

**ANALISIS MANAJEMEN KEPALA MADRASAH DALAM
MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN
(Studi Kasus di MTs Plus Pondok Pesantren Modern
Raden Paku Trenggalek Tahun 2010)**



Oleh :
Nurul Maslihah
NIM : 08913176

TESIS

Diajukan kepada Magister Studi Islam
Program Pasca Sarjana Universitas Islam Indonesia
Untuk memenuhi salah satu syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

**YOGYAKARTA
2011**

**ANALISIS MANAJEMEN KEPALA MADRASAH DALAM
MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN
(Studi Kasus di MTs Plus Pondok Pesantren Modern
Raden Paku Trenggalek Tahun 2010)**



Oleh :
Nurul Maslihah
NIM : 08913176

Pembimbing :
Prof. Dr. H. Usman Abubakar, MA

TESIS

Diajukan kepada Magister Studi Islam
Program Pasca Sarjana Universitas Islam Indonesia
Untuk memenuhi salah satu syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

**YOGYAKARTA
2011**



PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER STUDI ISLAM
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

PENGESAHAN

Nomor: 342/PS-MSI/Peng./III/2011

TESIS berjudul : **ANALISIS MANAJEMEN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN (Studi Kasus di MTs Plus Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek Tahun 2010)**

Ditulis oleh : Nurul Maslihah

N. I. M. : 08913176

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister dalam Ilmu Pendidikan Islam

Yogyakarta, 17 Maret 2011
Ketua Program



Dr. H. Imam Effendi, MA



PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER STUDI ISLAM (S2)
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

TIM PENGUJI UJIAN TESIS

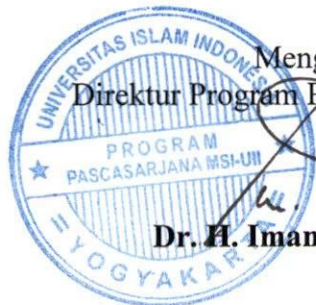
Nama : Nurul Maslihah
Tempat/tgl lahir : Tulungagung, 26 April 1972
N. I. M. : 08913176
Konsentrasi : Pendidikan Islam
Judul Tesis : **ANALISIS MANAJEMEN KEPALA MADRASAH DALAM
MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN (Studi Kasus di MTs
Plus Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek Tahun
2010)**

Ketua : Drs. H. Syarif Zubaidah, M.Ag (.....)
Sekretaris : Drs. H. Hajar Dewantara, M.Ag (.....)
Pembimbing : Prof. Dr. H. Usman Abu Bakar, MA (.....)
Penguji : Dr. H. Imam Effendi, MA (.....)
Penguji : Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS (.....)

Diuji di Yogyakarta pada tanggal 10 Maret 2011

Pukul : 16.00–17.00WIB

Hasil / Nilai : **85,40 / A**



Mengetahui
Direktur Program Pascasarjana MSI UII

Dr. H. Imam Effendi, MA



PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER STUDI ISLAM
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

NOTA DINAS

No. : 945/PS-MSI/ND/III/2011

TESIS berjudul : **ANALISIS MANAJEMEN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN (Studi Kasus di MTs Plus Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek Tahun 2010)**

Ditulis oleh : Nurul Maslihah

NIM : 08913176

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diujikan di depan Dewan Penguji Tesis Magister Studi Islam Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Indonesia.





**MAGISTER STUDI ISLAM
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 552637
e-mail: info@msi-iii.net

PERSETUJUAN

TESIS berjudul : **ANALISIS MANAJEMEN KEPALA MADRASAH
DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN
(Studi Kasus di MTs Plus Pondok Pesantren Modern
Raden Paku Trenggalek Tahun 2010)**

Ditulis oleh : Nurul Maslihah

NIM : 08913176

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat disetujui untuk diuji di hadapan Tim Penguji Tesis Magister Studi Islam
Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Indonesia

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Yogyakarta, 4-2-2011
Pembimbing 3

Prof. Dr. H. Usman Abubakar, MA

MOTTO

وَلْيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكَوْا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعْفًا خَافُوا عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَلْيَقُولُوا
قَوْلًا سَدِيدًا ﴿٩﴾

Artinya : *“Dan hendaklah takut kepada Allah orang-orang yang seandainya meninggalkan di belakang mereka anak-anak yang lemah, yang mereka khawatir terhadap (kesejahteraan) mereka. Oleh sebab itu hendaklah mereka bertakwa kepada Allah dan hendaklah mereka mengucapkan perkataan yang benar.” (QS. An Nisa’ : 9)*¹



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

¹ QS. An Nisa’ (4): 9.

PERSEMBAHAN

Karya Tesis ini Saya Persembahkan untuk :

Suamiku Tercinta Nur Wahyudi

Buah hatiku Putri Nur Azizah, Ahmad Mustaqi Billah, Hilmi Al Wafi Billah

Ayah, Ibu, Mertua, Kakak dan Adik-Adikku

Ikatan Keluarga Alumni (IKA) Universitas Islam Indonesia Trenggalek

Para Pejuang Agama dan Kekasih Alloh



**UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA**

TRANSLITERASI

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN
 Sesuai dengan SKB Menteri Agama,
 Menteri Pendidikan dan Menteri Kebudayaan RI
 No. 158/1987 dan No. 0543 b/U/1987
 Tertanggal 22 Januari 1988

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	ba'	b	-
ت	ta	t	-
ث	ša	š	s (dengan titik di atas)
ج	jim	j	-
ح	ha	h	h (dengan titik di bawah)
خ	kha	kh	-
د	dal	d	-
ذ	žal	ž	z (dengan titik di atas)
ر	ra	r	-
ز	za	z	-
س	sin	s	-
ش	syin	sy	-
ص	šad	š	s (dengan titik di bawah)
ض	ḍad	ḍ	d (dengan titik di bawah)
ط	ṭa	ṭ	t (dengan titik di bawah)
ظ	ẓa	ẓ	z (dengan titik di bawah)
ع	'ain	'	koma terbalik ke atas
غ	gain	g	-
ف	fa	f	-
ق	qaf	q	-
ك	kaf	k	-
ل	lam	l	-

م	mim	m	-
ن	nun	n	-
و	wawu	w	-
ه	ha	h	-
ء	hamzah	'	apostrof
ي	ya'	y	-

B. Konsonan Rangkap

Konsonan rangkap, termasuk tanda *syaddah*, ditulis rangkap, contoh :

أحمدية ditulis *Ahmadiyyah*

C. Ta' Marbutah di Akhir Kata

1. Bila dimatikan ditulis *h*, kecuali untuk kata-kata Arab yang sudah terserap menjadi Bahasa Indonesia, seperti *salat*, *zakat* dan sebagainya.

جماعة ditulis *jamā'ah*

2. Bila dihidupkan ditulis *t*, contoh :

كرامة الاولياء ditulis *karāmatul-auliya'*

D. Vocal Pendek

Fathah ditulis *a*, kasrah ditulis *i*, dan dammah ditulis *u*.

E. Vokal Panjang

a panjang ditulis *ā*, i panjang ditulis *ī* dan u panjang ditulis *ū*, masing-masing dengan tanda hubung (-) di atasnya.

F. Vokal Rangkap

1. Fathah + ya' mati ditulis *ai*, contoh :

بينكم ditulis *bainakum*,

2. Fathah + wawu mati ditulis au, contoh :

قول ditulis *qaul*

G. Vokal-vokal pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan spostrof (').

أ انتم ditulis *a'antum*

مؤنث ditulis *mu'annaṣ*

H. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf *Qamariyah* ditulis al-, contoh القرآن ditulis Al-Qur'ān

2. Bila mengikuti huruf *Syamsiyah*, huruf i diganti dengan huruf *Syamsiyah* yang mengikutinya, contoh

الشيعه ditulis *as-Syi'ah*

I. Huruf Besar

Penulisan huruf besar disesuaikan dengan EYD

J. Kata dalam rangkaian Frasa dan Kalimat

1. Ditulis kata per kata, contoh :

ذوى الفروض ditulis *zawī al-furūd*

2. Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya dalam rangkaian tersebut, contoh :

شيخ الاسلام ditulis *Syaikh al-Islam* atau *Syaikhul-Islām*

KATA PENGANTAR



Segala puji bagi Allah SWT., tiada Tuhan yang patut disembah kecuali Allah SWT Yang Maha Agung dan Perkasa, Pemilik Kerajaan langit dan bumi, yang telah menganugerahkan taufiq dan hidayah-Nya sehingga Tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Shalawat dan salam tetap terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW., bagi keluarga, sahabat dan pengikut beliau hingga hari kiamat nanti.

Penulis menghaturkan terima kasih tak terhingga kepada semua pihak yang telah membantu dan memberi dukungan untuk menyelesaikan Tesis ini. Untaian kata terima kasih penulis sampaikan kepada:

1. Prof. Dr. H. Edy Suandi Hamid, M.Ec. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia Yogyakarta;
2. Dr. Drs. H. Dadan Muttaqien, SH., M.Hum. selaku Dekan Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta;
3. Dr. H. Imam Effendi, MA selaku Ketua Program Pascasarjana MSI-UII Yogyakarta;
4. Drs. H. Syarif Zubaidah, M.Ag selaku Sekretaris Program Pascasarjana MSI-UII Yogyakarta;
5. Prof. Dr. H. Usman Abubakar, MA selaku pembimbing dalam penelitian dan penulisan tesis;
6. Seluruh Guru Besar, Dosen serta karyawan Program Pascasarjana MSI-UII Yogyakarta; yang telah menuntun pola pikir rasional, realistis, terarah, dapat dipahami dan memudahkan dalam pengimplementasiannya;

7. Dr. Mamik Syafa'ah, M.Pd.I, yang banyak membantu dalam penyusunan Tesis ini;
8. Achmad Jani, S.Ag selaku Kepala MTs Plus Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek, yang memberikan kemudahan dalam penelitian ini;
9. Suamiku tercinta Nur Wahyudi, yang telah memberikan kesempatan untuk melanjutkan studi, disamping do'a dan harapan tinggi yang mereka nantikan;
10. Kawan-kawan Pascasarjana MSI-UII Yogyakarta, yang telah memberikan motivasi atas kesuksesan studi Magister Studi Islam.
11. Seluruh Dewan Guru dan Karyawan MTs Plus Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek yang telah membantu memberikan bahan dan masukan untuk penelitian penulis;

Akhirnya penulis berharap, semoga karya sederhana ini dapat memberikan setitik manfaat dan pencerahan bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan khazanah keilmuan Islam pada umumnya. Serta dapat dianalisa, dikembangkan, dan disempurnakan dikemudian hari demi upaya kritik konstruktif yang ideal. *Amien.*

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Yogyakarta, 20 Desember 2010
Penulis,



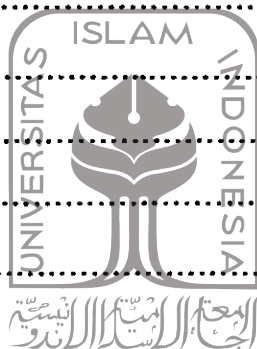
Nurul Maslihah

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN TIM PENGUJI UJIAN TESIS	iv
HALAMAN NOTA DINAS	v
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	vi
MOTTO	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN	viii
PEDOMAN TRANSLITERASI	ix
KATA PENGANTAR	xii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
ABSTRAK	xx
ABSTRACT	xxi
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	9
E. Tinjauan Pustaka	9
F. Kerangka Teori	12
G. Metode Penelitian	14
H. Sistematika Pembahasan	21

BAB II. TINJAUAN TENTANG MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH, KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH, DAN MUTU PENDIDIKAN	23
A. Manajemen Berbasis Sekolah	23
1. Pengertian dan Berbagai Teori tentang MBS	29
2. Karakteristik dan Konseptualisasi Pemikiran MBS	38
3. Tujuan dan Manfaat Diberlakukannya MBS	56
B. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menunjang Sistem Pendidikan Nasional	63
1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah	63
2. Strategi Kepemimpinan	76
C. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan	88
1. Pengertian Mutu Pendidikan	88
2. Indikator Mutu Pendidikan	96
3. Strategi dan Langkah Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Satuan/ Lembaga Pendidikan	98
BAB III. GAMBARAN UMUM MTs PLUS PONDOK PESANTREN MODERN RADEN PAKU TRENGGALEK	112
A. Gambaran dan Profil MTs Plus Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek	112
B. Keadaan Pendidikan di MTs Plus Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek	145
C. Keadaan Mutu Pendidikan	148
D. Upaya dan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan	151
BAB IV. ANALISIS TENTANG MANAJEMEN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN	156

