam
JudulSkripsi : *Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI MAN Gondanglegi Malang*

maka selaku Pembimbing, kami berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah layak diajukan untuk diujikan.

Demikian, mohon dimaklumi adanya.

Wassalammu'alaikum Wr.Wb.

Pembimbing,

Dra. Siti Annijat M, M.Pd
NIP. 19570927 19820 2 001

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan, bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar rujukan.

Malang, 11 April 2011

Dede Supriatin

MOTTO

..... إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

Artinya :

“...Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaannya yang ada pada diri mereka sendiri...”

(Q. S. Ar-Ra'du: 11)¹

¹ Al-qur'an dan Terjemahnya, Departemen Agama: 1987, hal. 370

PERSEMBAHAN

**Teriring do'a dan rasa syukur yang teramat dalam
kupersembahkan karya ini kepada;**

Ayah Bundaku Tercinta, Kakak dan
Adik-adikku serta sambung do'a yang tiada henti-hentinya

Semua Bapak dan Ibu Guru, Ustadz-Ustadzah, dan semua Dosenku yang telah
memberikan semua pengetahuan, sikap dan teladan yang diajarkan dengan
penuh keikhlasan dan kesabaran

Keluarga Besar Mahasiswa Alumni Tebuireng (KUMAT)

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur Alhamdulillah ke hadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan taufiq dan hidayah-Nya. Berkat rahmat dan petunjukNya skripsi ini dapat terselesaikan dengan lancar yang berjudul "**Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI MAN Gondanglegi Malang**".

Shalawat serta salam, semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita baginda Nabi Muhammad SAW, para keluarga, sahabat dan para pengikutnya yang telah membawa petunjuk kebenaran, untuk seluruh umat manusia, yang kita harapkan syafaatnya di akhirat kelak.

Skripsi ini merupakan salah satu tugas yang wajib ditempuh oleh mahasiswa, sebagai tugas akhir Studi di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Jurusan Pendidikan Islam. Skripsi ini disusun dengan bekal ilmu pengetahuan yang sangat terbatas dan amat jauh dari kesempurnaan, sehingga dengan bantuan, bimbingan dan petunjuk dari berbagai pihak, skripsi ini dapat terselesaikan. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati dan penuh rasa syukur, penulis berterima kasih kepada :

1. Ayah Bundaku serta keluarga tercinta yang dengan sepenuh hati memberikan motivasi serta ketulusan doa, sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

2. Bapak Prof. Dr. H. Imam Suprayogo, selaku rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Dr. H. M. Zainuddin, MA, selaku Dekan Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Dr. Moh. Padil, M.Pd.I, selaku Ketua Jurusan Pendidikan Agama Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Ibu Dra. Siti Anijat M, M.Pd., selaku dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu dan sumbangan pemikiran guna memberi bimbingan, petunjuk, dan pengarahan kepada penulis dalam menyusun skripsi ini.
6. Bapak Drs. H. Ahmad Nur Hadi, M.Ag, selaku kepala MAN Gondanglegi Malang, beserta staf guru dan karyawan yang telah memberi izin dan berkenan membantu dalam penelitian ini, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
7. Berbagai pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah memberikan bantuan yang sangat bermanfaat dalam penyusunan skripsi ini. Semoga Allah SWT memberikan balasan yang setimpal. Amiin

Penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna, untuk itu harapkan kritik dan saran dalam rangka pentempurnaan skripsi ini. Akhirnya, saya berharap penulisan skripsi ini dapat memberikan manfa'at bagi para pembaca.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Malang, 16 Maret 2011

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGAJUAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR LAMPIRAN	xv
DAFTAR TABEL	xvi
ABSTRAK	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	11
C. Tujuan Penelitian	12
D. Manfaat Penelitian	12
E. Ruang Lingkup Penelitian	14
F. Definisi Oprasional	15
G. Sistematika Pembahasan	16

BAB II KAJIAN TEORI

A. Manajemen	18
1. Pengertian Manajemen	18
2. Pengertian Manajemen Pendidikan	19
3. Tujuan Manajemen Pendidikan	22
4. Fungsi Manajemen Pendidikan	24
B. Manajemen Berbasis Madrasah	30
1. Pengertian Manajemen Berbasis Madrasah	30
2. Komponen-komponen Manajemen Berbasis Madrasah	37
3. Karakteristik Manajemen Berbasis Madrasah	44
4. Tujuan Manajemen Berbasis Madrasah	48
5. Manfaat Manajemen Berbasis Madrasah	49
6. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah	50
7. Model Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah	55
C. Kompetensi Pedagogik Guru PAI	56
1. Pengertian Kompetensi Pedagogik Guru PAI	56
2. Kemampuan Mengelola Pembelajaran	63
3. Pemahaman Terhadap Peserta Didik	65
4. Perancangan Pembelajaran	71
5. Penyusunan Program Pembelajaran	73
6. Pelaksanaan Pembelajaran yang Mendidik dan Dialogis	73
7. Pemanfaatan Teknologi Pembelajaran	76
8. Evaluasi Hasil Belajar (EHB)	77

9. Pengembangan Peserta Didik	81
-------------------------------------	----

D. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI	83
--	----

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	87
B. Kehadiran Peneliti	89
C. Lokasi Penelitian	90
D. Sumber Data.....	91
E. Prosedur Pengumpulan Data	92
F. Teknik Analisis Data	94
G. Pengecekan Keabsahan Data	96
H. Tahap-tahap Penel	98

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Latar Belakang Objek Penelitian	100
1. Sejarah Berdirinya MAN Gondanglegi Malang	100
2. Identitas Madrasah	103
3. Visi dan Misi MAN Gondanglegi Malang	103
4. Keadaan Sarana dan Prasarana MAN Gondanglegi Malang	104
5. Keadaan Guru dan Staf Karyawan MAN Gondanglegi Malang	106
6. Siswa-siswi MAN Gondanglegi Malang MAN Gondanglegi Malang	109

7. Struktur Organisasi MAN Gondanglegi Malang MAN Gondanglegi Malang	110
B. Penyajian Data	110
1. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Aliyah Negeri Gondanglegi Malang.....	110
2. Kompetensi Pedagogik Guru PAI di Madrasah Aliyah Gondanglegi Malang	117
3. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI di Madrasah Aliyah Negeri Gondanglegi Malang	121

BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Aliyah Negeri Gondanglegi Malang.....	127
B. Kompetensi Pedagogik Guru PAI di Madrasah Aliyah Gondanglegi Malang	130
C. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI di Madrasah Aliyah Negeri Gondanglegi Malang	131

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	135
B. Saran	136

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran I : Struktur Organisasi MAN Gondanglegi Malang
- Lampiran II : Struktur Pengurus Komite MAN Gondanglegi Malang
- Lampiran III : Rencana Jadwal Kegiatan Awal Tahun 2011
- Lampiran IV : Rekap Hadir Guru dan Karyawan MAN Gondanglegi
Bulan Januari 2011
- Lampiran V : Rencana Jangka Pendek Awal Tahun 2011
- Lampiran VI : Kejuaraan Lomba Mapel MA se-Kabupaten Malang
Tahun 2010
- Lampiran VII : Daftar Siswa Peraih Kejuaraan Lomba Mapel MA se-
Kabupaten Malang Tahun 2010
- Lampiran VIII : Data Juara Bulan Bahasa MAN Gondanglegi Malang
- Lampiran IX : Pedoman Wawancara
- Lampiran X : Bukti Konsultasi
- Lampiran XI : Surat Izin Penelitian dari Fakultas
- Lampiran XII : Surat Keterangan Sudah Penelitian dari MAN
Gondanglegi Malang
- Lampiran XIII : Dokumentasi Saat Wawancara dengan Kepala Madrasah
dan Dewan Guru MAN Gondanglegi Malang
- Lampiran XIV : Daftar Riwayat Hidup

DAFTAR TABEL

TABEL I	: Model Implementasi MBM	55
TABEL II	: Keadaan Sarana dan Prasarana MAN Gondanglegi Malang.....	104
TABEL III	: Keadaan Gedung MAN Gondanglegi Malang	105
TABEL IV	: Daftar Guru MAN Gondanglegi Malang	116
TABEL V	: Daftar Staf Pegawai MAN Gondanglegi Malang	108
TABEL VI	: Daftar Siswa-siswi MAN Gondanglegi Malang	109

\

ABSTRAK

Supriatin, Dede. *Manajemen Berbasis Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI (Studi kasus MAN Gondanglegi Malang)*. Skripsi, Jurusan Pendidikan Agama Islam, Fakultas Tarbiyah, Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
Dra. Siti Annijat M, M.Pd

Latar belakang penelitian ini adalah Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) merupakan sebuah konsep alternatif dalam konteks desentralisasi pendidikan yang diberi kewenangan pengelolaan madrasah sebagai entitas sistem. MBM merupakan model manajemen yang memberikan wewenang kepada madrasah untuk mengatur dirinya secara leluasa. Dalam konteks ini, warga madrasah mendapat limpahan wewenang untuk melakukan inovasi kurikulum, metode pembelajaran dan penyelenggaraan madrasah. Dan MAN Gondanglegi Malang telah menerapkan MBM dalam proses penyelenggaraan pendidikan

Adapun rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana implementasi manajemen berbasis madrasah di MAN Gondanglegi Malang, bagaimana kompetensi pedagogik guru pai di MAN Gondanglegi Malang, bagaimana implementasi manajemen berbasis madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI di MAN Gondanglegi Malang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi manajemen berbasis madrasah di MAN Gondanglegi Malang, bagaimana kompetensi pedagogik guru PAI di MAN Gondanglegi Malang, bagaimana implementasi manajemen berbasis madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI di MAN Gondanglegi Malang.

Metode penelitian dalam skripsi ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Informan primer dari penelitian ini adalah Kepala Madrasah MAN Gondanglegi Malang, Wakil Kepala Madrasah bagian Kurikulum MAN Gondanglegi Malang, Wakil Kepala Madrasah bagian Keislaman, empat (4) guru agama MAN Gondanglegi Malang. Untuk menganalisis data menggunakan teknis analisis deskriptif kualitatif, menurut Dr. Mardalis yaitu mendeskripsikan dan menginterpretasikan data yang telah didapat sehingga menggambarkan realitas yang sebenarnya sesuai dengan fenomena yang ada.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah dalam upaya meningkatkan kompetensi guru PAI di MAN Gondanglegi Malang ialah Kepala Madrasah melaksanakan upaya seperti; (1) Melaksanakan penataan-penataan personalia sesuai dengan tugasnya dan bidangnya masing-masing, (2) Pembinaan disiplin, (3) Pendidikan *in-service*, (4) Pertemuan guru, (5) Pemberian motivasi, dan (6) Penghargaan kepada guru.

Kata Kunci: Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah, Kompetensi Pedagogik Guru PAI.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam keseluruhan proses pendidikan, khususnya proses pembelajaran di sekolah dan madrasah, guru memegang peran utama dan amat penting. Prilaku guru dalam proses pendidikan dan belajar, akan memberikan pengaruh dan corak yang kuat bagi pembinaan prilaku dan kepribadian anak didiknya¹.

Seorang diharapkan dapat membantu siswa dalam member pengalaman-pengalaman lain untuk membentuk kehidupan sebagai individu yang dapat hidup mandiri di tengah-tengah masyarakat modern.

Guru mempunyai peranan yang amat luas, baik di sekolah, keluarga, dan di masyarakat. Guru berperanan sebagai perancang atau perencana, pengelola pengajaran dan pengelola hasil pembelajaran siswa. Peran guru di sekolah ditentukan oleh kedudukannya sebagai orang dewasa, sebagai pengajar dan pendidik serta sebagai pegawai. Adapun peran utamanya adalah kedudukannya sebagai pengajar dan pendidik, yakni sebagai guru. Berdasarkan kedudukannya sebagai guru, ia harus menunjukkan perilaku yang baik dan dapat dijadikan teladan oleh siswanya².

¹ Tohirin, *Psikologi Pembelajaran Pendidikan Agama Islam* (Jakarta: PT . Raja Grafindo Persada, 2005), hlm. 164

² *Ibid.*, hlm. 165

Seorang pendidik selain memiliki keahlian secara akademik dan intelektual dia juga harus bisa mengikuti teladan kaum muslimin, penutup para nabi dan para rasul sang pendidik (Nabi Muhammad SAW). Allah SWT berfirman:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ

Artinya: “*Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu*”. (Al-Ahzab: 21)³

Aturan Islam dalam mendidik anak amat ditekankan contoh teladan yang baik, dan memerintahkan kepada seorang pendidik untuk mengambil contoh dari Nabi Muhammad SAW sang pendidik dan para nabi yang diutus sebelum beliau⁴.

Allah SWT berfirman:

أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ فَبِهِدْنُهُمْ أُقْتَدِ

Artinya: “*Mereka Itulah orang-orang yang telah diberi petunjuk oleh Allah, Maka ikutilah petunjuk mereka.*” (Al-An’am: 90)⁵

Ayat di atas menjelaskan bahwasanya akhlak Nabi Muhammad SAW adalah Al-Qur’an, beliau adalah Al-Qur’an yang berjalan, dengan beliau Allah SWT menyempurnakan akhlak yang mulia. Karena itu mengikuti beliau dan para Nabi yang diutus sebelum Nabi Muhammad SAW, diperintahkan kepada kita dalam aturan Islam untuk pendidikan yang benar.

³ Al-Qur’an dan Terjemahannya (Jakarta: Depag RI, 1987), hlm. 165

⁴ Al-Maghribi bin as-Said al-Maghribi, *Begini Seharusnya mendidik Anak*. (Jakarta: Darul Haq, 2006), hlm. 369-370

⁵ Al-Qur’an dan Terjemahannya, *op.cit.*, hlm. 201

Al-Qur'an juga telah mengingatkan para pendidik yang perbuatannya berlainan dengan ucapannya, al-Qur'an mengingatkan tentang buruknya sikap tersebut, berkaitan hal tersebut firman Allah dalam surat Al-Baqarah ayat 44 berbunyi sebagai berikut:

أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ

Artinya: “*Mengapa kamu suruh orang lain (mengerjakan) kebaktian, sedang kamu melupakan diri (kewajiban) mu sendiri.*” (Al-Baqarah, 44)⁶

Jadi, seorang guru tidak boleh menyimpang dari perkataannya. Misalnya melarang orang mengerjakan sesuatu yang dilarang oleh Islam sedangkan dia sendiri mengerjakannya.

AL-Ghazali menghendaki agar guru menjadi contoh teladan yang baik bagi murid-muridnya. Jika kita amati kenyataan masa kini bahwa sistem pendidikan tidak akan mengalami kerusakan di sekolah-sekolah kita, kecuali jika para guru tidak melakukan apa yang mereka katakan, sehingga murid-muridnya tidak mendapatkan seorang guru pun diantara mereka tokoh teladan dan ikutan baik yang diteladani sebagai idola mereka⁷.

Seorang guru yang mendidik siswa dan siswi di sekolah harus memiliki kompetensi agar tujuan dari pada pendidikan itu sendiri dapat terwujud. Kompetensi guru merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan

⁶ *Ibid*, hlm: 16

⁷ Ali Al-Jumbulati dan Abdul Futuh At-Tuwaanisi, *Perbandingan Pendidikan Islam* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002), hlm. 143

perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diaktualisasikan oleh Guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 18 Tahun 2007 tentang guru, dinyatakan bahwasanya kompetensi yang harus dimiliki oleh guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Kompetensi Guru tersebut bersifat menyeluruh dan merupakan satu kesatuan yang satu sama lain saling berhubungan dan saling mendukung⁸.

Namun dalam penelitian ini pembahasannya lebih difokuskan pada salah satu kompetensi, yaitu kompetensi pedagogik guru. Karena, keempat kompetensi tersebut penguasaan kompetensi pedagogik harus lebih diprioritaskan. Sebab, mayoritas siswa dianggap sebuah wadah kosong yang harus diisi air (ilmu) oleh gurunya. Padahal, setiap manusia dilahirkan dengan dibekali potensi masing-masing yang berbeda dan sebenarnya tugas guru hanya mengarahkan dan mengembangkan potensi yang dimiliki oleh siswa-siswanya.

Kompetensi pedagogik yang dimaksud yakni kemampuan pemahaman tentang peserta didik secara mendalam dan penyelenggaraan pembelajaran yang mendidik. Pemahaman tentang peserta didik meliputi pemahaman tentang psikologi perkembangan anak sedangkan pembelajaran yang mendidik meliputi kemampuan merancang pembelajaran, mengimplementasikan pembelajaran,

⁸ *Kompetensi-guru*, (<http://nyongandikahendra.blogspot.com/2009/04/> diakses tanggal 1 desember 2010. Pukul 14:54 WIB)

menilai proses dan hasil pembelajaran, dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan.

Oleh karena itu, guru diharapkan memiliki kompetensi pedagogik, sehingga diharapkan mampu mengarahkan dan mengembangkan potensi yang dimiliki oleh siswa-siswanya dan dengan mudah mengatasi kesulitan belajar yang dihadapi oleh siswa. Karena dengan kompetensi tersebut, guru merasa memiliki peran dan tanggung jawab serta terdorong untuk berpartisipasi memecahkan masalah yang dihadapi oleh peserta didik.

Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menyebutkan bahwa yang dimaksud guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah⁹. Hal ini sekaligus merupakan pengakuan terhadap profesi guru sebagaimana diamanatkan dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Ada sembilan tujuan dikeluarkannya UU No. 14 tahun 2005 ini yang dijelaskan dalam bagian penjelasannya, di antaranya: meningkatkan martabat guru, meningkatkan kompetensi guru, dan meningkatkan mutu pembelajaran¹⁰.

Berdasarkan UU tersebut dan kenyataan di lapangan tampak bahwa guru memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan kuantitas dan kualitas pengajaran yang dilaksanakan sehingga pada akhirnya berperan dalam

⁹ Undang-undang RI No.14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen (Bandung: Penerbit Citra Umbara, 2006), hlm. 2

¹⁰ *Ibid*, hlm. 52

meningkatkan mutu pendidikan nasional. Guru berperan sebagai pengelola proses belajar mengajar, bertindak selaku fasilitator yang berusaha menciptakan proses belajar mengajar yang efektif, mengembangkan bahan pelajaran dengan baik dan meningkatkan kemampuan peserta didik untuk menyimak pelajaran dan menguasai tujuan-tujuan pendidikan yang harus mereka capai.

Hal ini menuntut perubahan-perubahan dalam pengorganisasian kelas, pengelolaan kelas, penggunaan metoda mengajar, strategi belajar mengajar, maupun sikap dan karakteristik guru dalam mengelola proses belajar mengajar. Untuk memenuhi hal tersebut di atas, guru harus mampu mengelola proses belajar mengajar yang memberikan rangsangan kepada peserta didik sehingga ia mau belajar karena memang peserta didiklah subjek utama dalam belajar.

Guru yang mampu melaksanakan peranannya sesuai dengan tuntutan seperti yang disebutkan di atas disebut sebagai seorang guru yang memiliki kompetensi. Sebagai standar kompetensi yang perlu dimiliki oleh guru dalam melaksanakan profesinya.

Perkembangan ilmu pengetahuan sangat ditentukan oleh perkembangan dunia pendidikan, dimana dunia pendidikan mempunyai peran yang sangat strategis dalam menentukan arah maju mundurnya kualitas pendidikan. Hal ini bisa di rasakan ketika sebuah lembaga pendidikan dalam menyelenggarakan pendidikan yang benar-benar bagus, maka dapat di lihat kualitasnya. Berbeda dengan lembaga pendidikan yang melaksanakan pendidikan hanya dengan sekedarnya maka hasilnya pun biasa-biasa saja.

Sedangkan menurut Sallis, dalam buku Manajemen teori, praktek dan riset, menyebutkan sebagian besar rendahnya mutu disebabkan oleh buruknya manajemen dan kebijakan pendidikan. Warga madrasah hanyalah pelaksana belaka dari kebijakan yang telah ditetapkan atasannya, pendapat sallis ini mendukung pendapat Juram, salah seorang Begawan mutu dunia. Juran berpendapat bahwa masalah mutu 85% ditentukan oleh manajemennya, sisanya oleh faktor lainnya.¹¹

Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah tugas yang ringan, karena tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi mencakup berbagai persoalan yang sangat rumit dan kompleks, baik yang menyangkut perencanaan, pendanaan, maupun efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan sistem madrasah. Peningkatan kualitas pendidikan juga menuntut manajemen pendidikan yang lebih baik¹². Lemahnya manajemen pendidikan memberi dampak terhadap efisiensi internal pendidikan dari sejumlah peserta didik yang putus sekolah atau tinggal kelas.

Pendidikan memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap kemajuan suatu bangsa, dan merupakan wahana dalam menerjemahkan pesan-pesan kontribusi serta sarana dalam membangun watak bangsa (*nation character building*). Masyarakat yang cerdas akan memberi nuansa kehidupan yang cerdas pula, dan secara progresif akan membentuk kemandirian.

Dewasa ini, manajemen pendidikan di Indonesia mengenal dua mekanisme pengaturan yaitu sistem sentralisasi dan desentralisasi. Dalam sistem sentralisasi

¹¹ Husaini Usmsn, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 496

¹² Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), hlm. 21

segala sesuatu yang berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan diatur secara ketat oleh pemerintah pusat. Sementara desentralisasi, wewenang pengaturan tersebut diserahkan kepada pemerintah daerah. Yang perlu ditegaskan bahwa implikasi desentralisasi manajemen pendidikan adalah kewenangan yang lebih besar diberikan kepada kabupaten dan kota untuk mengolah pendidikan sesuai dengan potensi dan kebutuhan daerahnya

Manajemen berbasis madrasah (MBM) merupakan model Manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada madrasah, memberikan fleksibilitas/keluwes-an-keluwes-an kepada madrasah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga madrasah (guru, siswa, kepala madrasah, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha, dsb.) untuk meningkatkan mutu madrasah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku¹³

Ketentuan otonomi daerah yang dilandasi Undang-Undang no 22 dan 25 tahun 1999, dan direvisi menjadi UU RI no. 32 tahun 2004 dan UU RI tahun 33 tahun 2004, telah membawa perubahan dalam berbagai bidang kehidupan, termasuk penyelenggaraan pendidikan, bila sebelumnya manajemen pendidikan merupakan wewenang pusat, dengan berlakunya undang-undang tersebut, kewenangan tersebut dialihkan ke pemerintah kota dan kabupaten. Sehubungan dengan itu, manajemen berbasis sekolah ada empat isu kebijakan penyelenggaraan pendidikan nasional yang perlu dikonstruksi dalam rangka otonomi daerah,

¹³ Artikel pendidikan, *konsep dasar MPMBS*, (www.dikdasmen.depdiknas.go.id, diakses 25 November 2010), hlm. 3

berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan, efisiensi pengelolaan pendidikan, serta relevansi pendidikan dan pemerataan pelayanan pendidikan sebagai berikut:

Pertama, upaya peningkatan mutu pendidikan dilakukan dengan menetapkan tujuan dan standart kompetensi pendidikan, yaitu melalui consensus nasional antara pemerintah dengan seluruh lapisan masyarakat. *Kedua*, peningkatan efisiensi pengelolaan pendidikan mengarah pada pengelolaan pendidikan berbasis madrasah dengan memberi kepercayaan yang lebih luas kepada madrasah untuk mengoptimalkan sumber daya yang tersedia bagi tercapainya tujuan pendidikan yang diharapkan. *Ketiga*, peningkatan relevansi pendidikan mengarah pada pendidikan berbasis masyarakat. *Keempat*, pemerataan pelayanan pendidikan mengarah pada pendidikan yang berkeadilan.¹⁴

Pemberian otonomi pendidikan yang luas pada madrasah merupakan kepedulian pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul dimasyarakat serta upaya peningkatan mutu pendidikan secara umum. Pemberian otonomi ini menuntut pendekatan manajemen yang lebih kondusif di madrasah agar dapat mengakomodasi seluruh keinginan sekaligus memberdayakan sebagai komponen masyarakat secara efektif guna mendukung kemajuan serta sistem yang ada dimadrasah

Dalam kerangka inilah manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah tampil sebagai upaya dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui (1). Peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerjasama, akuntabilitas, sustainabilitas, dan inisiatif madrasah dalam mengelola,

¹⁴ Mulyasa, *Op.Cit*, hlm. 6-7

memanfaatkan, dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia; (2). Meningkatkan kepedulian warga madrasah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama; (3). Meningkatkan tanggungjawab sekolah kepada orangtua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolahnya; dan (4). Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

Selanjutnya faktor utama dalam peningkatan mutu pendidikan terletak pada kemampuan profesional guru dalam merencanakan melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan pembelajaran. Hal ini diperkuat Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat (3) butir a dikemukakan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Lebih lanjut, dalam RPP tentang guru dikemukakan bahwa Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan Guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik.¹⁵

Sedangkan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Gondanglegi Malang adalah salah satu Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Gondanglegi Malang. Sehingga semua guru yang mengajar di sekolah tersebut sudah bisa dikatakan profesional dalam menyelenggarakan pendidikan. MAN Gondanglegi Malang merupakan Madrasah yang samapi saat ini banyak mengalami peningkatan. Baik sarana dan prasarana, maupun prestasi yang di raih oleh para siswa MAN Gondanglegi Malang.

¹⁵ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 75

Berdasarkan uraian di atas, maka perlu adanya penelitian tentang konsep dan Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam upaya meningkatkan profesionalitas guru. Maka, dalam penelitian ini peneliti mengambil judul yang lebih spesifik yaitu “Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI di MAN Gondanglegi Malang” dengan harapan mampu menemukan konsep dan implementasi yang lebih mendalam.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas di rumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Aliyah Negeri Gondanglegi Malang?
2. Bagaimana Kompetensi Pedagogik Guru PAI di Madrasah Aliyah Gondanglegi Malang?
3. Bagaimana Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI di Madrasah Aliyah Negeri Gondanglegi Malang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada tiga permasalahan tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Aliyah Negeri Gondanglegi Malang,
2. Mendeskripsikan Kompetensi Pedagogik Guru PAI di Madrasah Aliyah Gondanglegi Malang, dan
3. Mendeskripsikan Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI di Madrasah Aliyah Negeri Gondanglegi Malang

D. Manfaat Penelitian

Setelah menentukan tujuan, selanjutnya menentukan kegunaan penelitian atau manfaat dilaksanakannya suatu penelitian, baik untuk pengembangan teori, bagi peneliti maupun khalayak umum. Karena secara rinci guna penelitian dijadikan peta yang menggambarkan tentang suatu keadaan, sarana diagnosis mencari sebab akibat, menyusun kebijakan, melukiskan kemampuan dalam pembiayaan, pembekalan tenaga kerja dan lain-lain.

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi dalam upaya meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan. Adapun secara detail kegunaan penelitian ini bermanfaat bagi :

Secara Praktis:

1. Lembaga Pendidikan

Memberikan kontribusi pemikiran atas konsep manajemen berbasis madrasah guna untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru yang lebih baik. Serta memberi masukan kepada lembaga pendidikan untuk dijadikan pertimbangan dalam pelaksanaan proses kegiatan belajar mengajar atau lebih mudahnya untuk mendapatkan kualitas yang kita harapkan

2. Kepala Madrasah

Dapat digunakan sebagai bantuan untuk memaksimalkan implementasi manajemen berbasis madrasah (MBM) dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di madrasahnyanya

3. Guru

Dapat digunakan sebagai bantuan untuk memaksimalkan kompetensi pedagogik sebagai guru pendidikan agama islam

4. Bagi Peneliti

Memberikan tambahan khazanah pemikiran baru berkaitan dengan Manajemen berbasis madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru pada lembaga pendidikan untuk mewujudkan tujuan dan cita-cita pendidikan.

Secara teoritis:

1) Pengembangan Khazanah Keilmuan

Dapat memberikan informasi dari implementasi manajemen berbasis madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru yang telah dilaksanakan dan dapat dijadikan sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya

E. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian merupakan batasan bagi peneliti untuk mendesain sesuai dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan dan menjadikan penelitian tersebut pada titik fokus sampai selesainya pelaksanaan penelitian. Di mana peneliti menyelidiki dan membahas secara detail yang berhubungan dengan penelitian. Dengan adanya ruang lingkup penelitian tersebut dapatlah membawa keberuntungan, misalnya mempermudah penelitian, menentukan metode dan sampai pada tahap pelaporan.

