

**MANAJEMEN MADRASAH RISET DALAM MENINGKATKAN BUDAYA RISET
DI MADRASAH
(Studi Multikasus Di MTsN 3 Malang Dan MTsN 2 Pasuruan)**

DISERTASI

**OLEH:
FIRDAUSI NUJULAH
NIM: 19731005**



**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2022

**MANAJEMEN MADRASAH RISET DALAM MENINGKATKAN BUDAYA RISET
DI MADRASAH**

(Studi Multikasus Di MTsN 3 Malang Dan MTsN 2 Pasuruan)

Disertasi

**Diajukan kepada Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik
Ibrahim Malang untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan
Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh:

Firdausi Nujulah

NIM : 19731005



PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

PASCASARJANA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2022


ii

Lembar Persetujuan

Disertasi Firdausi Nujulah dengan judul Manajemen Madrasah Riset Dalam Meningkatkan Budaya Riset Di Madrasah (Studi Multikasus MTsN 3 Malang Dan MTsN 2 Pasuruan) ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji,

Malang, 01 Desember 2022

Promotor I


Prof. Dr. H. Abd. Haris, M. Ag
NIP. 196210211992031003

Promotor II


Dr. H. Abdul Malik Karim Amrullah, M. Pd. I
NIP. 197606162005011005





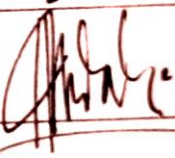


Mengetahui,
Ketua Program Studi Doktor MPI


Dr. H. Moh. Padil, M. Ag
196512051994031003

LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN DISERTASI

Disertasi dengan judul Manajemen Madrasah Riset Dalam Meningkatkan Budaya Riset Di Madrasah (Studi Multikasus MTsN 3 Malang Dan MTsN 2 Pasuruan) ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang tertutup dan dewan penguji pada tanggal 23 November 2022.

Dewan Penguji, 1

NO	NAMA PENGUJI	JABATAN	TANDA TANGAN
1	<u>Prof. Dr. Hj. Sutiah, M.Pd</u> NIP. 196510061993032003	Penguji I	
2	<u>Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si</u> NIP. 1971110819980032002	Penguji II	
3	<u>Dr. H. Moh Padil, M. Pd. I</u> NIP. 196512051994031003	Penguji III	
4	<u>Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. Ak</u> NIP. 196903032000031002	Ketua/ Penguji IV	
5	<u>Dr. Hj. Indah Aminatuz Zuhriyah, M. Pd</u> NIP. 197902022006042003	Sekretaris/ Penguji V	
6	<u>Prof. Dr. H. Abd Haris, M.Ag.</u> NIP. 196210211992031003	Promotor/ Penguji VI	
7	<u>Dr. H. Abdul Malik Karim Amrullah, M.Pd.I</u> NIP. 197606162005011005	Co-Promotor/Penguji VII	

Mengetahui
Direktur Pascasarjana UIN Maliki Malang




Prof. Dr. H. Wahidmurni, M. Pd. Ak
NIP. 196903032000031002

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Firdausi Nujulah

NIM : 19731005

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Manajemen Madrasah Riset dalam Meningkatkan Budaya

Judul Penelitian Riset di Madrasah (Studi Multikasus MTsN 3 Malang dan
MTsN 2 Pasuruan)

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

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

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 01 Desember 2022

Hormat saya,

Firdausi Nujulah

NIM. 19731005

ABSTRAK

Firdausi Nujulah, 2022. *Manajemen Madrasah Riset dalam Meningkatkan Budaya Riset di Madrasah (Studi Multikasus MTsN 3 Malang dan MTsN 2 Pasuruan)*. Disertasi Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Promotor: (1) Prof. Dr. H. Abd. Haris, M. Ag, dan (2) Dr. H. Abdul Malik Karim Amrullah, M. Pd. I.

Kata Kunci: Manajemen, Madrasah Riset, Budaya Riset

Pendidikan yang ada di madrasah harus dirancang sedemikian rupa agar seluruh potensi peserta didik dapat berkembang secara optimal. Kegiatan pembelajaran di madrasah harus menyesuaikan dengan perkembangan kebutuhan abad 21 untuk mengembangkan kemampuan literasi, kemampuan berpikir kritis, kreatif, berkomunikasi, berkolaborasi dan mengembangkan pendidikan karakter. Salah satu bentuk kegiatan untuk mengembangkan bakat dan minat peserta didik dalam bidang riset adalah penelitian ilmiah. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan: 1) Aspek yang melandasi kebijakan kepala madrasah dalam mencanangkan manajemen madrasah riset di MTsN 3 Malang dan MTsN 2 Pasuruan, 2) Pola implementasi manajemen madrasah riset di MTsN 3 Malang dan MTsN 2 Pasuruan, 3) dampak manajemen madrasah riset di MTsN 3 Malang dan MTsN 2 Pasuruan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus dan rancangan penelitian ini bersifat multikasus. Sedangkan teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah teknik observasi (*observation*), wawancara mendalam (*indepth interview*), dan dokumentasi (*documentation*). Kemudian data dianalisis menggunakan *comparative constant analysis* melalui dua tahap, yaitu analisis data kasus individu (*individual case analysis*), dan analisis data lintas kasus (*cross-case analysis*). Pengecekan data dilakukan melalui uji *kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas*.

Hasil penelitian menunjukkan 1) manajemen madrasah riset yang dicanangkan di kedua situs berorientasi dua kategori Kebijakan Publik, yaitu kebijakan dengan model *Top Down* dan *Bottom Up*. 2) Implementasi manajemen kedua madrasah mengembangkan teori mutu Deming yaitu PSDCA (*Plan, Socialization, Do, Check, Act*) yaitu merencanakan, mensosialisasikan, melaksanakan, mengontrol, dan menindaklanjuti. 3) Dampak yang muncul dari program riset ini di kedua Lembaga mengembangkan teori dari Fred Luthan dan Edgar Schein yakni karakter dalam mengembangkan budaya organisasi dengan tingkat kesiapan yang berbeda.

Secara substantif penemuan formal dari penelitian ini terbagi menjadi dua tipologi model pelaksanaan manajemen madrasah riset yakni Model Manajemen Madrasah Riset Berbasis *Pointed By Project* dan Manajemen Madrasah Riset Berbasis *Inisiation*.

ABSTRACT

Firdausi Nujulah, 2022. *Research Madrasah Management in Improving Research Culture in Madrasah (Multicase Study of MTsN 3 Malang and MTsN 2 Pasuruan)*. Dissertation on Postgraduate Islamic Education Management Doctoral Program at UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Promoters: (1) Prof. Dr. H. Abd. Haris, M. Ag, and (2) Dr. H. Abdul Malik Karim Amrullah, M.Pd. I.

Keywords: Management, Madrasah Management, Research Madrasah, Research Culture

Education in madrasah must be designed in such a way that all the potential of students can be optimally developed. Learning activities in madrasah must adapt to the development of 21st century which needs to develop literacy skills, such as critical thinking skills, creativity, communication skill, collaboration skill and to develop character of education. One form of activities to develop the talents and interests of students in the field of research is scientific research. This study aims to find: 1) Aspects that underlie the policy of madrasah principals in launching research madrasah management at MTsN 3 Malang and MTsN 2 Pasuruan, 2) Patterns of implementation of research madrasah management at MTsN 3 Malang and MTsN 2 Pasuruan, 3) Impact of research madrasah management at MTsN 3 Malang and MTsN 2 Pasuruan.

This research used a qualitative approach with a case study type and the research design is multi-site. While the techniques used in data collection were observation, in-depth interviews, and documentation. Then the data were analyzed using comparative constant analysis through two stages, namely individual case data analysis (individual case analysis), and cross-case data analysis (cross-case analysis). Data checking is done through credibility, transferability, dependability, and confirmability tests.

The results of the study show 1) the management of research madrasahs proclaimed at both sites is oriented towards two categories of Public Policy, namely policies with Top Down and Bottom Up models. 2) Implementation of the management of the two madrasahs developed Deming's theory of quality, namely PSDCA (Plan, Socialization, Do, Check, Act) namely planning, socializing, implementing, controlling, and following up. 3) The impact that emerged from this research program in both institutions developed the theory from Fred Luthan and Edgar Schein, namely the character in developing organizational culture with different levels of readiness.

Substantively, the formal findings of this research are divided into two typologies of implementation models of research madrasah management, namely the pointed by project based research madrasah management model and initiation based research madrasah management.

مستخلص البحث

فردوس نزلا، إدارة المدرسة البحثية في تحسين ثقافة البحث في المدارس (دراسة متعددة المواقع لمدرسة المتوسطة الإسلامية الحكومية ٣ مالانق و مدرسة المتوسطة الإسلامية الحكومية ٢ فاسوروان). أطروحة في برنامج الدكتوراه للدراسات العليا في إدارة التربية الإسلامية بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانق. المشرف الأول: أ. د. الحاج عبد الحارس الماجستير، والمشرف الثاني: د. الحاج عبد الملك كريم أمرالله الماجستير.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، إدارة المدرسة، المدرسة البحثية

يجب أن يتم تصميم التعليم في المدارس الدينية بطريقة تجعل كل إمكانات الطلاب تتطور على النحو الأمثل. يجب أن تستوفي أنشطة التعلم في المدارس الدينية كل احتياجات التنمية للقرن الحادي والعشرين لتطوير مهارات القراءة والكتابة ومهارات التفكير النقدي والإبداع والتواصل والتعاون وتطوير تعليم الشخصية. يعد البحث العلمي أحد أشكال النشاط لتنمية مواهب الطلاب واهتماماتهم في مجال البحث. تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن: (١) الدواعي المؤثرة في تخطيط إدارة المدرسة البحثية في مدرسة مالانج الحكومية الإسلامية ٣ ومدرسة باسوروان الحكومية الإسلامية ٢، (٢) طريقة تنفيذ إدارة المدرسة البحثية في مدرسة مالانج الحكومية الإسلامية ٣ ومدرسة باسوروان الحكومية الإسلامية ٢، (٣) تأثير إدارة المدرسة البحثية في مدرسة مالانج الحكومية الإسلامية ٣ ومدرسة باسوروان الحكومية الإسلامية ٢.

واستخدم هذا البحث منهج البحث الكيفي لدراسة الحالة المصممة في متعدد المواقع بينما التقنيات المستخدمة في جمع البيانات هي المراقبة والمقابلات المتعمقة والتوثيق. ثم تم تحليل البيانات باستخدام التحليل الثابت المقارن في مرحلتين، وهما تحليل بيانات الحالة الفردية (تحليل الحالة الفردية)، وتحليل البيانات عبر الحالة (تحليل الحالة المتقاطعة). وتم فحص البيانات من خلال اختبارات المصادقية وقابلية النقل والاعتمادية والتأكيد.

أظهرت النتائج أن إدارة المدرسة البحثية التي تم إطلاقها في الموقعين كانت موجهة نحو فئتين من السياسات، وهما السياسات ذات النموذجين من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى. تظهر نتائج الدراسة (١) أن إدارة المدارس البحثية المعلنة في كلا الموقعين موجهة نحو فئتين من السياسة العامة، وهما السياسات ذات النماذج من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى. (٢) أدى تطبيق إدارة المدرستين إلى تطوير نظرية الجودة لدمينغ، وهي PSDCA (التخطيط، التنشئة الاجتماعية، القيام، التحقق، الفعل) وهي التخطيط، التنشئة الاجتماعية، التنفيذ، المراقبة، والمتابعة. (٣) الأثر الذي ظهر من هذا البرنامج البحثي في كلا المؤسستين طور النظرية من فريد لوثان وإدغار شاين، وهي الشخصية في تطوير الثقافة التنظيمية بمستويات مختلفة من الجاهزية.

بشكل جوهري، تم تقسيم النتائج الرسمية لهذا البحث إلى نوعين من نماذج تنفيذ إدارة المدرسة البحثية، وهما نموذج إدارة المدرسة البحثية المبني على أساس المشروع وإدارة المدرسة البحثية القائمة على البدء.

KATA PENGANTAR

Rasa syukur yang tiada terhingga penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, atas limpahan nikmat dan ma'unah-Nya sehingga disertasi dengan judul “Manajemen Madrasah Riset dalam Meningkatkan Budaya Riset di Madrasah (Studi Multikasus MTsN 3 Malang dan MTsN 2 Pasuruan) dapat diselesaikan. Sholawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada junjungan alam Nabi Muhammad saw berikut keluarga, para sahabat, dan pengikutnya yang setia hingga akhir zaman.

Selesainya penulisan disertasi ini tidak lepas dari bimbingan, arahan, masukan, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karenanya, lewat kesempatan ini penulis menghaturkan penghargaan yang setinggi-tingginya dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, Prof. Dr. H. M. Zainuddin, M.A dan para Wakil Rektor.
2. Direktur Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Prof. Dr. H. Wahid Murni, M. Pd, yang banyak memberikan fasilitas kepada penulis selama studi pada program doctor pascasarjana UIN Maliki Malang.
3. Ketua dan Sekretaris Program Studi Doktor Manajemen Pendidikan Islam, Dr. H. Moh Padil, M. Ag, dan Dr. Indah Aminatuz Zuhriah, M. Pd, dan Staf yang telah memberikan bantuan, arahan dan fasilitas, serta layanan lainnya selama studi di Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Promotor, Prof. Dr. H. Abd. Haris, M. Ag, dan Co- Promotor, Dr. H. Abdul Malik Karim Amrullah, M.Pd.I atas masukan, saran, arahan, dan bimbingan yang diberikan kepada penulis dalam penyelesaian disertasi ini.
5. Para Dosen dan Staf Pengelola Pascasarjana UIN Maliki Malang (tidak dapat penulis sebutkan namanya satu persatu) yang telah banyak memberikan bimbingan keilmuan, layanan-layanan kepada penulis selama studi di Pascasarjana UIN Maliki Malang.
6. Kepala MTsN 3 Malang, Drs. Warsi, M.Pd, Wakil Kepala Madrasah, Semua guru, dan Karyawan MTsN 3 Malang yang telah banyak memberikan layanan dan bantuan kepada penulis selama melakukan penelitian di Madrasah.
7. Kepala MTsN 2 Pasuruan, Irvan Fauzi M.Si, Wakil Kepala Madrasah, Semua

guru, dan Karyawan MTsN 2 Pasuruan yang telah banyak memberikan layanan dan bantuan kepada penulis selama melakukan penelitian di Madrasah.

8. Keluarga, teman-teman di STAI Pancawahana Bangil, MTsN 2 Pasuruan, BPD Kecamatan Beji dan S3 jurusan Manajemen Pendidikan Islam angkatan 2019 yang selalu bersama dalam suka dan duka, yang banyak memberikan informasi dan motivasi sehingga penulis terus termotivasi untuk menyelesaikan studi di tengah kesibukan menjalankan aktivitas pekerjaan.

Terima kasih atas semuanya, teriring do'a semoga semua bantuan dan masukan yang diberikan tercatat sebagai amal ibadah di sisi Allah SWT dan mendapatkan balasan yang setimpal dari Allah SWT, amin.

Malang, 01 Desember 2022

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	
Halaman Logo.....	i
Halaman Judul.....	ii
Lembar Persetujuan.....	iii
Lembar Persetujuan dan Pengesahan	iv
Lembar Pernyataan.....	v
Abstrak.....	vi
Kata Pengantar	ix
Daftar Isi	xi
Daftar Tabel	xv
Daftar Gambar.....	xvi
Lembar Persembahan	xvii
Halaman Moto.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian	13
C. Tujuan Penelitian.....	14
D. Manfaat Penelitian.....	14
E. Orisinilitas Penelitian	17
F. Definisi Istilah	21
BAB II KAJIAN PUSTAKA	22
A. Kebijakan Kepala Madrasah.....	22
1. Konsep Pengembangan Madrasah Menyongsong Kebutuhan Masyarakat Masa Depan	22

2. Teori Kebijakan Publik	31
3. Kebijakan Kepala Madrasah.....	40
4. Visi dan Misi Pendidikan Madrasah.....	47
5. Tantangan Pendidikan Madrasah	52
B. Manajemen Madrasah.....	55
C. Madrasah Riset	58
D. Budaya Riset.....	66
BAB III METODE PENELITIAN	88
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	88
B. Kehadiran Peneliti	91
C. Data dan Sumber Data	95
1. Data	95
2. Sumber Data.....	96
a. Informan.....	97
b. Peristiwa dan Aktifitas	99
c. Tempat atau Lokasi	100
d. Dokumen atau Arsip	100
D. Instrumen Penelitian	101
E. Prosedur Pengumpulan Data.....	101
1. Metode Observasi Partisipan	102
2. Metode Wawancara Mendalam	109
3. Metode Dokumentasi	117
F. Metode Analisis Data	119
1. Analisis Data Situs Tunggal	119
a. Pengumpulan Data/ Reduksi Data.....	120

b. Penyajian Data	122
c. Penarikan Kesimpulan/ Verifikasi.....	123
2. Analisis Data Lintas Situs	123
G. Pengecekan Keabsahan Data	124
1. Kepercayaan	125
2. Keteralihan	128
3. Ketergantungan	129
4. Kepastian.....	129
BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN .	132
A. Paparan Data Situs I MTsN 3 Malang	132
1. Kebijakan kepala madrasah dalam mencanangkan manajemen madrasah riset di MTsN 3 Malang	132
2. Implementasi Manajemen madrasah riset.....	140
3. Dampak Manajemen Madrasah Riset di MTsN 3 Malang	150
B. Temuan Situs I MTsN 3 Malang	153
C. Paparan Data Situs II MTsN 2 Pasuruan	168
1. Kebijakan kepala madrasah dalam mencanangkan manajemen madrasah riset di MTsN 2 Pasuruan	168
2. Implementasi Manajemen madrasah riset.....	175
3. Dampak Manajemen Madrasah Riset di MTsN 3 Malang	184
D. Temuan Situs II MTsN 2 Pasuruan	187
E. Temuan Lintas Situs	194
F. Proposisi-proposisi yang diajukan dari temuan lintas situs	206
BAB V PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN	220
A. Kebijakan kepala madrasah dalam mencanangkan manajemen madrasah riset	

dalam mewujudkan budaya riset di madrasah	220
B. Implementasi Manajemen Madrasah Riset	233
C. Dampak Manajemen Madrasah Riset	237
D. Temuan Konseptual Manajemen Madrasah Riset Situs 1	239
E. Temuan Konseptual Manajemen Madrasah Riset Situs 2	240
BAB VI PENUTUP	241
A. Kesimpulan.....	241
B. Implikasi Penelitian	243
C. Rekomendasi	246
DAFTAR PUSTAKA	247
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	252
LAMPIRAN	253

DAFTAR TABEL

Tabel:		Hal
1.1	Orisinalitas Penelitian	16
3.1	Ragam Situasi yang Diobservasi	72
4.1	Temuan Penelitian Situs I MTsN 3 Malang	122
4.2	Temuan Penelitian Situs II MTsN 2 Pasuruan	152
4.3	Temuan Lintas Situs	159
4.4	Relasi Fokus Masalah, Teori, Temuan dan Proposisi	172

DAFTAR GAMBAR

Tabel:		Hal
3.1	Tehnik Analisis Data	84
3.2	Langkah-langkah Analisis Data	88
3.3	Diagram Alur Penelitian	95
4.1	SK Dirjen Pendis Madrasah Riset	100
4.2	Skema Kebijakan Kepala Madrasah	103
4.3	Hasil Produk Dari Program Manajemen Madrasah Riset	104
4.4	Skema Implementasi Manajemen Madrasah Riset	114
4.5	Skema Dampak Manajemen Madrasah Riset	117

PERSEMBAHAN

Disertasi ini kupersembahkan buat:

1. Suamiku tercinta (Alm. Amir Robbani) dan Anak-anakku M. Adam Althaf Robbani dan M. Dwi Atha' Robbani yang selalu memberikan dukungan baik moril maupun materiil, serta semua keluarga yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.
2. Orang tuaku (Alm. H. Hasan Syamhudi dan Hj. Sumariyah, adalah orang yang paling berjasa bagi penulis setelah Rasulullah saw, wa bil khusus ibunda Hj. Sumariyah yang selalu mendoakan anaknya di setiap kesempatan sehingga dengan doa seorang ibu penulis dapat menyelesaikan studi. Dengan iringan doa semoga bundaku diberikan kesehatan yang prima dan dipanjangkan umur, sedangkan bagi abah dan suamiku yang telah wafat semoga dilapangkan kubur, diterima amal kebajikan, diampuni segala kesalahan, dan masuk surga *bighairi hisab*.

MOTO

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ
أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ

Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu¹.

¹ Q.s As-Sajdah (32) : 05

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pendidikan adalah salah satu hal yang penting dalam kehidupan manusia, setiap manusia pasti menginginkan ada perkembangan di dalam hidupnya. Islam adalah agama yang memberikan perhatian penuh terhadap pendidikan. Dalam Al-Qur'an, hal ini telah dijelaskan dalam surah Al-Alaq ayat 1-5 yang mempunyai makna dasar pendidikan. Dalam surah tersebut telah disebutkan dengan jelas mengenai perintah untuk membaca (Iqra') dari Allah SWT kepada Nabi Muhammad SAW, membaca ialah salah satu kegiatan dari Pendidikan¹.

Pendidikan secara umum mencakup proses kehidupan yang bertujuan untuk mengembangkan diri agar dapat bertahan hidup dan melanjutkan kehidupan. Pendidikan di Indonesia diselenggarakan melalui Sistem Pendidikan Nasional. Penyelenggaraan Pendidikan di Indonesia diselenggarakan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (KEMENDIKBUD) dan Kementerian Agama (KEMENAG) dengan memfokuskan pada pengelolaan pendidikan keagamaan.

¹ Sulaiman Ibrahim, "Menata Pendidikan Islam di Indonesia," Jurnal Irfani 10, no. 1 (2014): 103– 116.

Salah satu institusi pendidikan formal yang bercirikan Islam di Indonesia adalah madrasah. Madrasah merupakan salah satu lembaga pendidikan formal di bawah pembinaan Kementerian Agama (KEMENAG). Madrasah lahir dari rahim pesantren dan telah berkembang luar biasa hingga saat ini. Sedangkan pesantren merupakan sistem pendidikan yang telah hadir dan tertua jauh sebelum Indonesia merdeka. Dalam konteks sejarah pendidikan bangsa Indonesia hingga kini peran pesantren dan madrasah sangat memberikan kontribusi yang besar bagi pembangunan manusia Indonesia yang utuh. Sistem pendidikan yang bercirikan Islam seperti halnya madrasah merupakan salah satu dambaan masyarakat Indonesia yang mayoritas penduduknya beragama Islam disamping sistem pendidikan umum.

Menurut data Statistik Kementerian Agama (KEMENAG) Tahun 2019/2020, jumlah madrasah sebanyak 52,53 unit (Madrasah Ibtidaiyah 25,579, Madrasah Tsanawiyah 18,080, Madrasah Aliyah 8,871). Pusat Penelitian dan Pengembangan (PUSLITBANG) melakukan kajian terhadap madrasah dan hasilnya menunjukkan bahwa madrasah di Indonesia hanya memenuhi 55% dari Standar Nasional Pendidikan (SNP). Menyadari kelemahan tersebut, Kementerian Agama melalui Direktorat Pendidikan Agama Islam (DITJEN PENDIS) berupaya menyusun kebijakan untuk meningkatkan mutu serta daya saing madrasah.

Madrasah dewasa ini telah mencorakan diri sebagai preferensi pilihan pendidikan bagi warga Indonesia. Sejalan bersama pergeseran pola pikir juga paradigma akan dunia pendidikan, maka terjadi perubahan pandangan terhadap lembaga pendidikan (madrasah). Pandangan rendah (*under estimate*) terhadap madrasah oleh sebagian besar masyarakat menjadi telah bergeser menjadi sebuah simpati dan kepercayaan pada keberadaan dan layanan pendidikan madrasah².

Indikator perubahan tersebut antara lain dilihat dari animo masyarakat yang menjadikan madrasah sebagai pilihan pertama daripada ke lembaga lain, meningkatnya jumlah pendaftar siswa baru, serta keberhasilan siswa maupun lembaga madrasah dalam meraih beberapa prestasi akademis maupun non akademis baik di tingkat regional maupun nasional. Ada fenomena menarik dimana model pendidikan madrasah dipandang menjadi pilihan masa depan. Pada sisi yang bersamaan, beberapa kebijakan yang mengarah pada upaya mengukuhkan reputasi madrasah oleh pemerintah juga semakin kelihatan.³

² Umar, *Kebijakan Pengembangan Madrasah: Sebuah Wacana Strategi Reposisi* (Al-Qalam: 2015), 222.

³ Salah satu kebijakan Kemenag melalui Dirjend Pendidikan Islam adalah mempercepat mutu dan daya saing madrasah. Lantas muncullah diseminasi madrasah unggul, yang mempunyai capaian prestasi dan keunggulan kompetitif dan komparatif di bidang akademik dan nonakademik. Ada lagi program "*Madrasah Award*", sebagai strategi penting Kemenag dalam upaya pengembangan mutu dan citra madrasah. Dari madrasah awards ini lantas ditentukan varian atau kategori antara lain; madrasah sehat, madrasah riset, madrasah vokasional, madrasah mandiri (*entrepreneurship*), madrasah keagamaan, perpustakaan madrasah inspiratif, website dan sistem informasi madrasah inspiratif, laboratorium madrasah inspiratif, dan arsitektur madrasah inspiratif. *Lihat*

Kendati banyak lembaga pendidikan Islam sudah masuk kategori maju, tetapi belum semua madrasah menjadikan kemajuan tersebut sebagai bagian yang direncanakan dan dikelola secara profesional. Menyadari akan kelemahan tersebut Kementerian Agama (Kemenag) mengembangkan madrasah berbasis riset. Inovasi ini bekerjasama dengan Pusat Penelitian Metalurgi dan Material Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) dan Nano Center Indonesia. Pengembangan madrasah riset merupakan kelanjutan dari program *Madrasah Young Researcher Supercamp* (Myres) yang berlangsung sejak Tahun 2018. Program madrasah riset didirikan dengan tujuan untuk memupuk kecintaan peserta didik terhadap ilmu pengetahuan serta teknologi melalui aktivitas riset. Program madrasah riset ini juga bertujuan menjadi yang terdepan dalam meningkatkan keterampilan penelitian peserta didik di madrasah⁴.

Pada sisi yang lain, regulasi pendidikan terus berubah cepat. Perubahan tersebut memberikan dampak yang luar biasa pada level pengelola madrasah. Bila tidak menyikapinya secara cerdas dan kreatif, maka madrasah akan senantiasa menjadi pihak yang tertinggal. Komitmen meningkatkan mutu dan daya saing melalui kegiatan

Program Dirjend Pend.Agama Islam, Kemenag RI, 2013.
<http://diktis.kemenag.go.id/prodi/dokumen/dirjen33892013penamaan.pdf> diakses tanggal 13 January 2022.

⁴ Umul Hidayati, "Inovasi Madrasah Melalui Penyelenggaraan Madrasah Riset," *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan* 17, no. 3 (2019): 238–255.

semacam ini memang perlu dilakukan, apalagi di tengah-tengah geliat madrasah untuk berbenah dan bersaing di berbagai ajang kompetisi, baik pada tingkat regional, nasional maupun internasional. Promadrina ini ditargetkan menjadi ujung tombak pengasah kemampuan riset peserta didik madrasah.

Dalam teori manajemen, mengembangkan manajemen madrasah merupakan salah satu bagian yang tidak terpisahkan dari strategi peningkatan mutu pendidikan, dimana usaha-usaha yang dilakukan berjalan secara berkesinambungan dalam hal pengenalan lembaga beserta produk-produknya, baik melalui iklan, doktrin langsung ke konsumen, dan berbagai cara lainnya. Dengan demikian, keunggulan kompetisi itu sendiri merupakan salah satu aset penting dari suatu organisasi atau institusi, yang dalam istilah lain disebut dengan *favourable opinion* (pendapat yang menguntungkan). Representasi prestasi sebuah institusi signifikan dengan kesuksesan dalam membangun mutu madrasah untuk mempengaruhi pasar (masyarakat) dan memenuhi tuntutan emosional para konsumen.

Pada sisi yang lain, kehadiran lembaga pendidikan Islam (madrasah) dalam konteks pembangunan bangsa merupakan bagian dari komponen penting yang cukup signifikan di dalam perannya selama ini. Secara historis, pada masa pemerintahan Harun Al-Rasyid Pendidikan Islam mencapai puncak kejayaan. Masa masa kepemimpinan beliau sangat

memberi motivasi dan perhatian penuh terhadap perkembangan ilmu pengetahuan. Lembaga pendidikan Islam telah berhasil mencetak kader-kader bangsa dengan semangat nasionalisme yang tinggi, mengusir kolonialisme dan imperialisme dari bumi Indonesia sampai meraih kemerdekaan, adalah dipelopori oleh para tokoh yang *nota bene* produk lembaga pendidikan Islam⁵ seperti dalam pendidikan pesantren. Ketika awal pembentukan negara Indonesia, terjadi diskursus tentang dasar negara Indonesia, para tokoh dan ulama' Islam dengan pertimbangan yang cermat sepakat dengan dasar negara Pancasila, sekaligus merupakan langkah kompromi demi kemaslahatan bangsa dan negara.⁶ Pada era pembangunan, lembaga pendidikan Islam banyak memberikan warna bagi arah pembangunan bangsa Indonesia sebagai bangsa yang beradab, bermartabat, dan sejahtera.

Lembaga pendidikan Islam telah banyak memberikan inspirasi bagi substansi program kemajuan bangsa. Bahwa tujuan pembangunan tidak hanya bidang material (fisik) tetapi juga mental spiritual. Dalam wilayah ini, lembaga pendidikan Islam menjadi sentra untuk menghidupkan spirit keberagaman dalam konteks berbangsa dan bernegara. Banyak tokoh pelaku yang merepresentasikan hasil didikan dari lembaga

⁵ Muhammad Natsir, *Pesan Perjuangan Seorang Bapak* (DDII, 1989), 23.

⁶ Tim ICCE UIN Jakarta, *Demokrasi, Hak Asasi Manusia dan Masyarakat Madani* (Jakarta: Prenada Media, 2003), 38.

pendidikan Islam dan kemudian memainkan peranan yang cukup penting bagi bangsa Indonesia.⁷

Ketika globalisasi melanda seluruh bangsa, tanpa kecuali masyarakat Indonesia, di mana kemajuan teknologi dan informasi menjadi budaya, maka berdampak pada pergeseran nilai dan tata kehidupan sosial masyarakat. Jargon “tanpa batas” telah menjadi konsekwensi yang tidak dapat dibendungseperti dua sisi mata uang. Di satu sisi, teknologi sebagai simbol modernitas telah memberikan kemudahan bagi kebutuhan hidup manusia, namun pada sisi yang lain menggiring manusia pada model kehidupan yang semakin jauh dari nilai-nilai kemanusiaan. Dalam situasi demikian, lembaga pendidikan kemudian mulai dilirik sebagai alternatif untuk menjawab kegalauan para orang tua terhadap putra-putrinya. Lembaga pendidikan Islam dipandang mampu untuk menjadi benteng dan filter atas perkembangan ilmu dan teknologi yang cenderung “bebas nilai” dan menggiring manusia modern ke arah *hedonistik*. Hanya lembaga pendidikan Islam harapan satu-satunya, dengan nilai-nilai ajarannya yang senantiasa adaptif dengan perkembangan zaman akan mampu memberikan garansi kepada masyarakat zaman sekarang.

⁷ Anwar Harjono, *Indonesia Kita Pemikiran Berwawasan Iman-Islam* (Jakarta: Gema Insan Press, 1995), 93.

Saat Indonesia membuat keputusan untuk maju dan mendeklarasikan diri sebagai Negara yang berdaya saing, maka modernisasi sepantasnya dilaksanakan melalui sumber daya alam dan manusia dengan cara pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK), yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas menuju daya saing serta kesejahteraan secara berkelanjutan.

Secara garis besar riset atau penelitian adalah metode penelitian yang digunakan untuk menghasilkan produk tertentu dan sekaligus menguji efektivitasnya. Dimulai dari analisis kebutuhan, penelitian dan pengembangan akan menghasilkan produk yang diperlukan dan sekaligus menguji penggunaannya apakah produk tersebut efektif atau tidak. Menurut Sugiyono pada industri yang menghasilkan produk, misalnya produk teknologi, penelitian dan pengembangan merupakan ujung tombak dari suatu industri untuk menghasilkan produk baru yang diperlukan masyarakat. Tanpa penelitian industri tidak akan tahu secara pasti produk apa yang dibutuhkan masyarakat. Di negara maju terjadi sinergi yang sangat baik antara dunia industri dan peneliti pengembangan.⁸

Istilah Madrasah Berbasis Riset berbeda dengan Madrasah Riset. Madrasah berbasis riset konsep pengembangan madrasah yang

⁸ Mudjia, Rahardjo, *Pengantar Metodologi Penelitian* (Malang: Republik Media, 2020), 52.

didasarkan pada hasil riset. Dalam konsep ini, menempatkan guru dan pejabat madrasah sebagai motor utama penelitian. Tema-tema riset yang dikembangkan dalam MBR adalah yang menyangkut permasalahan madrasah, perbaikan pelayanan pembelajaran, peningkatan sumber daya manusia, pengembangan kebijakan baru, peningkatan motivasi belajar, pengembangan kurikulum dll. Sedangkan MR, adalah konsep pengembangan madrasah dilakukan melalui inovasi pembelajaran yakni penyelenggaraan riset. Dalam hal ini, peserta didik menjadi motor utama kegiatan penelitian. Tema-tema penelitian berkaitan dengan keilmuan sesuai dengan mata pelajaran yang diperolehnya⁹.

Dewey seorang filsuf pendidikan Amerika, adalah orang yang pertama kali mengembangkan konsep sekolah berdasarkan hasil Riset, dengan mendirikan SD laboratorium di Universitas Chicago pada tahun 1894 yang dikenal sebagai Dewey School, sebagai lembaga untuk menguji konsep pendidikan yang dikembangkannya, dan unsur utama dalam konsep ini adalah guru dan kegiatan riset. Pelibatan guru dalam pengembangan riset tentang pendidikan, sudah diperkenalkan sejak lama oleh beberapa pakar seperti pakar pendidikan dari Inggris

⁹ Fadlan, A. *Model Pembelajaran Fisika di Madrasah Berbasis Riset (Kasus di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kudus)*. Semarang: Available at: <http://eprints.walisongo.ac.id/id/eprint/3938>

Lawrence Stenhouse pada tahun 1960–1970-an, Jean Rudduck pada tahun 1980-an, dan Donald McIntyre pada era 1990-an¹⁰.

Madrasah idealnya harus adaptif dengan perubahan dan perkembangan zaman. Kondisi sosial yang dinamis, perkembangan budaya yang semakin kompleks berpengaruh terhadap gaya hidup dan pola pikir masyarakat. Tuntutan terhadap terpenuhinya segala kebutuhan dengan pelayanan yang memadai menjadi kecenderungan global. Akan halnya lembaga pendidikan, yang bisa memberikan jaminan mutu dan kepuasanlah yang akan mendapat tempat di hati dan diapresiasi oleh masyarakat. Oleh karenanya, sikap menyadari perubahan, segera menyesuaikan, dan secepatnya membaca peluang, merupakan kunci agar tetap eksis.

Disisi lain, madrasah dituntut untuk tetap menjaga ciri khusus kemadrasahannya. Bahwa madrasah sebagai lembaga pendidikan adalah lazimnya lembaga pendidikan sebagaimana umumnya yang menghantarkan peserta didik atau anak-anak bangsa menjadi hebat dan bermartabat, tetapi sesuatu yang menjadi pembeda dan kekhasan (keistimewaan) nya adalah kultur religius sebagai implementasi budaya yang terlahir dari nilai-nilai keagamaan yang tidak akan lapuk dimakan zaman. Ketika lembaga pendidikan terus melakukan

¹⁰ Wilson, E. *School-based Research A Guide for Education Students*, (United Kingdom: SAGE Publications Ltd, 2013), 300.

perubahan (*metamorfosis*) akan jati dirinya dengan berbagai macam model program/kemasannya sesuai kebutuhan dan kecenderungan yang bersifat temporal, madrasah disamping menyesuaikan hal tersebut juga mendasarinya dengan nilai-nilai ajaran Islam yang menjadi ruh (*mainstream*) nya, sehingga produk madrasah berbeda dengan lainnya. Out put madrasah memiliki kemampuan ganda, di samping secara akademik juga secara emosional dan spiritual lebih mendalam, sesuatu yang dipandang memberikan efek terhadap keberlangsungan kehidupan secara utuh.¹¹

Kedua hal ini menjadi persoalan penting bagi madrasah dewasa ini. Permasalahannya masih seputar rendahnya mutu, sementara pernyataan tersebut di atas signifikan dengan perlunya dirancang program- program yang disertai dengan model penanganan yang lebih profesional, terukur, menggunakan pendekatan pemasaran yang kreatif, sehingga memantik simpati publik untuk menggunakan jasa layanan pendidikan madrasah. Dalam konteks inilah, secara mendasar peningkatan mutu akan lembaga pendidikan Islam menjadi bagian penting.

Diantara madrasah yang sudah menjalankan Madrasah Riset adalah Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 (MTsN 3) Kabupaten Malang dan Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 (MTsN 2) Kabupaten Pasuruan. Kedua

¹¹ Husni Rahim, "Madrasah Unggul dan Peningkatan Kualitas Pendidikan Islam", *Makalah*, Lokakarya Pembangunan Madrasah Unggul di Jakarta, tanggal 2 November (Jakarta : Depag RI, 2001), 4.

madrasah tersebut di atas berada dalam wilayah Jawa Timur. Walaupun berada di Kabupaten yang berbeda, masing-masing memiliki basis masyarakat Islam yang kuat, dan keduanya memiliki program yang diunggulkan.

Kedua madrasah tersebut merepresentasikan lembaga pendidikan yang mengintegrasikan keagamaan dan riset, dengan dukungan masyarakat yang variatif, berada dalam budaya masyarakat dengan komunitas sosial keagamaan yang beragam. Fenomena MTsN 3 Malang sebagai salah satu madrasah dengan jumlah siswa yang besar dan memiliki sejarah berdiri yang menarik. Kesan sebagai lembaga pendidikan agama yang cukup megah dan terus berbenah secara fisik, mula-mula sebagai madrasah yang dikesankan pinggiran, menjadi lembaga yang banyak orang tertarik untuk memandangnya karena arsitekturnya yang bagus, program kreatifnya yang mengundang minat publik, inovasi-inovasinya yang terkesan segar, serta penerapan dan penyikapan terhadap aturan yang cenderung bisa adaptif.

Beberapa dekade terakhir ini, masyarakat semakin tidak ragu untuk memasukkan putra-putrinya pada lembaga ini, sejalan dengan keberhasilan di dalam mendudukan diri sebagai institusi pendidikan yang berbasis Islam. Intensitasnya untuk bekerjasama dengan media menjadikan beberapa keberhasilan segera mudah dibaca dan diketahui oleh masyarakat.

Begitu juga dengan MTsN 2 Pasuruan yang pada tahun 1984 berdiri MTs Negeri Bangil Filial Pandaan (sejak tahun tersebut lokasi untuk belajar siswa berpindah-pindah). Kemudian di tahun 1989 MTs Negeri Bangil Filial Pandaan menempati lokasi diatas tanah waqaf yang dibangun dari dana swadaya. Tahun 2017 MTs Negeri Pandaan berubah nama menjadi MTs Negeri 2 Pasuruan. Dari tahun ke tahun MTsN 2 Pasuruan mulai berbenah secara fisik, dan kualitas. Program-program untuk meningkatkan mutu pendidikan, diawali dengan program keunggulannya di bidang ekstrakurikuler robotic, kemudian sekarang MTsN 2 Pasuruan mulai mengembangkan program unggulannya dengan mencanangkan program Madrasah Riset.

B. Fokus Penelitian

Bertolak dari uraian di atas, penelitian ini difokuskan pada manajemen madrasah riset. Fokus ini dapat dielaborasi ke dalam rumusan masalah sebagaimana berikut;

1. Bagaimana kebijakan kepala madrasah dalam menjalankan manajemen madrasah riset di MTsN 3 Malang dan MTsN 2 Pasuruan dalam meningkatkan budaya riset di madrasah?
2. Bagaimana implementasi manajemen madrasah riset di MTsN 3 Malang dan MTsN 2 Pasuruan dalam meningkatkan budaya riset di madrasah?

3. Bagaimana dampak dari manajemen madrasah riset di MTsN 3 Malang dan MTsN 2 Pasuruan dalam meningkatkan budaya riset di madrasah?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan focus penelitian diatas, maka penelitian ini dimaksudkan untuk :

1. Menganalisa dan menemukan aspek yang melandasi kebijakan kepala madrasah dalam mencanangkan manajemen madrasah riset di MTsN 3 Malang dan MTsN 2 Pasuruan dalam meningkatkan budaya riset di madrasah.
2. Menganalisa dan menemukan implementasi manajemen madrasah riset di MTsN 3 Malang dan MTsN 2 Pasuruan dalam meningkatkan budaya riset di madrasah.
3. Menganalisa dan menemukan dampak manajemen madrasah riset di MTsN 3 Malang dan MTsN 2 Pasuruan dalam meningkatkan budaya riset di madrasah.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini dapat berguna bagi pengembangan pendidikan, baik secara teoritis maupun praktis.

1. Secara Teoritis

Manfaat temuan penelitian ini secara formal dapat menambah kontribusi keilmuan dalam dunia manajemen khususnya bagi teori manajemen madrasah.

Secara substantif penelitian ini dapat menambah khazanah teori dan kontribusi keilmuan tentang manajemen madrasah riset. Dalam penelitian ini dipaparkan tentang konsep dasar manajemen madrasah riset, beberapa pola manajemen madrasah riset, dan implementasi manajemen madrasah riset.

Dari hasil dialog teori manajemen madrasah berbasis riset tersebut nantinya dijadikan sebagai acuan dalam melakukan upaya pengembangan pendidikan di madrasah.

Secara konseptual dapat memperkaya teori tentang manajemen madrasah berbasis riset pada lembaga pendidikan Islam khususnya model madrasah dan sebagai bahan referensi untuk peneliti lain dalam memperluas wawasan pengetahuan dan keterampilan, kaitan dengan upaya membangun konsep manajemen madrasah berbasis riset terhadap lembaga pendidikan Islam.

2. Secara Praktis

- a. Bagi Kepala MTsN 3 Malang dan MTsN 2 Pasuruan sebagai pihak yang secara langsung menjadi subyek penelitian. Temuan yang dihasilkan dari penelitian ini diharapkan menjadi rekomendasi yang positif untuk membuat kebijakan lembaga selanjutnya.

- b. Bagi kepala-kepala MTsN lainnya, adanya kesamaan tingkat problematika dan kultur yang ada di Madrasah Tsanawiyah, diharapkan temuan dalam penelitian ini memberikan kontribusi pemikiran dan informasi yang dapat bermanfaat untuk memajukan madrasah.
- c. Bagi Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Malang dan Kabupaten Pasuruan. Penelitian ini mengambil subyek penelitian pada madrasah-madrasah di wilayah kota Malang dan kabupaten Pasuruan. Rekomendasi dari hasil penelitian ini bermanfaat untuk bahan kebijakan kemenag di bidang pendidikan.
- d. Bagi Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. Penelitian ini dapat memberikan informasi penting dalam membuat pemetaan madrasah dan kontribusi positif dalam merumuskan kebijakan strategis bagi pengembangan madrasah di Jawa Timur.
- e. Bagi Kementerian Agama Pusat dalam hal ini Direktorat Jenderal Madrasah, bermanfaat untuk menjadi salah satu model untuk pengembangan madrasah secara nasional.
- f. Bagi peneliti lain dapat menjadi masukan sekaligus menjadi inspirasi di dalam mengkaji aspek manajemen madrasah berbasis riset khususnya dunia madrasah.

E. Penelitian Terdahulu dan Orisinalitas Penelitian

Peningkatan kualitas madrasah menjadi sektor penting dalam perspektif pengembangan mutu di manajemen madrasah. Beberapa penelitian tentang manajemen madrasah riset menegaskan *fundamental position* (posisi mendasar) dalam struktur manajemen madrasah berbasis sebuah produk. Untuk mengetahui sisi mana dari penelitian yang telah diungkap dan sisi lain yang belum terungkap, diperlukan adanya kajian terhadap penelitian terdahulu. Dengan demikian akan mudah untuk menentukan fokus yang akan dikaji yang belum digarap oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Ada beberapa hasil studi penelitian yang peneliti anggap mempunyai relevansi dengan penelitian ini, diantaranya adalah:

1. Umul Hidayati, meneliti tentang inovasi madrasah melalui penyelenggaraan madrasah riset. Menurut Umul pada fokus penelitiannya untuk melihat bagaimana penyelenggaraan madrasah riset di MAN 1 Jembrana dilihat dari beberapa komponen seperti sarana prasarana, ketenagaan, pembiayaan, kurikulum dan kebijakan kepala madrasah dalam penyelenggaraan¹².
2. Tri Dewi Kusumawati, meneliti tentang Implementasi program madrasah riset dalam mengembangkan kemampuan berpikir ilmiah

¹² Umul Hidayati , “Inovasi Madrasah Melalui Penyelenggaraan Madrasah Riset” <https://media.neliti.com/media/publications/294679-inovasi-madrasah-melalui-penyelenggaraan-a2845a81.pdf> diakses tanggal 19 Maret 2021.

guru dan siswa di madrasah aliyah negeri 2 lamongan. Menurut Tri Dewi Kusumawati Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh data mengenai Implementasi Program Madrasah Riset dalam Mengembangkan Kemampuan Berpikir Ilmiah Guru dan Siswa di Madrasah Aliyah Negeri 2 Lamongan. Hasil dari penelitian ini adalah Implementasi Program Madrasah Riset dalam Mengembangkan Kemampuan Berpikir Ilmiah Guru dan Siswa di Madrasah Aliyah Negeri 2 Lamongan diterapkan dengan menjalankan program-program riset antara lain: Ekstrakurikuler Karya Ilmiah Remaja, Penyusunan RPP Berbasis Riset dan Study Banding.

3. Hafisah, Implementasi *Riset Based Learning* Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Pembelajaran. Menurut Hafisah penelitian ini dilakukan untuk memperbaiki model pembelajaran yang digunakan dalam proses pembelajaran yang merupakan salah satu faktor yang berperan dalam keberhasilan proses belajar mengajar. Hasil dari penelitian ini adalah dengan meningkatkan model pembelajaran berbasis riset tentunya akan membawa budaya mahasiswa dalam melakukan kegiatan riset tersebut dan memudahkan bagi mahasiswa nantinya menjalankan kurikulum baru tersebut. Untuk itu semua pihak yang terkait baik institusi, sumberdaya manusia yang ada dalam hal ini yang terkait program studi, dosen, dan non kependidikan, sarana dan prasarana hendaknya mendukung kegiatan tersebut.

4. Siti Ma'rifatun Noviyanti, MANAJEMEN PROGRAM MADRASAH Riset (Studikasuk di MTs Negeri 4 Sidoarjo). Menurut Siti Ma'rifatun Noviyanti Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis Manajemen Program Madrasah Riset (Studi Kasus di MTs Negeri 4 Sidoarjo). Penelitian ini berfokus pada Kebijakan Program Madrasah Riset dan Manajemen Program Madrasah Riset di MTs Negeri 4 Sidoarjo. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa:

- 1) Kebijakan Program Madrasah Riset dilaksanakan di MTs Negeri 4 Sidoarjo berdasarkan dengan diturunkannya Surat Keputusan dari Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Nomor 6757 tentang Penetapan Madrasah Penyelenggara Riset.
- 2) Manajemen Program Madrasah Riset dilaksanakan melalui tahapan perenanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Proses pembelajaran program madrasah riset di MTs Negeri 4 Sidoarjo dilaksanakan dalam bentuk intrakurikuler, kokurikuler dan ekstrakurikuler. Dampak dari diterapkannya program madrasah riset adalah peserta didik memiliki kemampuan berpikir kritis dan bernalar tinggi serta peka terhadap lingkungan.

Adapun untuk mengetahui orisinalitas penelitian, juga peneliti sajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel 1.1

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya

No	Nama Peneliti, Judul dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1.	Umul Hidayati, meneliti tentang inovasi madrasah melalui penyelenggaraan madrasah riset di MAN 1 Jembrana, 2019	Tema madrasah berbasis riset	Fokus penelitian di MAN 1 Jembrana	Analisis kebijakan pelaksanaan Manajemen Riset dalam upaya meningkatkan budaya riset di MTsN 3 Malang dan MTsN 2 Pasuruan.
2	Tri Dewi Kusumawati, meneliti tentang Implementasi program madrasah riset dalam mengembangkan kemampuan berpikir ilmiah guru dan siswa di madrasah aliyah negeri 2 lamongan, 2020	Tema madrasah berbasis riset	Fokus penelitian di MAN 2 Lamongan	Analisis kebijakan pelaksanaan Manajemen Riset dalam upaya meningkatkan budaya riset di MTsN 3 Malang dan MTsN 2 Pasuruan.
3	Hafsah, Implementasi <i>Riset Based Learning</i> Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Pembelajaran, 2015	Tema madrasah berbasis riset	Fokus penelitian	Analisis kebijakan pelaksanaan Manajemen Riset dalam upaya meningkatkan budaya riset di MTsN 3 Malang dan MTsN 2 Pasuruan.
4	Siti Ma'rifatun Noviyanti, MANAJEMEN PROGRAM MADRASAH RISET (Studikasuk di MTs Negeri 4 Sidoarjo). 2015.	Tema manajemen madrasah riset	Fokus penelitian	Analisis kebijakan pelaksanaan Manajemen Riset dalam upaya meningkatkan budaya riset di MTsN 3 Malang dan MTsN 2 Pasuruan.

F. Definisi Istilah

Agar tidak terjadi persepsi yang beragam tentang istilah-istilah yang digunakan dalam penelitian ini, maka diberikan istilah sebagai berikut;

1. Aspek dasar yang melandasi kebijakan manajemen madrasah riset dimaksudkan sebagai berbagai ide pokok, gagasan, unsur-unsur, dan cita-cita yang menjadi dasar dalam perencanaan, penyusunan, dan pengambilan keputusan, dengan mendasarinya pada pertimbangan-pertimbangan strategis terhadap potensi internal yang dimiliki sebuah madrasah dan kesan yang ada di masyarakat, serta harapan yang diinginkan. Target program itu sendiri adalah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan dan untuk keberhasilan atau pencapaian prestasi sebagaimana yang diinginkan.
2. Implementasi manajemen madrasah riset adalah praktik (cara) yang dilakukan di madrasah menyangkut program pengembangan mutu pendidikan di madrasah dan proses mengkomunikasikannya dalam mewujudkan madrasah berprestasi dalam bidang riset.
3. Budaya Riset secara umum memiliki makna sebagai suatu desain sistem kehidupan yang terwujud secara panjang, yang dapat menjadi pedoman hidup terbuka dan bersama bagi seluruh anggota masyarakat.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kebijakan Kepala Madrasah

1. Konsep pengembangan madrasah menyongsong kebutuhan masyarakat masa depan.

Peneliti mencermati karakteristik lembaga pendidikan khususnya madrasah, lebih khusus lagi yang berstatus negeri dengan latar belakang berasal dari yayasan atau pesantren, perbedaannya dengan sekolah, serta hubungan emosionalnya dengan masyarakat. Sebagaimana disinyalir bahwa madrasah sebagian besar lahir dan berkembang dari, oleh dan untuk masyarakat. Hal demikian diperkuat dengan data statistik terkait rasionalisasi madrasah negeri dan swasta, dimana 89% adalah madrasah swasta.¹³ Kedekatan madrasah dengan masyarakat bersifat timbal balik,

¹³ Sumbangan dari madrasah dalam pembangunan pendidikan nasional adalah dalam penuntasan wajib belajar pendidikan dasar (wajib dikdas) sembilan tahun. Program wajib belajar pendidikan dasar sembilan tahun pada pendidikan madrasah dikembangkan melalui Madrasah Ibtidaiyah (MI) dan Madrasah Tsanawiyah (MTs). Jumlah MI sebanyak 22.610 buah dengan 3.050.555 peserta didik. Jumlah MTs sebanyak 12.498 buah dengan 2.531.656 peserta didik. Jumlah peserta didik dalam program wajib belajar pendidikan sembilan tahun terdiri dari 47,2% peserta didik MI dan 31,8% peserta didik MTs. Sisanya 21,0% peserta didik/santri pondok pesantren sala fiah. Kontribusi madrasah terhadap penuntasan wajib belajar pendidikan dasar sembilan tahun cukup lumayan besar mencapai 17%. Meskipun belum tercapai, namun diharapkan sampai tahun 2009 dapat dituntaskan. Kriteria tuntas adalah angka partisipasi kasar (APK) mengikuti pendidikan SMP atau Madrasah Tsanawiyah mencapai 95%. Sampai tahun 2008 baru mencapai sekitar 92,3%. Angka sisanya yaitu sekitar 2,7 % diharapkan pada tahun 2009 dapat dicapai angka partisipasi kasar pendidikan dasar sembilan tahun hingga 95%. Artinya wajib belajar pendidikan dasar sembilan tahun itu dianggap tuntas, meskipun 95% masih ada sisanya 5%. Angka 5% dari 50 juta anak usia sekolah bisa dikatakan lumayan banyak yang tercecer, tetapi bisa dianggap selesai. Sedangkan jika dilihat secara keseluruhan termasuk Madrasah Aliyah, kontribusi madrasah dari mulai MI sampai MA terhadap angka partisipasi

artinya terjadi hubungan kausalitas yang ditunjukkan oleh persepsi masyarakat terhadap madrasah sebagai institusi yang akomodatif, tidak terlalu birokratis, dan mengikuti kultur masyarakat di sekitarnya, sementara internal madrasah menunjukkan kedekatannya diwujudkan dalam bentuk cenderung toleran dalam aturan/banyak memberikan kelonggaran terhadap masyarakat, terbuka, dan memasyarakat.

Kedekatan madrasah dengan masyarakat salah satunya ditunjukkan pula oleh kenyataan umum di mana sebagian besar madrasah terletak di tengah-tengah areal perkampungan, berhimpitan dengan rumah penduduk, memiliki arsitektur bangunan yang tidak begitu mencolok sehingga lekat dengan kesan menyatu dan biasa.