A. Keadaan dan Mutu Pendidikan ditinjau dari Input, Proses dan Output Kaitannya dengan MBS	156
B. Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan dari Aspek Kurikulum, Guru, Siswa, dan Sarana Prasarana	172
C. <i>Faktor Pendukung dan Penghambat (SWOT)</i>	190
BAB V. PENUTUP	196
A. Kesimpulan	196
B. Saran -saran	197
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

DAFTAR TABEL

Tabel	Hal	
3.1	Profil MTs Plus Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek...	118
3.2	Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan MTs Plus Raden Paku Trenggalek Tahun Pelajaran 2010/ 2011	130
3.3	Status Kepegawaian MTs Plus Raden Paku Trenggalek Tahun Pelajaran 2010/2011	133
3.4	Susunan Wali Kelas MTs Plus Raden Paku Trenggalek Tahun Pelajaran 2010/2011	133
3.5	Keadaan Siswa MTs Plus Raden Paku Trenggalek Tahun Pelajaran 2010/2011	134
3.6	Pendidikan Terakhir Orangtua Siswa Tahun Pelajaran 2010/ 2011...	135
3.7	Penghasilan Orangtua Siswa Per Bulan Tahun Pelajaran 2010/2011..	135
3.8	Aktivitas Harian Siswa MTs Plus Raden Paku Trenggalek Tahun Pelajaran 2010/2011.....	136
3.9	Keadaan Sarana dan Prasarana MTs Plus Raden Paku Trenggalek Tahun Pelajaran 2010/2011.....	137
3.10	Penerimaan/ Sumber Dana dan Pengeluaran menurut Jenis MTs Plus Raden Paku Trenggalek Tahun Pelajaran 2010/2011.....	139
3.11	Bantuan/ Block Grant dan Beasiswa Seluruhnya	140
3.12	Jadual Pembinaan Rohani Nisfu Sahr Guru MTs, Guru MA dan Guru Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek Tahun 2010/2011.....	145
3.13	Data Siswa Masuk (Input) di MTs Plus Raden Paku Trenggalek.....	149
3.14	Data Prosentase Kelulusan Siswa di MTs Plus Raden Paku Trenggalek	149
3.15	Data Nilai Rata-rata Kelulusan Siswa di MTs Plus Raden Paku Trenggalek	149
3.16	Jumlah Lulusan yang Melanjutkan ke Jenjang Lanjutan	150

INDONESIA

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Hal
3.1 Struktur Organisasi Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek	120
3.2 Struktur Organisasi MTs Plus Raden Paku Trenggalek Tahun Pelajaran 2010/2011	121



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Daftar Pertanyaan Wawancara Peneliti untuk Kepala MTs Plus Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek
2. Daftar Angket untuk Guru
3. Daftar Angket untuk Siswa
4. Struktur Kurikulum MTs Plus Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek Tahun Pelajaran 2010/ 2011
5. Kalender Pendidikan MTs Plus Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek Tahun Pelajaran 2010/ 2011
6. Denah Lokasi MTs Plus Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek
7. Surat Pengantar Permohonan Izin Penelitian dari Program Pascasarjana MSI UII Yogyakarta
8. Surat Keterangan Penelitian dari MTs Plus Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek
9. CV Penulis



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

ABSTRAK

ANALISIS MANAJEMEN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN

(Studi Kasus di MTs Plus Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek Tahun 2010)

Oleh : Nurul Maslihah

Studi ini membahas analisis manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan lembaga ditinjau dari aspek input, proses, dan output. Pada era MBS dewasa ini, eksistensi kepala madrasah sebagai titik pusat dan penentu irama madrasah, dituntut berperan riil di tengah heterogenitas masyarakat yang majemuk-kritis atas pilihan pendidikan anaknya. Lembaga pendidikan formal bernuansa Islami dipandang solusi tepat menjawab tantangan pendidikan masa depan. Salah satu lembaga yang eksis menjawab problematika tersebut adalah MTs Plus Raden Paku Trenggalek. Hal ini tidak lepas dari manajerial kepala madrasah yang profesional, visioner, moderat, dinamis dan menciptakan iklim kerja kondusif dalam pencapaian visi, misi dan tujuan lembaga. Keberhasilan madrasah identik dengan keberhasilan kepala madrasah.

Adapun tujuan dari penelitian sebagaimana jawaban rumusan masalah adalah membahas dan mendeskripsikan permasalahan analisis manajemen kepala madrasah, sehingga memperoleh gambaran tentang : 1) Keadaan dan mutu pendidikan di MTs ditinjau dari input, proses dan output 2) Manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan dari aspek kurikulum, guru, siswa dan sarana. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif eksploratif dengan pendekatan kualitatif prosentase. Subyek terdiri 1 kepala madrasah, 9 guru dan 24 siswa. Pengumpulan data dengan tehnik wawancara, observasi, studi dokumentasi. Data yang diperoleh dianalisis dengan reduksi data, display data dan penarikan kesimpulan, melalui tahap pra lapangan, lapangan dan pelaporan.

Dari penelitian disimpulkan bahwa : 1) Keadaan dan mutu pendidikan di MTs berada di atas standar rata-rata lembaga di wilayah Trenggalek, berkategori plus, menjadi alternatif favorit masyarakat. Input diambil kebijakan setiap penerimaan siswa baru diseleksi melalui berbagai jalur, yakni tes jalur umum, peringkat nilai UASBN, dan penelusuran minat dan bakat (agama, seni dan olahraga). Pembelajaran dilaksanakan dengan kolaborasi kurikulum Kementerian Agama, Kementerian Pendidikan Nasional dan kurikulum terintegrasi Pondok Pesantren Modern (bahasa) dan Salafiyah (Aqidah Akhlak, Nahwu Shorof). Output rata-rata lulus 100%, mayoritas melanjutkan ke jenjang lanjutan favorit. 2) Manajemen kepala madrasah menerapkan MBS berfokus pada empat aspek. Aspek kurikulum berwujud implementasi KTSP dalam pengajaran, pendalaman materi mata pelajaran prioritas Mafikkib/ UAN, pengadaan kelas unggulan. Aspek guru berwujud penyesuaian tenaga pengajar sesuai bidangnya, pemberdayaan MGMP, dorongan studi S2. Aspek siswa berwujud les mata pelajaran umum, pemberian conversation mufrofad, beasiswa bagi siswa berprestasi. Aspek sarana berwujud penggunaan alat dan media pelajaran umum terpadu, rehabilitasi gedung berkala dan pemasangan jaringan internet.

Dari kesimpulan direkomendasikan pada beberapa pihak. Kepala madrasah hendaknya berupaya mempertahankan strategi kepemimpinan dan manajemen dengan inovasi baru, perancangan Rintisan Madrasah Berstandar Internasional (RMBI) dan akses kerjasama luar negeri (Timur Tengah). Yayasan Pondok Pesantren Modern, memperjelas pendelegasian kewenangan manajemen MTs. Orang tua, agar selektif dan kontrol aktif menyekolahkan anak, mengadakan mediasi kerjasama dengan madrasah dan yayasan. Kepada instansi terkait (Kementerian Agama, Kementerian Pendidikan Nasional dan stakeholder lain) agar memberikan bantuan, pembinaan dan kontrol mutu lembaga secara berkesinambungan.

Kata Kata Kunci : Manajemen, Kepala Madrasah, Mutu Pendidikan

ABSTRACT

ANALYSIS OF THE HEADMASTER MANAGEMENT IMPROVING QUALITY IN EDUCATION

(Case Study in MTs Plus Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek Year 2010)

By: Nurul Maslihah

This study discusses the analysis of the headmaster of management in improving the quality of education institutions as viewed from the input, process and output. In today's era of MBS, the existence of the headmaster as center and determines the rhythm of school, sued real role in the heterogeneity of a pluralistic society-critical on the choice of their child's education. Formal education institutions deemed appropriate solution nuanced Islamic educational challenges of the future. One of the institutions that exist to answer these problems are MTs Plus Raden Paku Trenggalek. This is not out of the managerial headmaster who are professional, visionary, moderate, dynamic and creating a working climate conducive to the achievement of the vision, mission and objectives of the institution. The success school synonymous with success headmaster.

The purpose of the study as the answer to the formulation of the problem is to discuss and describe the problem management analysis of headmaster, so as to obtain a picture of:

- 1) The circumstances and quality of education in MTs in terms of input, process and output*
- 2) Management of headmaster in improving the quality of education from the aspect of curriculum, teachers, students and facilities. This research used descriptive exploratory qualitative approach percentage. The subjects comprised a headmaster, 9 teachers and 24 students. The collection of data with interview techniques, observation, study documentation. Data were analyzed with data reduction, data display and conclusion, through the pre field, field and reporting.*

From the study concluded that:

- 1) The circumstances and quality of education in the MTs is above the average standard of the institution in the Trenggalek area, categorized plus, becoming a favorite alternative society. Input policy taken every acceptance of new students are selected through various channels, namely general path tests, ratings UASBN value, and search interests and talents (religion, art and sports). Learning implemented with the curriculum collaboration of the Ministry of Religious Affairs, Ministry of National Education and the Modern Islamic Boarding School integrated curriculum (language) and Salafiyah (Aqidah Akhlak, Nahwu Shorof). Output average pass 100%, the majority continue to pursue continued favorite.*
- 2) Management headmaster to implement MBS focuses on four aspects. Intangible aspects of curriculum implementation in the teaching curriculum, deepening subject matter of priority Mafikkib / UAN, procurement of superior class. Intangible aspects of the adjustment of teachers teaching staff according to its area, MGMP empowerment, encouragement S2 study. Tangible aspects of student tutoring general subjects, giving conversations mufrodat, scholarships for outstanding students. Aspects of tangible means of utilization of equipment and general studies integrated media, periodic rehabilitation of buildings and installation of Internet networks.*

From the conclusions recommended in several parties. Headmaster should attempt to maintain leadership and management strategy with new innovation, design Stubs International Standard Madrasah (RMBI) and access to foreign cooperation (Middle East). To the Yayasan Pondok Pesantren Modern, clarify the delegation of management authority MTs. Parents, for selective and active control to send their children, held a joint mediation with the school and foundations. To intansi agencies (Ministry of Religious Affairs, Ministry of National Education and other stakeholders) to provide assistance, guidance and quality control agencies on sustainable.

Keywords: Management, Principals, Education Quality

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan di Indonesia merupakan warisan peradaban Islam dan sekaligus aset bagi pembangunan Pendidikan Nasional.¹ Sebagai warisan, ia merupakan amanat sejarah untuk dipelihara dan dikembangkan oleh umat Islam dari masa ke masa. Sedangkan aset pendidikan Islam yang tersebar di berbagai wilayah ini membuka kesempatan bagi bangsa Indonesia untuk menata dan mengelolanya sesuai dengan Sistem Pendidikan Nasional. Azas pendidikan yang bersifat integral dan komprehensif perlu diupayakan pengejawantahannya melalui Sistem Pendidikan Nasional dan peranan madrasah di dalamnya, tentu akan lebih signifikan.

Pendidikan Islam masa kini dihadapkan pada tantangan yang jauh lebih berat dari tantangan yang dihadapi pada permulaan penyebaran Islam. Tantangan tersebut berupa timbulnya aspirasi dan idealitas umat manusia yang serba multi interest yang berdimensi nilai ganda dengan tuntutan hidup yang multi kompleks pula. Sehingga perlu diadakan perubahan orientasi pendidikan Islam zaman teknologi masa kini dan masa depan. Yang semula berorientasi pada kehidupan ukhrawi berubah menjadi duniawi-ukhrawi secara bersamaan. Orientasi itu menghendaki suatu rumusan pendidikan yang jelas karena itu program pembelajarannya harus lebih diproyeksikan ke masa depan daripada masa kini

¹ Imam Bawani, *Segi-segi Pendidikan Islam*. (Surabaya: Al-Ikhlâs, 1987), hal. 13. Lihat juga dalam Tim Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam/Direktorat Pendidikan Keagamaan Islam dan Pondok Pesantren, *Pola Pengembangan Pondok Pesantren*, (Jakarta : Proyek Peningkatan Pendidikan Luar Sekolah pada Pondok Pesantren, 2003), hal. 65.

atau masa lampau. Untuk merealisasikan tujuan akhir manusia tersebut, manusia harus ikhtiar atau berusaha untuk mencapainya, antara lain melalui pendidikan. Bahkan pendidikan itu sama sekali tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia.²

Secara fungsional, pendidikan pada dasarnya ditujukan untuk menyiapkan manusia menghadapi masa depan agar hidup lebih sejahtera, baik sebagai individu maupun secara kolektif sebagai warga masyarakat, bangsa maupun antar bangsa.³ Bagi pemeluk agama, masa depan mencakup kehidupan di dunia dan pandangan tentang kehidupan hari kemudian yang bahagia. Lebih lanjut Umaedi menyatakan :

Saat ini dunia pendidikan kita belum sepenuhnya dapat memenuhi harapan masyarakat. Fenomena itu ditandai dari rendahnya mutu lulusan, penyelesaian masalah pendidikan yang tidak tuntas, atau cenderung tambal sulam, bahkan lebih berorientasi proyek. Akibatnya, seringkali hasil pendidikan mengecewakan masyarakat. Mereka terus mempertanyakan relevansi pendidikan dengan kebutuhan masyarakat dalam dinamika kehidupan ekonomi, politik, sosial, dan budaya. Kualitas lulusan pendidikan kurang sesuai dengan kebutuhan pasar tenaga kerja dan pembangunan, baik industri, perbankan, telekomunikasi, maupun pasar tenaga kerja sektor lainnya yang cenderung menggugat eksistensi sekolah. Bahkan SDM yang disiapkan melalui pendidikan sebagai generasi penerus belum sepenuhnya memuaskan bila dilihat dari segi akhlak, moral, dan jati diri bangsa dalam kemajemukan budaya bangsa.⁴

Kondisi tersebut menurut penulis menyebabkan sebagian masyarakat menjadi pesimis terhadap sekolah. Ada anggapan bahwa pendidikan tidak lagi mampu menciptakan mobilitas sosial mereka secara vertikal, karena sekolah tidak

² Abdul Malik Bahri, *Filsafat Pendidikan*, (Semarang : Lembaga Studi Iqro' (LSI), 1994), hal. 21.