Kompetensi Pedagogik merupakan bagian yang tak terpisahkan dari empat kompetensi utama yang harus dimiliki seorang guru, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru saat melaksanakan profesinya. Maka dari itu untuk lebih mensistematisasikan pembahasan masalah ini tidak melebar terlalu jauh dari sasaran sehingga akan memudahkan pembahasan dan penyusunan laporan penelitian ini.

Adapun ruang lingkup pembahasan pada penelitian ini adalah *pertama*, bagaimana implementasi manajemen berbasis madrasah di MAN Gondanglegi

Malang. *Kedua*, bagaimana kompetensi pedagogik guru di MAN Gondanglegi Malang. *Ketiga*, bagaimana implementasi manajemen berbasis madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI di MAN Gondanglegi Malang, tentang kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Adapun dalam pembahasan apabila ada permasalahan diluar tersebut di atas maka sifatnya hanyalah sebagai penyempurna sehingga pembahasan ini sampai pada sasaran yang dituju.

Mengingat begitu luasnya persoalan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dan banyaknya lembaga pendidikan yang berstatus rintisan sekolah bertaraf internasional di kota Malang, maka penelitian ini di fokuskan pada aspek pelaksanaan MBM dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI di MAN gondanglegi Malang

F. Definisi Operasional

Dalam pembahasan penelitian ini agar lebih terfokus pada permasalahan yang akan dibahas, sekaligus menghindari terjadinya presepsi lain mengenai istilah-istilah yang ada, maka perlu adanya penjelasan mengenai definisi istilah dan batasan-batasannya

Adapun definisi dan batasan istilah yang berkaitan dengan judul dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

1. **Implementasi MBM** adalah pelaksanaan, penerapan. Jadi yang dimaksud dengan implementasi dalam penelitian ini bagaimana pelaksanaan¹⁶ Manajemen Berbasis Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI di Madrasah Aliyah Negeri Gondanglegi Malang.
2. **Kompetensi Pedagogik** adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Jadi, bagaimana kompetensi pedagogik saat ini di MAN Gondanglegi Malang
3. **Guru PAI** adalah pendidik professional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika penulisan dilakukan untuk mengatur penyajian laporan penelitian. Adapun sistematika penulisan laporan penelitian ini sebagai berikut:

BAB I : Pendahuluan, bab ini berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian , dan sistematika pembahasan.

¹⁶ Kamisa, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia* (Surabaya: Penerbit Kartika, 1997), hlm. 23

- BAB II : Kajian Teori, bab ini berisikan pengertian manajemen secara umum, manajemen berbasis madrasah dan kompetensi pedagogik guru.
- BAB III : Metode Penelitian, bab ini berisikan pengertian metode penelitian, variable penelitian, waktu dan lokasi penelitian, data dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisis data.
- BAB IV : Pembahasan, bab ini berisikan penyajian data, analisis data, dan hasil penelitian.
- BAB V : Penutup, bab ini berisikan simpulan dan saran-saran.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Kata Manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu kata *manus* dan *agree* yang berarti malakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan dalam bahasa inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda dengan *management*, dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan Manajemen. Akhirnya Manajemen diterjemahkan dalam bahasa Indonesia menjadi Manajemen atau pengelolaan.¹⁷

Berdasarkan defenisi tersebut. Manajemen secara bahasa adalah proses atau usaha yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan kata manajemen ditinjau dari segi terminology, oleh para ahli dimaknai berbeda sesuai dengan latar belakang dan sudut pandang mereka masing-masing.

Mary Parker Follett dalam Muhammad Bukori, mengartikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Hal ini mengandung arti bahwa para manajer dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi

¹⁷ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 3

dilakukan melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan atau tidak melakukan tugas-tugas sendiri.¹⁸

Sedangkan menurut G.R. Terry, manajemen merupakan suatu proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, mengerakkan dan mengendalikan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.¹⁹

Dalam proses manajemen terlibat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer/pemimpin, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pemimpi (*leading*), dan pengawasan (*controlling*)²⁰.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa, manajemen diartikan sebagai proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalaikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien

2. Pengertian Manajemen Pendidikan

Istilah manajemen memiliki banyak arti, tergantung pada orang yang mengartikannya. Istilah manajemen madrasah acapkali disandingkan dengan istilah administrasi madrasah. Berkaitan dengan itu, terdapat tiga pandangan

¹⁸ Muhammad Bukori, dkk. *Azas-Azas Manajemen* (Yogyakarta: Aditya Media, 2005), hlm. 1

¹⁹ Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan* (Jogjakarta: Ar-Ruz Media, 2008), hlm. 16

²⁰ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), hlm. 1

berbeda; *pertama*, mengartikan lebih luas dari pada Manajemen (Manajemen merupakan inti dari administrasi); *kedua*, melihat manajemen lebih luas dari pada administrasi dan *ketiga*, pandangan yang menganggap bahwa manajemen identik dengan administrasi. Berdasarkan fungsi pokoknya istilah manajemen dan administrasi mempunyai fungsi yang sama. Karena itu, perbedaan kedua istilah tersebut tidak konsisten dan tidak signifikan²¹

Gaffar mengemukakan bahwa manajemen pendidikan mengandung arti sebagai suatu proses kerja sama yang sistematis, sistemik, dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Manajemen pendidikan juga dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek, menengah, maupun tujuan jangka panjang.²²

Menurut E. Mulyasa, manajemen pendidikan merupakan proses pengembangan kegiatan kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Proses pengendalian kegiatan tersebut mencakup perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actualizing*) dan pengawasan (*controlling*), sebagai suatu proses untuk menjadikan visi menjadi aksi²³.

²¹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi Dan Implimentasi* (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2004), hlm. 19

²² *Ibid.* hlm. 19-20

²³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2005), hlm. 7

Manajemen pendidikan adalah sebagai seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat bangsa dan negara.²⁴

Berdasarkan defenisi tersebut dapat diartikan manajemen pendidikan juga merupakan rangkaian kegiatan bersama atau keseluruhan proses pengendalian usaha atas kerjasama sekelompok orang dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara berencana dan sistematis, yang diselenggarakan pada suatu lingkungan tertentu. Jadi, manajemen pendidikan pada hakekatnya menyangkut tujuan pendidikan, manusia yang melakukan kerjasama, proses sistemik dan sistematis, serta sumber-sumber yang didayagunakan.²⁵

Sedangkan menurut Prof. Dr. Made Pidarta, manajemen ialah proses mengintegrasikan sumber-sumber yang tidak berhubungan menjadi system total untuk menyelesaikan suatu tujuan. Yang dimaksud sumber disini ialah mencakup orang-orang, alat-alat media, bahan-bahan, uang dan sarana. Semuanya diarahkan dan dikoordinasi agar terpusat dalam rangka menyelesaikan tujuan.²⁶

²⁴ Husaini Usman, *op.ci.t*, hlm. 7

²⁵ E. Mulyasa, *op.ci.t*, hlm. 9

²⁶ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm. 3

Sedangkan dalam pendidikan diartikan manajemen sebagai aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya.²⁷

Beberapa definisi di atas mengandung beberapa pokok pikiran yang dapat kita ambil yaitu:

- a. Seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran,
- b. Adanya suatu tujuan yang telah ditetapkan, dan
- c. Proses kerja sama yang sistematis dan sistemik.

Sebagai suatu tujuan yang telah ditetapkan tentunya manajemen mempunyai suatu langkah-langkah yang sistemik dan sistematis dalam mencapai suatu tujuan yang ingin dicapai. Dalam arti yang lebih luas manajemen juga bisa disebut sebagai pengelolaan sumber-sumber guna mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan, karenanya manajemen ini memegang peranan yang sangat urgen dalam dunia pendidikan

3. Tujuan Manajemen Pendidikan

Tujuan manajemen pendidikan erat sekali dengan tujuan pendidikan secara umum, karena manajemen pendidikan pada hakekatnya merupakan alat untuk

²⁷ *Ibid.*, hlm. 4

mencapai tujuan pendidikan secara optimal. Apabila dikaitkan dengan pengertian manajemen pendidikan pada hakekatnya merupakan alat mencapai tujuan

Adapun tujuan pendidikan nasional yaitu untuk mengembangkannya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.²⁸

Menurut Shrode dan Voich, tujuan utama manajemen pendidikan adalah produktifitas dan kepuasan. Mungkin saja tujuan ini tidak tunggal bahkan jamak atau rangkap, seperti peningkatan mutu pendidikan/lulusannya, keuntungan/profit yang tinggi, pemenuhan kesempatan kerja pembangunan daerah/nasional, tanggung jawab sosial. Tujuan-tujuan ini ditentukan berdasarkan penataan dan pengkajian terhadap situasi dan kondisi organisasi, seperti kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman.²⁹

Berdasarkan pengertian teknis produktivitas dapat diukur dengan dua standar utama, yaitu produktivitas fisik dan produktivitas nilai. Secara fisik, produktivitas diukur secara kuantitatif seperti banyaknya keluaran (panjang, berat, lamanya waktu, jumlah). Sedangkan berdasarkan nilai, produktivitas diukur atas dasar-dasar nilai-nilai kemampuan, sikap, perilaku,

²⁸ UU Sisdiknas No. 20 Tahun 2003, *loc.cit*, hlm. 7

²⁹ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2004), hlm. 15

disiplin, motivasi, dan komitmen terhadap pekerjaan/tugas.³⁰ Secara rinci tujuan manajemen pendidikan antara lain:

- a. Terwujudnya suasana belajar dan proses pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (PAIKEM),
- b. Terciptanya peserta didik yang aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara,
- c. Tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien,
- d. Terbekalnya tenaga kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan, dan
- e. Teratasinya masalah mutu pendidikan³¹.

Penulis menyimpulkan, tujuan pokok mempelajari manajemen pendidikan adalah untuk memperoleh cara, tehnik, metode yang sebaik-baiknya, sehingga sumber-sumber yang sangat terbatas seperti tenaga, dana, fasilitas, material maupun sepirtual guna mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien

³⁰ *Ibid.*, hlm. 15

³¹ Husaini Usman, *op. cit.*, hlm. 8

4. Fungsi Manajemen Pendidikan

Dalam proses Manajemen terlibat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer/pemimpin, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengawawan (*controlling*).³²

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan ialah sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Perencanaan menurut Bintoro Tjokroaminoto ialah proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.

Prajudi Atmosurodirjo, mendefinisikan perencanaan ialah perhitungan dan penentuan tentang sesuatu yang akan dijalankan dalam rangka mencapai tujuan tertentu, siapa yang melakukan, bilamana, dimana, dan bagaimana cara melakukannya.

SP. Siagian mengartikan perencanaan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang menyangkut hal-hal yang akan dikerjakan di masa datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Y. Dior berpendapat bahwa yang disebut perencanaan ialah suatu

³² Nanang Fattah, *op.cit.*, hlm. 1

proses penyiapan seperangkat keputusan untuk dilaksanakan pada waktu yang akan datang, yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.³³

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa yang disebut perencanaan ialah kegiatan yang akan dilaksanakan dimasa yang akan datang untuk mencapai tujuan. Dari sini perencanaan mengandung unsur-unsur yaitu (1) sejumlah kegiatan yang ditetapkan sebelumnya, (2) adanya proses (3) hasil yang ingin dicapai dan (4) menyangkut masa depan dalam waktu tertentu

Perencanaan tidak dapat dilepaskan dari unsur pelaksanaan dan pengawasan termasuk pemantauan, penilaian, dan pelaporan. Pengawasan-pengawasan dalam perencanaan dapat dilakukan secara preventif dan represif. Pengawasan preventif merupakan pengawasan yang melekat dengan perencanaannya, sedangkan pengawasan represif merupakan pengawasan fungsional atas pelaksanaan rencana, baik yang dilakukan secara internal maupun secara eksternal oleh aparat pengawasan yang ditugasi³⁴.

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

³³ Husaini Usman, *op. cit.*, hlm. 48

³⁴ *Ibid.*, hlm. 49

b. Pengorganisasian (organizing)

Kata organisasi berasal dari bahasa latin, *organum* yang berarti alat, bagian, anggota badan.

Mooney, seorang eksekutif general motors dalam bukunya *the principle of organization* mendefinisikan organisasi sebagai kelompok dua orang atau lebih yang bergabung untuk mencapai tujuan tertentu. Untuk merancang organisasi perlu memperhatikan empat prinsip yaitu, koordinasi, scalar, fungsional dan staff.

Pengorganisasian menurut Handoko ialah (1) penentuan daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi; (2) proses perencanaan dan pengembangan suatu organisasi yang akan dapat membawa hal-hal tersebut kearah tujuan; (3) penugasan tanggung jawab tertentu; (4) pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Ditambahkan pula oleh handoko, pengorganisasian ialah pengaturan kerja bersama sumber daya keuangan, fisik, dan manusia dalam organisasi. Pengorganisasian merupakan penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya³⁵.

Meskipun para ahli Manajemen memberikan definisi berbeda-beda tentang organisasi, namun intisarinya sama yaitu bahwa organisasi merupakan proses kerja sama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif termasuk organisasi pendidikan.

³⁵ Husaini Usman, *loc. Cit.*, hlm. 127-128

Sedangkan unsur-unsur dasar yang membentuk suatu organisasi adalah

- 1) Adanya tujuan bersama yang telah ditetapkan,
- 2) Adanya dua orang atau lebih/perserikatan masyarakat,
- 3) Adanya pembagian tugas-tugas yang diatur dengan hak, kewajiban dan tanggung jawab, dan
- 4) Ada kehendak untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan secara individu tujuan tidak dapat dicapai³⁶.

c. *Pemimpinan (Leading)*

Kepemimpinan merupakan perilaku untuk mempengaruhi individu atau kelompok untuk melakukan sesuatu dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Secara lebih sederhana dibedakan antara kepemimpinan dan Manajemen, yaitu pemimpin mengerjakan sesuatu yang benar (*people who do think right*), sedangkan menejer mengerjakan sesuatu dengan benar (*people do right think*). Landasan inilah yang menjadi acuan mendasar untuk melihat peran pemimpin dalam suatu organisasi³⁷.

Pemimpin adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi kearah pencapaian tujuan³⁸.

³⁶ Muhammad Bukori, Dkk. *Azas-Azas Manajemen* (Yogyakarta: Aditya Media, 2005), hlm. 50

³⁷ Rusmianto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berwawasan Visioner-Transformatif dalam Otonomi Pendidikan* (Jurnal El-Herakah, UIIS-Malang, Edisi 59, Tahun XXIII, Maret-Juni 2003), hlm. 15

³⁸ Husaini Usman, *op. cit.*, hlm. 250

Pemimpin pada hakekatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Menurut Stoner banyak jumlah sumber kekuasaan yang tersedia bagi pemimpin, akan makin besar potensi kepemimpinan yang efektif.

Sedangkan Gerungan menyatakan bahwa, setiap pemimpin sekurang-kurangnya memiliki tiga ciri, yaitu (1) penglihatan sosial, (2) kecakapan berfikir, (3) keseimbangan emosi. Sedangkan menurut J. Slikboer, pemimpin hendaknya memiliki sifat-sifat (1) dalam bidang intelektual, (2) berkaitan dengan watak, (3) berhubungan dengan tugasnya sebagai pemimpin. Ciri-ciri lain yang berbeda dikemukakan oleh Ruslan Abdul Ghani, bahwa pemimpin harus mempunyai kelebihan dalam hal (1) menggunakan pikiran, (2) rohani dan jasmani.³⁹

d. Pengawasan (Controlling)

Pengawasan merupakan aktivitas yang mengusahakan agar pekerjaan dapat terlaksana sesuai dengan rencana atau tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain pengawasan adalah mengadakan penilaian sekaligus koreksi sehingga apa yang telah direncanakan dapat terlaksana dengan benar.

Menurut Mudrick pengawasan merupakan proses dasar yang secara esensial tetap diperlukan bagaimanapun rumit dan luasnya suatu organisasi. Proses dasarnya terdiri dari tiga tahap (1) menentukan standar pelaksanaan, (2)

³⁹ Nanang Fattah, *loc.cit.*, hlm 88-87

pengukuran pelaksanaan pekerjaan dibandingkan dengan standar dan (3) menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan dengan standar dan rencana.⁴⁰

Dalam proses pengawasan setidaknya ada tiga fase yang harus ada dilalui dalam pengawasan ini, yaitu (1) pemimpin harus menentukan atau menetapkan standar, (2) evaluasi dan (3) *corrective action*, yakni mengadakan tindakan perbaikan dengan maksud agar tujuan pengawasan itu dapat direalisasikan.

Sedangkan tujuan utama dari pengawasan ini adalah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan atau dapat terealisasi.⁴¹

Pada dasarnya rencana dan pelaksanaan merupakan satu kesatuan tindakan, walaupun hal ini jarang terjadi. Pengawasan diperlukan untuk melihat sejauh mana hasil yang tercapai.

B. Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

1. Pengertian Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

Semenjak diberlakukannya UU no 22 tahun 1999 tentang otonomi daerah dan UU no 25 tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah, dan direvisi menjadi UU no 32 dan 33 tahun 2004, maka berkenaan dengan otonomi daerah yang awalnya sentralisasi menjadi desentralisasi dan madrasah diberi kewenangan untuk mengatur dan melaksanakan pendidikan sesuai dengan

⁴⁰ *Ibid.*, hlm. 101

⁴¹ Muhammad Bukhori, Dkk. *op. cit.*, hlm. 119-120

visi, misi dan tujuan madrasah tersebut berada dengan mengacu undang-undang yang telah ada.

Disebutkan pula dalam UU Sisdiknas tahun 2003 pasal 50 ayat 5 yang berbunyi “pemerintah kabupaten/kota mengelola pendidikan dasar dan menengah, serta satuan pendidikan yang berbasis keunggulan lokal”. Dan juga disebutkan dalam pasal 49 ayat 1 yang berbunyi “pengelolaan satuan pendidikan atau program pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan menengah, dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah”⁴².

Dengan demikian MBM memberikan kebebasan dan kewenangan yang luas kepada madrasah dan disertai seperangkat tanggung jawab. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi sesuai dengan kondisi setempat.

Manajemen berbasis madrasah atau *Madrasah Based Manajemen (MBM)* merupakan strategi untuk mewujudkan madrasah yang efektif dan produktif. MBM merupakan paradigma baru manajemen pendidikan, yang memberikan luas otonomi luas pada madrasah, dan pelibatan masyarakat dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar madrasah leluasa mengelola sumber daya, sumber dana, sumber belajar dan mengalokasikannya sesuai prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat

⁴² PP RI Tahun 2010 tentang Penyelenggaraan Pendidikan (Bandung: Penerbit Citra Umbara, 2010), hlm. 451

Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) adalah salah satu ide tentang pengambilan keputusan pendidikan yang diletakkan pada posisi yang paling dekat dengan pembelajaran, yakni madrasah. Pemberdayaan madrasah dengan memberikan otonomi yang lebih besar, di samping menunjukkan sikap tanggap pemerintah terhadap tuntutan masyarakat, juga merupakan sarana peningkatan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan.

Penekanan aspek-aspek tersebut sifatnya situasional dan kondisional sesuai dengan masalah yang dihadapi dan politik yang dianut pemerintah. Misalnya krisis multidimensi yang sudah hampir tujuh tahun melanda Indonesia, tidak dapat dihindari dampaknya terhadap pendidikan, terutama berkurangnya kemampuan pemerintah dalam penyediaan dana yang memadai untuk pendidikan dan menurunnya kemampuan sebagian besar orang tua untuk membiayai pendidikan anaknya. Kondisi tersebut secara langsung berakibat pada menurunnya mutu pendidikan dan terganggunya proses pemerataan. Melalui pelibatan masyarakat pada pengelolaan madrasah, pemerintah akan terbantu baik dalam kontrol maupun dalam pembiayaan pelayanan pendidikan sehingga pemerintah dapat lebih berkonsentrasi pada “masyarakat kurang mampu” yang semakin bertambah jumlahnya.

Disamping itu, mundurnya birokrasi sejalan dengan prinsip desentralisasi dalam konteks otonomi daerah juga mendukung efisiensi tersebut. Keterlibatan kepala madrasah dan guru dalam pengambilan keputusan akan membangkitkan rasa memiliki yang lebih tinggi terhadap madrasah, sehingga mendorong mereka untuk mendayagunakan sumber daya yang ada seefisien mungkin untuk mencapai

hasil yang optimal. Konsep ini didasarkan pada *Self Determination Theory* yang menyatakan bahwa jika seseorang memiliki kekuasaan dalam pengambilan suatu keputusan, maka akan memiliki tanggung jawab yang besar untuk melaksanakan keputusan tersebut.

MBM merupakan salah satu wujud reformasi pendidikan yang memberikan otonomi kepada madrasah untuk mengatur kehidupan sesuai dengan potensi, tuntutan dan kebutuhannya. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi madrasah untuk meningkatkan kinerja para tenaga kependidikan, menawarkan partisipasi langsung kelom pok-kelompok terkait dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Menurut Mohrman dan Wihlster dalam buku pedoman MBM yang dikeluarkan oleh Departemen Agama RI, dengan penerapan MBM, madrasah memiliki "*Full Authority and Responsibility*" dalam menetapkan program-program pendidikan dan berbagai kebijakan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan pendidikan. Untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan tersebut, madrasah dituntut untuk menetapkan berbagai program dan kegiatan, menentukan prioritas, mengendalikan pemberdayaan berbagai potensi madrasah dan lingkungan sekitar, serta mempertanggungjawabkannya kepada masyarakat dan pemerintah.

Dalam MBM, semua kebijakan dan program madrasah ditetapkan oleh Komite Madrasah dan Dewan pendidikan. Badan ini merupakan lembaga yang ditetapkan berdasarkan musyawarah dari pejabat daerah setempat, komisi pendidikan pada Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD), pejabat pendidikan daerah, kepala madrasah, tenaga kependidikan, perwakilan orang tua peserta didik, dan tokoh masyarakat. Lembaga inilah yang menetapkan segala kebijakan

madrasah berdasarkan ketentuan-ketentuan tentang pendidikan yang berlaku. Selanjutnya komite madrasah perlu merumuskan dan menetapkan visi, misi, dan tujuan madrasah dengan berbagai implikasinya terhadap program-program kegiatan operasional untuk mencapai tujuan madrasah.⁴³

Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dapat didefinisikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada madrasah, memberikan fleksibilitas/keluwesannya lebih besar kepada madrasah untuk mengelola sumberdaya madrasah, dan mendorong madrasah meningkatkan partisipasi warga madrasah dan masyarakat untuk memenuhi *kebutuhan mutu* madrasah atau untuk mencapai tujuan mutu madrasah dalam kerangka pendidikan nasional. Karena itu, *esensi MBM=otonomi madrasah+ fleksibilitas + partisipasi untuk mencapai sasaran mutu madrasah*.

Otonomi dapat diartikan sebagai kewenangan/kemandirian yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri, dan merdeka/tidak tergantung. Kemandirian dalam program dan pendanaan merupakan tolok ukur utama kemandirian madrasah. Pada gilirannya, kemandirian yang berlangsung secara terus menerus akan menjamin kelangsungan hidup dan perkembangan madrasah (sustainabilitas). Istilah otonomi juga sama dengan istilah “*swa*”, misalnya swasembada, swakelola, swadana, swakarya, dan swalayan.

⁴³ Departemen Agama RI Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: Cetakan ke-2, 2005), hlm. 2-4

Jadi otonomi madrasah adalah kewenangan madrasah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga madrasah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga madrasah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku. Tentu saja kemandirian yang dimaksud harus didukung oleh sejumlah kemampuan, yaitu kemampuan mengambil keputusan yang terbaik, kemampuan berdemokrasi/menghargai perbedaan pendapat, kemampuan memobilisasi sumberdaya, kemampuan memilih cara pelaksanaan yang terbaik, kemampuan berkomunikasi dengan cara yang efektif, kemampuan memecahkan persoalan-persoalan madrasah, kemampuan adaptif dan antisipatif, kemampuan bersinergi dan berkolaborasi, dan kemampuan memenuhi kebutuhannya sendiri.

Fleksibilitas dapat diartikan sebagai keluwesan-keluwesannya yang diberikan kepada madrasah untuk mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumberdaya madrasah seoptimal mungkin untuk meningkatkan mutu Madrasah. Dengan keluwesan-keluwesannya yang lebih besar diberikan kepada madrasah, maka madrasah akan lebih lincah dan tidak harus menunggu arahan dari atasannya untuk mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumberdayanya. Dengan cara ini, madrasah akan lebih responsif dan lebih cepat dalam menanggapi segala tantangan yang dihadapi. Namun demikian, keluwesan-keluwesannya yang dimaksud harus tetap dalam koridor kebijakan dan peraturan perundang-undangan yang ada.

Peningkatan partisipasi yang dimaksud adalah penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis, dimana warga madrasah (guru, siswa, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, usahawan, dsb.)

didorong untuk terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan, mulai dari pengambilan keputusan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa jika seseorang dilibatkan (berpartisipasi) dalam penyelenggaraan pendidikan, maka yang bersangkutan akan mempunyai “rasa memiliki” terhadap madrasah, sehingga yang bersangkutan juga akan bertanggung jawab dan berdedikasi sepenuhnya untuk mencapai tujuan madrasah. Singkatnya makin besar tingkat partisipasi, makin besar pula rasa memiliki; makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggungjawab; dan makin besar rasa tanggung jawab, makin besar pula dedikasinya. Tentu saja pelibatan warga madrasah dalam penyelenggaraan Madrasah harus mempertimbangkan keahlian, batas kewenangan, dan relevansinya dengan tujuan partisipasi. Peningkatan partisipasi warga madrasah dan masyarakat dalam penyelenggaraan Madrasah akan mampu menciptakan keterbukaan, kerjasama yang kuat, akuntabilitas, dan demokrasi pendidikan.

Keterbukaan yang dimaksud adalah keterbukaan dalam program dan keuangan. Kerjasama yang dimaksud adalah adanya sikap dan perbuatan lahiriyah kebersamaan/kolektif untuk meningkatkan mutu madrasah. Kerjasama madrasah yang baik ditunjukkan oleh hubungan antar warga madrasah yang erat, hubungan madrasah dan masyarakat erat, dan adanya kesadaran bersama bahwa *output* madrasah merupakan hasil kolektif *teamwork* yang kuat dan cerdas.

Akuntabilitas madrasah adalah pertanggung jawaban madrasah kepada warga madrasah, masyarakat dan pemerintah melalui pelaporan dan pertemuan yang dilakukan secara terbuka. Sedang demokrasi pendidikan adalah kebebasan yang terlembagakan melalui musyawarah dan mufakat dengan menghargai perbedaan, hak asasi manusia serta kewajibannya dalam rangka untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Madrasah yang mandiri atau berdaya memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Tingkat kemandirian tinggi/tingkat ketergantungan rendah,
- b. Bersifat adaptif dan antisipatif/proaktif sekaligus; memiliki jiwa kewirausahaan tinggi (ulet, inovatif, gigih, berani mengambil resiko, dan sebagainya),
- c. Bertanggungjawab terhadap kinerja madrasah,
- d. Memiliki kontrol yang kuat terhadap input manajemen dan sumber dayanya,
- e. Memiliki kontrol yang kuat terhadap kondisi kerja,
- f. Komitmen yang tinggi pada dirinya dan, dan
- g. Prestasi merupakan acuan bagi penilaiannya.⁴⁴

⁴⁴ Artikel pendidikan. konsep dasar MBM, (www.dikdasmen.depdiknas.go.id, diakses 26 November 2010)

Dengan pengertian tersebut, maka madrasah memiliki kewenangan (kemandirian) lebih besar dalam mengelola madrasahya (menetapkan sasaran peningkatan mutu, menyusun rencana peningkatan mutu, melaksanakan rencana peningkatan mutu, dan melakukan evaluasi pelaksanaan peningkatan mutu), memiliki fleksibilitas pengelolaan sumberdaya madrasah, dan memiliki partisipasi yang lebih besar dari kelompok-kelompok yang berkepentingan dengan madrasah. Dengan kepemilikan ketiga hal ini, maka madrasah akan merupakan unit *utama* pengelolaan proses pendidikan, sedang unit-unit di atasnya (Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, Dinas Pendidikan Propinsi, dan Departemen Pendidikan Nasional) akan merupakan unit pendukung dan pelayan Madrasah, khususnya dalam pengelolaan peningkatan mutu.

2. Komponen-Komponen Manajemen Pendidikan Berbasis Madrasah

Manajemen merupakan komponen yang integral (yang tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan. Tanpa manajemen, tujuan pendidikan tidak mungkin dapat diwujudkan secara optimal efektif dan efisien. Konsep tersebut di atas berlaku di madrasah yang memerlukan manajemen yang efektif dan efisien.