Kondisi madrasah yang mayoritas berasal dari masyarakat ini pun kadang menimbulkan salah persepsi di kalangan masyarakat tertentu. Dikotomi negeri dan swasta dipahami dalam konteks perbedaan antara sekolah dan madrasah. Inilah yang kemudian secara tidak

mengikuti pendidikan di berbagai jenjang pendidikan secara agregat atau secara keseluruhan itu bisa mencapai 21%. Bukan angka sedikit 21% dari sekitar 60 juta penduduk. Artinya masyarakat terutama madrasah telah memberikan andil pada upaya-upaya pemerintah menyediakan lembaga-lembaga pendidikan yang cukup besar. Di samping kenaikan APK, indikator lain dari percepatan penuntasan program wajib belajar sembilan tahun adalah semakin menurunnya angka drop out pada tahun 2006 sebesar 0,6 % menjadi 0,4 % pada tahun 2007 untuk MI dan untuk MTs sebesar 1,06 % pada tahun 2006 menjadi 1,02 % pada tahun 2007. Pada tahun 2008 angka drop out pada MI dan MTs diperkirakan turun 1,04 % sedangkan APK pada MI dan MTs masing-masing mencapai 14,75 % dan 20,70 %. Lihat, Direktorat Jendral Pendidikan Agama Islam, *Kebijakan Departemen Agama dalam Peningkatan Mutu Madrasah di Indonesia*. Jakarta: Ditjen Penais Departemen Agama, Jakarta, tahun 2008.

langsung mendudukkan madrasah dalam level yang kedua. Ketika orang tua memasukkan anaknya, dan anaknya diterima di sekolah, maka dikatakan masuk ke negeri, kalau tidak diterima baru dikatakan ke madrasah (baca: *madrosah*). Kekaburan pemahaman inilah yang kemudian meruncingkan dan mengurangi pamor madrasah negeri disebabkan kurang fahamnya masyarakat atau karena kurangnya publikasi madrasah negeri tersebut kepada masyarakat.

Persepsi masyarakat terhadap madrasah juga dibangun seiring kondisi modernitas seperti sekarang ini. Sementara itu, perkembangan sosial masyarakat yang berdampak pada perkembangan pola hidup yang cenderung masif, menimbulkan kekhawatiran para orang tua terhadap masa depan anaknya. Di saat ilmu pengetahuan dan teknologi berkembang pesat, di saat filsafat hidup manusia modern mengalami apa yang oleh Haedar Nashir disebut dengan krisis keagamaan,¹⁴ dan ketika perdagangan bebas dunia makin mendekati pintu gerbangnya, lembaga pendidikan dipandang sebagai garda terakhir yang mampu membekali anak untuk tumbuh dan berkembang menjadi manusia yang selamat, hebat otaknya, dan mulia hatinya, maka pilihannya jatuh pada madrasah.

Berbagai problem dihadapi oleh madrasah, baik yang berasal dari dalam sistem seperti lemahnya manajemen, rendahnya kualitas input

¹⁴ Haedar Nashir, *Agama dan Krisis Kemanusiaan Modern*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajaran, 1999), 72.

dan kondisi sarana prasarananya yang kurang bagus, maupun dari luar sistem seperti persyaratan akreditasi yang kaku dan aturan-aturan lain yang menimbulkan kesan madrasah sebagai sapi perah, madrasah yang memiliki karakteristik khas yang tidak dimiliki oleh model pendidikan lainnya itu menjadi salah satu tumpuan harapan bagi manusia modern untuk mengatasi keringnya hati dari nuansa keagamaan dan menghindarkan diri dari fenomena demoralisasi dan dehumanisasi yang semakin merajalela, seiring dengan kemajuan peradaban teknologi dan materi. Sebagai jembatan antara model pendidikan pesantren dan model pendidikan sekolah, madrasah menjadi lebih fleksibel diakomodasikan dalam berbagai lingkungan.¹⁵ Pendek kata, madrasah dianggap memiliki beberapa keunggulan, kelebihan, sekaligus pembeda dibanding sekolah terutama dalam hal pembekalan di bidang keagamaan dan spiritual.

Sebagai lembaga pendidikan yang berciri khas keagamaan, melalui sifat dan bentuk pendidikan yang dimilikinya, madrasah diharapkan

¹⁵ Masyarakat metropolitan semakin tidak malu mendatangi dan bahkan memasukkan putra-putrinya ke madrasah. Baik mereka sekedar berniat menempatkan putra-putrinya pada lingkungan yang baik (agamis) hingga yang benar-benar menguasai ilmu pengetahuan yang dikembangkan di lingkungan pesantren tersebut, orang makin berebut untuk mendapatkan fasilitas di sana. Pondok pesantren modern Gontor Ponorogo, misalnya, penuh dengan putra-putri konglomerat, sekali daftar tanpa mikir bayar, lengkap sudah fasilitas didapat. Ma'had Zaitun yang berlokasi di daerah Haurgelis (sekitar 30 km dari pusat kota Indramayu), yang baru berdiri pada tahun 1994, juga telah menjadi incaran masyarakat modern kelas menengah ke atas, bahkan sebagian muridnya dari luar negeri. Di Kendal Jawa Tengah, ada madrasah berbasis pesantren yang bernama "Darul Amanah" yang mengutamakan penguasaan bahasa asing yaitu bahasa Arab dan Inggris, dengan 1300 siswa/ santri.

mempunyai peluang lebih besar untuk berfungsi sebagai media sosialisasi nilai-nilai ajaran agama kepada anak didik secara lebih efektif. Sifat keagamaan yang melekat pada kelembagaannya menjadikan madrasah mempunyai mandat yang kuat untuk melakukan peran tersebut.¹⁶

Berangkat dari kenyataan seperti tersebut di atas, peneliti memandang bahwa tuntutan pengembangan madrasah dewasa ini cukup tinggi. Salah satu alasannya adalah mengenai etika pergaulan, perilaku dan model pakaian para siswanya yang menjadi daya tarik tersendiri, yang menjanjikan kenyamanan, ketentraman, dan kebahagiaan hidup dunia akhirat sebagaimana tujuan pendidikan Islam.¹⁷

Realitas menunjukkan bahwa praktek pendidikan nasional dengan kurikulum yang dibuat dan disusun sedemikian rupa bahkan telah disempurnakan berkali-kali, tidak hanya gagal menampilkan sosok manusia Indonesia dengan kepribadian utuh, bahkan membayangkan realisasinya saja terasa sulit. Pendidikan umum (non madrasah) yang menjadi anak emas pemerintah di bawah naungan Depdiknas ternyata tidak berhasil menunjukkan kemuliaan jati dirinya selama lebih dari tiga dekade. Misi pendidikan yang ingin melahirkan manusia – manusia cerdas yang menguasai kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi

¹⁶ Husni Rahim, *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: PT. Logos Wacana Ilmu, 2009), 32.

¹⁷ M Athiyah Al Abrasy, *Dasar-Dasar Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bulan Bintang, 1970), 38.

dengan kekuatan iman dan taqwa plus budi pekerti luhur, masih tetap berada pada tataran ideal yang tertulis dalam susunan cita-cita (perundang-undangan). Tampaknya hal ini merupakan salah satu indikator dimana pemerintah kemudian mengakui keberadaan madrasah sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional. Dari sisi keberhasilan pendidikan, nilai plus madrasah terletak pada jaminan pembinaan moral dan akhlak siswanya.¹⁸

Salah satu peran penting yang diemban madrasah dan harus tetap dipertahankan adalah memelihara tradisi-tradisi keagamaan. Pemeliharaan tradisi keagamaan ini dilakukan disamping secara formal melalui pengajaran ilmu-ilmu agama, juga dilakukan secara informal melalui pembiasaan untuk mengerjakan dan mengamalkan syariat agama sejak dini.

Menyinggung strategi pengembangan madrasah ke depan, sejalan dengan kebijakan pemerintah dalam hal ini Kementerian Agama, bahwa madrasah secara kelembagaan perlu dikembangkan dari sifat reaktif dan proaktif terhadap perkembangan masyarakat menjadi *rekonstruksionistik-sosial* (penyusunan kembali). Artinya madrasah perlu aktif ikut memberi corak dan arah terhadap perkembangan masyarakat yang dicita-citakan. Untuk memiliki kemandirian

¹⁸ M Athiyah Al Abrasy, *Dasar-Dasar Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bulan Bintang, 1970), 38.

menjangkau keunggulan, filosofi ini perlu dijabarkan dalam strategi pengembangan pendidikan madrasah yang visioner, lebih memberi nilai tambah strategis, dan lebih meningkatkan harkat dan martabat manusia. Strategi pengembangan pendidikan madrasah perlu dirancang agar mampu menjangkau alternatif jangka panjang dan dapat menghasilkan perubahan yang signifikan ke arah pencapaian visi dan misi lembaga, sehingga akan memiliki keunggulan komparatif dan kompetitif.¹⁹

Sementara itu, konsep pengembangan madrasah, di satu pihak tidak boleh apriori terhadap *trend* pendidikan yang dibawa oleh proses globalisasi, internasionalisasi dan universalisasi, seperti komputerisasi, vokasionalisasi dan ekonomisasi, tetapi di pihak lain, pengembangan madrasah harus tetap tegar dengan karakteristik khas yang dimilikinya sebagai bumper kehidupan masyarakat dari persoalan-persoalan moral dan spiritual.²⁰

Tujuan pendidikan madrasah tidak semata-mata untuk memperkaya pikiran murid dengan pengetahuan-pengetahuan, tetapi juga dalam rangka meninggikan moral, melatih dan mempertinggi semangat, menghargai nilai-nilai spiritual dan kemanusiaan, mengajarkan sikap

¹⁹ Departemen Agama, Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, *Desain Pengembangan Madrasah*, (Jakarta: Depag RI, 2005), 22.

²⁰ Departemen Agama, Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, *Ibid*, 22.

dan tingkah laku jujur dan bermoral, serta menyiapkan para murid untuk hidup sederhana dan bersih hati.²¹

Keberadaan madrasah diliputi oleh suasana dimana pesatnya kemajuan pembangunan nasional selama ini telah membawa pengaruh positif bagi kemajuan bangsa dan peningkatan kualitas kehidupan masyarakat di Indonesia, terutama tingkat kesejahteraan yang bersifat materi. Pendapatan perkapita masyarakat Indonesia telah meningkat pesat dengan tingkat pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi. Namun di sisi lain, kemajuan ekonomi telah melahirkan masalah-masalah baru seperti kesenjangan sosial yang semakin tinggi antara yang kaya dan miskin, meningkatkan tindak kriminalitas seperti pembunuhan, perampokan sadis, maraknya kenakalan remaja, berkembangnya pergaulan bebas dan praktek prostitusi dan perdagangan narkoba, serta merosotnya kepedulian sosial masyarakat. Kondisi ini menyebabkan masyarakat mulai menaruh harap kepada lembaga pendidikan Islam seperti madrasah sebagai tempat di mana mereka menempuh pendidikan.

Konsentrasi pembangunan yang lebih fokus di bidang material dewasa ini telah melahirkan kehidupan yang timpang. Di satu sisi berlebihan dalam hal materi, tetapi di sisi lain merasa kosong secara

²¹ Maksum, *Madrasah, Sejarah dan Perkembangannya*, (Jakarta: Logos, 1977), 41.

mental spiritual. Di sinilah madrasah menjadi pendidikan alternatif dengan jargon “menyeimbangkan antara pengetahuan dan agama”.

Peluang besar bagi pendidikan madrasah adalah sejalan dengan keinginan untuk memberi jawaban atas kegelisahan manusia modern yang lebih mengedepankan ilmu pengetahuan tetapi mengalami kekeringan/krisis spiritual. Masyarakat memerlukan layanan pendidikan yang lebih manusiawi dan religius, serta penyelenggaraan pendidikan yang dapat memberikan jaminan kesejukan bagi para orang tua masa kini, yakni pendidikan yang berlandaskan nilai-nilai keagamaan.

Konsep pengembangam madrasah kedepan, adalah bagaimana membangun madrasah baik secara konsep performa visual dan substansial, yaitu secara fisik memenuhi kriteria bersih, megah, indah, tertib, nyaman, tertata, dan sehat lingkungan. Secara substansial, pendidikan yang disajikan sesuai dengan harapan masyarakat yaitu mengedepankan penguasaan ilmu pengetahuan dan menjunjung tinggi nilai-nilai akhlaqul karimah, sehingga madrasah diminati karena prestasi dan dipercaya karena Islami. Pengembangan madrasah sesungguhnya secara filosofis tidak lepas dari interpretasi nilai-nilai Islam yang bersumber dari Kitabullah dan Sunnah Nabi SAW, sekaligus sebagai pembuktian bahwa Islam sangat kaya dan lengkap akan nilai-

nilai pendidikan yang mestinya harus diterapkan dalam konteks manajemen pengembangan madrasah.

Dari hal yang paling sederhana misalnya, Islam sangat menjunjung tinggi kebersihan, keindahan dan kerapian, serta keteraturan. Dalam Islam juga disampaikan pentingnya membangun performa yang menarik. Secara simbolik beberapa hal tersebut bila dikaitkan dengan konsep pengembangan madrasah merupakan dimensi visual yang mendasar dari upaya membangun konfigurasi madrasah yang meyakinkan. Dengan demikian, elemen-elemen yang instrumental mestinya menjadi bagian penting, namun kadangkala justru banyak diabaikan di dalam konsep pengembangan madrasah. Kondisi yang cenderung kotor, semrawut, kumuh, tidak menarik, kurang rapi, masih banyak menjadi anggapan umum dan diidentikkan dengan madrasah.

2. Teori Kebijakan Publik

Dalam ilmu pengetahuan, teori sangatlah penting digunakan. Teori merupakan landasan dalam setiap kegiatan di perkuliahan/ lingkungan akademis. Griffiths dalam Zauhar berpendapat bahwa teori pada hakikatnya merupakan serangkaian asumsi, yang dari asumsi tersebut dapat diderivasikan serangkaian hukum empirik. Teori tidak bisa dibuktikan melalui eksperimen langsung, namun ada model-model/metode yang bisa menjelaskan teori tersebut. Di dalam ilmu administrasi khususnya masalah kebijakan publik, adanya teori juga

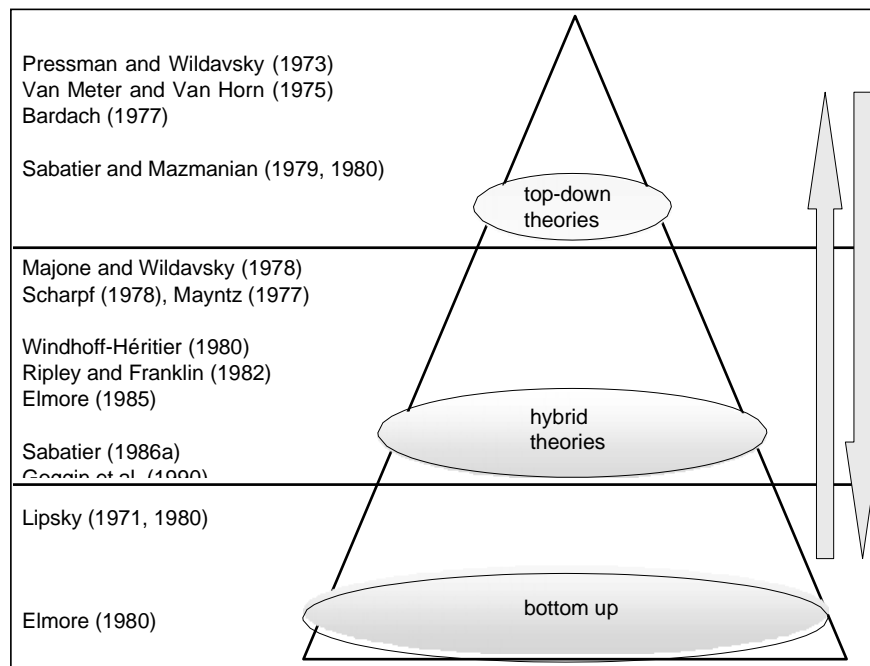
sangat penting. Menurut Zauhar²², fungsi teori administrasi: 1) Pedoman untuk bertindak, 2) Mengumpulkan fakta, 3) Memperoleh pengetahuan baru, 4) Menjelaskan sifat administrasi.

Hubungan antara teori dan model sangat erat kaitannya. Karena teori yang sifatnya abstrak maka perlu model/metode untuk menjelaskannya. Penulis beranggapan bahwa model merupakan representasi simbolik/perwakilan dari suatu benda, proses sistem, atau gagasan. Model dapat berbentuk gambar-gambar grafis, verbal atau matematikal. Hubungan teori dan model dikuatkan oleh pendapat Werner J. Severin dan James W. Tankard, Jr. “*Models help formulate a theory and suggest relationships*”²³ (Model membantu merumuskan suatu teori dan menyarankan hubungan).

Dari *handbook of Public Policy, Analysis Theory, Politics, and Methods* oleh Sidney Mara, teori dan model implementasi terbagi atas 3 generasi, yaitu 1) Teori dan model *Top-Down* 2) Teori dan model *Bottom-Up* dan 3) Teori dan model *Hybrid*.

²² Zauhar, Soesilo. 1996. Administrasi Publik. Malang: Universitas Negeri Malang. 59.

²³ Severin Werner J, James W. Tankard. Jr. 2001. Teori Komunikasi: Sejarah, Metode, dan Terapan di dalam Media Massa. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.



Gambar 2.1: Piramida teori dan model implementasi kebijakan²⁴

a. Teori Top-Down

Model top-down diartikan implementasi diawali oleh pemerintah yang harus diikuti masyarakat. Model ini pada dasarnya mengikuti pendekatan preskriptif yang menafsirkan kebijakan sebagai input dan implementasi sebagai faktor output. Karena penekanan mereka pada keputusan pembuat kebijakan pusat, deLeon²⁵ menggambarkan pendekatan top-down sebagai "mengendalikan fenomena elit". Yang dimaksud fenomena elit, menurut penulis adalah apa yang

²⁴ Sidney Mara S (2007). *Policy Formulation: Design and Tools dalam Frischer Frank, et al (ed) (2007). Handbook of Public Policy, Analysis Theory, Politics, and Methods.* CRC Press. Boca Raton, London, New York. 91

²⁵ deLeon dalam Sidney Mara S (2007). *Policy Formulation: Design and Tools dalam Frischer Frank, et al (ed) (2007). Handbook of Public Policy, Analysis Theory, Politics, and Methods.* CRC Press. Boca Raton, London, New York. 91

terjadi/aktivitas pemerintah mempengaruhi kebijakan publik yang akan dibuat. Untuk menjelaskan model top-down ini penulis mengambil teori dan model oleh Donald Van Metter dan Carl Van Horn. Penulis juga memberi penjelasan masing-masing variabel terhadap apa yang disajikan Van Metter dan Van Horn.

Model pendekatan implementasi kebijakan yang dirumuskan Van Meter dan Van Horn disebut dengan A Model of the Policy Implementation (1975)²⁶. Proses implementasi ini merupakan salah satu contoh model Top-Down. Model ini mengandaikan bahwa implementasi kebijakan berjalan secara linear dari keputusan politik, pelaksana dan kinerja kebijakan publik. Model ini menjelaskan bahwa kinerja kebijakan dipengaruhi oleh beberapa variabel yang saling berkaitan, variabel-variabel tersebut yaitu :

1. Ukuran dan Tujuan Kebijakan.

Kinerja implementasi kebijakan dapat diukur keberhasilannya jika dan hanya ukuran dan tujuan dari kebijakan memang realistis dengan sosial-budaya yang ada di level pelaksana kebijakan. Jadi ukuran dan tujuan kebijakan itu harus realistis dan sesuai sosial budaya menurut van metter dkk.

2. Sumberdaya

²⁶ Van Metter dan Van Horn dalam Tachjan. (2006). *Implementasi Kebijakan Publik*. Bandung: AIPI. 40.

Keberhasilan proses implementasi kebijakan sangat tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Sumber daya yang dikelola meliputi manusia, alam, dan informasi.

3. Karakteristik Agen Pelaksana

Pusat perhatian pada agen pelaksana meliputi organisasi formal dan organisasi informal yang akan terlibat pengimplementasian kebijakan (publik) akan sangat banyak dipengaruhi oleh ciri-ciri yang tepat serta sesuai dengan para agen pelaksananya. Agen pelaksana tersebut meliputi misalnya kementerian, dinas, dan lembaga-lembaga terkait.

4. Sikap/Kecenderungan (Disposition) para pelaksana.

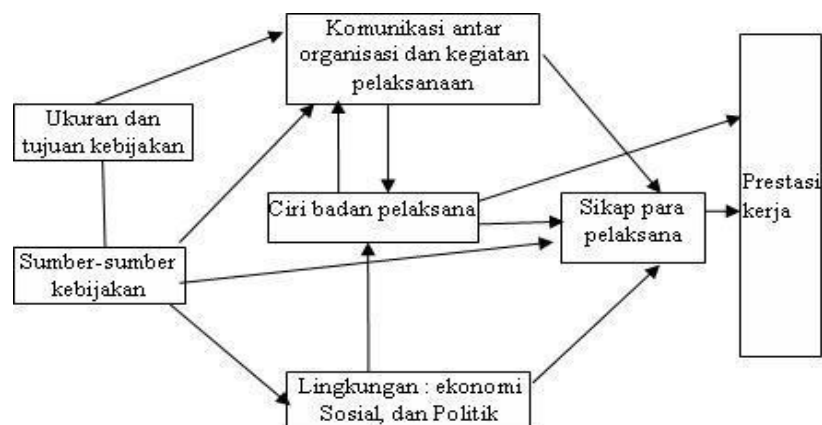
Sikap penerimaan atau penolakan dari agen pelaksana akan sangat banyak mempengaruhi keberhasilan atau tidaknya kinerja implementasi kebijakan publik. Jelas pada model ini pelaksana sangat dominan peranannya. Kebijakan akan tergantung pelaksana tersebut menerima atau tidak sebuah rancangan kebijakan.

5. Komunikasi Antarorganisasi dan Aktivitas Pelaksana.

Koordinasi merupakan mekanisme yang ampuh dalam implementasi kebijakan publik. Semakin baik koordinasi komunikasi diantara pihak-pihak yang terlibat dalam suatu proses implementasi, kesalahan kecil akan terhindari jika berkoordinasi dengan baik.

6. Lingkungan Ekonomi, Sosial, dan Politik.

Hal terakhir yang perlu diperhatikan guna menilai kinerja implementasi publik dalam persepektif yang ditawarkan oleh Van Metter dan Van Horn adalah sejauh mana lingkungan eksternal turut mendorong keberhasilan kebijakan publik yang telah ditetapkan. Lingkungan sosial, ekonomi, dan politik yang tidak kondusif dapat menjadi penyebab dari kegagalan kinerja implementasi kebijakan. Oleh karena itu, upaya untuk mengimplementasikan kebijakan harus pula memperhatikan kekondusifan kondisi lingkungan eksternal.



Gambar 2.1 : Hubungan variabel oleh Van Metter dan Van Horn

b. Teori Bottom-Up

Model Bottom-up penulis mengambil dari Elmore (dalam Tachjan)²⁷, yang mengembangkan empat model organisasi yang menggambarkan sekumpulan besar pemikiran mengenai masalah

²⁷ Elmore dalam Tachjan. (2006). *Implementasi Kebijakan Publik*. Bandung: AIPI. 43.

implementasi. Model implementasi ini didasarkan pada jenis kebijakan publik yang mendorong masyarakat untuk mengerjakan sendiri implementasi kebijakannya atau tetap melibatkan pejabat pemerintah namun hanya ditataran rendah. Kebijakan model ini biasanya diprakarsai oleh masyarakat, baik secara langsung maupun melalui lembaga-lembaga nir laba kemasyarakatan (LSM).

Model-model tersebut sebagai berikut :

1. *The systems management model*
2. *The bureaucratic process model*
3. *The organizational development model*
4. *The conflict and bargaining model.*

Maksud dari model-model tersebut adalah sebagai berikut:

1. Model manajemen sistem-sistem, mencakup asumsi asumsi organisasi terdiri dari mainstream, tradisi rasionalis dari analisis kebijakan. Manajemen merupakan hal terpenting jika ingin sebuah kebijakan berhasil. Dengan mengatur masyarakat dengan baik, artinya kebijakan juga bisa berhasil dengan baik.
2. Model proses birokrasi, menggambarkan pandangan sosiologis tentang organisasi-organisasi, dan sistem pemerintahan. Proses birokrasi juga bisa melibatkan partisipasi masyarakat secara langsung.

3. Model perkembangan organisasi, menggambarkan suatu kombinasi relatif baru dari teori sosiologi dan psikologi yang memusatkan perhatian pada konflik antara kebutuhan-kebutuhan individu dengan permintaan-permintaan atau tuntutan-tuntutan hidup organisasi.
4. Model konflik dan bargaining, membahas masalah bagaimana orang dengan kepentingan-kepentingan berbeda bersatu dalam menyelesaikan tugas. Ini dimulai dari anggapan bahwa konflik, yang muncul dari pengejaran keuntungan relatif dalam hubungan bargaining, merupakan ciri dominan dari hidup organisasi tersebut.

c. Teori Hybrid

Model hybrid biasa disebut juga model campuran. Artinya kolaborasi pemerintah dan partisipatif masyarakat. Dalam model hybrid ini penulis mengambil model dari Randall B. Ripley and Grace A. Franklin dalam bukunya yang berjudul *Policy Implementasi and Bureacracy*, (1986 : 232-33)²⁸, menulis tentang tiga konsep/variabel kesuksesan implementasi sambil menyatakan :

“the notion of success in implementation has no single widely accepted definition. Different analists and different actors have very different meanings in mind when they talkabout or think about successful

²⁸ Ripley, Randall B dan Grace A. Franklin. 1986. *Policy Implementation and Bureaucracy*, Chicago: The DorseyPress.

implementation. There are three dominant ways of thinking about successful implementation”

Selanjutnya model ini menjelaskan 3 variabel yang berkaitan, diantaranya :

1. Tingkat kepatuhan pada ketentuan yang berlaku.

Perspektif pertama (*compliance perspective*) memahami keberhasilan implementasi sebagai kepatuhan para implementor dalam melaksanakan kebijakan yang tertuang dalam dokumen kebijakan (dalam bentuk undang-undang, peraturan pemerintah, atau program.

2. Lancarnya pelaksanaan rutinitas fungsi

Bahwa keberhasilan implementasi ditandai dengan lancarnya rutinitas fungsi dan tidak adanya masalah- masalah yang dihadapi

3. Terwujudnya kinerja dan dampak yang dikehendaki.

Bahwa keberhasilan suatu implementasi mengacu dan mengarah pada implementasi/pelaksanaan dan dampaknya (manfaat) yang dikehendaki dari semua program-program yang dikehendaki.

Pendapat Ripley dan Franklin diatas menunjukkan bahwa keberhasilan suatu implementasi akan ditentukan bagaimana tingkat kepatuhan, lancarnya rutinitas fungsi lembaga, dan hasil kebijakan yang sesuai dengan rencana dari kebijakan.

3. Kebijakan Kepala Madrasah

Sejak kehadiran madrasah di bumi nusantara hingga era global sekarang ini kebijakan pemerintah terhadap eksistensi madrasah masih dinilai belum maksimal dalam pengembangan SDM. Sepanjang sejarahnya persoalan-persoalan yang muncul justru menantikan sentuhan-sentuhan pemikiran dan solutif tepat sesuai perkembangan dan kompetisi global saat ini. Persoalan utama yang dihadapi oleh madrasah selalu menjadi topik perbincangan diberbagai kalangan adalah umumnya pada persoalan mutu yang dimiliki terutama pada madrasah-madrasah yang berstatus swasta.

Dengan adanya kebijakan SKB 3 Menteri seperti yang tersebut di awal memunculkan pula polemik yang dihadapkan pada pilihan-pilihan yang sulit. yaitu, *Pertama*, disatu sisi ia harus tetap mempertahankan mutu pendidikan agama yang menjadi ciri khasnya; *Kedua*, disisi lain dituntut untuk mampu menyelenggarakan pendidikan umum yang secara baik dan berkualitas supaya sejajar dengan sekolah umum. Kegagalan madrasah dalam memikul tersebut hanya akan memperkuat anggapan orang bahwa madrasah adalah semacam “sekolah serba tanggung”²⁹.

²⁹ H. Ary Gunawan, *Kebijakan Kebijakan Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1995), 15.

Azyumardi Azra mengemukakan bahwa tugas yang dipikul madrasah pada akhirnya, adalah mewujukan anak didik yang memiliki pengetahuan keislaman dan ilmu-ilmu lain; dan sekaligus dapat mengamalkan pengetahuan yang mereka miliki. Dengan begitu, mereka selanjutnya dapat tumbuh menjadi anggota masyarakat Muslim Indonesia yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT³⁰. Selain dituntut mampu mengembangkan tugas pendidikan, dituntut pula untuk menunaikan tugas utamanya dalam pendidikan keagamaan. Belum lagi tugas utama tadi dijalankan dengan baik tugas pendidikan keagamaan yang dulu melatar belakangi kelahiran madrasah pun belakangan ini kian senter disorot, seiring memprihatinkannya gejala dekadensi moral generasi muda³¹.

Kebijakan adalah suatu ketentuan dari pimpinan yang berbeda dengan aturan yang ada, yang dikenakan kepada seseorang karena adanya alasan yang dapat diterima untuk tidak memberlakukan aturan yang berlaku.³² Sedangkan menurut Gamage dan Pang menjelaskan kebijakan adalah terdiri dari pernyataan tentang sasaran dari satu atau lebih pedoman yang luas untuk mencapai sasaran tersebut sehingga

³⁰ Azyumardi Azra, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional, Rekonstruksi dan Demokratisasi*. (Jakarta: Kompas Buku, 2002), 88.

³¹ Mahmud Arif, *Panorama Pendidikan Islam di Indonesia. Sejarah, Pemikiran, dan Kelembagaan*, (Yogyakarta: Idea Press, 2009), 83-84.

³² Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 17.

dapat dicapai yang dilaksanakan bersama dan memberikan kerangka kerja bagi pelaksanaan program.³³

Dan kata kepala sekolah terdiri dari “Kepala” dan “Sekolah”. Kata “Kepala” dapat diartikan “Ketua” atau “Pemimpin” dalam suatu organisasi atau suatu lembaga. Sedangkan “Sekolah” adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.³⁴ Jadi, kebijakan kepala sekolah adalah suatu ketentuan kepala sekolah yang berupa rangkaian dan asas yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan serta cara bertindak dalam usaha mencapai sasaran (garis haluan) di sekolah.

Kendati banyak persoalan yang muncul dalam penyelenggaraan madrasah, dewasa ini lembaga pendidikan Islam hadir dan familiar serta menjadi salah satu pilihan elit masyarakat. Karena mampu beriringan dalam ranah global terlebih peranannya dalam pemberantasan buta huruf dalam rangka upaya pencerdasan generasi bangsa. Di beberapa daerah di tanah air tidak dapat dipungkiri bahwa eksistensi madrasah hingga hari ini dinilai telah dapat menempati posisi setaraf dengan pendidikan formal lainnya terkait output yang dihasilkan dalam hal kualitas baik dari segi ilmu-ilmu terapan terlebih ilmu keislaman sebagai ciri khasnya.

³³ Syafaruddin, *Efektifitas Kebijakan Pendidikan Konsep, Strategi dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah Efektif* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 75.

³⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), 83.

Kebijakan kepala Madrasah dari segi makro dan mikro yaitu:

a. Kebijakan kepala Madrasah dari segi makro

Sesungguhnya dapat dilihat secara cermat dengan ditetapkannya UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Kebijakan ini dimaksudkan sebagai upaya meningkatkan profesionalisme guru serta meningkatkan kualitas hidup ekonomi para guru dan dosen sebagai pendidik. Undang-undang tersebut telah menggariskan upaya-upaya untuk meningkatkan profesi guru sehingga dapat direkrut putra-putri terbaik bangsa untuk mempunyai profesi yang sangat dihormati itu yaitu untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Bahkan pemerintah telah mengeluarkan PP Nomor 19 Tahun 2005 mengenai Standarisasi Pendidikan Nasional. Semua peraturan dan undang-undang baru dimaksudkan menjadi payung bagi reformasi pendidikan nasional. Namun demikian, pemerintah harus lebih cermat mengeluarkan banyak keputusan dan kebijakan, serta peraturan pemerintah untuk menjabarkan UU dan PP terkait dengan kesiapan daerah dalam menyelenggarakan otonomi pendidikan sesuai dengan UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang pemerintahan Daerah.

Di sini tampak ada keinginan pemerintah menyelenggarakan pendidikan yang memperhatikan tidak hanya pemerataan, tetapi sekaligus peningkatan kualitas pendidikan. Di saat yang sama,

setelah memasuki setengah dasawarsa era otonomi daerah, ternyata desentralisasi pendidikan memberi peluang otonomi lebih luas kepada kepala sekolah sehingga semakin dirasakan banyak manfaatnya untuk membuat kebijakan pengembangan sekolah, jika ada otonomi kepala sekolah. Untuk mempercepat kemajuan masyarakat pada masa ini masyarakat membutuhkan banyak sekolah yang benar-benar berkualitas dalam bidang manajemen, program pengajaran, iklim, dan kepemimpinan sekolah.

Dalam menerjemahkan kebijakan pendidikan nasional (kebijakan makro) ke dalam kebijakan sekolah merupakan tugas berat para kepala dinas dan kepala sekolah di era otonomi daerah. Selain itu, kebijakan pendidikan yang dikeluarkan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan juga perlu menjadi acuan para kepala sekolah yang menginginkan pencapaian keunggulan sekolah.³⁵

Kebijakan kepala sekolah dari segi makro merupakan perpanjangan wewenang dari pemerintah pusat sebagaimana telah dipaparkan. Di mana dalam hal ini kepala sekolah membuat kebijakan kepada guru untuk mengembangkan kebijakan pendidikan yang telah ditetapkan pemerintah terutama yang berkaitan dengan kurikulum.

³⁵ Syafaruddin, *Efektifitas Kebijakan Pendidikan Konsep, Strategi dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah Efektif* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 11.

Dalam kurikulum yang bersifat sentralisasi (makro), guru tidak mempunyai peranan dalam perancangan, dan evaluasi kurikulum yang bersifat makro, mereka lebih berperan dalam kurikulum mikro. Kurikulum makro disusun oleh tim atau komisi khusus, yang terdiri atas para ahli. Penyusunan kurikulum mikro dijabarkan dari kurikulum makro. Guru menyusun kurikulum dalam bidangnya untuk jangka waktu dalam satu tahun, satu semester, satu catur wulan, beberapa minggu ataupun beberapa hari saja. Kurikulum untuk satu tahun, satu semester atau satu catur wulan disebut juga program tahunan, semesteran, catur wulan, sedangkan kurikulum untuk beberapa minggu atau hari disebut satuan pelajaran. Program tahunan, semesteran, catur wulan, ataupun satuan pelajaran memiliki komponen-komponen yang sama yaitu tujuan, bahan pelajaran, metode dan media pembelajaran, dan evaluasi, hanya keluasan dan kedalamannya berbeda-beda.

Implementasi kurikulum hampir seluruhnya bergantung pada kreativitas, kecakapan, kesungguhan, dan ketekunan guru. Guru hendaknya mampu memilih dan menciptakan situasi-situasi belajar yang menggairahkan siswa, mampu memilih dan melaksanakan metode mengajar yang sesuai dengan kemampuan siswa, bahan pelajaran dan banyak mengaktifkan siswa. Guru hendaknya mampu memilih, menyusun dan melaksanakan evaluasi, baik untuk

mengevaluasi perkembangan atau hasil belajar siswa untuk menialai efisiensi pelaksanaannya itu sendiri.³⁶

b. Kebijakan kepala sekolah/madrasah dari segi mikro

Keberadaan sekolah sebagai lembaga formal penyelenggara pendidikan memainkan peran strategis dalam keberhasilan sistem pendidikan nasional. Kepala sekolah sebagai manajer dan pemimpin adalah bertanggung jawab dalam menerjemahkan dan melaksanakan kebijakan pendidikan nasional yang ditetapkan pemerintah. Berawal dari UUD 1945, undang-undang, peraturan pemerintah, keputusan presiden, keputusan menteri, sampai kepada peraturan daerah provinsi, peraturan kabupaten dan kota, kemudian diterjemahkan dan dilaksanakan oleh kepala sekolah untuk menenyentuh langsung keperluan stakeholder pendidikan, khususnya anak didik.

Kebijakan pendidikan di sekolah (kebijakan mikro) menjadi sarana menuju efektifitas organisasi sekolah. Patut dicermati pendapat Renihan dalam Saran dan Trafford yang menyimpulkan dari hasil penelitiannya bahwa ada beberapa faktor penting yang mendorong efektifitas organisasi sekolah. Di antaranya adalah memahami misi, yang mencakup: membagi norma dan konsisten

³⁶ Syafaruddin, *Efektifitas Kebijakan Pendidikan Konsep, Strategi dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah Efektif* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 12.

dalam keseluruhan sekolah, kesepakatan dalam cara melakukan sesuatu, dimulai dari sasaran awal yang jelas dipahami oleh semuanya, harapan tinggi terhadap pentingnya sasaran, dan pembuatan rencana secara bersama.

Tugas kepala sekolah berkaitan dengan manajemen yaitu tanggung jawab atas tugas-tugas yang harus dilaksanakan dengan operasional sekolah yang lancar. Kegiatan kepala sekolah menangani pengajaran, sumber daya guru dan pegawai untuk kelancaran proses pengajaran, melakukan program supervisi dan proses pengajaran dengan menggunakan kantor sekolah seefektif mungkin. Selain melaksanakan kegiatan rutin dan tugas pokok sekolah, maka kepala sekolah berperan sebagai pemimpin pendidikan yang menentukan arah kebijakan perubahan sekolah (kebijakan mikro). Untuk menjadi unggul, sebuah sekolah harus melakukan perubahan secara terarah, terencana, terpadu dan berkelanjutan. Di sini, arti penting kebijakan pendidikan di sekolah memang harus berfokus kepada berbagai peningkatan mutu secara terpadu, terutama mutu atau kualitas para pendidik dan prestasi siswa.

4. Visi dan misi pendidikan madrasah

Konfigurasi pengembangan madrasah berangkat dari akar nilai-nilai filosofis, normatif, religius, serta sejarah panjang perjalanan madrasah

di Indonesia. Lingkungan strategis bangsa juga mempengaruhi arah pengembangan madrasah. Dengan terjadinya globalisasi, cita ideal “warga negara” yang baik perlu diperluas menjadi “warga dunia” yang baik sekaligus menjadi hamba dan khalifah Allah SWT yang baik. Oleh karenanya, landasan filosofis pendidikan yang mengacu pada filsafat pendidikan *perennialisme* yang berpusat pada pelestarian dan pengembangan peserta didik, perlu disempurnakan dengan filsafat pendidikan yang mengintegrasikan pengembangan budaya dan subyek, sekaligus melihat subyek sebagai bagian dari warga dunia.

Pada saat yang bersamaan, perubahan sosial harus diantisipasi agar masyarakat tidak terkooptasi oleh perubahan, tetapi mampu bertindak afirmatif. Dengan demikian, misi pendidikan yang melandasi filsafat pendidikan di madrasah adalah rekonstruksi sosial, mengacu kepada ketentuan nilai dan norma ke-Islaman, dengan menggunakan kaidah *al-muhafadzah ala al qadim al-shalih wa al akhdu bi al jadid al ashlah*.

Kemudian telaah filosofis-normatif dan pemahaman atas potensi dan tuntutan lingkungan strategis sangat diperlukan sebagai dasar pengembangan pendidikan madrasah, yang secara konseptual akan dapat diterima oleh logika, secara struktural sesuai dengan budaya bangsa, dan secara politis dapat diterima oleh masyarakat.

Kerangka filosofis-normatif yang melandasi pengembangan pendidikan madrasah, diawali dengan asumsi bahwa manusia (peserta

didik) adalah makhluk Allah SWT yang tercipta dalam bentuk sempurna (*ahsan al-taqwim*), untuk mengabdikan kepada-Nya (*'abdullah*) dan menjadi wakil/pemimpin (*khalifah*) di muka bumi.³⁷ Sebagai *'abdullah*, manusia memiliki sikap yang penuh dengan ketundukan dan kepatuhan kepada-Nya. Sedangkan sebagai *khalifah*, manusia adalah makhluk yang kreatif. Kedua peran ini kemudian digabungkan, maka secara filosofis dapat dirumuskan bahwa pengembangan pendidikan madrasah, harus mampu melahirkan pribadi manusia yang kreatif dengan landasan sikap ketundukan dan kepatuhan kepada-Nya. Pemahaman ini sejalan dengan ungkapan Rasulullah SAW, sebagai *prototype* manusia yang senantiasa bertambah ilmunya sekaligus bertambah hidayah dari Allah SWT.

Pandangan filosofis di atas, selanjutnya dikembangkan untuk merumuskan kebijakan-kebijakan pendidikan yang diarahkan untuk mencapai pertumbuhan kekuatan kepribadian peserta didik yang seimbang. Kualitas ini akan dapat dicapai oleh manusia jika ia dapat menjalankan fungsi kemanusiaannya sebagai *khalifah* dan *'abdullah* secara sekaligus. Perumusan *prototype* manusia ideal ini agaknya masih belum terumuskan tuntas sehingga mengalami kekaburan makna. Muatan taqwa (*muttaqin*) direduksi pada batas-batas yang sangat

³⁷ Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam, *Desain Pengembangan Madrasah*, (Jakarta: Departemen Agama RI, 2005), 11.

abstrak dan normatif, yaitu hanya pada bentuk-bentuk pemenuhan kewajiban ritual yang bersifat individualistik. Sedangkan dalam al Qur'an, takwa mengandung implikasi pemenuhan kewajiban kemanusiaan secara universal.³⁸

Berdasarkan ilustrasi di atas, maka dalam konteks lingkungan global, tantangan akan peran pendidikan madrasah di Indonesia menjadi sangat penting, karena pendidikan madrasah harus mampu meningkatkan kualitasnya, sehingga memiliki keunggulan daya saing (*competitive advantage*) yang tinggi.

Sementara itu, pada tataran internal bangsa Indonesia, struktur kehidupan masyarakat mendambakan terwujudnya masyarakat madani, yaitu suatu masyarakat yang berbasis komunitas yang religius, beradab, serta menghargai harkat dan martabat manusia. Dalam konsep masyarakat yang berbasis komunitas dikandung pengertian bahwa pendidikan harus memiliki kemampuan untuk mengantisipasi arah perubahan masyarakatnya, dan tugas pendidikan adalah membantu masyarakat menuju perubahan yang diinginkan.

Oleh karenanya visi madrasah diterjemahkan sebagai sebuah pandangan atau keyakinan bersama seluruh komponen madrasah akan keadaan masa depan yang diinginkan. Keberadaan visi menjadi inspirasi dan mendorong seluruh warga madrasah untuk bekerja lebih giat. Secara

³⁸ Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam, *Ibid*, 13.

fungsional, visi memiliki beberapa fungsi strategis. *Pertama*, visi diperlukan untuk memobilisasi komitmen, menciptakan energi *for action*, memberi *road map* untuk menuju masa depan, menimbulkan antusiasme, memusatkan perhatian dan menanamkan kepercayaan diri. *Kedua*, visi diperlukan untuk menunjang proses *reengineering*, *restructuring*, *reinventing*, dan *benchmarking*. *Ketiga*, visi diperlukan untuk menciptakan dan mengembangkan *shared mindsets* atau *common vision* yang menentukan dan menjadi landasan bagaimana seluruh individu mempersiapkan dan berinteraksi dengan stakeholdersnya.³⁹

Visi makro pendidikan madrasah adalah terwujudnya masyarakat dan bangsa Indonesia yang memiliki sikap agamis, berkemampuan ilmiah-amaliah, terampil dan profesional. Secara mikro, visi pendidikan madrasah adalah terwujudnya individu yang memiliki sikap agamis, berkemampuan ilmiah-diniah, terampil dan profesional, sesuai dengan tatanan kehidupan.⁴⁰

Pendidikan madrasah diharapkan mampu menghasilkan manusia dan masyarakat bangsa Indonesia yang memiliki sikap agamis, berkemampuan ilmiah-amaliyah, terampil dan profesional, sehingga akan senantiasa sesuai dengan tatanan kehidupan. Tujuan demikian, mensyaratkan kepedulian semua pihak, dari mulai

³⁹ Ahmad Zayadi dkk, *Desain Pengembangan Madrasah*, (Jakarta: Departemen Agama RI Dirjend Kelembagaan Islam, 2005), 15.

⁴⁰ Ahmad Zayadi dkk, *Ibid*, 16.

keluarga, masyarakat, serta organisasi dan institusi pendidikan madrasah yang unggul.

Lebih merasionalkan visi madrasah di atas, maka rumusan misi madrasah terjabarkan ke dalam tiga butir rumusan sekaligus sebagai profil lulusan madrasah yang diharapkan: 1. Menciptakan calon agamawan yang berilmu; 2. Menciptakan calon ilmuwan yang beragama; 3. Menciptakan calon tenaga trampil yang profesional dan agamis.⁴¹

Dengan misi kelembagaan sebagaimana di atas, maka tidak boleh tidak, menuntut akan adanya pemantapan mekanisme sistem pendidikan madrasah, yang berimplikasi pada tuntutan kualitatif pada semua komponen pendidikan. Salah satu yang harus menjadi perhatian serius adalah bagaimana meningkatkan aspek penyelenggaraan (manajemen) yang diakui atau tidak, madrasah banyak yang belum ditangani secara profesional. Pada konteks inilah, setidaknya penelitian ini ingin ikut memberikan kontribusi terhadap upaya peningkatan kualitas tersebut.

5. Tantangan pendidikan madrasah

Peluang besar bagi pendidikan madrasah adalah sejalan dengan apa yang sudah terkemukakan pada pembahasan sebelumnya, yaitu untuk memberi jawaban atas kegelisahan manusia modern yang lebih mengedepankan ilmu pengetahuan tetapi mengalami kekeringan/krisis

⁴¹ Ahmad Zayadi dkk, *Ibid*, 17.

spiritual. Masyarakat memerlukan layanan pendidikan yang lebih manusiawi dan religius. Penyelenggaraan pendidikan yang dapat memberikan jaminan kesejukan bagi para orang tua masa kini, yakni berlandaskan nilai-nilai keagamaan.

Persoalannya adalah bahwa harapan besar dan peluang tersebut realitasnya belum secara signifikan dapat direspon oleh seluruh madrasah. Ada beberapa problem yang selama ini dihadapi madrasah yaitu problem birokrasi dan regulasi yang secara teknis seringkali menjadi penghambat percepatan dan keluwesan madrasah, kurang memadainya sarana dan prasarana akibat keterbatasan anggaran dana yang sering menjadi problem umum, ketersediaan tenaga pendidikan yang belum sepenuhnya profesional, sistem manajemen pengelolaan yang masih tradisional, tuntutan transparansi dan iklim demokrasi yang belum berkembang sepenuhnya terutama bagi madrasah yang berbasis masyarakat, dan persoalan lainnya, sehingga madrasah berada dalam bayang-bayang persepsi negatif publik. Masih dalam pandangan ini, Imam Suprayogo,⁴² mengistilahkan dengan “*lingkaran setan*” dimana posisi madrasah berada dalam sebuah problem yang bersifat *causal relationship* ; dari problem dana yang kurang memadai, fasilitas kurang, pendidikan apa adanya, kualitas rendah, semangat mundur, inovasi

⁴² Imam Suprayogo, *Pendidikan Berparadigma Al Qur'an*, (Malang: UIN Press, 2004), 220-221.

rendah, peminat kurang, demikian seterusnya, ujung-ujungnya dikelola dengan berputar bagaikan lingkaran setan.

Madrasah sering kali identik dengan citra buruk dan tidak berkualitas, hal ini disebabkan oleh beberapa hal antara lain, pertama; sistem pengelolaan yang didominasi oleh mereka yang berpandangan kolot dan awam, yang masih belum menerima perubahan dan enggan melakukan perubahan terhadap lembaga pendidikan. Mereka cenderung memahami Islam sebagai nilai-nilai agama semata. Kedua, kebanyakan belum memiliki visi, misi dan tujuan yang jelas. Dengan demikian berjalan apa adanya, tanpa arah dan tujuan yang jelas, serta tanpa memiliki bekal pengetahuan tentang tata kelola lembaga yang memadai.⁴³ Malik Fadjar,⁴⁴ menambahkan bahwa dari sekian puluh ribu lembaga pendidikan Islam (madrasah) yang tersebar di seluruh pelosok tanah air, sebagian besar masih bergumul dengan persoalan berat yang sangat menentukan hidup dan mati, sehingga nilai tawar semakin rendah dan semakin termarginalkan (terpinggirkan). Praktek manajemen dan misi pengembangan madrasah sering menunjukkan model yang masih tradisional, yaitu cenderung *paternalistik* atau *feodalistik*.

⁴³ Abudin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: Kencana Persada Media, 2010), 298.

⁴⁴ Malik Fadjar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, (Bandung: Mizan, 1998), 35.

B. Manajemen Madrasah

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola. Pengelolaan dilakukan melalui proses dan dikelola berdasarkan urutan dan fungsi-fungsi manajemen itu sendiri.⁴⁵

Pengelolaan tersebut dilakukan untuk mendayagunakan sumber daya yang dimiliki dan dikoordinir secara maksimal sehingga tujuan dapat tercapai sesuai dengan rencana. Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulick karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Dikatakan sebagai kiat oleh Follet karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan dalam tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik.⁴⁶

Setiap ahli memberikan pandangan yang berbeda tentang batasan manajemen, karena itu tidak mudah memberi arti universal yang dapat diterima semua orang. Namun demikian dari pikiran-pikiran ahli tentang definisi manajemen kebanyakan menyatakan bahwa manajemen

⁴⁵ Rohiat, *Manajemen Sekolah* (Bandung: Refika Aditama, 2012), 14.

⁴⁶ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), 1.

merupakan suatu proses mendayagunakan orang dan sumber lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.⁴⁷

Berikut akan kami paparkan definisi manajemen dari beberapa ahli. G.R. Terry menyatakan, manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata, menurut Sondang Palan Siagian manajemen adalah keseluruhan proses kerja sama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya, sedangkan menurut Mulyani A. Nurhadi mengatakan bahwa manajemen adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerja sama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya agar efektif dan efisien.⁴⁸

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa, manajemen merupakan suatu kelompok yang terdiri dua orang atau lebih yang saling bekerjasama secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

⁴⁷ Engkoswara dan Aan Komariyah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2015), 85.

⁴⁸ Mohamad Mustari, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2015), 3-5.

Pada era globalisasi yang semakin berkembang saat ini, banyak lembaga pendidikan – khususnya lembaga pendidikan Islam – yang sudah mulai berbenah. Perubahan yang mereka lakukan dimulai dari pembenahan manajemen organisasi, pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) dengan sistem pengembangan yang berkesinambungan serta pembenahan di bidang sarana dan prasarana. Pembenahan dalam lingkup lembaga pendidikan merupakan suatu keharusan agar bisa menghadapi perkembangan zaman dan untuk pengembangan manajemen mutu suatu lembaga⁴⁹.

PDCA adalah singkatan dari Plan, Do, Check dan Act, yaitu siklus peningkatan proses (*process improvement*) yang berkesinambungan atau secara terus menerus, seperti lingkaran yang tidak ada akhirnya. Suatu proses pemecahan masalah empat langkah yang umum digunakan dalam pengendalian kualitas adalah PDCA, singkatan dari "Plan, Do, Check, Act" (Rencanakan, Kerjakan, Pemeriksaan, Tindak lanjut). PDCA dikenal sebagai “siklus Shewhart”, karena pertama kali dikemukakan oleh *Walter Shewhart* beberapa puluh tahun yang lalu. Namun dalam perkembangannya, analisis PDCA lebih sering disebut “siklus Deming”. Hal ini disebabkan karena Deming adalah orang yang mempopulerkan

⁴⁹ Asare, O., E. A., Longbottom, D., & Chourides, P. (2007). Managerial Leadership for Total Quality Improvement in UK Higher Education. *TQM Magazine*, 19 (6), 541–560. <https://doi.org/10.1108/09544780710828403> diakses tanggal 21 Januari 2021.

penggunaannya dan memperluas penerapannya. Namun, Deming sendiri selalu merujuk metode ini sebagai siklus Shewhart, yang dianggap sebagai bapak pengendalian kualitas statistik. PDCA adalah cara yang bermanfaat untuk melakukan perbaikan secara terus menerus tanpa berhenti⁵⁰.

C. Madrasah Riset

Pada dasarnya pendidikan adalah mengembangkan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan 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. Untuk mewujudkan tujuan mulia tersebut maka lembaga pendidikan madrasah harus dikelola secara baik, profesional, efektif dan efisien. Madrasah harus dikelola sedemikian rupa agar seluruh potensi peserta didik dapat berkembang secara optimal.

Pengembangan potensi peserta didik dapat dilakukan dalam bentuk kegiatan intrakurikuler, kokurikuler dan ekstrakurikuler. Kegiatan intrakurikuler dirancang dalam kurikulum tingkat satuan Pendidikan

⁵⁰ Tannady, H, Ismuhadjar, & Zami, A, *The Effect of Organizational Culture and Employee Engagement on Job Performance of Healthcare Industry in Province of Jakarta, Indonesia*. (Quality: Access to Success, 2019), 18–22.

(KTSP) yang terdiri atas struktur kurikulum, beban belajar, dan pengaturan kegiatan pembelajaran di madrasah. Kegiatan pembelajaran di madrasah bertujuan untuk menumbuh kembangkan kompetensi peserta didik pada aspek sikap, aspek pengetahuan dan aspek keterampilan⁵¹.

Sejalan dengan amanat UU Sisdiknas No. 20 tahun 2003 dan dalam rangka menyiapkan generasi emas Indonesia tahun 2045, pemerintah melakukan berbagai terobosan dalam bidang pendidikan. Standar nasional pendidikan senantiasa diperbaharui dan disempurnakan sesuai perkembangan zaman untuk peningkatan kualitas SDM, memenuhi sarana prasarana dan meningkatkan kualitas tata kelola madrasah. Pembelajaran di madrasah harus dirancang sedemikian rupa agar seluruh potensi peserta didik dapat berkembang secara optimal. Kegiatan pembelajaran harus menyesuaikan dengan perkembangan kebutuhan abad 21 untuk mengembangkan kemampuan literasi, kemampuan berpikir kritis, kreatif, berkomunikasi, berkolaborasi dan mengembangkan pendidikan karakter.