³ Umaedi, *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah / Madrasah (MMBS/M)*. (Jakarta : CEQM, 2004). hal. 1.

⁴ A. Malik Fadjar, *Visi Pembaharuan Pendidikan Islam. Cetakan Pertama*. (Jakarta : CV. Alfa Grafikatama, 1998), hal. 25.

menjanjikan kurang menjamin masa depan anak yang lebih baik. Sebagaimana diungkapkan di muka, perubahan paradigma baru pendidikan kepada mutu (*quality oriented*)⁵ merupakan salah satu strategi untuk mencapai pembinaan keunggulan pribadi anak dan pekerjaan yang layak. Sekolah (madrasah) kurang menjamin masa depan anak yang lebih baik.

Reformasi bidang politik di Indonesia pada penghujung abad ke 20 M telah membawa perubahan besar pada kebijakan pengembangan sektor pendidikan, yang secara umum bertumpu pada dua paradigma baru yang otomisasi dan demokratisasi.⁶ Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Otonomi Daerah telah meletakkan sektor pendidikan sebagai salah satu yang diotonomisasikan bersama sektor-sektor pembangunan yang berbasis kedaerahan. Otonomisasi sektor pendidikan kemudian didorong pada sekolah, agar kepala sekolah dan guru memiliki tanggung jawab besar dalam peningkatan kualitas proses pembelajaran untuk meningkatkan kualitas hasil belajar. Baik dan buruknya kualitas hasil belajar siswa menjadi tanggung jawab guru dan kepala sekolah, karena pemerintah daerah hanya memfasilitasi berbagai aktivitas pendidikan, baik sarana prasarana, ketenagaan, maupun berbagai program pembelajaran yang direncanakan sekolah.

Bersamaan dengan itu, pemerintah juga mengeluarkan Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional⁷, sebagai pengganti

⁵ Syafarudin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, (Jakarta: Grasindo, 2002), hal. 19.

⁶ Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokatis*, (Jakarta: Kencana, 2004). hal. 37.

⁷ UU RI No. 20 Tahun 2003. *Tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) Beserta Penjelasan*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.

Undang-undang Nomor 2 tahun 1989. Salah satu isu penting dalam undang-undang tersebut adalah pelibatan masyarakat dalam pengembangan sektor pendidikan, sebagaimana ditegaskan pada pasal 9 bahwa masyarakat berhak untuk berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi program pendidikan. Pasal ini merupakan kelanjutan dari pernyataan pada pasal 4 ayat 1 bahwa pendidikan di Indonesia diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan. Demokratisasi pendidikan merupakan implikasi dari dan sejalan dengan kebijakan mendorong pengelolaan sektor pendidikan pada daerah, yang implementasinya di tingkat sekolah, baik rencana pengembangan sarana, dan alat ketenagaan, kurikulum serta berbagai program pembinaan siswa, semua diserahkan pada sekolah untuk merancanginya serta mendiskusikannya dengan mitra horizontalnya dari komite sekolah.

Pemberian otonomi pendidikan yang luas pada sekolah merupakan kepedulian pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat serta upaya peningkatan mutu pendidikan secara umum. Pemberian otonomi ini menuntut pendekatan manajemen yang lebih kondusif di sekolah agar dapat mengakomodasi seluruh keinginan sekaligus memberdayakan berbagai komponen masyarakat secara efektif guna mendukung kemajuan dan sistem yang ada di sekolah.⁸ Dalam kerangka inilah, MBS tampil sebagai alternatif paradigma baru manajemen pendidikan yang ditawarkan. MBS merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk menentukan

⁸ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Cet. ke 7. (Jakarta : Rosada, 2004). hal. 11. Lihat juga dalam Komariah, Aan dan Cepi Triatna. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Cetakan Kedua. (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), hal. 29.

kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerjasama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah.

Di sisi lain madrasah sebagai lembaga pendidikan yang mempunyai ciri khas Islam, memegang peran penting dalam proses pembentukan kepribadian anak didik. Melalui pendidikan madrasah diharapkan agar mereka memiliki dua kemampuan sekaligus, yaitu tidak hanya memiliki pengetahuan umum (iptek) saja tetapi juga memiliki kepribadian dan komitmen yang tinggi terhadap agamanya (imtaq). Dari madrasah dapat diciptakan sumber daya manusia yang siap dan mampu berkompetisi dengan situasi lokal maupun global yaitu melalui pendidikan di dalamnya. Pendidikan mempunyai peran sebagai agen dalam perubahan social (*agent of social change*). Melalui pendidikan akan diperoleh konservasi nilai-nilai dan kultur yang dijunjung tinggi oleh masyarakat. Dengan peran dan sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, madrasah sebagai suatu organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Keberhasilan madrasah identik keberhasilan kepala madrasah. Kepala madrasah yang berhasil apabila ia mampu memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik serta mampu melaksanakan perannya sebagai seorang yang diberi tanggungjawab untuk memimpin madrasah. Sehingga kepala madrasah memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan kemajuan dan keberhasilan madrasah.

Studi keberhasilan kepala madrasah dalam memimpin lembaga sekolah menunjukkan bahwa kepala madrasah adalah seorang yang menentukan titik pusat

dan irama suatu madrasah. Kepala madrasah selaku *top leader* mempunyai wewenang dan kekuasaan serta strategi kepemimpinan yang efektif untuk mengatur dan mengembangkan bawahannya secara profesional. Lebih jauh studi tersebut menyimpulkan bahwa keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah. Dalam hal ini kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas (mutu) pendidikan. Kepemimpinan yang diterjemahkan ke dalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh menentukan arah dan tujuan, memberikan bimbingan dan menciptakan iklim kerja yang mendukung pelaksanaan proses administrasi dan proses belajar mengajar. Kepala madrasah dikatakan sebagai pemimpin yang efektif bilamana kepala madrasah mampu menjalankan proses kepemimpinannya untuk mendorong, mempengaruhi dan mengarahkan kegiatan dan tingkah laku kelompoknya.

Berbagai upaya harus dipikirkan dan dilaksanakan oleh kepala madrasah guna meningkatkan kualitas (mutu) pendidikan. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi mutu pendidikan. Namun karena bidang pendidikan sangat luas cakupannya, maka perlu pembatasan pendidikan di sekolah. Di sekolah (begitu juga di madrasah) ada banyak faktor yang dapat menentukan kualitas (mutu) pendidikan dalam usaha pengembangan sumber daya manusia. Mortimore sebagaimana dikutip Hendyat mengemukakan ada beberapa faktor yang perlu dicermati agar kualitas (mutu) pendidikan di sekolah dapat ditingkatkan :

1. Kepemimpinan sekolah yang positif dan kuat
2. Harapan yang tinggi
3. Monitor terhadap kemajuan siswa
4. Tanggung jawab siswa dan keterlibatannya dalam kehidupan sekolah
5. Insentif dan hadiah
6. Keterlibatan orang tua dalam kehidupan sekolah
7. Perencanaan dan pendekatan yang konsisten⁹

MTs Plus Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek sebagai salah satu wujud dari sistem pendidikan madrasah di Indonesia juga terus berupaya meningkatkan mutu pendidikan. Madrasah yang berada di kawasan perkotaan Trenggalek ini dalam dekade terakhir ini terus menunjukkan ekistensinya. Di samping unik dan mempunyai karakter tersendiri, madrasah ini juga mempunyai banyak kelebihan di antara madrasah-madrasah yang ada di sekitarnya. Dari permasalahan yang ada, madrasah dalam hal ini kepala madrasah, guru dan stakeholders mempunyai tanggungjawab terhadap peningkatan mutu pembelajaran di madrasah terutama guru sebagai ujung tombak di lapangan (di kelas) karena bersentuhan langsung dengan siswa dalam proses pembelajaran .

Dengan latar belakang tersebut jelas bahwa Manajemen Berbasis Sekolah merupakan suatu penawaran bagi sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan lebih memadai bagi peserta didik karena MBS memberi peluang bagi kepala sekolah, guru, dan peserta didik untuk melakukan inovasi dan improvisasi di sekolah, berkaitan dengan masalah kurikulum, pembelajaran manajerial dan lain sebagainya yang tumbuh dari aktivitas, kreativitas, dan profesionalisme yang dimiliki dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

⁹ Moh. Syamsul Huda, *"Kebijakan Pemerintah di Bidang Pendidikan Agama Islam dan Moral Siswa"*, makalah disampaikan pada Seminar Schari Profesionalisme Guru Agama dalam Era Otonomi Daerah diselenggarakan Kantor Departemen Agama Propinsi Jawa Timur, Surabaya 25 Maret 2000.

Oleh karenanya penulis tertarik untuk mengetahui apakah penerapan konsep manajemen kepala madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan baik dari aspek input, proses, output dan outcome.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, peneliti ingin membahas permasalahan tersebut dalam tesis yang berjudul “Analisis Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MTs Plus Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek Tahun 2010).”

B. Rumusan Masalah

Dari uraian dan latar belakang masalah di atas, maka penulis dapat merumuskan masalah-masalah sebagai berikut :

1. Keadaan dan mutu pendidikan MTs Plus Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek ditinjau dari input, proses dan output.
2. Manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan dari aspek kurikulum, guru, siswa dan sarana.

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mendeskripsikan keadaan dan mutu pendidikan MTs Plus Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek ditinjau dari input, proses dan output.
2. Mengetahui manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan dari aspek kurikulum, guru, siswa dan sarana.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki dua manfaat, yaitu manfaat akademis dan manfaat praktis sebagai berikut :

Secara akademis :

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan menambah wawasan keilmuan khususnya pada disiplin ilmu peneliti yaitu bidang Pendidikan Islam.
2. Sebagai wacana bagi mereka yang mempunyai kepedulian terhadap masalah manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan, sehingga dapat mengambil langkah dan kebijakan tepat dalam rangka meningkatkan semua potensi yang ada.

Secara praktis :

1. Sebagai bahan masukan kepada pihak-pihak terkait sebagai penentu kebijakan mengenai kondisi nyata di lapangan tentang bagaimana manajemen kepala madrasah (*leader*) yang ideal dalam meningkatkan mutu pendidikan.
2. Dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan kepala madrasah yang berperan sebagai manajer dalam upaya meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan madrasah.

E. Tinjauan Pustaka

Studi tentang manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan sudah sering dilakukan baik secara individual maupun kelompok.

Sejauh penelaahan penulis terhadap beberapa tulisan baik buku literatur, makalah, diskursus, artikel maupun jurnal ilmiah yang mencoba untuk menampilkan studi manajemen kepala madrasah dalam lembaga pendidikan bahwa tulisan-tulisan tersebut adalah sebagai pengantar menuju kajian manajemen pengelolaan pendidikan utamanya peran kepala madrasah terhadap peningkatan kualitas kelembagaan secara komprehensif. Bahan tersebut sangat memadai. Adapun penelitian tentang manajemen pendidikan Islam sudah banyak dilakukan oleh para pemerhati pendidikan khususnya dari kalangan muslim. Hal tersebut mungkin disebabkan adanya tingkat kebutuhan masyarakat pendidikan yang sangat majemuk, namun menurut kacamata penulis dalam hal konsentrasi manajemen seorang figur kepala madrasah dalam suatu lembaga belum memadai dan perlu diangkat ke permukaan.