Dalam kerangka inilah tumbuh kesadaran akan pentingnya manajemen berbasis madrasah, yang memberikan kewenangan penuh kepada madrasah dan guru dalam mengatur pendidikan dan pengajaran, merencanakan, mengorganisasikan, mengawasi, mempertanggungjawabkan, mengatur, serta

memimpin sumber daya insani serta barang-barang untuk membantu pelaksanaan pembelajaran yang sesuai dengan tujuan madrasah.

Karakteristik manajemen berbasis madrasah bisa diketahui antara lain dari bagaimana madrasah dapat mengoptimalkan kinerjanya. Ada sembilan komponen-komponen madrasah yang harus dikelola dengan baik dalam rangka pelaksanaan manajemen berbasis madrasah yaitu pengelolaan proses belajar mengajar, pengelolaan perencanaan evaluasi, pengelolaan kurikulum, pengelolaan keuangan, pengelolaan sarana dan prasarana, pengelolaan ketenagaan, pengelolaan kesiswaan, pengelolaan hubungan masyarakat, pengelolaan iklim madrasah.

a. Pengelolaan Proses Belajar Mengajar

Khususnya dalam pendidikan dasar, bukan sekedar transmisi ilmu pengetahuan sebagai fakta, tetapi lebih dari itu ialah mengolah daya penalaran peserta didik sebagai bekal dasar bagi setiap warga negara yang bertanggungjawab. Teori belajar mengatakan kepada kita bahwa proses belajar tidak terjadi dalam ruang kosong.

Ilmu pengetahuan hanya dapat diserap dalam kaitannya dengan dunia nyata, terutama bagi peserta didik dibangku madrasah. Penyelenggaraan pendidikan yang desentralistik (otonomi madrasah) memberi peluang penyajian situasi belajar mengajar yang konkret sehingga dengan demikian proses pengesahan penalaran dapat terjadi secara wajar, dan oleh sebab itu, akan lebih berhasil.

b. Pengelolaan Perencanaan Evaluasi

Secara umum dapat dikatakan evaluasi pengajaran adalah penilaian terhadap pertumbuhan dan kemajuan peserta didik ke arah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam hukum. Hasil penilaian ini dapat dinyatakan secara kuantitatif maupun kualitatif. Secara garis besar dalam proses belajar-mengajar, evaluasi memiliki fungsi pokok sebagai berikut :

- 1) Untuk mengukur kemajuan dan perkembangan peserta didik setelah melakukan kegiatan belajar mengajar selama jangka waktu tertentu,
- 2) Untuk mengukur sampai dimana keberhasilan sistem pengajaran yang digunakan, dan
- 3) Sebagai bahan pertimbangan dalam rangka melakukan perbaikan proses belajar mengajar.

c. Pengelolaan Kurikulum dan Program Pengajaran

Untuk menjamin efektivitas pengembangan kurikulum dalam program pengajaran dalam manajemen berbasis madrasah, kepala madrasah sebagai pengelola program pengajaran bersama dengan guru-guru harus menjabarkan isi kurikulum secara rinci dan operasional ke dalam program pengajaran semester, bulanan dan tahunan.

d. Pengelolaan Keuangan

Komponen keuangan dan pembiayaan di madrasah sebaik-baiknya, agar dana-dana yang dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan, hal ini penting terutama dalam rangka pelaksanaan manajemen berbasis madrasah yang memberikan kewenangan kepada madrasah untuk mencari dan memanfaatkan berbagai sumber dan sesuai dengan keperluan masing-masing madrasah. Sumber keuangan dan pembiayaan suatu madrasah secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber yaitu; pemerintah, orang tua peserta didik, dan masyarakat.

e. Pengelolaan Sarana dan Prasarana

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertujuan mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya, proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, penyimpanan inventarisasi, dan penghapusan serta penataan.

Manajemen sarana dan prasarana yang diharapkan dapat menciptakan kondisi yang menyenangkan, baik bagi guru maupun murid untuk berada di madrasah, di samping juga diharapkan tersedianya alat-alat atau fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif-kualitatif dan relevan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan dan pengajaran, baik oleh guru sebagai pengajar maupun murid-murid sebagai pelajar.

f. Pengelolaan Ketenagaan

Manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Pada prinsipnya yang dimaksud dengan personalia ialah orang-orang yang melaksanakan sesuatu tugas untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini di madrasah dibatasi dengan sebutan pegawai. Oleh karena itu, personil di madrasah tentu saja meliputi unsur guru yang disebut tenaga edukatif, dan unsur karyawan yang disebut tenaga administratif. Secara terperinci dapat disebutkan keseluruhan personil madrasah adalah : kepala madrasah, guru, pegawai administrasi dan penjaga madrasah.

Kepala madrasah wajib mendayagunakan seluruh personil secara efektif dan efisien agar tujuan penyelenggaraan pendidikan di madrasah tersebut tercapai secara optimal. Pendayagunaan ini ditempu dengan jalan memberikan tugas-tugas jabatan sesuai dengan kemampuan dan kewenangan masing-masing individu. Oleh karena itu adanya Job diskription sangat diperlukan.

g. Pengelolaan Kesiswaan

Manajemen kesiswaan adalah penataan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai keluarnya peserta didik dari madrasah. Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di madrasah dapat berjalan 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 murid baru, bimbingan dan pembinaan disiplin.

h. Pengelolaan Hubungan Masyarakat

Secara historis madrasah merupakan sistem pendidikan yang berkembang dari, oleh dan untuk masyarakat, sehingga masyarakat memiliki tanggungjawab yang sangat besar terhadap eksistensinya. Namun dalam perkembangan berikutnya, terutama madrasah yang dikelola oleh pemerintah (negeri), seolah-olah berada di luar masyarakat dan orang tua; sehingga partisipasi mereka menjadi pudar.

Dalam implementasi MBM, partisipasi aktif berbagai kelompok masyarakat dan pihak orang tua dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan program-program madrasah perlu dibangkitkan kembali. Wujud keterlibatan, bukan hanya dalam bantuan finansial, tetapi lebih dari itu, dalam pemikiran-pemikiran untuk meningkatkan kualitas madrasah. Masyarakat dan orang tua harus disadarkan bahwa madrasah merupakan lembaga pendidikan yang perlu didukung oleh semua pihak.

i. Pengelolaan Iklim Madrasah

Pelaksanaan MBM perlu didukung oleh iklim madrasah yang kondusif bagi terciptanya suasana yang aman, nyaman, dan tertib, sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung dengan tenang dan menyenangkan. Iklim yang demikian akan mendorong terwujudnya proses pembelajaran yang efektif, yang lebih

menekankan pada belajar mengetahui, belajar berkarya dan belajar menjadi diri sendiri.

Iklm adalah suatu hasil akhir dari kelompok murid, guru-guru, administrator-administrator pada suatu madrasah dimana mereka bekerja untuk keseimbangan dimensi organisasi dan individu dari suatu sistem sosial. Hasil tersebut meliputi nilai, kepercayaan sosial, dan standar sosial.

Alan Brown menyatakan terdapat dua strategi umum untuk merubah iklim madrasah, yaitu strategi klinis dan strategi yang dipusatkan pada pertumbuhan. Kedua strategi tersebut bukan merupakan alternatif, melainkan dapat dipergunakan secara bersama. Strategi klinis memusatkan diri pada hakekat hubungan antara sub-sub kelompok madrasah, sedang strategi yang memusatkan pada pertumbuhan berkenaan dengan hakekat perkembangan individu dalam madrasah.⁴⁵

Dalam implementasinya, MBM harus bisa mengelola sembilan komponen diatas, dengan demikian manajemen berbasis madrasah bisa diketahui antara lain bagaimana madrasah dapat mengoptimalkan kinerjanya.

⁴⁵*Manajemen Pendidikan Berbasis Madrasah.* (<http://azmi-pendidikan.islam.blogspot.com>, diakses 28 November 2010)

3. **Karakteristik Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)**

Seperti digambarkan sebelumnya, paradigma manajemen berbasis sekolah/madrasah yang ditawarkan pemerintah sesungguhnya merupakan salah satu bentuk operasional desentralisasi pendidikan dalam konteks otonomi daerah. Tujuannya adalah agar diperoleh dan diciptakan peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja sekolah/madrasah, dengan penyediaan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat. Hal ini juga didasarkan pada suatu kenyataan bahwa peserta didik di sekolah di setiap daerah memiliki kemampuan dan keadaan latar belakang ekonomi, sosial budaya, yang berbeda-beda yang harus di salurkan dan dikembangkan dengan bijaksana. Dalam hal ini sekolah/madrasah dalam penyelenggaraan pendidikan pertimbangan eksistensi peserta didik yang sangat heterogen tersebut menjadi amat urgen.

Berkaitan dengan karakteristik sekolah/madrasah, E. Mulyasa telah mengidentifikasi beberapa karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah sebagai "pemberian otonomi luas kepada madrasah, tingginya partisipasi pada masyarakat dan orang tua, kepemimpinan yang demokratis dan profesional, dan *team work* yang kompak dan transparan"

a. Pemberian Otonomi Luas kepada Madrasah

Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah memberikan otonomi luas kepada madrasah, disertai seperangkat tanggung jawab untuk mengelola sumber daya dan pengembangan strategi sesuai dengan kondisi setempat. Madrasah juga diberi kewenangan dan kekuasaan yang luas untuk mengembangkan program-program

kurikulum dan pembelajaran sesuai dengan kondisi dan kebutuhan peserta didik serta tuntutan masyarakat. Selain itu, madrasah juga diberikan kewenangan untuk menggali dan mengelola sumber dana sesuai dengan prioritas kebutuhan. Melalui otonomi yang luas, madrasah dapat meningkatkan kinerja tenaga pendidikan dengan menawarkan partisipasi aktif mereka dalam pengambilan keputusan dan bertanggung jawab bersama dalam pelaksanaan keputusan yang diambil secara proporsional dan profesional.

b. Tingginya Partisipasi Masyarakat

Dalam MBM, pelaksanaan program-program madrasah didukung oleh tingginya partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik. Orang tua peserta didik dan masyarakat tidak hanya mendukung sekolah/madrasah melalui bantuan keuangan, tetapi melalui komite madrasah dan dewan pendidikan merumuskan serta mengembangkan program-program yang dapat meningkatkan kualitas madrasah. Madrasah dan orang tua menjalin kerjasama untuk memberikan bantuan dan pemikiran serta menjadi narasumber pada berbagai kegiatan peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah/madrasah.

c. Kepemimpinan yang Demokratis dan Profesional

Dalam MBM, pelaksanaan program-program madrasah di dukung oleh adanya kepemimpinan madrasah yang demokratis dan profesional. Kepala madrasah dan guru-guru sebagai aktor utama program madrasah merupakan figur yang memiliki kemampuan dan integritas profesional. Kepala madrasah merupakan menejer pendidikan profesional yang dirtekrut komite

sekolah/madrasah untuk mengelola segala kegiatan madrasah berdasarkan kebijakan yang ditetapkan.

Guru-guru yang direkrut oleh madrasah adalah pendidik profesional dalam bidangnya masing-masing, sehingga mereka bekerja berdasarkan pola kinerja profesional yang disepakati bersama untuk memberi kemudahan dan mendukung keberhasilan pembelajaran peserta didik. Dalam proses pengambilan keputusan, kepala madrasah mengimplementasikan proses *Bottom up* secara demokratis, sehingga semua pihak memiliki tanggung jawab terhadap keputusan yang diambil beserta pelaksanaannya.

d. Teamwork yang Kompak dan Transparan

Dalam MBM, keberhasilan program-program sekolah/madrasah didukung oleh kinerja team yang kompak dan transparan dari berbagai pihak yang terlibat dalam pendidikan di madrasah. Dalam dewan pendidikan dan komite sekolah/madrasah misalnya, pihak-pihak yang terlibat bekerjasama secara harmonis sesuai dengan posisinya masing-masing untuk mewujudkan suatu sekolah/madrasah yang dapat dibanggakan oleh semua pihak. Mereka tidak saling menunjukkan kuasa atau paling berjasa, tetapi masing-masing berkontribusi terhadap upaya peningkatan mutu dan kinerja madrasah secara kaffah.

Dalam pelaksanaan program misalnya, pihak-pihak terkait bekerjasama secara profesional untuk mencapai tujuan-tujuan atau target yang disepakati bersama. Dengan demikian keberhasilan MBS/MBM merupakan hasil sinergi dari kolaborasi team yang kompak dan transparan. Dalam konsep MBS/MBM yang

utuh kekuasaan yang dimiliki sekolah/madrasah, diantaranya adalah pengembalian keputusan tentang manajemen kurikulum dan pembelajaran, rekrutmen dan manajemen tenaga kependidikan, serta manajemen keuangan sekolah/madrasah⁴⁶.

Dalam rangka menjawab harapan sekolah/madrasah meningkatkan mutu pendidikan maka dalam konteks MBS/MBM haruslah mengikuti empat prinsip MBS/MBM, yaitu:

- 1) Prinsip equifinalitas (*equifinality*) yang di dasarkan pada teori manajemen moderen yang berasumsi bahwa terdapat perbedaan cara untuk mencapai tujuan,
- 2) Prinsip desentralisasi (*decentralization*),
- 3) Prinsip sistem pengelolaan mandiri (*self managing system*), dan
- 4) Prinsip inisiatif manusia (*human initiative*).

Berdasarkan pembahasan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa karakteristik manajemen berbasis sekolah/manajemen berbasis madrasah adalah segala hal yang menjadi kebutuhan dalam keadaan sekolah/madrasah yang kemudian keadaan tersebut di beri kewenangan melakukan pengelolaan sekolah/madrasah sendiri secara otonomi atau berdiri sendiri dengan segala

⁴⁶ Departemen Agama RI Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: Cetakan ke-2, 2005), hlm. 4-6

kemungkinan yang dihadapinya serta mampu menjawab tantangan yang dihadapi dengan keluasan peran dan tanggung jawab yang dilimpahkan.

4. Tujuan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

MBM bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi, antara lain diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumberdaya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Sementara peningkatan mutu dapat diperoleh, antar lain, melalui revitalisasi partisipasi orang tua terhadap madrasah, fleksibilitas pengelolaan madrasah dan pembelajaran, peningkatan profesionalisme guru dan kepala madrasah, serta berlakunya sistem hadiah dan hukuman. Peningkatan pemerataan antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu.⁴⁷

MBM bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan madrasah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada madrasah, pemberian fleksibilitas yang lebih besar kepada madrasah untuk mengelola sumberdaya madrasah, dan mendorong partisipasi warga madrasah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan. Lebih rincinya, MBM bertujuan untuk:

- a. Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerjasama, akuntabilitas,

⁴⁷ *Ibid.*, hlm. 7

sustainability, dan inisiatif madrasah dalam mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia,

- b. Meningkatkan kepedulian warga madrasah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama,
- c. Meningkatkan tanggungjawab madrasah kepada orangtua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu madrasah nya, dan
- d. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar madrasah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai⁴⁸.

Dengan adanya tujuan yang jelas maka akan memudahkan bagi kepala sekolah untuk mengoptimalkan kinerja dan tanggung jawabnya dalam mengembangkan madrasah sesuai dengan visi dan misinya

5. Manfaat Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

MBM 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 sesuai dengan kondisi setempat, madrasah dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru agar lebih berkonsentrasi pada tugas utamanya mengajar. Dan partisipasi masyarakat mendorong profesionalisme kepemimpinan madrasah, baik dalam

⁴⁸ Artikel Pendidikan, *Tujuan MBM*, (<http://shaututtarbiyah.wordpress.com>, diakses 29 November 2010)

peranannya sebagai manajer maupun sebagai pemimpin madrasah. Dengan diberikannya kesempatannya kepada madrasah untuk mengembangkannya kurikulum, guru didorong untuk bertimprovisasi, dan berinovasi melakukan melakukan berbagai eksperimentasi di lingkungan madrasah.

Dengan demikian, MBM mendorong profesionalisme guru dan kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan pada garis depan. Melalui pengembangan kurikulum yang efektif dan fleksibel, rasa taanggap madrasah terhadap kebutuhan setempat akan meningkat, dan menjamin layanan pendidikan yang sesuai dengan tuntutan peserta didik dan masyarakat. Prestasi peserta didik dapat dimaksimalkan melalui peningkatan partisipasi orang tua, karena mereka dapat secara langsung mengawasi kegiatan belajar anaknya⁴⁹.

Banyak sekali manfaat yang bisa dirasakan oleh lembaga madrasah itu sendiri dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi sesuai dengan kondisi setempat, madrasah dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru agar lebih berkonsentrasi pada tugas utamanya yaitu untuk mengajar peserta didiknya.

6. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

Dalam rangka mengembangkan dan meningkatkan pelayanan pendidikan di madrasah, terutama di era otonomi pendidikan, madrasah diharapkan dapat

⁴⁹ Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah, *op. cit.*, hlm 7-8

mengembangkan manajemen pendidikan di madrasah, meningkatkan partisipasi masyarakat baik dalam penyelenggaraan pengelolaan pendidikan. Diantara kegiatan dan program yang diberikan adalah pemberdayaan komite madrasah, dan peningkatan kapasitas kepala madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan lainnya, serta pemberian bantuan/subsidi dan penyediaan sarana dan prasarana penunjang pendidikan, serta tentu saja pengembangan manajemen berbasis sekolah di madrasah (MBM).

Melalui MBM, madrasah dikembangkan menjadi lembaga pendidikan yang diberi kewenangan dan tanggung jawab secara luas untuk mandiri, maju, dan berkembang berdasarkan kebijakan dasar pengelolaan pendidikan yang ditetapkan pemerintah. Persoalan yang muncul adalah apakah kondisi aktual madrasah-madrasah di Indonesia beserta sumber dayanya sudah memiliki kesiapan untuk melaksanakan inovasi yang akan mengubah pola dan sistem manajemen madrasah⁵⁰.

Oleh karena itu, Departemen Agama sebagai departemen teknis yang bertanggung jawab dalam pembinaan madrasah, mengembangkan suatu sistem perbaikan madrasah yang berkesinambungan, sehingga dapat meningkatkan perbaikan mutu.

Implementasi MBM di Indonesia perlu didukung oleh perubahan mendasar dalam kebijakan pengelolaan madrasah yang menyangkut aspek-aspek sebagai berikut:

⁵⁰ *Ibid.*, hlm 8

a. Iklim Madrasah yang Kondusif

Pelaksanaan MBM perlu didukung oleh iklim madrasah yang kondusif bagi terciptanya suasana yang aman, nyaman dan tertib, sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung dengan tenang dan menyenangkan (*enjoybel learning*). Iklim yang demikian akan mendorong terwujudnya proses pembelajaran yang efektif, yang lebih menekankan pada belajar mengetahui (*learning to know*), belajar berkarya (*learning to do*), belajar menjadi diri sendiri (*learning to be*), dan belajar hidup bersama secara harmonis (*learning to live together*). Suasana tersebut akan memupuk tumbuhnya kemandirian dan berkurangnya ketergantungan dikalangan warga madrasah, bersifat adaktif dan proaktif seta memiliki jiwa kewirausahaan tinggi, (ulet, inovatif dan berani mengambil resiko). Untuk kepentingan tersebut madrasah perlu dilengkapi oleh suasana dan prasarana pendidikan, seta sumber-sumber belajar yang memadai.

b. Otonomi Madrasah

Dalam system sentralisasi yang dianut selama ini, satuan pendidikan sebagai pelaksana program pendidikan, hamper tidak pernah diberi kewenangan untuk menentukan program pendidikan atau system evaluasi pembelajaran sesuai dengan kondisi dan kebutuhan peserta didi secara aktual. Madrasah, terutama madrasah negeri hanya berfungsi sebagai pelaksana ketentuan dari pusat, meskipun kadang-kadang tidak sesuai dengan kondisi dan kebutuhan peserta didik.

Dalam MBM, kebijakan pengembangan kurikulum dan pembelajaran serta sistem evaluasinya harus desentralisasikan ke madrasah, agar sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan masyarakat secara lebih fleksibel. Pemerintah pusat, dalam hal ini Depdiknas, dan Depag hanya menetapkan standar nasional, yang pengembangannya diserahkan kepada madrasah. Dengan demikian, desentralisasi kebijakan dalam pengembangan kurikulum dan pembelajaran beserta sistem evaluasinya merupakan persyaratan untuk mengimplementasikan Manajemen Berbasis Madrasah Secara utuh.

c. Kewajiban Madrasah

Manajemen berbasis madrasah yang menawarkan keleluasaan dalam pengelolaan pendidikan memiliki potensi yang besar dalam menciptakan kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan yang professional. Oleh karena itu, pelaksanaan perlu disertai seperangkat kewajiban, serta monitoring dan tuntutan pertanggung jawaban(akuntabilitas) yang relatif tinggi, untuk menjamin bahwa madrasah selain memiliki otonomi juga mempunyai kewajiban melaksanakan kebijakan pemerintah dan memenuhi harapan masyarakat. Dengan demikian, madrasah dituntut mampu menamplkan pengelolaan sumber daya secara transparan, demokratis, tanpa monopoli, dan bertanggung jawab baik terhadap masyarakat maupun pemerintah, dalam rangka meningkatkan kapasitas pelayanan terhadap peserta didik.

d. Kepemimpinan Madrasah yang Demokratis dan Professional

Pelaksanaan MBM memerlukan sosok kepala madrasah yang memiliki kemampuan manajerial dan integritas professional yang tinggi, serta demokratis dalam proses pengambilan keputusan-keputusan mendasar.

Dalam MBM, kepala madrasah adalah “*the key person*” keberhasilan pelaksanaan “otonomi madrasah”. Ia adalah oarang yang diberi tanggung jawab untuk mengelola dan memberdayakan berbagai sumber yang tersedia dan dapat digali dari masyarakat serta orang tua untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan madrasah. Oleh karena itu, dalam implementasi MBM , kepala madrasah dituntut untuk memiliki visi dan wawasan yang luas tentang madrasah yang efektif serta kemampuan professional yang memadai dalam bidang perencanaan, kepemimpinan, manajerial, dan supervisi pendidikan. Ia juga harus memeiliki kemampuan untuk membangun kerja sama yang harmonis dengan berbagai pihak yang terkait dengan program pendidikan di madrasah. Singkatnya, dalam implementasi MBM kepala madrasah harus mampu berperan sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan monivator* pendidikan⁵¹.

Dengan adanya aspek-aspek di atas. Maka, dalam mengimplementasi manajemen berbasis madrasah akan semakin terarah dalam mengembangkan manajemen pendidikan di madrasah itu sendiri.

⁵¹ *Ibid.*, 8-11

7. Model Implementasi MBM

Untuk memperoleh pemahaman lebih lanjut, berikut ini disajikan model implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM). Model ini diadaptasikan dari model implementasi manajemen berbasis sekolah yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat (2002).

Table I: Model Implementasi MBM

NO	KOMPONEN	ASPEK	INDIKATOR
1.	SDM	1. Guru	1. Memiliki kualifikasi pendidikan formal minimal D-2 bagi SD, D-3 dan S-1 bagi SLTP, SMU, SMK. 2. Memiliki kemampuan teknis, antara lain: <ol style="list-style-type: none"> a. Merencanakan kegiatan pembelajaran (MBM) b. Melaksanakan KBM c. Menilai proses dan hasil pembelajaran d. Memanfaatkan hasil penilaian bagi peningkatan layanan pembelajaran e. Memberikan umpan balik secara tepat, teratur dan terus-menerus kepada peserta didik

C. Kompetensi Pedagogik Guru PAI

1. Pengertian Kompetensi Pedagogik Guru PAI

Menurut kamus bahasa Indonesia, kompetensi berarti (kewenangan) kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal. Pengertian dasar kompetensi (*competency*) yakni kemampuan atau kecakapan.

Istilah kompetensi sebenarnya memiliki banyak makna sebagaimana yang dikemukakan berikut:

Broke and Stone mendefinisikan, *descriptive of qualitative nature or teacher behavior appears to be entirely meaningful* (Kompetensi merupakan gambaran hakikat kualitatif dari perilaku guru yang sangat tampak berarti).

Charles E. Johnson mendefinisikan, *competency as a rational performance which satisfactorily meets the objective for a desired condition* (kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan). Mc.Leod, *the state of legally competent or qualified* (keadaan berwenang atau untuk memenuhi syarat menuntut ketentuan hukum).

Adapun kompetensi guru (*teacher competency*), *the ability of a teacher to responsibly perform his or her duties appropriately* (kompetensi guru

merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan kewajiban-kewajiban secara bertanggung jawab dan layak⁵².

Dari berbagai pendapat yang menjelaskan tentang “pedagogik” sebagaimana dipaparkan di atas, jauh lebih lengkap adalah kepribadian pendidik yang dimiliki oleh Nabi Muhammad SAW, yakni dapat dijadikan sebagai figur pendidik sejati dalam perspektif Islam.

Dalam hal ini, pribadi Nabi Muhammad selalu dijadikan rujukan sebagai figure seorang pendidik, yang melekat pada diri pribadinya sebagai manusia atau pendidik dengan kompetensi yang ideal. Kompetensi yang dimiliki Nabi Muhammad SAW dapat dipetaka menjadi tiga hal. *Pertama*, kompetensi personal, dengan indikator: *shiddiq* (jujur), *amanah* (dapat dipercaya), *tabligh* (menyampaikan wahyu), *fathanah* (cerdas). *Kedua*, kompetensi sosial dengan indikator; melaksanakan peperangan untuk mengentaskan manusia dari kezaliman, pemerataan ekonomi melalui sedekah/zakat/infak, menjalin komunikasi dan kerjasama dengan siapa saja dan kapan saja termasuk dengan umat pemeluk agama lain. *Ketiga*, kompetensi professional dengan indikator; mampu memahami ajaran Islam secara utuh sebagaimana yang dikehendaki Allah SWT memahami karakteristik umatnya, mampu merencanakan dakwah/pendidikan yang matang, mampu mendidik umatnya dengan menggunakan metodologi yang tepat.

⁵² Moch. User Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 14

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدِّ لَهُم بِآلَتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ
 رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۗ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴿١٢٥﴾

Artinya: “Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk”. (An-Nahl, 125)⁵³

Oleh karena itu, tidak ada seorangpun pendidik bisa seperti Nabi Muhammad, karena memang beliau adalah utusan Allah SWT. Walaupun begitu setiap umat Islam yang berprofesi sebagai pendidik seyogyanya selalu menjadikan figure Nabi Muhammad tersebut sebagai rujukan, motivator dan semangat untuk ditiru dan dijadikan contoh dalam melaksanakan kegiatan mendidik⁵⁴.

Dengan gambaran dari pengertian tersebut, dapatlah disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan dan kewenangan guru dalam melaksanakan profesi keguruannya.

Dalam standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat (3) butir a dikemukakan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik⁵⁵. Yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan

⁵³ Al-Qur'an dan Terjemahannya (Jakarta: Depag RI, 1987), hlm. 421

⁵⁴ A Fatah Yasin. *Dimensi-dimensi Pendidikan Islam* (UIN-Malang Press, 2008), hlm. 91-92

⁵⁵ Undang-undang Guru dan Dosen Pasal 10 Ayat 1 Tahun 2005 (Jakarta: sinar Grafika, 2008), hlm.57

pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya⁵⁶.

1. Kemampuan dalam memahami peserta didik, dengan indikator antara lain:
 - (a). Memahami karakteristik perkembangan peserta didik, seperti memahami tingkat kognisi peserta didik sesuai dengan usianya;
 - (b). Memahami prinsip-prinsip perkembangan kepribadian peserta didik, seperti mengenali tipe-tipe kepribadian peserta didik, mengenali tahapan-tahapan perkembangan kepribadian peserta didik, dan lainnya;
 - (c). Mampu mengidentifikasi bekal ajar awal peserta didik, seperti mengukur potensi awal peserta didik, mengenali perbedaan potensi yang dimiliki peserta didik, dan lain sebagainya.