Salah satu bentuk kegiatan untuk mengembangkan bakat dan minat peserta didik dalam bidang riset adalah penelitian ilmiah. Pada saat ini banyak madrasah telah melakukan pembelajaran riset kepada peserta

⁵¹ Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 6989, *Petunjuk Teknis Pengelolaan Pembelajaran Riset di Madrasah*, (Jakarta: Kemenag RI, 2019), 4.

didiknya baik melalui kegiatan intra kurikuler maupun ekstrakurikuler. Berbagai ajang kompetisi riset baik tingkat regional, nasional dan internasional telah diikuti. Prestasi peserta didik madrasah dalam bidang riset/penelitian ilmiah cukup membanggakan.⁵²

1. Konsep Madrasah Riset

Ide pembentukan madrasah riset ini telah ada sejak tahun 2010. Pada tahun 2013 mantan Menteri Agama Suryadarma Ali memperkenalkan Program Madrasah Riset Nasional atau biasa disebut dengan “Pro-Madrina” di Asrama Haji Mataram Nusa Tenggara Barat. Madrasah riset ini telah dituangkan dalam Peraturan Menteri Agama (PMA) No. 60 Tahun 2015. Di dalam PMA tersebut dijelaskan bahwa madrasah riset merupakan madrasah yang mendapatkan tugas untuk mengembangkan keunggulan kompetitif bidang akademik, riset dan sains. Pada tahun 2013 Kementerian Agama memberikan istilah “Madrasah Riset” kepada madrasah yang telah berusaha membudayakan riset di lingkungan madrasah dengan cara memberikan piagam penghargaan (*award*). Eksistensi madrasah berbasis riset ini kemudian tertuang dalam hasil diversifikasi madrasah sebagaimana yang terdapat pada Peraturan Menteri Agama (PMA) No.60 Tahun 2015. Dalam PMA tersebut madrasah berbasis riset dikategorikan

⁵² Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 6989, *Ibid*, 5.

sebagai madrasah akademik yang diberikan tugas mengembangkan keunggulan kompetitif di bidang akademik, riset, dan sains.⁵³

Menurut Catherine Glennond dkk, sekolah penelitian/riset sebenarnya berakar dari tradisi sekolah laboratorium John Dewey yang didirikan pada tahun 1899. Dewey memulai kegiatan penelitian dalam praktik dengan cara mendirikan sekolah Laboratorium di University of Chicago. Sekolah Laboratorium ini merupakan sekolah yang digunakan untuk menguji model teoritis bagi anak-anak.

Sekolah laboratorium ini merupakan sekolah untuk anak-anak yang digunakan untuk menguji model teoritis. Sebagai laboratorium, sekolah ini memiliki hubungan yang sama antara pendidikan dan psikologi sebagai tempat pendidikan biologi dan kimia. Sekolah Laboratorium adalah tempat untuk menerapkan teori dalam pengaturan eksperimental.

Dewey mengungkapkan “Ini adalah laboratorium psikologi terapan. Yakni tempat untuk mempelajari pikiran, sebagaimana direalisasikan dan dikembangkan pada anak, dan untuk pencarian bahan yang tampaknya paling mungkin untuk memenuhi dan dapat digunakan untuk melanjutkan kondisi pertumbuhan normal anak.” Para peneliti bekerja sama dengan para praktisi di sekolah laboratorium untuk menguji teori

⁵³ Muhammad Thoyib, *Manajemen Madrasah Riset (Kajian Teoritis dan Implementatif menuju Madrasah unggul dan Inovatif di Indonesia)*, (Yogyakarta: Markumi, 2021), 41.

dalam praktik, dan menggunakan hasilnya untuk menciptakan praktik dan arahan penelitian.

Sekolah laboratorium memberikan kontribusi yang sangat penting untuk pendidikan. Penelitian Dewey di sekolah sangat mempengaruhi teori-teori pendidikannya dan pengalamannya dalam penelitian di sekolah menegaskan keyakinannya bahwa penelitian harus terkait erat dengan praktik. Seperti yang diungkapkan Dewey bahwa berdirinya sekolah adalah untuk mempertimbangkan pendidikan baik secara teoritis maupun praktis.

Gerakan sekolah penelitian oleh Dewey bertujuan untuk berhubungan kembali dengan visi Dewey yaitu melakukan penelitian disekolah dan memperluas kegiatan ini untuk menciptakan infrastruktur yang mendukung kerja sama berkelanjutan antara peneliti dan praktisi⁵⁴.

Kegiatan penelitian di Madrasah Riset tidak hanya dilakukan oleh siswa saja namun juga oleh para guru. Siswa melaksanakan penelitian untuk meningkatkan kemampuan riset yang dimiliki dengan tujuan menemukan ilmu baru. Sedangkan guru untuk menemukan hasil riset sebagai bahan pembaharuan dan peningkatan strategi pengajaran. Salah satu peran penting guru adalah sebagai agen pembaruan (*agent of innovation*). Sebagai agen pembaharuan, guru diharapkan selalu dapat

⁵⁴ Catherine Glennon, et al., "School Based Research," *Journal of Compilation* 7, 1 (2013), 30-31.

menjalankan langkah-langkah inovatif berdasarkan hasil evaluasi dan refleksi terhadap pembelajaran yang telah dilakukannya. Langkah inovatif sebagai bentuk perubahan paradigma guru tersebut dapat dilihat dari pemahaman dan penerapan guru tentang riset. Kegiatan riset oleh guru dapat dijadikan alternatif program untuk meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah, karena dalam konteks kurikulum dan pembelajaran, guru merupakan ujung tombak pengembangan kurikulum yang sangat menentukan. Melalui kegiatan penelitian/riset oleh guru, masalah-masalah pendidikan, kurikulum dan pembelajaran dapat dianalisis dikembangkan, ditingkatkan, supaya Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan dapat diwujudkan secara nyata.⁵⁵

Kegiatan inti dalam madrasah riset ini pada hakikatnya adalah kegiatan pengembangan inovasi pembelajaran berbasis riset yang dilakukan oleh guru yang mana hasil inovasi tersebut diimplementasikan dalam kegiatan belajar mengajar dengan cara menanamkan budaya riset di setiap mata pelajaran dan kegiatan akhirnya adalah pengambilan kesimpulan dari teori yang ada oleh siswa di madrasah melalui kegiatan penelitian/riset.⁵⁶

Pada dasarnya tujuan penelitian/riset memegang peranan yang sangat penting karena merupakan arah dan sasaran yang harus dicapai. Tujuan

⁵⁵ Zainal Arifin, *Penelitian Pendidikan: Metode dan Paradigma Guru*, 94-95.

⁵⁶ "Madrasah Aliyah Riset dan Pesantren," Google Pesantren Al-Ihsan, terakhir diperbarui pada 20 Agustus, 2021, <https://pesantrenalihsanbe.or.id/berita/madrasah-aliyah-riset-dan-pesantren/> diakses tanggal 03 januari 2021.

penelitian harus dirumuskan dengan jelas, tegas dan terperinci dalam bentuk pernyataan serta menunjukkan adanya sesuatu hal yang harus dicapai setelah penelitian tersebut. Tujuan umum dari adanya penelitian dalam pendidikan sendiri adalah untuk menemukan, menguji dan mengembangkan kebenaran suatu pengetahuan, konsep prinsip dan generalisasi tentang pendidikan, baik berupa teori maupun praktik.⁵⁷

Dengan konsep Sekolah Berbasis Riset sebagaimana dibahas diatas, maka disadari atau tidak, banyak sekolah atau madrasah di Indonesia yang sudah termasuk dalam kategori ini. Salah satu indikator yang paling mudah adalah dilaksanakannya Penelitian Tindakan Kelas (PTK) dan Lesson Study oleh guru dan pimpinan di sekolah

Namun berbeda halnya dengan Sekolah Berbasis Riset, belum banyak dikenal masyarakat sebagaimana masyarakat mengenal *Research University* atau Universitas Riset. Meski demikian, keduanya memiliki cita-cita yang sama, ingin menjadikan riset sebagai bagian utama dalam setiap proses dan produk pendidikan. Hanya perbedaannya, *research university* diarahkan pada pengembangan keilmuan sains dan teknologi tingkat lanjut, sementara sekolah atau madrasah riset diarahkan pada pengembangan sains dan teknologi dasar yang bersifat lebih sederhana. Jika menilik definisi universitas riset yang

⁵⁷ Zainal Arifin, *Ibid*, 5.

dianut oleh Institut Teknologi Bandung, maka universitas riset adalah universitas yang mempunyai ciri-ciri sebagai berikut⁵⁸:

- a. Budaya riset yang ditunjukkan melalui sikap, perilaku dan etika masyarakat akademik dalam pelaksanaan riset;
- b. Memiliki organisasi dan manajemen riset yang efektif dan ditunjang oleh anggaran dan peneliti dalam jumlah dan kualitas yang memadai;
- c. Tersedianya sarana dan pra sarana riset yang lengkap, mutakhir, dan dalam jumlah yang memadai;
- d. Menarik bagi *best talents* (mahasiswa, dosen, dan peneliti) dari dalam dan luar negeri;
- e. Terselenggarakannya kegiatan pembelajaran berbasis riset (*research based learning*);
- f. Berorientasi internasional untuk meningkatkan kualitas riset, *cross culture* dan berperan dalam pemecahan masalah bangsa;
- g. Memiliki program yang bersifat antar-disiplin yang menyinergikan berbagai bidang sains, teknologi dan seni.

Dalam mengembangkan sekolah atau madrasah riset, beberapa ciri universitas riset di atas dapat digunakan sebagai indikator, tentunya

⁵⁸ Andi Fadllan, *Model Pembelajaran Fisika di Madrasah Berbasis Riset; Studi Kasus Pada Madrasah Aliyah Negeri 2 Kudus*, (Semarang: LP2M, 2014), 48-54.

dengan penyederhanaan sesuai dengan kondisi sekolah atau madrasah yang memiliki fungsi dan peran yang berbeda dengan universitas.

D. Budaya Riset

1. Pengertian Budaya Organisasi

Pemahaman tentang budaya organisasi sesungguhnya tidak lepas dari konsep dasar tentang budaya itu sendiri, yang merupakan salah satu terminologi yang banyak digunakan dalam bidang antropologi. Dewasa ini, dalam pandangan antropologi sendiri, konsep budaya ternyata telah mengalami pergeseran makna. Sebagaimana dinyatakan oleh C.A. Van Peursen bahwa dulu orang berpendapat budaya meliputi segala manifestasi dari kehidupan manusia yang berbudi luhur dan yang bersifat rohani, seperti : agama, kesenian, filsafat, ilmu pengetahuan, tata negara dan sebagainya. Tetapi pendapat tersebut sudah sejak lama disingkirkan. Dewasa ini budaya diartikan sebagai manifestasi kehidupan setiap orang dan setiap kelompok orang-orang. Kini budaya dipandang sebagai sesuatu yang lebih dinamis, bukan sesuatu yang kaku dan statis. Budaya tidak diartikan sebagai sebuah kata benda, kini lebih dimaknai sebagai sebuah kata kerja yang dihubungkan dengan kegiatan manusia. Dari sini timbul pertanyaan, apa sesungguhnya budaya itu ? Marvin Bower seperti disampaikan oleh Alan Cowling dan Philip James secara ringkas memberikan pengertian budaya sebagai “cara kita melakukan hal-hal di sini”.

Menurut Vijay Santhe sebagaimana dikutip oleh Taliziduhu Ndraha budaya adalah : “ *The set of important assumption (often unstated) that members of community share in common*”. Secara umum namun operasional, Edgar Schein dari MIT dalam tulisannya tentang *Organizational Culture & Leadership* mendefinisikan budaya sebagai:

“*A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way you perceive, think, and feel in relation to those problems*”.

Dari Vijay Sathe dan Edgar Schein, kita temukan kata kunci dari pengertian budaya yaitu *shared basic assumptions* atau menganggap pasti terhadap sesuatu. Taliziduhu Ndraha mengemukakan bahwa asumsi meliputi *beliefs* (keyakinan) dan *value* (nilai). *Beliefs* merupakan asumsi dasar tentang dunia dan bagaimana dunia berjalan. Duverger sebagaimana dikutip oleh Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir (2000) mengemukakan bahwa *belief* (keyakinan) merupakan *state of mind* (lukisan pikiran) yang terlepas dari ekspresi material yang diperoleh suatu komunitas.

Value (nilai) merupakan suatu ukuran normative yang mempengaruhi manusia untuk melaksanakan tindakan yang dihayatinya. Menurut Vijay Sathe dalam Taliziduhu (1997) nilai

merupakan “ *basic assumption about what ideals are desirable or worth striving for.*”

Dalam penjelasan lain dikemukakan pula bahwa nilai mempunyai fungsi : (1) nilai sebagai standar; (2) nilai sebagai dasar penyelesaian konflik dan pembuatan keputusan; (3) nilai sebagai motivasi; (4) nilai sebagai dasar penyesuaian diri; dan (5) nilai sebagai dasar perwujudan diri. Hal senada dikemukakan oleh Rokeach yang dikutip oleh Danandjaya dalam Taliziduhu Ndraha bahwa : “ *a value system is learned organization rules to help one choose between alternatives, solve conflict, and make decision.*”

Dalam budaya organisasi ditandai adanya *sharing* atau berbagi nilai dan keyakinan yang sama dengan seluruh anggota organisasi. Misalnya berbagi nilai dan keyakinan yang sama melalui pakaian seragam. Namun menerima dan memakai seragam saja tidaklah cukup. Pemakaian seragam haruslah membawa rasa bangga, menjadi alat kontrol dan membentuk citra organisasi. Dengan demikian, nilai pakaian seragam tertanam menjadi *basic*. Menurut Sathe dalam Taliziduhu Ndraha bahwa *shared basic assumptions* meliputi : (1) *shared things*; (2) *shared saying*, (3) *shared doing*; dan (4) *shared feelings*.

Edgar Schein (2002) menyebutkan bahwa *basic assumption* dihasilkan melalui : (1) *evolve as solution to problem is repeated over*

and over again; (2) hypothesis becomes reality, dan (3) to learn something new requires resurrection, reexamination, frame breaking.

Dengan memahami konsep dasar budaya secara umum di atas, selanjutnya kita akan berusaha memahami budaya dalam konteks organisasi atau biasa disebut budaya organisasi (*organizational culture*). Adapun pengertian organisasi di sini lebih diarahkan dalam pengertian organisasi formal. Dalam arti, kerja sama yang terjalin antar anggota memiliki unsur visi dan misi, sumber daya, dasar hukum struktur, dan anatomi yang jelas dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Sejak lebih dari seperempat abad yang lalu, kajian tentang budaya organisasi menjadi daya tarik tersendiri bagi kalangan ahli maupun praktisi manajemen, terutama dalam rangka memahami dan mempraktekkan perilaku organisasi.

Selanjutnya Edgar Schein mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat dibagi ke dalam dua dimensi yaitu :

Dimensi *external environments*; yang didalamnya terdapat lima hal esensial yaitu: (a) *mission and strategy*; (b) *goals*; (c) *means to achieve goals*; (d) *measurement*; dan (e) *correction*.

Dimensi *internal integration* yang di dalamnya terdapat enam aspek utama, yaitu : (a) *common language*; (b) *group boundaries for inclusion and exclusion*; (c) *distributing power and status*; (d) *developing norms*

of intimacy, friendship, and love; (e) reward and punishment; dan (f) explaining and explainable : ideology and religion.

Sementara itu, Fred Luthan (1995) mengetengahkan enam karakteristik penting dari budaya organisasi, yaitu : (1) *obeserved behavioral regularities*; yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu; (2) *norms*; yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan; (3) *dominant values*; yaitu adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi; (4) *philosophy*; yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan (5) *rules*; yaitu adanya pedoman yang ketat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi (6) *organization climate*; merupakan perasaan keseluruhan (*an overall "feeling"*) yang tergambar dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain

Dari ketiga pendapat di atas, kita melihat adanya perbedaan pandangan tentang karakteristik budaya organisasi, terutama dilihat dari

segi jumlah karakteristik budaya organisasi. Kendati demikian, ketiga pendapat tersebut sesungguhnya tidak menunjukkan perbedaan yang prinsipil.

Budaya organisasi dapat dipandang sebagai sebuah sistem. Mc Namara mengemukakan bahwa dilihat dari sisi input, budaya organisasi mencakup umpan balik (*feed back*) dari masyarakat, profesi, hukum, kompetisi dan sebagainya. Sedangkan dilihat dari proses, budaya organisasi mengacu kepada asumsi, nilai dan norma, misalnya nilai tentang: uang, waktu, manusia, fasilitas dan ruang. Sementara dilihat dari out put, berhubungan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku organisasi, teknologi, strategi, image, produk dan sebagainya.¹² Dilihat dari sisi kejelasan dan ketahanannya terhadap perubahan,

John P. Kotter dan James L. Heskett (1998) memilah budaya organisasi menjadi dua tingkatan yang berbeda.¹³ Dikemukakannya, bahwa pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu bahkan meskipun anggota kelompok sudah berubah. Pengertian ini mencakup tentang apa yang penting dalam kehidupan, dan dapat sangat bervariasi dalam perusahaan yang berbeda : dalam beberapa hal orang sangat mementingkan uang, dalam hal lain orang sangat mementingkan inovasi atau kesejahteraan karyawan. Pada tingkatan ini budaya sangat sukar berubah, sebagian karena anggota

kelompok sering tidak sadar akan banyaknya nilai yang mengikat mereka bersama. Pada tingkat yang terlihat, budaya menggambarkan pola atau gaya perilaku suatu organisasi, sehingga karyawan-karyawan baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku sejawatnya. Sebagai contoh, katakanlah bahwa orang dalam satu kelompok telah bertahun-tahun menjadi “pekerja keras”, yang lainnya “sangat ramah terhadap orang asing dan lainnya lagi selalu mengenakan pakaian yang sangat konservatif. Budaya dalam pengertian ini, masih kaku untuk berubah, tetapi tidak sesulit pada tingkatan nilai-nilai dasar. Untuk lebih jelasnya lagi mengenai tingkatan budaya ini dapat dilihat dalam bagan 1.

Nilai yang dianut bersama : Keyakinan dan tujuan penting yang dimiliki bersama oleh kebanyakan orang dalam kelompok yang cenderung membentuk perilaku kelompok, dan sering bertahan lama, bahkan walaupun sudah terjadi perubahan dalam anggota kelompok. Contoh: para manajer yang mempedulikan pelanggan; eksekutif yang suka dengan pertimbangan jangka panjang.

Norma perilaku kelompok : cara bertindak yang sudah lazim atau sudah meresap yang ditemukan dalam satu kelompok dan bertahan karena anggota kelompok cenderung berperilaku dengan cara mengajarkan praktek-praktek (juga- nilai-nilai yang mereka anut bersama) kepada para anggota baru memberi imbalan kepada mereka

yang menyesuaikan dirinya dan menghukum yang tidak. Contoh: para karyawan cepat menanggapi permintaan pelanggan; para manajer yang sering melibatkan karyawan tingkat bawah dalam pengambilan keputusan.

Pada bagian lain, John P. Kotter dan James L. Heskett (1998) memaparkan pula tentang tiga konsep budaya organisasi yaitu: (1) budaya yang kuat; (2) budaya yang secara strategis cocok; dan (3) budaya adaptif.

Organisasi yang memiliki budaya yang kuat ditandai dengan adanya kecenderungan hampir semua manajer menganut bersama seperangkat nilai dan metode menjalankan usaha organisasi. Karyawan baru mengadopsi nilai-nilai ini dengan sangat cepat. Seorang eksekutif baru bisa saja dikoreksi oleh bawahannya, selain juga oleh bosnya, jikadia melanggar norma-norma organisasi. Gaya dan nilai dari suatu budaya yang cenderung tidak banyak berubah dan akar-akarnya sudah mendalam, walaupun terjadi penggantian manajer. Dalam organisasi dengan budaya yang kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh genderang yang sama. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja, rasa komitmen dan loyalitas membuat orang berusaha lebih keras lagi. Dalam budaya yang kuat memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan, tanpa

harus bersandar pada birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Budaya yang strategis cocok secara eksplisit menyatakan bahwa arah budaya harus menyelaraskan dan memotivasi anggota, jika ingin meningkatkan kinerja organisasi. Konsep utama yang digunakan di sini adalah “kecocokan”. Jadi, sebuah budaya dianggap baik apabila cocok dengan konteksnya. Adapun yang dimaksud dengan konteks bisa berpakondisi obyektif dari organisasinya atau strategi usahanya.

Budaya yang adaptif berangkat dari logika bahwa hanya budaya yang dapat membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan, akan diasosiasikan dengan kinerja yang superior sepanjang waktu. Ralph Klimann menggambarkan budaya adaptif ini merupakan sebuah budaya dengan pendekatan yang bersifat siap menanggung resiko, percaya, dan proaktif terhadap kehidupan individu. Para anggota secara aktif mendukung usaha satu sama lain untuk mengidentifikasi semua masalah dan mengimplementasikan pemecahan yang dapat berfungsi. Ada suatu rasa percaya (*confidence*) yang dimiliki bersama. Para anggotanya percaya, tanpa rasa bimbang bahwa mereka dapat menata olah secara efektif masalah baru dan peluang apa saja yang akan mereka temui. Kegairahan yang menyebar luas, satu semangat untuk melakukan apa saja yang dia hadapi untuk mencapai keberhasilan organisasi. Para anggota ini reseptif terhadap

perubahan dan inovasi. Rosabeth Kanter mengemukakan bahwa jenis budaya ini menghargai dan mendorong kewiraswastaan, yang dapat membantu sebuah organisasi beradaptasi dengan lingkungan yang berubah, dengan memungkinkannya mengidentifikasi dan mengeksploitasi peluang-peluang baru. Contoh perusahaan yang mengembangkan budaya adaptif ini adalah *Digital Equipment Corporation* dengan budaya yang mempromosikan inovasi, pengambilan resiko, pembahasan yang jujur, kewiraswastaan, dan kepemimpinan pada banyak tingkat dalam hierarki.

2. Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Munculnya gagasan-gagasan atau jalan keluar yang kemudian tertanam dalam suatu budaya dalam organisasi bisa bermula dari mana pun, dari perorangan atau kelompok, dari tingkat bawah atau puncak. Sumber-sumber pembentuk budaya organisasi, diantaranya : (1) pendiri organisasi; (2) pemilik organisasi; (3) Sumber daya manusia asing; (4) luar organisasi; (4) orang yang berkepentingan dengan organisasi (*stake holder*); dan (6) masyarakat. Selanjutnya dikemukakan pula bahwa proses budaya dapat terjadi dengan cara: (1) kontak budaya; (2) benturan budaya; dan (3) penggalian budaya. Pembentukan budaya tidak dapat dilakukan dalam waktu yang sekejap, namun memerlukan waktu dan bahkan biaya yang tidak sedikit untuk dapat menerima nilai-nilai baru dalam organisasi.

Setelah mapan, budaya organisasi sering mengabadikan dirinya dalam sejumlah hal. Calon anggota kelompok mungkin akan disaring berdasarkan kesesuaian nilai dan perilakunya dengan budaya organisasi. Kepada anggota organisasi yang baru terpilih bisa diajarkan gaya kelompok secara eksplisit. Kisah-kisah atau legenda-legenda historis bisa diceritakan terus menerus untuk mengingatkan setiap orang tentang nilai-nilai kelompok dan apa yang dimaksudkan dengannya.

Dalam suatu organisasi sesungguhnya tidak ada budaya yang “baik” atau “buruk”, yang ada hanyalah budaya yang “cocok” atau “tidak cocok” . Jika dalam suatu organisasi memiliki budaya yang cocok, maka manajemennya lebih berfokus pada upaya pemeliharaan nilai-nilai- yang ada dan perubahan tidak perlu dilakukan. Namun jika terjadi kesalahan dalam memberikan asumsi dasar yang berdampak terhadap rendahnya kualitas kinerja, maka perubahan budaya mungkin diperlukan. Karena budaya ini telah berevolusi selama bertahun-tahun melalui sejumlah proses belajar yang telah berakar, maka mungkin saja sulit untuk diubah. Kebiasaan lama akan sulit dihilangkan. Walaupun demikian, Howard Schwartz dan Stanley Davis dalam bukunya *Matching Corporate Culture and Business Strategy* yang dikutip oleh Bambang Tri Cahyono mengemukakan empat alternatif pendekatan terhadap manajemen budaya organisasi, yaitu: (1) lupakan kultur; (2) kendalikan disekitarnya; (3) upayakan untuk mengubah unsur-unsur

kultur agar cocok dengan strategi; dan (4) ubah strategi. Selanjutnya Bambang Tri Cahyono (1996) dengan mengutip pemikiran Alan Kennedy dalam bukunya *Corporate Culture* mengemukakan bahwa terdapat lima alasan untuk membenarkan perubahan budaya secara besar-besaran : (1) Jika organisasi memiliki nilai-nilai yang kuat namun tidak cocok dengan lingkungan yang berubah; (2) Jika organisasi sangat bersaing dan bergerak dengan kecepatan kilat; (3) Jika organisasi berukuran sedang-sedang saja atau lebih buruk lagi; (4) Jika organisasi mulai memasuki peringkat yang sangat besar; dan (5) Jika organisasi kecil tetapi berkembang pesat.

Selanjutnya Kennedy mengemukakan bahwa jika tidak ada satu pun alasan yang cocok dengan di atas, jangan lakukan perubahan. Analisisnya terhadap sepuluh kasus usaha mengubah budaya menunjukkan bahwa hal ini akan memakan biaya antara 5 sampai 10 persen dari yang telah dihabiskan untuk mengubah perilaku orang. Meskipun demikian mungkin hanya akan didapatkan setengah perbaikan dari yang diinginkan. Dia mengingatkan bahwa hal itu akan memakan biaya lebih banyak lagi. dalam bentuk waktu, usaha dan uang.

3. Pengembangan Budaya Organisasi di Sekolah

Dengan memahami konsep tentang budaya organisasi sebagaimana telah diutarakan di atas, selanjutnya di bawah ini akan diuraikan tentang pengembangan budaya organisasi dalam konteks persekolahan. Secara

umum, penerapan konsep budaya organisasi di sekolah sebenarnya tidak jauh berbeda dengan penerapan konsep budaya organisasi lainnya. Kalaupun terdapat perbedaan mungkin hanya terletak pada jenis nilai dominan yang dikembangkannya dan karakteristik dari para pendukungnya. Berkenaan dengan pendukung budaya organisasi di sekolah Paul E. Heckman sebagaimana dikutip oleh Stephen Stolp (1994) mengemukakan bahwa “*the commonly held beliefs of teachers, students, and principals.*”

Nilai-nilai yang dikembangkan di sekolah, tentunya tidak dapat dilepaskan dari keberadaan sekolah itu sendiri sebagai organisasi pendidikan, yang memiliki peran dan fungsi untuk berusaha mengembangkan, melestarikan dan mewariskan nilai-nilai budaya kepada para siswanya. Dalam hal ini, Larry Lashway (1996) menyebutkan bahwa “*schools are moral institutions, designed to promote social norms,...*” .

Nilai-nilai yang mungkin dikembangkan di sekolah tentunya sangat beragam. Jika merujuk pada pemikiran Spranger sebagaimana disampaikan oleh Sumadi Suryabrata (1990), maka setidaknya terdapat enam jenis nilai yang seyogyanya dikembangkan di sekolah. Dalam tabel 1 berikut ini dikemukakan keenam jenis nilai dari Spranger beserta perilaku dasarnya.

Tabel 2.1 Jenis Nilai dan Perilaku Dasarnya menurut Spranger

No	Nilai	Perilaku Dasar
1	Ilmu Pengetahuan	Berfikir
2	Ekonomi	Bekerja
3	Kesenian	Menikmati keindahan
4	Keagamaan	Memuja
5	Kemasyarakatan	Berbakti/berkorban
6	Politik/kenegaraan	Berkuasa/memerintah

Dengan merujuk pada pemikiran Fred Luthan, dan Edgar Schein, di bawah ini akan diuraikan tentang karakteristik budaya organisasi di sekolah, yaitu tentang (1) *observed behavioral regularities*; (2) *norms*; (3) *dominant value*. (4) *philosophy*; (5) *rules* dan (6) *organization climate*.

- 1) *Observed behavioral regularities* budaya organisasi di sekolah ditandai dengan adanya keberaturan cara bertindak dari seluruh anggota sekolah yang dapat diamati. Keberaturan berperilaku ini dapat berbentuk acara-acara ritual tertentu, bahasa umum yang digunakan atau simbol-simbol tertentu, yang mencerminkan nilai-nilai yang dianut oleh anggota sekolah.
- 2) *Norms*; budaya organisasi di sekolah ditandai pula oleh adanya norma-norma yang berisi tentang standar perilaku dari anggota sekolah, baik bagi siswa maupun guru. Standar perilaku ini bisa berdasarkan pada kebijakan intern sekolah itu sendiri maupun pada kebijakan pemerintah daerah dan pemerintah pusat. Standar perilaku siswa terutama berhubungan dengan pencapaian hasil belajar siswa, yang akan menentukan apakah seorang siswa dapat dinyatakan

lulus/naik kelas atau tidak. Standar perilaku siswa tidak hanya berkenaan dengan aspek kognitif atau akademik semata namun menyangkut seluruh aspek kepribadian. Jika kita berpegang pada Kurikulum Berbasis Kompetensi, secara umum standar perilaku yang diharapkan dari tamatan Sekolah Menengah Atas, diantaranya mencakup : (1) Memiliki keyakinan dan ketaqwaan sesuai dengan ajaran agama yang dianutnya; (2)Memiliki nilai dasar humaniora untuk menerapkan kebersamaan dalam kehidupan; (3) Menguasai pengetahuan dan keterampilan akademik serta beretos belajar untuk melanjutkan pendidikan; (4) Mengalihgunakan kemampuan akademik dan keterampilan hidup dimasyarakat local dan global; (5) Berekspresi dan menghargai seni; (6) Menjaga kebersihan, kesehatan dan kebugaran jasmani; (7) Berpartisipasi dan berwawasan kebangsaan dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara secara demokratis. (Depdiknas, 2002). Sedangkan berkenaan dengan standar perilaku guru, tentunya erat kaitannya dengan standar kompetensi yang harus dimiliki guru, yang akan menopang terhadap kinerjanya. Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional, pemerintah telah merumuskan empat jenis kompetensi guru sebagaimana tercantum dalam Penjelasan Peraturan Pemerintah No 14 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yaitu : (1) Kompetensi pedagogik yaitu

merupakan kemampuan dalam pengelolaan peserta didik yang meliputi: (a) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan; (b) pemahaman terhadap peserta didik; (c) pengembangan kurikulum/ silabus; (d) perancangan pembelajaran; (e) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis; (f) evaluasi hasil belajar; dan (g) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya; Kompetensi kepribadian yaitu merupakan kemampuan kepribadian yang: (a) mantap; (b) stabil; (c) dewasa; (d) arif dan bijaksana; (e) berwibawa; (f) berakhlak mulia; (g) menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat; (h) mengevaluasi kinerja sendiri; dan (i) mengembangkan diri secara berkelanjutan; (3) Kompetensi sosial yaitu merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk : (a) berkomunikasi lisan dan tulisan; (b) menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional; (c) bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik; dan (d) bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar; dan (4) Kompetensi profesional merupakan kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang meliputi: (a) konsep, struktur, dan metoda keilmuan/teknologi/seni yang menaungi/koheren dengan materi ajar; (b) materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah; (c) hubungan konsep antar mata pelajaran

terkait; (d) penerapan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari; dan (e) kompetisi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional.

3) *Dominant values*; jika dihubungkan dengan tantangan pendidikan Indonesia dewasa ini yaitu tentang pencapaian mutu pendidikan, maka budaya organisasi di sekolah seyogyanya diletakkan dalam kerangka pencapaian mutu pendidikan di sekolah. Nilai dan keyakinan akan pencapaian mutu pendidikan di sekolah hendaknya menjadi hal yang utama bagi seluruh warga sekolah. Adapun tentang makna dari mutu pendidikan itu sendiri, Jiyono sebagaimana disampaikan oleh Sudarwan Danim (2002) mengartikannya sebagai gambaran keberhasilan pendidikan dalam mengubah tingkah laku anak didik yang dikaitkan dengan tujuan pendidikan. Sementara itu, dalam konteks Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (Depdiknas, 2001), mutu pendidikan meliputi aspek input, proses dan output pendidikan. Pada aspek input, mutu Pendidikan ditunjukkan melalui tingkat kesiapan dan ketersediaan sumber daya, perangkat lunak, dan harapan-harapan. Makin tinggi tingkat kesiapaninput, makin tinggi pula mutu input tersebut. Sedangkan pada aspek proses, mutu pendidikan ditunjukkan melalui pengkoordinasian dan penyerasian serta pemanduan input sekolah dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi

pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Sementara, dari aspek output, mutu pendidikan dapat dilihat dari prestasi sekolah, khususnya prestasi siswa, baik dalam bidang akademik maupun non akademik. Berbicara tentang upaya menumbuh-kembangkan budaya mutu di sekolah akan mengingatkan kita kepada suatu konsep manajemen dengan apa yang dikenal dengan istilah *Total Quality Management (TQM)*, yang merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan suatu unit usaha untuk mengoptimalkan daya saing organisasi melalui prakarsa perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses kerja, dan lingkungannya. Berkaitan dengan bagaimana TQM dijalankan, Gotsch dan Davis sebagaimana dikutip oleh Sudarwan Danim (2002) mengemukakan bahwa aplikasi TQM didasarkan atas kaidah-kaidah : (1) Fokus pada pelanggan; (2) obsesi terhadap kualitas; (3) pendekatan ilmiah; (4) komitmen jangka panjang; (5) kerjasama tim; (6) perbaikan kinerja sistem secara berkelanjutan; (7) diklat dan pengembangan; (8) kebebasan terkendali; kesatuan tujuan; dan (10) keterlibatan dan pemberdayaan karyawan secara optimal. Dengan mengutip pemikiran Scheuing dan Christopher, dikemukakan pula empat prinsip utama dalam mengaplikasikan TQM, yaitu: (1) kepuasan pelanggan, (2) respek

terhadap setiap orang; (3) pengelolaan berdasarkan fakta, dan (4) perbaikan secara terus menerus. Selanjutnya, dalam konteks Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Depdiknas (2001) telah memerinci tentang elemen-elemen yang terkandung dalam budaya mutu di sekolah, yakni : (a) informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan; bukan untuk mengadili/ mengontrol orang; (b) kewenangan harus sebatas tanggung jawab; (c) hasil harus diikuti penghargaan (*reward*) atau sanksi (*punishment*); (d) kolaborasi dan sinergi, bukan kompetisi, harus merupakan basis kerjasama; (e) warga sekolah merasa aman terhadap pekerjaannya; (f) atmosfir keadilan (*fairness*) harus ditanamkan; (g) imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaannya; dan (h) warga sekolah merasa memiliki sekolah. Di lain pihak, Jann E. Freed et. al. (1997) dalam tulisannya tentang *A Culture for Academic Excellence: Implementing the Quality Principles in Higher Education*. dalam *ERIC Digest* memaparkan tentang upaya membangun budaya keunggulan akademik pada pendidikan tinggi, dengan menggunakan prinsip- prinsip *Total Quality Management*, yang mencakup : (1) *vision, mission, and outcomes driven*; (2) *systems dependent*; (3) *leadership: creating a quality culture*; (4) *systematic individual development*; (4) *decisions based on fact*; (5) *delegation of decision making*; (6) *collaboration*; (7) *planning for change*; dan

(8) *leadership: supporting a quality culture*. Dikemukakan pula bahwa “*when the quality principles are implemented holistically, a culture for academic excellence is created*. Dari pemikiran Jan E.Freed et. al. di atas, kita dapat menarik benang merah bahwa untuk dapat membangun budaya keunggulan akademik atau budaya mutu pendidikan betapa pentingnya kita untuk dapat mengimplementasikan prinsip-prinsip *Total Quality Management*, dan menjadikannya sebagai nilai dan keyakinan bersama dari setiap anggota sekolah.

4) *Philosophy*; budaya organisasi ditandai dengan adanya keyakinan dari seluruh anggota organisasi dalam memandang tentang sesuatu secara hakiki, misalnya tentang waktu, manusia, dan sebagainya, yang dijadikan sebagai kebijakan organisasi. Jika kita mengadopsi filosofi dalam dunia bisnis yang memang telah terbukti memberikan keunggulan pada perusahaan, di mana filosofi ini diletakkan pada upaya memberikan kepuasan kepada para pelanggan, maka sekolah pun seyogyanya memiliki keyakinan akan pentingnya upaya untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan. Dalam konteks Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Depdiknas (2001) mengemukakan bahwa: “pelanggan, terutama siswa harus merupakan fokus dari semua kegiatan di sekolah. Artinya, semua input – proses yang dikerahkan di sekolah tertuju utamanya untuk

meningkatkan mutu dan kepuasan peserta didik . Konsekuensi logis dari ini semua adalah bahwa penyiapan in put, proses belajar mengajar harus benar-benar mewujudkan sosok utuh mutu dan kepuasan yang diharapkan siswa.”

- 5) *Rules*; budaya organisasi ditandai dengan adanya ketentuan dan aturan main yang mengikat seluruh anggota organisasi. Setiap sekolah memiliki ketentuan dan aturan main tertentu, baik yang bersumber dari kebijakan sekolah setempat, maupun dari pemerintah, yang mengikat seluruh warga sekolah dalam berperilaku dan bertindak dalam organisasi. Aturan umum di sekolah ini dikemas dalam bentuk tata- tertib sekolah (*school discipline*), di dalamnya berisikan tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh warga sekolah, sekaligus dilengkapi pula dengan ketentuan sanksi, jika melakukan pelanggaran. Joan Gaustad (1992) dalam tulisannya tentang *School Discipline* yang dipublikasikan dalam *ERIC Digest78* mengatakan bahwa : “ *School discipline has two main goals: (1) ensure the safety of staff and students, and (2) create an environment conducive to learning.*
- 6) *Organization climate*; budaya organisasi ditandai dengan adanya iklim organisasi. *Hay Resources Direct* (2003) mengemukakan bahwa “*oorganizational climate is the perception of how it feels to*

work in a particular environment. It is the “atmosphere of the workplace” and people’s perceptions of “the way we do things here.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini bersifat *naturalistic* dengan paradigma *interpretivisme*. Metode yang peneliti gunakan adalah kualitatif dengan pendekatan kualitatif deskriptif yaitu rangkaian aktifitas mengumpulkan data pada suatu latar alamiah dengan menggunakan metode ilmiah.⁵⁹ Sementara itu pengertian deskriptif dimaksud adalah yang melukiskan suatu obyek atau peristiwa historis tertentu yang kemudian diiringi dengan upaya pengambilan kesimpulan umum berdasarkan fakta-fakta historis tertentu.⁶⁰

Adapun jenis penelitian yang peneliti pilih adalah penelitian studi kasus. Penelitian studi kasus bertujuan untuk memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter yang khas dan khusus, ataupun status dari individu yang kemudian dari sifat-sifat khas tersebut dijadikan suatu hal yang bersifat umum.⁶¹

Rancangan penelitian ini bersifat multikasus, maksudnya adalah suatu kasus yang sama dalam suatu penelitian, pada lokasi penelitian

⁵⁹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), 41.

⁶⁰ Hadari Muhammad, *Metodologi Penelitian, Sebuah Analisa Kualitatif*, (Yogyakarta: Rake Sarasin, 2002), 26.

⁶¹ Moh Nasir, *Ikhtisar Penelitian Kualitatif*, (Solo: Pustaka Sinar Harapan, 2003), 104.

yang berbeda namun memiliki persamaan atau kemiripan. Situs penelitian ini adalah MTsN 3 Malang dan MTsN 2 Pasuruan.

Penelitian ini mencoba untuk menggali fakta yang ada di dua madrasah Tsanawiyah yang berada di Lawang Kabupaten Malang dan Pandaan Kabupaten Pasuruan, sebagai upaya memperoleh informasi yang terkait dengan manajemen madrasah riset sebagai lembaga yang baik, berprestasi, dan dibanggakan masyarakat.

Sebagaimana paradigma *postpositifisme*, bahwa data yang peneliti gali dan kumpulkan dalam penelitian ini berasal dari latar yang alami (*natural setting*) sebagai sumber data langsung. Pemaknaan terhadap data tersebut hanya dapat dilakukan apabila diperoleh kedalaman atas fakta yang diperoleh. Tujuan penelitian ini adalah untuk menggambarkan secara deskriptif-holistik kedua lembaga pendidikan tersebut. Kedua subyek ini secara formal memiliki sarana dan prasarana serta proses pembelajaran yang relatif lebih baik dibandingkan dengan lembaga pendidikan setingkat di sekitarnya.

Sedangkan ditinjau dari situs (*urban, small-town, rural*), MTsN 3 Malang dan MTsN 2 Pasuruan, kedua subyek penelitian ini memiliki karakteristik yang hampir sama. Peneliti mengambil keputusan untuk menjadikan kedua lembaga tersebut sebagai subyek penelitian didasarkan oleh beberapa pertimbangan. *Pertama*, kedua lembaga tersebut memiliki latar belakang sosial, budaya, dan sejarah yang

hampir sama. *Kedua*, keduanya sama-sama memiliki misi untuk menjadi lembaga yang maju dan berprestasi.

B. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrumen utama (*the instrument of choice in naturalistic inquiry is the human*)⁶², yaitu sebagai pengamat, dan sekaligus sebagai pengumpul data. Kehadiran peneliti dalam penelitian kualitatif merupakan kewajiban, sebab peneliti merupakan instrumen penelitian utama yang memang harus hadir sendiri secara langsung di lapangan untuk mengumpulkan data (*key person-nya*). Dalam memasuki lapangan peneliti bersikap hati-hati terutama dengan informan kunci agar tercipta suasana yang mendukung keberhasilan pengumpulan data.⁶³ Dalam rangka mencapai tujuan penelitian ini maka peneliti di sini berperan sebagai instrumen kunci. Disini peneliti melakukan observasi, wawancara dan pengambilan dokumen. Selama pengumpulan data dari subyek penelitian di lapangan, peneliti menempatkan diri sebagai instrumen sekaligus pengumpul data. Dalam rangka memenuhi hal tersebut, secara teknis peneliti hadir ke madrasah dalam situasi formal maupun tidak formal, dalam kapasitas memenuhi kesepakatan yang sudah disetujui sebelumnya ataupun di

⁶² Lincoln and Guba, *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hill, (Calivornia: Sage Publications, 1985), 236.

⁶³ Amirul Hadi dan Haryono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 1998), 60.

luar kesepakatan yang ada. Peneliti masuk dalam forum resmi maupun tidak resmi. Peneliti menampilkan diri secara terang-terangan sebagai sosok peneliti yang sedang mengumpulkan informasi ataupun terkadang berbaur dalam situasi informal.

Mengingat kehadiran peneliti sebagaimana ditegaskan dalam metode kualitatif merupakan instrumen kunci dalam penelitian yang berkepentingan untuk mengumpulkan data, maka peneliti senantiasa berusaha untuk memenuhi syarat sebagai berikut :

1. Ciri umum, meliputi responsif, dapat menyesuaikan diri, menekankan kebutuhan, mendasarkan diri atas pengetahuan, memproses dan mengikhtisarkan, dan memanfaatkan kesempatan mencari respon yang tidak lazim.
2. Kualitas yang diharapkan,
3. Peningkatan kualitas peneliti sebagai instrumen.⁶⁴

Peneliti berusaha menjaga hubungan baik antara peneliti dan subyek penelitian dalam hal ini kepala madrasah di kedua madrasah, para wakil kepala, kepala tata usaha, berusaha membangun komunikasi kepada para guru baik dalam suasana formal maupun non formal, bersilaturahmi kepada pihak komite di MTsN 3 Malang dan MTsN 2 Pasuruan, dan ini berlangsung, selama dan sesudah memasuki lapangan

⁶⁴ Lexy J. Moeloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1999), 169-173.

yang peneliti sadari merupakan kunci utama keberhasilan pengumpulan data. Hubungan yang baik memberikan kontribusi terhadap keterjaminannya kepercayaan dan saling pengertian sehingga membantu proses kelancaran dalam memperoleh data dengan mudah dan lengkap. Disamping itu, peneliti menghindari kesan-kesan yang sekiranya akan merugikan informan, di samping juga kehadiran peneliti di lapangan selama proses penelitian selalu diketahui secara terbuka oleh subyek penelitian. Demikian ini peneliti lakukan dengan cara berada di area penelitian bersamaan dengan adanya aktivitas yang ada, atau dengan terlebih dahulu memberitahukan kepada pihak penjaga madrasah dan salah satu unsur pimpinan madrasah.

Adapun langkah yang peneliti lakukan untuk memasuki lapangan penelitian adalah sebagai berikut: (1) sebelum memasuki lapangan, peneliti meminta izin kepada lembaga yang bersangkutan dan menyiapkan segala peralatan yang diperlukan, seperti *tape recorder*, *handycame*, *camera*, dan lain-lain; (2) peneliti menghadap atau bertemu dengan Kepala MTsN 3 Malang dan MTsN 2 Pasuruan, serta menyerahkan surat izin, memperkenalkan diri, serta menyampaikan maksud dan tujuan;⁶⁵ (3) secara formal memperkenalkan diri kepada warga madrasah melalui pertemuan yang diselenggarakan oleh

⁶⁵ Kepala madrasah/ madrasah dalam hal ini selaku instrumen utama (*key person*), Lihat Rochiati Wiriaatmaja, *Metode Penelitian Tindakan Kelas*, (Bandung: PT. Rosdakarya, 2007), 96.

madrasah baik bersifat formal maupun non formal, dalam konteks ini peneliti mendapat kesempatan untuk memperkenalkan diri bersamaan kegiatan seremonial rutin); (4) mengadakan observasi lapangan untuk memahami latar penelitian yang sebenarnya; (5) membuat jadwal kegiatan berdasarkan kesepakatan antara peneliti dan subjek penelitian; dan (6) melaksanakan kunjungan untuk mengumpulkan data sesuai jadwal yang telah peneliti dengan pihak madrasah sepakati.

Posisi peneliti sebagai instrumen kunci secara psikologis harus memahami latar, norma, aturan, dan budaya yang ada di lapangan penelitian. Hal ini untuk menghindari adanya konflik yang tidak diharapkan, sesuai dengan pendapat Sprdley, bahwa peneliti harus memperhatikan etika penelitian.

Prinsip etika yang harus diperhatikan adalah: (1) memperhatikan, menghargai, dan menjunjung tinggi hak-hak dan kepentingan informan; (2) mengkomunikasikan maksud penelitian kepada informan; (3) tidak melanggar kebebasan dan tetap menjaga privasi informan; (4) tidak mengeksploitasi informan, (5) mengkomunikasikan hasil laporan penelitian kepada informan atau pihak-pihak yang terkait secara langsung dalam penelitian, jika diperlukan; (6) memperhatikan dan menghargai pandangan informan; (7) nama lokasi (*situs*) penelitian dan nama informan tidak disamarkan karena melihat sisi positifnya, dengan seizin informan waktu diwawancarai dipertimbangkan secara hati-hati

segi positif dan negatifnya oleh peneliti; dan (8) penelitian dilakukan secara cermat sehingga tidak mengganggu aktivitas sehari-hari.⁶⁶ Kedelapan rambu-rambu tersebut menjadi pengendali peneliti selama proses berlangsung.

Berdasar ilustrasi di atas, maka dalam proses ini peneliti mengamati aktivitas kepala madrasah dalam menjalankan tugas kepemimpinannya, sebagai edukator, leader, administrator, sekaligus sebagai inovator lembaga. Sebagai pewawancara, peneliti mewancarai kepala madrasah, para wakil kepala, pembina bidang, dan pihak-pihak yang terkait untuk menggali data dan mengetahui pendapat mereka sejauh mana kiat mereka dalam upaya mencitrakan madrasah sebagai representasi lembaga pendidikan Islam yang kehadirannya diharapkan, dibutuhkan dan dibanggakan masyarakat.

Penelitian kualitatif memposisikan peneliti sebagai instrumen kunci, konsekwensinya secara psikologis bagi peneliti amat sangat penting dalam memasuki latar yang memiliki norma, nilai, aturan dan budaya yang ada di lokasi penelitian. Interaksi antara peneliti dengan subyek penelitian, memiliki peluang timbulnya interest dan konflik minat yang tidak diharapkan sebelumnya. Untuk menghindari hal-hal yang tidak

⁶⁶ J. P. Spradley, *Participant Observation*, (United State of America, 1980), 20.

diinginkan tersebut, maka peneliti senantiasa berusaha untuk memperhatikan etika penelitian.⁶⁷

C. Data dan Sumber Data

1. Data

Data yang dikumpulkan melalui penelitian ini adalah sesuai dengan fokus penelitian yaitu manajemen madrasah yang berprestasi. Sedangkan untuk mengkaji persoalan yang menjadi fokus kajian dalam penelitian ini yaitu (1) aspek yang mendasari kebijakan kepala madrasah di kedua lembaga yang signifikan dengan manajemen madrasah riset, (2) tentang pola implementasi yang dilakukan oleh kedua madrasah, dan (3) dampak yang ditampilkan dari kedua madrasah.

Informan penelitian ditetapkan dengan menggunakan teknik *snow-ball sampling* (Bodgan dan Biklen).¹⁸ Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah (a) subyek yang cukup lama dan intensif menyatu dengan suatu kegiatan atau medan aktivitas yang menjadi

⁶⁷ *Etichal principle* penelitian adalah : 1) memperhatikan, menghargai, dan menjunjung hak-hak dan kepentingan informan; 2) mengkomunikasikan maksud penelitian kepada informan; 3) tidak melanggar kebebasan dan tetap menjaga privasi informan; 4) tidak mengeksploitasi informan; 5) mengkomunikasikan hasil laporan penelitian kepada informan dan pihak-pihak terkait secara langsung dalam penelitian, jika diperlukan; 6) memperhatikan dan menghargai pandangan informan ; 7) nama lokasi penelitian dan nama informan tidak disamarkan karena melihat sisi positifnya, dengan seizin informan waktu diwawancarai dengan dipertimbangkan secara hati-hati segi positif dan negatif informan oleh peneliti; dan 8) penelitian dilakukan secara cermat sehingga tidak mengganggu aktifitas subjek sehari-hari. Lihat James P. Spradley, *The Ethnographic Interview*, (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1979), 34-35.

¹⁸ Biklen and Bodgan Robert.C, *Qualitative Research For education: An Introduction to Theory and Methods*, (London: Alyn and Bacon Inc, 1982), 102.

sasaran penelitian, dalam konteks penelitian ini peneliti meminta informasi kepada kepala madrasah, guru atau pegawai yang senior atau yang lama bertugas dan orang-orang (tokoh atau komite) yang mengetahui persis sejarah kedua madrasah tersebut; (b) subyek yang masih terlibat secara aktif di lingkungan yang menjadi sasaran penelitian, dalam hal ini guru dan pegawai yang ada di kedua madrasah tersebut; (c) subyek yang bersifat lugu dalam memberikan informasi, dalam hal ini peneliti memilih tukang kebun, penjaga madrasah, dan masyarakat sekitar dekat madrasah; dan (d) subyek yang mempunyai cukup banyak waktu untuk memberikan informasi. Peneliti memilih guru yang rumahnya relatif dekat dengan madrasah dan sudah lama masa kerjanya setelah memperhatikan kesimpulan dari hasil komunikasi dan interaksi beberapa waktu berselang.

Data peneliti peroleh berdasar hasil pengamatan terhadap ide, gagasan, program, obsesi kepala madrasah dan *teamwork* nya. Data juga peneliti gali dari hasil *interview* dengan pihak lain yang terkait dengan segala sesuatu yang menyangkut kedua madrasah tersebut.

2. Sumber data

Sumber data dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua yaitu manusia dan bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai subjek atau informan kunci (*key informans*). Sedangkan sumber data bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian,

seperti gambar, foto, catatan atau tulisan-tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian. Data yang diperoleh melalui dokumen bersifat hard data (data keras).¹⁹

Kelompok sumber data dalam penelitian kualitatif dikelompokkan sebagai berikut:

a. Informan

Dalam penelitian kualitatif, posisi nara sumber sangat penting sebagai individu yang memiliki informasi. Peneliti dan nara sumber memiliki posisi yang sama, dan nara sumber bukan sekedar memberikan tanggapan yang diminta peneliti, tetapi bisa memilih arah dan selera dalam menyajikan informasi yang ia miliki. Karena posisi ini, sumber data yang berupa manusia lebih tepat disebut sebagai informan.²⁰

Penentuan informan kunci (*key informant*) dalam penelitian ini didasarkan pada kriteria (1) *enkulturasi* penuh, artinya subyek cukup lama (sekitar tiga atau empat tahun) dan intensif menyatu dengan medan aktivitas yang menjadi sasaran penelitian, sehingga memiliki pengetahuan khusus atau informasi atau dekat dengan situasi yang menjadi fokus penelitian, (2) keterlibatan langsung, subyek yang masih aktif terlibat di lingkungan aktivitas yang menjadi sasaran penelitian, (3)

¹⁹ S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Tarsito, 2001), 35.

²⁰ H. B. Sutopo, *Pengumpulan dan Pengolahan Data dalam Penelitian Kualitatif*, dalam *(Metodologi Penelitian Kualitatif: Tinjauan Teoritis dan Praktis)*, (Malang: Lembaga Penelitian Universitas Islam Malang, 1999), 111.

subyek yang masih mempunyai waktu untuk dimintai informasi oleh peneliti, dan (4) subyek yang tidak mengemas informasi, tetapi relatif memberikan informasi yang sebenarnya.

Teknik sampling yang peneliti gunakan dibagi menjadi dua tahap yaitu: (1) studi kasus tunggal pada kasus pertama digunakan teknik sampling secara *purposive* yaitu mencari informasi kunci (*key informant*) yang dapat memberi informasi kepada peneliti tentang data yang dibutuhkan; (2) teknik pengambilan sampel seperti pada kasus pertama peneliti gunakan pula untuk memperoleh data pada kasus kedua.