Tesis yang hampir mirip dengan tesis ini adalah tesis yang ditulis Mohamad Yasin Yusuf, mahasiswa Program Pascasarjana Magister Manajemen Pendidikan Islam, Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Tulungagung dengan judul “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MTsN Tunggangri Tulungagung)”¹⁰, ditulis pada tahun 2009 yang menekankan pada studi tentang bagaimana strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu, upaya dan kendala serta solusi yang dijalankan. Di dalamnya digambarkan dominan pada system dan gaya kepemimpinan yang diimplementasikan pada satuan pendidikan.

¹⁰ Mohamad Yasin Yusuf, “*Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MTsN Tunggangri Tulungagung)*”, Tesis Magister Manajemen Pendidikan Islam, Tulungagung : Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Tulungagung, 2009.

Tesis lain yang senada ditulis oleh Yasin, mahasiswa Program Pascasarjana Program Studi Pendidikan Islam, Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam, STAIN Tulungagung, berjudul “Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Kelas Unggulan di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Munjungan dan Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Model Trenggalek)”, ditulis tahun 2010.¹¹ Di dalamnya menggambarkan tentang upaya peningkatan mutu pendidikan pada madrasah salah satunya dengan membentuk kelas unggulan dengan basic kekhasan lokal, seperti Kitab Kuning, penambahan les intensif dan seleksi model kelas unggulan.

Selain itu ditemukan dalam tesis Imam Samsul Hadi, mahasiswa Program Pascasarjana Magister Studi Islam, Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta, berjudul “Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Era Otonomi (Studi Kasus Tentang Problema Implementasi MBS di MAN Daerah Kota Trenggalek), tahun 2007.¹² Di dalamnya ditemukan maksimalisasi implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di daerah Kota Trenggalek ini dapat diraih melalui beberapa indikasi bahwa kemandirian dan komitmen yang tinggi dari aparat madrasah kepala madrasah dan guru menjadi jaminan mutu madrasah, terprogramnya sistem *inservice training* dan *on the job training* amat diperlukan

¹¹ Yasin, 2010, “*Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Kelas Unggulan Di Madrasah Tsanawiyah Negeri(MTsN) Munjungan Dan Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Model Trenggalek)*”. Tesis Program Pascasarjana , Program Studi Pendidikan Islam, Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam, Tulungagung : STAIN Tulungagung, 2010.

¹² Imam Samsul Hadi, “*Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Di Era Otonomi (Studi Kasus Tentang Problema Implementasi MBS di MAN Daerah Kota Trenggalek)*”, Tesis Program Pascasarna Magister Studi Islam UII Yogyakarta, Yogyakarta : UII Yogyakarta, 2007.

dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), sehingga akan terinternalisasi pada diri tenaga kependidikan dengan baik. Kesadaran untuk meningkatkan mutu pendidikan harus didorong oleh seluruh *stakeholders*.

Berdasarkan beberapa studi di atas, maka dalam kajian tesis ini penulis melakukan tindak lanjut dari penelitian tersebut, namun lebih menitik beratkan pada fokus manajemen kepala madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan. Sehingga penelitian ini tidak sekedar membahas strategi kepemimpinan seseorang dalam peningkatan mutu pendidikan, tetapi spesifik menyangkut aspek input, proses dan output serta dimensi dari berbagai sudut pandang yang relevan dengan fokus utama manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan pada sebuah lembaga.

F. Kerangka Teori

Pendidikan agama Islam di sekolah adalah dalam rangka mengembangkan dan meningkatkan keimanan dan ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, yang telah tertanam dalam diri siswa sehingga nilai keimanan dan ketakwaan terhadap Allah SWT terus berkembang secara optimal sesuai dengan tingkat perkembangan anak. Dengan menghayati semua ajaran yang terkandung dalam agama Islam tersebut berarti pendidikan agama Islam memberikan kontribusi sebagai sumber nilai yang dapat memberikan pedoman hidup untuk mencapai kebahagiaan hidup di dunia dan akhirat sehingga perlu implementasi majerial yang sistemik dan terarah. Adapun yang menjadi kerangka dasar adalah :

1. UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas mengemukakan bahwa Komite Sekolah/Madrasah adalah lembaga mandiri yang beranggotakan orang

tua/wali peserta didik, komunitas sekolah serta tokoh masyarakat, dan berfungsi memberikan pertimbangan tentang manajemen madrasah, dan bahwa Komite Pendidikan adalah lembaga mandiri yang beranggotakan berbagai unsur masyarakat dan berfungsi memberikan pertimbangan dalam rangka memberdayakan dan menjamin kualitas pendidikan.

2. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 55 tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan mengemukakan bahwa pendidikan keagamaan bertujuan untuk terbentuknya peserta didik yang memahami dan mengamalkan nilai – nilai ajaran agama dan menjadi ahli ilmu agama yang berwawasan luas, kritis, kreatif, inovatif, dan dinamis dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan bahwa penyelenggaraan pendidikan ilmu yang bersumber dari ajaran agama yang memadukan ilmu agama dan ilmu umum serta ketrampilan untuk mempersiapkan peserta didik pada jenjang berikutnya dengan bekal yang mantab.
3. Ghirah masyarakat untuk meningkatkan pendidikan keagamaan tidak pernah surut. Pada umumnya diakui bahwa pendidikan agama merupakan faktor fundamen bagi perkembangan anak didik. Dengan pendidikan agama, peserta didik dapat tumbuh dan berkembang sebagai generasi yang beriman, berakhlak mulia dan mandiri. Ditengah-tengah tantangan modernisasi dan wawasan global sangat diperlukan peletakan dasar kepribadian yang mantap terhadap anak didik sejak usia dini, hal ini merupakan tantangan tersendiri dan merupakan gejala yang nyata di masyarakat kita saat ini.

Dunia pendidikan memberikan respon terhadap tantangan tersebut dengan munculnya kebijakan pendidikan agama di lembaga-lembaga pendidikan melalui berbagai bentuk manajemen kepala madrasah dalam upaya memperbaiki mutu dan meningkatkan kualitas pendidikan secara optimal.

Keberadaan kepala madrasah dalam lembaga pendidikan formal hendaknya mampu menjadi mediator dalam implementasi manajerial yang teratur. Mengingat dalam UU No. 22 Tahun 1999 dan UU no. 25 membawa pengaruh berarti dalam dunia pendidikan. Keleluasaan daerah dalam hal ini termasuk lembaga pendidikan untuk menghadapi tantangan persaingan global untuk menerapkan kebijakan dengan wewenang luas, nyata dan bertanggungjawab. Termasuk di dalamnya kepemimpinan sekaligus manajemen kepala madrasah harus berjalan sistematis sesuai kebutuhan tersebut. Mengingat MBS yang didefinisikan sebagai : *"School based management refers to reform of education administration in which the school become the primary unit for decision making"*¹³ (manajemen berbasis sekolah adalah merujuk pada suatu bentuk administrasi pendidikan, dimana sekolah menjadi unit kecil utama dalam pengambilan keputusan), dan paparan ini yang menjadi landasan teori dalam kajian berikutnya.

G. Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian empiris (lapangan), maka data primernya dari lapangan, kemudian bahan kepustakaan sebagai data sekunder digunakan untuk bahan perbandingan. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini

¹³ Lihat Arif Nurrawi, *"Aplikasi MBS pada Madrasah"*, Ikhlas Beramal, (Mei, 2010), hal 33.

adalah bersifat kualitatif. Dilihat dari obyek penelitian, baik tempat maupun sumber data, maka penelitian ini termasuk penelitian lapangan (*field research*), dan dilihat dari jenisnya, merupakan penelitian kualitatif, yaitu penelitian yang berkaitan erat dengan sifat unik dan realitas sosial dan dunia tingkah laku manusia serta menghasilkan data deskriptif, berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.¹⁴

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di MTs Plus Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek. Hal ini penulis lakukan mengingat kondisi geografis strategis, merupakan madrasah favorit dan seringkali dijadikan obyek penelitian lain, sehingga menarik untuk dikaji dari sisi yang berbeda.

2. Subyek Penelitian

Sesuai dengan permasalahan pokok yang ada, maka yang menjadi subyek adalah: kepala madrasah, guru-guru, karyawan, siswa dan komite sekolah. Hal ini dipergunakan karena sangat berhubungan baik langsung ataupun tidak langsung dengan arah manajemen kepala madrasah yang diterapkan dalam satuan pendidikan. Selain itu diantara subyek masing-masing memainkan peranan tersendiri dengan rasio yang variatif.

3. Populasi dan Sampling

Yang menjadi populasi dalam penelitian ini seluruh kesatuan yakni 1 kepala madrasah, 49 guru dan 397 siswa MTs Plus Pondok Pesantren Modern

¹⁴ Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif Dasar-dasar dan Aplikasi*, Cet. 1 (Malang: Yayasan Asih Asih Asuh Malang, 1990), hal. 2.

Raden Paku Trenggalek. Untuk keperluan menjangkau data kualitatif, pengambilan sampel dalam penelitian ini, menggunakan teknik "*Stratified Proportional Random Sampling*"¹⁵, untuk memperoleh sampel yang representatif dengan cara acak. Dalam hal ini peneliti mengambil sampel 9 orang guru, yaitu guru yang mewakili pada setiap jenjang dan tingkatan kelas, karena guru-guru tersebut dianggap memiliki kaitan representative dengan penelitian ini, serta 24 siswa dari kelas VII, VIII dan IX.

4. Jenis dan Sumber Data

- a. Jenis data dalam penelitian ada dua macam, yaitu data primer dan sekunder.

Yang dimaksud dengan data primer adalah data tentang pandangan kepala madrasah dan guru dengan manajemen kepala madrasah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di MTs Plus Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek yang meliputi : kepemimpinan kepala madrasah, peran guru dan siswa, bagaimana konsep manajemen dan kebijakan yang diterapkan, dan bagaimana dinamika lingkungan sekolah terhadap upaya peningkatan mutu pendidikan. Adapun data sekunder adalah data pendukung tentang manajemen pendidikan Islam yang berupa buku-buku, modul-modul, materi-materi pembelajaran yang mengarah pada manajemen pendidikan.

- b. Sumber Data

¹⁵ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Ed. Revisi IV (Jakarta : Rineka Cipta, 1998), hal. 127.

Sumber data dalam penelitian ini ada dua macam, sumber data primer dan sekunder. Sumber data primer adalah kepala madrasah, guru dan siswa, sedangkan sumber data sekunder adalah sejumlah literatur yang berkaitan dengan obyek penelitian dalam bentuk buku-buku, artikel, majalah, hasil penelitian, dan laporan yang berkaitan dengan obyek penelitian.

5. Teknik Pengumpulan Data

Dalam usaha pengumpulan data yang diperlukan, peneliti telah melakukan penelitian kancang di lokasi penelitian yang telah ditetapkan. Untuk mengumpulkan semua data diperlukan teknik pengumpulan data, yaitu: observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Penelitian ini adalah jenis penelitian lapangan dengan pendekatan fenomenologis dan merupakan jenis studi deskriptif eksploratif. Dan untuk mendapatkan data yang diinginkan, digunakan beberapa tehnik sebagai berikut:

a. Observasi

Adalah suatu teknik pengumpulan data, dimana penulis mengadakan pengamatan dan pencatatan dengan sistematik fenomena-fenomena yang diselidiki baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap gejala-gejala atau peristiwa yang terjadi pada obyek¹⁶.

¹⁶ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research 2*, Cet.XX (Yogyakarta : Andi Offset,1991), hal. 36.

Adapun pengamatan yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah pengamatan terbuka, dengan cara penulis mengikuti berbagai kegiatan yang dilakukan oleh peserta didik. Pengamatan ini difokuskan pada kondisi sosial siswa, tingkah laku siswa dan mengamati segala permasalahan yang dikedepankan oleh mereka, terutama dalam setiap berdiskusi. Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan situasi yang alami sehingga data yang diperoleh valid dan reliabel.

b. Interview

Adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara bertatap muka antara pewawancara dan yang diwawancarai. Adapun dalam penelitian ini penulis menggunakan metode sebagai berikut:

- 1) Interview terpimpin atau *guided interview*, adalah wawancara yang dilakukan dengan menggunakan pedoman yang sudah disiapkan oleh peneliti terlebih dahulu.
- 2) Interview tak terpimpin, adalah wawancara yang dilakukan secara bebas dalam penelitian. Hal ini dilakukan dengan cara penulis berdialog secara bebas tanpa ada panduan dan dilakukan dengan pihak-pihak yang berkompeten dalam hubungannya dengan penelitian ini, diantaranya: kepala madrasah, para guru dari tiap jenjang kelas serta para peserta didik yang penulis temui.

c. Dokumentasi

Dokumentasi yang dimaksudkan di sini adalah data yang berasal dari dokumen dan catatan atau laporan yang disiapkan. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Winarto Surakhmad bahwa dokumentasi adalah laporan tertulis dari suatu peristiwa yang isinya terdiri dari penjelasan dan pemikiran terhadap peristiwa itu serta ditulis dengan sengaja untuk menyimpulkan atau merumuskan keterangan melalui peristiwa¹⁷. Dokumentasi ini penulis dapatkan dari panduan yang dimiliki oleh MTs Plus Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek.