2. Kemampuan dalam membuat perancangan pembelajaran, dengan indikator antara lain:
 - (a). Mampu merencanakan pengorganisasian bahan pembelajaran, seperti mampu menelaah dan menjabarkan materi yang tercantum dalam kurikulum, mampu memilih bahan ajar yang sesuai dengan materi, mampu menggunakan sumber belajar yang memadai, dan lainnya;
 - (b). Mampu merencanakan pengelolaan pembelajaran, seperti merumuskan tujuan pembelajaran yang ingin dicapai sesuai dengan kompetensi yang ingin dicapai, memilih jenis strategi/metode pembelajaran yang cocok, menentukan langkah-langkah pembelajaran, menentukan cara yang dapat digunakan untuk memotivasi peserta didik, menentukan bentuk-bentuk pertanyaan yang akan diajukan kepada peserta didik, dan lainnya;
 - (c). Mampu merencanakan

⁵⁶ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 75

pengelolaan kelas, seperti penataan ruang tempat duduk peserta didik, pengalokasian waktu, dan lainnya; (d). Mampu merencanakan penggunaan media dan sarana yang bisa digunakan untuk mempermudah pencapaian kompetensi, dan lainnya; (e). Mampu merencanakan model penilaian proses pembelajaran, seperti menentukan bentuk, prosedur, dan alat penilaian.

3. Kemampuan melaksanakan pembelajaran, dengan indikator antara lain: (a). Mampu menerapkan keterampilan dasar mengajar, seperti membuka pelajaran, menjelaskan, pola variasi, bertanya, member penguatan, dan menutup pelajaran; (b). Mampu menerapkan berbagai jenis pendekatan, strategi/metode pembelajaran, seperti aktif learning, pembelajaran portofolio, pembelajaran kontekstual, dan lainnya; (c). Mampu menguasai kelas, seperti mengaktifkan peserta didik dalam bertanya, mampu menjawab dan mengarahkan pertanyaan siswa, kerja kelompok, kerja mandiri, dan lainnya; (d). Mampu mengukur tingkat ketercapaian kompetensi peserta didik selama proses pembelajaran berlangsung.
4. Kemampuan dalam mengevaluasi hasil belajar, dengan indikator antara lain: (a). Mampu merancang dan melaksanakan asesment, seperti memahami prinsip-prinsip assessment, mampu menyusun macam-macam instrumen evaluasi pembelajaran, mampu melaksanakan evaluasi dan lainnya; (b). Mampu menganalisis hasil assessment, seperti mampu mengolah hasil evaluasi pembelajaran, mampu mengenali karakteristik instrumen evaluasi; (c). Mampu memanfaatkan hasil assessment untuk perbaikan kualitas pembelajaran selanjutnya, seperti memanfaatkan hasil analisis instrumen

evaluasi dalam proses perbaikan instrument evaluasi, dan mampu memberikan umpan balik terhadap perbaikan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran.

5. Kemampuan dalam mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya, dengan indikator antara lain: (a). Memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan potensi akademik, seperti menyalurkan potensi akademik peserta didik sesuai dengan kemampuannya, mampu mengarahkan dan mengembangkan potensi akademik peserta didik; (b). Mampu memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan potensi non-akademik, seperti menyalurkan potensi akademik peserta didik sesuai dengan kemampuannya, mampu mengarahkan dan mengembangkan potensi non-akademik peserta didik⁵⁷.

Kompetensi pada hakekatnya menggambarkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai-nilai yang harus dikuasai peserta didik dan direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Hall dan Jones, kompetensi (*comprtence*) adalah pernyataan yang menggambarkan penampilan suatu kemampuan tertentu secara bulat yang merupakan perpaduan antara pengetahuan dan kemampuan yang dapat diamati dan diukur. Pusat kurikulum Depdiknas mengatakan kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan dan nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten dan terus menerus.

⁵⁷ A Fatah Yasin, *loc. cit.*, hlm 73-75

Jadi kompetensi menggambarkan kemampuan bertindak dilandasi ilmu pengetahuan yang hasil dari tindakan itu bermanfaat bagi dirinya dan bagi orang lain. SK Mendiknas RI No. 045/U/2002 menyatakan elemen kompetensi terdiri dari (1) landasan kepribadian; (2) penguasaan ilmu dan keterampilan; (3) kemampuan berkarya; (4) sikap dan prilaku dalam berkarya; (5) pemahaman kaidah kehidupan bermasyarakat. Sedangkan UUSPN No. 20 tahun 2003 dalam pasal 10 dijelaskan kompetensi guru meliputi (1) kompetensi pedagogik yaitu kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik; (2) kompetensi kepribadian yaitu kemampuan kepribadian yang mantap berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan bagi anak didiknya; (3) kompetensi sosial yaitu kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua, atau wali peserta didik; dan (4) kompetensi profesional yaitu kemampuan menguasai materi pelajaran secara luas dan mendalam diperoleh melalui pendidikan profesi.

Adapun rumusan kelompok kompetensi terdiri dari (1) kompetensi utama yaitu kemampuan untuk menampilkan unjuk kerja yang memuaskan sesuai dengan penciri program studi; (2) kompetensi pendukung yaitu kemampuan yang gayut dan dapat mendukung kompetensi utama serta merupakan ciri khas satuan pendidikan bersangkutan; (3) kompetensi lainnya yaitu kemampuan yang ditambahkan yang dapat membantu meningkatkan kualitas hidup, dan ditetapkan berdasarkan keadaan serta kebutuhan lingkungan satuan pendidikan⁵⁸.

⁵⁸ Syaiful Sagala. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), Hlm 157-158

Lebih lanjut dikemukakan bahwa kompetensi pedagogik guru merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi hal-hal sebagai berikut:

1) Kemampuan Mengelola Pembelajaran

Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Secara pedagogis, kompetensi guru dalam mengelola pembelajaran perlu mendapat perhatian yang serius. Sehubungan dengan itu guru dituntut untuk memiliki kompetensi yang memadai dalam mengelola pembelajaran. Secara operasional kemampuan mengelola pembelajaran menyangkut tiga fungsi manajerial, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.

- a) Perencanaan menyangkut penetapan tujuan, dan kompetensi, serta memperkirakan cara pencapaiannya. Perencanaan merupakan fungsi sentral dari manajemen pembelajaran dan harus berorientasi ke masa depan. Guru sebagai manajer pembelajaran harus mampu mengambil keputusan yang tepat untuk mengelola berbagai sumber
- b) Pelaksanaan adalah proses yang memberikan kepastian bahwa proses belajar mengajar telah memiliki sumber daya manusia dan sarana prasarana yang diperlukan, sehingga dapat membentuk kompetensi dan mencapai tujuan yang diinginkan.
- c) Evaluasi bertujuan untuk mengukur kinerja yang dicapai sesuai dengan rencana atau tujuan yang telah ditetapkan. Guru diharapkan membimbing dan mengarahkan pengembangan kurikulum dan melaksanakan pembelajaran secara efektif, serta memerlukan pengawasan dalam

pelaksanaannya.

Guru merupakan seorang manajer dalam pembelajaran, yang bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian perubahan atau perbaikan program pembelajaran.

Untuk menjamin efektifitas pengembangan kurikulum dan sistem pembelajaran, guru sebagai pengelola pembelajaran bersama tenaga pendidik lainnya harus menjabarkan isi kurikulum secara lebih rinci dan operasional ke dalam program pembelajaran menjadi silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran dengan memperhatikan beberapa prinsip sebagai berikut.

- (1) Tujuan dan kompetensi yang hendak dicapai harus jelas, makin operasional dan kompetensi, makin mudah terlihat dan makin tepat program-program yang dikembangkan untuk pencapaiannya,
- (2) Jelas program itu harus sederhana dan fleksibel,
- (3) Program-program yang disusun dan dikembangkan harus sesuai dengan tujuan dan kompetensi yang telah ditetapkan,
- (4) Program yang dikembangkan harus menyeluruh dan jelas pencapaiannya, dan
- (5) Harus ada koordinasi antar komponen pelaksana program pembelajaran.

Selanjutnya, perlu dilakukan pembagian tugas tenaga kependidikan, penyusunan kalender pendidikan dan jadwal pembelajaran, pembagian waktu yang digunakan, penetapan pelaksanaan evaluasi belajar, penetapan penilaian,

penetapan norma kenaikan kelas, pencatatan kemajuan belajar peserta didik, serta peningkatan perbaikan pembelajaran dan pengisian waktu jam kosong⁵⁹.

Sehubungan dengan hal tersebut, kemampuan mengelola pembelajaran sebagaimana telah dikemukakan di atas, dapat dianalisis dalam beberapa kompetensi yang mencakup pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi dan hasil belajar.

2) Pemahaman Terhadap Peserta Didik

Pemahaman terhadap peserta didik merupakan salah satu kompetensi pedagogik yang harus dimiliki guru. Sedikitnya terdapat empat hal yang harus dipahami guru dari peserta didiknya, yaitu (1) tingkat kecerdasan, (2) kreativitas, (3) cacat fisik, dan (4) perkembangan kognitif.

(1) Tingkat Kecerdasan

Orang yang berjasa menemukan tes inteligensi pertama sekali adalah seorang dokter berkebangsaan Perancis: Alfred Binet dan pembantunya Simon, tes ini pertama sekali diumumkan antara 1908–1911 yang diberi nama skala pengukur kecerdasan. Purwanto, tes Binet Simon terdiri dari sekumpulan pertanyaan-pertanyaan yang telah dikelompokkan-kelompokan menurut umur (untuk anak-anak umur 3–5 tahun) yang tidak berhubungan dengan pelajaran di sekolah, seperti:

- (a) Mengulang kalimat-kalimat yang pendek atau panjang,
- (b) Mengulang deretan angka-angka,

⁵⁹ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 77-79

- (c) Memperbandingkan berat timbangan,
- (d) Menceritakan isi gambar-gambar,
- (e) Menyebutkan nama bermacam-macam warna, dan
- (f) Menyebutkan harga mata uang.

Dengan tes semacam inilah usia kecerdasan seseorang diukur/ditentukan. Dari tes itu ternyata tidak tentu bahwa usia kecerdasan tidak sama dengan usia sebenarnya. Sehingga dengan demikian kita dapat melihat adanya perbedaan-perbedaan I.Q (Intelligence Quotient) pada tiap-tiap orang/anak.

(2) Kreatifitas

Kreativitas bisa dikembangkan dengan penciptaan proses pembelajaran yang memungkinkan peserta didik mengembangkan kreativitasnya. Secara umum guru diharapkan menciptakan kondisi yang baik, yang memungkinkan setiap peserta didik dapat mengembangkan kreativitasnya, antara lain dengan teknik kerja kelompok kecil, penugasan dan mensponsori pelaksanaan proyek. Anak yang kreatif belum tentu pandai, dan sebaliknya.

Proses pembelajaran pada hakikatnya untuk mengembangkan aktivitas dan kreativitas peserta didik, melalui berbagai interaksi dan pengalaman belajar. Namun dalam pelaksanaannya seringkali kita tidak sadar, bahwa masih banyak kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan justru menghambat aktivitas dan kreativitas peserta didik.

Hal ini dapat dilihat dalam proses belajar mengajar di kelas yang pada umumnya lebih menekankan pada aspek kognitif. Gibbs, berdasarkan penelitiannya menyimpulkan bahwa kreativitas dapat dikembangkan dengan memberi

kepercayaan, komunikasi yang bebas, pengarahan diri, dan pengawasan yang tidak terlalu ketat. Hasil penelitian tersebut dapat diterapkan atau ditransfer dalam proses pembelajaran sehingga peserta didik akan lebih kreatif jika:

- (a) Dikembangkan rasa percaya, dan tidak ada perasaan takut,
- (b) Diberi kesempatan untuk berkomunikasi ilmiah secara bebas dan terarah,
- (c) Dilibatkan dalam menentukan tujuan dan evaluasi belajar, dan
- (d) Diberi pengawasan yang tidak terlalu ketat dan tidak terlalu otoriter.

(3) Kondisi Fisik

Kondisi fisik antara lain berkaitan dengan penglihatan, pendengaran, kemampuan bicara, pincang, dan lumpuh karena kerusakan otak. Terhadap peserta didik yang memiliki kelainan fisik diperlukan sikap dan layanan yang berbeda dalam rangka membantu perkembangan pribadi mereka. Ornstein dan Levine membuat pernyataan sebagai berikut:

- (a) Orang yang mengalami hambatan, bagaimanapun hebatnya ketidakmampuan mereka, harus diberikan kebebasan dan pendidikan yang cocok,
- (b) Penilaian terhadap mereka harus adil dan menyeluruh. Orang tua / wali mereka harus adil, dan boleh memprotes keputusan yang dibuat kepala sekolah,
- (c) Rencana pendidikan individual, yang meliputi pendidikan jangka panjang, dan jangka pendek harus diberikan, dan meninjau kembali tujuan dan metode yang dipilih, dan

- (d) Layanan pendidikan diberikan dalam lingkungan yang agak terbatas; untuk memberikan layanan yangb tepat, pada saat tertentu anak-anak bisa ditempatkan dikelas khusus atau terpisah⁶⁰.

(4) Pertumbuhan dan Perkembangan Kognitif

Pertumbuhan dan perkembangan dapat diklasifikasikan atas kognitif, psikologis, dan fisik. Pertumbuhan dan perkembangan berhubungan dengan struktur dan fungsi karakteristik manusia. Perubahan-perubahan tersebut terjadi dalam kemajuan yang mantap, dan merupakan suatu proses kematangan. Terdapat empat tahap pokok tahap perkembangan mental manusia yang dikemukakan oleh piaget sebagai berikut:

- (a) Tahap sensorimotorik (sejak lahir hingga usia dua tahun). Anak mengalami kemajuan dalam operasi-operasi reflek dan belum mampu membedakan apa yang ada disekitarnya hingga ke aktifitas sensorimotorik yang kompleks, sehingga terjadi formulasi baru terhadap organisasi pola-pola lingkungan,
- (b) Tahap praoperasional (2-7 tahun). Pada tahap ini objek-objek dan peristiwa mulai menerima arti secara simbolis. Anak menyadari bahwa kemampuannya untuk belajar tentang konsep-konsep yang lebih kompleks meningkat bila dia diberi contoh-contoh yang nyata atau yang familiar,
- (c) Tahap operasi nyata (7-11 tahun). Anak mulai mengatur data ke dalam hubungan-hubungan logis dan mendapatkan kemudahan dalam manipulasi data dalam situasi pemecahan masalah. Oprasi-oprasi demikian bisa terjadi

⁶⁰ *Ibid.*, hlm. 94-95

jika objek-objek nyata memang ada. Anak mampu membuat keputusan tentang hubungan-hubungan timbal balik dan yang berkebalikan, misalnya kiri dan kanan adalah hubungan dalam hal posisi atau tempat, dan

- (d) Tahap operasi formal (usia 11 dan seterusnya). Tahap ini ditandai oleh perkembangan kegiatan-kegiatan operasi berfikir formal dan abstrak. Individu mampu menganalisis ide-ide, memahami tentang ruang dan hubungan-hubungan yang bersifat sementara. Orang muda ini mampu berfikir logis tentang data yang abstrak; mampu menyusun hipotesis dan mencari akibat-akibat yang mungkin bisa terjadi dari hipotesis tersebut; mampu membangun teori-teori dan memperoleh simpulan logis tanpa pernah memiliki pengalaman langsung.

Teori Piaget Sesuai dengan tugas guru dalam memahami dan menetapkan kegiatan kognitif yang harus ditampilkan pada tahap-tahap fungsi intelektual yang berbeda. Banyak hal yang menentukan kualitas hasil belajar peserta didik yang secara dikotomi diklasifikasikan atas faktor endogen dan eksogen. Dari dua unsur tersebut lahir salah satu hal yang amat dikenal dalam belajar, yakni kesiapan (readiness), yaitu suatu kemampuan untuk berformasi dalam melaksanakan tugas tertentu sesuai dengan tuntutan situasi yang dihadapi. Sedikitnya terdapat tiga unsur dalam kesiapan tersebut yaitu:

- 1) Kesiapan fisik, antara lain urat-urat saraf dan otot,
- 2) Kejiwaan, antara lain bebas dari konflik emosional, dan
- 3) Pengalaman, berhubungan dengan keterampilan-keterampilan yang dipelajari sebelumnya.

Perbedaan individu sebagaimana diuraikan di atas perlu dipahami oleh para pengembang kurikulum, guru, calon guru dan kepala sekolah agar dapat melaksanakan pembelajaran secara efektif. Memahami karakteristik individu sebagaimana diuraikan di atas, dalam pembelajaran peserta didik dapat diklasifikasikan kedalam tiga kelompok yaitu:

a) Kelompok normal.

- Mengembangkan pemahan tentang prinsip dan praktik aplikasi,
- Mengembangkan kemampuan praktik akademik yang berhubungan dengan pekerjaan.

b) Kelompok sedang

- Mengembangkan kemahiran berkomunikasi, kemahiran menggali potensi diri, dan aplikasi praktikal,
- mengembangkan kemahiran akademik dan kemahiran praktikal sehubungan dengan perkembangan dunia kerja maupun melanjutkan program pendidikan professional.

c) Kelompok tinggi

- Mengembangkan pemahaman tentang prinsip, teori, dan aplikasi,
- Mengembangkan kemampuan akademik untuk memasuki pendidikan tinggi.

Pengelompokan peserta didik ini perlu dijadikan bahan pertimbangan dan diperhatikan dalam menyusun kurikulum dan pengembangan pembelajaran, baik yang dikembangkan oleh Dinas Pendidikan maupun oleh sekolah atau satuan pendidikan.

3) Perancangan Pembelajaran

Perancangan pembelajaran merupakan salah satu kompetensi pedagogik yang harus dimiliki guru, yang bermuara pada pelaksanaan pembelajaran. Perancangan pembelajaran sedikitnya mencakup tiga kegiatan, yaitu identifikasi kebutuhan, perumusan kompetensi dasar, dan penyusunan program pembelajaran.

a) Identifikasi Kebutuhan

Kebutuhan merupakan kesenjangan antara apa yang seharusnya dengan kondisi yang sebenarnya, atau sesuatu yang harus dipenuhi untuk mencapai tujuan. Pada tahap ini, sebaiknya guru melibatkan peserta didik untuk mengenali, menyatakan dan merumuskan kebutuhan belajar, sumber-sumber yang tersedia dan hambatan yang mungkin dihadapi dalam kegiatan pembelajaran untuk memenuhi kebutuhan belajar.

Identifikasi kebutuhan bertujuan antara lain untuk melibatkan dan memotivasi peserta didik agar kegiatan belajar dirasakan sebagai bagian dari kehidupan dan mereka merasa memilikinya. Hal; ini dapat dilakukan sebagai berikut:

- (1) Peserta didik didorong untuk menyatakan kebutuhan belajar berupa kompetensi tertentu yang ingin mereka miliki dan diperoleh melalui kegiatan pembelajaran,
- (2) Peserta didik didorong untuk mengenali dan mendayagunakan lingkungan sebagai sumber belajar untuk memenuhi kebutuhan belajar, dan

- (3) Peserta didik dibantu untuk mengenali dan menyatakan kemungkinan adanya hambatan dalam upaya memenuhi kebutuhan belajar, baik yang datang dari dalam maupun dari luar.

Berdasarkan identifikasi terhadap kebutuhan belajar bagi pembentukan kompetensi peserta didik, baik secara kelompok maupun perorangan, kemudian diidentifikasi sejumlah kompetensi untuk dijadikan bahan pembelajaran.

b) Identifikasi Kompetensi

Kompetensi merupakan suatu yang ingin dimiliki oleh peserta didik, dan merupakan komponen utama yang harus dirumuskan dalam pembelajaran. Kompetensi yang jelas akan memberi petunjuk yang jelas pula terhadap materi yang harus dipelajari, penetapan metoda dan media pembelajaran, serta memberi petunjuk terhadap penilaian. Oleh sebab itu setiap kompetensi harus merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak (*thinking skill*). Dari uraian di atas pembentukan kompetensi melibatkan *intelegensi question (IQ)*, *emosional intelegensi (EI)*, *creativity intelegensi (CI)*, yang secara keseluruhan harus tertuju pada pembentukan *spiritual intelegensi (SI)*. Penilaian pencapaian kompetensi perlu dilakukan secara objektif, berdasarkan kinerja peserta didik, dengan bukti penguasaan mereka terhadap suatu kompetensi sebagai hasil belajar.

4) Penyusunan Program Pembelajaran

Penyusunan program pembelajaran akan bermuara pada rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), sebagai produk program pembelajaran jangka pendek, yang mencakup komponen program kegiatan belajar dan proses

pelaksanaan program. Komponen program mencakup kompetensi dasar, materi standar, metode dan teknik, media dan sumber belajar, waktu belajar dan daya dukung lainnya. Rencana pelaksanaan pembelajaran pada hakikatnya merupakan suatu sistem, yang terdiri atas komponen-komponen yang saling berhubungan serta berinteraksi satu sama lain, dan memuat langkah-langkah pelaksanaannya untuk membentuk kompetensi⁶¹.

Dengan menyusun program pembelajaran sebelum guru tersebut hendak mengajar di kelas, nantinya akan memudahkan guru tersebut dalam menyampaikan dan model strategi apa yang akan dipakai dalam menyampaikan pelajarannya.

5) Pelaksanaan Pembelajaran yang Mendidik dan Dialogis

Kegagalan pelaksanaan pembelajaran sebagian besar disebabkan oleh penerapan metode pendidikan konvensional, anti dialog, proses penjinakan, pewarisan pengetahuan, dan tidak bersumber pada realitas masyarakat.⁶² Pembelajaran pada hakikatnya adalah proses interaksi antara peserta didik dengan lingkungan, sehingga terjadi perubahan perilaku kearah yang lebih baik. Dalam interaksi tersebut banyak sekali faktor yang mempengaruhinya, baik faktor eksternal yang datang dari lingkungan, maupun faktor internal yang datang dari dalam diri individu.

Dalam pembelajaran, tugas guru yang paling utama adalah mengkondisikan lingkungan agar menunjang terjadinya perubahan perilaku pembentukan

⁶¹ *Ibid.*, hlm 100-102

⁶² *Ibid.*, hlm. 102

kompetensi peserta didik. Umumnya pembelajaran menyangkut tiga hal: pre tes, proses, dan post tes sebagai berikut:

a) Pre tes (tes awal)

Pre tes memegang peranan penting dalam proses pembelajaran, yang berfungsi antara lain:

- (1) Untuk menyiapkan peserta didik dalam proses belajar, dengan pre tes maka pikiran mereka terfokus pada soal yang harus dikerjakan,
- (2) Untuk mengetahui kemajuan peserta didik sehubungan dengan proses pembelajaran yang dilakukan, dengan cara membandingkan hasil pre tes dengan post tes,
- (3) Untuk mengetahui kemampuan awal yang telah dimiliki peserta didik mengenai kompetensi dasar yang akan dijadikan topic dalam proses pembelajaran, dan
- (4) Untuk mengetahui dari mana seharusnya proses pembelajaran dimulai, kompetensi dasar mana yang telah dimiliki peserta didik, dan tujuan-tujuan mana yang perlu mendapat penekanan dan perhatian khusus.

b) Proses

Proses adalah sebagai kegiatan ini dari pelaksanaan pembelajaran dan pembentukan kompetensi peserta didik. Proses pembelajaran dan pembentukan kompetensi dikatakan efektif apabila seluruh peserta didik terlibat secara aktif, baik mental, fisik maupun sosial.

Kualitas pembelajaran dan pembentukan kompetensi peserta didik dapat dilihat dari segi proses dan hasil. Dari segi proses, pembelajaran dan pembentukan

kompetensi dikatakan berhasil dan berkualitas apabila seluruhnya atau setidaknya sebagian besar (75%) peserta didik terlibat secara fisik, mental, maupun sosial dalam proses pembelajaran disamping menunjukkan gairah belajar yang tinggi, nafsu belajar yang besar dan tumbuhnya rasa percaya diri. Sedangkan dari segi hasil, proses pembelajaran dan pembentukan kompetensi dan perilaku yang positif pada diri peserta didik seluruhnya setidaknya sebagian besar (75%). Proses pembelajaran dan pembentukan kompetensi dikatakan berhasil apabila masukan merata, menghasilkan output yang banyak dan bermutu tinggi, serta sesuai dengan kebutuhan, perkembangan masyarakat dan pembangunan.

c) Post Test

Pada umumnya pelaksanaan pembelajaran diakhiri dengan post test, post test memiliki banyak kegunaan terutama dalam melihat keberhasilan pembelajaran. Fungsi post test antara lain :

- (1) Untuk mengetahui tingkat penguasaan peserta didik terhadap kompetensi yang telah ditentukan, baik secara individu maupun kelompok,
- (2) Untuk mengetahui kompetensi dasar dan tujuan-tujuan yang dapat dikuasai anak didik dan tujuan-tujuan yang belum dikuasai anak didik. Bagi anak yang belum menguasai tujuan pembelajaran perlu diberikan pengulangan (*remedial teaching*),
- (3) Untuk mengetahui peserta didik yang perlu mengikuti kegiatan remedial maupun yang perlu diberikan pengayaan, dan

- (4) Sebagai bahan acuan untuk melakukan perbaikan proses pembelajaran dan pembentukan kompetensi peserta didik yang telah dilaksanakan, baik terhadap perencanaan, pelaksanaan maupun evaluasi⁶³.

6) Pemanfaatan Teknologi Pembelajaran

Fasilitas pendidikan pada umumnya mencakup sumber belajar, sarana dan prasarana sehingga peningkatan fasilitas pendidikan harus ditekankan pada peningkatan sumber-sumber belajar, baik kuantitas maupun kualitasnya, sejalan dengan perkembangan teknologi pendidikan dewasa ini. Sehubungan dengan itu, peningkatan fasilitas laboratorium, perpustakaan, atau ruang-ruang belajar khusus seperti ruangan komputer, sanggar seni, ruang audio dan video seyogianya semakin menjadi faktor-faktor yang diperhatikan dalam peningkatan fasilitas pembelajaran.

Bagaimana mendidik peserta didik adalah mengembangkan potensi kemanusiaannya, sehingga mampu berbuat sesuai dengan nilai-nilai kemanusiaan, seperti nilai keagamaan, keindahan, ekonomi, pengetahuan, teknologi, sosial dan kecerdasan. Teknologi pembelajaran merupakan sarana pendukung untuk membantu memudahkan pencapaian tujuan pembelajaran dan pembentukan kompetensi, memudahkan penyajian data, informasi materi pembelajaran, dan variasi budaya.

Dalam hal ini guru dituntut untuk memiliki kemampuan mengorganisir, menganalisis dan memilih informasi yang paling tepat dan berkaitan langsung dengan pembentukan kompetensi peserta didik serta tujuan pembelajaran⁶⁴.

⁶³ *Ibid.*, hlm. 103-106

Dengan demikian, penguasaan guru terhadap standar kompetensi dalam bidang teknologi pembelajaran dapat dijadikan salah satu indikator standar dan sertifikasi kompetensi guru.

7) Evaluasi Hasil Belajar (EHB)

Evaluasi atau penilaian memegang peran penting dalam segala bentuk pengajaran yang efektif. Berhasil tidaknya pendidikan dalam mencapai tujuannya dapat dilihat dari evaluasi terhadap out put yang dihasilkan.

Keberhasilan dan kegagalan pendidikan akan ditentukan oleh keprofesionalan guru. Oleh karena itu, guru dituntut untuk profesional dan menjalankan tugasnya. Seorang guru yang professional akan selalu melakukan sesuatu yang benar dan baik (*do the right think and do it right*), termasuk dalam mengevaluasi proses dan hasil pendidikan yang sedang dan sudah dilakukan.⁶⁵

Firman Allah dalam Al-Qur'an:

وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَٰؤُلَاءِ
 إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ . قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا ۗ إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ
 الْحَكِيمُ

Artinya: “Dan Dia mengajarkan kepada Adam Nama-nama (benda-benda) seluruhnya, kemudian mengemukakannya kepada Para Malaikat lalu berfirman:

⁶⁴ *Ibid.*, hlm. 107-108

⁶⁵ Muhamad Nurdin, *Kiat Menjadi Guru Profesional* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm: 168

"Sebutkanlah kepada-Ku nama benda-benda itu jika kamu mamang benar orang-orang yang benar!"

mereka menjawab: "Maha suci Engkau, tidak ada yang Kami ketahui selain dari apa yang telah Engkau ajarkan kepada kami; Sesungguhnya Engkaulah yang Maha mengetahui lagi Maha Bijaksana" (Al-Baqarah 31-32)⁶⁶

Ayat diatas menerangkan pengevaluasian terhadap Nabi Adam tentang nama-nama yang diajarkan Allah kepadanya dihadapan malaikat. Hal ini merupakan evaluasi untuk mengetahui daya kognisi, hafalan manusia dan pelajaran yang sudah diberikan.