Kepala madrasah sebagai pimpinan tertinggi di lembaganya, peneliti yakini memiliki banyak informasi dan pengetahuan tentang madrasah yang dipimpinnya, sehingga peneliti menempatkannya sebagai informan pertama (*key informant*). Setelah wawancara berlangsung secukupnya, kepala madrasah peneliti minta menunjukkan beberapa guru, tenaga administrasi, pengurus komite, dan wali murid yang dianggapnya memiliki dan mampu memberikan informasi, serta dapat dijadikan informan berikutnya. Setelah wawancara berlangsung, mereka juga peneliti minta menunjukkan oranglain yang bisa dijadikan informan berikutnya. Begitu seterusnya, sehingga informan penelitian ini peneliti pilih dengan menggunakan teknik purposif, yaitu dengan

memilih orang-orang yang dianggap tahu tentang fokus masalah secara mendalam dan bisa dipercaya sebagai sumber data.

Dari informan tersebut peneliti kembangkan untuk mencari informan lainnya dengan teknik bola salju (*snowball sampling*). Teknik bola salju ini peneliti gunakan untuk mencari informasi terus menerus dari informan yang satu ke yang lainnya, sehingga data yang peneliti peroleh semakin lengkap, banyak, dan mendalam. Teknik pengumpulan ini peneliti hentikan ketika proses di lapangan berjalan kurang lebih hampir 15 bulan dan peneliti sampai pada kesimpulan telah jenuh (*data saturation*), dimana peneliti membaca bahwa data manajemen madrasah riset tidak berkembang lagi sama dengan data yang telah masuk sebelumnya (*point of theoretical saturation*).

b. Peristiwa atau Aktifitas

Bagian lain yang dipergunakan peneliti sebagai data adalah peristiwa atau aktivitas. Peristiwa digunakan peneliti untuk mengetahui proses bagaimana sesuatu secara lebih pasti karena menyaksikan sendiri secara langsung. Dalam kaitan ini peneliti mengikuti jalannya kegiatan pembelajaran, melibatkan diri pada program-program pembiasaan yang dijalankan, ekstra kurikuler, dan lain-lain. Di sini peneliti dapat data dengan melihat secara langsung peristiwa yang terjadi terkait dengan upaya menjalankan manajemen madrasah riset untuk dijadikan data berupa catatan peristiwa yang terjadi di kedua madrasah tersebut.

c. Tempat atau lokasi.

Di samping itu data juga peneliti gali berdasarkan tempat atau lokasi. Tempat atau lokasi yang berkaitan dengan sasaran atau permasalahan penelitian juga merupakan salah satu jenis sumber data yang bisa dimanfaatkan dan digali oleh peneliti. Dalam penelitian ini lokasinya adalah MTsN 3 Malang yang ada di Kec. Lawang Kabupaten Malang dan di Kabupaten Pasuruan, tepatnya MTsN 2 Pasuruan di Kecamatan Pandaan,.

d. Dokumen atau Arsip.

Dokumen merupakan bahan tertulis yang juga menjadi data pendukung. Dokumen di sini adalah benda yang berhubungan dengan suatu peristiwa atau aktivitas tertentu. Dokumen dalam penelitian ini berupa catatan tertulis antara lain dokumen SK Kemenag Program Riset Madrasah, SK Tim Riset, RKM, EDM, foto kegiatan, dokumen prestasi, pajangan piala, rekaman, gambar atau benda yang peneliti anggap berkaitan dengan segala hal yang berhubungan dengan program riset di kedua madrasah.

Selanjutnya, semua hasil temuan penelitian dari sumber data pada kedua madrasah tersebut peneliti bandingkan dan padukan dalam suatu analisis lintas kasus (*cross-case analysis*) untuk menyusun sebuah kerangka konseptual yang dikembangkan dalam abstraksi temuan di lapangan.

D. Instrumen Penelitian

Pemahaman dan penafsiran terhadap phenomena dan simbol-simbol interaksi di lembaga pendidikan, maka diperlukan keterlibatan dan penghayatan langsung peneliti terhadap subyek penelitian. Oleh sebab itu instrumen penelitian dalam fokus penelitian ini adalah peneliti sendiri sebagai instrumen kunci (*the key instrument*).

Peneliti menyadari bahwa subyek lebih tanggap dengan maksud kedatangan atau kehadiran peneliti, sehingga peneliti berusaha beradaptasi dan menyesuaikan diri serta belajar dari kedua madrasah.²¹ Kehadiran dan keterlibatan peneliti di lapangan lebih memungkinkan menemukan makna dan tafsiran dari subyek dibandingkan alat *non-human*, peneliti dapat mengkonfirmasi dan mengadakan pengecekan kembali kepada subyek apabila informasinya kurang atau tidak sesuai dengan tafsiran peneliti, melalui pengecekan anggota (*member checks*). Bahkan melalui keterlibatan langsung peneliti di lapangan dapat diketahui adanya informasi tambahan dari informan berdasarkan latar pandang, prestasi, pengalaman, keahlian, dan kedudukannya.

E. Prosedur Pengumpulan Data

Sebagaimana yang telah dijelaskan dalam uraian di atas, bahwa sumber data dalam penelitian ini berupa orang, peristiwa, lokasi,

²¹ Spradley, *Ibid*, 125.

dokumen, dan arsip. Untuk menentukan data yang dipergunakan, maka dibutuhkan adanya teknik pengumpulan data agar bukti-bukti dan fakta-fakta yang diperoleh berfungsi sebagai data obyektif dan tidak terjadi dari penyimpangan sebenarnya. Adapun metode yang peneliti pergunakan dalam penelitian ini adalah metode observasi, interview, dan dokumentasi, atau menggunakan tiga teknik yang ditawarkan oleh Bodgan dan Biklen, yaitu 1) observasi partisipan (*participant observation*); 2) wawancara mendalam (*indepth interview*); dan 3) studi dokumentasi (*study document*).²² John W. Creswell menambah, yaitu: *audiovisual materials*,²³ sedangkan Robert K. Yin menyarankan enam teknik, yaitu : 1) dokumen (*documentation*); 2) rekaman arsip (*archival record*); 3) wawancara (*interview*); 4) observasi langsung (*direct observation*); 5) observasi partisipan (*participant observation*); 6) perangkat fisik (*physical artifact*)²⁴. Dalam hali ini peneliti memilih tiga teknik yang ditawarkan oleh Bodgan dan Biklen, semata-mata pertimbangan efisiensi dan efektifitas. Ketiganya adalah sebagai berikut:

1. Metode Observasi Partisipan

²² Bodgan dan Biklen, *Qualitative Research, Ibid*, 119-143.

²³ John W. Creswell, *Research Design: Qualitative and Quantitative*, (London: Sage Publications, 1994), 148-150.

²⁴ Robert K. Yin, *Case Study Research: Design and Methods* (Beverly Hills: Sage Publications, 1987), 79.

Observasi partisipan yang dilakukan dalam penelitian ini dibagi menjadi tiga tahapan observasi, dimulai dari observasi deskripsi (*descriptive observations*) secara luas dengan melukiskan secara umum situasi social yang terjadi di madrasah. Kemudian setelah perekaman dan analisis data pertama, diadakan penyempitan pengumpulan data,serta mulai melakukan observasi terfokus (*focused observations*) untuk menemukan kategori-kategori,seperti kepemimpinan kepala madrasah dalam melaksanakan manajemen riset, setelah dilakukan analisis dan observasi berulang-ulang, diadakan penyempitan lagi dengan melakukan observasi selektif (*selective observations*) dengan mencari perbedaan diantara kategori-kategori, seperti profil madrasah, pola manajemen kepala madrasah, pengelolaan lembaga, dan hal-hal lain yang terkait.

Tingkat kedalaman observasi partisipan dalam penelitian ini juga mengikuti petunjuk Spradley²⁵ sampai pada empat tingkat dari lima tingkat yang ditetapkan. *Pertama*, peneliti melakukan observasi dengan tujuan hanya ingin melihat kehidupan sehari-hari di madrasah dari luar dengan tidak melakukan partisipasi sama sekali (*non-participant observation*). Pada tahap ini dan tahap-tahap berikutnya, semua hasil pengamatan peneliti catat sebagai rekaman pengamatan lapangan.

²⁵ Spradley, *Ibid*, 128-129.

Kedua, peneliti melakukan observasi yang lebih terang-terangan (*overt*) dengan mengamati situasi sosial di madrasah, kadang-kadang peneliti ikut sholat berjamaah, berada di koperasi, kantin, possatpam, perpustakaan, laboratorium, halaman madrasah, tujuan peneliti mengesankan bahwa peneliti menjadi bagian “orang dalam” dengan tahapan partisipasi yang masih pasif (*passive participation*).

Ketiga, peneliti melakukan partisipasi yang lebih moderat (*moderat participation*), dengan melakukan kunjungan ke rumah kepala madrasah, ke rumah guru, ke rumah ketua komite. Pada kondisi demikian peneliti memperkenalkan diri serta melakukan komunikasi dan berdiskusi berbagai hal menyesuaikan dengan latar belakang budaya mereka. Target peneliti adalah tumbuhnya rasa “lebih dekat”.

Keempat, peneliti melakukan partisipasi aktif (*active participation*) dengan mengamati kegiatan-kegiatan kurikuler di kedua lembaga tersebut. Selain itu, juga kegiatan ekstra kurikuler dan kegiatan lainnya yang memungkinkan peneliti untuk hadir di lapangan. *Kelima*, peneliti berpartisipasi penuh (*complete participation*), target besarnya adalah peneliti seolah-olah menjadi “orang dalam” (*as native as*).

Disamping menggunakan kategori-kategori di atas, peneliti dalam pengumpulan data memilih model observasi langsung, yaitu cara pengambilan data dengan menggunakan mata tanpa ada pertolongan

alat standar lain untuk keperluan tersebut.²⁶ Metode observasi di sini adalah dengan jalan pengamatan langsung terhadap obyek penelitian untuk mengetahui bagaimana visi dan misi madrasah dijalankan oleh segenap warga madrasah. Gambaran dari proses ini adalah peneliti hadir di lokasi penelitian, menemui pimpinan madrasah, kemudian menggali informasi melalui deteksi langsung pada dokumen dan visualisasi yang ada di madrasah.

Observasi dilakukan pada beberapa obyek antara lain visualisasi visi dan misi, program madrasah, ketika peneliti mengamati dan sekaligus terlibat dalam aktifitas atau rutinitas madrasah. Yang dimaksud rutinitas di sini adalah kehadiran peneliti pada jam-jam kerja di madrasah, terlibat dalam pemantauan aktivitas madrasah. Berkomunikasi, berinteraksi, merasakan suasana kerja di tempat lokasi penelitian.

Observasi ini bertujuan untuk memantau, melihat, mengamati dan mencatat perilaku serta gejala atau kejadian yang terjadi secara alamiah atau keseharian di madrasah. Oleh karenanya, dalam observasi partisipasi ini, peneliti menggunakan buku catatan kecil dan alat perekam. Buku catatan kecil diperlukan untuk mencatat hal-hal penting yang ditemui selama pengamatan. Sedangkan alat perekam (*tape recorder*) peneliti gunakan untuk mengabadikan beberapa moment yang relevan dengan focus penelitian. Ada tiga tahap observasi yang

²⁶ Moh Nasir , *Ikhtisar Penelitian, ibid*

dilakukan dalam penelitian, yaitu observasi deskriptif (untuk mengetahui gambaran umum), observasi terfokus (untuk menemukan kategori-kategori), dan observasi selektif (mencari perbedaan di antara kategori-kategori).²⁷

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan observasi partisipan tahap pertama, yaitu dimulai dari observasi deskriptif (*descriptive observation*) secara luas dengan melukiskan secara umum situasi sosial yang terjadi pada MTsN 3 Malang dan MTsN 2 Pasuruan. Tahap berikutnya dilakukan observasi terfokus (*focused observations*) untuk menemukan kategori-kategori, seperti bentuk-bentuk kegiatan yang bermotif madrasah berbasis riset, strategi membangun madrasah berbasis riset, dan sebagainya. Melakukan observasi selektif (*selective observation*) dengan mencari perbedaan di antara kategori-kategori, seperti karakteristik mengenai bentuk-bentuk madrasah berbasis riset, dan sebagainya.

Semua hasil pengamatan, peneliti catat dan rekam sebagai pengamatan lapangan (*field note*), yang selanjutnya dilakukan refleksi. Hal ini peneliti lakukan sebagaimana pendapat Faisal yang menyatakan bahwa observasi difokuskan pada situasi sosial, yaitu:

²⁷ James P. Spradley, *Participant Observation*, (New York: Holt, Rinehard and Winston, 1980), 114.

- a. Gambaran keadaan tempat dan ruang suatu situasi sosial berlangsung.
- b. Para pelaku pada situasi sosial, termasuk karakteristik yang melekat pada mereka (seperti status, jenis kelamin, usia, dan sebagainya).
- c. Kegiatan atau aktivitas yang berlangsung pada situasisosial.
- d. Tingkah laku para pelaku dalam proses berlangsungnya aktifitas atau kegiatan di suatu situasi sosial (tindakan-tindakan).
- e. Persitiwa yang berlangsung di suatu situasi sosial (perangkat aktifitas atau kegiatan yang saling berhubungan).
- f. Waktu berlangsungnya peristiwa,kegiatan, dan tindakan di suatu situasi sosial;
- g. Ekspresi perasaan yang tampak pada para pelaku di suatu situasi sosial.²⁸

Hal-hal tersebut harus diamati secara mendalam untuk dapat mengungkap fakta dan menjadikannya sebuah teori. Hal-hal yang diamati dalam penelitian ini, agar mudah dipahami, disajikan dan dirinci pada tabel berikut ini:

Tabel 3.1 Ragam Situasi yang Diobservasi

No	Ragam situasi yang diamati	Keterangan
----	-------------------------------	------------

²⁸ Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitati: Dasar-Dasar dan Aplikasi*, (Malang : YAI, 1990), 78. lihat pula Nasution, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1998), 64.

1.	Kebijakan kepala madrasah	<ul style="list-style-type: none"> a. Aspek yang melandasi kebijakan manajemen pembelajaran berbasis riset. b. Kegiatan sosialisasi tentang kebijakan. a. Peran aktif kebijakan dalam pelaksanaan manajemen pembelajaran berbasis riset.
2.	Visi misi madrasah	<ul style="list-style-type: none"> b. penyusunan tentang visi dan misi madrasah : apa yang menjadi impian atau obsesi dari warga madrasah, bagaimana cara menerjemahkan visi misi tersebut dalam program. c. Penyusunan tentang ragam budaya yang dikembangkan madrasah baik dalam tataran akademik, kultur religious, dan pembiasaan
3.	Model Implementasi manajemen madrasah riset	<p>Pengamatan mengenai:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kegiatan yang menjadi kekhasan madrasah b. Program - program yang bertujuan untuk meningkatkan prestasi dan mengkomunikasikan prestasi. c. Upaya-upaya membangun program riset d. Piranti, media, struktur bahasa, yang digunakan untuk mengkomunikasikan program/kegiatan kepada publik.
4.	Prestasi-prestasi yang dicapai sebagai dampak dari usaha peningkatan	Observasi mengenai hasil yang dicapai madrasah

	mutu pendidikan yang dilakukan	
--	--------------------------------	--

2. Metode Wawancara Mendalam

Sebagaimana teori bahwa wawancara sebagai piranti metodologi dalam penelitian kualitatif digunakan untuk menangkap makna secara mendasar dalam interaksi yang spesifik (Denzin & Lincoln, 1994).²⁹ Wawancara dilakukan untuk memperoleh data yang berupa konstruksi tentang orang, kejadian, aktifitas lembaga, perasaan, motivasi dan pengakuan.³⁰ Oleh karenanya dalam penelitian ini peneliti akan mewawancarai beberapa orang yang kompeten dan layak, serta memiliki otoritas untuk memberikan penjelasan tentang data yang peneliti butuhkan seputar aspek dasar kebijakan yang dikembangkan untuk melaksanakan manajemen madrasah riset ke arah prestasi madrasah, pola yang dipilih untuk melaksanakan konsep tersebut, tata cara melaksanakan program, serta bentuk-bentuk kegiatan yang dipandang dapat dilaksanakan dan sesuai dengan kondisi lembaga. Diantara yang memenuhi syarat dimaksud adalah wawancara kepada kepala madrasah, wakil kepala madrasah, kepala TU, kepada siswa, serta kepada pengurus komite madrasah, bahkan untuk memastikan kebenaran data dimaksud penulis menggali data melalui wawancara dengan beberapa figur-figur

²⁹ Denzin dan Lincoln, 1994 dalam Mantja, *Etnografi Desain Penelitian Kualitatif dan Manajemen Pendidikan*, (Malang: Winaka Media, 2003), 6.

³⁰ Denzin dan Lincoln, *Ibid*, 7.

yang dapat memberikan penjelasan penguat, yaitu orang-orang yang memiliki hubungan sejarah dengan madrasah.

Substansi wawancara mendalam sebagaimana kajian teorinya, adalah percakapan antara dua orang dengan maksud tertentu dalam hal ini peneliti dengan informan, dimana percakapan yang dimaksud tidak sekedar menjawab pertanyaan dan mengetes hipotesis yang menilai sebagai istilah percakapan dalam pengertian sehari-hari, melainkan suatu percakapan yang mendalam untuk mendalami pengalaman dan makna dari pengalaman tersebut. Dalam upaya memenuhi suasana tersebut, peneliti hadir ke madrasah dalam frekuensi yang maksimal, mengikuti skedule madrasah, masuk dalam atmosfer komunitas program tersebut, kemudian menggali informasi tentang pandangan mereka terkait program dimaksud, membahasnya dengan cara bertukar pikiran yang tidak mengesankan investigasi, seaneak mungkin, sampai muncul pendapat yang sesungguhnya.

Teknik wawancara yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah wawancara tidak terstandar (*unstandardized interview*), peneliti lakukan tanpa menyusun suatu daftar pertanyaan yang ketat. Aplikasinya adalah peneliti, di dalam mengajukan pertanyaan tidak serta merta dengan memperlihatkan daftar pertanyaan yang harus dijawab oleh responden, tetapi mengambil suasana batin yang tidak membebani dan memaksa pihak yang diwawancarai. Suatu ketika

dengan pertanyaan serupa dilakukan pada suasana dan tempat yang lain, sehingga tidak mengesankan ada kepentingan peneliti yang diperlihatkan.

Penggunaan wawancara tidak terstruktur dalam penelitian ini memiliki beberapa kelebihan, diantaranya dapat dilakukan secara lebih personal yang memungkinkan perolehan informasi sebanyak-banyaknya. Melalui wawancara tidak terstruktur terbukti mendapatkan respon efektif yang tampak selama wawancara berlangsung, dan dapat terpilahnya pengaruh pribadi peneliti dari kesan mempengaruhi hasil wawancara, serta adanya sebuah situasi luar biasa di mana peneliti banyak belajar dari informan.

Wawancara tidak terstruktur peneliti lakukan secara bebas (*free interview*) untuk pertanyaan tentang eksistensi kedua lembaga pendidikan, birokrasi yang ada, persepsi masyarakat tentang eksistensi lembaga, kondisi internal lembaga, kiat-kiat yang dilakukan untuk menuju prestasi, budaya-budaya yang dikembangkan untuk mewujudkan kekhasan, dan hal lain yang bersifat umum, dari satu pokok ke pokok lainnya. Untuk wawancara terfokus (*focus interview*) terhadap pertanyaan tidak terstruktur, tetapi selalu terpusat pada pokok tertentu, dengan bertujuan dapat mengungkap orang yang berperan utama dalam upaya membangun manajemen madrasah riset.

Dengan kata lain wawancara ini tidak menggunakan instrumen wawancara terstandar, peneliti tetap memperhatikan saran Guba dan Lincoln (1981), Bodgan dan Biklen (1982) untuk membuat pertanyaan berdasarkan garis-garis besar pertanyaan yang disusun berdasarkan pada fokus rumusan masalah. Metode ini peneliti lakukan secara terbuka (*open interview*) sesuai dengan sifat penelitian kualitatif yang *open ended*, dan peneliti tujukan kepada informan-informan tertentu yang peneliti pandang sebagai informan kunci (*key informants*) dan informan biasa. Penggunaan teknik ini dalam focus penelitian yang peneliti lakukan terarahkan pada pertanyaan-pertanyaan seputar apa rencana dan program madrasah untuk menciptakan opini positif di masyarakat? Apa yang dilakukan oleh madrasah dalam rangka meningkatkan kepercayaan masyarakat dan mendongkrak prestasi? Dengan kata lain, wawancara pada tahap kedua ini tidak menggunakan instrumen terstruktur namun peneliti telah membuat garis-garis yang disusun berdasarkan fokus penelitian. Kedua metode ini peneliti lakukan secara terbuka (*open interview*) sesuai dengan sifat penelitian kualitatif .

Wawancara agak terstruktur dilakukan berdasarkan atas hasil wawancara tidak terstruktur yang telah terkumpul sebelumnya dan diarahkan untuk menjawab fokus, serta memantapkan temuan penelitian sebagai teori substantive yang bersifat tentatif, guna dibandingkan

antara satu kasus dengan yang lainnya. Wawancara semi-terstruktur (*semistructured* dengan peran pewawancara yang agak terarah (*somewhat directive*). Misalnya, wawancara yang dilakukan telah peneliti persiapkan terlebih dahulu arah pertanyaannya, seperti: Bagaimana visi dan misi Bapak tentang upaya membangun kepercayaan madrasah ini? Apa pandangan Bapak tentang peluang memajukan madrasah? Apa inisiatif dan rencana yang dilakukan untuk mewujudkan prestasi madrasah? Bagaimana cara yang dilakukan dan bentuk dukungan yang diberikan agar inisiatif tersebut dapat terealisasi? Pertanyaan-pertanyaan ini peneliti diajukan pula kepada ketua komite, dan yang lainnya.

Wawancara ketiga yang bersifat sambil lalu (*casual interview*) dilakukan dengan cara sambil lalu dan secara kebetulan pada informan yang tidak dilakukan seleksi terlebih dahulu, seperti tokoh masyarakat dan masyarakat sekitar madrasah yang tidak diperhitungkan sebelumnya, mereka memiliki sejumlah informasi penting tentang yang diteliti. Cara wawancara yang peneliti lakukan juga menurut keadaan, sehingga sangat tidak terstruktur (*very unstructured*). Sedangkan kedudukan wawancara ketiga ini hanya sebagai pendukung dari metode wawancara yang tidak terstruktur maupun yang agak terstruktur.

Substansi dari wawancara mendalam adalah dialog yang dilakukan oleh pewawancara untuk memperoleh informasi dari terwawancara.³¹ Wawancara dilakukan untuk mengumpulkan informasi dengan mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan dan dijawab secara lisan pula.

Peneliti hadir tanpa berperan serta dan tidak melakukan intervensi apapun terhadap fenomena yang terungkap. Data peneliti himpun melalui wawancara yang berlangsung dalam situasi informal. Pertanyaan bersifat terbuka, dan subyek menjawab secara bebas. Dengan demikian, fenomena yang terjadi adalah alami.

Kalimat dan pernyataan informan peneliti lakukan validasi dengan sumber kedua yaitu berupa program dan kegiatan yang mencerminkan upaya membangun citra. Supaya tidak ada kalimat yang tidak tercatat, maka peneliti menggunakan instrumen bantu berupa tape recorder. Transkrip wawancara dibaca oleh informan untuk menghindari salah persepsi dan diketik ulang sebelum peneliti minta tanda tangan informan.

Secara operasional, transkrip wawancara peneliti baca berulang-ulang untuk dipilih yang terkait dengan fokus penelitian dan peneliti

³¹ Suharsimi Arikunto, *Pengantar Penelitian Kualitatif* (Surabaya: Usaha Nasional, 2002), 89.

memberi kode berdasarkan sub fokus penelitian dan sumbernya. Pemberian kode untuk memudahkan pelacakan data secara bolak-balik.

Wawancara dimaksudkan untuk memperkuat data observasi. Wawancara peneliti lakukan kepada kepala madrasah sebagai manajer dan leader serta team pengembang madrasah untuk mengetahui ide, gagasan dan visi, serta strategi yang dikembangkan dalam merespon animo, menangkal stigma, dan membangun citra di hadapan masyarakat.

Adapun langkah-langkah wawancara yang peneliti lakukan dalam penelitian ini adalah: 1) menetapkan kepada siapa wawancara dilakukan; 2) menyiapkan bahan pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan; 3) mengawali atau membuka alur wawancara; 4) melangsungkan alur wawancara; 5) mengkonfirmasi hasil wawancara; 6) menulis hasil wawancara ke dalam catatan lapangan; dan 7) mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara.³²

Dalam wawancara peneliti memperhatikan beberapa aspek sebagai berikut: 1) pertanyaan tentang tingkah laku atau pengalaman. Pertanyaan ini untuk memperoleh pengalaman, tingkah laku, tindakan, dan kegiatan; 2) pertanyaan tentang opini atau nilai. Pertanyaan ini digunakan untuk pemahaman kognitif dan proses penafsiran orang; 3) pertanyaan tentang perasaan. Pertanyaan ini digunakan untuk

³² Faisal , *Penelitian Kualitatif*....hal.63

pemahaman tanggapan emosional orang terhadap pengalaman dan pikiran; 4) pertanyaan tentang pengetahuan, digunakan untuk menemukan informasi faktual apa yang dimiliki responden; 5) pertanyaan tentang indera, pertanyaan untuk memperoleh tentang apa yang dilihat, didengar, diraba dan dibau; 6) pertanyaan tentang latar belakang atau demografis, digunakan untuk identifikasi responden.³³

Dalam wawancara ini peneliti terlebih dahulu menyiapkan siapa yang akan diwawancarai dan menyiapkan materi yang terkait dengan manajemen pembelajaran berbasis riset. Oleh karena itu sebelum dilakukan wawancara, garis besar pertanyaan harus sesuai dengan penggalan data dan kepada siapa wawancara itu dilakukan. Di sela percakapan itu peneliti selipkan pertanyaan pancingan dengan tujuan untuk menggali lebih mendalam lagi tentang hal-hal yang diperlukannya. Dalam rangka menghindari apa yang acap kali dialami seorang peneliti bahwa ketika dipadukan dengan informasi yang diperoleh dari informan lain sering bertentangan satu dengan yang lain, maka data yang menunjukkan ketidaksesuaian itu peneliti lacak kembali kepada subyek terdahulu untuk mendapatkan kebenaran atau keabsahan data. Dengan demikian wawancara dalam prakteknya, proses ini tidak cukup terlaksana satu kali bahkan berkali-kali.

³³ Michael Quinn Patton, *How To Use Qualitative Methods in Evaluation*, terj. Budi Puspo Priyadi, *Metode Evaluasi Kualitatif*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), 199-203.

Dalam teknik wawancara, peneliti juga melakukan apa yang dinamakan *grand tour* dan *mini tour*. Sebagaimana sifat teknik ini, *grand tour* tak hanya peneliti gunakan untuk mencari data secara umum yang biasanya pertanyaan-pertanyaan yang digunakan dalam *grand tour* hanya bersifat umum. Melalui wawancara *grand tour*, peneliti telah mendapatkan gambaran umum dan global tentang situasi dan kondisi madrasah yang peneliti jadikan obyek penelitian. Setelah proses ini tentu peneliti melanjutkan apa yang disebut *mini tour* dengan lebih terfokus dan tajam serta mengarah pada data yang akan peneliti dapatkan sesuai dengan fokus penelitian sebagaimana di muka.

Wawancara *mini tour* ini peneliti lakukan terhadap kepala madrasah, segenap waka, kepala tata usaha, para guru, segenap karyawan, dan beberapa siswa. Isi yang peneliti gali dari wawancara antaralain; 1) pandangan tentang visi dan misi madrasah; 2) Pandangan mereka tentang program madrasah dan prestasi madrasah; 3) harapan mereka terhadap masa depan madrasah.

3. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, brosur, prasasti, notulen rapat, leger, agenda, dan sebagainya.³⁴

³⁴ Michael Quinn Patton, *Ibid*, 205.

Metode ini peneliti gunakan dalam rangka mengetahui sejarah lembaga, proses pendidikan yang telah berjalan dan sedang berlangsung, serta manajemen yang dicanangkan dalam menjalankan manajemen madrasah riset.

Secara teknis, dokumen terkait peneliti *copy* sebagai bahan analisa. Analisa data peneliti lakukan secara terus menerus, sejak awal pengumpulan data, kemudian peneliti klasifikasi dan reduksi. Studi dokumentasi menurut Sonhadji digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber-sumber non insan. Adapun alasan digunakannya studi dokumentasi adalah ; (1) sumber-sumber ini tersedia dan murah (terutama dari sisi waktu), (2) dokumen dan rekaman merupakan sumber informasi yang stabil, murah dan akurat dan dapat dianalisa kembali, (3) dokumen dan rekaman merupakan sumber informasi yang kaya, secara kontekstual relevan dan mendasar dalam konteksnya, (4) sumber ini merupakan pernyataan legal yang dapat memenuhi akuntabilitas, dan (5) sumber ini bersifat nonreaktif, sehingga tidak sukar ditemukan dengan teknik sajian isi.

Diantara dokumen-dokumen yang ada dan relevan, peneliti lakukan analisa untuk mengetahui manajemen program riset bagi madrasah tersebut, langkah-langkah menuju berprestasi, diukur melauai visi, misi, dan program madrasah, implementasi manajemen madrasah riset, dan dampaknya bagi budaya riset di madrasah.

F. Metode Analisis Data

Analisis data merupakan proses mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain yang telah dihimpun oleh peneliti. Kegiatan analisis dilanjutkan dengan menelaah data, menata, membagi menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, mensintesis, mencari pola, menemukan apa yang bermakna dan apa yang diteliti dan dilaporkan secara sistematis. Data tersebut terdiri dari deskripsi-deskripsi yang rinci mengenai situasi, peristiwa orang, interaksi, dan perilaku. Dengan kata lain, data merupakan deskripsi dari pernyataan-pernyataan seseorang tentang perspektif, pengalaman, atau sesuatu hal sikap, keyakinan dan pikirannya, serta petikan-petikan isi dokumen yang berkaitan dengan sesuatu program.³⁵

Analisis data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Analisis data situs tunggal

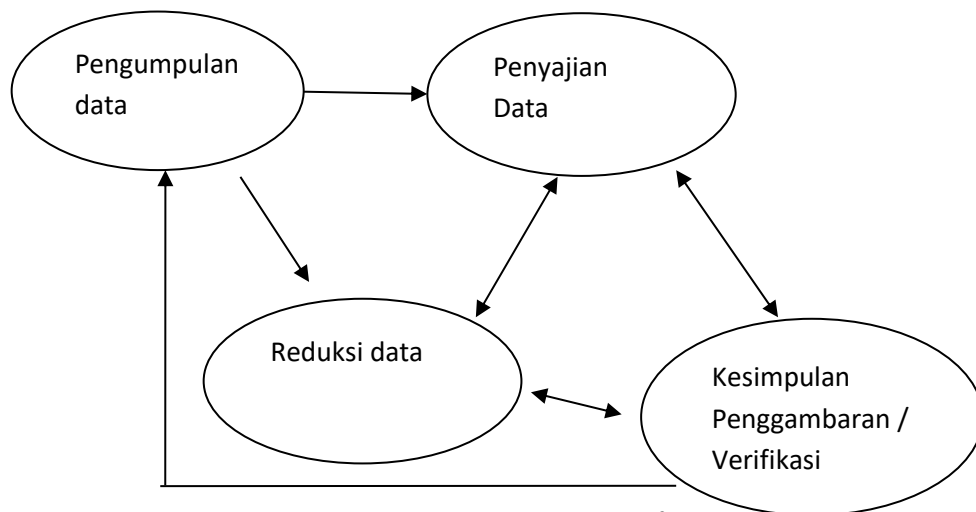
Analisis data situs tunggal dimulai dengan menelaah seluruh data yang telah terkumpul dari berbagai teknik yang telah dilaksanakan, yaitu wawancara, observasi dan studi dokumen yang telah dicatat peneliti dalam catatan lapangan.

Adapun teknik analisis data yang digunakan adalah teknik deskriptif dengan menempuh tiga langkah yang terjadi secara bersamaan menurut Milles dan Huberman yaitu: 1) reduksi data

³⁵ Michael Quinn Patton, *Ibid*, 145.

(*data reduction*), yaitu menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisir data; 2) penyajian data (*data displays*), yaitu : menemukan pola-pola hubungan yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan; dan 3) penarikan kesimpulan/verifikasi (*conclusion drawing/verification*).

Komponen alur tersebut di atas, diperjelas dengan bagan sebagaimana berikut di bawah ini:



Gambar :3.1. Teknik Analisis Data³⁶

a. Pengumpulan data/ reduksi data

Reduksi data merupakan suatu bentuk, analisa yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasi data sedemikian rupa sehingga diperoleh kesimpulan akhir dan diverifikasi. Reduksi data diartikan juga sebagai proses

³⁶ Miles and Huberman, *Quality Pesearch, Ibid, 22.*

pemilihan pemusatan perhatian pada penyederhanaan pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan.

Reduksi data berlangsung terus-menerus selama penelitian berlangsung bahkan sebelum data benar-benar terkumpul sudah mengantisipasi akan adanya reduksi data sudah tampak sewaktu memutuskan kerangka konseptual, wilayah penelitian, permasalahan penelitian, dan penentuan metode pengumpulan data. Selama pengumpulan data berlangsung sudah terjadi tahapan reduksi, selanjutnya (membuat ringkasan, mengkode, menelusuri tema, membuat gugus-gugus, menulis memo). Proses ini berlanjut sampai pasca pengumpulan data di lapangan, bahkan pada akhir pembuatan laporan sehingga tersusun lengkap.

Dalam reduksi data, peneliti melakukan grand tour ke MTsN 3 Malang dan MTsN 2 Pasuruan bertujuan memperoleh gambaran umum situasi sosial yang ada di kedua madrasah tersebut *place, actors dan activity*. Langkah ini selain untuk memperoleh gambaran umum situasi sosial juga dalam rangka menemukan berbagai domain dan kategori yang berhubungan dengan manajemen madrasah riset, kemudian peneliti menulis hasil observasi tersebut, berikut wawancara yang dilakukan dengan pimpinan madrasah maupun tim lainnya.

Langkah selanjutnya, dari data yang terkumpul tadi peneliti masukkan dalam sistem pengkodean. Semua data yang telah tertuang dalam catatan lapangan (transkrip) peneliti buat ringkasan kontak berdasarkan fokus penelitian. Setiap topik liputan peneliti buat kode yang menggambarkan topik tersebut. Kode-kode tersebut selanjutnya peneliti pakai untuk mengorganisasi satuan-satuan data yaitu: potongan-potongan kalimat yang diambil dari transkrip sesuai dengan urutan paragraf menggunakan komputer.

b. Penyajian Data

Sebagaimana ditegaskan oleh Miles dan Huberman, bahwa penyajian data dimaksudkan untuk menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data dalam penelitian ini juga dimaksudkan untuk menemukan suatu makna dari data-data yang telah diperoleh, kemudian disusun secara sistematis, dari bentuk informasi yang kompleks menjadi sederhana namun selektif.

Penyajian data dalam penelitian ini meliputi Kebijakan kepala madrasah dalam mencanangkan manajemen madrasah riset, pola-pola implementasi madrasah riset yang dilakukan di madrasah, dan dampak manajemen madrasah riset. Dalam masing-masing domain tersebut, peneliti menjabarkan secara lebih rinci berdasar pemaknaan data yang ada di lapangan sekaligus untuk mengetahui struktur internalnya.

Selanjutnya, peneliti mencari ciri spesifik pada setiap unsur internalnya tersebut dengan cara mengkontraskan masing-masing elemen yang ada di kedua madrasah dengan cara melakukan observasi dan wawancara terseleksi dengan tujuan untuk mengkontraskannya. Analisa penyajian data ini sebagaimana pendapat Spradly dikategorikan dalam analisis taksonomi dan komponensial.

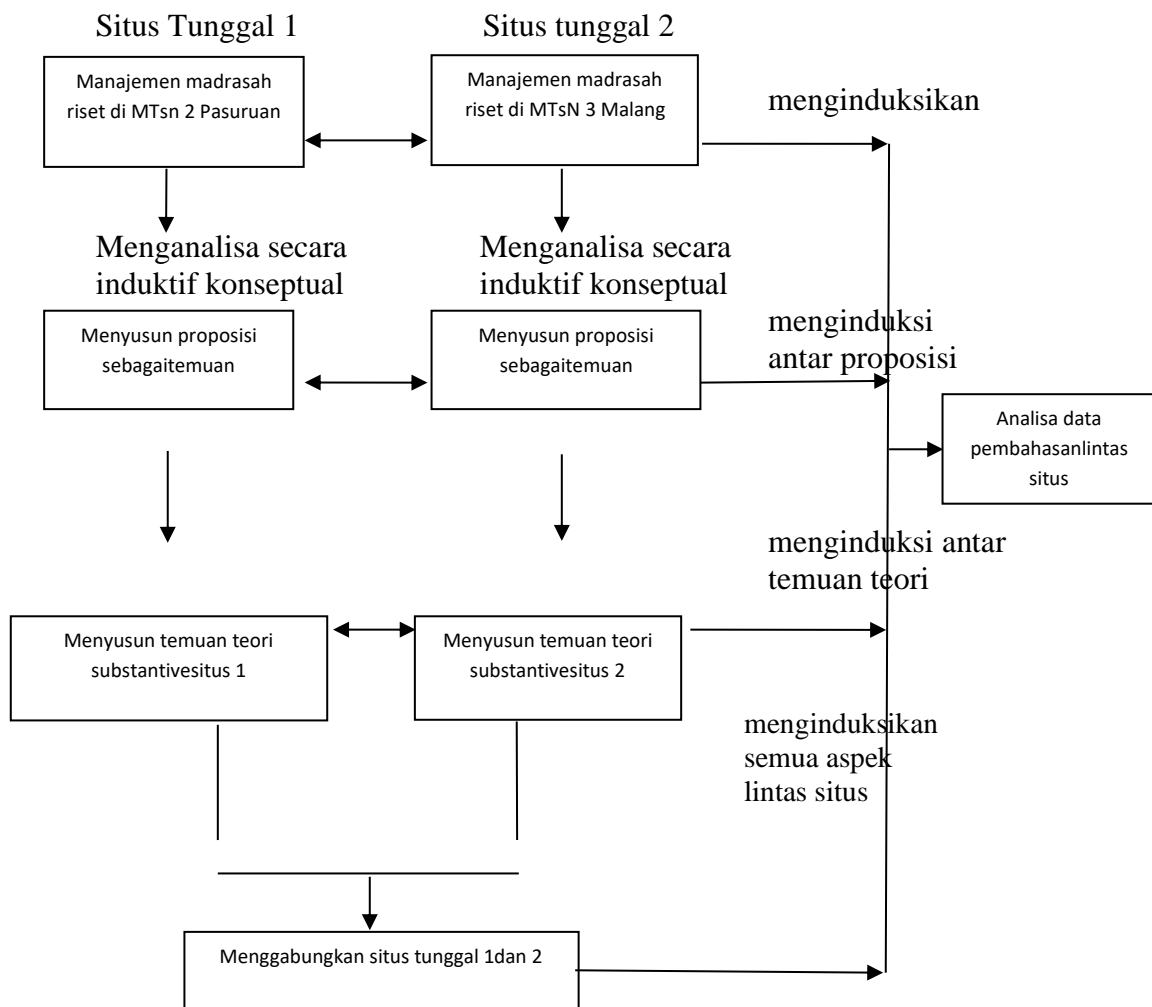
c. Penarikan kesimpulan/ verifikasi

Kegiatan analisis pada tahap ketiga adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Analisa yang dilakukan selama pengumpulan data dan sesudah pengumpulan data dalam rangka untuk menarik kesimpulan, sehingga dapat menemukan pola tentang peristiwa-peristiwa yang terjadi. Pada konteks ini, sejak pengumpulan data peneliti berusaha mencari makna atau arti dari simbol-simbol, mencatat, keteraturan pola, penjelasan-penjelasan, dan alur sebab akibat yang terjadi. Dari kegiatan ini peneliti buat simpulan-simpulan yang sifatnya masih terbuka, umum, kemudian menuju ke yang spesifik/rinci.

2. Analisis Data Lintas Situs

Analisis data lintas situs bertujuan untuk menggabungkan temuan yang diperoleh dari masing-masing situs penelitian atau disebut dengan induksi analisis yang termodifikasi (*modified analytic induction*), yang mencakup kegiatan sebagai berikut :a). Merumuskan proposisi berdasarkan temuan situs pertama dan kemudian dilanjutkan situs

kedua, b). Memfusikan temuan teoritik sementara dari kedua situs penelitian;c). Merumuskan simpulan teoritik berdasarkan analisa lintas situs sebagaimana berikut;



Gambar:3.2
Langkah-langkah analisis data lintas situs
diadaptasi dari Bodgan&Biklen (1982)

G. Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data (*trust worthiness*) adalah bagian yang sangat penting dan tidak terpisahkan dari penelitian kualitatif. Menurut

Lincoln dan Guba bahwa pelaksanaan pengecekan keabsahan data didasarkan pada empat kriteria yaitu: 1. kepercayaan (*credibility*), 2. keteralihan (*transfer ability*), 3. kebergantungan (*dependenability*), 4. dan kepastian (*confirmability*).

1. Kepercayaan

Keabsahan data membutuhkan tingkat kepercayaan data yang valid agar data yang diamati oleh peneliti sesuai dengan yang terjadi di lapangan. Keabsahan ini dibutuhkan untuk memenuhi kriteria kebenaran di lapangan. Hal ini sebagaimana yang diharapkan oleh peneliti maupun oleh subyek yang sedang diteliti. Senada dengan pandangan Lincoln dan Guba, peneliti berpendapat bahwa data yang valid dapat ditempuh dengan empat langkah, yaitu (1) observasi yang dilakukan terus-menerus. (2) triangulasi sumber data, metode dan penelitian. (3) pengecekan anggota (*member check*), diskusi teman sejawat. (4) pengecekan kecukupan referensi transferabilitas dalam penelitian kualitatif dapat dicapai dengan cara uraian yang rinci. Pengujian kepercayaan data menggunakan triangulasi sumber data, metode dan pengecekan teman sejawat.

Hasil pemikiran tersebut di atas, keabsahan data membutuhkan pengecekan agar data yang dibutuhkan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya berdasarkan verifikasi data. Verifikasi terhadap kebutuhan data yang peneliti lakukan tentang manajemen marasah riset

sebagai lembaga pendidikan Islam yang berprestasi di MTsN 2 Pasuruan dan MTsN 3 Malang tergambar dengan langkah-langkah berikut ini :

- 1) Peneliti melakukan kajian ulang terhadap metode yang digunakan untuk menjaring data yang valid, dalam hal ini peneliti menggunakan metode observasi partisipasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi.
- 2) Peneliti mengkaji ulang hasil laporan yang merupakan produk dari analisa data dilakukan dengan cara mengcross check terhadap subyek penelitian.
- 3) Peneliti menggunakan triangulasi untuk menjamin obyektivitas dalam memahami dan menerima informasi, sehingga hasil penelitian ini peneliti harap akan lebih obyektif dengan diperkuat cek ulang.

Patton³⁷ memperkuat pendapat di atas. Ia berpendapat bahwa menjamin keabsahan data terdapat tiga jenis triangulasi, yaitu pertama; triangulasi sumber data adalah hasil data dibandingkan derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda. Hal ini dapat dipercaya dengan cara, yaitu : (1) Hasil data dibandingkan antara observasi dengan wawancara; (2) Hasil data

³⁷ Patton, Michael Quinn, *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*, terj. Budi Puspo Priyadi, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2000), 66.

pernyataan untuk menjangkau data tertentu dibandingkan dengan hasil pernyataan pribadi orang; (3) Hasil data wawancara dibandingkan dengan isi dokumen yang memiliki relasi dengan penelitian ini. Kedua, triangulasi metode ganda untuk mendapatkan data yang sama. Peneliti lakukan karena metode tunggal tidak dapat mencukupi untuk menjangkau data tertentu. Selain itu, setiap metode memiliki karakteristik yang berbeda atas realitas empiris. Cara ini peneliti tempuh selain untuk memperoleh data yang valid, juga untuk mengetahui konsistensi atau ekspresi para informan. Ketiga, triangulasi teori adalah membandingkan teori-teori yang dihasilkan para ahli yang sesuai melalui penjelasan banding dan hasil penelitian ini dikonsultasikan lebih lanjut dengan subyek penelitian sebelum dianggap mencukupi.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan dua triangulasi, yaitu sumber data dan triangulasi metode. Sebagaimana pemikiran Faisal bahwa keabsahan data minimal menggunakan triangulasi metode dan triangulasi sumber data.³⁸

Triangulasi sumber data, peneliti melakukannya dengan cara membandingkan antara informan satu dengan informan lainnya. Suatu misal terkait untuk mendapatkan data yang akurat tentang konsep dasar kebijakan kepala madrasah dalam menjalankan manajemen madrasah riset yang dilakukan, data yang peneliti peroleh dari sumber informan

³⁸ Sanapiah Faisal , *Penelitian, Ibid*, 31.

kepala madrasah, lantas dibandingkan dengan pemaparan yang disampaikan oleh wakil kepala madrasah, serta guru, demikian halnya untuk memperoleh keakuratan informasi yang masuk kategori data, peneliti lakukan perbandingan kepada beberapa pihak yang peneliti anggap dapat memberikan informasi akurat. Dan, triangulasi metode peneliti laksanakan dengan memanfaatkan penggunaan beberapa metode yang berbeda untuk mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh. Sebagaimana dapat digambarkan bahwa data hasil observasi dibandingkan dengan hasil wawancara, hasil wawancara dibandingkan dari dokumentasi yang terdapat di madrasah. Contoh konkretnya, dalam penelitian ini, data yang peneliti dapatkan dengan metode wawancara seputar upaya membangun budaya riset di MTsN 2 Pasuruan, salah satunya peneliti dapatkan dari hasil wawancara dengan berbagai sumber perihal penggunaan finger print bagi siswa. Dari wawancara peneliti ketahui bahwa salah satu misinya adalah membangun kedisiplinan dan ketertiban bagi partisipasi belajar siswa. Peneliti sinkronkan dengan bukti fisik yang sesuai dan didapat dengan melakukan observasi ke lokasi di mana perangkat tersebut berada dan mengamati saat digunakan oleh para siswa.

2. Keteralihan

Keabsahan data adalah keteralihan dapat dicapai berbasis uraian rinci. Untuk kepentingan ini peneliti berusaha melaporkan hasil

penelitiannya secara rinci. Uraian laporan peneliti usahakan dapat mengungkapkan secara khusus segala sesuatu yang diperlukan oleh pembaca dapat memahami temuan-temuan yang diperoleh.

3. Ketergantungan

Sebagaimana metode kualitatif, uji ketergantungan (*dependability*) dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Mulai peneliti menentukan masalah/ fokus, memasuki lapangan, menentukan sumber data, melakukan analisa data, melakukan uji keabsahan data, sampai membuat kesimpulan. Dalam penelitian ini peneliti juga berperan sebagai auditor. Dalam rangka menjaga kehati-hatian akan terjadinya kesalahan data, interpretasi temuan, dan pelaporan hasil penelitian sehingga kesemuanya dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, peneliti tetap dalam arahan pembimbing penelitian ini.

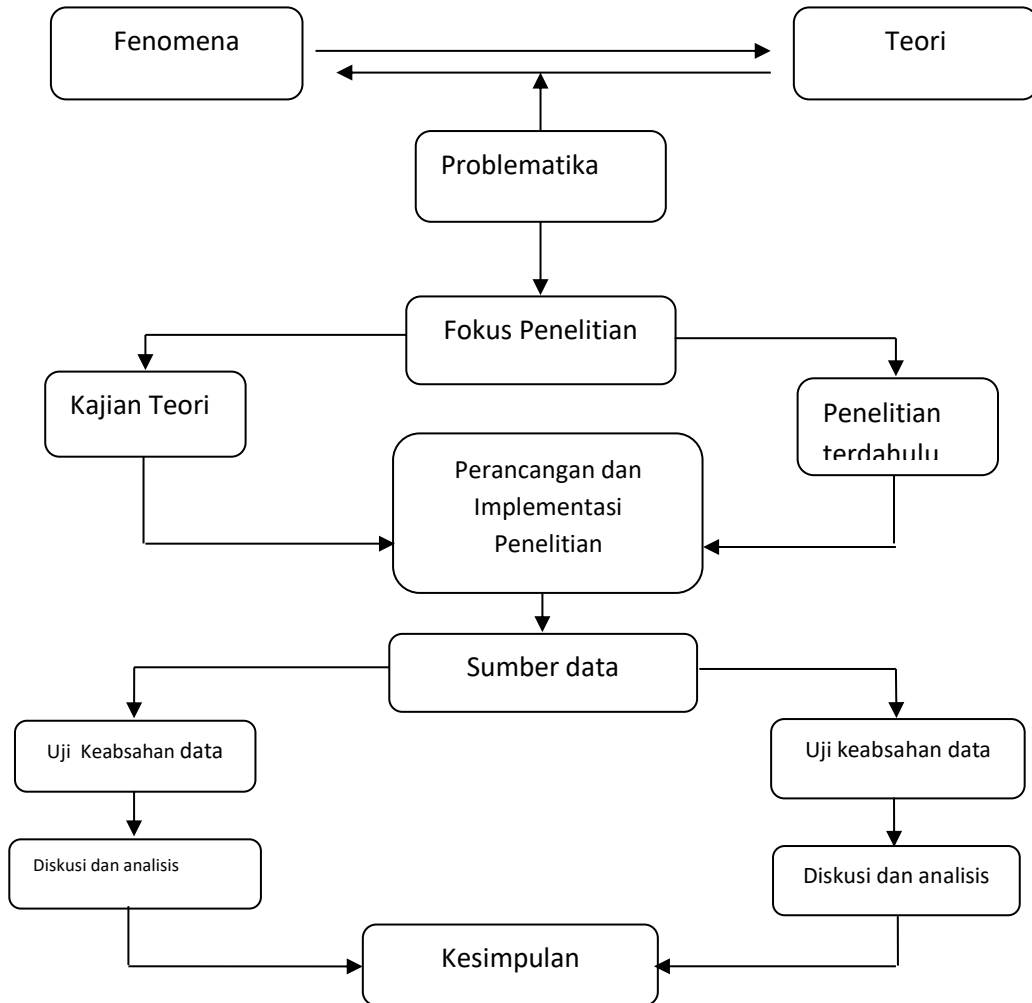
4. Kepastian

Keabsahan data membutuhkan kepastian untuk mengetahui terhadap data yang diperoleh obyektif atau sebaliknya. Hal ini sangat dipengaruhi oleh beberapa orang terhadap pendapat dan temuan seseorang.

Dengan demikian, untuk memperjelas arah penelitian ini, peneliti memulai dari fenomena di lapangan yang menjadi dasar penelitian kualitatif. Fenomena di lapangan peneliti konfirmasi dengan teori

manajemen madrasah riset untuk memandu peneliti. Fenomena di lapangan peneliti analisa dengan teori serta memunculkan masalah-masalah yang menjadi fokus penelitian ini. Fokus penelitian peneliti kaji dan bahas dengan penelitian terdahulu. Dari sinilah peneliti memulai untuk merancang pengumpulan sumber data. Sumber data peneliti peroleh berdasarkan klasifikasi subyek yang menjadi sumber penentu manajemen madrasah riset. Setelah keabsahan data diuji dengan triangulasi, dianalisa dan didiskusikan sampai menghasilkan kesimpulan. Alur analisa penelitian ini digambarkan sebagaimana berikut ini :

Gambar 3.3 Diagram Alur Penelitian



BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

Pada bab ini akan dipaparkan data-data yang diperoleh dan temuan penelitian yang dihasilkan secara berurutan, meliputi: 1). Paparan data dan temuan I di MTsN 3 Malang, 2). Paparan data dan temuan II di MTsN 2 Pasuruan, 3). Temuan lintas kasus, dan 4). Proposisi- proposisi.

A. Paparan Data Kasus I MTsN 3 Malang

Pada bagian ini akan dipaparkan data mengenai : 1). Kebijakan kepala madrasah dalam mencanangkan manajemen madrasah riset di MTsN 3 Malang, 2). Implementasi manajemen madrasah riset di MTsN 3 Malang, 3). Dampak manajemen madrasah riset di MTsN 3 Malang; 4). Temuan penelitian I di MTsN 3 Malang;

1. Kebijakan kepala madrasah dalam mencanangkan manajemen madrasah riset di MTsN 3 Malang

Dalam konteks upaya meningkatkan mutu pendidikan di MTsN 3 Malang serta membudayakan budaya riset, dibutuhkan motivasi, kebijakan pimpinan dan rencana mengembangkan madrasah yang berkualitas, yaitu merupakan sebuah kebijakan yang dilakukan secara terus menerus dan komitmen yang tinggi. Sejarah berdiri dan perkembangan MTsN 3 Malang merupakan respon kebutuhan akan

lembaga pendidikan Islam yang bermutu sebagai sebuah perjuangan yang tiada henti.

Gagasan madrasah berbasis riset sebenarnya dimulai dari ide untuk menjadikan MTSN 3 Malang sebagai lembaga yang berprestasi, sesuai dengan visi dan misi madrasah yaitu *“Terwujudnya Madrasah yang berkualitas tinggi, insan unggul komprehensif, menjadi teladan terbaik dalam kehidupan dan berwawasan Internasional”*.

Visi diatas merupakan manifestasi dari sebuah pemikiran dan harapan agar terwujudnya lembaga yang berkualitas tinggi, unggul komprehensif dan berwawasan internasional. Madrasah ini memaknai unggul salah satunya menjadi madrasah riset. Data diatas seperti dijelaskan oleh Dra. Warsi, M.Pd kepala madrasah tsanawiyah negeri 3 Malang:

“Dengan turunnya SK Dirjen Pendis no.6757 tahun 2020 tentang penetapan MTsN 3 malang sebagai madrasah penyelenggara madrasah riset, maka itu telah menjadi sebuah integrasi yang selaras dengan visi lembaga, karena dengan adanya program riset menjadikan anak lebih peka terhadap persoalan-persoalan yang ada di lingkungan nya, semua itu berlandaskan iman dan takwa, dan apapun penelitian yang dilakukan oleh siswa-siswi MTsN 3 Malang tetap berbasis Islami dan cinta lingkungan. Dengan terlatihnya kepekaan siswa-siswi MTsN 3 Malang terhadap permasalahan yang terjadi di lingkungan nya, maka diharapkan menjadi teladan terbaik di dalam lingkungan kehidupannya baik dari akhlaknya, rasa empatinya, dan berwawasan internasional.”⁶⁸

⁶⁸ Warsi, *wawancara* (Malang, 3 Juni 2022).