6. Analisis Data

Pengertian analisis data sebagaimana disampaikan Moeloeng adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola kategori dan satuan uraian data, sehingga dapat ditentukan tema dan dapat ditentukan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.¹⁸

Oleh karena penelitian ini bertujuan untuk mempelajari serta menggambarkan keadaan tertentu atau status fenomena, maka penelitian ini termasuk dalam penelitian “deskriptif yang bersifat eksploratif”, yaitu data yang telah terkumpul, diklasifikasikan menjadi dua kelompok data, yaitu data

¹⁷ Winarno Surakhmad, *Dasar dan Teknik Research dengan Metodologi Ilmiah*, (Bandung : Tarsito, 1989), hal. 125.

¹⁸ Lexy J. Moelcong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Cet XVI (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), hal. 103.

kualitatif dan data kuantitatif. Data yang bersifat kualitatif, digambarkan dengan kata-kata atau kalimat untuk memperoleh kesimpulan¹⁹.

Selanjutnya data yang bersifat kuantitatif, yang berwujud angka-angka hasil perhitungan, diproses dengan cara dijumlahkan, sehingga diperoleh prosentase, kemudian ditafsirkan dengan kalimat yang bersifat kualitatif. Teknik ini sering disebut dengan teknik deskriptif kualitatif dengan prosentase.

Secara garis besar langkah-langkah tersebut sebagai berikut :

a. Reduksi data

Data yang diperoleh di lapangan ditulis dalam bentuk uraian dan atau laporan terinci. Laporan-laporan itu kemudian direduksi, dirangkum dan dipilih hal-hal yang pokok yang disusun secara sistematis.

b. Display data

Langkah ini dilakukan untuk menjadikan data-data yang rumit sehingga tampak lebih praktis dalam bentuk tabel atau grafik.

c. Penarikan kesimpulan

Dari data-data yang diperoleh, penulis mengambil pokok-pokok yang dituangkan berupa kesimpulan-kesimpulan yang kemungkinan apabila masih kabur dicarikan dan ditambah dengan data-data baru sampai mencapai kesimpulan yang valid.

7. Pengecekan Validitas Data

¹⁹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur...*, hal. 245.

Untuk memperoleh data yang valid maka penulis menggunakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang meliputi :

- a. Perpanjangan waktu penelitian
- b. Diskusi sejawat
- c. Klarifikasi informan
- d. Triangulasi

H. Sistematika Pembahasan

Keseluruhan bagian dalam tulisan ini disusun dalam lima bab. Adapun sistematika pembahasan dalam tesis ini adalah sebagai berikut :

Pembahasan tesis ini diawali dengan bab satu (Pendahuluan) didalamnya menggambarkan masalah-masalah yang akan dibahas pada bab berikutnya. Juga merupakan ilustrasi tentang penelitian secara keseluruhan. Lebih jelasnya dalam bab ini akan dibahas tentang : latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, tinjauan pustaka, kerangka teori, metode penelitian serta sistematika pembahasan.

Bab dua merupakan bab yang mengemukakan kajian tentang Manajemen Berbasis Sekolah, kepemimpinan kepala madrasah dan mutu pendidikan meliputi : manajemen berbasis sekolah, kepemimpinan kepala madrasah dalam menunjang Sistem Pendidikan Nasional, dan strategi peningkatan mutu pendidikan.

Bab tiga merupakan bab yang mengkaji tentang sejarah, latar belakang dan perkembangan MTs Plus Pondok Pesantren Modern Raden Paku

Trenggalek, meliputi gambaran dan profil lembaga, keadaan pendidikan, keadaan mutu pendidikan dan upaya/ manajemen peningkatan mutu pendidikan. Faktor-faktor ini merupakan penguat temuan-temuan dalam penelitian sehingga dapat ditemukan fakta dan data ilmiah yang akurat dan menunjang.

Bab empat adalah bab yang memaparkan data dan hasil temuan di lapangan sesuai dengan sistematika dalam rumusan masalah, yaitu latar belakang, obyek penelitian tentang gambaran analisis manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Plus Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek yang meliputi : keadaan dan mutu pendidikan ditinjau dari input, proses dan output kaitannya dengan MBS, manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan dari aspek kurikulum, guru, siswa dan sarana prasarana, faktor pendukung dan penghambat (SWOT) dan selanjutnya langsung penulis analisis sesuai dengan kebutuhan penelitian.

Bab lima merupakan bab terakhir yang merupakan penutup dari pembahasan tesis ini yang berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan dan diakhiri dengan saran-saran, kemudian disusul dengan daftar kepustakaan.

BAB II

TINJAUAN TENTANG MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH, KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH, DAN MUTU PENDIDIKAN

A. Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen merupakan bagian penting dalam pelaksanaan aktifitas pendidikan. Pada saat digulirkan program otonomi daerah dan kemudian lahir MBS, maka peran dan kemandirian sekolah diukur dari kemampuan manajemennya. Berkaitan dengan hal tersebut, manajemen didefinisikan dalam empat fungsi spesifik dari manajer, yaitu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan. Jadi dapat dikatakan bahwa manajemen adalah proses membuat perencanaan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan berbagai usaha dan menggunakan sumber yang ada untuk mencapai sasaran.²⁰ Namun ada juga yang mendefinisikan manajemen sebagai “kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan”.²¹

Dari sisi etimologi, kata manajemen berasal dari bahasa Inggris *management* yang berarti ketatalaksanaan, tata pimpinan, dan pengelolaan. Dari sini dapat diketahui bahwa manajemen secara bahasa merupakan proses atau usaha yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan kata manajemen jika dilihat dari segi terminologi, para ahli berbeda pendapat dalam mengartikannya sesuai dengan latar belakang dan sudut pandang mereka masing-

²⁰ James A.F. Stoner, et. All, *Manajemen*, Terj. Alexander Sindodno, (New Jersey: Printice-Hall, 1995), hal. 10.

²¹ Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta : Gunung Agung, 1980), hal. 5.

masing. Soekarno K. dalam bukunya “Dasar-Dasar Manajemen” mengatakan bahwa : manajemen adalah proses daripada pimpinan membimbing atau memberikan fasilitas-fasilitas dari usaha dari orang-orang yang terorganisir didalam organisasi guna dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Singkatnya manajemen berarti proses perencanaan pengorganisasian, pergerakan dan pengawasan atau pengendalian. Dalam buku tersebut dijelaskan juga bahwa factor yang saling berhubungan erat satu sama lain dalam suatu organisasi adalah administrasi dan kepemimpinan karena baik buruknya manajemen dalam suatu organisasi sangat tergantung pada proses pengelolaan administrasi tersebut dan kualitas kepemimpinannya.²² Oleh karena itu untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan maka seharusnya lembaga pendidikan mampu memenej lembaganya dengan baik dan bekerjasama mewujudkan madrasah yang bermutu. Dalam hal ini Allah SWT berfirman dalam Al-Qur’an surat Ar Ra’ad ayat 11 yang berbunyi :

لَهُمْ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِمْ يُحْفِظُونَهُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

Artinya : “Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merobah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merobah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka

²² Soekarno. K, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta : Miswar, 1986), hal. 4.

tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia."²³

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّن بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ , bagi tiap-tiap manusia ada beberapa malaikat yang tetap menjaganya secara bergiliran dan ada pula beberapa malaikat yang mencatat amalan-amalannya. dan yang dikehendaki dalam ayat ini ialah Malaikat yang menjaga secara bergiliran itu, disebut Malaikat Hafazhah. Maksudnya, setiap orang mempunyai malaikat yang bergiliran untuk menjaganya, ada penjaga pada siang hari ada penjaga pada malam hari, menjaga mereka dari kejahatan dan kecelakaan. Selain itu ada juga para malaikat lain yang bergiliran mencatat perbuatannya, baik dan buruk, ada malaikat yang bertugas malam dan ada malaikat yang bertugas siang, ada dua malaikat di kanan dan di kiri yang mencatat amal perbuatan manusia. Yang di sebelah kanan mencatat perbuatan yang baik dan yang di sebelah kiri mencatat perbuatan buruk. Selain itu masih ada dua malaikat lain yang menjaga, satu di depan dan satu lagi di belakang.

Jadi manusia itu dikelilingi empat malaikat pada siang hari dan empat malaikat pada malam hari dengan silih berganti, dua sebagai penjaga dan dua lainnya sebagai pencatat amal perbuatannya, sebagaimana telah disebutkan dalam hadits shahih :

²³ QS. Ar Ra'du (13) : 11.

يَعَا فَبُونَ فِينَكُمْ مَلَائِكَةً بِأَثَلِيلٍ وَمَلَائِكَةً بِأَثَلَمَارٍ وَجَمْعُونَ فِي صَلَاةِ الصُّبْحِ
 وَصَلَاةِ الْعَصْرِ فَيَصْعَدُ إِلَيْهِ الَّذِينَ يَأْتُونَكُمْ فَيَسْأَلُهُمْ وَهُوَ أَعْلَمُ بِكُمْ كَيْفَ تَرَكْتُمْ
 عِبَادِي؟ فَيَقُولُونَ أَتَيْنَاهُمْ وَهُمْ يَصَلُّونَ وَتَرَكْنَاهُمْ وَهُمْ يَصَلُّونَ

Artinya : “Malaikat-malaikat bergiliran mengikuti kalian, pada malam hari dan siang hari, dan mereka berkumpul pada waktu shalat shubuh dan shalat asar, lalu naiklah kepada-Nya malaikat yang sebelumnya bersama kalian, dan Allah menanyakan kepada mereka sedang Allah Maha mengetahui keadaan kalian bagaimana kalian meninggalkan hamba-hamba-Ku? Mereka menjawab: Kami mendatangi mereka sementara mereka sedang shalat, dan kami meninggalkan mereka sementara mereka sedang shalat.”²⁴

Imam Ahmad r.a meriwayatkan dari Abdullah, ia berkata, Rasulullah SAW bersabda :

مَا مِنْكُمْ مِنْ أَحَدٍ إِلَّا وَقَدْ وَكَّلَ بِهِ قَرِينًا مِنَ الْمَلَائِكَةِ قَالُوا وَإِيَّاكَ يَا رَسُولَ اللَّهِ؟
 قَالَ وَإِيَّايَ وَلَكِنَّ اللَّهَ أَعَانَنِي عَلَيْهِ فَلَا يَأْمُرُنِي إِلَّا بِخَيْرٍ

Artinya : “ Tidak seorang pun diantara kalian kecuali ditemani oleh pendamping dari jin, dan pendamping dari Malaikat. Mereka bertanya: “Apakah engkau juga demikian, wahai Rasulullah? “Beliau menjawab: “Demikian juga aku, tetapi Allah menolongku (terhadap pendamping dari jin tersebut) sehingga ia tidak menyuruhku kecuali untuk berbuat baik”.²⁵

Firman Allah: (يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ) “Mereka menjaganya atas perintah Allah”. Ada yang mengatakan, penjagaan mereka (para malaikat) untuk manusia itu dari perintah Allah, sebagaimana telah diriwayatkan oleh ‘Ali bin Abi Thalhan dan lain-lain, dari Ibnu ‘Abbas dan pendapat ini didukung oleh Mujahid, Sa’id bin Jubair, Ibrahim dan an-Nakha’i dan lain-lain. Sebagian lain mengatakan, mereka menjaganya karena perintah Allah, sebagaimana telah disebutkan dalam hadits bahwa para sahabat bertanya kepada Rasulullah SAW, apakah engkau

²⁴ Diriwayatkan oleh al-Bukhari dalam kitab at-Tauhid.

²⁵ Diriwayatkan at-Tirmidzi, hadits nomor 2144, Ibnu Majah hadits nomor 3437, dan Imam Ahmad.

berpendapat bahwa ruqya (jampi) yang kita ucapkan itu dapat menolak sesuatu dari takdir Allah? Beliau menjawab : (هُيَ مِنْ قَدْرِ اللَّهِ) “Ruqyah itu termasuk dari takdir Allah”.