Evaluasi hasil belajar dilakukan untuk mengetahui perubahan dan pembentukan kompetensi peserta didik , yang dapat dilakukan dengan penilaian kelas, tes kemampuan dasar penilaian akhir satuan pendidikan dan sertifikasi, serta penilaian program.

a) Penilaian kelas

Penilaian kelas dilakukan dengan ulangan harian, ulangan umum, dan uian akhir. Ulangan harian dilakukan setiap selesai proses pembelajaran dalam satuan bahasan atau kompetensi tertentu. Ulangan harian ini terdiri dari seperangkat soal yang harus dijawab oleh perserta didik, dan tugas-tugas berstruktur yang berkaitan dengan konsep yang sedang dibahas. Ulangan harian minimal dilakukan tiga kali dalam setiap semester. Ulangan harian ini terutama ditujukan untuk memperbaiki program pembelajaran.

⁶⁶ *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Jakarta: Depag RI, 1987), hlm. 14

Sedangkan ulangan umum dilaksanakan setiap akhir semester dengan bahan yang disajikan sebagai berikut:

- (1) Ulangan umum semester pertama soalnya diambil dari materi semester pertama,
- (2) Ulangan umum semester kedua soalnya merupakan gabungan dari semester pertama dan kedua dengan penekanan pada materi semester kedua.

Ulangan umum dilaksanakan secara bersama-sama untuk kelas-kelas parallel, dan pada umumnya dilakukan ulangan umum bersama, baik tingkat rayon, kecamatan, kodya/kabupaten maupun provinsi. Hal ini dilakukan terutama dimaksudkan untuk meningkatkan pemerataan mutu pendidikan dan menjaga keakuratan soal-soal yang diujikan.

Ujian akhir dilakukan pada akhir program pendidikan. Bahan-bahan yang diujikan meliputi seluruh materi pembelajaran yang telah diberikan, dengan penekanan pada bahan-bahan yang diberikan pada kelas tinggi.

Penilaian kelas dilakukan oleh guru untuk mengetahui kemajuan dan hasil belajar peserta didik, memberikan umpan balik, mempengaruhi proses pembelajaran dan pembentukan kompetensi peserta didik, mendiagnosa kesulitan belajar dan pembentukan kompetensi peserta didik.

b) Tes kemampuan dasar

Tes kemampuan dasar dilakukan untuk mengetahui kemampuan membaca, menulis, dan berhitung yang diperlukan dalam rangka memperbaiki program pembelajaran.

c) Penilaian Akhir Satuan Pendidikan dan Sertifikasi

Pada setiap akhir semester dan tahun pelajaran diselenggarakan kegiatan penilaian guna mendapatkan gambaran secara utuh dan menyeluruh mengenai ketuntasan belajar peserta didik dalam satuan waktu tertentu. Untuk keperluan sertifikasi, kinerja, dan hasil belajar yang dicantumkan dalam Surat Tanda Tamat Belajar tidak semata-mata didasarkan atas hasil penilaian pada akhir jenjang sekolah

d) Benchmarking

Benchmarking merupakan suatu standar untuk mengukur kinerja yang sedang berjalan, proses, dan hasil untuk mencapai suatu keunggulan yang memuaskan. Ukuran keunggulan dapat ditentukan di tingkat sekolah, daerah atau nasional. Penilaian dilaksanakan secara berkesinambungan sehingga peserta didik dapat mencapai satuan tahap keunggulan pembelajaran yang sesuai dengan kemampuan usaha dan keuletannya. Untuk dapat memperoleh data dan informasi tentang pencapaian bechmarking tertentu dapat diadakan penilaian secara nasional dilaksanakan pada akhir satuan pendidikan. Hasil penilaian tersebut dapat dipakai untuk memberikan peringkat kelas dan tidak dapat untuk memberikan nilai akhir peserta didik. Hal ini dimaksudkan sebagai salah satu dasar pembinaan guru dan kinerja sekolah.

e) Penilaian Program

Penilaian program dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional, dan Dinas Pendidikan secara kontinyu dan berkesinambungan. Penilaian program dilakukan untuk mengetahui kesesuaian kurikulum dengan dasar , fungsi, dan

tujuan pendidikan nasional, serta kesesuaiannya dengan tuntutan perkembangan masyarakat, dan kemajuan zaman.⁶⁷

Dengan adanya evaluasi atau penilaian, guru dapat mengetahui berhasil tidaknya pendidikan dalam mencapai tujuannya. Hal ini dapat dilihat dari evaluasi terhadap out put yang dihasilkan.

8) Pengembangan Peserta Didik

Pengembangan peserta didik merupakan bagian dari kompetensi pedagogik yang harus dimiliki guru, untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki oleh setiap peserta didik. Pengembangan peserta didik dapat dilakukan oleh guru melalui berbagai cara, antara lain kegiatan ekstrakurikuler, pengayaan dan remedial, serta bimbingan konseling (BK)

(a) Kegiatan Ekstra Kurikuler

Kegiatan ekstrakurikuler yang juga sering disebut ekstrakurikuler, merupakan kegiatan tambahan di suatu lembaga pendidikan, yang dilaksanakan di luar kegiatan kurikuler, kegiatan ini banyak ragam dan kegiatannya, antara lain kesenian, olah raga, kepramukaan, keagamaan dan sebagainya. Kegiatan ekstrakurikuler ini dikembangkan di sekolah sesuai dengan kemampuan dan keadaan sekolah itu sendiri.

Disamping membentuk bakat ekstrakurikuler juga dapat membentuk watak dan kepribadian anak didik, mengurangi kenakalan remaja, dapat saling mengenal satu sama lain antara anak didik dalam suatu kelas dengan kelas lainnya. Agar

⁶⁷ E. Mulyasa, *op. cit.*, hlm: 108-110

ekskulini dapat berhasil dan berdaya guna dapat dibina sesuai dengan visi dan misi sekolah yang bersangkutan.

(b) Pengayaan dan Remedial

Program ini merupakan, pelengkap dan penjabaran dari program mingguan dan harian. Berdasarkan analisis terhadap kegiatan belajar, dan terhadap tugas-tugas, hasil tes dan ulangan dapat diperoleh tingkat kemampuan belajar setiap peserta didik. Program ini juga mengidentifikasi materi yang perlu diulang, peserta didik yang wajib mengikuti remedial, dan yang mengikuti program pengayaan.

(c) Bimbingan dan Konseling Pendidikan

Sekolah berkewajiban memberikan bimbingan dan konseling kepada peserta didik yang menyangkut pribadi, sosial, belajar dan karier. Dalam SNP pasal 28 ayat (3) butir d, kompetensi sosial adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

Lebih lanjut diuraikan RPP kompetensi sosial merupakan kemampuan guru memiliki kompetensi untuk :

- a) berkomunikasi secara lisan, tulisan dan isyarat,
- b) menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional,
- c) bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan

d) bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar⁶⁸.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa guru adalah makhluk sosial, yang dalam kehidupannya tidak bisa terlepas dari kehidupan sosial masyarakat, dan lingkungannya.

D. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah dalam Meningkatkan

Kompetensi Pedagogik Guru PAI

Dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia di madrasah, diperlukan upaya agar seluruh tenaga kependidikan memiliki kesempatan untuk berkembang baik kemampuan maupun karirnya. Hal ini akan memberikan dampak terhadap mutu pelayanan yang bisa diberikan, pada akhirnya dapat meningkatkan mutu pembelajaran.

Seorang kepala madrasah harus jeli melihat potensi bawahannya agar potensi tersebut bisa dikembangkan bagi kepentingan madrasah. Seorang manajer yang tidak akan melihat bawahannya dari sudut kekurangan, tetapi dari segi kelebihan. Untuk itu kepala madrasah sebagai manajer harus dapat mengenal kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh para tenaga kependidikan. Walaupun ada kekurangan harus menjadi tantangan untuk dapat diatasi oleh kepala madrasah. Upaya-upaya yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah dalam mengembangkan bawahan, antara lain dengan memberi tugas-tugas yang cocok dan cukup menantang, memberi kesempatan untuk melanjutkan pendidikan serta

⁶⁸ *Ibid.*, hlm. 111-113

member penghargaan pada tenaga kependidikan yang berprestasi dalam pekerjaannya.

Mengembangkan tenaga kependidikan adalah upaya agar dapat lebih optimal dalam bekerja sama (*collaboration throught people*). Hal ini juga berhubungan dengan menghargai kemampuan tenaga kependidikan (*stap recognition*). Kemampuan mengembangkan tenaga kependidiks, terutama berkaitan dengan pemberian kesempatan kepada tenaga kepenididikan untuk mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan secara teratur, revitalisasi Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Musyawarah Guru Pembimbing (MGP), dan Kelompok Kerja Guru (KKG), dskusi, seminar, lokakarya, dan penyediaan sumber belajar. Dalam rangka mengembangkan tenaga kependidikan, kepala madrasah juga harus memperhatikan kenaikan pangkat dan jabatannya.

Setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik khusus yang satu sama lain berbeda. Hal tersebut memerlukan perhatian dan pekayanan khusus pula dari kepala madrasah, agar mereka memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya.

Dalam mengimplementasikan MBM, perlu diusahakan untuk memenuhi kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala madrasah memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap tenaga kependidikan pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan. Uraian diatas menunjukkan bahwa untuk meningkatkan MBM, terutama dalam perolehan

peningkatan kinerja, perlu diadakan pengkajian terhadap komponen-komponen inti yaitu kompetensi dan motivasi.

Kedua komponen inti tersebut sekaligus merupakan kriteria untuk mengukur semangat kerja, yang secara langsung akan estbepengaruh terhadap prestasi kerja. Oleh karena itu, untuk mencapai prestasi kerja yang optimal kepala madrasah harus mampu membangkitkan motivasi para pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah⁶⁹.

Dalam implementasi manajemen berbasis madrasah (MBM), kepala madrasah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan madrasah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan madrasah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Sehubungan dengan MBM kepala madrasah dituntut senantiasa meningkatkan efektifitas kinerja, sehingga MBM sebagai paradigma baru manajemen pendidikan dapat memberikan hasil yang memuaskan.

Kinerja kepemimpinan madrasah dalam kaitannya dengan MBM adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala madrasah dalam mengimplementasikan MBM untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan itu, kepemimpinan kepala madrasah yang efektif dalam MBM dapat dianalisis berdasarkan kriteria berikut ini:

1. Mampu memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan untuk mewujudkan proses pembelajaran yang baik, lancar, dan produktif,

⁶⁹ Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah, *loc. cit.*, hlm. 56-57

2. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan secara tepat waktu dan tepat sasaran,
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah dan pendidikan,
4. Mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan tenaga kependidikan lain di madrasah,
5. Bekerja secara kolaboratif dengan tim manajemen, dan
6. Berhasil mewujudkan tujuan madrasah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan berparadigma Deskriptif-Kualitatif, Bogdan dan Taylor mendefinisikan “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 holistik (utuh). Jadi, dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari sesuatu keutuhan.⁷⁰

Data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. Hal itu disebabkan oleh adanya penerapan metode kualitatif. Selain itu, semua yang dikumpulkan berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang diteliti⁷¹.

Menurut Dr. Mardalis, metode deskriptif adalah upaya pendiskripsian kondisi-kondisi yang sekarang ini terjadi atau ada⁷². Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan realitas empiris sesuai fenomena secara rinci dan tuntas, serta

⁷⁰ Lexy J. Moeleong, *Metode Penelitian Kualitatif: Edisi Revisi* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 4

⁷¹ *Ibid.*, hlm. 11

⁷² Mardalis, *Metode Penelitian Proposal* (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), hlm. 26

untuk mengungkapkan gejala secara *holistis kontekstual* melalui pengumpulan data dari latar alami dengan memanfaatkan diri peneliti sebagai instrumen kunci.

Adapun jenis penelitian dalam skripsi ini adalah penelitian studi kasus, menurut Suharsimi Arikunto penelitian studi kasus adalah suatu penelitian yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala tertentu⁷³.

Studi kasus atau penelitian kasus adalah penelitian tentang status subjek penelitian yang berkenaan dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas. Subjek penelitian dapat saja individu, kelompok, lembaga maupun masyarakat. Peneliti ingin mempelajari secara intensif latar belakang serta interaksi lingkungan dari unit-unit sosial yang menjadi subyek. Tujuan studi kasus adalah untuk memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter-karakter yang khas dari kasus, ataupun status dari individu, yang kemudian dari sifat-sifat khas di atas akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum.

Penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus (*cause study*) yaitu penelitian yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala tertentu. Ditinjau dari wilayahnya, maka penelitian kasus hanya meliputi daerah atau subjek yang sempit, akan tetapi ditinjau dari sifat penelitian, penelitian kasus lebih mendalam dan objeknya adalah MAN Gondanglegi. Adapun tujuan studi kasus ialah untuk memberikan gambaran

⁷³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek: Edisi Revisi V* (Jakarta Rineka Cipta, 2002), hlm. 120

secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat, karakter yang khas dari kasus ataupun status dari individu, yang kemudian dari sifat-sifat khas diatas akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum⁷⁴.

Menurut Arief Furchan, dalam penelitian studi kasus yang ditekankan adalah pemahaman tentang mengapa subjek tersebut melakukan demikian dan bagaimana perilaku berubah ketika subjek tersebut memberikan tanggapan terhadap lingkungan dengan menemukan variable penting dalam sejarah perkembangan subjek tersebut⁷⁵.

Dalam penelitian ini peneliti berusaha memahami bagaimana implementasi manajemen berbasis madrasah (MBM) dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI, cara maupun strategi apa yang diterapkan di lembaga tersebut dalam mengembangkan pendidikan Agama Islam, serta bagaiman hasil dari penerapan cara maupun strategi tersebut terhadap peningkatan kinerja guru baik professional dan non professional.

B. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian kualitatif, peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan pengumpul data utama. Lexy J. Moeleong, berpendapat bahwa kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup rumit. Ia sekaligus merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data, dan

⁷⁴ Mardalis, *op. cit.* hlm 57

⁷⁵ Arief Furchan, *Pengantar Penelitian dalam Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1992), hlm. 416

pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitiannya. Pengertian instrumen atau alat penelitian di sini tepat karena ia menjadi segalanya dari keseluruhan proses penelitian. Namun, instrumen di sini dimaksudkan sebagai alat pengumpul data seperti tes pada penelitian kuantitatif⁷⁶.

Berdasarkan pada pandangan di atas, maka pada dasarnya kehadiran peneliti disini sebagai instrumen aktif dalam upaya mengumpulkan data-data lapangan penelitian. Peneliti sebagai instrumen penelitian dimaksudkan sebagai pewawancara dan pengamat, sebagai pewawancara peneliti akan mewawancarai kepala sekolah, waka kurikulum, guru PAI dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI. Sebagai pengamat (observer), peneliti mengamati pelaksanaan MBM dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI. Jadi selama penelitian ini dilakukan, peneliti bertindak sebagai observer, pengumpul data, penganalisis data dan sekaligus pelapor hasil penelitian. Dalam penelitian kualitatif, kedudukan peneliti adalah sebagai perencana, pelaksana, pengumpul data, penganalisis, penafsir data dan akhirnya pelapor hasil penelitian.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian skripsi ini dilakukan di MAN Gondanglegi, yang terletak di desa Putat Lor Kecamatan Gondanglegi Kabupaten Malang. Dengan Alamat Jalan raya Putat Lor Gondanglegi Malang. Lokasi sekolah tersebut sangat strategis karena berada di daerah jalur transportasi umum dan jalur wisata, tepatnya pada jalur Malang-Gondanglegi. Meskipun berada dekat dengan jalur transportasi tetapi

⁷⁶ Lexy J. Moeleong, *op.cit.*, hlm. 168

tidak mengganggu proses belajar mengajar, karena letak posisi gedung Madrasah masih sedikit masuk dari jalur jalan raya tersebut.

Pemilihan MAN Gondanglegi Malang sebagai objek penelitian didasarkan bahwa, MAN Gondanglegi Malang merupakan Madrasah yang saat ini banyak mengalami peningkatan. Baik sarana dan prasarana, maupun prestasi yang di raih oleh para siswa MAN Gondanglegi Malang. Hal inilah menjadi alasan peneliti untuk mengamati lebih jauh tentang Manajemen Berbasis Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI MAN Gondanglegi Malang.

D. Sumber Data

Yang dimaksud sumber data dalam penelitian ini, menurut Suharsimi Arikunto adalah subjek dimana data diperoleh.⁷⁷ Sedangkan menurut Lofland, yang dikutip oleh Moeleong, sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata atau tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain⁷⁸.

Adapun sumber data terdiri atas dua macam:

1. Sumber Data Primer

Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data⁷⁹. Dalam penelitian ini, sumber data primer yang diperoleh oleh peneliti adalah: hasil wawancara dengan Kepala Sekolah MAN

⁷⁷ Suharsimi Arikunto, *op.cit.*, hlm. 107

⁷⁸ Lexy, J, Moeleong, *op.cit.*, hlm. 157

⁷⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2006), hlm. 253

Gondanglegi, Waka Kurikulum MAN Gondanglegi dan Guru Pendidikan Agama Islam di MAN Gondanglegi.

2. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau dokumen⁸⁰. Sumber data sekunder yang diperoleh peneliti adalah data yang diperoleh langsung dari pihak-pihak yang berkaitan berupa data-data sekolah dan berbagai literatur yang relevan dengan pembahasan, seperti orang tua siswa dan dokumen-dokumen MAN Gondanglegi.

E. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini penulis menggunakan tiga macam teknik pengumpulan data, yaitu:

1. Metode Observasi atau Pengamatan.

Suharsimi Arikunto mengemukakan bahwa observasi atau disebut juga dengan pengamatan meliputi kegiatan pemusatan perhatian terhadap suatu objek dengan menggunakan segala indra⁸¹.

Berdasarkan definisi di atas, maka yang dimaksud metode observasi adalah suatu cara pengumpulan data melalui pengamatan panca indra yang kemudian diadakan pencatatan-pencatatan. Penulis menggunakan metode ini untuk mengamati secara langsung dilapangan, terutama data tentang :

⁸⁰ *Ibid.*, hlm. 253

⁸¹ Suharsimi Arikunto, *op.cit.*, hlm. 204

- a. Letak geografis serta keadaan fisik MAN Gondanglegi,
- b. Manajemen Pengelolaan Sekolah yang dipakai di MAN Gondanglegi,
- c. Kurikulum yang ada di MAN Gondanglegi,
- d. Fasilitas/sarana prasarana pendidikan yang ada di MAN Gondanglegi, dan
- e. Beberapa dokumen yang relevan dengan peningkatan kinerja guru.

2. Metode Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu⁸².

Metode wawancara atau metode interview dipergunakan kalau seseorang untuk tujuan suatu tugas tertentu, mencoba mendapatkan keterangan atau pendirian secara lisan dari seorang responden, dengan bercakap-cakap berhadapan muka dengan orang itu.

Metode interview ini penulis gunakan dengan tujuan untuk memperoleh data yang berkaitan dengan pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan. Adapun sumber informasi (Informan) adalah Kepala Sekolah MAN Gondanglegi, Waka Kurikulum MAN Gondanglegi dan Guru Agama Pendidikan Agama Islam MAN Gondanglegi.

3. Metode Dokumentasi

Tidak kalah penting dari metode-metode lain adalah metode dokumentasi, yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip,

⁸² Lexy J. Moeleong, *op.cit.*, hlm. 186

buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda dan sebagainya.

Dibandingkan dengan metode lain, maka metode ini agak tidak begitu sulit, dalam arti apabila ada kekeliruan sumber datanya masih tetap, belum berubah. Dengan metode dokumentasi yang diamati bukan benda hidup tetapi benda mati⁸³. Dari definisi diatas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa dokumentasi yang penulis gunakan adalah dengan mengambil kumpulan data yang ada di kantor MAN Gondanglegi baik berupa tulisan, papan nama, dan Brosur Profil MAN Gondanglegi.

F. Teknik Analisa Data

Setelah data terkumpul dilakukan pemilahan secara selektif disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian. Setelah itu, dilakukan pengolahan dengan proses editing, yaitu dengan meneliti kembali data-data yang didapat, apakah data tersebut sudah cukup baik dan dapat segera dipersiapkan untuk proses berikutnya. Secara sistematis dan konsisten bahwa data yang diperoleh dituangkan dalam suatu rancangan konsep yang kemudian dijadikan dasar utama dalam memberikan analisis.

Analisis data menurut Patton yang dikutip oleh Moleong, adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya kedalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Sedangkan menurut Bogdan dan Taylor, analisa data adalah proses yang merinci usaha secara formal untuk menemukan tema dan

⁸³ Suharsimi Arikunto, *op. ci.*, hlm. 206

merumuskan ide seperti yang disarankan oleh data dan sebagai usaha untuk memberikan bantuan pada tema dan ide itu⁸⁴.

Dalam penelitian ini yang digunakan dalam menganalisa data yang sudah diperoleh adalah dengan cara deskriptif (non statistik), yaitu penelitian yang dilakukan dengan menggambarkan data yang diperoleh dengan kata-kata atau kalimat yang dipisahkan untuk kategori untuk memperoleh kesimpulan. Yang bermaksud mengetahui keadaan sesuatu mengenai apa dan bagaimana, berapa banyak, sejauh mana, dan sebagainya.

Pada umumnya penelitian deskriptif merupakan penelitian non hipotesis. Penelitian deskriptif dibedakan dalam dua jenis penelitian menurut sifat-sifat analisa datanya, yaitu riset deskriptif yang bersifat eksploratif dan riset deskriptif yang bersifat developmental⁸⁵.

Dalam hal ini penulis menggunakan deskriptif yang bersifat eksploratif, yaitu dengan menggambarkan keadaan atau status fenomena⁸⁶. Peneliti hanya ingin mengetahui hal-hal yang berhubungan dengan keadaan sesuatu. Dengan berusaha memecahkan persoalan-persoalan yang ada dalam rumusan masalah dan menganalisa data-data yang diperoleh dengan menggunakan pendekatan sosiologis.

⁸⁴ Lexy J. Moeleong, *op.cit.*, hlm. 280

⁸⁵ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktis*, (Jakarta: PT Bima Karya, 1987), hlm. 195

⁸⁶ *Ibid.*, hlm. 195

G. Pengecekan Keabsahan Temuan

Pemeriksaan keabsahan data didasarkan atas kriteria tertentu. Kriteria itu terdiri atas derajat kepercayaan (kredibilitas), keteralihan, kebergantungan, dan kepastian. Masing-masing kriteria tersebut menggunakan teknik pemeriksaan sendiri-sendiri. Kriteria derajat kepercayaan pemeriksaan datanya dilakukan dengan:

1. Teknik perpanjangan keikutsertaan, ialah untuk memungkinkan peneliti terbuka terhadap pengaruh ganda, yaitu faktor-faktor kontekstual dan pengaruh bersama pada peneliti dan subjek yang akhirnya mempengaruhi fenomena yang diteliti;
2. Ketekunan/keajegan pengamatan, bermaksud menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci;
3. Triangulasi, adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya. Denzin membedakan empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori;
4. Pemeriksaan sejawat melalui diskusi, dilakukan dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi analitik dengan rekan-rekan sejawat;

5. Kecukupan refensial, alat untuk menampung dan menyesuaikan dengan kritik tertulis untuk keperluan evaluasi. film atau *video-tape*, misalnya dapat digunakan sebagai alat perekam yang pada saat senggang dapat dimanfaatkan untuk membandingkan hasil yang diperoleh dengan kritik yang telah terkumpul;
6. Kajian kasus negatif, dilakukan dengan jalan mengumpulkan contoh dan kasus yang tidak sesuai dengan pola dan kecenderungan informasi yang telah dikumpulkan dan digunakan sebagai bahan pembandingan; dan
7. Pengecekan anggota, yang dicek dengan anggota yang terlibat meliputi data, kategori analisis, penafsiran, dan kesimpulan. Yaitu salah satunya seperti ikhtisar wawancara dapat diperlihatkan untuk dipelajari oleh satu atau beberapa anggota yang terlibat, dan mereka diminta pendapatnya.

Kriteria kebergantungan dan kepastian pemeriksaan dilakukan dengan teknik auditing. Yaitu untuk memeriksa kebergantungan dan kepastian data.⁸⁷

Demikian halnya dalam penelitian ini, secara tidak langsung peneliti telah menggunakan beberapa kriteria pemeriksaan keabsahan data dengan menggunakan teknik pemeriksaan sebagaimana yang telah tersebut di atas, untuk membuktikan kepastian data. Yaitu dengan kehadiran peneliti sebagai instrumen itu sendiri, mencari tema atau penjelasan pembandingan atau penyaing, membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, mengadakan wawancara dari beberapa orang yang berbeda, menyediakan data deskriptif secukupnya, diskusi dengan teman-teman sejawat.

⁸⁷ Lexy J. Moeleong, *op.cit.*, hlm. 326-338.

H. Tahap-Tahap Penelitian

Tahap-tahap penelitian yang dimaksud dalam penelitian ini adalah berkenaan dengan proses pelaksanaan penelitian, dalam penelitian ini, ada beberapa tahapan penelitian:

1. Tahap pra lapangan
 - a. Memilih lapangan, dengan pertimbangan bahwa MAN Gondanglegi adalah salah satu MAN unggulan yang menerapkan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM),
 - b. Mengurus perijinan secara formal (ke pihak sekolah), dan
 - c. Melakukan penjajakan lapangan, dalam rangka penyesuaian dengan MAN Gondanglegi selaku objek penelitian.
2. Tahap pekerjaan lapangan
 - a. Mengadakan observasi langsung ke MAN Gondanglegi terhadap Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) Dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI, dengan melibatkan beberapa informan untuk memperoleh data,
 - b. Memasuki lapangan, dengan mengamati berbagai fenomena proses pembelajaran dan wawancara dengan beberapa pihak yang bersangkutan, dan
 - c. Berperan serta sambil mengumpulkan data.
3. Tahap penyusunan laporan penelitian, berdasarkan hasil data yang diperoleh⁸⁸.

⁸⁸ Lexi J. Moleong. Hlm 127

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pentahapan dalam penelitian ini adalah berbentuk urutan atau berjenjang yakni dimulai pada tahap pra penelitian, tahap penelitian, dan tahap penyusunan laporan penelitian, berdasarkan hasil data yang diperoleh. Namun, walaupun demikian sifat dari kegiatan yang dilakukan pada masing-masing tahapan tersebut tidaklah bersifat ketat, melainkan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Latar Belakang Objek Penelitian

1. Sejarah Berdirinya MAN Gondanglegi Malang

Madrasah ini didirikan pada tanggal 12 Maret 1985 sebagai Madrasah Aliyah Filial MAN Malang II Batu yang pada awalnya berada di Desa Banjarejo Kecamatan Gondanglegi (sekarang Kecamatan Pagelaran) dengan SK dari Direktorat Jendral Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Nomor: Kep/E/PP.03/2/69/85, tanggal 18 Maret 1985. Maka resmilah dibuka Man Malang II Filial Banrejo Gondanglegi.

Dilokasi yang berdekatan dengan STAI Al-Qolam, MTs. Al-Hamidiyah dan Madrasah Ibtidaiyah (MI) Miftakhul Ulum I Putat lor Gondanglegi Malang. Pada jalur yang sama ada beberapa SD Negeri/ MI Swasta, SLTP Negeri/ SLTP Swasta, MTs. Negeri/ MTs. Swasta, SMU Negeri, SMK dan Madrasah Aliyah Swasta, beberapa Masjid dan Musholla serta Asrama juga Pesantren.

Dalam lingkungan dengan latar belakang kehidupan beragama dan kehidupan ekonomi yang demikianlah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Gondanglegi ini berada yang dari lingkungan ini pula sebagian besar siswa Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Gondanglegi ini berasal, artinya lingkungan tersebut akan sangat berpengaruh terhadap pertumbuhan dan perkembangan Madrasah.

Adapun tokoh-tokoh pendiri Madrasah ini diantaranya adalah:

1. K.H. DARWIS SAID (Alm.) yang pada saat itu sebagai pengasuh Pondok Pesantren Babus Salam di Desa Banjarejo Kecamatan Gondanglegi Kabupaten Malang,
2. Drs. SULHANI yang pada saat itu menjabat sebagai Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Malang II Batu,
3. K.H. MURSYID ALIFI (Alm.) yang pada saat itu menjabat sebagai Plh. Kepala Madrasah Aliyah Filiyal MAN Malang Batu di Banjarejo tersebut,
4. Drs. IBNU JAZARI,
5. H. ABDUL AZIZ,
6. H. SIRAJ,
7. SULHAN SHOLEH, dan
8. Dan beberapa tokoh lain termasuk guru-guru pada periode awal.