Mendeteksi lebih mendalam terkait motivasi utama manajemen madrasah riset di MTsN 3 Malang, dari data yang peneliti peroleh dapat dikatakan bahwa alasan perlunya manajemen madrasah riset bukan sekedar karena ingin populer tetapi karena dihadapkan pada kenyataan akan tantangan era yang di hadapi madrasah, sebagaimana diungkapkan oleh Drs. Warsi, M.Pd selaku kepala madrasah:

“Motivasi utama dalam mengembangkan madrasah riset ini tentunya factor internalnya bersumber dari SK Kemenag yang mana dalam dalam sendiri harus betul-betul mengemban amanah itu, apalagi KSKK mempunyai kegiatan yang mengakomodir dari prestasi-prestasi ini seperti MYRES, jadi madrasah harus bertanggung jawab untuk mensukseskan itu dan berprestasi di bidang itu, dan goal kita adalah MYRES. Sedangkan motivasi eksternalnya adalah untuk memperkuat kepercayaan masyarakat sekitar terhadap MTsN 3 Malang yaitu dengan prestasi-prestasi risetnya, serta target untuk menjadi madrasah yang dapat dipertimbangkan oleh jenjang pendidikan selanjutnya”⁶⁹.

Motivasi dalam pengembangan manajemen madrasah di atas memberikan penekanan pada dua hal, yaitu: *Pertama*, motivasi internal. Artinya program madrasah riset ini dimotivasi dengan adanya SK yang diturunkan oleh kemenag terhadap MTsN 3 Malang sebagai madrasah riset. Dan pihak madrasah menyambut baik program tersebut serta benar-benar menjalankan dan mengembangkan program tersebut dengan baik dan bekerjasama dengan semua pihak yang terkait dengan program tersebut. *Kedua*, adanya factor eksternal. Artinya, dengan adanya kepercayaan masyarakat sekitar terhadap MTsN 3 Malang

⁶⁹ Warsi, *wawancara* (Malang, 3 Juni 2022).

menjadikan motivasi madrasah untuk mengembangkan program, potensi serta prestasi-prestasi yang ada didalam diri madrasah, guna untuk menjadi madrasah berkualitas, unggul komprehensif dan berwawasan internasional.

Pernyataan kepala madrasah tersebut sesuai juga dengan pernyataan Indah Afifah, M.Pd selaku waka kurikulum MTsN 3 Malang sebagai berikut:

“Motivasi yang yang mendukung dalam program apapun yang di canangkan oleh madrasah jelas tidak keluar dari visi misi madrasah yang mana tertuang didalam kurikulum KTSP. Selain itu peserta didik memiliki pengetahuan yang holistic, baik agama, pengetahuan dan keterampilan dan tentunya ingin menjadikan peserta didik berwawasan internasional. Dengan adanya program riset tentunya sangat mendukung terwujudnya visi misi madrasah, namun sebelum ke internasional cara berfikir kritis, sistematis dan rasional dahulu yang ditumbuhkan seperti yang ada di karya tulis, karna itu sangat mewarnai karakter siswa, kemudian barulah ketika cara fikir yang seperti itu dibiasakan maka akan mudah untuk membiasakan budaya riset di madrasah”⁷⁰.

Dari ungkapan di atas memberikan gambaran bahwa motivasi dasar dalam membuat perencanaan terkait program madrasah berbasis riset sehingga terwujudnya lembaga yang berkualitas tinggi, unggul komprehensif dan berwawasan internasional, semuanya berpijak dari kerangka visi dan misi madrasah yang telah dirumuskan adalah melanjutkan program literasi yang sebelumnya telah dijalankan oleh

⁷⁰ Indah Afifah, *wawancara* (Malang, 17 Juni 2022).

MTsN 3 Malang yang kemudian diberikan mandat oleh Kemenag menjadi madrasah riset.



Gambar 4.1 SK Dirjen Pendis Madrasah Riset

Visi madrasah menggariskan empat kebijakan; *Pertama*, mewujudkan madrasah yang berkualitas tinggi, yaitu dengan meningkatkan program-program unggulan lembaga. *Kedua*, Insan unggul komperehensif, yaitu dimana siswa-siswi diharapkan menjadi insan yang memiliki cara berfikir yang kritis dan peka terhadap permasalahan-permasalahan yang ada lingkungannya. *Ketiga*, menjadi teladan terbaik dalam kehidupan, yaitu setelah lulus dari MTsN 3 Malang diharapkan seluruh siswa yang terlatih peka terhadap semua persoalan yang ada di lingkungan nya akan menjadi teladan terbaik

dalam kehidupannya dari akhlakunya, kepekaan terhadap lingkungan, rasa empati, dan suka menolong sesama. *Keempat*, berwawasan internasional, yaitu dengan program riset itu harapannya MTsN 3 Malang akan mampu meningkatkan wawasan siswa-siswinya bertaraf internasional dengan cara mengikuti ajang-ajang olimpiade riset tingkat nasional dan internasional.

Dari paparan visi tersebut, kemudian menjadi dasar yang dipakai dalam melakukan perencanaan program pengembangan madrasah riset, adapun perencanaan pengembangan madrasah riset di MTsN 3 Malang memang berawal dari SK dirjen pendik 6757 tahun 2020 yang sekaligus dilakukan analisa kebutuhan masyarakat. Analisis ini berfungsi untuk melihat kekuatan dan kelemahan madrasah, kemudian ancaman dan peluang madrasah ke depan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Ahmad Wahani Adid, S.Pd sebagai ketua LITBANG;

“Motivasi utama dalam program madrasah riset di MTsN 3 Malang adalah untuk mengembangkan minat dan bakat peserta didik MTsN 3 Malang dalam bidang riset, yang meliputi kegiatan-kegiatan penelitian, pembuatan laporan, penyampaian hasil laporan, dan kegiatan publikasi, baik dalam kegiatan ekstrakurikuler maupun intrakurikuler yang nantinya diharapkan bisa berpartisipasi dalam kegiatan karya ilmiah yang menjadi inisiatif berupa penelitian asli ataupun dalam event lomba, sehingga peserta didik serta guru-guru memiliki solusi maupun upaya-upaya menyelesaikan masalah yang ada dilingkungan sekitar⁷¹”.

⁷¹ Wahani Adid, *wawancara* (Malang, 10 Juni 2022).

Menurut Indah Afifah, M.Pd selaku Waka Kurikulum, bahwa keinginan untuk maju dan berprestasi itu dirasakan telah menjadi cita-cita semua warga madrasah, baik guru, pegawai, dan tanpa kecuali para siswanya, sebagaimana dikatakan;

“Semua program yang ada di madrasah jelas tidak lepas dari yang ada pada visi misi madrasah yang tertuang pada kurikulum KTSP, selain visi misi peserta didik memiliki kemampuan secara holistic artinya secara menyeluruh, baik pendidikan agama maupun pendidikan umum, keterampilan, dan berwawasan internasional. Dengan kegiatan riset sangat mendukung mewujudkan visi misi di madrasah, terutama dalam berfikir yang kritis, rasional dan urut atau sistematis sesuai pola yang ada di dalam karya tulis ilmiah. Dan dengan program riset ini sangat mewarnai karakter siswa saat menyelesaikan masalah, serta menjadi motivasi siswa dalam mengikuti ajang-ajang penelitian tingkat internasional, yang pada akhirnya menumbuhkan budaya riset yang ada di madrasah”.⁷²

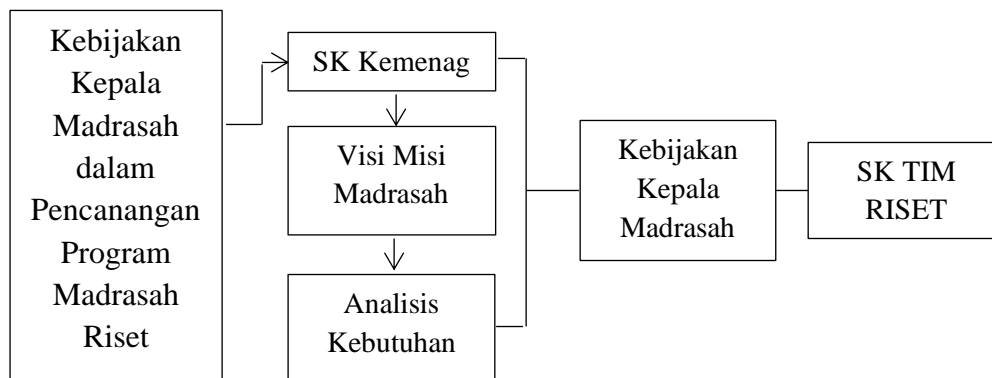
Dari penjelasan di atas bahwa gagasan tentang madrasah riset dan keinginan menjadi lembaga unggul komprehensif menjadi harapan semua civitas madrasah. Gagasan tersebut diperoleh melalui penerjemahan visi dan misi yang sudah ada, dan disosialisasikan kepada segenap warga madrasah, direalisasikan dalam bentuk pemberian peluang yang besar bagi kegiatan-kegiatan yang bersifat positif baik oleh siswa maupun oleh guru.

Senada dengan ilustrasi di atas lebih memperjelas lagi, sebagaimana dikemukakan Erick Kemal M, M.Pd, guru bahasa Inggris sekaligus salah satu guru pembina dalam program riset ini, sebagai berikut:

⁷² Wahani Adid, *wawancara* (Malang, 10 Juni 2022).

“Riset ini sebenarnya pengembangan dari program literasi, awalnya riset itu untuk mengenalkan penelitian, namun setelah mengikutinya perjalanan nya terlebih pada saat ada event kompetisi ternyata riset yang di inginkan memang penelitian yang sesungguhnya yang levelnya sudah di penelitian mahasiswa. Maka dari itu kita mulai adaptasi dan bisa mengimbangi dengan seringnya menjuarai beberapa event kompetisi yang diadakan oleh kemenag maupun diluar kemenag⁷³”

Mendeteksi lebih mendalam terkait landasan utama pengembangan manajemen madrasah riset di MTsN 3 Malang, dari data yang peneliti peroleh dapat dikatakan bahwa alasan perlunya manajemen madrasah riset bukan sekedar karena ingin populer tetapi karena dihadapkan pada kenyataan akan tuntutan umum masyarakat terhadap madrasah yang menginginkan untuk selalu meningkatkan mutu pendidikan, serta kondisi riil yang dihadapi MTsN 3 Malang dalam menindaklanjuti program-program dari kementerian agama yang selalu berinovasi di dunia pendidikan.



Gambar 4.2 Skema kebijakan kepala madrasah dalam mencanangkan program madrasah riset kasus I di MTsN 3 Malang

⁷³ Erick Kemal, wawancara (Malang, 11 Juni 2022).

Jadi motivasi dasar tercetusnya manajemen madrasah riset yang disimpulkan oleh peneliti di MTsN 3 Malang merupakan turunan program dari kemenag kemudian di kembangkan di visi dan misi madrasah yang didukung oleh semua civitas akademika MTsN 3 Malang dalam pembelajaran intra maupun ekstrakurikuler, guna madrasah dapat terus memproduksi pengetahuan baru.



Gambar 4.3 Hasil produk dari program madrasah riset

2. Implementasi Manajemen madrasah riset

Upaya membangun program manajemen madrasah riset yang dilakukan di MTsN 3 Malang sehingga lebih dikenal dan berprestasi adalah bagian yang tidak terpisahkan sebagaimana yang tertuang dalam renstra madrasah. Berikut tahapan yang dilakukan oleh MTsN 3 Malang dalam mewujudkan manajemen madrasah riset untuk menumbuhkan budaya riset di madrasah.

Bagi madrasah, manajemen madrasah riset untuk mewujudkan budaya riset di madrasah sangat penting guna meningkatkan mutu

pendidikan yang ada di madrasah, Oleh karenanya upaya mewujudkannya dengan cara menerapkan pola fungsi manajemen sebagai bagian dari tahap manajemen, yaitu: perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan tindak lanjut. Lebih dalam lagi, mengenai langkah-langkah organisasi madrasah sebagai upaya membangun citra madrasah sebagai lembaga berprestasi Drs. Warsi, M.Pd selaku kepala madrasah mengemukakan:

“Jadi di tahap perencanaan, karna program ini masuk di intrakurikuler maka pihak sekolah mempersiapkan membentuk tim terlebih dahulu, sekolah mempersiapkan tim riset dan guru pembina riset. Guru riset berbeda tupoksi dengan tim riset, jika guru riset pendampingi anak-anak dalam pembelajaran intra maka tim riset mendampingi anak-anak dalam ekstrakurikulernya, tetapi guru intra ikut di ekstra juga. Selain itu juga dalam perencanaan, tim riset membuat program kerja, mengembangkan kompetensi guru dalam bidang riset yang di wujudkan dengan BIMTEK, dan menyusun anggaran, yang mana sumber anggarannya dari DIPA dan Komite”⁷⁴.

Penjelasan yang hampir sama juga diberikan oleh Waka Kurikulum MTsN 3 Malang Indah Afifah, M.Pd, menjekaskan bahwa:

“Jadi perencanaan program ini diawal memang sangat banyak, mulai dari tahap merencanakan pembelajaran riset ini yang di masukkan dalam muatan local yang menggantikan bahasa daerah 2JP serta persiapan-persiapan lainnya yang terkait dengan program riset ini. Dalam muatan local, mungkin persiapannya lebih pada perangkat pembelajarannya, modul, dan evaluasi programnya”

Kemudian pendapat diatas di perkuat oleh Ahmad Wahani Adid, S.Pd sebagai ketua LITBANG:

⁷⁴ Warsi, *wawancara* (Malang, 3 Juni 2022).

“Tahap perencanaan tentunya tim litbang membuat program kerja untuk program riset itu, dan untuk melengkapinya tentunya harus ada penyusunan anggaran, dan merancang bagaimana desain pembelajaran riset itu sendiri. Karena untuk tahun pertama tahun 2020 bentuknya hanya berbentuk ekstrakurikuler saja, nah mulai tahun 2021 di MTsN 3 Malang mulai masuk pada pembelajaran intrakurikuler atau muatan local. Guru pembina mungkin persiapannya lebih pada perangkat pembelajaran sesuai dengan kurikulum KTSP serta UKBM nya untuk evaluasi pembelajaran. Serta koordinasi dan sosialisasi dengan semua civitas akademika yang ada di MTsN 3 Malang melalui rapat dinas”⁷⁵.

Pernyataan diatas dapat disimpulkan jika tahap perencanaan ini, melibatkan semua unsur civitas akademika yang ada di MTsN 3 Malang, mulai dari pembentukan tim riset, membuat program kerja, penyusunan kurikulum, dan sosialisasi melalui BIMTEK pengenalan riset terhadap dewan guru. Semua ini dilaksanakan guna perencanaan manajemen madrasah riset di MTsN 3 Malang benar-benar terencana dengan baik.

Setelah konsep dan pola manajemen madrasah riset disepakati yang akan dilaksanakan di MTsN 3 Malang, maka tahap berikutnya adalah bentuk sosialisasi dan implementasi dari hasil rumusan yang sudah ada.

Pola manajemen madrasah riset yang dilakukan oleh MTsN 3 Malang diarahkan pada terbangunnya informasi seputar kegiatan positif lembaga beserta capaiannya melalui rapat dinas dewan guru, rapat bersama komite dan wali murid serta ketika ada kegiatan sekolah, tim

⁷⁵ Wahani Adid, *wawancara* (Malang, 10 Juni 2022).

riset membuka stand untuk mensosialisasikan program tersebut.

Sebagaimana diungkapkan oleh Ahmad Wahani Adid, S.Pd sebagai

ketua LITBANG:

”Sebelum masuk ke tahap implementasi, pihak madrasah memberikan fasilitas BIMTEK untuk dewan guru guna mengenalkan dan memberikan bekal tentang riset itu seperti apa. Dan selanjutnya bapak ibu guru mensosialisasikan kepada siswa-siswi MTsN 3 Malang melalui wali kelas. Kemudian pelaksanaan program ini sendiri dilaksanakan dalam dua kegiatan yaitu intra dan ekstrakurikuler. Intrakurikuler dikemas dalam muatan local menggantikan bahasa daerah dengan waktu 2JP, sedangkan ekstrakurikuler dilaksanakan seminggu sekali, bisa lebih jika mau menghadapi olimpiade⁷⁶”.

Dalam pandangan yang serupa, Kepala Madrasah Drs. Warsi, M.Pd

memperkuat dengan pandangannya sebagai berikut:

“Pelaksanaannya Program riset ini tentunya tim melakukan kolaborasi dengan pihak kurikulum karena program ini dilaksanakan dalam dua kegiatan, yakni kegiatan intra dalam berbentuk muatan local dan ekstrakurikuler diluar jam pembelajaran. Di harapkan dengan pelaksanaan yang maksimal ini, anak-anak bisa merencanakan penelitian, melaksanakan penelitian, kemudian melaporkan hasil penelitian”. Harapannya jika ada siswa yang menginginkan lebih ilmu tentang riset, maka bisa mengembangkan potensinya di kegiatan ekstrakurikuler⁷⁷”.

Sosialisasi juga dilakukan dengan cara konvensional buka stand di setiap ada event umum di madrasah, seperti yang diungkapkan oleh

Erick Kemal M, M.Pd :

“Jadi untuk sosialisasi program riset ini ke anak-anak salah satu caranya buka stand pada kegiatan-kegiatan yang ada di madrasah, ajang buka stand ini untuk menampilkan prestasi-prestasi yang telah diraih oleh tim riset madrasah, dan terkadang ada beberapa siswa yang tertarik untuk masuk di tim riset, dan bertanya bagaimana cara

⁷⁶ Wahani Adid, *wawancara* (Malang, 10 Juni 2022).

⁷⁷ Warsi, *wawancara* (Malang, 3 Juni 2022).

daftaranya untuk menjadi tim riset madrasah. Atau juga sosialisasinya dengan cara mencari perkelas siswa-siswi yang memiliki potensi lebih dalam bidang riset, kemudian diambil dan dibimbing secara intens baik di intra maupun di ekstrakurikuler”⁷⁸.

Begitu pula dari guru mapel diluar riset Ikhsan juga memberikan pernyataan sebagai berikut:

“Kami selaku guru diluar tim riset jika ada info apapun terkait program ini untuk anak-anak baik tugas ataupun yang lainnya, ya kami beri motivasi kepada mereka untuk memperlancar program riset yang ada di MTsN 3 Malang ini, tim riset sendiri selalu berkoordinasi dengan guru PA terkait info-info terbaru yang ada di program riset”⁷⁹.

Memperkuat ungkapan diatas, Nuha Afsa salah satu siswi MTsN 3 Malang yang juga tergabung dalam kegiatan riset ini menyatakan sebagai berikut:

“Saya tau kalau MTsN 3 Malang ini ada madrasah riset dari kakak kelas yang selalu menceritakan pengalaman serunya mengikuti kegiatan riset ini, kemudian juga diberikan motivasi-motivasi untuk selalu berprestasi terutama dalam bidang riset”⁸⁰.

Dari paparan diatas, dapat diketahui jika program riset di MTsN 3 Malang ini pada tahap sosialisasi dan implementasi melibatkan semua unsur yang saling bersinergi, baik dari pimpinan madrasah, tim litbang, guru hingga peserta didik yang ada di MTsN 3 Malang, kerjasama semua unsur inilah yang membuat tahap implementasi ini berjalan baik. Terdapat dua poin penting di tahap pelaksanaan ini. *Pertama*, pelaksanaan program riset ini dilaksanakan dalam bentuk Intrakurikuler

⁷⁸ Erick Kemal, *wawancara* (Malang, 11 Juni 2022).

⁷⁹ Ikhsan, *wawancara* (Malang, 29 Juni 2022).

⁸⁰ Nuha Afsa, *wawancara* (Malang 11 juni 2022).

atau dimasukkan mata pelajaran muatan local menggantikan bahasa daerah yang satu minggu nya terdapat 2JP. *Kedua*, Program riset ini dilaksanakan juga pada ekstrakurikuler riset yang dalam satu minggu ada satu kali tatap muka, namun bisa lebih pembinaannya jika mendekati event-event olimpiade.

Setelah pola manajemen madrasah riset dilaksanakan di MTsN 3 Malang, maka tahap berikutnya adalah pengecekan atau pengontrolan dari pelaksanaan program riset ini sendiri. Pengecekan dilaksanakan sebagai upaya untuk mengontrol jalannya program riset ini supaya sesuai dengan perencanaan, sebagaimana yang telah dipaparkan oleh Drs. Warsi, M.Pd selaku kepala madrasah:

“Pelaksanaan riset MTsN 3 Malang ini selalu kami control pelaksanaannya, jika ada kesulitan tim LITBANG selalu koordinasi dengan pihak pimpinan madrasah. Seperti contoh kelas 7 yang ternyata risetnya terlalu berat, pada jenjangnya, selain itu tahap pengecekan ini juga digunakan untuk mengetahui bagaimana sih kegiatan intra, ekstra nya menelurkan apa, biasanya judul-judul kearah mana dsb”⁸¹.

Ungkapan diatas diperkuat oleh Indah Afifah, M.Pd selaku Waka Kurikulum MTsN 3 Malang:

“Program ini masih satu tahun berjalan, kalau dilihat dari capaian belajar normative, sudah dibilang tercapai. Karena nilai anak-anak diatas rata-rata kemudian yang semester dua juga sama. Sementara ini pengontrolan program ini untuk siswa berupa tes UAS dan produk penelitian guna mengukur seberapa berjalannya program ini dalam satu tahun ini. Untuk produk atau keterampilan siswa berupa

⁸¹ Warsi, *wawancara* (Malang, 3 Juni 2022).

proposal singkat dan dilaksanakan setiap semester sebagai bentuk tugas akhir semester”⁸².

Memperkuat pernyataan diatas, Erik Kemal guru pembina ekstrakurikuler riset menegaskan:

“Persemester kita lihat dari program kerjanya, berapa persen yang sudah dikerjakan, kemudian jika ada kendala kira-kira sarpras apa yang harus kita temui untuk berkonsultasi terkait kendala-kendala yang ada di program ini”⁸³.

Menarik kesimpulan dari beberapa paparan diatas, bahwa pengecekan program riset di MTsN 3 Malang dilakukan setiap semester dengan melihat capaian kinerja dari program kerja yang telah disusun oleh pihak tim riset. Sedangkan untuk peserta didik sendiri pengecekan keberhasilan program ini dilakukan dengan cara tes tulis dan produk proposal singkat pada setiap akhir semester atau dua kali evaluasi dalam satu tahunnya.

Setelah manajemen madrasah riset dilaksanakan dan di lakukan pengecekan pada setiap semester, maka tahap berikutnya adalah tindak lanjut dari evaluasi pelaksanaan program riset ini sendiri.

Tindak lanjut dilaksanakan sebagai upaya untuk memperbaiki dan mempertahankan jalannya program riset ini supaya sesuai dengan tujuan dan harapan visi dan misi madrasah, sebagaimana yang telah dipaparkan oleh Erik Kemal selaku guru pembina ekstrakurikuler riset:

⁸² Indah Afifah, *wawancara* (Malang, 17 juni 2022).

⁸³ Erick Kemal, *wawancara* (Malang, 11 Juni 2022).

“Dalam program ini, tindak lanjut dari evaluasi jika ada kendala apapun, maka pihak tim riset konsultasi dan koordinasi dengan pimpinan dan waka yang berhubungan dengan kendala yang dialami, seperti contoh jika kendala tersebut datang dari sarana prasarana, maka tim riset berkonsultasi dan berkoordinasi dengan waka sarpras MTsN 3 Malang dan seterusnya.”⁸⁴”

Hal diatas di perkuat oleh Syaipul Hadi, S.Pd waka sarpras MTsN 3

Malang:

“Sarana dan prasarana yang di sediakan untuk menunjang terlaksananya program ini khususnya laptop yang ada di laboratorium computer berawal dari persiapan UNBK yang mewajibkan menggunakan laptop, yang mana sarana prasarana ini tersedia dengan bersinerginya pihak madrasah dengan komite, kemudian kegunaan dari laptop ini sendiri berkembang guna memenuhi kebutuhan program riset ini sendiri, baik guru serta peserta didik sendiri dalam menjalankan kegiatan riset. Dan terkait fasilitas-fasilitas lain, sarpras mengikuti saja dan mendukung dengan cara mengajukan di RKM. Selain laptop madrasah juga memfasilitasi ruangan untuk tim pengembang program madrasah riset, yang mana ruangan ini hasil dari pengembangan program madrasah literasi. Begitu juga kendaraan, madrasah memfasilitasi mobil guna untuk mempermudah anak-anak ketika ingin mengikuti lomba diluar sekolah”⁸⁵.

Selanjutnya selaku kepala madrasah Drs. Warsi, M.Pd juga

memberikan pernyataan sebagai berikut:

“Dalam pelaksanaan program riset ini tentunya tidak semua berjalan dengan mulus, pasti ada kendala-kendala atau kesulitan-kesulitan yang muncul pada saat pelaksanaannya, maka setelah melakukan pengecekan dan evaluasi tindak lanjut yang tepat adalah koordinasi dengan pimpinan terkait kendala yang dialami oleh tim riset, yang nantinya hasil koordinasi itu dilanjutkan untuk mendapat perbaikan yang tepat dari pimpinan”⁸⁶.

⁸⁴ Erick Kemal, *wawancara* (Malang, 11 Juni 2022).

⁸⁵ Syaipul Hadi, *wawancara* (Malang, 29 Juni 2022).

⁸⁶ Warsi, *wawancara* (Malang, 3 juni 2022)

Selain itu program ini melibatkan pengurus komite MTsN 3 Malang, seperti yang diungkapkan oleh Halimah salah satu pengurus komite MTsN 3 Malang memberikan pernyataan sebagai berikut:

“Setiap kali ada program untuk mengembangkan mutu pendidikan di MTsN 3 Malang, pihak madrasah selalu berkoordinasi dengan pengurus inti komite. Mulai dari perencanaan, sosialisai, hingga tindak lanjut dari program tersebut. Pengurus komite juga selalu mendukung apapun program yang direncanakan oleh pihak madrasah selagi itu untuk meningkatkan mutu pendidikan yang ada di MTsN 3 Malang.⁸⁷”

Ungkapan di atas menunjukkan bahwa ada upaya yang terjalin baik dari madrasah untuk membangun jalinan hubungan yang harmonis antara madrasah dengan semua unsur yang ada di madrasah. Manajemen madrasah riset dimulai dari interpretasi terhadap visi dan misi madrasah kemudian di dukung oleh fasilitas yang memadai untuk menunjang terlaksananya program ini dengan baik.

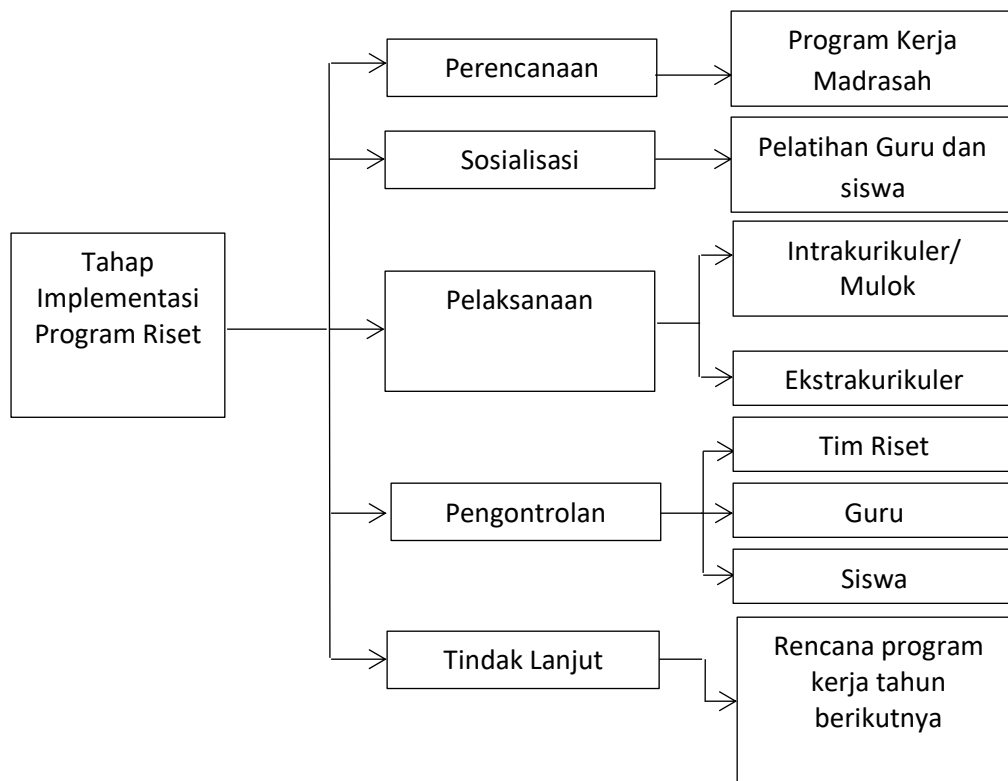
Dari hasil pengamatan di atas memberikan gambaran bahwa madrasah di dalam membuat rancangan program peningkatan mutu pendidikan selalu mempertimbangkan aspek kebutuhan, kecenderungan publik, kekhasan / keunikan madrasah, serta berdasarkan aturan kementerian agama masyarakat sekitar.

Langkah implementasi manajemen madrasah riset di atas memberikan penekanan pada empat hal yaitu: *pertama*, merencanakan dan mengelola strategi untuk melaksanakan program

⁸⁷ Halimah, *wawancara* (Malang, 29 juni 2022).

riset menjadi program unggulan ke depan. Artinya, bahwa madrasah berkepentingan untuk membuat program, mengelola, dan mengembangkan program riset sehingga kehadirannya benar-benar dirasa memberikan manfaat bagi siswa-siswi MTsN 3 Malang. *Kedua*, Pelaksanaan, dimana pelaksanaan program riset menjadi salah satu garansi bagi sebuah lembaga dalam mengembangkan potensi-potensi peserta didik dalam melakukan riset. *Ketiga*, mengevaluasi kebutuhan dari pelaksanaan program riset, dimana program riset di MTsN 3 Malang berjalan dan berkembang begitu cepat, pengecekan atau evaluasi dilakukan guna melihat progress yang telah dilaksanakan oleh tim coordinator LITBANG MTsN 3 Malang dalam menjalankan program riset. *Keempat*, tindak lanjut dari evaluasi

Kolaborasi yang baik dan harmonis antara pihak madrasah dengan pihak-pihak yang terkait program ini secara baik dalam hal ini dengan wakil kepala, tim litbang, guru pembina dan orang tua. Sehingga melalui hubungan yang harmonis tersebut, konsepsi terkait program riset menggambarkan komitmen bersama yang tidak lepas dari upaya tercapainya tujuan madrasah yaitu terlaksananya proses pendidikan yang berkualitas tinggi, insan unggul komprehensif, menjadi teladan terbaik dalam kehidupan dan berwawasan Internasional. Peneliti menggambarkan langkah-langkah implementasi program riset di MTsN 3 Malang sebagai berikut:



Gambar 4.4 Skema Implementasi program madrasah riset kasus I di MTsN 3 Malang

3. Dampak Manajemen Madrasah Riset di MTsN 3 Malang

Upaya menjalankan pola manajemen madrasah riset di MTsN 3 Malang tentunya menghasilkan beberapa dampak bagi semua unsur di madrasah, baik dalam peningkatan mutu pendidikannya, guru, peserta didik serta lingkungan sekitar.

Drs. Warsi, M.Pd memberikan pandangannya terkait dampak positif yang muncul dengan adanya program riset ini:

“Kalau lembaga dampak yang dirasakan adalah semakin berprestasinya MTsN 3 Malang dengan adanya program riset ini, prestasi tingkat regional, tingkat nasional maupun tingkat internasional. Mempunyai lulusan yang berprestasi dalam bidang riset mempermudah untuk dilirik oleh sekolah jenjang selanjutnya. Selain itu dampak dari program ini terhadap kepercayaan orang tua

juga luar biasa, seperti pada saat PPDB kemarin, peminat untuk masuk ke MTsN 3 Malang sangat meningkat sampai banyak yang ditolak karena memang ada kriteria-kriteria yang ditetapkan saat tes masuk MTsN 3 Malang”⁸⁸.

Ungkapan serupa juga dikemukakan oleh Erick Kemal M, M.Pd

waka kurikulum MTsN 3 Malang:

“Dampak program ini untuk siswa, siswa yang ikut riset ini rata-rata mereka akan berusaha ketika ada kelas presentasi, mereka menggunakan metode yang kita latih disaat pembinaan riset, mereka akan percaya diri, suaranya lantang, tidak malu-malu. Juga ketika mereka membuat makalah pasti mereka akan menggunakan beberapa referensi, bukan hanya buku yang ada dikelas saja dan nanti juga mungkin mereka akan menggunakan beberapa media untuk melakukan presentasinya. Kemudian dampak untuk sekolah, sekolah akan lebih dikenal dengan prestasinya dan juga sekolah nantinya memiliki guru yang siap bersaing dengan lembaga lainnya, karena tidak semua guru bisa melakukan riset walaupun semua expert dibidang masing-masing tapi tidak semua guru bisa melatih dan melahirkan anak yang juara. Sedangkan dampak untuk lembaga sendiri sangat berdampak positif program ini, akreditasi lembaga sudah A dengan poin 93 kemudian yang terjadi disini warga malang raya ikut tes dulu di MTsN 3 Malang jika tidak diterima baru ke SMP, bahkan lembaga ini berani melakukan tes lebih awal dari SMP, jadi memang dampak dari program ini sangat positif terhadap semua unsur yang ada di MTsN 3 ini”.

Pernyataan diatas, diperkuat oleh ikhsan selaku guru mapel dan wali

kelas:

“Ketika ada program riset, ketika ada tugas penelitian ketika ada tugas membuat cerpenalhamdulillah mereka apresiasinya positif, karena jadinya mereka dirumah saat pandemi punya kegiatan selain tugas-tugas kelas. Untuk tanggapan wali murid terutama dikelas saya sangat memberikan apresiasi positif terkait kegiatan ini, karena dengan adanya program ini anak-anak menjadi lebih produktif, tidak cuma tidur saja dan tidak mainan hp saja, kami pun kadang juga perlu ada anak yang perlu dimotivasi supaya mengikuti temannya yang sudah masuk tim riset”.

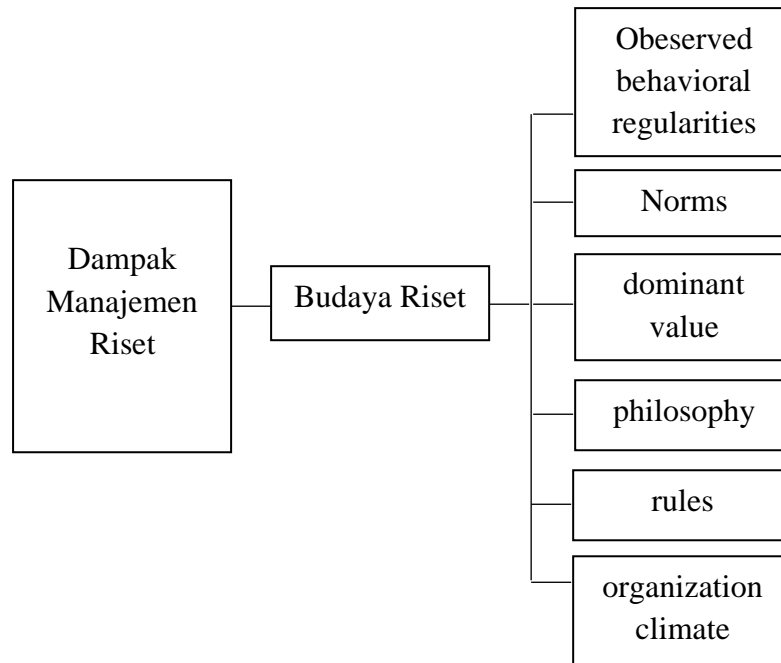
⁸⁸ Warsi, *wawancara* (Malang, 3 juni 2022)

Pernyataan yang sama dikemukakan oleh Syaiful Hadi, S.Pd selaku waka sarpras sebagai berikut:

“Dengan adanya program madrasah riset ini, Alhamdulillah lembaga kita menjadi salah satu lembaga islami yang menjadi pilihan utama yang lembaga pendidikan umum negeri menjadi pilihan nomer dua, semua itu tidak lepas dari upaya semua unsur yang ada di dalam lembaga. Secara umum anak-anak pun setiap kali ada event olimpiade rata-rata sudah bisa dapat nama baik tingkat kabupaten, nasional maupun internasional. Jadi saya pernah mencoba juga terkait materi saya di maple agama, anak-anak itu ada yang dapat medali perak internasional, lomba PAI. Berarti itu menunjukkan bahwa anak-anak itu bagus-bagus dan bagaimana kita selaku pendidik mengarahkan. Insyallah kemarin yang MYRES ada yang masuk kok dan juga lomba-lomba yang lainnya”⁸⁹.

Dari paparan diatas, menunjukkan bahwa dampak dari program riset ini sangat positif, baik ke siswa, guru serta lembaga. Dengan adanya program riset ini, dampak ke siswa nya yaitu menjadi lebih peka terhadap yang terjadi dilingkungan sekitar serta menjadi pribadi yang memiliki percaya diri yang tinggi terutama pada bidang riset dan presentasi. Sedangkan dampak untuk guru sendiri, guru menjadi lebih produktif dalam menghasilkan karya-karya terbaru terutama pada bidang penelitian serta mampu menghasilkan siswa-siswa yang siap saing di ranah olimpiade tingkat regional, nasional maupun internasional.

⁸⁹ Syaiful Hadi, wawancara (Malang, 29 juni 2022).



Gambar 4.5 Skema Dampak program madrasah riset kasus I di MTsN 3 malang

B. Temuan di Kasus I MTsN 3 Malang

Temuan pada Kasus I di MTsN 3 Malang

Berdasarkan uraian di atas, maka diperoleh temuan pada kasus I sebagai berikut:

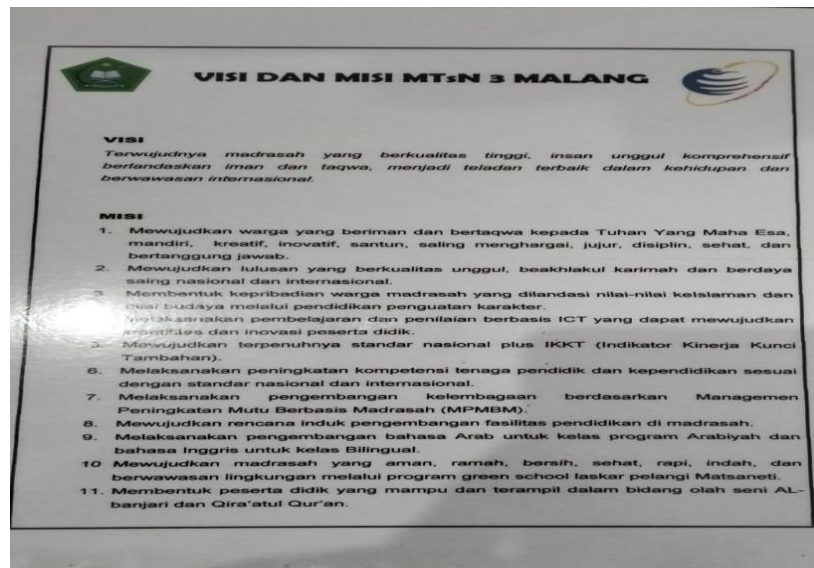
- a. Kebijakan kepala madrasah dalam mencanangkan manajemen madrasah riset di MTsN 3 Malang dapat dikategorikan sebagai model kebijakan *Top Down*, dengan ciri-ciri sebagai berikut:
 - 1) Kebijakan yang melandasi adanya program madrasah riset di MTsN 3 Malang merupakan sebuah kebijakan yang ditetapkan

oleh Kementerian Agama pada SK Madrasah Penyelenggara Riset.



Gambar 4.6 : SK madrasah penyelenggara riset dari Dirjen Pendis

- 2) Berpatokan SK tersebut untuk memudahkan dalam mewujudkan program ini kemudian kepala MTsN 3 Malang dan unsur wakil kepala mengintegrasikan program madrasah riset pada visi dan misi madrasah. Paparan visi dan misi madrasah tersebut, kemudian menjadi dasar yang dipakai dalam merumuskan konsep pengembangan madrasah riset di MTsN 3 Malang. Perencanaan pengembangan madrasah riset melalui analisis terhadap kebutuhan lembaga.



Gambar 4.7 : Visi dan Misi MTsN 3 Malang

- 3) Kemudian setelah terintegrasi di visi dan misi madrasah dan menganalisis kebutuhan, maka yang dilakukan MTsN 3 Malang memperbaiki aspek pendukung yang mencakup aspek fisik dan non fisik. Dimulai dari membangun performa fisik dengan mempersiapkan sarana dan pasarana untuk menujung terlaksananya program madrasah riset yang siap bersaing dengan madrasah lain. Sedangkan dari sisi non fisik adalah membangun potensi-potensi semua unsur yang ada dalam madrasah, baik peserta didiknya hingga pendidiknya sebagai substansi mendasar dengan melakukan pembinaan-pembinaan.



Gambar 4.8: Kegiatan Pembinaan Siswa MTsN 3 Malang

- 4) Setelah dilakukan perbaikan aspek-aspek Lembaga, pimpinan mengeluarkan SK Tim Riset untuk memudahkan dalam pelaksanaan program riset ini.

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN MALANG
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 3
Jalan Mentri 9 Lansing Kabupaten Malang
Telepon (0341) 425401 Faksimile (0341) 422910
Email: mtan3malangkabmalang@gmail.com Website: www.mtan3malang.sch.id

KEPUTUSAN KEPALA MTsN 3 MALANG
NOMOR 31 TAHUN 2022

TENTANG
PENETAPAN PEMBINA DAN PEMBIMBING EKSTRAKURIKULER KIR
TAHUN PELAJARAN 2022/2023
DI MTsN 3 MALANG

Menimbang : Bahwa agar pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler Karya Ilmiah Remaja (KIR) di MTsN 3 Malang Tahun Pelajaran 2022/2023 dapat terlaksana dengan sebaik-baiknya, dipandang perlu diadakan pembimbingan pada setiap bidang ekstrakurikuler KIR.

Mengingat : 1. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
2. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 1, 49, 50, 52, 53 dan 54.
3. Permendiknas Nomor 24 Tahun 2006 dan nomor 6 Tahun 2007 tentang Pelaksanaan Standar Isi dan Standar Kompetensi Lulusan.
4. Permendikbud Nomor 63 tahun 2014 tentang Pendidikan Kepramukaan sebagai Ekstrakurikuler Wajib pada Pendidikan Dasar dan Menengah.
5. Permendikbud Nomor 62 Tahun 2014 tentang Kegiatan Ekstrakurikuler.
6. Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam nomor 6989 Tahun 2019 tentang Petunjuk Teknis Pengelolaan Pembelajaran Riset di Madrasah.
7. Keputusan Dirjen Pendidikan Nomor 0757 Tahun 2020 tentang Penetapan Madrasah Penyelenggara Riset Tahun 2020

MEMUTUSKAN

Menetapkan : Keputusan Kepala MTsN 3 Malang tentang Pembina dan Pembimbing KIR Tahun Pelajaran 2022/2023 sebagaimana terlampir dalam keputusan ini.

Pertama : Menetapkan bidang kegiatan ekstrakurikuler KIR pada tahun 2022/2023 bagi siswa.

Kedua : Menunjuk dan menetapkan susunan Pembina dan pembimbing pada bidang kegiatan ekstrakurikuler KIR tahun pelajaran 2022/2023.

Ketiga : Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dan untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Malang
pada tanggal : 5 Juli 2022

(Signature)
Kepala MTsN 3 Malang

Lampiran : Keputusan Kepala MTsN 3 Malang
Nomor : 31 Tahun 2022
Tanggal : 5 Juli 2022

DAFTAR SUSUNAN PEMBINA DAN PEMBIMBING EKSTRAKURIKULER KIR
TAHUN PELAJARAN 2022/2023

No	Bidang	Nama	NIP	Tugas
1	Agama	1. Dra. Zahroul Mufida, M.Pd	196605032006042000	Pembina
		2. Siti Zulaicha	-	Pembimbing
2	IPS	1. Ahmad Wahani Adid, S.Pd.	198911182019031009	Pembina
		2. Shofwatul Uyun, SA.	-	Pembimbing
3	IPA	1. Erwinda Sukma Safitri, M.Pd.	-	Pembina
		2. Masya Oki Septiani, S.Pd.	-	Pembimbing
		3. Achmad Dadang Burhanuddin, S.Si.	-	Pembimbing

Malang, 5 Juli 2022
Kepala MTsN 3 Malang
(Signature)
Kepala MTsN 3 Malang

Gambar 4.9: SK Tim Riset MTsN 3 Malang

b. Implementasi manajemen madrasah riset dengan kriteria kebijakan *Top Down* di MTsN 3 Malang menggunakan pengembangan teori mutu deming yaitu PDCA (*Plan, Do, Check and Action*), yang dalam pelaksanaan manajemen madrasah riset ini ada tahapan Sosialisasi setelah tahap perencanaan, dengan uraian sebagai berikut:

- 1) *Tahap Perencanaan*, di tahap ini program disusun dalam suatu rencana program kerja madrasah (RKM), kemudian pihak pimpinan membuat tim riset. Setelah terbentuk tim riset maka tim riset membuat program kerja dan berkoordinasi dengan pimpinan untuk menentukan pelaksanaan kegiatan serta guru pembinanya.
- 2) *Tahap Sosialisasi*, pada tahap ini sebelum madrasah melaksanakan program riset, madrasah juga melaksanakan sosialisasi terhadap semua civitas akademika MTsN 3 Malang yang dikemas dengan pembinaan dan menghadirkan narasumber, dalam pembinaan itu nanti diharapkan semua dewan guru merespon baik rencana kegiatan tersebut yang kemudian dalam pelaksanaannya semua unsur madrasah saling bersinergi. Sosialisasi juga dilakukan secara konvensional

melalui wali kelas serta pekan kegiatan-kegiatan umum yang ada disekolah.

- 3) *Tahap Pelaksanaan*, Setelah disosialisasikan, tim riset melaksanakan program ini dengan dua pola, yakni dengan memasukkan program riset ini pada kegiatan intrakurikuler yang di kemas di mata pelajaran mulok 2JP setiap minggunya, dan juga melalui kegiatan ekstrakurikuler yang dalam satu minggu satu kali tatap muka. Namun jika akan menghadapi olimpiade maka pembinaan dilaksanakan lebih intens.
- 4) *Tahap Pengecekan*, setelah pelaksanaan program riset ini berjalan, pihak-pihak terkait dengan program ini yang dimaksud adalah tim riset, guru pembina riset dan peserta didik. Semua pelaksana program riset melakukan pengecekan tentang sejauh mana capaian hasil program kerja yang telah dilaksanakan, biasanya pengecekan ini dilakukan dua kali dalam satu tahun. Jika dalam pelaksanaan ada kendala, maka akan dikoordinasikan dan dikonsultasikan dengan pimpinan serta waka yang berkaitan.
- 5) *Tahap Tindak Lanjut*, di tahap ini menjadi penting karena pada tahapan ini menjadi tahapan perbaikan ketika pelaksanaan program riset yang telah dijalankan oleh MTsN 3 Malang mengalami kendala atau hambatan. jika itu terkait sarana

prasarana maka koordinator tim riset berkonsultasi dan berkoordinasi dengan waka sarpras yang kemudian waka sarpras melanjutkan untuk merencanakan di RKM tahun berikutnya, tentu dengan persetujuan pimpinan madrasah. Namun jika kendala datang dari siswa, maka guru pembina melakukan analisis untuk mencari factor penyebab munculnya kendala tersebut.

c. Dampak manajemen madrasah riset dalam meningkatkan budaya riset di MTsN 3 Malang

Dampak terhadap lembaga, program riset ini berdampak sangat positif untuk meningkatkan budaya riset di MTsN 3 Malang, baik ke siswa, guru serta lembaga. Dengan dibuktikan dengan tumbuhnya karakter budaya organisasi di MTsN 3 Malang khususnya pada bidang riset yaitu:

1. Adanya keberaturan cara bertindak dari seluruh anggota sekolah yang dapat diamati (*Observed behavioral regularities*) yakni siswa-siswi rutin mengikuti ajang olimpiade baik tingkat regional, nasional maupun internasional di bidang riset. Sedangkan untuk guru sendiri, guru menjadi lebih produktif dalam menghasilkan karya-karya terbaru terutama pada bidang penelitian serta mampu menghasilkan siswa-siswa yang siap

saing di ranah olimpiade tingkat regional, nasional maupun internasional.

2. Budaya riset di MTsN 3 Malang ditandai pula dengan adanya norma-norma yang berisi tentang standar perilaku dari anggota madrasah, baik bagi siswa maupun guru (*Norms*). Standar ini cantumkan di pedoman pelaksanaan program riset yang diturunkan langsung oleh kementerian agama.
3. Program riset di MTsN 3 Malang telah diletakkan dalam kerangka pencapaian mutu pendidikan madrasah (*Dominant Values*). mutu pendidikan meliputi aspek input, proses dan output pendidikan. Pada aspek input, mutu Pendidikan ditunjukkan dengan kesiapan dan ketersediaan sumber daya, perangkat lunak, dan harapan-harapan. Sedangkan pada aspek proses, ditunjukkan melalui pengkoordinasian, pembinaan serta pemanduan input madrasah yang dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*) terutama pada program riset, mampu mendorong memotivasi minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Sementara, dari aspek output, dapat dilihat dari prestasi madrasah, khususnya prestasi siswa, baik dalam bidang riset.

4. Budaya riset di MTsN 3 Malang ditandai dengan adanya keyakinan dari seluruh anggota madrasah yang dalam memandang program riset ini secara hakiki, tentang waktu, manusia, dan sebagainya, yang dijadikan sebagai kebijakan madrasah (*Philosophy*).
5. Budaya riset di MTsN 3 Malang ditandai dengan adanya ketentuan dan aturan yang mengikat (*Rules*). Seperti aturan bahwa pelaksanaan program riset ini di laksanakan dalam dua bentuk pelaksanaan. Yaitu di intrakurikuler (mulok) dan ekstrakurikuler riset.
6. Budaya riset di MTsN 3 Malang ditandai dengan adanya iklim riset (*Organization climate*). Yang dibuktikan dengan terbangunnya moto “meneliti adalah hobi” yang sangat memotivasi di lingkungan MTsN 3 Malang.