Ibnu Abi Hatim meriwayatkan dari Ibrahim, ia mengatakan: “Allah mewahyukan pada salah seorang Nabi dari Bani Israil: ‘Hendakalah kamu katakan kepada kaummu bahwa warga desa dan anggota keluarga yang taat kepada Allah tetapi kemudian berubah berbuat maksiat atau durhaka kepada Allah, pasti Allah merubah kepada mereka apa yang mereka senangi menjadi sesuatu yang mereka benci”.

Kemudian dia mengatakan: “hal itu dibenarkan al- Qur’an surat Ar-Ra’du ayat 11: (إِنَّ اللَّهَ لَا يَغَيِّرُ مَا قَوْمٌ حَتَّىٰ يَغْيِرُوا مَا بِيَدِهِمْ) ‘Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan suatu kaum, sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri’.²⁶

Ahmad Tafsir mengutip dari hadits Rasulullah SAW yang diriwayatkan oleh Bukhori juga dijelaskan tentang manajemen pendidikan²⁷ :

“ إِذَا وُسِدَ الْأَمْرُ إِلَىٰ غَيْرِ أَهْلِهِ فَاصْبِرْ ” (رواه البخاري)

Artinya: “Apabila suatu urusan diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya maka tunggulah saat kehancurannya (H.R. Bukhori)

²⁶ QS. Ar Ra’du (13) : 11. Lihat juga keterangan Abdul Ghoffar, *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 6*. Cetakan Ketiga. (Jakarta : Pustaka Imam Asy-Syafi’I, , 2006), hal. 482-484.

²⁷ Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam*. Cetakan Pertama. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1992), hal. 113.

Dan di dalam hadits lain juga dijelaskan tentang manajemen:

مَا قَالَ سَيِّدُ نَاعِلِي : أَحَقُّ بِأَنْ يَنْظَمَ بِغَيْبِهِ الْبَاطِلُ بِالنَّظْمِ

Artinya: “Kebenaran yang tidak terorganisir akan dikalahkan oleh kebatilan yang terorganisir.” (Maqola Sayyidina Ali)²⁸

Untuk memberikan pengertian manajemen, Purwanto mengutip tiga pendapat tokoh manajemen sebagai berikut :

1. Manajemen menurut Arifin Abdurrahman, adalah kegiatan-kegiatan untuk mencapai sasaran dan tujuan pokok yang telah ditentukan dengan menggunakan orang-orang sebagai pelaksana. Jadi, dalam hal ini manajemen adalah mengelola orang-orang sebagai pelaksana.
2. Menurut Dwight Waldo, manajemen adalah suatu rangkaian tindakan dengan maksud untuk mencapai hubungan yang rasional dalam system administrasi.
3. Menurut O’ Donnal, manajemen adalah pencapaian sesuatu melalui sesuatu dan bersamaan dengan orang-orang.²⁹

Definisi manajemen diatas menjelaskan bahwa ada keterkaitan erat antara manajemen dan administrasi pendidikan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu aktifitas yang menjadi pusat administrasi. Dengan demikian, jika hal tersebut diterapkan dalam penyelenggaraan pendidikan akan sama artinya dengan administrasi pendidikan. Karena di dalam keseluruhan proses administrasi, pengelolaan atau pembinaan orang-orang sebagai pelaksana merupakan kegiatan yang sangat penting dan menentukan maka tepatlah dikatakan bahwa manajemen adalah inti administrasi.

Oleh karena itu, dalam lembaga pendidikan perlu adanya suatu manajemen yang baik dalam menghadapi berbagai persoalan baik yang berkaitan dengan pengelolaan atau pengaturan-pengaturan yang sesuai dengan tujuan.

²⁸ Muhammad Al Baqir, *Mutiara Nahjul Balaghoh*, (Bandung: Mizan, 1994), hal. 35.

²⁹ M.Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2001), hal. 7-8.

Oleh karena itu, dalam lembaga pendidikan perlu adanya suatu manajemen yang baik dalam menghadapi berbagai persoalan baik yang berkaitan dengan pengelolaan atau pengaturan-pengaturan yang sesuai dengan tujuan.

Eksistensi MBS merupakan paradigma baru di era desentralisasi pendidikan untuk mendorong masing-masing sekolah meningkatkan mutu dan layanan pendidikan. Kewenangan sekolah semakin longgar untuk bersikap dan menentukan langkah apa yang mesti dilakukan dalam rangka peningkatan mutu sekolah. Dengan demikian manajemen menjadi kata kunci untuk melihat sejauh mana sekolah mengupayakan peran serta sumber daya yang ada untuk mengelola sekolah.

Tampaknya MBS merupakan langkah *progresif* dari berbagai pihak utamanya pemerintah untuk mewujudkan impian mutu sekolah nasional, meskipun dalam kenyataannya dirasa berat untuk dilaksanakan. Namun demikian semakin ditunda pelaksanaannya justru akan melemahkan semangat untuk mendorong mutu pendidikan.

1. Pengertian dan Berbagai Teori tentang MBS

a. Pengertian MBS

Istilah Manajemen Berbasis Sekolah merupakan terjemahan dari "*School Based Management*". Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat.³⁰

³⁰ Ibtisam Abu Duhou, *School Based Management*, (Jakarta : Kencana, 2004), hal. 7.

Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah menurut beberapa ahli :

Menurut E. Mulyasa :

"MBS merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staff, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan."³¹

Menurut Nanang Fatah :

"MBS merupakan pendekatan politik yang bertujuan untuk mendesain ulang pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, komite sekolah, orang tua siswa dan masyarakat. Manajemen Berbasis Sekolah mengubah sistem pengambilan keputusan dengan memindahkan otoritas dalam pengambilan keputusan dan manajemen ke setiap yang berkepentingan di tingkat lokal stakeholder."³²

Menurut Bedjo Sudjanto, "MBS merupakan model manajemen pendidikan yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah. Disamping itu, MBS juga mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan langsung semua warga sekolah yang dilayani dengan tetap selaras pada kebijakan nasional pendidikan."³³

Jadi, MBS merupakan sebuah strategi untuk memajukan pendidikan dengan mentransfer keputusan penting memberikan otoritas dari negara dan pemerintah daerah kepada individu pelaksana di sekolah. MBS menyediakan kepala sekolah, guru, siswa, dan orang tua kontrol yang sangat besar dalam

³¹ E. Mulyasa, *Manajemen* hal. 24.

³² Nanang Fatah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*. (Bandung : Pustaka Bani Quraisy, 2003), hal. 8.

³³ Bedjo Sujanto, *Mensiasati Manajemen Berbasis Sekolah di Era Krisis yang Berkepanjangan*. (Jakarta : ICW, 2004), hal. 25.

proses pendidikan dengan memberi mereka tanggungjawab untuk memutuskan anggaran, personil, serta kurikulum.

Menurut Judith Capman MBS adalah :

“School based management refers to form of education administration in which the school become the primary unit for decision making, it differs from more traditional form of educational administration in which central beuraucracy dominate in the decision making process” (Manajemen Berbasis Sekolah adalah merujuk pada suatu bentuk administrasi pendidikan, dimana sekolah menjadi unit kecil utama dalam pengambilan keputusan. Hal ini berbeda dengan bentuk tradisional administrasi pendidikan, yakni pemerintah pusat sangat menonjol dalam pengambilan keputusan).³⁴

Di Indonesia mengartikan bahwa, MBS adalah konsep yang menggambarkan perubahan formal struktur penyelenggaraan sekolah, sebagai suatu bentuk desentralisasi yang mengidentifikasi sekolah itu sendiri sebagai unit utama peningkatan, serta bertumpu pada redistribusi kewenangan pembuatan keputusan sebagai sarana penting yang dengannya peningkatan dapat didorong dan ditopang.³⁵

Sementara menurut Candoli MBS adalah suatu cara/ metode untuk memaksa sekolah itu sendiri mengambil tanggung jawab atas apa yang terjadi pada anak menurut yurisdiksi dan mengikuti sekolahnya. Konsep ini menegaskan bahwa ketika sekolah itu dibebani dengan pengembangan total kependidikan yang bertujuan melayani kebutuhan-kebutuhan anak dalam mengikuti sekolah khusus itu, personil sekolah akan mengembangkan

³⁴ Arif Nurrawi, *“Aplikasi MBS....* hal. 24.

³⁵ Ibtisam Abu Duhoi, *School Based* hal. 16.

program-program yang lebih meyakinkan karena mereka mengetahui para siswa dan kebutuhan-kebutuhan mereka.³⁶

Dalam tinjauan A. Gorton menyebut MBS identik dengan *school and the community* (sekolah dan masyarakat). Menurutnya *school and the community* adalah suatu rumusan dasar tentang masalah-masalah hubungan antara sekolah dan masyarakat (*stakeholder*), yang erat berkaitan dengan iklim kehidupan masyarakat dan sekolah.³⁷

Ada dua faktor yang menunjang dalam memahami hubungan antara sekolah dan masyarakat, yaitu :

Faktor pertama adalah tantangan profesionalitas terhadap penyelenggara pendidikan di sekolah untuk memenuhi keinginan/ harapan/ cita-cita masyarakat. Tantangan profesionalitas dalam hal ini adalah berkaitan dengan usaha-usaha yang dilakukan oleh seorang guru dalam mengubah program atau sistem pembelajaran yang memiliki kecenderungan dan kesesuaian terhadap norma-norma yang ada dalam masyarakat. Jika sekolah yang ada tidak memberikan kontribusi yang baik dan konstruktif kepada masyarakat, maka secara reaktif masyarakat akan menolak keberadaan sekolah. Demikian juga sebaliknya jika sekolah yang ada mampu memberikan kontribusi positif terhadap masyarakat, maka keberadaan sekolah akan sangat didukung dan diharapkan oleh masyarakat di tempat tersebut.

³⁶ Ibid. hal. 17.

³⁷ Richard A. Gorton, *School Administration*, (Dubuque Iowa : Wm.C.Brwn Company, 1976), hal. 347.

Faktor kedua adalah tantangan masyarakat terhadap para penyelenggara pendidikan yang syarat dengan tuntutan norma-norma profesionalitas. Tantangan yang dimaksudkan adalah menyangkut masalah-masalah yang disebabkan adanya keinginan antara masyarakat dan sekolah untuk memperbaiki pendidikan. Sekolah secara intensif bersama-sama dengan masyarakat melakukan aksi-aksi secara pasti dan mengevaluasi apa yang sedang berlangsung di sekolah.³⁸ Masyarakat pada umumnya hanya menghendaki hasil yang diperoleh di sekolah dari segi efektifitas, dan dalam banyak kasus pula, masyarakat pada umumnya menghendaki dilibatkan dalam proses penentuan kebijakan di sekolah.³⁹

Fenomena sebagaimana di atas menurut penulis menuntut para pelaku dan pendiri pendidikan untuk bersama-sama mengatur sekolah secara baik, hal ini ditunjukkan dengan pola MBS sebagai kerangka dasar pijakan untuk memahami sekolah dan masyarakat. Sekolah sebagai penyelenggara pendidikan formal dituntut untuk mensinergikan (memadukan) beberapa kepentingan dan harapan masyarakat secara lebih luas. Pembelajaran di sekolah tidak hanya untuk memuaskan kepentingan lembaga (memenuhi target nilai dan prestasi belajar peserta didik sehingga sekolah menjadi terkenal), akan tetapi masyarakat menghendaki output dan juga outcome (hasil dan juga dampak) dari proses pembelajaran di sekolah.

Mencermati dari pengertian di atas, MBS dapat diartikan sebagai format pengelolaan pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik,

³⁸ Ibid. hal. 349.

³⁹ Ibid. hal. 360.

sekolah dan masyarakat. Dengan penjabaran bahwa masing-masing komponen (peserta didik, sekolah dan masyarakat) mempunyai tanggung jawab bersama untuk menciptakan sekolah yang bermutu dan berkesinambungan.

b. Prinsip tentang MBS

Secara mendasar teori yang digunakan MBS untuk mengelola sekolah didasarkan pada empat prinsip, yaitu :

1) Prinsip Ekuifinalitas (*Principle of Equifinality*)

Prinsip ini didasarkan pada teori manajemen modern yang berasumsi bahwa terdapat beberapa cara yang berbeda-beda untuk mencapai suatu tujuan. MBS menekankan fleksibilitas sehingga sekolah harus dikelola oleh warga sekolah menurut kondisi mereka masing-masing. Karena kompleksnya pekerjaan sekolah saat ini dan adanya perbedaan yang besar antara sekolah yang satu dengan yang lain, misalnya perbedaan tingkat akademik siswa dan situasi komunitasnya, sekolah tak dapat dijalankan dengan struktur yang standar di seluruh kabupaten/ kota, provinsi, apalagi negara.