Pada tahun 1991 Madrasah Aliyah Filiyal MAN Malang II Batu ini pindah ke Desa Putat lor Kecamatan Gondanglegi Kabupaten Malang dengan beberapa alasan, diantaranya adalah:

1. Pertumbuhan dan perolehan siswa kurang berkembang, karena lokasinya yang jauh dari keramaian dan jauh dari jalur Propinsi.
2. Pada saat yang bersamaan di Pondok Pesantren Babus Salam ini mendirikan Sekolah Lanjutan Umum yaitu SMA, sehingga perolehan siswa semakin merosot, karena siswa baru sebagian masuk ke SMA dan sebagian lagi masuk di Madrasah ini.

3. Dalam proses belajar dan mengajar Madrasah Aliyah Filial MAN Malang II Batu ini setatusnya masih numpang di Pondok Pesantren Babus Salam, padahal diantara syarat untuk menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) harus sudah memiliki tanah dan gedung sendiri.

Pada awal kepindahan di Desa Putat lor Madrasah ini mangalami banyak kendala dan hambatan, karena dalam peroses belajar mengajar siswanya masih numpang di STAI Al-Qolam (pada saat itu bernama UNISMA Fakultas Syari'ah yang merupakan cabang dari UNISMA pusat di Dinoyo), sedangkan peroses administrasi, kantornya numpang di MTs. Al-Hamidiyah, dan ini berjalan selama beberapa tahun.

Berangkat dari sinilah Madrasah ini mulai merintis dari awal lagi, dan berkat jasa dan usaha yang dilakukan oleh K.H. MURSYID ALIFI akhirnya memperoleh waqof sebidang tanah dari keluarga H. ABDUL HAMID untuk didirikan Madrasah. Dari sini pula Madrasah ini mulai berjalan dan berkembang, sehingga pada tahun 1995 Madrasah Aliyah ini naik setatusnya menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Gondanglegi dengan SK Menteri Agama Republik Indonesia Nomor: 515.A/1995 tanggal 25 Nopember 1995.

Dengan status sebagai Madrasah Negeri, tentunya disatu segi Madrasah ini dan semua yang ada di dalamnya adalah milik Negara dan diatur oleh Negara sebagaimana Madrasah Negeri pada umumnya, sedang di segi yang lain dukungan dan partisipasi dari masyarakat adalah mutlak dan sangat dibutuhkan bila Madrasah ini diharapkan berkembang dengan baik dan minimal bisa mengejar ketinggalan-ketinggalanya dari Madrasah Aliyah dan SLTA yang lain.

Mengenai tujuan berdirinya Madrasah Aliyah Negeri (MAN) ini ialah untuk membina mempersiapkan kader-kader yang cerdas, berilmu, trampil dan berbudi luhur serta mempersiapkan siswa-siswanya menuju ke tingkat yang lebih tinggi⁸⁹.

2. Identitas Sekolah

Madrasah Aliyah Negeri Malang. SK dari Direktorat Jendral Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Nomor: Kep/E/PP.03/2/69/85. Beralamatkan Jalan raya Putat lor kecamatan Gondanglegi kabupaten Malang Propinsi Jawa Timur dengan luas tanah 10.200 m² dan status tanah hak pakai sedangkan asal usul tanah aset pemerintah kabupaten Malang dengan luas bangunan 2.026 m².⁹⁰

3. Visi dan Misi MAN Gondanglegi Malang

Visi MAN Gondanglegi Malang:

“Terwujudnya MAN dambaan masyarakat yang mampu mendidik siswa menjadi insan yang bertakwa, berprestasi, trampil, dan mandiri dengan pendekatan kasih sayang, kekeluargaan, keteladanan, dan sarana yang memadai serta lingkungan yang bersih, indah asri dan islami”

Misi MAN Gondanglegi Malang:

1. Meningkatkan penghayatan dan pengalaman ajaran islam dengan membiasakan shalat berjamaah dan ibadah lainnya,

⁸⁹ Dokumentasi Profil MAN Gondanglegi Malang

⁹⁰ *Ibid.*,

2. Melaksanakan kegiatan ekstra kurikuler berorientasi pada peningkatan prestasi dan pelatihan keterampilan,
3. Memotivasi siswa untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi atau berwiraswasta,
4. Melaksanakan kegiatan pembelajaran dan bimbingan secara disiplin dan efektif guna mencapai prestasi akademik,
5. Menyelenggarakan dan meningkatkan siswa pada setiap lomba dan pertandingan sebagai ajang prestasi,
6. Memotivasi siswa untuk rajin membaca buku dan mengakses internet guna menambah wawasan keilmuan dan informasi, dan
7. Mengusahakan sarana dan prasarana yang memadai yang sesuai dengan kebutuhan pendidik dan pembelajaran,⁹¹

4. Keadaan Sarana dan Prasarana MAN Gondanglegi Malang

a. Tanah dan Halaman MAN Gondanglegi Malang

Tanah sekolah sepenuhnya milik negara. Luas areal seluruhnya 10.200 m².

Sekitar sekolah dikelilingi oleh pagar sepanjang 450 m.⁹²

Tabel II: Keadaan Sarana dan Prasarana MAN Gondanglegi Malang

Status	Milik Negara
Luas Tanah	10.200 m ²
Luas Bangunan	2.026 m ²

⁹¹ *Ibid.*,

⁹² *Ibid.*,

Luas Halaman	878 m ²
Luas Lap. Olahraga	400 m ²
Luas Kebun	6.336 m ²
Lain-lain	560 m ²

b. Gedung Madrasah MAN Gondanglegi Malang

Bangunan Madrasah pada umumnya dalam kondisi baik. Jumlah ruang kelas untuk menunjang kegiatan belajar memadai⁹³.

Tabel III: Keadaan Gedung Sekolah MAN Gondanglegi Malang

Luas Bangunan	: 2.026 m ²
Ruang Kepala Sekolah	: 1 Baik
Ruang TU	: 1 Baik
Ruang Guru	: 1 Baik
Ruang Kelas	: 14 Baik
Ruang Lab. IPA	: 1 Baik
Ruang Lab. Komputer	: 1 Baik
Ruang Perpustakaan	: 1 Baik
Ruang Serba Guna	: 1 Baik
Musholla	: 1 Baik
Ruang Osis	: 1 Baik
Ruang Olahraga	: 1 Baik
Ruang Menjahit	: 1 Baik

⁹³ *Ibid.*,

Lab. Bahasa	: 1 Baik
Ruang Koperasi Madrasah	: 1 Baik
Ruang BK	: 1 Baik

5. Keadaan Guru dan Staf Karyawan MAN Gondanglegi Malang

Table IV: Daftar Guru MAN Gondanglegi Malang Periode 2010-2011

NO	NAMA	JABATAN	KET
1	Drs. Ahmad Nurhadi, M.Ag	Kepala Sekolah	PNS
2	Dra. Nurul Hidayati	Kimia, Sosiologi	PNS
3	Arif Rahman. S. Pd	Biologi	PNS
4	Drs. Ahmad Ali	Kimia	PNS
5	Zainul Musafak, S. Pd	Fisika	PNS
6	Sugeng Hariyono, S. Pd	Matematika	PNS
7	Dra. Erna Lutfiati	B.Indonesia	PNS
8	Dra. Mutmainah	Biologi	PNS
9	Arif Miftahuddin, S. Pd	Fisika, Ketrampilan	PNS
10	Titien Sumartin, S. Pd	Matematika	PNS
11	Drs. Mansur	Tek. Infokom, Matematika	PNS
12	Kholil Rurohman, M.Ag	Bhs. Arab	PNS
13	Abdullah, S.Pd	PPKN	PNS
14	Siti Tatik Nurhayati, S.Pd	Matematika	PNS
15	Winnarsih, S.Pd	Kimia	PNS
16	Agung Srimulyono, S.Pd	Fisika	PNS

17	Hamidah Barid B, S.Pd	Biologi	PNS
18	Dyah Indrastuti, S.Pd	Bhs. Inggris	PNS
19	Endang Sri Purwati, S.Pd	Ekonomi	PNS
20	Drs. Ali Muhajir	PPKN	PNS
21	Ahmad Mustafa, S.Pd	Bhs. Indonesia	PNS
22	Ida Ruqoiyah, S.Pd	Qur'an Hadits	PNS
23	Drs. Abdur rokhim, M.Pd	Bahasa Inggris	PNS
24	M. Khorul Basyar, S. Ag	Bahasa Arab	PNS
25	Dra. Ikmatur Ni'am	Matematika	PNS
26	Hj. Maimunah, S.Si	Seni Budaya	PNS
27	Bahronil Ulum, S.Pd	Tek. Infokom	PNS
28	Dra. Hj. Dini Hidayati	Matematika	PNS
29	Drs. M. Sofyan Yunus	Penjaskes	PNS
30	Iffah Afida, S.Pd	Bahasa indonesia	PNS
31	Tri Budi Hermanto S.Pd	Penjaskes	PNS
32	Muyassaroh, S. Hum	Bahasa Arab	PNS
33	M. Hamim Muhtadi, S.S	Fiqih	PNS
34	H. Abdul Hanan, M.Ag	Fiqih	PNS
35	Yun Jauharotul Ashriyah, S.Pd	Aqidah Akhlaq	PNS
36	Siti Fatimah, S.Pd	Matematika	PNS
37	Cholifatus sa'adah	Bahasa Inggris	PNS
38	Adi Irawan, SPd	Geografi	PNS
39	Teguh Hendri, SPd	TIK, imia, seni budaya	PNS
40	Junaedi, SPd	Sejarah	PNS

41	Sri Utami, S. Pd	Kimia	PNS
42	Ibnu Mundzir, S.S	Bahasa Arab	PNS
43	Teguh Santoso, S.Pd	Sejarah	CPNS
44	Nur Said Dalpani	Bahasa Inggris	CPNS
45	Mulyono	Ketrampilan	PNS
46	Lailatul husnia, S. Pd	Kimia	PNS
47	Fatimah Zahroh	Ketrampilan	CPNS
48	MS. Huda, S. Pd	Penjaskes	PNS
49	Siti ur Qoyyimah, SPd	Ekonomi	PNS
50	Wahyudi	Seni budaya	PNS
51	Kustiani, S. Pd	BK	PNS

Table V: Daftar Staf Pegawai Karyawan MAN Gondanglegi Malang

NO	NAMA	KET
1	Maimunah	CPNS
2	Muyassaroh	CPNS
3	Winarsih	CPNS
4	Sri Utami	CPNS
5	M. Gufron	PNS
6	Mutmainah	CPNS
9	Sugeng Hariono	PNS

Dari sejumlah guru dan Pegawai karyawan MAN Gondanglegi Malang, 90 % yang berstatus guru PNS. Sisanya 10 % GTT/ PTT⁹⁴.

⁹⁴ *Ibid.*,

6. Siswa-Siswi MAN Gondanglegi Malang

Table V: Jumlah Peserta Didik MAN Gondanglegi Malang Periode 2010-2011

Kelas	Jumlah		Jumlah
	Laki-laki	Wanita	
XA	5	17	22
XB	5	15	20
XC	14	22	36
XD	12	23	35
XE	13	22	35
XF	12	24	36
XG	12	24	36
Jumlah	73	147	220
XI Ilmu Bahasa 1	-	20	20
XI Agama	7	10	17
XI Ilmu Alam 1	7	30	37
XI Ilmu Alam 2	7	26	33
XI Ilmu Sosial 1	15	21	36
XI Ilmu Sosial 2	14	21	35
Jumlah	50	128	178
XII Ilmu Bahasa	8	16	24
XII Ilmu Alam 1	7	30	37

XII Ilmu Alam 2	5	27	32
XII Ilmu Sosial 1	13	20	33
XII Ilmu Sosial 2	11	22	33
Jumlah	44	115	159
JUMLAH TOTAL	167	390	557

7. Struktur Organisasi MAN Gondanglegi

Struktur organisasi merupakan suatu kerangka atau susunan yang menunjukkan hubungan antar komponen yang satu dengan yang lain, sehingga jelas tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam suatu kebulatan yang teratur. Adapun bagan struktur organisasi MAN Gondanglegi Malang sebagaimana terlampir dalam lampiran⁹⁵.

B. PENYAJIAN DATA

1. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Aliyah Negeri Gondanglegi Malang

Manajemen Berbasis Sekolah sebagai salah satu model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, memberikan keluwesan/fleksibilitas kepada sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah

⁹⁵ *Ibid.*,

dalam upaya peningkatan mutu pendidikan serta meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah dalam kerangka pendidikan nasional.

Pemberian otonomi yang lebih besar kepada sekolah, memberikan kewenangan yang lebih dalam mengelola dan mendesain guna untuk mengembangkan program-program serta potensi yang dimiliki sekolah secara maksimal, hal ini karena kondisi sekolah tidaklah sama dengan lembaga pendidikan yang lain.

MAN Gondanglegi Malang telah melaksanakan konsep Manajemen Berbasis Madrasah (MBM), sebab pada dasarnya sejak awal keberadaannya sekolah berangkat dari, untuk dan oleh masyarakat, sehingga sampai pada perkembangan lembaga pun tergantung pada masyarakat. Inilah yang menjadi nilai plus bagi sekolah dalam merealisasikan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM), dimana sekolah dituntut untuk lebih mandiri dalam mengelola lembaganya.

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil obyek penelitian di Madrasah Aliyah Negeri Gondanglegi Malang. Yang mana berkenaan dengan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di MAN Gondanglegi Malang, peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Madrasah Bapak Drs. H. Nur Hadi M.Ag, adapun hasil dari wawancara itu adalah sebagai berikut:

”....Sebenarnya Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di MAN Gondanglegi sudah ada sebelum saya menjabat sebagai kepala sekolah disini, dan saya menjabat sebagai kepala sekolah disini dari tahun 2009. Dan mulai tahun 2004 MBM sudah diterapkan di MAN Gondanglegi....”

”....Sedangkan secara umum sebelum program ditetapkan terlebih dahulu saya buat program untuk dibahas bersama yang kemudian rancangan program tersebut dilokakaryakan, selanjutnya program tersebut dipilah-pilah, ada yang masuk pada bagian kurikulum, bagian kesiswaan dan lain sebagainya. Dan juga dilakukan analisis SWOT untuk mengetahui kesiapan faktor-faktor yang ada. Kira-kira program yang direncanakan bisa efektif dan efisien....?”

”.....Kalau kita mengetahui program itu bisa dan memenuhi kebutuhan, maka program tersebut dimasukkan, sehingga ada penambahan dan masukan-masukan karena dalam hal ini disesuaikan dengan kebutuhan sekolah, karena tugas kami memberikan pelayanan pada masyarakat dengan sebaik-baiknya....”⁹⁶

Wawancara dengan waka kurikulum tentang implementasi manajemen berbasis madrasah di MAN Gondanglegi Malang sebagai berikut:

”.....Langkah yang dilakukan sebelum membuat program yang akan dilaksanakan dalam satu tahun ajaran, terlebih dahulu diadakan lokakarya bersama yang dihadiri dari perwakilan guru, para staff, komite sekolah dan perwakilan orang tua siswa, dimana pada lokakarya ini secara umum membahas tentang program apa yang akan dilakukan dalam satu tahun ajaran dengan mengacu pada visi misi sekolah. Dan dalam proses pengawasan mutu pendidikan, kami mengadakan rapat bersama dewan guru setiap hari sabtu minggu ke 1 dan ke 3, dalam kesempatan itu dibahas semua persoalan-persoalan yang ada, disamping itu juga mengevaluasi program yang sudah dilakukan dan program yang masih akan dilakukan.....”⁹⁷

Peneliti juga melakukan wawancara dengan guru Fiqih Bapak H. Abdul Hanan, M.Ag hasilnya adalah sebagai berikut:

”.....Dasar kita merumuskan renstra program adalah visi dan misi sekolah, sehingga berbicara pada mutu berarti berpihak pada kualitas iptek, iptaq dan juga fungsi dan peran di masyarakat. Untuk evaluasi jangka pendek diadakan KKG

⁹⁶ Wawancara dengan Bpk Drs. H. Nur Hadi, M.Ag (Kepala MAN Gondanglegi Malang), pada hari Senin, Tanggal 06-04-2011, Pukul 08:30-09:30

⁹⁷ Wawancara dengan Ibu Dra. Mutmainah (Waka Kurikulum MAN Gondanglegi Malang), pada hari Sabtu, Tanggal 06-04-2011, Pukul 10:00-10:40

(kelompok kerja guru) setiap hari senin, yang membahas tentang program yang akan dilaksanakan dan mengevaluasi proses belajar mengajar.....”⁹⁸

Wawancara dengan guru Pendidikan Agama Islam Ibu Yun Jauharotul Ashriyah, S.Pdi selaku Guru Akidah Akhlak sebagai berikut:

”.....Sebelum membuat program terlebih dahulu kita mengadakan lokakarya, yang mana di dalam lokakarya tersebut membahas tentang perencanaan pembuatan program yang akan dilaksanakan di sekolah ini. Di dalam perencanaan tersebut meliputi analisis situasi sekolah, merumuskan sasaran yang akan menjadi target dari program tersebut, sedangkan program yang dilaksanakan nanti akan menjadi program unggulan di sekolah ini, dan dalam pengawasan mutu program tersebut dibagi dalam dua kategori, yaitu program jangka panjang dan jangka pendek.....”⁹⁹

Peneliti juga melakukan wawancara dengan orang tua siswa, adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

”.....Sebelum sekolah menyusun program terkait dengan apa yang akan dilaksanakan selama satu tahun ajaran, kita sebagai orang tua dilibatkan di dalam penyusunan program tersebut. Hal ini sangat bagus sekali karena program yang ada disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat.....”¹⁰⁰

”.....Sebagai orang tua saya sangat senang sekali mempunyai anak bisa sekolah di MAN Gondanglegi Malang, karena dalam hal apapun orang tua siswa selalu dilibatkan, begitu juga dengan penyusunan program sekolah, sebelum semua program ditetapkan kita biasanya diundang ke sekolah bersama para

⁹⁸ Wawancara dengan Bapak H. Abdul Hanan, M.Ag (Guru PAI Fiqih MAN Gondanglegi Malang), pada Hari Kamis, Tanggal 06-04-2011, Pukul 11:00-11:30

⁹⁹ Wawancara dengan Ibu Yun Jauharotul Ashriyah, S.Pdi (Guru PAI Akidah Akhlak MAN Gondanglegi Malang), pada hari Kamis, Tanggal 07-04-2011, Pukul 11:20-11:50

¹⁰⁰ Wawancara dengan H. Moh. Rofiq (orang tua siswa) pada hari Rabu Tanggal 06-04- 2011, pukul 15:30-16:00

komite yang ada untuk ikut membahas program-program yang akan dilaksanakan.....”¹⁰¹

Sebagaimana hasil wawancara peneliti (dengan kepala sekolah, waka kurikulum, guru PAI MAN Gondanglegi Malang dan orang tua siswa) di lapangan, bahwa pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di MAN Gondanglegi Malang ada tiga (3) langkah yang dilaksanakan, diantaranya ialah:

1. Tahap-tahap Perencanaan, yang meliputi:

a. *Analisis Situasi*

Sebelum penyusunan rencana peningkatan mutu pendidikan, hal pertama yang harus dilakukan adalah analisis situasi sekolah untuk mengetahui tantangan (ketidaksiesuaian antara keadaan sekarang dengan yang diharapkan). Besar kecilnya ketidaksiesuaian antara situasi sasaran sekarang dengan situasi yang diharapkan menunjukkan besar kecilnya tantangan.

Kegiatan analisis ini dilakukan oleh kepala sekolah bersama-sama dengan para waka dan staff sekolah setelah melakukan identifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran peningkatan mutu pendidikan. Berdasarkan hasil analisis tersebut, sekolah merumuskan program-program yang mengacu pada visi dan misi sekolah, karena visi dan misi sekolah merupakan targetan yang akan dicapai dalam satu periode akademik, dimana dalam pelaksanaannya tercermin dalam bentuk program-program sekolah.

¹⁰¹ Wawancara dengan Bapak Gufron (orang tua siswi) pada hari Rabu Tanggal 06 Januari 2011, pukul 16:00-16:35

b. Merumuskan Sasaran

Sasaran yang akan dicapai tercermin dalam visi sekolah, karenanya dalam merumuskan sasaran berpedoman pada visi sekolah. Visi adalah gambaran yang menjadi acuan bagi sekolah dan digunakan untuk merumuskan misi sekolah. Dengan kata lain, visi adalah pandangan jauh kedepan karena sekolah akan dibawa atau bagaimana sekolah yang diinginkan dimasa depan, gambaran seperti itu akan selalu diwarnai dengan peluang dan tantangan.

Maka dari itu dalam perumusan program tidak lepas dari visi sekolah, MAN Gondanglegi Malang mempunyai visi seluruh aspek kegiatannya mengacu pada nilai-nilai islam berdasarkan Al-Qur'an dan Al-Hadits. Sedangkan misinya adalah Terwujudnya MAN dambaan masyarakat yang mampu mendidik siswa menjadi insan yang bertakwa, berprestasi, trampil, dan mandiri dengan pendekatan kasih sayang, kekeluargaan, keteladanan, dan sarana yang memadai serta lingkungan yang bersih, indah asri dan islamai.

Dari visi dan misi tersebut kemudian diterjemahkan dalam bentuk program, yang telah dirakerkan bersama, karena program-program itu tidak mungkin dilaksanakan hanya satu bagian saja akan tetapi saling menguatkan dan mendukung.

c. Analisis SWOT

Analisis SWOT dilakukan untuk mengetahui tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi sekolah yang diperlukan untuk mencapai sasaran

yang telah ditentukan berhubungan dengan tingkat kesiapan fungsi ditentukan oleh tingkat kesiapan masing-masing faktor yang terlibat dalam setiap fungsi, maka analisis SWOT dilakukan terhadap seluruh faktor yang terlibat dalam setiap fungsi, baik faktor internal maupun eksternal.

2. Pelaksanaan Peningkatan Mutu Pendidikan

Dalam pelaksanaan peningkatan kompetensi pedagogik Guru PAI di MAN Gondanglegi Malang, ada beberapa program yang dibuat untuk meningkatkan SDM, program-program tersebut merupakan program unggulan yang ada di MAN Gondanglegi Malang. Berbagai strategi telah disusun dalam berbagai rancangan yang semua itu tercakup dalam program unggulan SMP Al-Falah Deltasari Sidoarjo.

3. Pengawasan Mutu Pendidikan.

Pengawasan merupakan proses pemantauan kegiatan untuk menjaga agar program pengawasan tetap terarah dan menuju kepada pencapaian tujuan yang direncanakan, serta mengadakan kontrol terhadap kegiatan-kegiatan yang menyimpang atau kurang tepat sasaran yang dituju. Sehubungan dengan hal itu, pengawasan menjadi fungsi penting dari keseluruhan fungsi manajemen dan merupakan fungsi penting bagi para pemimpin pendidikan, seperti kepala sekolah.

Tujuan utama dari pengawasan adalah mengusahakan agar apa yang diprogramkan menjadi kenyataan, apabila proses pengawasan dilakukan dengan baik, maka penyimpangan atau kesalahan dapat dicegah atau setidaknya

dapat diketahui sejak dini. Dari program-program yang telah tersusun dalam upaya meningkatkan kompetensi guru, maka dalam proses pengawasan agar tetap berjalan sesuai dengan yang diprogramkan maka ada beberapa hal yang dilakukan sekolah. Di dalam pengawasan mutu pendidikan dibuat dua program khusus, yaitu:

- a. Program jangka panjang; yang meliputi rapat bersama dewan guru setiap hari sabtu minggu ke 1 dan ke 3.
- b. Program jangka pendek; yang meliputi kelompok kerja guru (KKG) yang dilaksanakan tiap hari senin.

Menurut para orang tua siswa, sekolah sangat transparan sekali di dalam semua hal, baik itu menyangkut masalah pendanaan dan program yang akan dilaksanakan sekolah, karena semua orang tua siswa selalu dilibatkan di dalam pengambilan keputusan di sekolah.

2. Kompetensi Pedagogik Guru PAI di Madrasah Aliyah Gondanglegi Malang.

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam mengelola dalam pembelajaran. Yang mana kemampuan guru dalam hal ini adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi tentang pemahaman peserta didik, perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajarnya, dan pengembangan peserta didik

Sehubungan dengan hal ini peneliti melakukan wawancara dengan kepala Madrasah terkait kompetensi pedagogik guru PAI MAN Gondanglegi Malang sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Drs. H. Ahmad Nur Hadi, M.Ag selaku kepala sekolah MAN Gondanglegi Malang, adapun hasil dari wawancara tersebut adalah sebagai berikut:

”.....Untuk kompetensi guru MAN Gondanglegi pada umumnya sudah baik tetapi masih belum bisa dikatakan sempurna, bila dilihat dari kualifikasi pendidikannya semuanya lulusan S1 dan S2, ada juga beberapa guru PAI lainnya yang lagi menempuh S2. Bila dilihat dari kualifikasi pendidikannya dan kemampuan dalam mengajar, selama ini kemampuan mereka sudah terlihat bagus dalam kegiatan belajar mengajarnya. Akan tetapi masih perlu peningkatan-peningkatan lagi. Misalnya apa yang ada dalam komponen pedagogik itu sendiri seperti dalam pemahaman peserta didik, perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajarnya, dan pengembangan peserta didiknya perlu lebih di tingkatkan lagi. Dan upaya yang kami lakukan adalah dengan mengikutkan penataran-penataran seperti diklat, workshop, seminar, dan selalu memotivasi bagi yang jenjang pendidikannya belum S1 kami dorong untuk melanjutkan S1 dan bagi yang sudah S1 tetap memotivasi untuk melanjutkan studi yang lebih tinggi.....¹⁰²”.

Sedangkan berikut ini adalah hasil wawancara dengan waka kurikulum, Ibu Dra. Mutmainah tentang kompetensi pedagogik yang dimiliki guru Pendidikan Agama Islam MAN Gondanglegi Malang :

“.....Kompetensi yang dimiliki oleh guru-guru MAN Gondanglegi sudah baik tapi belum mencapai titik kesempurnaan, oleh karena itu perlu peningkatan-peningkatan lagi. Misalnya, dalam pemahaman peserta didik, perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajarnya, dan pengembangan peserta didiknya perlu lebih di tingkatkan lagi. Dan upaya yang pihak sekolah lakukan adalah dengan mengikutkan penataran-penataran seperti

¹⁰² Wawancara dengan Bpk Drs. Nur Hadi, M.Ag (Kepala MAN Gondanglegi Malang), pada hari Senin, Tanggal 06-04-2011, Pukul 08:30-09:30

diklat, workshop, seminar, dan selalu memotivasi bagi agar selalu meningkatkan pendidikannya ke yang lebih tinggi lagi.....¹⁰³.

Penelit melakukan wawancara dengan guru Qur'an Hadis Ibu Ida Rokayah, S.Pdi. hasilnya sebagai berikut:

“...Kompetensi yang dimiliki oleh guru-guru MAN Gondanglegi sudah baik dan dilihat dari kualifikasi pendidikannya sesuai dengan kriteria yang sebenarnya, yaitu sebagai guru yang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sedangkan untuk meningkatkan dalam memenuhi kualifikasi pendidikannya itu pihak sekolah selalu mendukung dan memotivasi bagi guru-guru untuk mengikuti seminar, workshop, diklat dan lain sebagainya, agar kemampuan dalam mengelola pembelajaran peserta didik benar-benar kompeten.....¹⁰⁴.

Wawancara dengan Waka Keislaman Madrasah Aliyah Gondanglegi Malang Bapak Kholilul Rohman M.Ag terkait kompetensi pedagogik guru PAI. Adapun hasil wawancara tersebut sebagai berikut:

”...Yang pertama harus difahami dulu pemahaman kompetensi pedagogik, bagaimana menjadi guru yang sebenarnya sesuai dengan kriteria guru yang diinginkan. Punya kemampuan kognitifnya, afektif, dan psikomotoriknya. Dan bagaimana kemampuan itu harus bisa dilihat dari kualifikasi pendidikannya, dan Alhamdulillah semua guru disini sesuai dengan kualifikasinya. Seperti guru Fiqh, Aqidah Akhlak, Qur'an Hadis dari Tarbiyah yang punya pengalaman dari bidang itu. Masing-masing saya lihat memang sesuai dengan kualifikasi. Tapi belum bisa dikatakan sempurna dalam pemahaman peserta didiknya, perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajarnya, dan pengembangan peserta didiknya.....¹⁰⁵.