Berdasarkan paparan data dan temuan penelitian kasus I mengenai manajemen madrasah riset dalam meningkatkan budaya riset di MTsN 3 Malang, dapat digambarkan melalui tabel temuan sebagai berikut :

**TABEL 4.1 TEMUAN PENELITIAN KASUS I DI MTsN 3 MALANG
MANAJEMEN MADRASAH RISET DALAM MEWUJUDKAN
BUDAYA RISET DI MADRASAH**

NO	Fokus Penelitian	Temuan Penelitian	
		Ciri-ciri	Kategori
1	Kebijakan kepala madrasah dalam	Kebijakan yang melandasi adanya	Model kebijakan <i>Top Down</i>

<p>mencanangkan manajemen madrasah riset di MTsN 3 Malang</p>	<p>program madrasah riset di MTsN 3 Malang merupakan sebuah kebijakan baru yang disusun oleh Kementerian Agama kemudian diturunkan pada SK Madrasah Penyelenggara Riset</p>
	<p>Berpatokan SK tersebut untuk memudahkan dalam mewujudkan program ini kemudian MTsN 3 Malang mengintegrasikan madrasah riset pada visi dan misi madrasah. Paparan visi dan misi madrasah tersebut, kemudian menjadi dasar yang dipakai dalam merumuskan konsep pengembangan madrasah riset di MTsN 3 Malang. Perencanaan pengembangan madrasah riset melalui analisis terhadap kebutuhan lembaga.</p>
	<p>Kemudian dengan adanya SK madrasah riset, maka yang dilakukan di MTsN 3</p>

		<p>Malang memperbaiki aspek pendukung yang mencakup aspek fisik dan non fisik. Dimulai dari membangun performa fisik dengan mempersiapkan sarana dan pasarana untuk menujung terlaksananya proram madrasah riset yang siap bersaing dengan madrasah lain. Sedangkan dari sisi non fisik adalah membangun potensi-potensi semua unsur yang ada dalam madrasah, baik peserta didiknya hingga pendidiknya sebagai substansi mendasar dengan melakukan pembinaan-pembinaan</p>	
		<p>Setelah di analisis dan dilakukan perbaikin aspek-aspek Lembaga, pimpinan mengeluarkan SK Tim Riset untuk memudahkan dalam pelaksanaan program riset ini</p>	
2		<p><i>Tahap Perencanaan,</i> di tahap ini program</p>	<p>Kebijakan pelaksanaan</p>

	<p>Implementasi manajemen madrasah riset</p>	<p>disusun dalam suatu rencana program kerja madrasah (RKM), kemudian pihak pimpinan membuat tim riset. Setelah terbentuk tim riset maka tim riset membuat program kerja dan berkoordinasi dengan pimpinan untuk menentukan pelaksanaan kegiatan serta guru pembinanya.</p> <p><i>Tahap Pelaksanaan,</i> pada tahap ini sebelum madrasah melaksanakan program riset, madrasah juga melaksanakan sosialisasi terhadap semua civitas akademika MTsN 3 Malang yang dikemas dengan pembinaan dan menghadirkan narasumber, dalam pembinaan itu nanti diharapkan semua dewan guru merespon baik rencana kegiatan tersebut yang kemudian dalam pelaksanaannya semua unsur madrasah saling bersinergi. Sosialisasi juga dilakukan secara konvensional melalui</p>	<p>manajemen riset <i>Top Down</i> di MTsN 3 Malang menggunakan model PDCA (<i>Plan, Do, Check and Action</i>)</p>
--	--	---	--

		<p>wali kelas serta pekan kegiatan-kegiatan umum yang ada disekolah.</p> <p>Setelah disosialisasikan, tim riset melaksanakan program ini dengan dua pola, yakni dengan memasukkan program riset ini pada kegiatan intrakurikuler yang di kemas di mata pelajaran mulok 2JP setiap minggunya, dan juga melalui kegiatan ekstrakurikuler yang dalam satu minggu satu kali tatap muka. Namun jika akan menghadapi olimpiade maka pembinaan dilaksanakan lebih intens.</p>	
		<p><i>Tahap Pengecekan,</i> setelah pelaksanaan program riset ini berjalan, pihak-pihak terkait dengan program ini yang dimaksud adalah tim riset, guru pembina riset dan peserta didik. Semua pelaksana program riset melakukan pengecekan tentang sejauh mana capaian hasil program kerja yang telah dilaksanakan, biasanya pengecekan ini</p>	

		<p>dilakukan dua kali dalam satu tahun. Jika dalam pelaksanaan ada kendala, maka akan dikoordinasikan dan dikonsultasikan dengan pimpinan serta waka yang berkaitan</p> <p><i>Tahap Tindak Lanjut</i>, di tahap ini menjadi penting karena pada tahapan ini menjadi tahapan perbaikan ketika pelaksanaan program riset yang telah dijalankan oleh MTsN 3 Malang mengalami kendala atau hambatan. jika itu terkait sarana prasarana maka koordinator tim riset berkonsultasi dan berkoordinasi dengan waka sarpras yang kemudian waka sarpras melanjutkan untuk merencanakan di RKM tahun berikutnya, tentu dengan persetujuan pimpinan madrasah. Namun jika kendala datang dari siswa, maka guru pembina melakukan analisis untuk mencari factor penyebab munculnya kendala tersebut</p>	
4	Dampak manajemen madrasah riset	Dampak terhadap lembaga, program riset ini berdampak sangat positif untuk lembaga, baik ke siswa, guru serta	Dampak Program Riset dengan Kebijakan Model <i>Top Down</i>

		<p>lembaga. Dengan adanya program riset ini, dampak ke siswanya yaitu menjadi lebih peka terhadap yang terjadi dilingkungan sekitar serta menjadi pribadi yang memiliki percaya diri yang tinggi terutama pada bidang riset dan presentasi. Sedangkan dampak untuk guru sendiri, guru menjadi lebih produktif dalam menghasilkan karya-karya terbaru terutama pada bidang penelitian serta mampu menghasilkan siswa-siswa yang siap saing di ranah olimpiade tingkat regional, nasional maupun internasional</p>	
		<p>Dampak terhadap lingkungan sekitar, program riset ini juga memunculkan dampak yang positif terhadap lingkungan madrasah, dengan adanya program ini beserta prestasi-prestasinya, maka masyarakat sekitar semakin percaya terhadap MTsN 3 Malang sebagai lembaga yang unggul terutama dalam bidang riset</p>	

C. Paparan Data Kasus II MTsN 2 Pasuruan

Pada bagian ini akan dipaparkan data mengenai : 1). Kebijakan kepala madrasah dalam mencanangkan manajemen madrasah riset di MTsN 2 Pasuruan, 2). Implementasi manajemen madrasah riset di MTsN 2 Pasuruan, 3). Dampak manajemen madrasah riset dalam mewujudkan budaya riset di MTsN 2 Pasuruan; 4). Temuan penelitian II di MTsN 2 Pasuruan;

1. Kebijakan kepala madrasah dalam mencanangkan manajemen madrasah riset di MTsN 2 Pasuruan

Dalam upaya membangun diri sebagai lembaga pendidikan Islam yang berprestasi MTsN 2 Pasuruan tidak lepas dari harapan agar madrasah ini segera dikenali dan diapresiasi oleh masyarakat sekitar. Gagasan madrasah berbasis riset sebenarnya dimulai dari ide untuk menjadikan MTsN 2 Pasuruan sebagai lembaga yang berprestasi, sesuai dengan visi dan misi madrasah yaitu *“Terwujudnya Output Yang Kompeten Dibidang Riset, Unggul Dalam Prestasi, Berjiwa Islami Dan Berwawasan Lingkungan.”*

Visi diatas merupakan manifestasi dari sebuah pemikiran dan harapan agar terwujudnya output atau lulusan yang kompeten dalam bidang riset, unggul dalam prestasi, berjiwa islami dan berwawasan lingkungan. Madrasah ini memaknai unggul salah satunya dalam bidang riset. Oleh karena itu, peningkatan mutu pendidikan di MTsN 2

Pasuruan sangat dibutuhkan seperti yang diungkapkan oleh Kepala MTsN 2 Pasuruan, Irvan Fauzi, M.Si:

“Untuk membangun madrasah yang berprestasi, kebijakan saya selaku kepala madrasah yang baru di MTsN 2 Pasuruan ini, maka program madrasah riset yang telah berjalan dari tahun 2020 ini akan dilanjutkan, kemarin setelah kita adakan rapat dinas saya langsung membuat SK pembina riset, ada perombakan ya memang salah satunya untuk pengembangan budaya riset di madrasah”⁹⁰.

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa kebijakan kepala madrasah dalam mengembangkan dan meningkatkan mutu pendidikan di MTsN 2 Pasuruan adalah dengan tetap melanjutkan program madrasah riset yang telah dilaksanakan oleh kepala madrasah yang sebelumnya karena dianggap program ini memang dirasa paling tepat dilaksanakan di MTsN 2 Pasuruan.

Ungkapan yang selaras disampaikan oleh Luluk Isnawati, M.Pd.I selaku Waka Humas dan juga tim Koordinator program riset:

“Landasan tercetusnya kita memilih menjadi madrasah riset itu ya karna memang setiap madrasah di indonesia, termasuk kita yang di bawah koordinasi kanwil jawa timur, itu memang madrasah harus menentukan keunggulannya sendiri, itu bisa memilih di risetnya di akademiknya atau di modelnya. Nah waktu itu pak muhari selaku kepala madrasah yang sebelum sekarang mengajukan sebagai madrasah unggulan dibidang riset, tahun 2019 dari situ kemudian turun SK dan kita resmi di SK di tahun 2020 menjadi Madrasah riset sehingga visi misi kita ketika SK itu turun berubah menjadi visi misi yang baru yang kita garap bersama-sama dengan pak sholikhin widyastara pdk, terwujudnya output yang kompeten dibidang riset, unggul dalam prestasi berjiwa islami dan berwawasan lingkungan. Jadi tiga unsur yang ada di visi misi itu sudah ada di visi misi

⁹⁰ Irvan Fauzi, *wawancara* (Pasuruan, 01 Agustus 2022).

sebelumnya dan ditambahkan yang baru yakni output yang kompeten dibidang riset⁹¹.

Pernyataan diatas membenarkan bahwa untuk meningkatkan mutu pendidikan di MTsN 2 Pasuruan, maka perlu kiranya sebuah lembaga memiliki keunggulan dalam bidang-bidang tertentu, dan MTsN 2 Pasuruan memberanikan diri untuk mengambil keunggulan dalam bidang riset yang di ajukan di tahun 2019 dan ter SK kan di tahun 2020.



Gambar 4.10 : SK Kemenag Madrasah Riset di MTsN 2 Pasuruan

Kemudian pernyataan diatas juga dikuatkan oleh kepala MTsN 2 Pasuruan yang lama, Drs. H. Muhari, M.Pd:

“Dasar kami adalah kami ingin membawa MTsN 2 Pasuruan itu ketika ada visi misi terwujudnya siswa yang cerdas kemudian yang melandasi disana adalah lingkungan di madrasah sana itu kan banyak dengan penelitian yang harus di teliti, tentang pabrik bagaimana cara wiraswasta itu menambah kesempurnaan wawasan keilmuan, disamping keilmuan itu supaya anak-anak punya pengalaman di pabrik itu bisa mengamalkan ilmu nya ke wiraswasta. Yang kedua disamping keilmuan yang tercapai, landasan kami adalah anak-anak kemungkinan yang di orientasikan di madrasah itu tidak semua bisa meneruskan sehingga ilmu yang dicapai menurut guru yang memberikan ilmu dan kita membandingkan dengan perguruan tinggi

⁹¹ Luluk Isnawati, wawancara (Pasuruan, 18 Juli 2022).

yang lain, maka kami pengen pengalaman anak itu dibawa ke pengalaman kehidupan yang sejahtera dunia akhirat⁹²”

Dari pernyataan diatas, dapat disimpulkan jika dasar untuk mengembangkan mutu pendidikan di MTsN 2 Pasuruan dengan program riset ini adalah dimana lembaga menginginkan terwujudnya siswa yang cerdas terutama dalam bidang riset, disamping itu lingkungan madrasah yang dirasa mendukung dalam pengembangan program ini juga menjadi pertimbangan yang lain dalam mengajukan program riset di MTsN 2 Pasuruan.

Begitu pula pernyataan yang sama di tegaskan oleh waka kurikulum MTsN 2 Pasuruan M. Taufiq, M.Pd:

“Jadi begini, kalau melihat KTSP yang kita punya sebelum masuk visi dan misi. Awalnya visi misi kita yaitu kita sebagai madrasah adiwiyata dan dulu visi nya adalah terwujudnya madrasah islam yang unggul kompetitif dan peduli lingkungan, kemudian kita ganti visi misi itu karna kita mengajukan diri sebuah brand madrasah riset. Nah awalnya kan kita risetnya hanya di bidang robotic saja ya, kita tidak memakai yang lain. Karena robotic itu kita masuk dalam tingkatan nasional maka konsep itu yang kita bawa ke lembaga sehingga ke depannya kita itu ingin menjadi madrasah riset, tapi dalam perkembangannya riset itu kan tidak hanya dibidang robotic saja tapi juga di bidang social, keagamaan sains dan lain-lain. Maka dari konsep itulah kami merubah visi dan misi kita dari madrasah adiwiyata menuju madrasah riset dengan menggunakan visi misi madrasah kita adalah terwujudnya output yang kompeten dibidang riset, unggul dalam prestasi, berjiwa islami dan berwawasan lingkungan. Jadi harapan kami lulusan dari madrasah ini nantinya tidak hanya unggul dalam bidang akademik saja tapi juga memiliki kompetensi dalam bidang riset”⁹³.

⁹² Muhari, *wawancara* (Batu, 25 Agustus 2022).

⁹³ M. Taufiq, *wawancara* (Pasuruan, 09 Agustus 2022).

Dari ungkapan di atas memberikan gambaran bahwa dasar utama dalam membuat perencanaan terkait program madrasah riset adalah berawal dari adanya prestasi-prestasi yang di raih oleh siswa dibidang riset kemudian dalam perkembangannya riset tidak hanya dalam bidang robotic saja akan tetapi di bidang social, keagamaan dan sains sehingga harapan kedepannya lembaga ini menjadi lembaga yang mencetak generasi-generasi yang berkualitas tinggi, unggul dalam bidang akademik terlebih dalam bidang riset.

Hal senada juga disampaikan oleh Riyono, M.Pd.I selaku waka kesiswaan MTsN 2 Pasuruan:

“Adanya madrasah riset kemudian masuk dalam visi dan misi itu kan awalnya memang ada penunjukan dari pusat karna kemungkinan ada yang mengusulkan sehingga muncul nama MTsN 2 Pasuruan sebagai madrasah riset dari kementerian agama pusat sehingga mau tidak mau kita breakdown dalam visi dan misi MTsN 2 Pasuruan. Jadi kita cantumkan pada tahun 2021 kita revisi untuk tiga tahunan visi dan misi itu. Kemudian itu di tindak lanjuti dengan adanya semacam workshop yang diselenggarakan oleh MTsN 2 Pasuruan yang narasumbernya kita minta dari UIN Malang yaitu Pak Malik yang memberikan materi tentang budaya riset”⁹⁴.

Dari pernyataan diatas dapat ditarik kesimpulan jika program riset di MTsN 2 Pasuruan diawali dengan pengusulan program kemudian turun SK kemenag dan selanjutnya lembaga menurunkan program riset ke dalam visi dan misi madrasah.

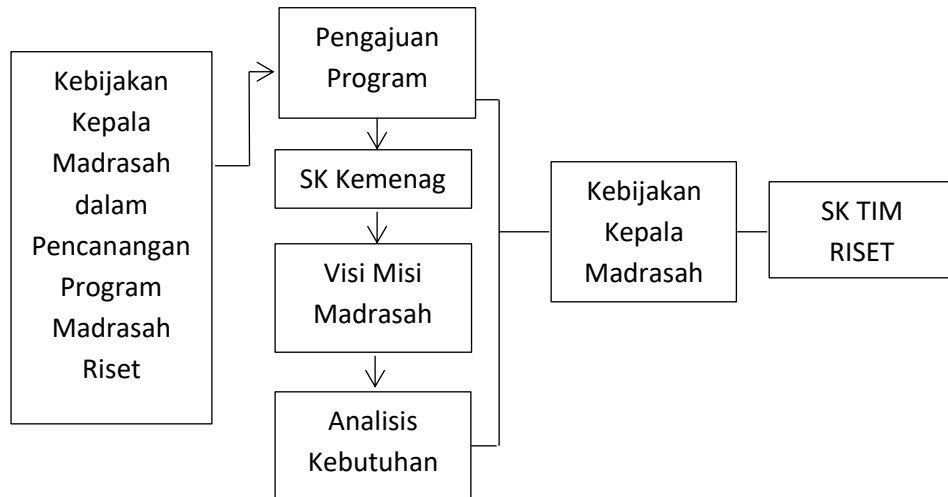
⁹⁴ Riyono, *wawancara* (Pasuruan, 01 Agustus 2022).

Hal ini di perkuat oleh pernyataan Drs. Muhari, M.Pd selaku manta kepala MTsN 2 Pasuruan:

“Untuk pengajuan awal, memang kita ini ada proposal yang mendasarinya adalah anak itu bisa punya minimal sample untuk karangan buku yang sudah ISBN sehingga disamping anak juga guru. Kebetulan kemarin syaratnya sudah memenuhi syarat, anak sudah sekian karangan yang dikarang oleh anak yang ber ISBN terus sudah ada dua atau tiga kemarin sehingga itu yang membuat Sk itu turun menjadi madrasah Riset, memang ada pengajuan tapi tidak semata-mata langsung di terima karna dasarnya itu anak punya karangan yang ber ISBN dan gurunya juga sekian persen punya karangan yang ber ISBN juga. Sehingga itu menjadi data dan dasar menjadi madrasah riset yang ada di kabupaten pasuruan. Kita kan arahnya disamping mengembangkan yang dimiliki oleh anak, karna kan anak kenyataannya walaupun tidak di dasarkan atau di proposalkan kepada madrasah riset terbukti pengalaman anak ini nanti sudah 3 tahun berturut-turut juara robotic tingkat nasional. Kemudian selain pengajuan, kemenag juga seperti menganalisis kelayakan MTsN 2 Pasuruan ini sebagai madrasah riset”⁹⁵.

Mendeteksi lebih mendalam terkait landasan utama pengembangan manajemen madrasah riset di MTsN 2 Pasuruan, dari data yang peneliti peroleh dapat dikatakan bahwa adanya pengajuan dengan alasan perlunya manajemen madrasah riset bukan sekedar karena ingin populer tetapi karena dihadapkan pada kenyataan akan tuntutan umum masyarakat terhadap madrasah yang menginginkan untuk selalu meningkatkan mutu pendidikan, kemudian didukung dengan kondisi lingkungan yang mendukung di MTsN 2 Pasuruan. Serta menindaklanjuti program-program dari kementerian agama yang selalu berinovasi di dunia pendidikan.

⁹⁵ Muhari, wawancara (Batu, 25 Agustus 2022).



Gambar 4.11 : Skema Kebijakan Kepala Madrasah dalam Pencanaan Program Riset di MTsN 2 Pasuruan

Jadi motivasi dasar teretusnya manajemen madrasah riset yang disimpulkan oleh peneliti di MTsN 2 Pasuruan merupakan tindaklanjut program ekskul robotik yang telah meraih banyak prestasi baik tingkat regional hingga nasional, kemudian di ajukanlah program riset ke kemenag untuk mengembangkan mutu pendidikan yang ada di MTsN 2 Pasuruan dan di sambut baik oleh kemenag dengan turunnya SK Madrasah Riset setelah itu dikembangkanlah visi dan misi madrasah kearah riset yang didukung oleh semua civitas akademika MTsN 2 Pasuruan dalam kegiatan pembelajaran dan kegiatan ekstrakurikuler, guna madrasah dapat terus memproduksi pengetahuan baru.

2. Implementasi Manajemen Madrasah Riset

Manajemen yang dikembangkan oleh MTsN 2 Pasuruan dalam upaya membangun mutu pendidikan sebagai lembaga pendidikan Islam yang berprestasi didasarkan pada cara berfikir bersama yang dibangun oleh segenap civitas madrasah, bahwa madrasah memposisikan diri sebagai institusi jasa yang memberikan pelayanan sesuai dengan yang diinginkan oleh masyarakat. Dengan demikian pada tataran pengelolannya selalu berusaha untuk memenuhi apa yang ada dalam pendekatan sosial dengan istilah menampung kebutuhan masyarakat.

Program-program pengembangan yang kemudian dijalankan dalam berbagai bentuk sesuai dengan wilayah bidangnya tersebut senantiasa dibarengi dengan perencanaan yang matang. perencanaan tersebut dirumuskan bersama dalam sebuah forum rapat pimpinan MTsN 2 Pasuruan. Sebagaimana dijelaskan oleh Luluk Isnawati, M.Pd selaku waka humas sebagai berikut:

“Sebelum kita mengembangkan pastinya kita harus melaksanakan program pendidikan yang mengarah ke riset yang kita lakukan adalah yang pertama melalui pembelajaran yang kedua melalui ekstrakurikuler dan yang ketiga melalui keduanya. Jadi untuk merealisasikan program riset itu kita mempunyai dua cara ini memang sudah pilihan dari negara. Nah kita sebenarnya mencoba dua-duanya, hanya saja sejak SK itu turun di tahun 2020 yang di pembelajaran belum bisa kita laksanakan karena riset yang kita berikan ke anak-anak itu harus tatap muka tidak bisa kita sampaikan secara daring karena pasti akan kesulitan memahaminya untuk anak-anak sehingga program pembelajaran yang mengarah ke riset itu yang mestinya kita lakukan belum bisa kita lakukan selama dua tahun ini sejak pandemi ada. Yang bisa lakukan ekstrakurikuler, walaupun belum boleh beroperasi tetapi

ketika ekskul KIR dan lain nya fakum, yang masih berjalan ini hanya robotic. jadi robotic itu karna secara rutin secara periodik itu di provinsi maupun tingkat nasional itu ada program lomba robotic maka walaupun ekskul tidak boleh beroperasa atau bertatap muka mereka tetap melaksanakan pembinaan untuk persiapan lomba-lomba. Jadi selama dua tahun ini kita hanya bisa merealisasikan hanya pada ekskul robotic saja. Kalau konsepnya jelas ya, kita ada 17 mata pelajaran, setiap mata pelajaran minimal harus satu kali dalam satu semester melaksanakan pembelajaran riset. Pembelajaran riset di setiap mapel itu bentuknya adalah PBL lah yang madrasah riset itu harus menggunakan model itu, satu mapel minimal satu KD itu menggunakan model PBL. Membimbing itu tidak satu mapel penuh ya, bisa kolaborasi antar mapel. Disisi pembelajaran planningnya pada masing-masing matapelajaran termuat di RPP. Di RPP langkah-langkah dan model pembelajarannya harus mengarah ke riset. Disisi Ekskul tercermin dari program ekskul KIR dan robotic”.

Dalam implementasi nya kalau dari planning jelas kalau di sisi pembelajaran termuat di RPP pada langkah-langkah pembelajaran tiap maple harus ada langkah-langkah yang mengarah pada riset yang langkah-langkahnya semua maple sudah ada lima langkah dalam pendekatan scientific itu tetapi ini tidak menjadi satu-satunya pembelajaran riset ditambah lagi dengan modelnya yakni project based learning, itu dalam pembelajaran ya, dituangkan di RPP dan dipraktekkan di pembelajaran nanti gurunya memberikan arahan dan rambu-rambu apa-apa yang harus dilakukan di penelitian ini itu, pelaksanaan penelitiannya kan di rumah berkelompok kemudian diteliti di cek kembali hasilnya oleh guru untuk di evaluasi kembali jadi berbagai unsur penelitiannya kan yang menilai gurunya sampai tahap mengkomunikasikan atau menyampaikan hasil penelitian terkait dengan action adalah guru mengevaluasi atas kinerja anak-anak jika memang hasil penelitiannya tidak sesuai dengan indikator pembelajarannya berarti ada yang perlu ada poin-poin yang di evaluasi dari sisi pembelajaran gurunya atau dari sisi anak kemudian kalau di ekskul tercermin dalam program ekskul nya di ekskul KIR yang belum aktif sama sekali sama di ekskul robotica. Jadi di ekskul robotica itu ada kegiatan-kegiatan yang langsung action anak-anak melakukan riset yang di pegang pak nanang. Untuk evaluasinya di madrasah kan sudah tersistem. Ada yang namanya RKM yang di sambung dengan RKAM ada juga yang namanya EDM. Jadi kita menentukan programnya pada awal tahun pada bulan maret kita susun dan ajukan ke Negara yang digunakan di januari bisanya disetujui pada bulan juli. Planning di tuangkan dalam RKM kemudian pelaksanaannya di program madrasah, ada program rutin

dan program isidental kemudian sisi evaluasinya pada akhir tahun. Itu kita tuangkan dalam EDM disitu seluruh kegiatan yang sudah di breakdown kita uraikan dari sisi pelaksanaannya, panitianya dan hasilnya bagaimana kelemahannya, kita evaluasinya pakai SWOT jadi kita masih terdeskripsi strengthnya, weaknessnya, opportunitynya, dan threat nya. nah tindak lanjutnya itu kita tuangkan lagi pada tahun berikutnya. Optimal tidaknya kita tergantung pada pimpinan, karena bagaimanapun kita tergantung disana”⁹⁶.

Menurut paparan diatas dapat disimpulkan jika di tahap implementasi program madrasah riset, MTsN 2 Pasuruan mencoba merencanakan pengimplementasian dalam dua kegiatan yakni pada pembelajaran serta di kegiatan ekstrakurikuler KIR dan Robotica, namun sejak SK turun yang terealisasi hanya pada kegiatan ekstrakurikuler Robotica. Kegiatan riset dalam pembelajaran terkendala adanya pandemi yang tidak memungkinkan untuk anak-anak melakukan kegiatan pembelajaran berbasis riset. Namun untuk tahapan pola pelaksanaan program ini sudah sesuai dengan fungsi manajemen yang ada dari perencanaannya yang di tuangkan di RKM di lanjutkan ke RKAM kemudian pelaksanaannya di kegiatan rutin dan kegiatan isidental pengontrolannya pada EDM tiap tahun dan tindak lanjutnya pada RKM tahun berikutnya. Namun semenjak SK turun memang belum dapat melaksanakan kegiatan ini dengan maksimal.

⁹⁶ Luluk Isnawati, *wawancara* (Pasuruan, 18 Juli 2022).

Pernyataan ini diperkuat oleh Drs. Muhari, M. Pd selaku mantan kepala MTsN 2 Pasuruan sebagai berikut:

“Memang planning itu pertama kali yang harus mengumpulkan stake holder guru-guru yang memiliki kepedulian dan kemampuan juga punya keterpanggilan, butuh guru yang kami betul-betul merencanakan awal itu mencari guru yang punya kemampuan seperti itu dan mau, itu tidak gampang. Untuk itu saat saya disana, saya punya pandangan bu luluk punya semacam kemampuan, pak ghufron, dan guru-guru yang lain. Karena itu dari segi perencanaan dari stakeholder yang kami lihat dan amati itu dari 50 sekian guru itu tidak ada 5% nya yang siap untuk memplanning dan memprogram rencana kami. Hanya guru-guru tertentu saja yang peduli dan mau serta mampu sehingga planning kami terbelenggu dan terhambat oleh tidak banyak guru yang memiliki kemampuan dan kemauan. Tapi bukan berhenti saya, ketika itu saya terpacu untuk membawa guru itu kepada biro riset yang punya motivasi tinggi tapi itu belum terlaksana sehingga kedahuluhan kami mutasi ke gresik, masih di planning saja ini butuh pendampingan, belum pelaksanaan, manajemen bagaimana caranya sampai pada tahapan yang terakhir hasil. Mohon maaf ini baru pada planning saja mengalami beberapa kendala karna kemampuan guru dan siswa itu butuh observasi terus, butuh tahapan-tahapan hipotesis 1 hipotesis 2 3 sampai pada simpulan. Ini hipotesis 1 saja menurut kerangka pikiran kami belum menemukan yang ideal. Sehingga kami dalam perencanaan ini jujur belum sampai pada pelaksanaan dan hasil”⁹⁷.

Jadi yang dapat peneliti simpulkan dari pernyataan diatas bahwa implementasi program riset di MTsN 2 Pasuruan masih berada di tahap perencanaan karna terkendala beberapa permasalahan yang butuh observasi untuk mengatasinya.

Pernyataan diatas sama halnya dengan yang disampaikan oleh Isnaul Ghufron, S. Pd selaku tim litbang madrasah riset tahun 2020-2021:

⁹⁷ Muhari, *wawancara* (Batu, 25 Agustus 2022).

“dalam implementasi, pada tahap perencanaannya saya kira belum masuk kesitu selain di visi misi sebenarnya dari visi misi itu harus kita breakdown ke RKTM, nah RKTM itu sendiri kita susun berdasarkan hasil evaluasi diri madrasah, evaluasi diri sudah di lakukan dan termasuk disitu langkah-langkah riset yang harus kita lakukan itu sudah di prioritaskan, tetapi sampai saat ini belum di tuangkan dalam RKTM entah karna penyusunan RKTM nya terhenti sampai sekarang belum tersusun di dua tahun ini. Sebenarnya perencanaannya itu ada disitu. Dan kebetulan kemarin saya termasuk tim supervise itu saya periksa beberapa mapel belum ada yang memasukkan langkah-langkah riset di RPP nya, mulai dari perencanaan sampai penilaian belum ada. Tapi ya saya maklumi itu mungkin karena kondisi SDM dari bapak Ibu guru yang kurang, kalau mungkin bapak ibu gurunya pengalaman atau basic nya meneliti mungkin bisa memasukkan disitu, mungkin karena pengalaman kurang, terus kurangnya pelatihan-pelatihan riset untuk bapak ibu guru juga jadi kalau sampai tahap action nya belum”⁹⁸.

Paparan diatas dapat disimpulkan bahwa memang pelaksanaan program riset masih pada tahap perencanaan belum pada tahap action karena banyak kendala yang di alami dalam pengimplementasian program madrasah riset ini di MTsN 2 Pasuruan.

Pernyataan diatas senada dengan yang disampaikan oleh Nanang Efendi, S. Pd selaku guru pembina ekstrakurikuler:

“Bila semua proses perencanaan, pelaksanaan, pengontrolan dilakukan pasti dampaknya luar biasa. Tapi yang sudah dilakukan baru diimplementasikan pada siswa yang akan lomba. Harusnya yang dilakukan adalah semua proses tersebut untuk semua insan madrasah. Baik siswa ataupun GTK sehingga iklim riset itu benar-benar tertanam di seluruh warga madrasah”⁹⁹.

Dapat disimpulkan jika dalam implementasi program riset ini masih pada tahap ketika mau ada event lomba saja baru ada pembinaan,

⁹⁸ Isnaul Ghufron, *wawancara* (Pasuruan, 23 Agustus 2022).

⁹⁹ Efendi Nanang, *wawancara* (Pasuruan, 05 September 2022).

seharusnya semua proses dalam manajemen dilakukan supaya hasilnya pun maksimal.

Riyono, M. Pd selaku waka kesiswaan di MTsN 2 Pasuruan menambahkan komentar:

“Persiapan itu sudah kami laksanakan jauh-jauh hari kemudian sosialisasi ini yang terbatas, waktu itu kita hadirkan guru serta anak-anak perwakilan untuk mengikuti workshop tapi untuk kita sosialisasikan masalah visi dan misi pada anak-anak sudah kita sampaikan berkali-kali terlebih kemarin ketika mau akreditasi kita gencarkan sosialisasi tentang madrasah riset kemudian pada pengontrolan saya berharap control ini berkesinambungan dengan tindak lanjutnya itu, sehingga kegiatan riset tidak putus di tengah jalan, robotic kemarin kan sempat putus ya, robotic itu seolah tidak berhubungan dengan riset namun pada dasarnya itu erat sekali hubungannya dengan riset jadi lomba-lomba kita itu berdasarkan riset anak-anak itu”

Mengambil kesimpulan dari pernyataan diatas, bahwa tahap implementasi program riset di MTsN 2 Pasuruan sudah dilakukan jauh-jauh hari dengan mensosialisasikan visi misi lembaga dan menghadirkan guru dan keterwakilan siswa untuk mengikuti workshop tentang riset yang menghadirkan narasumber dari UIN Malang.

Hal tersebut kemudian ditambahi oleh M. Taufiq, M. Pd selaku waka kurikulum MTsN 2 Pasuruan:

“Perencanaan program riset ini kalau dari penganggaran, jadi penganggaran kita murni dari DIPA dengan menganggarkan sekian persen untuk riset dari madrasah yang riset itu ditopang dari DIPA hamper 10% lebih. Dari komite juga ada anggarannya walaupun tidak banyak nanti dialihkan ke kegiatan riset terutama yang roboric. Sedangkan dari kurikulum kita membuat plain madrasah riset, kita siapkan SK tim pengelola madrasah, ada pengembang kurikulum, pengembang tendik dan pengembang pembelajaran karakter dan pengembang sarana dan prasarana. Untuk kurikulumnya nanti

pertama kita lihat input madrasah yang masuk kita lakukan pemetaan. Jadi anak-anaknya nanti di petakan ada yang kelas olahraga, kelas seni, kelas olahraga, setelah terbentuk pemetaan kelas yang kita kedepankan adalah literasi dan numerasinya, semua tidak berbasis akademik tapi berbasis pada kemampuan peserta didik. Jadi kemampuan literasi dan numerasi itu kita kembangkan ke semua model kelas, nanti dari literasi dan numerasi itu akan kelihatan kemampuan tiap individu anak, pola literasi dan numerasi ini dijalankan di semua matapelajaran yang harapannya anak-anak akan timbul keinginan untuk tau kemudian kita salurkan itu dalam bentuk pembinaan di bidang riset. Jadi gurunya dulu dilatih kemudian siswanya. Jadi ini rencana kita kedepannya seperti itu¹⁰⁰.

Dengan demikian, paparan diatas dapat disimpulkan jika memang implementasi program riset di MTsN 2 Pasuruan masih berada pada tahap perencanaan. Yang mana perencanaan ini nantinya melibatkan seluruh civitas akademika MTsN 2 Pasuruan, baik dari segi penganggaran, kurikulum hingga pelaksanaannya. Keterlibatan ini meliputi komite, pimpinan madrasah, guru serta siswa-siswi MTsN 2 Pasuruan.

Mulyanta selaku anggota komite juga membenarkan pernyataan diatas :

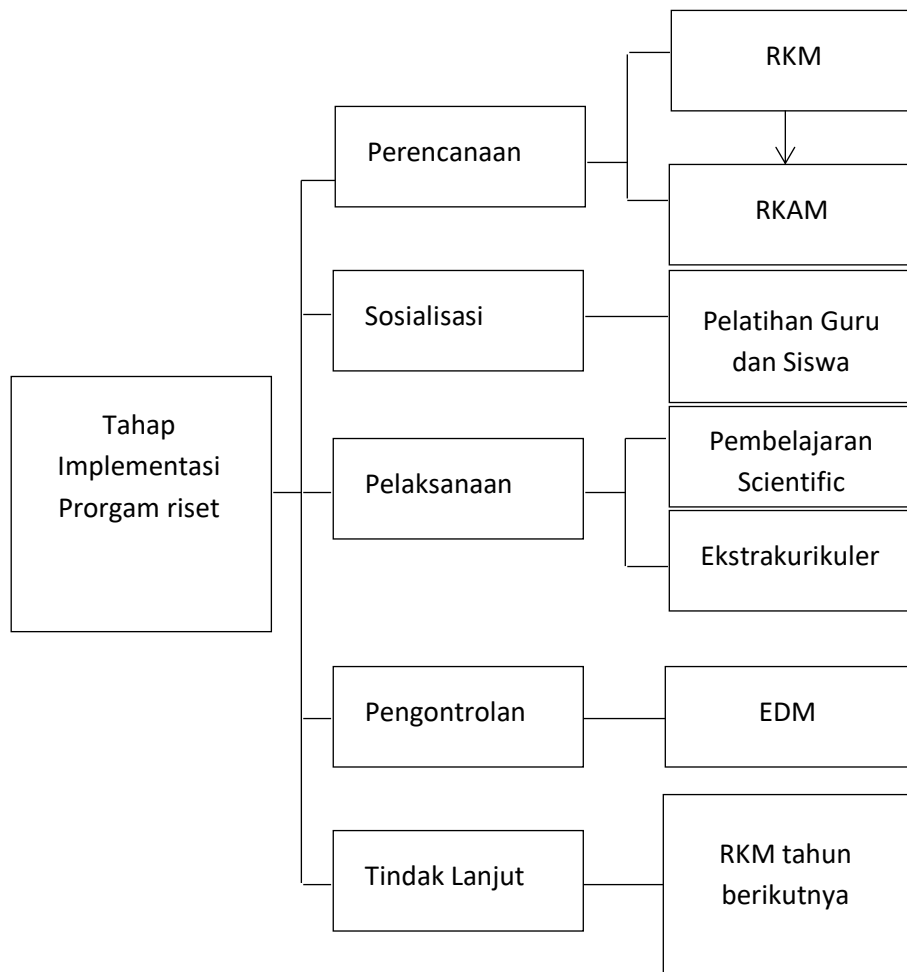
“Secara global kami selaku komite tau tentang adanya program madrasah riset di MTsN 2 Pasuruan, namun pada pelaksanaannya ya pas 2020 itu kan pandemi ya mungkin sehingga pelaksanaannya tidak kelihatan. Tapi kita selalu bersinergi dengan semua program-program yang ada di madrasah, apapun yang di programkan di madrasah ini memang selalu kita komunikasikan di awal sehingga paling tidak walaupun tidak selalu memantau paling tidak di awal sudah kita sama-sama awali mengkomunikasikan program dan biasanya nanti di akhir mesti ada hasil, begitu. Kalau biasanya untuk sarana prasarana biasanya kami kan tidak semua kegiatan itu di

¹⁰⁰ M. Taufiq, *wawancara* (Pasuruan, 09 Agustus 2022).

danai dari pemerintah ada juga yang harus dikeluarkan mandiri atau kita ini selaku komite nanti itulah tugas kita berkomunikasi dengan wali murid pada awal tahun, program sekolah disampaikan pada rapat wali murid kemudian kita komunikasikan dan nanti kita lihat sejauh mana wali murid mendukung program tersebut.¹⁰¹”

Untuk pola implementasi program ini sudah sesuai dengan fungsi manajemen yang ada dari perencanaannya yang dituangkan di RKM dilanjutkan ke RKAM kemudian pelaksanaannya di kegiatan rutin yang dimasukkan pada pembelajaran berbasis scientific dan kegiatan isidentil berupa ekstrakurikuler KIR dan Robotic, pengontrolannya pada EDM tiap tahun dan tindak lanjutnya pada RKM tahun berikutnya. Namun semenjak SK turun memang belum dapat melaksanakan kegiatan ini dengan maksimal dan masih berada di tahap perencanaan. Akan tetapi di dalam perencanaan ini ada usaha pengenalan atau sosialisasi program riset yang telah dilakukan oleh lembaga yakni workshop tentang budaya riset yang menghadirkan narasumber dari salah satu perguruan tinggi negeri serta pembelajaran dengan pendekatan berbasis scientific. Kemudian peneliti menggambarkan implementasi riset di MTsN 2 Pasuruan sebagai berikut:

¹⁰¹ Mulyanta, *wawancara* (Pasuruan, 09 Agustus 2022).



Gambar 4.12 : Skema Implementasi program riset di MTsN 2

Pasuruan

Namun dari hasil wawancara dengan beberapa narasumber serta pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan program riset di MTsN 2 Pasuruan masih pada tahapan perencanaan karena terkendala banyak permasalahan. Permasalahan itu datang dari berbagai arah seperti pandemi yang mengharuskan pembatasan pembelajaran tatap muka, kemudian rasa sadar dan kemauan gurunya akan program baru

yang ada di lembaga, kurangnya SDM yang dibutuhkan sampai pada manajemennya.

3. Dampak Manajemen Madrasah Riset di MTsN 2 Pasuruan

Dalam upaya meningkatkan mutu di MTsN 2 Pasuruan dengan mencanangkan program madrasah riset tentunya harapan dari seluruh warga di madrasah ada dampak yang positif bagi semua unsur di madrasah serta lingkungan sekitar.

Seperti yang di paparkan oleh Irvan Fauzi, M.Si selaku kepala MTsN 2 Pasuruan:

“Untuk saat ini, masih belum ada dampak yang signifikan, karena belum maksimalnya implementasi dari program ini. Dan ke depannya dampak yang diharapkan, yang jelas arahnya kan bukan hanya siswa. Tapi juga guru bisa suka menulis dan meneliti. Saya harapkan nanti ada beberapa karya tulis yang di hasilkan oleh siswa juga guru. Kalau nanti ada hasil karya tulis, baik penelitian atau berupa informasi-informasi yang berupa pengembangan madrasah kalau misalkan dibukukan bisa banyak, kita adakan seperti pameran dalam acara-acara tertentu. Bukan hanya karya tulis berupa buku saja, mungkin ada hasil-hasil atau produk-produk MTsN 2 Pasuruan. Dampaknya anak-anak menjadi terbiasa menulis atau meneliti. Sebetulnya banyak sekali yang bisa dijadikan tema untuk diteliti, tinggal peka atau tidak.¹⁰²”

Menurut pemaparan diatas memang dengan mencanangkan program madrasah riset ini diharapkan ada dampak yang positif ke semua warga madrasah, baik guru serta siswa-siswi yang nantinya memunculkan kepekaan terhadap kejadian yang di alami di sekitar lingkungan mereka namun untuk saat ini memang belum ada dampak yang signifikan dari program riset yang ada di MTsN 2 Pasuruan.

¹⁰² Irvan Fauzi, *wawancara* (Pasuruan, 01 Agustus 2022)

Pernyataan diatas diperkuat oleh Isnaul Ghufron, S.Pd selaku Tim

Litbang tahun 2020-2021:

Kalau dampak sebenarnya sudah ada termasuk bapak ibu guru yang sudah menghasilkan beberapa buku yang menjuarai kejuaraan ya walaupun belum maksimal jadi itu juga dampak dari ketika kita di tetapkan sebagai madrasah riset, walaupun bisa dihitung dengan prestasi dari bapak ibu gurunya, ya saya maklumi karena beberapa kali sudah saya dorong untuk mengikuti lomba dan kejuaraan yang sifatnya penulisan dan penelitian tapi belum banyak yang terdorong kesitu. Padahal kita sebenarnya mampumengarah kesitu, nah sementara untuk yang lainnya belum terus lagi ada perbedaan-perbedaan asumsi ketika tang mau kita teliti itu ranahnya ke keagamaan, sebenarnya ketika saya mendorong ke penulisan penelitian tentang moderasi beragama, itu beberapa bapak ibu guru minat tapi karena ada perbedaan wawasan jadi saat itu tidak di ijinakan. Kalau dari masyarakat sekitar saya rasa masih belum ada bahkan mungkin masyarakat belum menilai ini madrasah riset atau madrasah tipe yang lain karena jujur dari beberapa wali peserta didik baru, itu ya melihat dari kemegahan gedung saja, jadi kalau dampak dari madrasah risetnya itu sendiri itu belum¹⁰³.

Dari pernyataan diatas peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa dampak dari program madrasah riset ini sendiri dari sisi pendidikya ada namun kecil sekali prosentase nya. Adapun di masyarakat sekitar lingkungan madrasah belum terasa dampak apapun dari program madrasah riset ini.

Pernyataan ini kemudian diperkuat oleh Luluk Isnawati, M.Pd selaku waka humas MTsN 2 Pasuruan:

Dampak dari masyarakat luar tentang adanya program ini saya belum survey ya, saya belum melakukan survey kepuasan masyarakat belum. Jadi kita memang belum melakukan survey atas pelayanan, sehingga nanti kita menemukan index kepuasannya belum. Itu sudah saya programkan sejak tahun 2020 belum disetujui,

¹⁰³ Isnaul Ghufron, *wawancara* (Pasuruan, 23 Agustus 2022).

saya tidak tau penyebabnya apa, mungkin takut dengan hasil yang tidak bagus. Padahal hasil yang tidak bagus itu jadi bahan utama untuk melakukan perbaikan. Mungkin cara berfikir saya berbeda tapi tahun ini saya sudah bicarakan terhadap pak irvan bahwa saya meminta dana untuk melakukan survey kepuasan masyarakat. Terkait dampak yang diperoleh dalam prestasi yang kita dapatkan dari bidang riset, prestasinya kan sekarang masih robotic ya, dampaknya memang anak-anak yang daftar itu sudah bertanya, kalau ingin robotic masuknya apa. Jadi dari sisi calon pengguna jasa ini sudah menanyakan. Kemudian salah satu instrument yang dijadikan untuk wawancara itu ya tentang peminatan terhadap robotic itu ternyata peminatnya pun banyak walaupun nantikan di seleksi seperti tahun kemarin akhirnya kan turun tapi peminatnya banyak. Untuk peminat MYRES yang semula dari bidang sains, social yang awalnya satu ini sekarang mulai banyak, Anak-anak mulai muncul minat untuk ikut. Kalau diluar mungkin saya pikir jumlah kita kemarin kan 9 kelas ya sekarang jadi 10 kelas nah penambahan ini saya belum tau apa motivasinya karena seperti tadi yang saya bilang saya belum melakukan survey. Survey yang disitu saya memperoleh data motivasi orang tua menyekolahkan anaknya disini”¹⁰⁴.

Dapat disimpulkan bahwa dampak yang muncul dari program madrasah riset ini masih belum seberapa terasa di lingkungan madrasah karena belum adanya survey tentang kepuasan masyarakat.

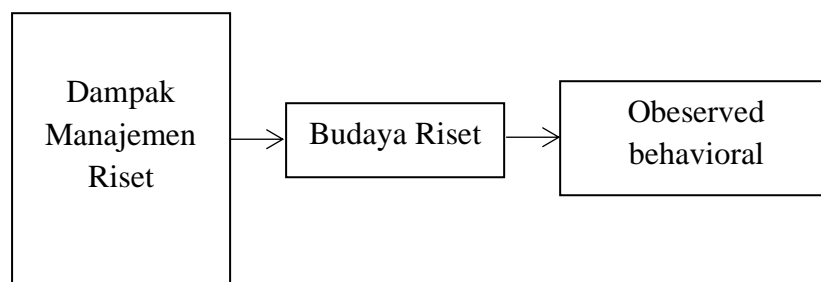
Nanang Efendi, S.Pd selaku pembina ekskul robotic di MTsN 2 Pasuruan menyampaikan:

“Dampak dari program yang telah dijalankan pada prestasi Lembaga. Dengan dicanangkannya MTSN 2 Pasuruan sebagai Madrasah riset, beberapa kegiatan yang terkait riset yang sebelumnya belum pernah dilaksanakan secara kelembagaan akhirnya dilaksanakan. Diantaranya mulai dilakukan workshop penulisan buku, workshop penulisan KTI untuk persiapan mengikuti beberapa lomba karya tulis nasional seperti Myres dan NYIA BRIN. Keikutsertaan siswa dalam beberapa event lomba karya tulis mulai menampakkan hasil yang baik dari pada tahun-tahun sebelumnya. Misalnya lomba KTI Myres yang sebelumnya belum pernah lolos tahun 2022 lolos 1 tim pada seleksi karya, meskipun belum berhasil.

¹⁰⁴ Luluk Isnawati, *wawancara* (Pasuruan, 18 Juli 2022).

Tahun 2022 ini siswa MTSN 2 Pasuruan juga mengikutkan 2 tim karya tulis untuk mengikuti National Young Inventors Award (NYIA)¹⁰⁵

Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa sebenarnya dampak dari program riset di MTsN 2 Pasuruan mulai terasa pada peningkatan mutu pendidikannya. Yang dibuktikan dengan mulai adanya workshop-workshop untuk meningkatkan potensi SDM yang ada di madrasah. Peneliti membuat skema dampak dari manajemen madrasah riset sebagai berikut:



Gambar 4.13 : Skema Dampak Manajemen Madrasah Riset di MTsN 2 Pasuruan

D. Temuan di MTsN 2 Pasuruan

Temuan pada Kasus II di MTsN 2 Pasuruan

Berdasarkan uraian di atas, maka diperoleh temuan pada kasus II sebagai berikut:

- a. Kebijakan kepala madrasah dalam mencanangkan manajemen madrasah dapat dikategorikan sebagai model kebijakan *Bottom Up*, dengan ciri-ciri sebagai berikut:

¹⁰⁵ Wawancara dengan Efendi Nanang, Guru pembina ekskul robotic MTsN 2 Pasuruan pada 02 Agustus 2022

- 1) Landasan dasar kebijakan kepala madrasah dalam mencanangkan program riset di MTsN 2 Pasuruan adalah dimana lembaga menginginkan terwujudnya siswa yang cerdas terutama dalam bidang riset, disamping itu lingkungan madrasah yang dirasa mendukung dalam pengembangan program ini juga menjadi pertimbangan yang lain dalam mengajukan program riset di MTsN 2 Pasuruan
- 2) Dari pengajuan Program madrasah riset yang dilakukan oleh MTsN 2 Pasuruan, kemudian SK madrasah penyelenggara riset diturunkan oleh kemenag melalui dirjen pendis terhadap MTsN 2 Pasuruan. Dan pihak madrasah menyambut baik program tersebut dengan menyiapkan perencanaan-perencanaan yang diperlukan dalam program ini.
- 3) Berpatokan dengan SK di tahun 2020, lembaga mengintegrasikan konsep program riset pada visi dan misi madrasah.
- 4) Paparan visi dan misi madrasah tersebut, kemudian menjadi dasar yang dipakai dalam merumuskan konsep pengembangan madrasah riset. Perencanaan pengembangan madrasah riset ini melalui analisis terhadap kebutuhan madrasah.

b. Implementasi program riset di MTsN 2 Pasuruan juga menggunakan pengembangan teori mutu deming yaitu PDCA (*Plain, Do, Check and Action*), yang dalam pelaksanaan manajemen madrasah riset ini ada tahapan Sosialisasi setelah tahap perencanaan, dengan uraian sebagai berikut:

- 1) *Tahap Perencanaan*, program madrasah riset dituangkan di Rencana Kegiatan Madrasah (RKM) yang disusun di awal tahun, dilanjutkan ke Rencana Kegiatan Anggaran Madrasah (RKAM).
- 2) *Tahap Sosialisasi*, dalam tahap ini program madrasah riset di sosialisasikan dengan cara pelatihan tentang budaya riset di madrasah dengan menghadirkan narasumber.
- 3) *Tahap Pelaksanaan*, program madrasah riset dilaksanakan pada kegiatan rutin pembelajaran dengan pendekatan scientific pada semua mapel dan juga pada kegiatan isidentil pada ekstrakurikuler seperti Karya Ilmiah Remaja (KIR) dan Robotic yang dilaksanakan satu minggu satu kali tatap muka.
- 4) *Tahap Pengontrolan*, kegiatan riset ini juga memerlukan pengontrolan dalam pelaksanaannya, pengontrolan ini dilakukan pada aplikasi Evaluasi Diri Madrasah (EDM) pada tiap tahunnya.

5) *Tahap Tindak Lanjut*, kemudian setelah dilakukan pengontrolan jika pada tahap pengontrolan ada kekurangan, maka tindak lanjut dari pengontrolan itu di tuangkan pada RKM tahun berikutnya.

c. Dampak program riset di MTsN 2 Pasuruan

Dampak terhadap lembaga, program riset ini berdampak positif untuk meningkatkan budaya riset di MTsN 2 Pasuruan, walau masih terasa di siswa dan siswinya saja. Dengan dibuktikan tumbuhnya karakter budaya organisasi di MTsN 2 Pasuruan khususnya pada bidang riset yaitu adanya keberaturan cara bertindak dari siswa yang dapat diamati (*Observed behavioral regularities*) yakni siswa-siswi rutin mengikuti ajang olimpiade baik tingkat regional maupun nasional di bidang riset terutama pada ajang robotic.