Pendidikan sebagai entitas yang terbuka terhadap berbagai pengaruh eksternal. Oleh karena itu, tidak menutup kemungkinan bila sekolah akan mendapatkan berbagai masalah seperti halnya institusi umum lainnya. Pada zaman yang lingkungannya semakin kompleks ini maka sekolah semakin mendapatkan tantangan permasalahan. Masalah kenakalan remaja, pemakaian narkoba dan obat-obatan terlarang, perkuliahan pelajar hingga tawuran

massal, masalah kriminal dan kejahatan intelektual akan menjadi masalah sekolah saat ini dan di masa mendatang. Sekolah harus mampu memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapinya dengan cara yang paling tepat dan sesuai dengan situasi dan kondisinya. Walaupun sekolah yang berbeda memiliki masalah yang sama, cara penanganannya akan berlainan antara sekolah yang satu dengan yang lain.

2) Prinsip Desentralisasi (*Principle of Decentralization*)

Desentralisasi adalah gejala yang penting dalam reformasi manajemen sekolah modern. Prinsip desentralisasi ini konsisten dengan prinsip ekuifinalitas. Prinsip desentralisasi dilandasi oleh teori dasar bahwa pengelolaan sekolah dan aktifitas pengajaran tak dapat dielakkan dari kesulitan dan permasalahan. Pendidikan adalah masalah yang rumit dan kompleks sehingga memerlukan desentralisasi dalam pelaksanaannya.

Prinsip ekuifinalitas yang dikemukakan sebelumnya mendorong adanya desentralisasi kekuasaan dengan mempersilakan sekolah memiliki ruang yang lebih luas untuk bergerak, berkembang, dan bekerja menurut strategi-strategi unik mereka untuk menjalani dan mengelola sekolahnya secara efektif.

Oleh karena itu, sekolah harus diberi kekuasaan dan tanggungjawab untuk memecahkan masalahnya secara efektif dan secepat mungkin ketika masalah itu muncul. Dengan kata lain,

tujuan prinsip desentralisasi adalah efisiensi dalam pemecahan masalah, bukan menghindari masalah. Oleh karena itu, MBS harus mampu menemukan masalah, memecahkannya tepat waktu dan memberi sumbangan yang lebih besar terhadap efektifitas aktivitas pengajaran dan pembelajaran. Tanpa adanya desentralisasi kewenangan kepada sekolah itu sendiri maka sekolah tidak dapat memecahkan masalahnya secara cepat, tepat, dan efisien.

3) Prinsip Sistem Pengelolaan Mandiri (*Principle of Self-Managing System*)

MBS tidak mengingkari bahwa sekolah perlu mencapai tujuan-tujuan berdasarkan suatu kebijakan yang telah ditetapkan, tetapi terdapat berbagai cara yang berbeda-beda untuk mencapainya. MBS menyadari pentingnya untuk mempersilakan sekolah menjadi sistem pengelolaan secara mandiri di bawah kebijakannya sendiri. Sekolah memiliki otonomi tertentu untuk mengembangkan tujuan pengajaran, strategi manajemen, distribusi sumber daya manusia dan sumber daya lainnya, memecahkan masalah, dan mencapai tujuan berdasarkan kondisi mereka masing-masing. Karena sekolah dikelola secara mandiri maka mereka lebih memiliki inisiatif dan tanggung jawab.

Prinsip ini terkait dengan prinsip sebelumnya, yaitu prinsip ekuifinalitas dan prinsip desentralisasi. Ketika sekolah menghadapi permasalahan maka harus diselesaikan dengan caranya sendiri.

Sekolah dapat menyelesaikan masalahnya bila telah terjadi pelimpahan wewenang dari birokrasi di atasnya ke tingkat sekolah. Dengan adanya kewenangan di tingkat sekolah itulah maka sekolah dapat melakukan sistem pengelolaan mandiri.

4) Prinsip Inisiatif Manusia (*Principle of Human Initiative*)

Sejalan dengan perkembangan pergerakan hubungan antar manusia dan pergerakan ilmu perilaku pada manajemen modern, orang mulai menaruh perhatian serius pada pengaruh penting faktor manusia pada efektivitas organisasi. Perspektif sumber daya manusia menekankan bahwa orang adalah sumber daya berharga di dalam organisasi sehingga poin utama manajemen adalah mengembangkan sumber daya manusia di dalam sekolah untuk berinisiatif. Berdasarkan perspektif ini maka MBS bertujuan untuk membangun lingkungan yang sesuai untuk warga sekolah agar dapat bekerja dengan baik dan mengembangkan potensinya. Oleh karena itu, peningkatan kualitas pendidikan dapat diukur dari perkembangan aspek sumber daya manusianya.

Dari paparan di atas menurut menulis, secara eksplisit prinsip ini mengakui bahwa manusia bukanlah sumber daya yang statis, melainkan dinamis. Oleh karena itu, potensi sumber daya manusia harus selalu digali, ditemukan, dan kemudian dikembangkan. Sekolah dan lembaga pendidikan yang lebih luas tidak dapat lagi menggunakan istilah *staffing* yang konotasinya hanya mengelola manusia sebagai barang yang statis. Lembaga pendidikan

harus menggunakan pendekatan *human resources development* yang memiliki konotasi dinamis dan menganggap serta memperlakukan manusia di sekolah sebagai aset yang amat penting dan memiliki potensi untuk terus dikembangkan.

2. Karakteristik dan Konseptualisasi Pemikiran MBS

MBS memiliki karakter yang perlu dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya, karakteristik tersebut merupakan ciri khas yang dimiliki sehingga membedakan dari sesuatu yang lain. MBS memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a. Adanya otonomi yang luas kepada sekolah
- b. Adanya partisipasi masyarakat dan orang tua siswa yang tinggi
- c. Kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional
- d. Adanya *team work* yang tinggi, dinamis dan profesional⁴⁰

Karakteristik tersebut dapat dilihat pula melalui pendidikan sistem. Hal ini didasari oleh pengertian bahwa sekolah merupakan "Sebuah sistem sehingga penguraian karakteristik MBS berdasarkan berdasarkan pada input, proses dan output"⁴¹

a. Input Pendidikan

Dalam input pendidikan ini meliputi; (a) memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas, (b) sumber daya yang tersedia dan siap, (c) staf

⁴⁰ Ade Irawan dkk, *Mendagangkan Sekolah (Studi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah)*. (Jakarta : ICW, 2004), hal. 14.

⁴¹ Abdul Majid, *Pendidikan Agama Islam Berbasis Kompetensi*, (Jakarta : PT Remaja Rosdakarya, 2004), hal. 21.

yang kompeten dan berdedikasi tinggi, (d) memiliki harapan prestasi yang tinggi, (e) fokus pada pelanggan.

b. Proses

Dalam proses terdapat sejumlah karakter yaitu; (a) PBM yang memiliki tingkat efektifitas yang tinggi, (b) Kepemimpinan sekolah yang kuat, (c) Lingkungan sekolah yang aman dan tertib, (d) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, (e) Sekolah memiliki budaya mutu, (f) Sekolah memiliki team work yang kompak, cerdas, dan dinamis.

c. Output yang diharapkan

Output sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan melalui proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Pada umumnya output dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu output berupa prestasi akademik yang berupa NEM, lomba karya ilmiah remaja, cara-cara berfikir (Kritis, Kreatif, Nalar, Rasionalog, Induktif, Deduktif dan Ilmiah). Dan output non akademik, berupa keingintahuan yang tinggi, harga diri, kejujuran, kerjasama yang baik, toleransi, kedisiplinan, prestasi olahraga, kesenian dari para peserta didik dan sebagainya.

Karakteristik MBS bisa diketahui juga antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, proses belajar mengajar, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengelolaan sumber daya administrasi.

Sementara itu, menurut Depdiknas fungsi yang dapat didesentralisasikan ke sekolah adalah sebagai berikut :

a. Perencanaan dan program evaluasi sekolah

Sekolah diberi kewenangan untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhannya. Sekolah juga diberi kewenangan untuk melakukan evaluasi khususnya evaluasi internal atau evaluasi diri.

- b. **Pengelolaan kurikulum**
Sekolah dapat mengembangkan, namun tidak boleh mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional yang dikembangkan oleh pemerintah pusat. Sekolah juga diberi kebebasan untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal.
- c. **Pengelolaan proses belajar mengajar**
Sekolah diberi kebebasan untuk memilih strategi, metode, dan teknik pembelajaran dan pengajaran yang efektif sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, karakteristik siswa, karakteristik guru dan kondisi nyata sumber daya yang tersedia di sekolah.
- d. **Pengelolaan ketenagaan**
Pengelolaan ketenagaan mulai dari analisis kebutuhan perencanaan, rekrutmen, pengembangan, penghargaan dan sanksi, hubungan kerja hingga evaluasi kinerja tenaga kerja sekolah dapat dilakukan oleh sekolah kecuali guru pegawai negeri yang sampai saat ini masih ditangani oleh birokrasi di atasnya.
- e. **Pengelolaan keuangan**
Pengelolaan keuangan, terutama pengalokasian atau penggunaan uang sudah sepenuhnya dilakukan oleh sekolah. Sekolah juga harus diberi kebebasan untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang mendatangkan penghasilan, sehingga sumber keuangan tidak semata-mata bergantung pada pemerintah.
- f. **Pelayanan siswa**
Pelayanan siswa mulai dari penerimaan siswa baru, pengembangan, pembinaan, pembimbingan, penempatan untuk melanjutkan sekolah atau untuk memasuki dunia kerja hingga pengurusan alumni dari dulu telah didesentralisasikan.
- g. **Hubungan sekolah dan masyarakat**
Esensi hubungan sekolah dan masyarakat adalah untuk meningkatkan, kepedulian, kepemilikan, dan dukungan dari masyarakat, terutama dukungan moral dan financial yang dari dulu telah didesentralisasikan. Yang diperlukan adalah peningkatan intensitas dan ekstensitasnya.⁴²

Di sisi lain MBS memiliki delapan karakteristik yang memiliki ciri khas teoritis yaitu dalam hal misi sekolah, hakikat aktivitas sekolah, strategi-strategi

⁴² Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah Teori dan Praktek*, (Jakarta : Rosda, 2004), hal. 28.

manajemen, penggunaan sumber-sumber daya, peran warga sekolah, hubungan interpersonal, kualitas para administrator, dan indikator-indikator efektivitas.⁴³

a. Misi Sekolah

Sekolah dengan MBS memiliki cita-cita menjalankan sekolah untuk mewakili sekelompok harapan bersama, keyakinan dan nilai-nilai sekolah, membimbing warga sekolah di dalam aktivitas pendidikan dan memberi arah kerja. Hal ini merupakan budaya organisasi yang besar pengaruhnya terhadap fungsi dan efektivitas sekolah. Budaya organisasi sekolah yang kuat harus dikembangkan di antara warga sekolah sehingga mereka bersedia berbagi tanggungjawab, bekerja keras dan terlibat secara penuh dalam pekerjaan sekolah untuk mencapai cita-cita bersama. Budaya sekolah yang kuat juga mensosialisasikan warga baru untuk memiliki komitmen terhadap misi sekolah dan dalam waktu yang sama mengajak warga lama bekerja sama secara terus-menerus untuk menjalankan misi. Bila kita ingin sekolah kita mengambil inisiatif untuk memberikan kualitas pelayanan yang baik guna memenuhi kebutuhan pendidikan yang multiple dan kompleks, budaya organisasi yang kuat harus dikembangkan oleh warga sekolah demi kepentingan sekolahnya sendiri.

b. Hakikat Aktivitas Sekolah

Hakikat aktivitas sekolah berarti sekolah menjalankan aktivitas-aktivitas pendidikannya berdasarkan karakteristik, kebutuhan, dan

⁴³ Nanang Fatah, *Konsep* hal. 22-24.

situasi sekolah. Hakikat aktivitas berbasis sekolah ini amat penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Hal ini secara tak langsung memperkenalkan perubahan manajemen sekolah dari model manajemen control eksternal menjadi model berbasis sekolah. Ketika sebuah sekolah di kontrol secara eksternal, hanya mengimplementasikan tugas-tugas berdasarkan kebijakan dari otoritas pusat. Isi, metode, dan evaluasi pengajaran cenderung mengikuti standar yang sama. Apabila fasilitas, personel, organisasi, pengajaran, dan pengelolaan sekolah semuanya dikontrol secara hati-hati oleh otoritas pusat-eksternal maka aktivitas-aktivitas sekolah tidak berbasis sekolah.

c. Strategi-Strategi Manajemen

Adapun konsep MBS dapat direfleksikan dalam aspek-aspek strategi manajemen berikut ini :

1) Konsep atau asumsi tentang hakikat manusia

Berdasarkan pada teori McGregor MBS menggunakan teori manajemen Y yang berasumsi bahwa manusia tidak memiliki sifat bawaan yang tidak menyukai pekerjaan.⁴⁴ Di bawah kondisi tertentu manusia bersedia mencapai tujuan tanpa harus dipaksa dan ia mampu disertai tanggungjawab. Hal ini senada dengan hadits berikut :

⁴⁴ Richard A. Gorton, *School* hal. 23. Lebih lanjut lihat dalam H. M Ahmad *Pengembangan Kurikulum*, (Bandung : CV. Pustaka Setia, 1998), hal. 72-75.