¹⁰³ Wawancara dengan Ibu Dra. Mutmainah (Waka Kurikulum MAN Gondanglegi Malang), pada hari Sabtu, Tanggal 06-04-2011, Pukul 10:00-10:40

¹⁰⁴ Wawancara dengan Ibu Ida Rokayah, S.Pdi (guru Qur'an Hadis MAN Gondanglegi Malang), pada hari Sabtu, Tanggal 07-04-2011, Pukul 10:00-10:40

¹⁰⁵ Wawancara dengan Bpk Kholilul Rohman M.Ag (Waka Keislaman MAN Gondanglegi Malang), pada hari Selasa, Tanggal 07-04-2011, Pukul 10:30-11:00

Peneliti juga melakukan wawancara dengan guru Pendidikan Agama Islam

Ibu Yun Jauharotul Ashriyah, S.Pdi selaku Guru Akidah Akhlak sebagai berikut:

“...Kompetensi guru-guru yang lain khususnya guru PAI saya perhatikan sudah baik masih belum bisa dikatakan sempurna dan perlu peningkatan-peningkatan lagi. Seperti apa yang ada dalam komponen pedagogik itu sendiri yaitu dalam pemahaman peserta didik, perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajarnya, dan pengembangan peserta didiknya perlu lebih di tingkatkan lagi. Dan upaya yang kepala sekolah saat ini laksanakan adalah dengan mengikutkan penataran-penataran seperti diklat, workshop, seminar, dan selalu memotivasi bagi yang jenjang pendidikannya belum S1 didorong untuk melanjutkan S1 dan bagi yang sudah S1 tetap memotivasi untuk melanjutkan studi yang lebih tinggi.....¹⁰⁶”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala Madrasah, waka kurikulum, guru-guru, dan perwakilan dari orang tua siswa MAN Gondanglegi Malang bahwa, apabila ditinjau dari kesesuaian tugas mengajar yang dibebankan dengan ijazah yang telah ditempuh oleh bapak/ibu guru, guru mendapat beban mengajar sesuai dengan ijazah yang dimiliki oleh guru itu sendiri. Dapat diketahui bahwa kompetensi pedagogik guru MAN sudah baik dimana dapat bekerja secara profesional sesuai dengan bidangnya. Akan tetapi masih belum bisa mencapai titik kesempurnaan, dan ini masih perlu peningkatan-peningkatan lagi. Misalnya apa yang ada dalam komponen pedagogik itu sendiri seperti dalam pemahaman peserta didik, perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajarnya, dan pengembangan peserta didiknya perlu lebih di tingkatkan lagi.

¹⁰⁶ Wawancara dengan Ibu Yun Jauharotul Ashriyah, S.Pdi (Guru PAI Akidah Akhlak MAN Gondanglegi Malang), pada Hari Kamis, Tanggal 07-04-2011, Pukul 11:20-11:50

Sedangkan upaya-upaya yang kepala sekolah lakukan untuk mencapai kesempurnaan itu adalah dengan mengikutkan guru-guru dalam penataran-penataran seperti diklat, workshop, seminar, dan selalu memotivasi bagi yang jenjang pendidikannya belum S1 kepala sekolah selalu mendorong untuk melanjutkan S1 dan bagi yang sudah S1 tetap memotivasi untuk melanjutkan studi yang lebih tinggi lagi.

3. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI di Madrasah Aliyah Negeri Gondanglegi Malang.

Sehubungan dengan hal ini peneliti melakukan wawancara dengan kepala madrasah terkait kompetensi pedagogik guru PAI di MAN Gondanglegi Malang sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Drs. H. Ahmad Nur Hadi, M.Ag selaku kepala sekolah MAN Gondanglegi Malang, adapun hasil dari wawancara tersebut adalah sebagai berikut:

”.....Upaya-upaya yang kami laksanakan dalam rangka meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI adalah penataan-penataan personalia sesuai dengan tugasnya masing-masing, pembinaan disiplin, mengikutkan pelatihan-pelatihan sesuai dengan bidangnya, baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan yang ada, pemberian motifasi kepada tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan untuk senantiasa meningkatkan profesionalisme mereka, serta bagi yang jenjang pendidikannya belum S1 kami dorong utuk melanjutkan S1 dan bagi yang sudah S1 tetap motivasi untuk melanjutkan studi yang lebih tinggi. Selain itu kami juga memberikan penghargaan kepada guru2 yang berprestasi. Penghargaan ini tidak harus bersifat material akan tetapi penghargaan ini bisa berupa kedudukan2

misalnya kami angkat menjadi waka atau menjadi tenaga professional. Dan menyediakan fasilitas pembelajaran yang memadai.....¹⁰⁷.

Sedangkan berikut ini adalah hasil wawancara dengan Waka Kurikulum, Ibu Dra. Mutmainah tentang kompetensi pedagogik yang dimiliki guru Pendidikan Agama Islam MAN Gondanglegi Malang :

”.....Salah satu upaya dalam meningkatkan kompetensi guru-guru disini karena kita adalah KKM, kita bentuk MGMP agar dapat mengembangkan kreatifitas dan inovasi dalam meningkatkan profesionalisme guru-guru. penataan-penataan personalia sesuai dengan tugasnya masing-masing, pembinaan disiplin, mengikutkan pelatihan-pelatihan sesuai dengan bidangnya, baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan yang ada, pemberian motifasi kepada tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan untuk senantiasa meningkatkan profesionalisme guru-guru.....”¹⁰⁸.

Peneliti melakukan wawancara dengan guru Qur’an Hadis Ibu Ida Rokayah, S.Pdi. hasilnya sebagai berikut:

”.....Dalam rangka meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI adalah penataan-penataan personalia sesuai dengan tugas guru-guru itu sendiri, pembinaan disiplin, mengikuti pelatihan-pelatihan, baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan yang ada, pemberian motifasi kepada tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan untuk senantiasa meningkatkan profesionalisme. Apa lagi kepala sekolah selalu mendorong bagi guru yang belum S1 utuk melanjutkan S1 dan bagi yang sudah S1 untuk melanjutkan studi yang lebih tinggi

¹⁰⁷ Wawancara dengan Bpk Drs. Nur Hadi, M.Ag (Kepala MAN Gondanglegi Malang), pada hari Selasa, Tanggal 06-04-2011, Pukul 08:30-09:30

¹⁰⁸ Wawancara dengan Ibu Dra. Mutmainah (Waka Kurikulum MAN Gondanglegi Malang), pada Hari sabtu, Tanggal 06-04-2011, Pukul 10:00-10:40

lagi, dan penghargaan-penghargaan yang diberikan oleh pihak sekolah juga sangat membantu dalam memotivasi guru-guru dan staf pegawai kerjanya....”¹⁰⁹

Peneliti juga melakukan wawancara dengan guru Pendidikan Agama Islam Ibu Yun Jauharotul Ashriyah, S.Pdi selaku Guru Akidah Akhlak sebagai berikut:

“.... Dapat diketahui bahwa apabila ditinjau dari kesesuaian tugas mengajar dibebankan dengan ijazah yang telah ditempuh oleh guru MAN Gondanglegi Malang rata-rata guru mendapat beban mengajar sesuai dengan ijazah yang dimiliki. Karena, kepala sekolah mengupayakan dalam rangka meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI dengan cara penataan-penataan personalia sesuai dengan tugasnya dalam mengajar, pembinaan disiplin, mengikuti pelatihan-pelatihan sesuai dengan bidangnya, baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan yang ada, pemberian motivasi kepada tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan untuk senantiasa meningkatkan profesionalisme.....”¹¹⁰.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan orang tua siswa, adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

”.....Terkait dengan apa yang akan dilaksanakan selama satu tahun ajaran di sekolah, kita sebagai orang tua dilibatkan di dalam penyusunan program-program itu sendiri. Hal ini sangat bagus sekali karena program yang ada disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat.....”¹¹¹

”.....Kita sebagai orang tua senang, karena dalam hal apapun orang tua siswa selalu dilibatkan, begitu juga dengan penyusunan program sekolah, sebelum semua program ditetapkan kita biasanya diundang ke sekolah bersama para

¹⁰⁹ Wawancara dengan Ibu Ida Rokayah, S.Pdi (guru Qur’an Hadis MAN Gondanglegi Malang), pada hari Sabtu, Tanggal 07-04-2011, Pukul 10:00-10:40

¹¹⁰ Wawancara dengan Ibu Yun Jauharotul Ashriyah, S.Pdi (Guru PAI Akidah Akhlak MAN Gondanglegi Malang), pada Hari Kamis, Tanggal 07-04-2011, Pukul 11:20-11:50

¹¹¹ Wawancara dengan H. Moh. Rofiq (orang tua siswa) pada hari Rabu Tanggal 06-04- 2011, pukul 15:30-16:00

komite yang ada untuk ikut membahas program-program yang akan dilaksanakan.....”¹¹²

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala Madrasah MAN Gondanglegi Malang tersebut dapat diketahui bahwa kompetensi pedagogik guru MAN sudah baik dimana dapat bekerja secara profesional sesuai dengan bidang mata pelajaran yang dikuasainya. Adapun upaya-upaya yang dilaksanakan oleh kepala sekolah MAN Gondanglegi dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru khususnya guru PAI sebagai berikut:

a. Pendidikan In-Service

Sebagai kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru, sebagai kepala sekolah melakukan pengembangan keprofesionalan guru dengan cara mengikutsertakan guru dalam berbagai kegiatan pelatihan-pelatihan baik secara individual maupun kelompok.

b. Penataan-Penataan Personalia Sesuai dengan Kompetensi Masing-masing

Dapat diketahui bahwa apabila ditinjau dari kesesuaian tugas mengajar dibebankan dengan ijazah yang telah ditmpuh oleh guru MAN Gondanglegi rata-rata guru mendapat beban mengajar sesuai dengan ijazah yang dimiliki

¹¹² Wawancara dengan Bapak Gufron (orang tua siswi) pada hari Rabu Tanggal 06 Januari 2011, pukul 16:00-16:35

c. Pembinaan Disiplin

Disiplin merupakan suatu hal yang sangat penting yang harus selalu dibina. Sebagaimana diungkapkan oleh kepala MAN Gondanglegi “pembinaan disiplin ini tentunya sangat penting” dalam pengembangan profesionalisme guru.

b. Pemberian Motivasi

Hasil wawancara dengan guru-guru MAN Gondanglegi Malang menyatakan bahwa kepala sekolah senantiasa memberikan motivasi kepada guru. Motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah ini dapat berupa motivasi untuk melanjutkan studi, serta motivasi dengan cara memberikn penghargaan kepada guru yang berprestasi sehingga apabila salah satu guru mendapat penghargaan guru yang lain akan termotivasi untuk mendapat penghargaan tersebut. Hal ini tentunya sangat membantu dalam pengembangan profesionalime guru.

c. Pertemuan Guru

Pertmuan guru yang biasa disebut dengan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) sangat menunjang pengembangan profesionalisme guru sesuai dengan fungsi utama supervisi yaitu ditujukan pada perbaikan dan peningkatan kualitas pengajaran, kegiatan ini dimaksudkan untuk meningkatkan keahlian guru guna menyelaraskan pengetahuan dan keterampilan mereka khususnya untuk meningkatkan mutu prndidikan. Sebagaimana yang diterapkan di man ini, dengan adanya musyawarah dengan guru yang lain tentunya pengalaman yang di dapat

lebih bervariasi serta dapat bertukar pikiran untuk menciptakan sesuatu yang lebih baik ataupun untuk memecahkan suatu kesulitan atau permasalahan yang ada.

d. Penghargaan kepada Guru yang Berprestasi

Penghargaan ini tidak harus bersifat material akan tetapi penghargaan ini bisa berupa kedudukan-kedudukan. Misalnya, kami angkat menjadi waka atau menjadi tenaga professional, hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan guru-guru bahwa kepala sekolah selalu memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Aliyah Negeri Gondanglegi Malang

Secara pedagogis, kompetensi guru-guru dalam mengelola pembelajaran perlu mendapat perhatian yang serius. Hal ini penting, karena pendidikan di Indonesia dinyatakan kurang berhasil dinyatakan oleh sebagian masyarakat, dinilai kering dari aspek pedagogis, dan sekolah nampak lebih mekanis sehingga peserta didik cenderung kerdil karena peserta didik tidak mempunyai dunianya sendiri. Mengkritisi kondisi pendidikan seperti ini sebagai penjajahan dan penindasan yang harus diubah menjadi pemberdayaan dan pembebasan.

Sebagai jawaban atas permasalahan tersebut, guru dituntut untuk memiliki kompetensi yang memadai dalam mengelola pembelajaran, dan mengubah paradigma pembelajaran dengan pembelajaran dialogis dan bermakna.

Manajemen berbasis madrasah (MBM) merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah dengan maksud agar sekolah leluasa mengelola sumberdaya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan. Pada sistem manajemen berbasis sekolah, sekolah dituntut secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan, dan mempertanggungjawabkan pemberdayaan sumber-sumber, baik kepada masyarakat maupun pemerintah.

Manajemen berbasis madrasah (MBM) juga merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi siswa. Hal ini juga berpotensi untuk meningkatkan kinerja staf, menawarkan partisipasi langsung kepada kelompok-kelompok terkait, dan meningkatkan pemahaman terhadap masyarakat.

Manajemen berbasis madrasah yang menawarkan keleluasaan pengelolaan sekolah memiliki potensi yang besar dalam menciptakan kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi yang profesional. Oleh karena itu, dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah perlu seperangkat kewajiban dan tuntutan pertanggungjawaban (akuntabilitas) yang tinggi kepada masyarakat. Dengan demikian, kepala sekolah harus mampu menampilkan pengelolaan sumberdaya secara transparan, demokratis, dan bertanggung jawab baik kepada masyarakat dan pemerintah dalam rangka meningkatkan kapaasitas pelayanan kepada siswa.

MAN Gondanglegi sebagai salah satu sekolah yang telah melaksanakan Manajemen Berbasis Madrasah, dimana dengan diterapkannya Manajemen Berbasis Madrasah ini MAN Gondanglegi sebagai lembaga pendidikan yang dengan visi besarnya lebih mudah dalam mengatur dan mengelola pendidikannya.

Dari hasil data yang diperoleh peneliti di lapangan menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di MAN Gondanglegi cukup bagus, hal ini didasarkan pada pengamatan peneliti terhadap kondisi dan realitas yang ada, begitu juga dengan hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah, wakil kepala madrasah bagian kurikulum, bagian keislaman dan guru agama, dan masyarakat bahwa dalam upaya peningkatan kompetensi pedagogik guru PAI, MAN

Gondanglegi Malang membuat program yang sebelumnya telah dianalisis dan dilokakaryakan bersama dengan para guru, staff dan kepala bagian, hal ini dilakukan agar semua elemen yang ada di sekolah, guna mengetahui dan ikut berperan serta dalam pelaksanaan program, sebelum program dilokakaryakan kepala sekolah sebagai pimpinan memberikan rancangan program yang akan dilokakaryakan dan ditetapkan menjadi program peningkatan mutu pendidikan.

Program yang dirancang tadi kemudian dilokakaryakan dan dianalisis untuk mengetahui peluang dan hambatan yang akan dihadapi, kemudian ditetapkan dalam program dan direalisasikan dalam bentuk kegiatan. Dalam pelaksanaan program yang sudah ada kemudian diberikan kepada bagian yang melingkupinya, baik yang sifatnya internal maupun eksternal dengan dasar disesuaikan dengan job dan wewenang dari program tersebut.

Berdasarkan analisis tersebut kemudian mengidentifikasi kebutuhan sekolah dan merumuskan visi, misi dan tujuan dalam rangka menyajikan pendidikan yang berkualitas bagi siswanya sesuai dengan konsep pembangunan nasional yang akan dicapai.

Hal penting yang perlu diperhatikan sehubungan dengan identifikasi kebutuhan dan perumusan visi, misi dan tujuan adalah bagaimana siswa belajar, penyediaan sumber daya manusia dan termasuk indikator pencapaian peningkatan mutu kompetensi guru MAN Gondanglegi Malang.

B. Kompetensi Pedagogik Guru PAI di Madrasah Aliyah Gondanglegi Malang

Apabila ditinjau dari kesesuaian tugas mengajar yang dibebankan dengan ijazah yang telah ditempuh oleh bapak/ibu guru, guru mendapat beban mengajar sesuai dengan ijazah yang dimiliki oleh guru itu sendiri. Dapat diketahui bahwa kompetensi pedagogik guru MAN Gondanglegi sudah baik dimana dapat bekerja secara profesional sesuai dengan bidangnya.

Hasil pemaparan dari Bapak kepala madrasah, waka kurikulum, dan guru-guru MAN Gondanglegi Malang bahwa, kompetensi pedagogik harus benar-benar bisa difahami. Karena bagaimana menjadi guru yang sebenarnya yang sesuai dengan kriteria guru yang diinginkan. dan itu harus mempunyai kemampuan kognitif, afektif, dan psikomotorik. Guru MAN Gondanglegi khususnya guru yang mengajar di bidang Pendidikan Agama Islam sudah menunjukkan kualitas mengajarnya dengan baik dengan kualifikasi pendidikannya yang mempunyai pengalaman di bidangnya masing-masing. Seperti guru fiqih, aqidah akhlak, Qur'an Hadis dan Bahasa Arab.

Akan tetapi masih perlu peningkatan-peningkatan lagi. Misalnya, apa yang ada dalam komponen pedagogik itu sendiri seperti dalam pemahaman peserta didik, perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajarnya, dan pengembangan peserta didiknya perlu lebih di tingkatkan lagi. Dan upaya yang kami lakukan adalah dengan mengikuti penataran-penataran seperti diklat, workshop, seminar, dan selalu memotivasi bagi yang jenjang

pendidikannya belum S1 kami dorong untuk melanjutkan S1 dan bagi yang sudah S1 tetap memotivasi untuk melanjutkan studi yang lebih tinggi

C. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI di Madrasah Aliyah Negeri Gondanglegi Malang

Berdasarkan pada latar belakang obyek penelitian yang berada di MAN yang dapat apabila dilihat dari visi, misi, dan strategi serta tujuan maka dikatakan sudah memiliki komitmen yang dapat mengembangkan dan meningkatkan mutu pendidikan agar mampu merealisasikan reformasi pendidikan dalam rangka menghadapi tuntutan zaman yang semakin berkembang.

Sebagai salah satu upaya yang ditempuh adalah dengan adanya peningkatan kompetensi pedagogik guru diharapkan dapat terbentuk guru-guru yang profesional yang mampu membawa anak didiknya memperoleh ilmu dan pengetahuan sebagai bekal dalam menghadapi tuntutan zaman yang semakin berkembang sehingga peningkatan kompetensi pedagogik guru merupakan hal yang sangat penting.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan serta kajian teori yang telah dipaparkan kinerja kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru yaitu:

a. Pendidikan In-Service

Pendidikan in-service ini dilaksanakan dengan cara mengikuti pelatihan-pelatihan sesuai dengan bidangnya baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan yang ada. Guru sebagai pusat belajar mengajar bagi murid harus menguasai ilmu pengetahuan yang terkait dengan bidang profesinya. Kepala madrasah dapat melakukannya dengan mengadakan In-service Training, penataran, workshop, seminar.

b. Pertemuan Guru

Pertemuan guru yang biasa disebut dengan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) sangat menunjang pengembangan profesionalisme guru sesuai dengan fungsi utama supervisi yaitu ditujukan pada perbaikan dan peningkatan kualitas pengajaran, kegiatan ini dimaksudkan untuk meningkatkan keahlian guru guna menyelaraskan pengetahuan dan keterampilan mereka khususnya untuk meningkatkan mutu pendidikan. Sebagaimana yang diterapkan di man ini, dengan adanya musyawarah dengan guru yang lain tentunya pengalaman yang di dapat lebih bervariasi serta dapat bertukar pikiran untuk menciptakan sesuatu yang lebih baik ataupun untuk memecahkan suatu kesulitan atau permasalahan yang ada.

c. Penataan-penataan Personalia dengan Kompetensi Masing-masing

Penataan personalia pada bidang masing-masing sangat mempengaruhi peningkatan kompetensi pedagogik seseorang karena dengan bekerja pada bidang yang dikuasainya tentunya lebih baik dari pada bidang yang tidak dikuasainya.

Penataran-penataran ini tentunya menjadi langkah awal peningkatan kompetensi pedagogik guru dimana seorang guru akan mengembnagkan keahliannya sesuai dengan bidangnya masing-masing.

d. Pembinaan Disiplin

Pembinaan disiplin menjadi pondasi utama dalam pengembangan profesionalisme guru terutama disiplin diri (*self-dicipline*). Selain sebagai pondasi utama pengembangan profesionalisme guru, pembinaan disiplin ini juga sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja sekolah. Dengan disiplin yng tinggi tentunya akan dapat menciptakan kinerja yang lebih baik pula.

e. Pemberian Motivasi

Motivasi merupakan faktor yang cukup dominan dalam menggerakan faktor-faktor lain ke arah efektifitas kerja. Sebagaimana dari hasil penelitian yang dilakukan motivasi sangat berpengaruh terhadap guru dalam meningkatkan kompetensi pedagogik pada diri seorang guru, dimana motivasi itu dapat datang dari pribdi guru sendiri ataupun dari luar dirinya.

f. Penghargaan kepada Guru

Penghargaan sangat penting dalam peningkatan kompetensi pedagogik guru. Melalui penghargaan ini seorang guru dapat dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme pada dirinya serta meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghargaan ini tidak harus berupa materi akan tetapi dapat pula

berupa kedudukan atau posisi tertentu yang menuntut adanya profesionalisme dirinya.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian pada bab-bab sebelumnya tentang implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam (PAI), dapat penulis simpulkan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam upaya meningkatkan mutu sumber daya manusia (SDM) yaitu guru di MAN Gondanglegi Malang ada tiga langkah yang dilakukan, diantaranya ialah (1) Tahap-tahap perencanaan yang meliputi; analisis situasi, merumuskan sasaran, dan analisis SWOT. (2) Pelaksanaan Peningkatan Mutu Pendidikan, dan (3) Pengawasan Mutu Pendidikan
2. Dapat diketahui bahwa kompetensi pedagogik guru MAN Gondanglegi sudah baik akan tetapi masih belum mencapai titik kesempurnaan, dimana guru dapat bekerja secara profesional sesuai dengan bidangnya masing-masing. Seperti apa yang ada dalam komponen pedagogik itu sendiri yaitu dalam pemahaman peserta didik, perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajarnya, dan pengembangan peserta didiknya

perlu lebih di tingkatkan lagi yaitu dengan program-program yang sudah dirumuskan oleh sekolah.

3. Dalam upaya meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI MAN Gondanglegi Malang, kepala sekolah melaksanakan upaya seperti; (1) Melaksanakan penataan-penataan personalia sesuai dengan tugasnya dan bidangnya masing-masing, (2) Pembinaan disiplin, (3) Pendidikan *in-service*, (4) Pertemuan guru, (5) Pemberian motivasi, dan (6) Penghargaan kepada guru,

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat diberikan beberapa saran yang diharapkan akan menjadi bahan pertimbangan bagi MAN Gondanglegi Malang di dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dan dalam usahanya untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI, yaitu:

1. Agar implementasi manajemen berbasis madrasah (MBM) dapat berjalan secara optimal, maka diperlukan bagi seluruh *stakeholder* MAN Gondanglegi Malang untuk memahami pengertian, konsep, strategi, dan masalah-masalah yang dihadapi dalam implementasi manajemen berbasis madrasah (MBM).
2. Untuk dapat meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI, maka tenaga pengelola pendidikan yang ada harus ditingkatkan kualitas dan profesionalannya. Seperti diadakannya pelatihan, seminar, dan work shop kepada dewan guru untuk menunjang dalam meningkatkan mutu pendidikan.

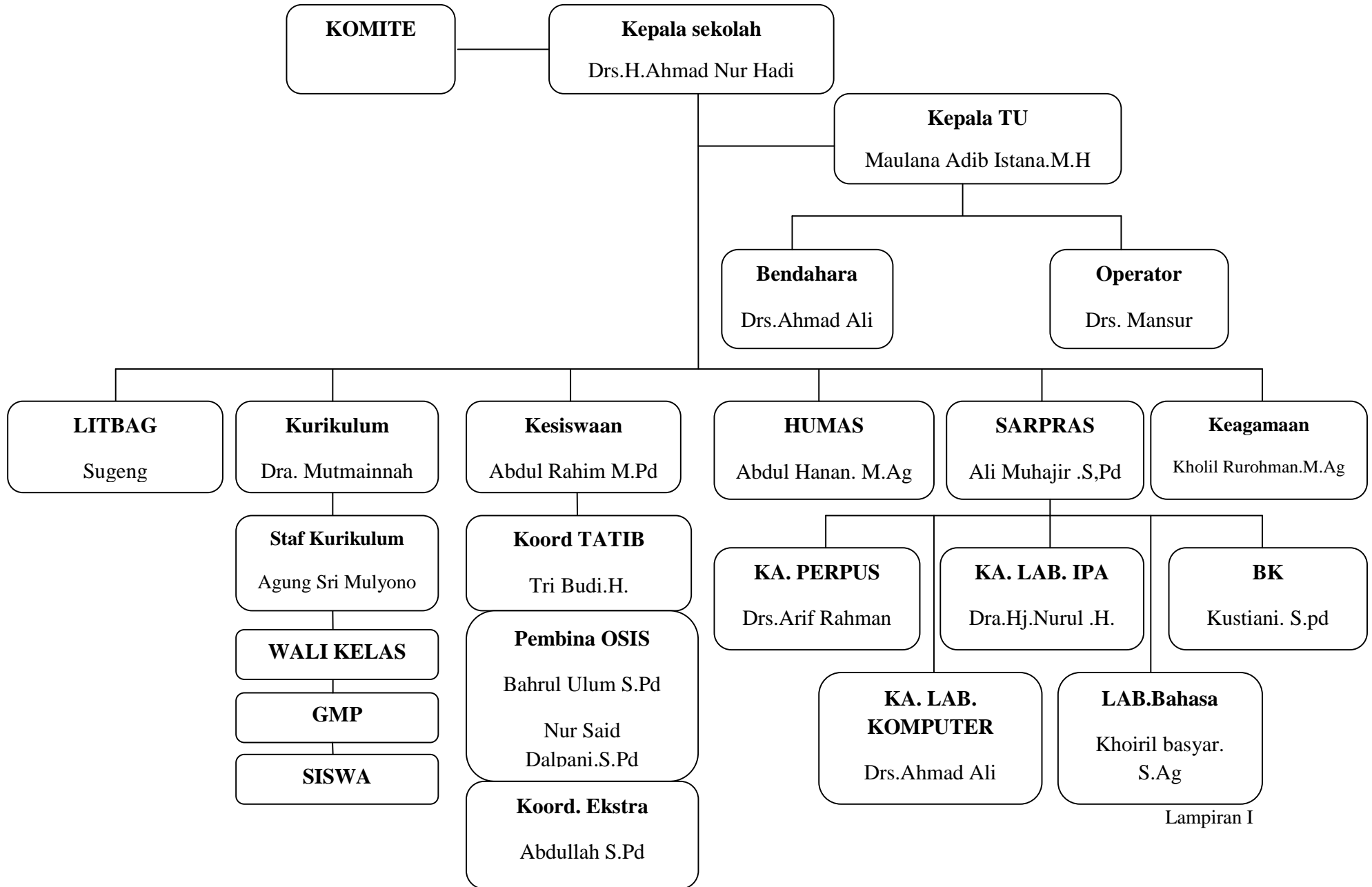
3. Dalam upaya meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI agar dapat berhasil, harus didukung dengan pelaku-pelaku yang memahami dan mau terlibat aktif mensukseskan program-program yang telah dibuat.
4. Perlu dirumuskan seperangkat peraturan atau kebijakan dan pedoman untuk melaksanakan otonomi sekolah yang dilengkapi ketentuan tentang hak dan kewajiban warga sekolah, orang tua siswa dan masyarakat dalam mendukung peningkatan mutu pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Maghribi bin as-Said al-Maghribi. 2006. *Begini Seharusnya Mendidik Anak*, Jakarta: Darul Haq
- Ali Al-Jumbulati dan Abdul Futuh At-Tuwaanisi. 2002. *Perbandingan Pendidikan Islam*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Arikunto, Suharsimi, 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 1987. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktis*, (Jakarta: PT Bima Karya
- Ady Rusandi. *Pengertian dan karakteristik MBS/MBM*, <http://shaututtarbiyah.wordpress.com>, diakses tanggal 25 Januari 2011
- Bukori, Muhammad dkk. 2005. *Azas-Azas Manajemen*. Yogyakarta : Aditya Media
- Departemen Agama Direkrorat Jendral Kelembagaan Agama Islam. 2005. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*. Jakarta: Cetakan ke-2
- Depag RI. *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. 1987. Jakarta
- E. Mulyasa *Kompetensi-guru*, (<http://nyongandikahendra.blogspot.com/2009/04/>), diakses tanggal 1 desember 2010. Pukul 14:54
- Fatah, Nanang. 2008. *Landasan Manajemen Pendidikan*. PT Remaja Bandung: Rosdakarya
- Fatah, Nanang. 2004. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya
- Furchan , Arief . 1992 Pengantar Penelitian dalam Pendidikan. Surabaya: Usaha Nasional.
- Kamisa. *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*. Surabaya : Penerbit Kartika
- Lamondo. *Konsep Dasar MPMBS*, www.dikdasmen.depdiknas.go.id, diakses tanggal 29 Januari 2011
- Mardalis. 1993. *Metode Penelitian Proposal*. Jakarta: Bumi Aksara.
- M. Eko. *Tujuan MBM*, <http://shaututtarbiyah.wordpress.com>, diakses tanggal 29 Januari 2011

- Mulyasa, E. *Kompetensi-Guru*. <http://nyongandikahendra.blogspot.com/2009/04/>, diakses tanggal 29 Januari 2011
- Mulyasa, E. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Mulyasa, E. 2007. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Mulyasa, E. 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remajda Rosda Karya
- Mulyono. 2008. *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Jogjakarta :Ar-Ruz Media
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Nazir , Moh. 3003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalmia Indonesia.
- Nurdin , Muhamad. 2008. *Kiat Menjadi Guru Profesional*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Pidarta, Made. 2002. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Rasto bin Dio Sudio, *Konsep Dasar MBM*, www.dikdasmen.depdiknas.go.id, diakses tanggal 29 Januari 2011
- Rusmianto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berwawasan Visioner-Transformatif Dalam Otonomi Pendidikan*, Jurnal El-Herakah, UIIS-Malang, Edisi 59, Tahun XXIII, Maret-Juni 2003
- Sagala, Syaiful. 2009. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003. Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Bandung: Penerbit Citra Umbara.
- Undang-undang Guru dan Dosen Pasal 10 Ayat 1 Tahun 2005*. Jakarta: sinar Grafika.
- User , Moch. Usman. 2002. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Usman, Husaini. 2006. *Manajemen Teori, Praktik Dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Yasin, Fatah. 2008. *Dimensi-dimensi Pendidikan Islam*. Malang: Uin Malang Press.