TABEL 4.2 TEMUAN PENELITIAN KASUS II DI MTsN 2

PASURUAN

MANAJEMEN MADRASAH RISET DALAM MEWUJUDKAN

BUDAYA RISET DI MADRASAH

NO	Fokus Penelitian	Temuan Penelitian	
		Ciri-ciri	Kategori
1	Kebijakan kepala madrasah dalam mencanangkan manajemen madrasah riset di MTsN 2 Pasuruan	<p>Landasan dasar kebijakan untuk mengembangkan mutu pendidikan di MTsN 2 Pasuruan dengan program riset ini adalah dimana lembaga menginginkan terwujudnya siswa yang cerdas terutama dalam bidang riset, disamping itu lingkungan madrasah yang dirasa mendukung dalam pengembangan program ini juga menjadi pertimbangan yang lain dalam mengajukan program riset di MTsN 2 Pasuruan</p> <p>Dari pengajuan Program madrasah riset yang dilakukan oleh MTsN 2 Pasuruan memberikan penekanan pada dua hal yang memotivasi, yaitu: <i>Pertama</i>, motivasi internal. Artinya program ini ada factor pendukung dari dalam lembaga, yang dimaksudkan prestasi-prestasi siswa terutama</p>	Model kebijakan <i>Bottom Up</i>

		<p>pada bidang robotic, kemudian SK yang diturunkan oleh kemenag terhadap MTsN 2 Pasuruan sebagai madrasah riset. Dan pihak madrasah menyambut baik program tersebut dengan menyiapkan perencanaan-perencanaan yang diperlukan dalam program ini. <i>Kedua</i>, adanya factor eksternal. Artinya, dengan adanya kepercayaan masyarakat sekitar terhadap MTsN 2 Pasuruan memotivasi madrasah untuk mengembangkan program tersebut, potensi serta prestasi-prestasi yang ada didalam diri madrasah, guna untuk menjadi madrasah yang memiliki output yang kompeten dibidang riset, unggul dalam prestasi, berjiwa islami dan berwawasan lingkungan</p> <p>Berpatokan dengan motivasi itu, kemudian pihak madrasah mencoba untuk mengusulkan program ini ke kemenag pusat yang selanjutnya di tindak lanjuti dengan turunnya SK dari dirjen pendis kemenag, setelah turun SK di tahun 2020, lembaga</p>	
--	--	--	--

		<p>mengintegrasikan konsep program riset pada visi dan misi madrasah</p> <p>Paparan visi dan misi madrasah tersebut, kemudian menjadi dasar yang dipakai dalam merumuskan konsep pengembangan madrasah riset. Perencanaan pengembangan madrasah riset ini melalui analisis terhadap kebutuhan madrasah</p>	
2	Pola Implementasi program riset di MTsN 2 Pasuruan	<p><i>Tahap Perencanaan</i>, program madrasah riset dituangkan di Rencana Kegiatan Madrasah (RKM) yang disusun di awal tahun, dilanjutkan ke Rencana Kegiatan Anggaran Madrasah (RKAM)</p> <p><i>Tahap Pelaksanaan</i>, program madrasah riset dilaksanakan pada kegiatan rutin pembelajaran dengan pendekatan scientific pada semua mapel dan juga pada kegiatan isidentil pada ekstrakurikuler seperti Karya Ilmiah Remaja (KIR) dan Robotik yang dilaksanakan satu minggu satu kali tatap muka</p> <p><i>Tahap Pengontrolan</i>, kegiatan riset ini juga memerlukan pengontrolan dalam</p>	Kebijakan pelaksanaan manajemen riset <i>Bottom Up</i> di MTsN 2 Pasuruan menggunakan model PDCA (<i>Plain, Do, Check and Action</i>)

		pelaksanaannya, pengontrolan ini dilakukan pada aplikasi Evaluasi Diri Madrasah (EDM) pada tiap tahunnya.	
		<i>Tahap Tindak Lanjut</i> , kemudian setelah dilakukan pengontrolan jika pada tahap pengontrolan ada kekurangan, maka tindak lanjut dari pengontrolan itu di tuangkan pada RKM tahun berikutnya,	
3	Dampak dari manajemen madrasah riset di MTsN 2 Pasuruan	Dampak dari program riset di Lembaga MTsN 2 Pasuruan mulai terasa walau prosentasenya belum maksimal pada prestasi siswa. Dampak yang muncul dari program madrasah riset ini masih belum seberapa terasa di masyarakat sekitar madrasah karena pada tahap implementasi masih belum dijalankan secara sempurna	Dampak Kebijakan <i>Bottom Up</i>

E. Temuan Lintas Kasus

Berdasarkan bahasan mengenai paparan data dan temuan penelitian tiap kasus di atas, kemudian dilanjutkan dengan analisis lintas kasus, manajemen madrasah riset dalam mewujudkan budaya riset di madrasah di MTsN 3 Malang dan MTsN 2 Pasuruan, dapat digambarkan pada tabel sebagai berikut:

Tabel : 4.3

TEMUAN LINTAS KASUS

MANAJEMEN MADRASAH RISET DALAM MEWUJUDKAN

BUDAYA RISET DI MADRASAH DI MTsN 3 MALANG DAN

MTsN 2 PASURUAN

NO	Fokus Penelitian	MTsN 3 Malang	MTsN 2 Pasuruan	Temuan Lintas Kasus
1	Kebijakan kepala madrasah dalam mencanangkan manajemen madrasah riset	Motivasi yang mendasari manajemen riset di MTsN 3 Malang merupakan sebuah kebijakan baru yang dilakukan secara terus menerus yang disusun oleh Kementerian Agama yang bertujuan untuk mengembangkan mutu pendidikan madrasah, kemudian diturunkan pada visi dan misi madrasah	Motivasi dasar untuk mengembangkan mutu pendidikan di MTsN 2 Pasuruan dengan program riset ini adalah dimana lembaga menginginkan terwujudnya siswa yang cerdas terutama dalam bidang riset, disamping itu lingkungan madrasah yang dirasa mendukung dalam pengembangan program ini juga menjadi pertimbangan yang lain dalam mengajukan	Adanya perbedaan kategori antara MTsN 3 Malang dan MTsN 2 Pasuruan dalam pencaangan program madrasah riset yakni MTsN 3 Malang masuk kategori Madrasah Riset Pointed by Project, dengan model kebijakan Top Down sedangkan MTsN 2

			program riset di MTsN 2 Pasuruan	Pasuruan Kategori Inisiation dengan model kebijakan Bottom Up
		<p>Program madrasah riset memberikan penekanan pada dua hal yang memotivasi, yaitu: <i>Pertama</i>, motivasi internal. Artinya program madrasah riset ini dimotivasi dengan adanya SK yang diturunkan oleh kemenag terhadap MTsN 3 Malang sebagai madrasah riset. Dan pihak madrasah menyambut baik program tersebut serta benar-benar menjalankan dan mengembangkan program tersebut dengan baik dan bekerjasama dengan semua pihak yang terkait dengan program tersebut. <i>Kedua</i>, adanya factor eksternal. Artinya, dengan adanya kepercayaan masyarakat sekitar terhadap MTsN 3 Malang</p>	<p>Berpatokan dengan motivasi itu, kemudian pihak madrasah mencoba untuk mengusulkan program ini yang selanjutnya di tindak lanjuti dengan turunnya SK dari kemenag, setelah SK turun lembaga menurunkan konsep program riset pada visi dan misi madrasah, program madrasah riset memberikan penekanan pada dua hal yang memotivasi, yaitu: <i>Pertama</i>, motivasi internal. Artinya program madrasah riset ini dimotivasi dengan adanya factor pendukung dari dalam lembaga, yang dimaksudkan prestasi-prestasi siswa terutama pada bidang robotic, kemudian SK yang</p>	

		<p>memotivasi madrasah untuk mengembangkan program tersebut, potensi serta prestasi-prestasi yang ada didalam diri madrasah, guna untuk menjadi madrasah berkualitas, unggul komprehensif dan berwawasan internasional</p>	<p>diturunkan oleh kemenag terhadap MTsN 2 Pasuruan sebagai madrasah riset. Dan pihak madrasah menyambut baik program tersebut dengan menyiapkan perencanaan-perencanaan yang diperlukan dalam program ini. <i>Kedua</i>, adanya factor eksternal. Artinya, dengan adanya kepercayaan masyarakat sekitar terhadap MTsN 2 Pasuruan memotivasi madrasah untuk mengembangkan program tersebut, potensi serta prestasi-prestasi yang ada didalam diri madrasah, guna untuk menjadi madrasah yang memiliki output yang kompeten dibidang riset, unggul dalam prestasi, berjiwa islami dan</p>	
--	--	--	--	--

			berwawasan lingkungan.
		<p>Paparan visi dan misi madrasah tersebut, kemudian menjadi dasar yang dipakai dalam merumuskan konsep pengembangan madrasah riset. Perencanaan pengembangan madrasah riset melalui analisa terhadap kebutuhan masyarakat. Analisa ini berfungsi untuk melihat kekuatan dan kelemahan madrasah, kemudian ancaman dan peluang madrasah ke depan.</p>	<p>Paparan visi dan misi madrasah tersebut, kemudian menjadi dasar yang dipakai dalam merumuskan konsep pengembangan madrasah riset. Perencanaan pengembangan madrasah riset melalui analisa terhadap kebutuhan masyarakat. Analisa ini berfungsi untuk melihat kekuatan dan kelemahan madrasah, kemudian ancaman dan peluang madrasah ke depan</p>
		<p>Konsep madrasah riset yang dilakukan di MTsN 3 Malang mencakup aspek fisik dan non fisik. Dimulai dari membangun performa fisik dengan</p>	<p>Perencanaan program madrasah riset yang dilakukan di MTsN 2 Pasuruan mencakup aspek fisik dan non fisik. Dimulai dari membangun performa fisik</p>

		<p>mempersiapkan sarana dan pasarana untuk menukung terlaksananya proram madrasah riset yang siap bersaing dengan madrasah lain. Sedangkan dari sisi non fisik adalah membangun potensi-potensi semua unsur yang ada dalam madrasah, baik peserta didiknya hingga pendidiknya sebagai substansi mendasar</p>	<p>dengan mempersiapkan sarana dan pasarana untuk menukung terlaksananya program madrasah riset yang siap bersaing dengan madrasah lain. Sedangkan dari sisi non fisik adalah membangun potensi-potensi semua unsur yang ada dalam madrasah, baik peserta didiknya hingga pendidiknya sebagai substansi mendasar</p>	
		<p>Ada upaya membangun jalinan hubungan yang harmonis antara madrasah dengan masyarakat melalui event formal maupun non formal, dimana melalui hubungan yang harmonis tersebut, diharapkan tercapai dukungan dan kepercayaan</p>	<p>Dalam perencanaan program riset ini ada upaya membangun jalinan hubungan yang harmonis antara madrasah dengan masyarakat melalui event formal maupun non formal, dimana melalui hubungan yang harmonis tersebut, diharapkan</p>	

		yang didapat oleh madrasah dan terlaksananya proses pendidikan di madrasah yang berkualitas, unggul komprehensif dan berwawasan internasional.	tercapai dukungan dan kepercayaan yang didapat oleh madrasah dan terlaksananya proses pendidikan di madrasah yang berkualitas, mencetak output yang kompeten dibidang riset, unggul dalam prestasi, berjiwa islami dan berwawasan lingkungan.	
2	Pola Implementasi Program Riset di Madrasah	<p><i>Tahap Perencanaan</i>, di tahap ini program disusun dalam suatu rencana kerja madrasah (RKM), kemudian pihak pimpinan membuat tim riset. Setelah terbentuk tim riset maka tim riset membuat program kerja dan berkoordinasi dengan pimpinan untuk menentukan pelaksanaan kegiatan serta guru pembinanya.</p> <p><i>Tahap Pelaksanaan</i>, pada</p>	<p><i>Tahap Perencanaan</i>, dituangkan di RKM dilanjutkan ke RKAM. <i>Tahap Pelaksanaan</i>, dilaksanakan pada kegiatan rutin pembelajaran dengan pendekatan scientific pada semua mapel dan kegiatan isidentil pada ekstrakurikuler KIR dan Robotic. <i>Tahap Pengontrolan</i>, dilaksanakan pada EDM tiap tahun dan <i>Tahap Tindak</i></p>	Adanya kesamaan pola implementasi yang digunakan di kedua lembaga yaitu pengembangan Teori Mutu Deming yaitu PDCA (<i>Plan, Do, Check and Action</i>) menjadi PDSCA (<i>Plan, Do, Socialization, Check and</i>

		<p>tahap ini sebelum madrasah melaksanakan program riset, madrasah juga melaksanakan sosialisasi terhadap semua civitas akademika MTsN 3 Malang yang dikemas dengan rapat dinas dewan guru, didalam rapat dinas itu nanti diharapkan semua dewan guru merespon baik rencana kegiatan tersebut yang kemudian dalam pelaksanaannya semua unsur madrasah saling bersinergi. Sosialisasi juga dilakukan secara konvensional melalui wali kelas serta pecan kegiatan-kegiatan umum yang ada disekolah.</p> <p>Setelah disosialisasikan, tim riset melaksanakan program ini dengan dua pola,</p>	<p><i>Lanjut</i>, pada RKM tahun berikutnya.</p>	<p><i>Action</i>) pada implementasi manajemen madrasah riset</p>
--	--	--	--	--

		<p>yakni dengan memasukkan program riset ini pada kegiatan intrakurikuler yang di kemas di mata pelajaran mulok 2JP setiap minggunya, dan juga melalui kegiatan ekstrakurikuler yang dalam satu minggu satu kali tatap muka. Namun jika akan menghadapi olimpiade maka pembinaan dilaksanakan lebih intens</p>		
		<p><i>Tahap Pengecekan,</i> setelah pelaksanaan program riset ini berjalan, pihak-pihak terkait dengan program ini yang dimaksud adalah tim riset, guru pembina riset dan peserta didik. Semua pelaksana program riset melakukan pengecekan tentang sejauh</p>		

		<p>mana capaian hasil program kerja yang telah dilaksanakan, biasanya pengecekan ini dilakukan dua kali dalam satu tahun. Jika dalam pelaksanaan ada kendala, maka akan dikoordinasikan dan dikonsultasikan dengan pimpinan serta waka yang berkaitan</p>		
		<p><i>Tahap Tindak Lanjut</i>, di tahap ini menjadi penting karena pada tahapan ini menjadi tahapan perbaikan ketika pelaksanaan program riset yang telah dijalankan oleh MTsN 3 Malang mengalami kendala atau hambatan. jika itu terkait sarana prasarana maka koordinator tim riset berkonsultasi dan berkoordinasi dengan waka</p>		

		<p>sarpras yang kemudian waka sarpras melanjutkan untuk merencanakan di RKM tahun berikutnya, tentu dengan persetujuan pimpinan madrasah. Namun jika kendala datang dari siswa, maka guru pembina melakukan analisis untuk mencari factor penyebab munculnya kendala tersebut.</p>		
3	Dampak dari manajemen madrasah riset	<p>Dampak terhadap lembaga, program riset ini berdampak sangat positif untuk lembaga, baik ke siswa, guru serta lembaga. Dengan adanya program riset ini, dampak ke siswa nya yaitu menjadi lebih peka terhadap yang terjadi dilingkungan sekitar serta menjadi pribadi yang memiliki percaya diri yang</p>	<p>Dampak yang muncul dari program madrasah riset di lembaga mulai muncul walau belum seberapa signifikan karena pada tahap implementasi masih belum dijalankan secara sempurna.</p>	<p>Terdapat perbedaan dampak dari program riset ini. Jika di MTsN 3 Malang dampak yang muncul adalah adanya budaya riset di Lembaga dibuktikan 6 karakter budaya organisasi dalam teori Fred Luthan</p>

		<p>tinggi terutama pada bidang riset dan presentasi. Sedangkan dampak untuk guru sendiri, guru menjadi lebih produktif dalam menghasilkan karya-karya terbaru terutama pada bidang penelitian serta mampu menghasilkan siswa-siswa yang siap saing di ranah olimpiade tingkat regional, nasional maupun internasional.</p>		<p>dan Edgar Schein yaitu (1) <i>observed behavioral regularities</i>; (2) <i>norms</i>; (3) <i>dominant value</i>. (4) <i>philosophy</i>; (5) <i>rules</i> dan (6) <i>organization climate</i>. Sedangkan kasus di MTsN 2 Pasuruan dampak di lembaga masih di tahap <i>Observed behavioral regularities</i> karena implementasi yang kurang maksimal.</p>
		<p>Dampak terhadap lingkungan sekitar, program riset ini juga memunculkan dampak yang positif terhadap lingkungan madrasah, dengan adanya program ini beserta prestasi-prestasinya, maka masyarakat sekitar semakin percaya terhadap MTsN 3 Malang sebagai lembaga yang</p>	<p>Sedangkan dampak yang di rasa dari program ini ke masyarakat sekitar madrasah masuk belum ada, karena belum diadakannya survey terhadap wali siswa terkait kepuasan pelayanan dan pengembangan program di madrasah.</p>	

		unggul terutama dalam bidang riset.		
--	--	-------------------------------------	--	--

F. Proposisi-proposisi yang diajukan dari temuan lintas kasus

Paparan tersebut di atas membahas tentang tiga hal yaitu : 1) aspek yang melandasi kebijakan kepala madrasah dalam mencanangkan manajemen madrasah riset; 2) implementasi manajemen madrasah riset; 3) dampak manajemen madrasah riset dalam meningkatkan budaya riset di madrasah.

Ketiga fenomena tersebut menjadi basis penyusunan proposisi penelitian ini Berdasar hasil analisis data dan diskusi temuan lintas kasus disesuaikan dengan fokus penelitian, maka secara induktif konseptualistik disusun proposisi-proposisi tentang manajemen madrasah riset dalam mewujudkan budaya riset sebagai berikut :

- a. Jika aspek yang melandasi kebijakan kepala madrasah dalam pelaksanaan manajemen madrasah riset di tunjuk langsung dari kemenag maka dapat dikategorikan sebagai madrasah yang menjalankan manajemen madrasah riset berbasis *Pointed by Project*. Sedangkan jika aspek yang melandasi kebijakan kepala madrasah dalam pelaksanaan manajemen madrasah riset itu karena adanya inisiatif dari warga madrasah untuk meningkatkan mutu Pendidikan dengan cara pengajuan program maka dapat

dikategorikan sebagai madrasah yang menjalankan manajemen madrasah riset berbasis *Inisiation* .

- b. Jika dalam implementasi manajemen madrasah riset di kedua Lembaga menggunakan langkah-langkah pendekatan sebagaimana yang terdapat di teori manajemen mutu Deming yaitu PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) namun dalam pelaksanaannya terdapat tahapan sosialisasi setelah tahap perencanaan maka penemuan dari penelitian ini ada mengembangkan teori Deming menjadi PSDCA (*Plan, Sosialization, Do, Check, Act*).
- c. Jika enam karakter dalam teori budaya organisasi di terapkan dalam menjalankan manajemen madrasah riset ini maka dampak yang Nampak akan sangat terlihat, terutama pada peningkatan budaya riset di madrasah.

Tabel 4.4

Relasi Fokus Masalah, Teori, Temuan dan Proposisi

NO	Fokus Penelitian	Perspektif Teori	Temuan Situs I MTsN 3 Malang	Temuan Situs II MTsN 2 Pasuruan	Proposisi
1	Kebijakan kepala madrasah dalam mencanakan manajemen madrasah riset	Strategi pengembangan madrasah ke depan, sejalan dengan kebijakan pemerintah dalam hal ini Kementerian Agama, bahwa madrasah secara kelembagaan perlu dikembangkan dari sifat reaktif dan proaktif terhadap perkembangan masyarakat menjadi <i>rekonstruksionistik-sosial</i> (penyusunan kembali). Artinya madrasah perlu aktif ikut memberi corak dan arah terhadap perkembangan masyarakat yang dicita-citakan. Untuk memiliki kemandirian menjangkau keunggulan,	Kebijakan yang melandasi adanya program madrasah riset di MTsN 3 Malang merupakan sebuah kebijakan baru yang disusun oleh Kementerian Agama kemudian diturunkan pada SK Madrasah Riset. Berpatokan SK tersebut untuk memudahkan dalam mewujudkan program ini kemudian MTsN 3 Malang	Landasan dasar kebijakan untuk mengembangkan mutu pendidikan di MTsN 2 Pasuruan dengan program riset ini adalah dimana lembaga menginginkan terwujudnya siswa yang cerdas terutama dalam bidang riset, disamping itu lingkungan madrasah yang dirasa mendukung dalam pengembangan program ini juga	Jika aspek yang melandasi kebijakan kepala madrasah dalam pelaksanaan manajemen madrasah riset di tunjuk langsung dari kemenag maka dapat dikategorikan sebagai madrasah yang menjalankan program madrasah riset <i>Pointed by Project</i> dengan model kebijakan <i>Top Down</i> . Sedangkan jika motivasi yang melandasi kebijakan

		<p>filosofi ini perlu dijabarkan dalam strategi pengembangan pendidikan madrasah yang visioner, lebih memberi nilai tambah strategis, dan lebih meningkatkan harkat dan martabat manusia. Strategi pengembangan pendidikan madrasah perlu dirancang agar mampu menjangkau alternatif jangka panjang dan dapat menghasilkan perubahan yang signifikan ke arah pencapaian visi dan misi lembaga, sehingga akan memiliki keunggulan komparatif dan kompetitif . Dalam menciptakan sebuah organisasi manajemen yang efektif, terdapat dua jenis pendekatan komunikasi organisasi, yakni</p>	<p>mengintegrasikan madrasah riset pada visi dan misi madrasah. Paparan visi dan misi madrasah tersebut, kemudian menjadi dasar yang dipakai dalam merumuskan konsep pengembangan madrasah riset di MTsN 3 Malang. Perencanaan pengembangan madrasah riset melalui analisis terhadap kebutuhan Lembaga.</p> <p>Kemudian dengan adanya SK madrasah riset, maka yang dilakukan di MTsN 3 Malang memperbaiki aspek pendukung yang mencakup aspek fisik</p>	<p>menjadi pertimbangan yang lain dalam mengajukan program riset di MTsN 2 Pasuruan. Dari pengajuan Program madrasah riset yang dilakukan oleh MTsN 2 Pasuruan memberikan penekanan pada dua hal yang memotivasi, yaitu: <i>Pertama</i>, motivasi internal. Artinya program ini ada factor pendukung dari dalam lembaga, yang dimaksudkan prestasi-prestasi siswa terutama pada bidang robotic, kemudian SK yang diturunkan oleh</p>	<p>kepala madrasah dalam pelaksanaan manajemen madrasah riset itu karena adanya inisiatif dari warga madrasah untuk meningkatkan mutu Pendidikan dengan cara pengajuan program maka dapat dikategorikan sebagai madrasah yang menjalankan program madrasah riset <i>Inisiation</i> dengan model kebijakan <i>Bottom Up</i></p>
--	--	---	---	--	--

		<p>pendekatan Top Down dan pendekatan Bottom Up. Pendekatan Top Down merupakan pendekatan yang paling umum diterapkan mayoritas organisasi, yang mana komunikasi dan arahan ditetapkan oleh pemimpin organisasi, dan disampaikan kepada anggota tim organisasi. Sedangkan, pendekatan Bottom Up adalah sebaliknya, yakni pendekatan yang komunikasi dan arahnya sebagian besar ditetapkan dan disuarakan oleh para anggota organisasi, dan disampaikan kepada pemimpin organisasi atau manajemen tingkat atas. Dilihat dari pengertiannya, kedua pendekatan komunikasi</p>	<p>dan non fisik. Dimulai dari membangun performa fisik dengan mempersiapkan sarana dan pasarana untuk menukung terlaksananya proram madrasah riset yang siap bersaing dengan madrasah lain. Sedangkan dari sisi non fisik adalah membangun potensi-potensi semua unsur yang ada dalam madrasah, baik peserta didiknya hingga pendidiknya sebagai substansi mendasar dengan melakukan pembinaan-pembinaan.</p> <p>Setelah di analisis dan dilakukan perbaikan aspek-aspek Lembaga,</p>	<p>kemenag terhadap MTsN 2 Pasuruan sebagai madrasah riset. Dan pihak madrasah menyambut baik program tersebut dengan menyiapkan perencanaan-perencanaan yang diperlukan dalam program ini. <i>Kedua</i>, adanya factor eksternal. Artinya, dengan adanya kepercayaan masyarakat sekitar terhadap MTsN 2 Pasuruan memotivasi madrasah untuk mengembangkan program tersebut, potensi serta prestasi-prestasi yang ada didalam</p>	
--	--	--	--	--	--

		<p>organisasi ini berbeda dari segi sumber dan arah komunikasinya</p>	<p>pimpinan mengeluarkan SK Tim Riset untuk memudahkan dalam pelaksanaan program riset ini</p>	<p>diri madrasah, guna untuk menjadi madrasah yang memiliki output yang kompeten dibidang riset, unggul dalam prestasi, berjiwa islami dan berwawasan lingkungan.</p> <p>Berpatokan dengan motivasi itu, kemudian pihak madrasah mencoba untuk mengusulkan program ini ke kemenag pusat yang selanjutnya di tindak lanjuti dengan turunnya SK dari dirjen pendis kemenag, setelah turun SK di tahun 2020, lembaga</p>	
--	--	---	--	---	--

				<p>mengintegrasikan konsep program riset pada visi dan misi madrasah.</p> <p>Paparan visi dan misi madrasah tersebut, kemudian menjadi dasar yang dipakai dalam merumuskan konsep pengembangan madrasah riset. Perencanaan pengembangan madrasah riset ini melalui analisis terhadap kebutuhan madrasah</p>	
2	Pola Implementasi Program riset	Pada era globalisasi yang semakin berkembang saat ini, banyak lembaga pendidikan – khususnya	<i>Tahap Perencanaan</i> , di tahap ini program disusun dalam suatu rencana program kerja madrasah (RKM),	<i>Tahap Perencanaan</i> , program madrasah riset dituangkan di Rencana Kegiatan Madrasah (RKM)	Implementasi manajemen madrasah riset terlaksana dengan baik dengan

		<p>lembaga pendidikan Islam – yang sudah mulai berbenah. Perubahan yang mereka lakukan dimulai dari pembenahan manajemen organisasi, pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) dengan sistem pengembangan yang berkesinambungan serta pembenahan di bidang sarana dan prasarana. Pembenahan dalam lingkup lembaga pendidikan merupakan suatu keharusan agar bisa menghadapi perkembangan zaman dan untuk pengembangan</p>	<p>kemudian pihak pimpinan membuat tim riset. Setelah terbentuk tim riset maka tim riset membuat program kerja dan berkoordinasi dengan pimpinan untuk menentukan pelaksanaan kegiatan serta guru pembinanya.</p> <p><i>Tahap Pelaksanaan,</i> pada tahap ini sebelum madrasah melaksanakan program riset, madrasah juga melaksanakan sosialisasi terhadap semua civitas akademika MTsN 3 Malang yang dikemas dengan pembinaan dan menghadirkan narasumber, dalam pembinaan itu nanti diharapkan semua dewan guru merespon</p>	<p>yang disusun di awal tahun, dilanjutkan ke Rencana Kegiatan Anggaran Madrasah (RKAM).</p> <p><i>Tahap Pelaksanaan,</i> program madrasah riset dilaksanakan pada kegiatan rutin pembelajaran dengan pendekatan scientific pada semua mapel dan juga pada kegiatan isidentil pada ekstrakurikuler seperti Karya Ilmiah Remaja (KIR) dan Robotic yang dilaksanakan satu minggu satu kali tatap muka.</p> <p><i>Tahap Pengontrolan,</i> kegiatan riset ini juga</p>	<p>memperhatikan beberapa langkah-langkah pendekatan model sebagaimana yang terdapat di teori manajemen dalam PDCA, singkatan dari "<i>Plan, Do, Check, Act</i>" yaitu merencanakan kegiatan program riset, mensosialisasikan program riset keseluruh warga madrasah, melaksanakan rencana kegiatan dari program riset, mengontrol pelaksanaan kegiatan secara rutin, dan menindaklanjuti atau</p>
--	--	--	--	--	--

		<p>manajemen mutu suatu Lembaga.</p> <p>PDCA adalah singkatan dari Plan, Do, Check dan Act, yaitu siklus peningkatan proses (<i>process improvement</i>) yang berkesinambungan atau secara terus menerus, seperti lingkaran yang tidak ada akhirnya. Suatu proses pemecahan masalah empat langkah yang umum digunakan dalam pengendalian kualitas adalah PDCA, singkatan dari "Plan, Do, Check, Act" (Rencanakan, Kerjakan, Periksa, Tindak lanjut). PDCA dikenal sebagai "siklus Shewhart", karena</p>	<p>baik rencana kegiatan tersebut yang kemudian dalam pelaksanaannya semua unsur madrasah saling bersinergi. Sosialisasi juga dilakukan secara konvensional melalui wali kelas serta pekan kegiatan-kegiatan umum yang ada di sekolah. Setelah disosialisasikan, tim riset melaksanakan program ini dengan dua pola, yakni dengan memasukkan program riset ini pada kegiatan intrakurikuler yang di kemas di mata pelajaran mulok 2JP setiap minggunya, dan juga melalui kegiatan ekstrakurikuler yang dalam satu minggu satu kali tatap muka. Namun jika akan menghadapi</p>	<p>memerlukan pengontrolan dalam pelaksanaannya, pengontrolan ini dilakukan pada aplikasi Evaluasi Diri Madrasah (EDM) pada tiap tahunnya.</p> <p><i>Tahap Tindak Lanjut</i>, kemudian setelah dilakukan pengontrolan jika pada tahap pengontrolan ada kekurangan, maka tindak lanjut dari pengontrolan itu di tuangkan pada RKM tahun berikutnya</p>	<p>mengkoordinasikan kepada pimpinan madrasah jika dalam pelaksanaan program terdapat suatu permasalahan maka output dari program ini akan maksimal.</p>
--	--	---	---	---	--

		<p>pertama kali dikemukakan oleh <i>Walter Shewhart</i> beberapa puluh tahun yang lalu. Namun dalam perkembangannya, analisis PDCA lebih sering disebut “siklus Deming”. Hal ini disebabkan karena Deming adalah orang yang mempopulerkan penggunaannya dan memperluas penerapannya. Namun, Deming sendiri selalu merujuk metode ini sebagai siklus Shewhart, yang dianggap sebagai bapak pengendalian kualitas statistik. PDCA adalah cara yang bermanfaat untuk</p>	<p>olimpiade maka pembinaan dilaksanakan lebih intens.</p> <p><i>Tahap Pengecekan</i>, setelah pelaksanaan program riset ini berjalan, pihak-pihak terkait dengan program ini yang dimaksud adalah tim riset, guru pembina riset dan peserta didik. Semua pelaksana program riset melakukan pengecekan tentang sejauh mana capaian hasil program kerja yang telah dilaksanakan, biasanya pengecekan ini dilakukan dua kali dalam satu tahun. Jika dalam pelaksanaan ada kendala, maka akan dikoordinasikan dan dikonsultasikan dengan</p>		
--	--	---	---	--	--

		melakukan perbaikan secara terus menerus tanpa berhenti	<p>pimpinan serta waka yang berkaitan.</p> <p><i>Tahap Tindak Lanjut</i>, di tahap ini menjadi penting karena pada tahapan ini menjadi tahapan perbaikan ketika pelaksanaan program riset yang telah dijalankan oleh MTsN 3 Malang mengalami kendala atau hambatan. jika itu terkait sarana prasarana maka koordinator tim riset berkonsultasi dan berkoordinasi dengan waka sarpras yang kemudian waka sarpras melanjutkan untuk merencanakan di RKM tahun berikutnya, tentu dengan persetujuan pimpinan madrasah. Namun jika kendala</p>		
--	--	---	--	--	--

			datang dari siswa, maka guru pembina melakukan analisis untuk mencari factor penyebab munculnya kendala tersebut		
3	Dampak manajemen madrasah riset	Dampak dari suatu kebijakan publik mempunyai beberapa dimensi, dan kesemuanya harus diperhitungkan dalam membicarakan evaluasi	Dampak terhadap lembaga, program riset ini berdampak sangat positif untuk lembaga, baik ke siswa, guru serta lembaga. Dengan adanya program riset ini, dampak ke siswa nya yaitu menjadi lebih peka terhadap yang terjadi dilingkungan sekitar serta menjadi pribadi yang memiliki percaya diri yang tinggi terutama pada bidang riset dan presentasi. Sedangkan dampak	Dampak yang muncul dari program madrasah riset di lembaga mulai muncul walau belum seberapa signifikan karena pada tahap implementasi masih belum dijalankan secara sempurna. Sedangkan dampak yang di rasa dari program ini ke masyarakat sekitar madrasah masuk belum ada, karena belum diadakannya	Jika pelaksanaan kedua model kebijakan dari kedua Lembaga di lakukan secara konsisten dan sistematis, maka dampak positif dari program riset ini akan terbangun dengan sendirinya manakala lembaga melaksanakan tahapan-tahapan sesuai dengan juknis madrasah riset yang diturunkan oleh kementerian agama

			<p>untuk guru sendiri, guru menjadi lebih produktif dalam menghasilkan karya-karya terbaru terutama pada bidang penelitian serta mampu menghasilkan siswa-siswa yang siap saing di ranah olimpiade tingkat regional, nasional maupun internasional.</p> <p>Dampak terhadap lingkungan sekitar, program riset ini juga memunculkan dampak yang positif terhadap lingkungan madrasah, dengan adanya program ini beserta prestasi-prestasinya, maka masyarakat sekitar semakin percaya</p>	<p>survey terhadap wali siswa terkait kepuasan pelayanan dan pengembangan program di madrasah.</p>	<p>serta senantiasa melakukan sosialisasi visi dan misi madrasah dan selalu membagi informasi atau pesan berdasarkan fakta yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat</p>
--	--	--	---	--	--

			terhadap MTsN 3 Malang sebagai lembaga yang unggul terutama dalam bidang riset.		
--	--	--	--	--	--

BAB V

PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

Pada bab ini akan didiskusikan hasil temuan berdasarkan paparan data sebagaimana yang dideskripsikan pada bab IV. Pada bagian ini memuat tiga hal yang akan diuraikan secara berurutan mengenai : a). kebijakan kepala madrasah dalam mencanangkan manajemen madrasah riset, b). Implementasi manajemen madrasah riset, c). Dampak manajemen madrasah riset.

A. Kebijakan kepala madrasah dalam mencanangkan manajemen madrasah riset

Aspek dasar kepala madrasah dalam mencanangkan manajemen madrasah riset berangkat dari keputusan direktur jenderal pendidikan islam nomor 6989 tahun 2019 tentang petunjuk teknis pengelolaan pembelajaran riset di madrasah yang menginginkan pembelajaran di madrasah harus dirancang sedemikian rupa agar seluruh potensi peserta didik dapat berkembang secara optimal. Kegiatan pembelajaran harus menyesuaikan dengan perkembangan kebutuhan abad 21 untuk mengembangkan kemampuan literasi, kemampuan berpikir kritis, kreatif, berkomunikasi, berkolaborasi dan mengembangkan pendidikan karakter. Salah satu bentuk

kegiatan untuk mengembangkan bakat dan minat peserta didik dalam bidang riset adalah penelitian ilmiah¹⁰⁶. Terdapat beberapa aspek dalam konteks keterserapan pada pelaksanaannya. *Pertama*, memberikan pemahaman obyektif terhadap realitas bahwa model pendekatan pembelajaran abad 21 menggunakan pendekatan scientific yang arahnya pada riset, sebagai keniscayaan global. *Kedua*, dengan adanya fenomena pengembangan model pembelajaran seperti itu maka perlunya menurunkan atau mengintegrasikan program riset pada visi dan misi madrasah. *Ketiga*, perlunya melakukan tahapan implementasian yang benar terhadap pelaksanaan madrasah riset, dan *Keempat*, harapannya program yang telah dijalankan ini ada dampak baik bagi lembaga maupun masyarakat.

Oleh karenanya madrasah riset merupakan salah satu harapan bagi semua warga madrasah serta masyarakat dalam menjawab kebutuhan-kebutuhan yang di inginkan selama ini dalam peningkatan mutu pendidikan. Sebutan madrasah riset salah satunya diperoleh oleh lembaga ketika sudah muncul kebijakan baru dari kementerian agama yakni madrasah riset kemudian adanya SK penetapan madrasah-madrasah di bawah naungan kemenag yang terpilih menjadi madrasah riset dan di turunkan dalam visi dan misi madrasah dengan diikuti oleh kebijakan

¹⁰⁶ Keputusan direktur jenderal pendidikan islam nomor 698 tahun 2019 tentang *petunjuk teknis pengelolaan pembelajaran riset di madrasah* (direktorat kskk madrasah direktorat jenderal pendidikan islam kementerian agama republik Indonesia, 2019), 4-5.

pimpinan madrasah yang konsisten. Madrasah riset yang sedemikian itu tidak terlahir begitu saja tetapi merupakan sebuah akumulasi dari proses yang dilakukan secara terencana dan dalam waktu yang panjang dan terus menerus.

Sebutan madrasah riset sesungguhnya merupakan sebuah “program unggulan” yang menggambarkan atas akumulasi kondisi internal lembaga dan kebijakan pimpinan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Madrasah sendiri sebagai bagian dari dunia pendidikan, yang keberadaannya tidak bisa lagi steril dari ranah komoditas dan kecenderungan konvergensi global. Implikasinya adalah keniscayaan madrasah untuk menggunakan pola pembelajaran yang berbasis penelitian ilmiah atau riset di dalam pelaksanaan pembelajarannya.

Tren lainnya yang turut membentuk wajah madrasah dewasa ini adalah internasionalisasi pembelajaran, yang mana madrasah secara global semakin berpikir dan bertindak layaknya berada dalam manajemen asing yang sesungguhnya di dalam setiap pelaksanaan kebijakannya. Dalam kerangka *leadership* ini pimpinan memiliki lebih banyak kuasa (*power*) dalam memilih dan melaksanakan kebijakannya. Dalam konteks kebijakan lembaga, madrasah dapat memilih program unggulan mana yang bisa memberikan jaminan peningkatan mutu jangka panjang untuk lembaga. Oleh karenanya, dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan madrasah dalam entitas sistem pendidikan nasional, kesadaran akan

pentingnya pendekatan madrasah riset dengan menjalankan model pembelajaran pendekatan saintific ini perlu menjadi kesadaran bersama bagi praktisi madrasah.

Langkah penting menuju madrasah yang membudayakan riset di kedua Lembaga adalah diawali dengan adanya kebijakan yang dilakukan oleh kepala madrasah. Jika keunggulan-keunggulan tersebut dijaga dan dikembangkan secara dinamis maka budaya riset yang diharapkan dalam peningkatan mutu pendidikan akan tercapai. Hal ini menunjukkan bahwa program ini adalah implikasi langsung dari kerja keras seluruh komponen madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di segala aspek yang ada lembaga.

Menyinggung strategi pengembangan madrasah ke depan, sejalan dengan kebijakan pemerintah dalam hal ini Kementerian Agama, bahwa madrasah secara kelembagaan perlu dikembangkan dari sifat reaktif dan proaktif terhadap perkembangan masyarakat menjadi *rekonstruksionistik-sosial* (penyusunan kembali). Artinya madrasah perlu aktif ikut memberi corak dan arah terhadap perkembangan masyarakat yang dicita-citakan. Untuk memiliki kemandirian menjangkau keunggulan, filosofi ini perlu dijabarkan dalam strategi pengembangan pendidikan madrasah yang visioner, lebih memberi nilai tambah strategis, dan lebih meningkatkan harkat dan martabat manusia. Strategi pengembangan pendidikan madrasah perlu dirancang agar mampu menjadi kebijakan jangka panjang

dan dapat menghasilkan perubahan yang signifikan ke arah pencapaian visi dan misi lembaga, sehingga akan memiliki keunggulan komparatif dan kompetitif.¹⁰⁷

Berdasar hasil penelitian dari kedua situs yaitu di MTsN 3 Malang dan MTsN 2 Pasuruan, di mana dapat peneliti temukan ada dua kategori kebijakan kepemimpinan yaitu *Top Down* dan *Bottom Up*, kebijakan kepala madrasah dalam mencanangkan madrasah riset dapat di jabarkan sebagai berikut: *pertama*, kebijakan pimpinan madrasah dalam mencanangkan madrasah riset kedua madrasah berbeda, di MTsN 3 Malang menggunakan pendekatan *Top Down* dengan didasarkan SK kemenag kemudian diturunkan pada visi, misi lembaga dengan melibatkan seluruh komponen yang ada di madrasah. Sedangkan di MTsN 2 Pasuruan menggunakan pendekatan *Bottom Up* dengan didasarkan pada pengajuan program unggulan dalam bidang robotic kepada kemenag yang kemudian kemenag menindaklanjuti dengan SK madrasah riset dan menurunkan program madrasah riset pada visi, misi lembaga.

Berdasarkan visi dan misi lembaga sebagaimana yang menjadi cita-cita kedua madrasah secara substansial ingin mewujudkan madrasah yang merepresentasikan harapan publik dan semangat kompetitif yang

¹⁰⁷ Departemen Agama, Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, *Desain Pengembangan Madrasah*, (Jakarta; Depag RI, 2005), 22.

seharusnya dimiliki oleh lembaga untuk mampu berkompetisi di dalam suasana liberalisasi pendidikan dewasa ini¹⁰⁸. Kedua madrasah sama-sama mengusung visi berkualitas, unggul, dan kompetitif.

Madrasah riset yang baik terlebih dahulu harus melalui sebuah perencanaan yang meliputi beberapa gagasan yang tersusun, menetapkan apa yang ingin dicapai, bagaimana mencapainya, berapa lama, berapa orang yang diperlukan dan berapa jumlah yang diperlukan. Perencanaan merupakan awal sebelum melakukan tindakan.

Prinsip-prinsip perencanaan juga dilakukan oleh kedua madrasah berdasarkan pada jangka waktu yaitu jangka pendek, menengah, dan panjang. Model perencanaan ini seperti yang diungkapkan oleh Gibson bahwa perencanaan meliputi; (1) perencanaan jangka pendek dengan waktu satu minggu, bulan dan tahun, (2) perencanaan jangka menengah dalam jangka waktu 2 sampai 5 tahun, dan (3) perencanaan jangka panjang yang dibuat lebih dari 5 tahun¹⁰⁹.

Perencanaan juga harus memiliki sasaran dan target yang jelas. Secara teori memperhatikan prinsip *smart, measurable, attainable, reasonable, dan time*. Langkah-langkah yang dilakukan yaitu : (1) mengidentifikasi *output* dari program ini, siapa target dari program ini, dan harapan dari

¹⁰⁸ Sofian Effendi, "Strategi Menghadapi Liberalisasi Pendidikan Tinggi", *Seminar Nasional Pendidikan Tinggi di Era Pasar Bebas: Tantangan, Peluang dan Harapan* oleh Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah dan Universitas Katolik Atma Jaya, 2 Mei 2005, 2.

¹⁰⁹ Syaiful Sagala, "*Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*" (Bandung: Alfabet, 2007), 56.

program ini, melalui analisis suatu program tertentu, (2) mendeskripsikan program yang dianalisis, (3) mengukur dan menganalisa situasi (5) mengidentifikasi akar penyebab masalah.

Untuk mencapai sasaran dan tujuan yang ingin dicapai oleh lembaga pendidikan dan dalam upaya menjalankan program manajemen madrasah riset, MTsN 3 Malang dan MTsN 2 Pasuruan sama-sama membaca terhadap perubahan yang terjadi di dunia global dengan melakukan analisis internal dan eksternal meliputi : (1) kekuatan dan kelemahan internal (*internal strenghts and wearknes*) (2) peluang dan ancaman eksternal (*external opportunities and threats*) yang dihadapi oleh madrasah di masa yang akan datang. Analisis internal kedua madrasah dilakukan yaitu dengan mengidentifikasi perbedaan dan keunikan diri yang dimiliki tanpa berupaya mengada-ada atau membuat-buat agar terkesan seolah-olah, tetapi sesuai dengan realitas yang ada disadari dengan penuh kejujuran dan kesadaran, sesuatu yang di dalam unsur pemasaran umum tidak dipersyaratkan secara eksplisit, selanjutnya dituangkan ke dalam program aksi nyata.

Model analisis swot diatas dipakai dalam perencanaan program riset yang menggunakan sekuen hipotetik untuk mendapatkan gambaran masa depan yang lebih baik. Metode analisis yang digunakan memiliki kesamaan dengan pendekatan strategik yang dikemukakan oleh David

Fred. R³ yaitu; *Pertama*, melakukan analisis beragam problem atau beragam tantangan yang dihadapi oleh dunia pendidikan di masa yang akan datang. Oleh karena itu diperlukan analisis SWOT (*Strenght, Wearknes, Opportunity and Treat*) secara cermat pada semua bidang-bidang pendidikan yang akan dikembangkan. Tujuan dilakukan analisis SWOT adalah untuk mengenali tingkat kesiapan setiap bidang pendidikan atau aspek kelembagaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Kedua, melakukan analisis tindakan atau langkah-langkah yang tepat, yang dapat dilaksanakan dalam menghadapi beragam tantangan atau problem yang muncul pada masa yang akan datang. Hal ini merupakan substansi dari tata organisasi yang menjunjung tinggi keteraturan dan ketepatan di dalam mengambil keputusan.

Dalam ajaran Islam hal ini sesuai dengan firman Allah yang dijelaskan dalam Al Qur'an:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُفْتَلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُيِّنٌ
مَّرْصُومٌ

“ *Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, merekaseakan-akan seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh*”.(QS.As-Saff: 4)⁴

³ Davide Fred R, *Strategic Management: Concept and Caser, 10 th*, (New Jersey: Person Education Prentice Hall, 2005), 13-15.

⁴ Al Qur'an, 62: 805.

Makna yang terkandung dalam ayat di atas memberikan gambaran bahwa segala sesuatu hendaknya dilakukan dengan terorganisir secara baik. Ayat di atas memberikan inspirasi bahwa sebuah rencana program akan dapat terlaksana dengan baik bila didukung oleh seluruh komponen secara solid. Pandangan ini sepadan dengan semangat yang dibangun oleh kedua madrasah, di mana untuk memperkuat peran madrasah di dalam membangun citra diri, kebijakan penguatan struktur menjadi aspek yang dipandang strategis. Di dalam kedua madrasah terdapat struktur organisasi yang di dalamnya ada divisi hubungan masyarakat (humas), di mana tugas pentingnya adalah pelaksana otoritas di dalam mengkomunikasikan program-program madrasah sebagaimana terjemahan dari visi–misi madrasah sehingga dapat dipahami oleh publik.

Sementara teori Banghart dan Trull menjelaskan bahwa untuk melakukan perencanaan menggunakan pendekatan komprehensif¹¹⁰. Pertama, *need assesment*, yaitu melakukan kajian terhadap beragam kebutuhan atau taksiran yang diperlukan dalam proses pembangunan atau pelayanan pembelajaran di setiap satuan pendidikan. Kajian awal ini harus cermat, karena fungsi kajian akan memberikan masukan tentang: (a) pencapaian program sebelumnya; (b) sumber daya apa yang tersedia, dan (c) apa yang akan dilakukan dan apa saja tantangan ke depan yang

¹¹⁰ Banghart, F.W and Trull, A. “*Educational Planning*” (New York: The MacMillan. Company, 1990), 104.

akan dihadapi. Kedua, *formulation of goals and objective*, yaitu perumusan tujuan dan sasaran perencanaan yang hendak dicapai. Perumusan tujuan perencanaan pendidikan harus berdasarkan pada visi, misi dan hasil kajian awal tentang beragam kebutuhan atau taksiran (*assesment*) layanan pendidikan yang diperlukan. Ketiga, *policy and priority setting*, yaitu merancang tentang rumusan prioritas kebijakan apa yang dilaksanakan dan strategi komunikasi bagaimana yang akan dijalankan. Rumusan prioritas kebijakan ini harus dijabarkan ke dalam strategi dasar pengembangan mutu pendidikan yang jelas, agar memudahkan dalam pencapaian tujuan dari program.¹¹¹

MTsN 3 Malang menerjemahkan analisis-analisis diatas dengan cara membuat gebrakan program sesuai dengan kecenderungan trend masyarakat saat ini yaitu mengikuti ajang-ajang kompetisi riset internasional, memproklamirkan diri sebagai madrasah berbasis riset, meneguhkan ke publik sebagai madrasah berbasis Islam alternatif. Julukan sebagai madrasah riset, Madrasah Tsanawiyah bercitarasa perguruan tinggi dan madrasah terintegrasi. Sedangkan MTsN 2 Pasuruan, upaya yang dilakukan dengan melalui program pengembangan ekstrakurikuler robotiknya, maka Lembaga ini juga memproklamirkan sebuah madrasah negeri dengan citarasa robotika.

¹¹¹ Sa'ud, S. dan Makmun A.S., *Perencanaan Pendidikan, Suatu PendekatanKomprehensif*, (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2007), 93.

Dalam rangka mewujudkan impian menjadi madrasah alternatif (bukan karena kompensasi tidak diterima di SMP, tetapi justru sebaliknya menjadi pilihan prioritas), berbagai upaya yang dilakukan adalah melalui penguatan program madrasah yang tampil beda dibanding sekolah lain, melalui mekanisme PPDB yang melakukan penjangkaran dengan variasi program unggulan, reguler, dan prestasi, standar PPDB, adanya kerjasama dengan berbagai lembaga pendidikan lainnya, ditunjang dengan fasilitas fisik yang semakin menunjang, hal demikian adalah upaya-upaya dalam rangka mempengaruhi cara berfikir masyarakat yang didasari karena konsep segmentasi dan differensiasi.

Hasil penelitian membuktikan bahwa MTsN 3 Malang semakin diminati dengan input yang bersumber dari berbagai wilayah, dengan latar belakang lembaga yang variatif. Ada dari MI negeri ataupun swasta, dan dari SD negeri atau swasta, sebuah fenomena menarik bahwa beberapa sekolah, para siswanya menjadi siswa MI yang secara tradisi dari tahun ke tahun memberikan kontribusi besar terhadap banyaknya jumlah pendaftar. Hal demikian, disebabkan karena garansi program yang diberikan MTsN 3 Malang terkait dengan program dan prestasi melalui beberapa sarana pendukungnya selalu dilaksanakan secara konsisten dan dikomunikasikan progressnya kepada masyarakat, Sehingga relasi yang terjadi bukan faktor kebetulan tetapi terbangun atas dasar persepsi yang sudah ada dalam benak publik akan prestasi MTsN 3 Malang. Dengan

demikian motivasi terjadinya peningkatan mutu pendidikan disana tidak lepas dari konsistensi pimpinan dalam melaksanakan program madrasah riset yang telah di canangkan.

Sama halnya MTsN 2 Pasuruan, konsentrasi untuk menetapkan kebijakan dalam rangka melaksanakan program riset guna terjaganya eksistensi MTsN 2 Pasuruan sebagai lembaga pendidikan Islam yang berkualitas tinggi. Problem kurangnya motivasi yang mendorong warga madrasah untuk konsisten dengan program ini adalah sifat apatis dari guru. Pengaruh sifat bukan dalam makna intervensi atau kooptasi negatif, tetapi hal demikian memang kondisi yang tidak bias lepas dari lembaga. Justru dari pengamatan peneliti sampai pada suatu kesimpulan data bahwa eksistensi madrasah yang pesat tergambar dari ekstra robotiknya terutama di MTsN 2 Pasuruan.

Mendasari keberadaan demikianlah maka pihak madrasah memunculkan dan mengusulkan beberapa program unggulan yang itu lahir sebagai bentuk kreatifitas dan inovasi dari madrasah sendiri, yang sesungguhnya juga dilatar belakangi harapan untuk menjadi besar, bagus, dan terpercaya karena prestasinya.

Penegasan program riset ini dilakukan melalui memasukkan nya program riset ke dalam visi dan misi madrasah yang itu merupakan langkah yang bagus untuk mengawali perencanaan program ini. Beberapa program yang direncanakan seperti pengembangan robotic, olympiade

mata pelajaran, dibukanya kelas peminatan, adalah upaya-upaya untuk menegaskan “*Program Unggulan*” MTsN 2 Pasuruan sebagai lembaga negeri yang berprestasi.

Lebih dari yang terpaparkan di atas, ada satu aspek yang menjadi cita-cita kedua madrasah sebagaimana termaktub di dalam visi dan misinya adalah “*terwujudnya output yang kompeten di bidang riset serta berwawasan internasional*” sebagai sebuah nilai keunggulan mendasar, menjadi spirit didalam motivasi dasar, mengemas program, mempraktekkan, dan mengkomunikasikan program pendidikan yang diharapkan.

Kedua madrasah berdasarkan hasil penelitian telah mempraktekkan risetnya dengan pendekatan manajerial riset, telah mendasari didalam merencanakan dan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen. Menyadari bahwa kompetisi menjadi sebuah keniscayaan, maka kedua madrasah mencanangkan program-program unggulan yang kompetitif dibidang sains dan menjadi trend masyarakat, serta keluar dari image yang selama ini menjadi identitas madrasah yaitu hanya focus pada agama, bahkan di tradisikan oleh madrasah selama ini.

Ada sesuatu yang lebih fundamental, ketika madrasah dituntut untuk melakukan pendekatan marketing dengan mempertimbangkan prinsip-

prinsip sebagaimana yang ada (*branding, differentiating, positioning*)¹¹², serta melibatkan semua unsur warga madrasah serta media sebagai sarana promosi yang strategis, hal demikian menjadi langkah-langkah keniscayaan yang harus ditempuh oleh lembaga di luar madrasah, sesungguhnya bagi madrasah tidak sekedar dalam rangka memenangkan persaingan pasar, tetapi ada ciri khas program unggulan khusus yang melekat pada madrasah dan menjadi daya pikat yang tidak akan pernah luntur. Ciri khas tersebut adalah motivasi dan konsistensi madrasah dalam menjadikan “*terwujudnya output yang kompeten di bidang riset serta berwawasan internasional*” sebagai salah satu karakteristik yang khas dan utama. Ketika madrasah menjalankan kebijakan-kebijakan yang konsisten dalam program yang berbeda dan kompetitif, sesungguhnya bagi masyarakat menjadi daya pikat utama, karena sesungguhnya masyarakat memiliki harapan besar, sesuai dengan identitas “madrasah”, yang mana religiusitas adalah garansi utamanya.

B. Implementasi Manajemen Madrasah Riset

Pola yang dikembangkan dalam manajemen madrasah riset di kedua madrasah berorientasi pada empat pendekatan PDCA dalam peningkatan kualitas, "Plan, Do, Check, Act" (Rencanakan, Kerjakan,

¹¹² Kartajaya, Hermawan & Yuswohady, “*Positioning, Diferensiasi, & Brand Concepts: Strategy That Works*” (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2005), 14-16.

Pemeriksaan, Tindak lanjut). PDCA dikenal sebagai “siklus Shewhart”, karena pertama kali dikemukakan oleh *Walter Shewhart* beberapa puluh tahun yang lalu. Namun dalam perkembangannya, analisis PDCA lebih sering disebut “siklus Deming”. Hal ini disebabkan karena Deming adalah orang yang mempopulerkan penggunaannya dan memperluas penerapannya. Namun, Deming sendiri selalu merujuk metode ini sebagai siklus Shewhart, yang dianggap sebagai bapak pengendalian kualitas statistik. PDCA adalah cara yang bermanfaat untuk melakukan perbaikan secara terus menerus tanpa berhenti.¹¹³

Sistem ISO 9001 berfokus pada efektivitas dan proses perbaikan yang berkelanjutan dengan menggunakan pendekatan siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), dimana setiap proses dilakukan dengan perencanaan yang matang, implementasi yang terukur dan jelas, dilakukan evaluasi dan analisis data yang akurat, serta tindakan perbaikan yang sesuai dengan monitoringpelaksanaannya, agar benar-benar bisa menyelesaikan masalah yang terjadi di organisasi.¹¹⁴

Sebagaimana dikemukakan pada bahasan terdahulu bahwa madrasah berada dalam teritorial masyarakat yang sedang berubah. Pergeseran dari kesadaran berpendidikan menjadi pendidikan yang menjanjikan masa

¹¹³ Tannady, H. (2015). *Pengendalian Kualitas*. Yogyakarta: Graha Ilmu. Hal: 18-22.

¹¹⁴ Asy'ari, H, Perbandingan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008, Standard BAN- PT dan Total Quality Management di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. *Jurnal Pendidikan Islam*, 4(1), 2015. 141–157.

depan. Fenomena demikian mengharuskan madrasah untuk berbenah, menjaga survivalitas, serta berkompetisi secara internal (sesama madrasah) maupun eksternal (dengan lembaga selain madrasah).

Dalam konteks demikian, maka pendekatan PDCA sebagaimana teori di atas relevan dengan atmosfer yang dikembangkan di MTsN 3 Malang dan MTsN 2 Pasuruan dalam rangka menjadi lembaga yang unggul dalam bidang riset. Semangat demikian didasari oleh karakteristik madrasah yakni mengedepankan nilai religiusitas yang bersumber pada kitab suci (Al Qur'an) dan Sunah Nabi SAW.

Memperkuat konsep tersebut, ketika diterapkan dalam dunia madrasah sangat sesuai dengan inspirasi yang tersirat di dalam Al Qur'an surat Al Hujurat ayat 15:

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ الَّذِينَ آمَنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ ثُمَّ لَمْ يَرْتَابُوا
وَجَاهَدُوا بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ أُولَئِكَ هُمُ
الصَّادِقُونَ ﴿١٥﴾

“Sesungguhnya orang-orang mukmin yang sebenarnya adalah mereka yang beriman kepada Allah dan RasulNya, kemudian mereka tidak ragu-ragu, dan mereka berjihad dengan harta dan jiwanya di jalan Allah. Mereka itulah orang-orang yang benar”.(QS.Al Hujurat ayat 15)¹⁰

¹⁰Al Qur'an, 15: 745.

Ayat diatas memberikan spirit akan perlunya mengedepankan integritas yang tinggi di dalam mengimplementasikan apa yang diprogramkan oleh madrasah. Bukan sekedar agar mendapatkan simpati publik, menjadi terkenal, menjadi seakan-akan tidak ada duanya, sesuatu yang sekedar kemas di luar sementara di dalam kondisinya bertolak belakang, atau dengan istilah lain sekedar memperlihatkan keberhasilan semu, tetapi benar-benar merupakan sesuatu yang diperoleh dari proses kerja, budaya yang terbangun secara baik, dan dilakukan dalam rangka mencapai tujuan mulia yang dicitakan yang dituangkan dalam visi dan misi.

Manajemen madrasah riset akan dapat terwujud manakala madrasah memberikan dan menyuguhkan program secara integrative baik akademis maupun non akademis, serta tetap menonjolkan aspek konsistenitas dan menjadikan budaya riset sebagai identitas “khas” madrasah.

Pola implementasi manajemen madrasah riset akan dapat terlaksana dengan baik bilamana memperhatikan beberapa langkah-langkah pendekatan model sebagaimana yang terdapat di teori manajemen dalam model PDCA, singkatan dari "*Plan, Do, Check, Act*" yaitu (1) merencanakan kegiatan program riset (2) melaksanakan rencana kegiatan dari program riset, (3) mengontrol pelaksanaan kegiatan secara rutin, dan (4) menindaklanjuti atau mengkoordinasikan hasil evaluasi

kepada pimpinan madrasah jika dalam pelaksanaan program terdapat suatu permasalahan.

Implementasi manajemen madrasah riset dalam meningkatkan budaya riset di madrasah berkaitan dengan praktek riil atau cara yang dilakukan di dalam upaya merealisasikan program ini berdasarkan pengembangan teori manajemen mutu Deming.

Implementasi di lapangan memiliki pola pelaksanaan yang tidak sama dengan teori sebenarnya. Pelaksanaannya terdapat tahapan sosialisasi setelah tahap perencanaan yang mana menjadi PSDCA (*Plan, Sosialization, Do, Check, Act*) yaitu (1) merencanakan kegiatan program riset, (2) mensosialisasikan program riset keseluruh warga madrasah, (3) melaksanakan rencana kegiatan dari program riset, (4) mengontrol pelaksanaan kegiatan secara rutin, dan (5) menindaklanjuti atau mengkoordinasikan hasil evaluasi kepada pimpinan madrasah jika dalam pelaksanaan program terdapat suatu permasalahan.