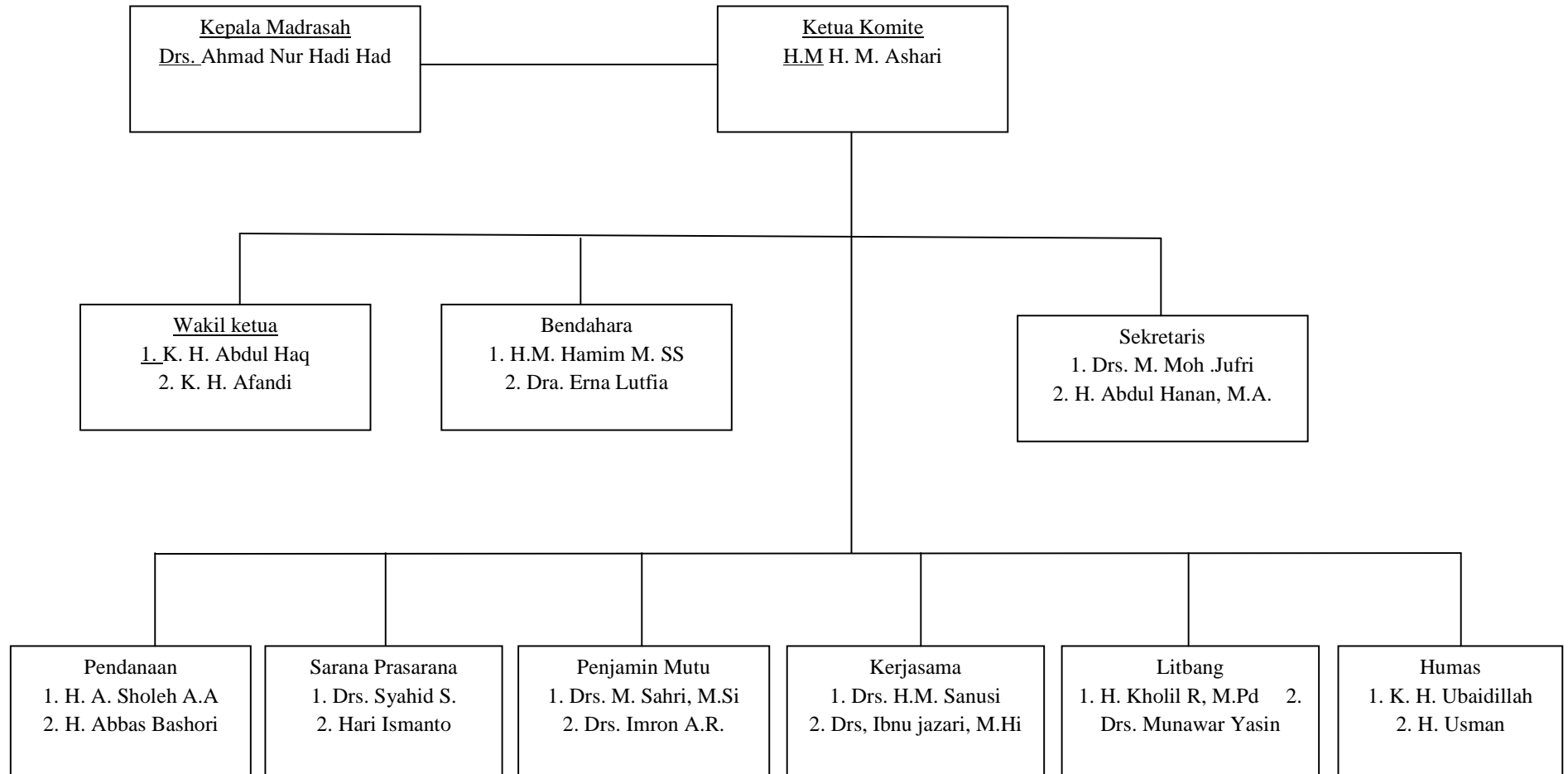
STRUKTUR ORGANISASI MADRASAH ALIYAH GONDANGLEGI MALANG PERIODE 2010/2011



STRUKTUR PENGURUS KOMITE

MAN GONDANGLEGI MALANG

PERIODE 2010-2011



Lampiran I

RENCANA JADWAL KEGIATAN
AWAL TAHUN 2011 MAN GONDANGLEGI MALANG

NO.	TANGGAL	AGENDA KEGIATAN
1.	03 Januari 2011	Mulai KBM Materi Smester Genap.
2.	31 Januari-5 Pebruari 2011	Try Out ke I
3.	14 Pebruari 2011	Bedah SKL MGMP KKM MAN Gondanglegi
4.	15 Pebruari 2011	Peringatan Maulid Nabi (Lomba Teatrikal Muslim)
5.	16-22 Pebruari 2011	Try Out ke II
6.	28 Pebruari-9 Maret 2011	UAM.
7.	10-14 Maret 2011	Ujian Praktek
8.	14-19 Maret 2011	Try Out ke III
9.	14-23 Maret 2011	Ujian Tengah Smester.
10.	14 Maret-16 April 2011	Pendaftaran Siswa Baru Jalur Prestasi.
11.	27 Maret 2011	Try Out MTs dan SMP.
12.	28 Maret-2 April 2011	Try Out ke IV
13.	2 April 2011	Pengumuman Hasil Try Out MTs dan SMP.
14.	18-21 April 2011	UN MA
15.	25-28 April 2011	UN Susulan MA.
16.	25-28 April 2011	UN MTs.
17.	25 April-7 Mei 2011	Seleksi Porseni.
18.	30 April 2011	Pengumuman Penerimaan Siswa Baru Jalur Prestasi.
19.	2-7 Mei 2011	Daftar Ulang Siswa Baru Jalur Prestasi.
20.	14 Mei 2011	Sidang Pelulusan Tk. Penyelenggara.
21.	15 Mei 2011	Sidang Pengesahan Pelulusan.
22.	16 Mei 2011	Pengumuman Kelulusan MA
23.	16-26 Mei 2011	Pendistribusian SKHUN ke Madrasah.
24.	28 Mei 2011	Work Shop Kepala Madrasah dan WK Kurikulum.
25.	4 Juni 2011	Pengumuman Kelulusan MTs.

26.	6-15 Juni 2011	Ujian Semester Genap Kelas X dan XI.
27.	13 Juni – 2 Juli 2011	Pendaftaran Siswa Baru Jalur Reguler.
28.	16-22 Juni 2011	Remidi Ujian Semester Genap Kelas X dan XI.
29.	18 Juni 2011	Wisuda Kelas XII.
30.	22 Juni 2011	Rapat Kenaikan kelas.
31.	25 Juni 2011	Penerimaan Raport Kenaikan Kelas.
32.	27 Juni-16 Juli 2011	Liburan Akhir Tahun.
33.	4 Juli 2011	Pengumuman Penerimaan Siswa Baru Jalur Reguler.
34.	4-7 Juli 2011	Daftar Ulang Siswa Baru Jalur Reguler.
35.	11 Juli 2011	Pembekalan MOS.
36.	13-16 Juli 2011	MOS.
37.	13-16 Juli 2011	Daftar Ulang Siswa Lama (Klas XI dan XII).
38.	18 Juli 2011	KBM Tahun Pelajaran 2011/2012 dimulai.

**REKAP HADIR GURU DAN KARYAWAN MAN GONDANGLEGI
BULAN JANUARI 2011**

No	Nama	Jml.Jam	3-8 Jan	10-15 Jan	JML
1	Drs.H.Ahmad Nurhadi,M.Ag	0	0	0	0
2	Dra. Nurul Hidayati	0	0	0	0
3	Arif Rahman, S.Pd	0	0	0	0
4	Drs. Ahmad Ali	0	0	0	0
5	Zainul Musafak, S.Pd.	0	0	0	0
6	Sugeng Hariyono, S.Pd.	0	0	0	0
7	Dra. Erna Lutfiati	0	0	0	0
8	Dra. Mutmainah	0	0	0	0
9	Arif Miftahuddin, S.Pd	0	0	0	0
10	Titien Sumartin, S.Pd.	0	0	0	0
11	Drs. Mansur	0	0	0	0
12	Kholil Rurohman, M,Ag	0	0	0	0
13	Abdullah, S.Pd.	0	0	0	0
14	Siti Yatik Nurhayati, S.Pd.	0	0	0	0
15	Winarsih, S.Pd.	0	0	0	0
16	Agung Srimulyono, S.Pd.	0	0	0	0
17	Hamidah Barid B., S.Pd.	0	0	0	0
18	Diyah Indrastuti, S.Pd.	0	0	0	0
19	Endang Sri Purwati, S.Pd	0	0	0	0
20	Drs. Ali Muhajir	0	0	0	0
21	Ahmad Musthofa, S.Pd	0	0	0	0
22	Ida Ruqoiyah, S.Pd	0	0	0	0
23	Drs. Abdurrohim, M.Pd.	0	0	0	0
24	M. Khoirul Basyar, S.Ag.	0	0	0	0
25	Hj. Maimunah, S.Si.	0	0	0	0
26	Dra. Hj. Ni'matun Ni'am	0	0	0	0
27	Bahronil Ulum, S.Pd.	0	0	0	0
28	Dra. Hj. Dini Hidayati	0	0	0	0
29	Drs. M. Sofwan Yunus	0	0	0	0
30	Wahyudi	0	0	0	0
31	Iffa Afida, S.Pd.	0	0	0	0
32	Tri Budi Hermanto, S.Pd.	0	0	0	0
33	Muyassaroh, S.Hum.	0	0	0	0
34	M. Hamim Muhtadi, S.S	0	0	0	0
35	Drs. Abdul Hanan, M.Ag	0	0	0	0
36	Yun Jauharotul , S.Pdi	0	0	0	0
37	Nur Said Dalfani, S.Pd.	0	0	0	0
38	Mulyono	0	0	0	0
39	Lailatul Husnia, S.Pd	0	0	0	0
40	Fatimah Zahroh	0	0	0	0
41	MS.Huda, S.Pd	0	0	0	0
42	Siti Nur Qoyyimah, S.Pd.	0	0	0	0
43	Siti Fatimah	0	0	0	0

44	Chofiatul	0	0	0	0
45	Adi S	0	0	0	0
46	Teguh Hendri	0	0	0	0
47	Junaedi	0	0	0	0
48	Sri Utami	0	0	0	0
49	Ibnu Mudzir	0	0	0	0
50	Teguh Santoso	0	0	0	0
51	Kustiani	0	0	0	0

No	Nama	3-8 Jan	10-15 Jan	Total
1	Maimunah	0	0	0
2	Muyassaroh	0	0	0
3	Winarsih	0	0	0
4	Sri Utami	0	0	0
5	Hanan	0	0	0
6	Mutmainah	0	0	0
7	Kholil	0	0	0
8	Ali Muhajir	0	0	0
9	Abdur Rohim	0	0	0
10	Sugeng Hariono	0	0	0

RENCANA JANGKA PENDEK AWAL TAHUN 2011**MAN GONDANGLEGI KAB. MALANG****(Sesuai Hasil Rapat Pimpinan Tanggal 12 Januari 2011)**

No.	Rencana Kegiatan	Penanggungjawab	Batas Akhir
1.	Penyusunan RKM	Sugeng Hariono M.Pd.	12 Pebruari 2011
2.	Penyusunan RAPBM	Drs. Ahmad Ali	29 Januari 2011
3.	Kursus Bhs. Inggris bagi Guru-guru.	Drs. Abdul Rochim M.Pd.	29 Januari 2011
4.	Kerjasama dengan UIN : MOU RMBI dan SMM.	H. Kholil Rurohman M.Pd.	29 Januari 2011
5.	Pemasangan LCD kelas XA dan XB.	Drs. Ali Muhajir	22 Januari 2011
6.	Pemasangan LCD kelas XII Bhs dan XII IPA.	Drs. Ali Muhajir	29 Januari 2011
7.	Pelatihan Power Point, Webset, Blog dan Email.	M. Khoirul Basyar S.Ag.	29 Januari 2011
8.	Pengadaan Antene Parabola.	Drs. H. Ahmad Nurhadi M.Ag.	29 Januari 2011
9.	Pengadaan Hotspot.	Drs. Mansur dan M. Khoirul Basyar S.Ag.	29 Januari 2011
10.	Pengadaan Fax.	Drs. Mansur	29 Januari 2011
11.	Pembuatan Webset dan Email untuk MANDAGI.	M. Khoirul Basyar S.Ag.	29 Januari 2011
12.	Pembuatan Stasiun Radio FM.	Bahronil Ulum S.Pd.	12 Pebruari 2011
13.	Pengadaan Alat Karaoke.	Drs. H. Ahmad Nurhadi M.Ag.	29 Januari 2011

14.	Mencari Informasi Beasiswa atau Tes Masuk PTN Favourite : UI, STAN, ITB, ITS, UB, UM, UIN.	Drs. H. Abdul Hanan M.Ag.	12 Pebruari 2011
15.	Penyusunan Jadwal Try Out UAM dan UN.	Dra. Mutmainah dan Agung Srimulyono S.Pd.	22 Januari 2011
16.	Penyusunan Jadwal UAM.	Dra. Mutmainah dan Agung Srimulyono S.Pd.	22 Januari 2011
17.	Istighatsah Kelas XII.	H. Kholil Rurohman M.Pd.	22 Januari 2011
18.	Penyusunan Rencana PMB.	Drs. Abdul Rochim M.Pd.	12 Pebruari 2011
19.	Penyusunan Rencana Wisuda.	Drs. Abdul Rochim M.Pd.	12 Pebruari 2011
20.	Rapat Dewan Guru dan Karyawan	Maulana Adib Istana M.H.	22 Januari 2011
21.	Pengajian Rutin Guru, Karyawan dan Keluarga.	H. Kholil Rurohman M.Pd.	29 Januari 2011
22.	Sugeng Hariono M.Pd. melibatkan diri sebagai Pembina KIR	Sugeng Hariono M.Pd.	22 Januari 2011
23.	Pengadaan dan Mefungsikan semua speaker di semua kelas.	Drs. Ali Muhajir dan Bahronil Ulum S.Pd.	29 Januari 2011
24.	Pembagian Guru Asuh dan Anak Asuh di MAN Gondanglegi.	Drs. H. Abdul Hanan M.Ag.	29 Januari 2011
25.	Penertiban sambungan computer-komputer kantor dengan printer.	Maulana Adib Istana M.H.	29 Januari 2011
26.	Pembuatan Daftar Penerima Dana BKSM dan BSM	Drs. H. Abdul Hanan M.Ag. dan Sutrisno.	22 Januari 2011
27.	Pelaksanaan Program Jum'at Bersih.	Drs. Ali Muhajir dan Sri Utami S.Pd.	29 Januari 2011
28.	Perbaikan Komputer di Lab Komputer.	M. Khoirul Basyar S.Ag.	22 Januari 2011
29.	Perbaikan Alat-2 di Lab Bahasa.	Bahronil Ulum S.Pd.	22 Januari 2011

30.	Pemasangan slambu di kelas X	Drs. Ali Muhajir, Fatimatus Z.	29 Januari 2011
31.	Pemindahan Tiang Bendera	Drs. Ali Muhajir	29 Januari 2011

Gondanglegi, 12 Januari 2011

Kepala Madrasah

Drs. H. Ahmad Nurhadi, M.Ag

NIP.195407161979031003

**PERINGKAT KEJUARAAN LOMBA MAPEL
MA SE-KABUPATEN MALANG
TAHUN 2010**

NO	NAMA MA	JUARA I	JUARA II	JUARA III	KET
1	MAN GONDANGLEGI	3	3	3	
2	MA AL-ITTIHAD	1	2	1	
3	MA KHAIRUDDIN	1	1	2	
4	MA MAMBAUL ULUM	1	1	0	
5	MA AI-MA'ARIF	1	0	1	
6	MA RU PA GANJARAN	1	0	0	
7	a.MAN TUREN	0	1	0	
	b.MA AL-HIDAYAH WAJAK	0	1	0	
	c. MA WALI SONGO	0	1	0	
8	a. MAN SUMBEROTO	0	0	1	
	b.MA MIFTAHUL HUDA KROMENGAN	0	0	1	
	c. MA AL-HIDAYAH KARANGPLOSO	0	0	1	

**DAFTAR SISWA PERAIH KEJUARAAN LOMBA MAPEL
MA SE-KABUPATEN MALANG
TAHUN 2010**

JUARA I

1. Feri Irawan (Juara I Mata Pelajaran Matematika IPA)
2. Lina Kamaliyah (Juara I Mata Pelajaran Matematika IPA)
3. Fidayah (Juara I Mata Pelajaran IPA Terpadu)

JUARA II

1. Ifatul Laili S (Juara II Mata Pelajaran IPA Terpadu)
2. Nabilla Nailurrohmah (Juara II Mata Pelajaran IPS Terpadu)
3. Umar Makhfuddin (Juara II Mata Pelajaran Bahasa Indonesia)

JUARA III

1. Mir'atul Azizah (Juara III Mata Pelajaran IPA Terpadu)
2. Milla Sulanjari Vica Lasiska (Juara III Mata Pelajaran Bahasa Inggris)
3. Ratna Nur Oktaviasari (Juara III Mata Pelajaran Bahasa Inggris)

DATA JUARA BULAN BAHASA

No	Nama Juara	Juara	Kelas	Lomba
1	KELAS XI IPA-1	I	XI IPA-1	CERDAS CERMAT BAHASA
2	KELAS XA	II	XA	CERDAS CERMAT BAHASA
3	KELAS XI IPS-1	III	XI IPS-1	CERDAS CERMAT BAHASA
4	KELAS XI IPA-2	I	XI IPA-2	MONOLOG
5	KELAS XI IPS-1	II	XI IPS-1	MONOLOG
6	KELAS XC	III	XC	MONOLOG
7	KELAS XI IPA-2	I	XI IPA-2	MADING 3 DIMENSI
8	KELAS XC	II	XC	MADING 3 DIMENSI
9	KELAS XA	III	XA	MADING 3 DIMENSI
10	KELAS XA	I	XA	PRESENTER
11	KELAS XI IPA-2	II	IPA-2	PRESENTER
12	KELAS XI IPA-1	III	IPA-1	PRESENTER
13	KELAS XI IPA-1	I	IPA-1	ARTIKEL
14	KELAS XI IPA-2	II	IPA-2	ARTIKEL
15	KELAS XA	III	XA	ARTIKEL
16	FIDAYAH	I	XI IPA-1	CERDAS CERMAT BAHASA
17	LAILATUL MUNIROH	I	XI IPA-1	CERDAS CERMAT BAHASA
18	MILA SULANJARI VIKAL	I	XI IPA-1	CERDAS CERMAT BAHASA
19	BAGUS ADIP	II	XA	CERDAS CERMAT BAHASA
20	HAKIMATUN NISA'	II	XA	CERDAS CERMAT BAHASA
21	FAHRUNNISA'	II	XA	CERDAS CERMAT BAHASA
22	FIRDAUS AL-HANSY	III	XI IPS-1	CERDAS CERMAT BAHASA
23	DHOIMATUL ZANA NUR JANA	III	XI IPS-1	CERDAS CERMAT BAHASA
24	NABILA NAILUR R	III	XI IPS-1	CERDAS CERMAT BAHASA
25	ISMA MUFIDA	I	XI IPA-2	MONOLOG
26	AFIFATUL AL-IZZAH	II	XI IPS-1	MONOLOG
27	ASMAUL HUSNA	III	XC	MONOLOG
28	LAILI RIZKIYAH	I	XA	PRESENTER
29	LISANA SIDQIN ALIYA	II	XI IPA-2	PRESENTER
30	MUTIK NUR FADILAH	III	XI IPA-1	PRESENTER

PEDOMAN WAWANCARA**MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH (MBM) DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU PAI (STUDI KASUS MAN GONDANGLEGI MALANG)****Kepala Sekolah**

1. Mulai kapan dilaksanakan manajemen berbasis madrasah (MBM) di MAN Gondanglegi Malang?
2. Bagaimana implementasi manajemen berbasis madrasah di MAN Gondanglegi Malang?
3. Bagaimana kompetensi pedagogik guru PAI di MAN Gondanglegi Malang?
4. Program-program apa saja yang dilakukan dalam upaya meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI?
5. Bagaimana proses perencanaan program dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI?
6. Bagaimana proses pengawasan dan evaluasi dalam upaya meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI?
7. Bagaimana implementasi manajemen berbasis madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI di MAN Gondanglegi Malang?

Waka Kurikulum/Keislaman

1. Bagaimana pelaksanaan manajemen berbasis madrasah (MBM) di MAN Gondanglegi Malang?
2. Bagaimana kompetensi pedagogik guru PAI di MAN Gondanglegi Malang?
3. Program-program apa saja yang dilakukan dalam upaya meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI?
4. Bagaimana proses monitoring dan evaluasi program-program yang telah dilaksanakan di MAN Gondanglegi Malang?

5. Bagaimana implementasi manajemen berbasis madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik Guru PAI di MAN Gondanglegi Malang?

Guru PAI

1. Bagaimana peran guru dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah (MBM) dalam upaya meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI?
2. Bagaimana kompetensi pedagogik Guru PAI di MAN Gondanglegi Malang?
3. Program-program apa saja yang dilakukan dalam upaya meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI?
4. Bagaimana implementasi manajemen berbasis madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI di MAN Gondanglegi Malang?



KEMENTERIAN AGAMA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

FAKULTAS TARBIYAH

Jl. Gajayana 50 Malang Telp. (0341) 552398 Faksimile (0341) 552398

Website: www.tarbiyah.uin-malang.co.id

BUKTI KONSULTASI

Nama : Dede Supriatin
 NIM/Jurusan : 07110115/ Pendidikan Agama Islam
 Dosen Pembimbing : Dra. Siti Annijat M, M.Pd

Judul Skripsi : **Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI di MAN Gondanglegi Malang**

No	Tanggal	Hal yang Dikonsultasikan	Tanda Tangan
1.	8 Januari 2011	Mengajukan Bab I	
2.	13 Januari 2011	ACC Bab I dan Mengajukan Bab II	
3.	22 Januari 2011	ACC Bab II dan Mengajukan Bab III	
4.	12 Februari 2011	ACC Bab III dan Mengajukan Bab IV	
5.	26 Februari 2011	ACC Bab IV dan Mengajukan Bab V dan VI	
6.	9 Maret 2011	Revisi Keseluruhan	
7.	16 Maret 2011	ACC Bab I, II, III, IV, V, VI	
8.	7 April 2011	Konsultasi Revisi Habis Ujian Skripsi	
9.	11 April 2011	ACC Revisi Skripsi Habis Ujian Skripsi	

Malang, 11 April 2011
 Dekan,

Dr. H. M. Zainuddin, MA

NIP. 19620507 199503 1 001

Wawancara dengan Kepala Sekolah MAN Gondanglegi Malang



Suasana saat Rapat Guru, Komite Sekolah, dan wali Siswa MAN Gondanglegi Malang



Diklat Penyusunan Modul Pembelajaran dalam Upaya Meningkatkan Kompetensi Guru MAN Gondanglegi Malang



Suasana guru-guru MAN Gondanglegi saat Mengikuti Kegiatan Pengajian Keagamaan dalam Rangka Memenuhi Kualifikasi Kompetensi Keislaman Guru-guru Lebih Mendalam



Daftar Riwayat Hidup

Dede Supriatin, adalah nama panjang dari nama sapaan teman-teman kuliahnya, Dede dilahirkan di Cianjur tepat pada tanggal 18 Juli 1985, menghabiskan masa kecil yang indah dan paling berkesan di Cianjur. Mulai awal pendidikan pada tingkat sekolah dasar (SDN Cihajere) melanjutkan pendidikannya pada sekolah menengah pertama (SMPN 2 Cihaliwung). Berbekal keinginan yang kuat, Dede yang sudah bertambah usia memiliki keinginan untuk melanjutkan pendidikannya di pondok pesantren, Pondok Pesantren MQ Tebuireng Jombang, MQ Tebuireng Jombang adalah tempat yang dipilih untuk menimba ilmu agama dan sekaligus melanjutkan pendidikan formal pada Madrasah Aliyah MQ Tebuireng Jombang. Lulus pada tahun 2005, tetapi tidak langsung melanjutkan ke perguruan tinggi, karena yang masih melanjutkan mondoknya. Setelah dua tahun lamanya belalu, Dede kembali ingin melanjutkan pendidikan formalnya yaitu berkuliah dengan tetap menimba ilmu agama pada tahun 2007. Universitas Islam Negeri Malang yang menjadi pilihan karena selain memiliki kualitas yang cukup bagus Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang juga memiliki Ma'had atau Pesantren bagi setiap mahasiswa yang berkuliah disana. Ketertarikannya menjadi guru agama membawanya untuk masuk pada Jurusan Pendidikan Agama Islam, Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Alhamdulillah dengan semangat dan dukungan dari berbagai pihak, Dede yang berstatus sebagai mahasiswa Jurusan Pendidikan Agama Islam, Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang telah menyelesaikan skripsinya sebagai syarat mendapatkan gelar Sarjana Pendidikan Agama Islam (S.Pdi), semoga hadirnya karya ilmiah ini mampu memberikan manfaat bagi penulis pada khususnya dan bagi penikmat pendidikan pada umumnya.

BIODATA MAHASISWA

Nama : Dede Supriatin

NIM : 07110115

Tempat Tanggal Lahir : Cianjur, 18 Juli 1985

Fakultas/Jurusan : Tarbiyah / Pendidikan Agama Islam Malang
, 11
April
2011

Tahun Masuk : 2007

Alamat Rumah : Jl. Cihajere No.01, Sukamahi-Sukaesmi Cianjur Jawa
Barat

Hp : 085755470108

Dede Supriatin

NIM. 07110115