C. Dampak manajemen Riset

Kegiatan manajemen madrasah riset yang berlangsung di kedua lokasi penelitian tersebut memunculkan dampak yang berbeda di kedua Lembaga terutama dalam meningkatkan budaya riset di madrasah. Bagi MTsN 3 Malang, manajemen madrasah riset yang berlangsung tersebut berdampak pada pencapaian enam karakter yang ada di teori budaya

organisasi yang arah tujuan program riset ini dijabarkan di visi dan misi yang salah satu poinnya adalah peningkatan mutu pendidikan dan mencetak generasi yang komprehensif dalam bidang riset. Hal ini sejalan dengan pendapat Muhamin bahwa keberhasilan pembelajaran pendidikan agama Islam dapat diketahui melalui penilaian terhadap tiga komponen dengan melakukan penilaian tiga acuan, yaitu acuan norma, acuan patokan dan acuan etik,¹⁷ masing-masing acuan tersebut memiliki asumsi dasar dan dampak tertentu, baik terhadap tujuan pendidikan, proses belajar mengajar maupun kriteria yang ditetapkan lainnya.

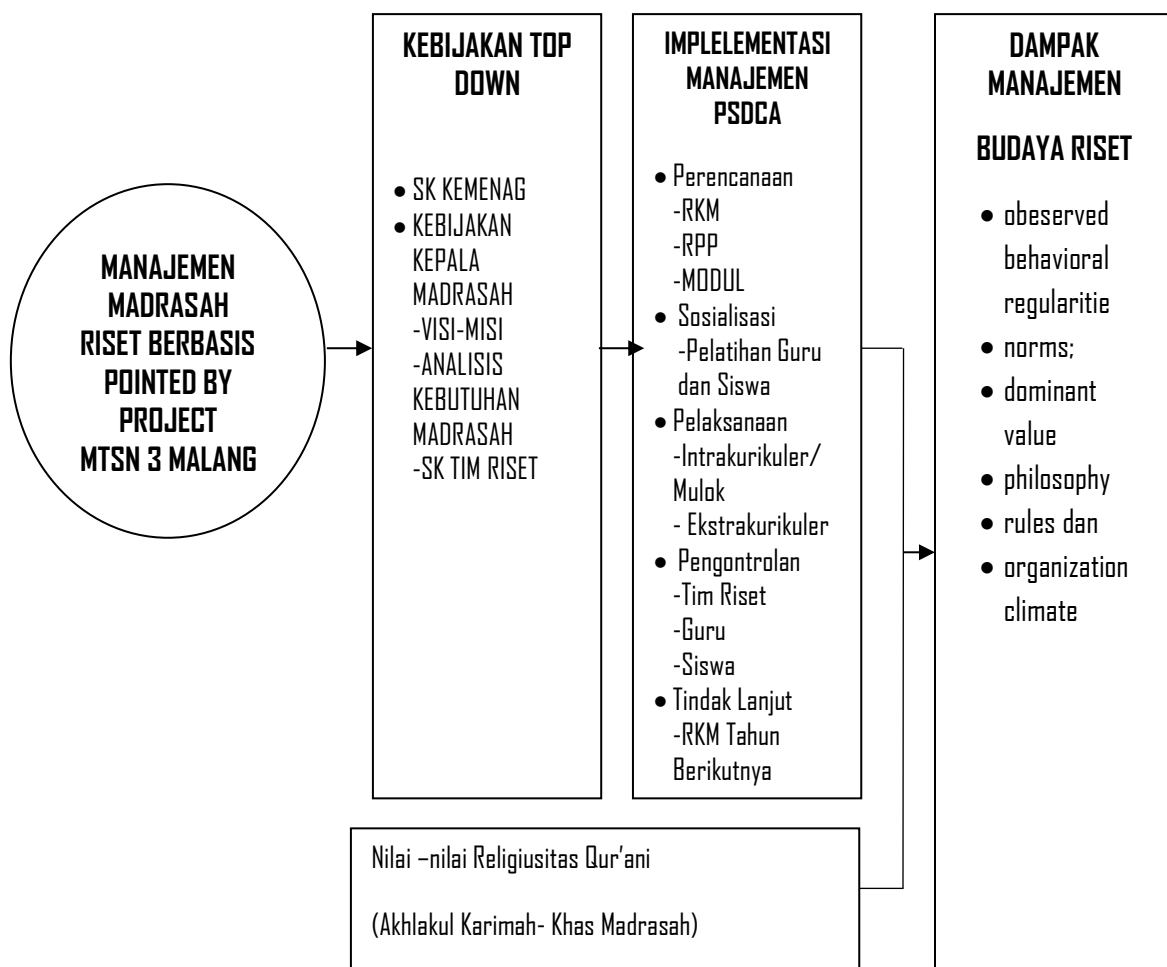
Program madrasah riset berdampak pada lebih mengutamakan perkembangan kemampuan peserta didik daripada penguasaan materi belaka, munculnya kepekaan terhadap sesuatu hal yang terjadi di sekitar dan berkembangnya kompetensi siswa dalam bidang riset. Program ini berdampak pada mengutamakan kemampuan penguasaan materi dan menjalankan tugas-tugas tertentu. Penilaian acuan etik berimplikasi pada menjadikan siswa menjadi manusia yang baik, bermoral, beretika, bertakwa dan berwawasan internasional.

Sedangkan di lembaga kedua MTsN 2 dampak yang muncul dengan adanya madrasah riset ini terhadap lembaga adalah mulai muncul budaya riset walau masih berada di tataran karakter pertama dalam teori budaya organisasi yang dengan dibuktikan pada prestasi siswa di bidang robotic yang rutin baik di tingkat regional maupun nasional. Karena memang

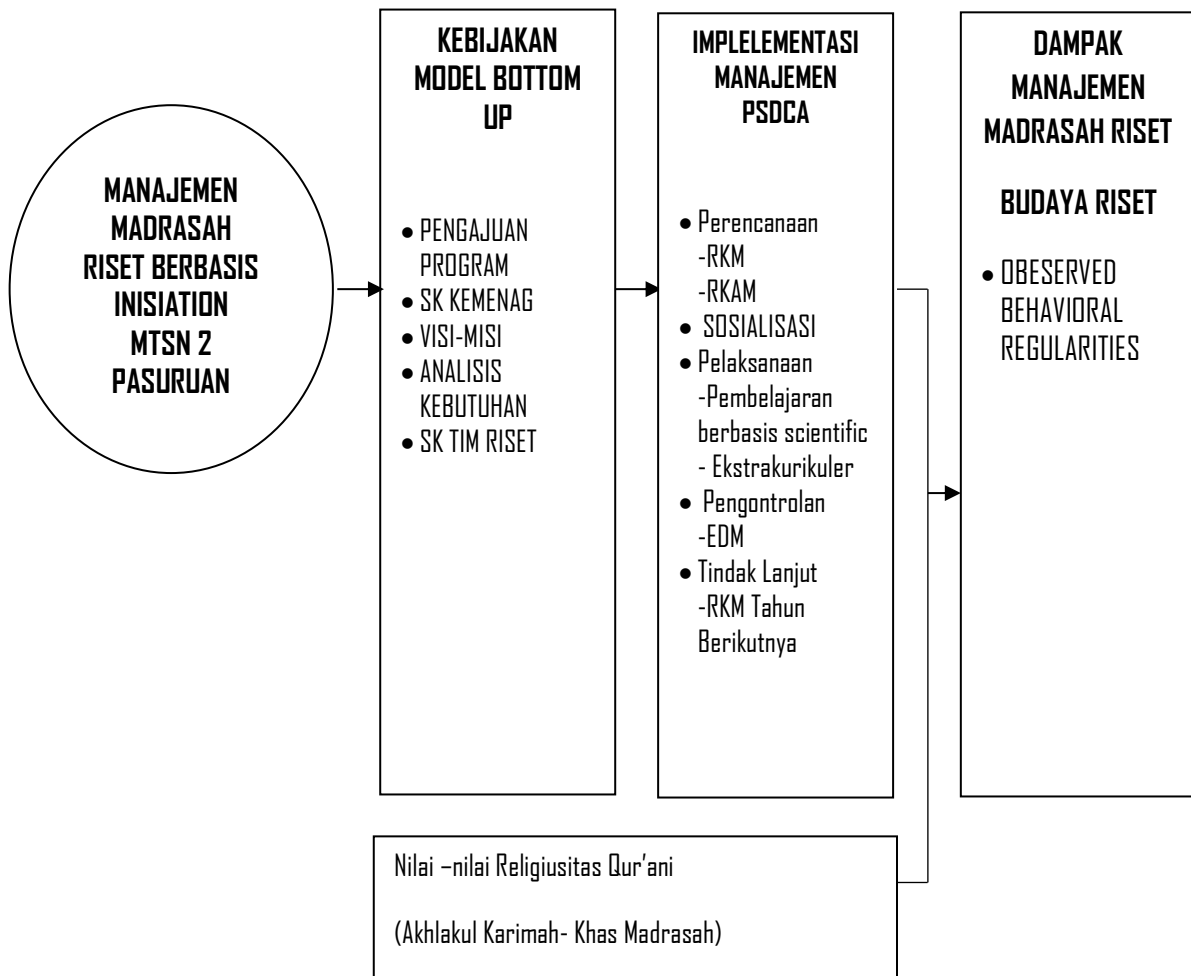
dasar utama penganangan program madrasah riset ini adalah prestasi siswa di bidang robotic.

D. Temuan Formal

Dari pembahasan terhadap temuan di kedua situs diatas, dapat dirumuskan terdapat dua tipologi konseptual mengenai manajemen madrasah riset dalam mewujudkan budaya riset di madrasah:



Gambar : 5.1 Temuan Konseptual Manajemen Madrasah Riset dalam Mewujudkan Budaya Riset di MTsN 3 Malang



Gambar : 5.2 Temuan Konseptual Manajemen Madrasah Riset dalam Mewujudkan Budaya Riset di MTsN 2 Pasuruan

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan fokus penelitian, paparan data dan temuan kasus individu serta pembahasan, hasil penelitian ini disimpulkan sebagai berikut :

1. Kebijakan kepala madrasah dalam mencanangkan manajemen madrasah dapat dikategorikan sebagai model kebijakan Top Down di MTsN 3 Malang dan Bottom Up di MTsN 2 Pasuruan, Kebijakan Kategori *Top Down*, dengan ciri-ciri sebagai berikut (a) kebijakan oleh Kementerian Agama kemudian diturunkan dengan SK Madrasah Penyelenggara Riset ke Lembaga. (b) Berpatokan SK, Lembaga mengintegrasikan program riset pada visi dan misi madrasah. (c) Paparan visi dan misi madrasah menjadi dasar yang dipakai dalam merumuskan konsep pengembangan madrasah riset dan analisis kebutuhan madrasah. (d) Pimpinan mengeluarkan SK Tim Riset untuk memudahkan dalam pelaksanaan program riset ini. Sedangkan Kebijakan Kategori *Bottom Up*, dengan ciri-ciri sebagai berikut: (a) lembaga mengajukan program riset ke kemenag dengan prestasi-prestasi yang telah diraih. (b) SK diturunkan oleh kemenag ke Lembaga sebagai madrasah penyelenggara riset. (c) mengintegrasikan program riset kedalam

visi dan misi madrasah. (d) dengan visi misi menjadi dasar yang dipakai dalam merumuskan konsep pengembangan madrasah riset dan analisis kebutuhan madrasah. (e) madrasah membuat SK Tim Litbang.

2. Implementasi manajemen madrasah riset pada kedua lembaga diatas mengembangkan langkah-langkah pendekatan sebagaimana yang terdapat di teori manajemen mutu Deming PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) menjadi PSDCA (*Plan, Sosialization, Do, Check Act*) yaitu merencanakan kegiatan program riset, mensosialisasikan program riset, melaksanakan kegiatan program riset, mengontrol pelaksanaan kegiatan secara rutin, dan menindaklanjuti atau mengkoordinasikan kepada pimpinan madrasah jika dalam pelaksanaan program terdapat suatu permasalahan. Namun yang membedakan dua Lembaga diatas terletak pada pelaksanaan, MTsN 3 Malang pada pelaksanaan program riset ini merealisasikan pada muatan lokal dan ekstrakurikuler yang diselenggarakan satu kali dalam seminggu dan pengontrolan bertahap dari siswa, guru, hingga program. Sedangkan di MTsN 2 Pasuruan mengintegrasikan program riset pada pembelajaran berbasis saintific pada semua mata pelajaran dan ekstrakurikuler robotic dan pengontrolan

langsung pengontrolan tahunan yang di masukkan di aplikasi EDM.

3. Dampak yang muncul dari manajemen madrasah riset yakni munculnya karakter budaya riset pada kedua Lembaga walaupun tatarannya berbeda.

B. Implikasi Penelitian

1. Implikasi Teoritik

Hasil penelitian ini menguatkan dan mengembangkan teori manajemen madrasah khususnya penyelenggaraan madrasah riset bahwa manajemen madrasah riset mewujudkan madrasah yang memiliki karakter budaya riset. Kehadiran lembaga pendidikan termasuk di dalamnya madrasah dituntut dapat memberi makna untuk bekal kehidupan bagi siapapun. Dunia pendidikan semakin menghadapi kenyataan karena terseret pada filosofi peningkatan pendidikan, munculnya istilah madrasah riset semakin tumbuh dan berkembang, sementara pihak lain menganggap sebagai ancaman serius yang membahayakan eksistensi dan reputasi lembaga lain.

Penelitian ini juga mengembangkan teori Manajemen Mutu milik Deming PDCA (*Plan, Do, Check dan Act*) menjadi PSDCA (*Plan, Sosialisasi, Do, Check and Act*) yaitu siklus peningkatan proses

(*process improvement*) yang berkesinambungan atau secara terus menerus, seperti lingkaran yang tidak ada akhirnya.

Kombinasi dari beberapa teori tersebut kemudian dikembangkan bahwa manajemen madrasah riset dalam mewujudkan budaya riset di madrasah dilakukan berawal dari tahapan yang hampir sama yaitu kebijakan yang turun serta prestasi-prestasi siswa yang melekat pada diri lembaga dan sangat berpengaruh sejauh mana peran semua warga madrasah terhadap program tersebut. Kemudian dilanjutkan pada tahapan implementasi kedua lembaga ini dalam pelaksanaannya.

Dalam konteks manajemen madrasah riset, kedua madrasah memiliki ciri yang sama namun sedikit berbeda yaitu : (1) konsep yang dikembangkan bermula dari turunnya SK Kemenag kemudian dimasukkan ke dalam visi dan misi madrasah yang sudah diyakini dan dirancang berdasar analisa kebutuhan dan harapan semua warga madrasah; (2) berorientasi pada “program riset” dengan menentukan segmentasinya masing-masing; (3) melibatkan semua unsur internal dan eksternal secara maksimal untuk menjalankan dan mengkomunikasikan program; (4) memanfaatkan semua unsur lembaga guna membangun komunikasi yang baik agar terlaksananya program riset ini secara maksimal.

Ada satu unsur yang menjadi ruh dan spirit dari kedua madrasah di dalam upaya menjalankan manajemen madrasah riset, tidak sekedar

memenuhi unsur sebagaimana konsep PSDCA saja, tetapi aspek nilai-nilai spiritual dan religiusitas sebagai kekuatan yang mampu membangun reputasi madrasah sehingga memunculkan keparcayaan publik untuk dengan setia mempercayakan putra-putrinya kepada madrasah.

Ketika langkah – langkah manajemen madrasah riset sudah dilakukan, karakter-karakter budaya organisasi dimaksimalkan, maka akan ada kekuatan lain yang menjadi daya tarik madrasah untuk tetap bertahan dan mampu menjadi pilihan publik. Pendekatan spiritual etik-religius (akhlakul karimah) mampu menjanjikan melebihi dari sekedar keinginan untuk terkenal, berprestasi, dan menjadi pilihan utama. Spiritual etik-religius menjadi “*mainstream*” yang tidak akan pernah luntur. Ketika idiologi dan regulasi pendidikan berubah, manakala lembaga-lembaga pendidikan melakukan perubahan-perubahan mendasarpun, madrasah tidak akan kehilangan pangsa pasarnya. Oleh karena penelitian ini menyempurnakan sekaligus mendekonstruksi tentang kedua teori di atas.

2. Implikasi Praktis

- a. Dalam mengelola pendidikan, praktisi madrasah perlu menyadari bahwa pendekatan manajemen madrasah riset menjadi salah satu disiplin ilmu yang harus dipelajari dan dikuasai dan menjadi instrumen penting didalam melakukan perencanaan manajemen

sehingga ke arah meningkatkan budaya riset di madrasah dapat dilakukan.

- b. Sebagai salah satu kekuatan yang terpenting dari peningkatan mutu madrasah adalah keunggulan di bidang riset. Maka dari sekian pilihan, ragam model dan motivasi untuk menjadi unggul, maka madrasah tidak akan kehilangan mutunya dengan menjadikan program riset sebagai program unggulan di lembaga.
- c. Semua unsur madrasah mempunyai peran penting di dalam ikut membesarkan madrasah. Hubungan yang intensif dengan semua unsur madrasah menjadi salah satu strategi untuk membangun manajemen madrasah riset ini di lembaga.

C. Rekomendasi

Berikut ini dikemukakan beberapa rekomendasi peneliti sebagai berikut :

- a. Kepala MTsN 3 Malang dan MTsN 2 Pasuruan diharapkan dapat memanfaatkan hasil temuan penelitian ini di dalam membuat kebijakan pengembangan dan mewujudkan manajemen madrasah riset.
- b. Para pengelola Madrasah Tsanawiyah lainnya dapat melakukan pemetaan terhadap persoalan serupa yang ada di madrasahnyanya serta

membaca peluang pengembangan yang memungkinkan dapat dilakukan, dengan mengacu pada hasil temuan penelitian ini.

- c. Bagi Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan dan Kabupaten Malang dapat mengambil hasil penelitian ini sebagai acuan di dalam membina dan menentukan kebijakan bagi kedua madrasah untuk diproyeksikan sebagai piloting madrasah unggulan.
- d. Bagi Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur, temuan penelitian ini dapat dijadikan referensi di dalam membuat pemetaan madrasah dan referensi ilmiah di dalam membuat kebijakan strategis pengembangan madrasah di Jawa Timur.
- e. Bagi Kementerian Agama Pusat dalam hal ini direktorat jenderal Madrasah dapat memnfaatkannya sebagai salah satu model “*grand design*” pengembangan madrasah secara nasional.
- f. Bagi peneliti lainnya, penelitian ini dapat dikembangkan kembali untuk menggali aspek-aspek lain yang berkaitan dengan manajemen madrasah riset mewujudkan madrasah yang berprestasi.

DAFTAR PUSTAKA

- , 1990, *Penelitian Kualitatif : Dasar-dasar dan Aplikasi*, Malang : YA-3.
- A.Fatih Syuhud, 2005, *Tantangan Pendidikan Islam di Era Globalisasi*, PPI-India : Journal VISI, Posted 6 September 2005.
- Ahmad Zayadi dkk, *Desain Pengembangan Madrasah*, Jakarta: Departemen Agama RI Dirjend Kelembagaan Islam, 2005.
- Arikunto, Suharsimi, 2002, *Pengantar Penelitian Kualitatif*, Surabaya: Usaha Nasional.
- Azyumardi Azra, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional, Rekonstruksi dan Demokratisasi*. Jakarta: Kompas Buku, 2002.
- Bodgan and Biklen, Robert C. Dan Sari Knop Biklen, 1990, *Riset Kualitatif untuk Pendidikan : Pengantar ke Teori dan Metode*, Munandir (terj), Jakarta : Dirjend Perguruan Tinggi, Depdikbud .
- Creswell, John, W.2009, *Research Desain Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Terj. Achmad fawaid, Jogjakarta: Pustaka Pelajar.
- Darmuin, 2008, *Prospek Pendidikan Islam di Indonesia; Telaah terhadap Pesantren dan Madrasah*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Departemen Agama, Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, *Desain Pengembangan Madrasah*, Jakarta: Depag RI, 2005.
- Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam, *Desain Pengembangan Madrasah*, Jakarta: Departemen Agama RI, 2005.
- Eliyasin, Muhammad & Nurhayati, Nanik, 2012, *Manajemen Pendidikan Islam*, Yogyakarta : Aditya Media Publishing.
- Fadjar, Malik.A, 2000, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, Jakarta : Mizan
- Faisal, Sanapiah, 2003, *Format-Format Penelitian Sosial*, Jakarta : Raja Grafindo Persada.

- Furchan, Arif, 2009, *Peningkatan Mutu Madrasah*, Jakarta : Departemen Agama RI.
- H. Ary Gunawan, *Kebijakan Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 1995.
- Hadari Muhammad ,2002, *Metodologi Penelitian, Sebuah Analisa Kualitatif*, Yogyakarta : Rake Sarasin.
- Hadi, Amirul dan Haryono,1998, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Bandung : Pustaka Setia.
- Haedar, Nashir, *Agama dan Krisis Kemanusiaan Modern*, Yogyakarta : Pustaka Pelajaran, 1999.
- Haidar Putra, Daulay,2010,*Historisitas dan Eksistensi Pesantren, Sekolah dan Madrasah*, Yogyakarta : Tiara Wacana.
- Haningsih,Sri, 2008, Journal *EL TARBAWI*, Malang : STAIN Malang VII, No I Vol I.
- Harjono, Anwar, *Indonesia Kita Pemikiran Berwawasan Iman-Islam* Jakarta: Gema Insan Press, 1995.
- Harjono, Anwar,1995, *Indonesia Kita Pemikiran Berwawasan Iman-Islam*, Jakarta : Gema Insan Press.
- Hasibuan, Malayu, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, jakarta : Bumi Aksara.
- Langgulong, Hasan, 1980, *Beberapa Pemikiran tentang Pendidikan Islam*, Bandung: Al Ma'arif.
- M Athiyah Al Abrasy, *Dasar-Dasar Pendidikan Islam*, Jakarta: Bulan Bintang, 1970.
- Mahmud Arif, *Panorama Pendidikan Islam di Indonesia. Sejarah, Pemikiran, dan Kelembagaan*, Yogyakarta: Idea Press, 2009.
- Maksum, 1999, *Madrasah Sejarah dan Perkembangannya*, Ciputat : PT .Logas Wacana Ilmu.
- Maksum, *Madrasah, Sejarah dan Perkembangannya*, Jakarta: Logos, 1977.

- Mantja, W., 2003, *Etnografi Desain Penelitian Kualitatif dan Manajemen Pendidikan*, Malang : Winaka Media.
- Mas'ud Abdurrahim, 2002, *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Moleong, Lexy.J, 2004, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : PT .Remaja Rosdakarya.
- Muhaimin, 2011, *Pemikiran dan Aktualisasi Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*, Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Mulyono, 2008, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruzz.
- Nanang Fattah, 2001, *Landasan Manajemen Pendidikan, Bandung* : Remaja Rosdakarya.
- Nasir, Muhammad, 2003, *Ikhtisar Penelitian Kwalitatif* , Jakarta ; Pustaka Sinar Harapan
- Nasution.S, 2003, *Metode Research*, Jakarta: Bumi Aksara
- Nata, Abudin, 2010, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta : Kencana Persada Media.
- Rahardjo, Mudjia, *Pengantar Metodologi Penelitian*, Malang: Republik Media, 2020.
- Rahim, Husni, “Madrasah Unggul dan Peningkatan Kualitas Pendidikan Islam”, *Makalah*, Lokakarya Pembangunan Madrasah Unggul di Jakarta, tanggal 2 November, Jakarta : Depag RI, 2001.
- Tim ICCE UIN Jakarta, *Demokrasi, Hak Asasi Manusia dan Masyarakat Madani*, Jakarta: Prenada Media, 2003.
- Umar, *Kebijakan Pengembangan Madrasah: Sebuah Wacana Strategi Reposisi*, Al-Qalam: 2015.
- Wilson, E. *School-based Research A Guide for Education Students*, United Kingdom: SAGE Publications Ltd, 2013.

INTERNET

- Choirul , Fuad ,Yusuf (Dirjen Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren),2009, *Pesantren Perlu Regulasi, Manajemen dan Kurikulum*, makalah seminar, dalam www.pondokpesantren.net, diakses 31 Oktober 2020.
- Fadlan, A. *Model Pembelajaran Fisika di Madrasah Berbasis Riset (Kasus di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kudus)*. Semarang: Available at: <http://eprints.walisongo.ac.id/id/eprint/3938>
<http://jurnaledukasikemenag.org/> diakses pada tanggal 20 Oktober 2020, pukul 20:53 WIB
- Prayit, 2009 dalam file
 ://localhost/C:/new%20Folder%20(2)referensi%20html
Program Dirjend Pend.Agama Islam, Kemenag RI, 2013.
<http://diktis.kemenag.go.id/prodi/dokumen/dirjen33892013penamaa>
[n.pdf](#) diakses 13 January 2022
- Umul Hidayati , “Inovasi Madrasah Melalui Penyelenggaraan Madrasah Riset” <https://media.neliti.com/media/publications/294679-inovasi-madrasah-melalui-penyelenggaraan-a2845a81.pdf> diakses tanggal 19 Maret 2021.
- Weeke,Ismail.W, 2009, *Penelitian di Pesantren oleh Kolaborasi Internasional*, www.kabarindonesia.com

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Firdausi Nujulah, dilahirkan pada tanggal 27 November 1993 di pasuruan. Riwayat pengabdian dan pekerjaan sebagai Guru di MTsN 2 Pasuruan (2015-sekarang) dan sebagai Dosen di STAI Pancawahana Bangil (2019-sekarang). Pendidikan Dasar MINU Ngembe (1999-2005). Melanjutkan di MTs Darussalam Ngembe (2005-2008). Kemudian melanjutkan ke MAN Bangil (2008-2011). Pendidikan Tinggi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Jurusan Pendidikan Bahasa Arab (2011-2015) dan melanjutkan Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Prodi Magister Pendidikan Bahasa Arab (2015-2019). Melanjutkan ke Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang ditempuh mulai tahun 2020 dan ditamatkan pada tahun 2023. Nomor HP 085859279179 firdausinujulah@gmail.com

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1: Visi dan Misi MTsN 3 Malang



VISI DAN MISI MTsN 3 MALANG



VISI

Terwujudnya madrasah yang berkualitas tinggi, insan unggul komprehensif berlandaskan iman dan taqwa, menjadi teladan terbaik dalam kehidupan dan berwawasan internasional.

MISI

1. Mewujudkan warga yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, mandiri, kreatif, inovatif, santun, saling menghargai, jujur, disiplin, sehat, dan bertanggung jawab.
2. Mewujudkan lulusan yang berkualitas unggul, beahlakul karimah dan berdaya saing nasional dan internasional.
3. Membentuk kepribadian warga madrasah yang dilandasi nilai-nilai keislaman dan nilai budaya melalui pendidikan penguatan karakter.
4. Melaksanakan pembelajaran dan penilaian berbasis ICT yang dapat mewujudkan kreatifitas dan inovasi peserta didik.
5. Mewujudkan terpenuhnya standar nasional plus IKKT (Indikator Kinerja Kunci Tambahan).
6. Melaksanakan peningkatan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan standar nasional dan internasional.
7. Melaksanakan pengembangan kelembagaan berdasarkan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM).
8. Mewujudkan rencana induk pengembangan fasilitas pendidikan di madrasah.
9. Melaksanakan pengembangan bahasa Arab untuk kelas program Arabiyah dan bahasa Inggris untuk kelas Bilingual.
10. Mewujudkan madrasah yang aman, ramah, bersih, sehat, rapi, indah, dan berwawasan lingkungan melalui program green school laskar pelangi Matsaneti.
11. Membentuk peserta didik yang mampu dan terampil dalam bidang olah seni AL-banjari dan Qira'atul Qur'an.

Lampiran 2: SK Tim Riset MTsN 3 Malang



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN MALANG
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 3
 Jalan Mandiri D Lembang Kabupaten Malang
 Telp: (0341) 425401 Fax: (0341) 422910
 Email: mtar3malang@malang.kemendagri.go.id Website: www.mtar3malang.sch.id

KEPUTUSAN KEPALA MTsN 3 MALANG
NOMOR 31 TAHUN 2022

TENTANG
PENETAPAN PEMBINA DAN PEMBIMBING EKSTRAKURIKULER KIR
TAHUN PELAJARAN 2022/2023
DI MTsN 3 MALANG

Menimbang : Bahwa agar pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler Karya Ilmiah Remaja (KIR) di MTsN 3 Malang Tahun Pelajaran 2022/2023 dapat terlaksana dengan sebaik-baiknya, dipandang perlu diadakan pembimbingan pada setiap bidang ekstrakurikuler KIR.

Mengingat : 1. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
 2. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 1, 49, 50, 52, 53 dan 54.
 3. Permendiknas Nomor 24 Tahun 2006 dan nomor 6 Tahun 2007 tentang Pelaksanaan Standar Isi dan Standar Kompetensi Lulusan
 4. Permendikbud Nomor 63 tahun 2014 tentang Pendidikan Kepramukaan sebagai Ekstrakurikuler Wajib pada Pendidikan Dasar dan Menengah
 5. Permendikbud Nomor 62 Tahun 2014 tentang Kegiatan Ekstrakurikuler
 6. Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam nomor 6989 Tahun 2019 tentang Petunjuk Teknis Pengelolaan Pembelajaran Riset di Madrasah
 7. Keputusan Dirjen Pendidis Nomor 6757 Tahun 2020 tentang Penetapan Madrasah Penyelenggara Riset Tahun 2020

MEMUTUSKAN

Menetapkan : Keputusan Kepala MTsN 3 Malang tentang Pembina dan Pembimbing KIR Tahun Pelajaran 2022/2023 sebagaimana terlampir dalam keputusan ini.

Pertama : Menetapkan bidang kegiatan ekstrakurikuler KIR pada tahun 2022/2023 bagi siswa.

Kedua : Menyaruk dan menetapkan susunan Pembina dan pembimbing pada bidang kegiatan ekstrakurikuler KIR tahun pelajaran 2022/2023.

Ketiga : Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dan untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Malang
 Pada tanggal : 5 Juli 2022



Lampiran : Keputusan Kepala MTsN 3 Malang
Nomor : 31 Tahun 2022
Tanggal : 5 Juli 2022

DAFTAR SUSUNAN PEMBINA DAN PEMBIMBING EKSTRAKURIKULER KIR
TAHUN PELAJARAN 2022/2023

No	Bidang	Nama	NIP	Tugas
1	Agama	1. Dra. Zahrol Mufida, M.Pd.	196605032006042000	Pembina
		2. Siti Zulaicha	-	Pembimbing
2	IPS	1. Ahmad Wahani Addi, S.Pd.	198911182019031009	Pembina
		2. Shefwan Uyan, SA.	-	Pembimbing
3	IPA	1. Erwinda Sukma Safitri, M.Pd.	-	Pembina
		2. Maya Oki Septiani, S.Pd.	-	Pembimbing
		3. Achmad Dadang Burhaesuddin, S.Si.	-	Pembimbing

Mufid, 5 Juli 2022
 Kepala MTsN 3 Malang



Lampiran 3: Pelaksanaan program riset



LAMPIRAN 4: PRESTASI DI BIDANG RISET MTsN 3 MALANG

DAFTAR PRESTASI RISET SEMESTER GENAP

MTsN 3 MALANG

TAHUN PELAJARAN 2021/2022

NO	NAMA SISWA	KELAS	PRESTASI YANG DIRAIH (JUARA)	URAIAN PRESTASI	TINGKAT	PENYELENGGARA KEGIATAN	TANGGAL PELAKSANAAN	JENIS PRESTASI
1.	ACH. THEEARYA VONDAFONE F.	7E	Juara 2	Lomba LKTI MARSSAL (Madrasah For Religion, Science, Sport, Art & Language (Marssal) ke-8 Tahun 2022)	NASIONAL	MTsN 1 Model Banda Aceh	21-24 Februari 2022	NON AKADEMIK
2	Nadya Larasaty Ardy Garini	7B	Juara 2	Lomba LKTI MARSSAL (Madrasah For Religion, Science, Sport, Art & Language (Marssal) ke-8 Tahun 2022)	NASIONAL	MTsN 1 Model Banda Aceh	21-24 Februari 2022	NON AKADEMIK
	Nadya Larasaty Ardy Garini	7B	Bronze Medal	Lomba LKTI Kompetisi Kreasi dan Inovasi (KRESNA) tahun 2022	NASIONAL	Nano Edu, Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN)	30 Maret 2022	NON AKADEMIK

3	Aura Cantika Putri S.	8J	Juara 1	Lomba LKTI MARSSAL (Madrasah For Religion, Science, Sport, Art & Language (Marssal) ke-8 Tahun 2022)	NASIONAL	MTsN 1 Model Banda Aceh	21-24 Februari 2022	NON AKADEMIK
	Aura Cantika Putri S.	8J	Bronze Medal	Lomba LKTI Kompetisi Kreasi dan Inovasi (KRESNA) tahun 2022	NASIONAL	Nano Edu, Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN)	30 Maret 2022	NON AKADEMIK
4	Shifa Ayfany Oktavia M.	7J	Juara 1	Lomba LKTI MARSSAL (Madrasah For Religion, Science, Sport, Art & Language (Marssal) ke-8 Tahun 2022)	NASIONAL	MTsN 1 Model Banda Aceh	21-24 Februari 2022	NON AKADEMIK
5	Shalwa Adtya Meysi	8B	Harapan 2	Lomba LKTI "MICO (Mantsani Scientific Research Competition)"	Provinsi	MAN 2 Kota Kediri	Maret 2022	NON AKADEMIK
6	Assalwa Shofarina Zuhro	8B	Harapan 2	Lomba LKTI "MICO (Mantsani Scientific Research Competition)"	Provinsi	MAN 2 Kota Kediri	Maret 2023	NON AKADEMIK
7	Berliana Indah Cahyani	9D	Gold Medal	Lomba LKTI Kompetisi Kreasi dan Inovasi (KRESNA) tahun 2022	Nasional	Nano Edu, Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN)	30 Maret 2022	NON AKADEMIK
8	Callysta Lina Khalida	8A	Gold Medal	Lomba LKTI Kompetisi Kreasi dan Inovasi (KRESNA) tahun 2023	Nasional	Nano Edu, Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN)	30 Maret 2022	NON AKADEMIK
9	Keisha Maheswari Putri Bumi	7A	Silver Medal	Lomba LKTI Kompetisi Kreasi dan Inovasi (KRESNA) tahun 2024	Nasional	Nano Edu, Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN)	30 Maret 2022	NON AKADEMIK

10	Syarifah Kirana Afifah Adnin	7A	Silver Medal	Lomba LKTI Kompetisi Kreasi dan Inovasi (KRESNA) tahun 2025	Nasional	Nano Edu, Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN)	30 Maret 2022	NON AKADEMIK
11	Nasywa Firdausy Putri	7E	Silver Medal	Lomba LKTI Kompetisi Kreasi dan Inovasi (KRESNA) tahun 2026	Nasional	Nano Edu, Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN)	30 Maret 2022	NON AKADEMIK
12	Antakuna Aini Qonita	9C	Silver Medal	Lomba LKTI Kompetisi Kreasi dan Inovasi (KRESNA) tahun 2027	Nasional	Nano Edu, Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN)	30 Maret 2022	NON AKADEMIK
13	Nilam Tirta Wirani	9E	Bronze Medal	Lomba LKTI Kompetisi Kreasi dan Inovasi (KRESNA) tahun 2028	Nasional	Nano Edu, Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN)	30 Maret 2022	NON AKADEMIK
14	Oktavian Dwi Fasya Kurniawan	8G	Bronze Medal	Lomba LKTI Kompetisi Kreasi dan Inovasi (KRESNA) tahun 2029	Nasional	Nano Edu, Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN)	30 Maret 2022	NON AKADEMIK
15	Romilda Nafisah	8E	Bronze Medal	Lomba LKTI Kompetisi Kreasi dan Inovasi (KRESNA) tahun 2030	Nasional	Nano Edu, Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN)	30 Maret 2022	NON AKADEMIK
16	Risqi Amelia Zein	9J	Bronze Medal	Lomba LKTI Kompetisi Kreasi dan Inovasi (KRESNA) tahun 2031	Nasional	Nano Edu, Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN)	30 Maret 2022	NON AKADEMIK
17	Muhammad Rasya Fadhilah	8F	Bronze Medal	Lomba LKTI Kompetisi Kreasi dan Inovasi (KRESNA) tahun 2032	Nasional	Nano Edu, Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN)	30 Maret 2022	NON AKADEMIK
18	Davina Abigail Ramadhani	9G	Bronze Medal	Lomba LKTI Kompetisi Kreasi dan Inovasi (KRESNA) tahun 2033	Nasional	Nano Edu, Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN)	30 Maret 2022	NON AKADEMIK
19	Iline Arum Putri Bintoro	8F	Bronze Medal	Lomba LKTI Kompetisi Kreasi dan Inovasi (KRESNA) tahun 2034	Nasional	Nano Edu, Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN)	30 Maret 2022	NON AKADEMIK

20	Kireina Az Zahra	8I	Bronze Medal	Lomba LKTI Kompetisi Kreasi dan Inovasi (KRESNA) tahun 2035	Nasional	Nano Edu, Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN)	30 Maret 2022	NON AKADEMIK
21	Naura Amanda Firdausy	8F	Bronze Medal	Lomba LKTI Kompetisi Kreasi dan Inovasi (KRESNA) tahun 2036	Nasional	Nano Edu, Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN)	30 Maret 2022	NON AKADEMIK
22	Nadine Aurel Permadi	8C	Bronze Medal	Lomba LKTI Kompetisi Kreasi dan Inovasi (KRESNA) tahun 2037	Nasional	Nano Edu, Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN)	30 Maret 2022	NON AKADEMIK
23	Haibat Syifauzzamzam	8G	Bronze Medal	Lomba LKTI Kompetisi Kreasi dan Inovasi (KRESNA) tahun 2038	Nasional	Nano Edu, Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN)	30 Maret 2022	NON AKADEMIK
24	Nuha Afza	8J	Bronze Medal	Lomba LKTI Kompetisi Kreasi dan Inovasi (KRESNA) tahun 2039	Nasional	Nano Edu, Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN)	30 Maret 2022	NON AKADEMIK
25	Nuha Afza	8J	Silver Medal dan Union Arab Academics Special Award	International Invention Competition For Young Moslem Scientist (IICYMS)	Internasional	IYSA, UIN Sunan Gunung Jati Bandung, Universitas Muhammadiyah Bandung	10-12 Juni 2022	NON AKADEMIK
26	Keisha Maheswari Putri Bumi	7A	Silver Medal dan Union Arab Academics Special Award	International Invention Competition For Young Moslem Scientist (IICYMS)	Internasional	IYSA, UIN Sunan Gunung Jati Bandung, Universitas Muhammadiyah Bandung	10-12 Juni 2023	NON AKADEMIK

27	Nabila Azwida Faradisa	8E	Silver Medal dan Union Arab Academics Special Award	International Invention Competition For Young Moslem Scientist (IICYMS)	Internasional	IYSA, UIN Sunan Gunung Jati Bandung, Universitas Muhammadiyah Bandung	10-12 Juni 2024	NON AKADEMIK
28	Aththar Satria Baarigh Al Ghifari	8F	Silver Medal dan Union Arab Academics Special Award	International Invention Competition For Young Moslem Scientist (IICYMS)	Internasional	IYSA, UIN Sunan Gunung Jati Bandung, Universitas Muhammadiyah Bandung	10-12 Juni 2025	NON AKADEMIK
29	Naura Amanda Firdausy	8F	Silver Medal	International Invention Competition For Young Moslem Scientist (IICYMS)	Internasional	IYSA, UIN Sunan Gunung Jati Bandung, Universitas Muhammadiyah Bandung	10-12 Juni 2026	NON AKADEMIK
30	Iline Arum Putri Bintoro	8F	Silver Medal	International Invention Competition For Young Moslem Scientist (IICYMS)	Internasional	IYSA, UIN Sunan Gunung Jati Bandung, Universitas Muhammadiyah Bandung	10-12 Juni 2027	NON AKADEMIK
31	Aura Cantika Putri Setyawan	8J	Silver Medal	International Invention Competition For Young Moslem Scientist (IICYMS)	Internasional	IYSA, UIN Sunan Gunung Jati Bandung, Universitas Muhammadiyah Bandung	10-12 Juni 2028	NON AKADEMIK
32	Muhammad Rasya Fadhilah Fahmi	8F	Silver Medal	International Invention Competition For Young Moslem Scientist (IICYMS)	Internasional	IYSA, UIN Sunan Gunung Jati Bandung, Universitas	10-12 Juni 2029	NON AKADEMIK

						Muhammadiyah Bandung		
33	Kireina Az Zahra	8I	Silver Medal	International Invention Competition For Young Moslem Scientist (IICYMS)	Internasional	IYSA, UIN Sunan Gunung Jati Bandung, Universitas Muhammadiyah Bandung	10-12 Juni 2030	NON AKADEMIK
34	Aretha Puspa Indriani	7E	Silver Medal	International Invention Competition For Young Moslem Scientist (IICYMS)	Internasional	IYSA, UIN Sunan Gunung Jati Bandung, Universitas Muhammadiyah Bandung	10-12 Juni 2031	NON AKADEMIK
35	Reinata Cecilia Abeline Chelsea Krisdianti	8E	Silver Medal	International Invention Competition For Young Moslem Scientist (IICYMS)	Internasional	IYSA, UIN Sunan Gunung Jati Bandung, Universitas Muhammadiyah Bandung	10-12 Juni 2032	NON AKADEMIK
36	Khansa Nova Ramadhani	8A	Silver Medal	International Invention Competition For Young Moslem Scientist (IICYMS)	Internasional	IYSA, UIN Sunan Gunung Jati Bandung, Universitas Muhammadiyah Bandung	10-12 Juni 2033	NON AKADEMIK
37	Nasywa Adinda Ayu Naila Tsany	8E	Silver Medal	International Invention Competition For Young Moslem Scientist (IICYMS)	Internasional	IYSA, UIN Sunan Gunung Jati Bandung, Universitas Muhammadiyah Bandung	10-12 Juni 2034	NON AKADEMIK

Lampiran 5: Foto saat penelitian











Lampiran 6: Tujuan MTsN 2 Pasuruan

No	MISI	Perumusan Tujuan	
		Jangka Pendek	Jangka Panjang
1.	Mengembangkan pembelajaran dengan pendekatan saintifik	<ul style="list-style-type: none"> a. Mampu mengembangkan Lembar Kerja pembelajaran berbasis saintifik b. Mampu menghasilkan perangkat pembelajaran berbasis pendekatan saintifik 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Terlaksananya pembelajaran berbasis saintifik 2. Terbentuknya karakter siswa yang dapat mengaitkan pembelajaran dengan konteks kehidupan.
2.	Mengembangkan pembelajaran dengan higher order thinking skills	Mampu menyusun penilaian berbasis HOTS	<ul style="list-style-type: none"> 1. Terwujudnya pembelajaran dan lulusan madrasah yang berkualitas 2. Berkembangnya berbagai metode pembelajaran berbasis pendidikan karakter.
3.	Mengintegrasikan 4C (critical thinking, creative, collaborative dan communicative) dalam pembelajaran	Mampu mengimplementasikan pembelajaran saintifik berbasis keterampilan belajar dan berinovasi 4C	<ul style="list-style-type: none"> 1. Terwujudnya kemampuan siswa yang terampil dan berdaya nalar tinggi

			2. Terbentuknya karakter siswa yang terampil berkolaborasi dalam tim
4.	Memfasilitasi siswa yang berminat di bidang robotik.	Mampu mengembangkan minat siswa dalam bidang robotik agar menghasilkan prestasi hingga tingkat nasional	Tumbuhnya minat siswa dalam mengikuti perkembangan dan penerapan teknologi kekinian.
5.	Membimbing siswa dalam kegiatan penelitian sosial, agama dan teknologi	<p>a. Terlaksananya program kegiatan riset dalam bidang sosial, agama dan teknologi yang terintegrasi dalam kurikulum.</p> <p>b. Berpartisipasi dalam berbagai kompetisi penelitian sosial, agama dan teknologi</p>	Berprestasi dalam kompetisi riset di berbagai even.
6.	Membimbing siswa untuk mengikuti kegiatan dalam Kompetisi Sains Madrasah (KSM) dan Olimpiade	<p>a. Terlaksananya program kegiatan pembinaan Kompetisi Sains Madrasah (KSM) dan Olimpiade</p> <p>b. Berpartisipasi dalam berbagai kompetisi Kompetisi Sains</p>	Berprestasi dalam Kompetisi Sains Madrasah dan Olimpiade.

		Madrasah (KSM) dan Olimpiade	
7.	Membimbing siswa untuk mengikuti lomba seni dan olahraga	<ul style="list-style-type: none"> a. terlaksananya program pembinaan lomba seni dan olahraga b. Berpartisipasi dalam berbagai Kompetisi lomba seni dan olahraga 	Berprestasi dalam bidang seni dan olahraga
8.	Membiasakan 5 S (Salam, Senyum, Sapa, Sopan dan Santun)	<ul style="list-style-type: none"> a. Tersedianya perangkat pendukung kegiatan 5S b. Terbentuknya karakter 5S di lingkungan madrasah 	Terwujudnya budaya 5S di lingkungan madrasah
9.	Membiasakan sholat berjamaah, sholat Dhuha, dan doa bersama	Terwujudnya budaya sholat berjamaah, sholat Dhuha, dan berdo'a dalam setiap aktifitas dimadrasah	Terwujudnya karakter warga madrasah yang menjadikan shalat berjamaah, salat Dhuha, dan berdoa dalam setiap aktifitas sebagai kebutuhan.
10.	Membimbing siswa mampu membaca kitab kuning	Terlaksananya bimbingan membaca dan menerjemahkan kitab kuning	Mampu membaca dan memahami kitab kuning dengan baik dan benar

11.	Membimbing siswa mampu menghafal juz ke-30 dan surat pilihan.	Hafal juz ke 30 dengan tartil	Hafal juz ke 30 dan surat pilihan dengan tartil dan fasih
12.	Membangun komitmen mencintai alam dan budaya sehat melalui pengelolaan SEKAM (sampah, energi, keanekaragaman hayati, air, dan makanan)	Tumbuhnya budaya hidup bersih dan sehat, menghemat penggunaan listrik dan air, dan menjaga kelestarian keanekaragaman hayati di madrasah	Terwujudnya budaya hidup bersih dan sehat, menghemat penggunaan listrik dan air, dan menjaga kelestarian keanekaragaman hayati, baik di lingkungan madrasah, di lingkungan keluarga, maupun lingkungan masyarakat

A. VISI MTs NEGERI 2 PASURUAN

” Terwujudnya *output* yang kompeten di bidang riset, unggul dalam prestasi, berjiwa islami dan berwawasan lingkungan ”

Indikator:

1. Melaksanakan pembelajaran berbasis riset
2. Menjuarai lomba robotik
3. Menjuarai lomba karya tulis ilmiah dan pengembangan teknologi
4. Menjuarai kompetisi sains madrasah.
5. Menjuarai lomba seni dan olahraga.
6. Mengamalkan nilai-nilai Islam sebagai pandangan hidup, bersikap dan berperilaku sosial.
7. Mewujudkan madrasah yang sehat, nyaman, aman, dan ramah lingkungan

B. Misi Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 PASURUAN

1. Mengembangkan pembelajaran dengan pendekatan saintifik
2. Mengembangkan pembelajaran dengan *higher order thinking skills*
3. Mengintegrasikan 4C (*critical thinking, creative, collaborative dan communicative*) dalam pembelajaran
4. Memfasilitasi siswa yang berminat di bidang robotik.
5. Membimbing siswa dalam kegiatan penelitian sosial, agama, sains, dan teknologi
6. Membimbing siswa untuk mengikuti kejuaraan dalam kompetisi sains madrasah (KSM) dan olimpiade.
7. Membimbing siswa untuk mengikuti lomba seni dan olahraga
8. Membiasakan 5S (salam, senyum, sapa, sopan, dan santun)
9. Membiasakan sholat berjamaah, sholat Dhuha, dan doa bersama
10. Membimbing siswa mampu membaca kitab kuning
11. Membimbing siswa mampu menghafal juz ke-30 dan surat pilihan.

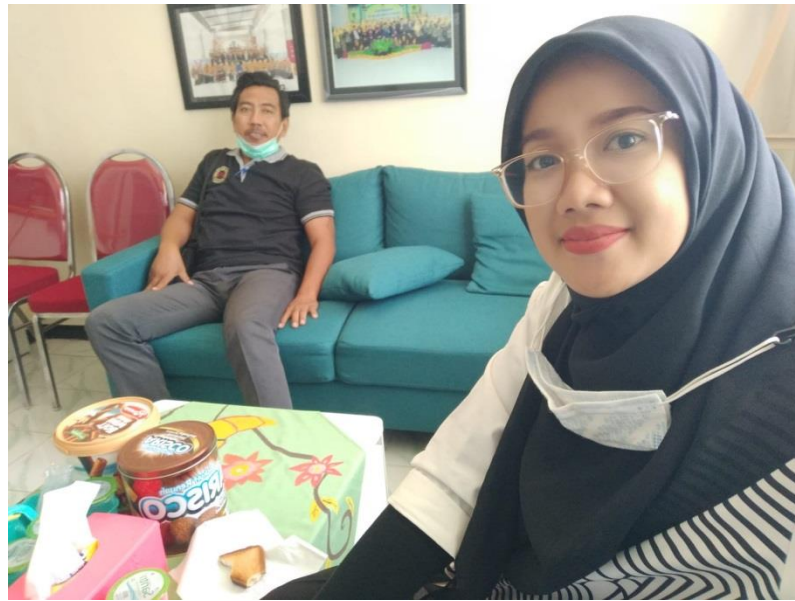
Membangun komitmen mencintai alam dan budaya sehat melalui pengelolaan SEKAM (sampah, energi, keanekaragaman hayati, air, dan makanan)

Lampiran 7: Prestasi Yang Diraih MTsN 2 Pasuruan

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	O
1	DATA PRESTASI SISWA										
2	MTsN 2 PASURUAN										
3											
4	NO	NAMA	KEJUARAAN	JUARA	TINGKAT	TEMPAT	KLS	BLN	TAHUN	PENYELENGGARA	
5	1	M. HIZBULLAH SYFAUL	TAEKWONDO	1	PROVINSI	SURABAYA	7J	8	2022	UMSIDA	
6	2	ANNISA PUSPITA SARI	LOMBA TARI TRADISION	HAR 3	PROVINSI	SURABAYA	9F	8	2022	CITO SURABAYA	
7	3	NADZUAR ILHAM	KARATE SMP+55 KG	3	KABUPATEN	PASURUAN	7E	8	2022	FUNAKOSHI KAB. PASURUAN	
8	4	TIM IT MTSN 2 PASURUA	VIDEO PROFIL MADRASAH	1	KABUPATEN	PASURUAN	-	7	2022	ENDMA KAB. PASURUAN	
9	5	MUHAMMAD WILDAN	LOMBA ROBOT NASIONAL	4	NASIONAL	SURABAYA	8		2021	ITS	
10	6	SULTHAN AHMAD AL HAL	LOMBA ROBOT NASIONAL	2	NASIONAL	SURABAYA	8		2021	ITS	
11	7	MUHAMMAD HILMI RAM	LOMBA ROBOT NASIONAL	2	NASIONAL	SURABAYA	8		2021	ITS	
12	8	M. ADAM ASYKAR FARUQ	LOMBA ROBOT NASIONAL	4	NASIONAL	SURABAYA	8		2021	ITS	
13	9	KIRANIA PUTRI LESMANA	LOMBA ROBOT NASIONAL	4	NASIONAL	SURABAYA	8		2021	ITS	
14	10	ACHMAD SYARIFUDIN W	LOMBA ROBOT NASIONAL	2	NASIONAL	SURABAYA	8		2021	ITS	
15	11	DIMAS RAFLI	PORSENI TENIS MEJA	2	KABUPATEN	PASURUAN	8		2021	KEMENAG RI	
16	12	ADELLYNA ADLINE	PORSENI BULU TANGKIS	2	KABUPATEN	PASURUAN	9		2021	KEMENAG RI	
17	13	DANANG URIP AJI LAKSO	PENCAK SILAT	3	NASIONAL	BANDUNG	8		2021	IPSI	
18	14	SITI MAULIDYA PUTRI	TAE KWON DO	1	NASIONAL	MALUKU	9		2021	PANGDAM XVI	
19	15	SITI MAULIDYA PUTRI	TAE KWON DO	3	NASIONAL	MALUKU	8		2021	PANGDAM XVI	
20	16	REINA APRILIA	KSM	3	KABUPATEN	PASURUAN	8		2021	KEMENAG RI	
21	17	MUKHLIS	MTQ	1	KABUPATEN	PASURUAN	8		2021	SMAN PANDAAN	
22	18	ZYTKA KENEISHA	MRC 2021	3	NASIONAL	JAKARTA	9		2021	KEMENAG RI	
23	19	KIRANIA PUTERI	MRC 2021	3	NASIONAL	JAKARTA	9		2021	KEMENAG RI	
24	20	MEGA AZALIA BANOWAT	MRC 2021	HAR 2	NASIONAL	JAKARTA	9		2021	KEMENAG RI	
25	21	SULTAN AHMAD AL-HAN	MRC 2021	HAR 2	NASIONAL	JAKARTA	9		2021	KEMENAG RI	
26	22	MEGA AZALIA BANOWAT	MRC 2020	1	NASIONAL	JAKARTA	8	2	2020	KEMENAG RI	
27	23	SULTAN AHMAD AL-HAN	MRC 2020	1	NASIONAL	JAKARTA	8	2	2020	KEMENAG RI	

Lampiran 8: Foto saat penelitian









Lampiran 9: Daftar Pertanyaan Yang Diajukan Saat Wawancara

- **KEBIJAKAN KEPALA MADRASAH DALAM PENGEMBANGAN PROGRAM MANAJEMEN MADRASAH RISET**
 1. Landasan dasar tercetusnya visi dan misi MTsN 2 Pasuruan
 2. Motivasi Utama dari Program Madrasah Riset... Eksternal dan internal
 3. Strategi (Tehnis) Pengembangan dari Program Madrasah Riset. Program (rencana) Strategis dan Program Rutin
 4. Ekspektasi Keberhasilan dari Program Madrasah Riset
- **IMPLEMENTASI MANAJEMEN MADRASAH RISET UNTUK MENINGKATKAN BUDAYA RISET DI MADRASAH**
 1. Pola/desain pelaksanaan program
 2. Implementasi
 3. Evaluasi
- **DAMPAK MANAJEMEN MADRASAH RISET**
 1. Dampak dari program yang telah dijalankan pada prestasi lembaga
 2. Dampak dari program yang telah dijalankan pada pengembangan mutu lembaga
 - Dampak dari program yang telah dijalankan pada masyarakat sekitar