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْتَوٍ عَنْ رَعِيَّتِهِ (رواه البخارى)

“Masing-masing kamu adalah pemimpin, dan masing-masing kamu akan dimintai pertanggungjawaban terhadap apa yang dipimpin.” (H.R. Bukhari)

Teori Y menyarankan bahwa kemajuan kehidupan kerja penting untuk memotivasi guru-guru dan para siswa. Selain itu, berlandaskan teori Maslow dan Alderfer bahwa guru dan siswa kemungkinan memiliki tingkat kebutuhan yang berbeda-beda, di luar kebutuhan ekonomi.⁴⁵ Mereka mengejar interaksi, afiliasi sosial, aktualisasi diri, dan kesempatan berkembang. Selain itu mereka bersedia menerima tantangan dan bekerja lebih keras. MBS dapat menyediakan fleksibilitas lebih baik dan kesempatan untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan guru dan siswa dan memberi peran terhadap talenta-talenta mereka. Manusia memiliki kebutuhan yang lebih tinggi selain kebutuhan ekonomi, seperti : aktualisasi diri, penghargaan diri, kepemilikan sosial, rasa aman, dan kebutuhan fisiologis.

2) Konsep organisasi sekolah

Dalam organisasi modern, konsep organisasi telah berubah. Kini orang percaya bahwa sebuah organisasi adalah tempat untuk hidup dan berkembang. Organisasi bukan hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan tertentu yang statis, misalnya produk yang berkualitas. Sekolah sebagai organisasi tidak

⁴⁵ *Ibid.* hal. 43.

sekedar tempat persiapan anak-anak di masa mendatang, tetapi juga tempat untuk siswa-siswa atau guru dan administrator untuk hidup, tumbuh, dan menjalani perkembangan.

Tanpa perkembangan profesional dan keterlibatan yang antusias dari guru-guru dan administrator maka sekolah tak dapat dikembangkan dan ditingkatkan secara terus-menerus, dan siswa-siswa tidak memiliki pelajaran hidup yang kaya. Oleh karena itu, dalam MBS, sekolah tidak hanya tempat membantu perkembangan siswa, tetapi juga tempat perkembangan guru dan administrator.

3) Gaya pengambilan keputusan.

Dalam MBS gaya pengambilan keputusan pada tingkat sekolah adalah melalui pembagian kekuasaan (*power sharing*) atau partisipasi (*participation*). Terdapat beberapa alasan untuk gaya pengambilan keputusan seperti itu, antara lain : a) Tujuan sekolah sering tidak jelas dan berubah-ubah, sementara itu partisipasi guru, orang tua, siswa, dan alumni dapat membantu untuk mengembangkan tujuan yang dapat lebih merefleksikan situasi saat ini dan kebutuhan masa depan. b) Tujuan sekolah itu multiple dan misi sekolah itu kompleks. Diperlukan intelegensi, imajinasi, dan usaha dari banyak orang untuk mencapainya. Partisipasi atau keterlibatan guru, orang tua, dan siswa dalam pengambilan keputusan adalah sumbangan yang penting. c)

Partisipasi dalam pengambilan keputusan memberikan kesempatan kepada warga dan bahkan administrator untuk belajar dan berkembang dan juga mengerti dalam pengelolaan sekolah. d) Partisipasi dalam pengambilan keputusan adalah proses untuk mendorong guru-guru, orang tua, dan siswa untuk terlibat di sekolah.

4) Gaya kepemimpinan

Terdapat lima tingkat kepemimpinan kepala sekolah dari rendah ke tinggi, yaitu kepemimpinan teknis, kepemimpinan manusia, kepemimpinan kependidikan, kepemimpinan simbolik, dan kepemimpinan budaya. Dalam merespons perubahan ke MBS maka gaya kepemimpinan multitingkat. Kepemimpinan dalam MBS tidak hanya kepemimpinan teknis dan manusia, tetapi menggunakan kepemimpinan kependidikan, simbolik, dan budaya.

Bila kita yakin bahwa pekerjaan sekolah menjadi kian tak menentu, kompleks dan sulit, dan latar belakang pemikiran dan talenta warga sekolah lebih bervariasi dari sebelumnya maka aspek simbolik dan budaya kepemimpinan kepala sekolah harus untuk membantu warga sekolah memahami dan menghargai nilai-nilai yang melandasi aktivitas-aktivitas sekolah, menyatukan berbagai perbedaan di antara mereka, mengklarifikasi ketidakpastian dan ambiguitas, mengembangkan

keunikan budaya dan misi sekolah, dan memotivasi setiap orang untuk bekerja demi masa depan yang lebih baik.

5) Penggunaan kekuasaan

French dan Reven mengklasifikasi kekuasaan menjadi lima kategori, yaitu penghargaan, paksaan, legitimasi, referensi, dan keahlian.⁴⁶ MBS dimaksudkan untuk mengembangkan sumber daya manusia dan mendorong komitmen dan inisiatif warga sekolah. Oleh karena itu, gaya tradisional dalam penggunaan kekuasaan harus diubah. Para administrator sekolah disarankan menggunakan kekuasaan terutama keahlian dan referensi, memberi perhatian terhadap pertumbuhan profesional guru, menjadi pemimpin yang profesional terhadap guru-guru dan memberi inspirasi pada guru-guru dan siswa untuk bekerja secara antusias dengan kepribadian yang mulia.

6) Keterampilan-keterampilan manajemen

Ketika mengadopsi MBS maka pekerjaan manajemen internal menjadi lebih kompleks dan berat. Oleh karena itu, diperlukan konsep-konsep baru dalam keterampilan manajemen. Misalnya, metode-metode ilmiah untuk analisis keputusan, keterampilan mengelola konflik, strategi efektif untuk perubahan dan perkembangan organisasi.

⁴⁶ Judith Champman, (ed.). *School-Based Decision Making and Management*. (London: The Palmer Press, 1990), hal. 23. Lihat dalam Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*, (Jakarta : Pustaka Pelajar, 2003), hal. 5-7.

d. Penggunaan Sumber-Sumber Daya

MBS dalam model *school-based budgeting program* memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk memiliki otonomi yang lebih besar dalam mengadakan dan menggunakan sumber daya. Dengan demikian *self-budgeting* mempersilakan sekolah untuk menggunakan sumber dayanya secara efektif berdasarkan karakteristik dan kebutuhan mereka guna memecahkan masalah yang timbul dan untuk mencapai tujuan sekolah. Hal seperti itu yang berlaku di Inggris, Kanada, Australia, Amerika Serikat, dan Hongkong.

Lazimnya sebagian besar sumber daya dan pengeluaran sekolah negeri diatur secara langsung oleh pemerintah. Pemerintah perlu mengawasi secara ketat bagaimana sekolah menggunakan sumber dayanya sehingga pemerintah memerlukan sumber daya manusia yang banyak dan sumber dana yang besar untuk mengawasi penggunaan sumber daya di sekolah. Setiap aspek pembiayaan sekolah harus dikonsultasikan dan minta persetujuan dari pusat. Sekolah tidak mudah untuk mengadakan sumber daya di bawah pertentangan-pertentangan dengan otoritas pusat. Oleh karena itu, sekolah tidak dapat menggunakan sumber daya secara efektif dalam rangka memnuhi kebutuhan manajemen dan aktifitas pengajaran.

e. Perbedaan-perbedaan Peran Warga Sekolah

Peran warga sekolah secara langsung atau tidak langsung ditentukan oleh kebijakan manajemen pemerintah, misi sekolah, hakikat aktifitas sekolah, strategi-strategi pengelolaan internal sekolah, dan gaya penggunaan sumber daya. Perubahan ke model MBS menuntut peran aktif sekolah, administrator, guru, orang tua dari yang semula pasif.

- 1) Peran Sekolah. MBS bertujuan untuk mengembangkan siswa, guru, dan sekolah menurut karakteristik sekolah itu sendiri. Oleh karena itu, peran sekolah adalah untuk mengembangkan inisiatif, memecahkan masalah, dan mengeksplorasi semua kemungkinan untuk memfasilitasi efektivitas pengajaran guru dan efektivitas pembelajaran siswa.
- 2) Peran Departemen Pendidikan. Dalam MBS actor kunci adalah sekolah dan peran otoritas pusat (Departemen Pendidikan) hanya sebagai pendukung (*supporter*) atau penasihat (*advisor*) yang membantu sekolah untuk mengembangkan sumber dayanya dan secara khusus untuk menjalankan aktivitas pengajaran efektif.
- 3) Peran para Administrator. Peran administrator dalam MBS sebagai pengembang dan pemimpin dalam mencapai tujuan. Mereka mengembangkan tujuan-tujuan baru untuk sekolah menurut situasi dan kebutuhannya. Selain itu, juga memimpin warga sekolah untuk mencapai tujuan dan berkolaborasi dan terlibat penuh dalam fungsi sekolah. Mereka juga memperbesar sumber-sumber daya untuk mempromosikan perkembangan sekolah.
- 4) Peran para Guru. Dalam MBS peran guru sebagai rekan kerja, pengambil keputusan, dan pengimplementasi. Mereka bekerja bersama-sama dengan komitmen bersama dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan untuk mempromosikan pengajaran efektif dan mengembangkan sekolah mereka dengan antusiasme.
- 5) Peran para Orang Tua. Dalam MBS, para orang tua menerima pelayanan yang berkualitas melalui siswa-siswa yang menerima pendidikan yang mereka butuhkan. Peran orang tua sebagai partner dan pendukung. Mereka dapat berpartisipasi dalam proses sekolah, mendidik siswa secara kooperatif, berusaha membantu perkembangan yang sehat kepada sekolah dengan memberi sumbangan sumber daya dan informasi,

mendukung dan melindungi sekolah pada saat mengalami kesulitan dan kritis.⁴⁷

f. Hubungan Interpersonal (Antar manusia)

Dalam terminology MBS menekankan hubungan antar manusia yang cenderung terbuka, bekerja sama, semangat tim, dan komitmen yang saling menguntungkan. Oleh karena itu, iklim organisasi cenderung mengarah ke tipe komitmen. Iklim organisasi seperti gaya tanpa pimpinan (*headless style*), gaya tanpa sepemahaman (*disengagement style*) dan gaya control (*control style*) dapat merusak pengajaran, manajemen sekolah, dan mempengaruhi efektivitas sekolah.

g. Kualitas para Administrator

Dalam model MBS sekolah memiliki otonomi tertentu. Partisipasi dan perkembangan dipandang sebagai suatu yang penting dalam menghadapi tugas pendidikan yang kompleks dalam mencapai efektivitas pendidikan. Dalam kasus ini persyaratan administrator yang berkualitas sangat penting. Mereka tidak hanya harus dilengkapi dengan pengetahuan dan teknik manajemen modern untuk mengembangkan sumber daya manusia dan sumber daya lain. Administrator juga perlu belajar dan tumbuh secara terus-menerus untuk menemukan dan memecahkan masalah demi kemajuan sekolah. Singkatnya, untuk menjadi akrab dengan persyaratan sekolah

⁴⁷ H.A. Kadir Dajelani, *Konsep Pendidikan Agama Islam (Dalam Era Transformasi Global)*. Certakan Kedua. (Jakarta : CV. Putra Harapan, 2000), hal. 15-16.

semacam ini mereka perlu memperluas wawasan dan pemikirannya dengan belajar sehingga mereka dapat meningkatkan perkembangan jangka panjang sekolahnya.

h. Indikator-indikator Efektivitas

Pada sekolah-sekolah yang dikontrol dari luar, perkembangan misi dan tujuan sekolah tidaklah penting. Pada sekolah tradisional indicator utama efektivitas sekolah adalah prestasi akademik pada akhir suatu tingkat sekolah, dan mengabaikan proses pendidikan dan pencapaian penting lainnya. Dalam MBS, efektivitas sekolah dinilai menurut indicator multitingkat dan multisegi. Penilaian tentang efektivitas sekolah harus mencakup proses pembelajaran dan metode untuk membantu kemajuan sekolah. Oleh karena itu, penilaian efektivitas sekolah harus memperhatikan multitingkat, yaitu pada tingkat sekolah, kelompok, individual, dan indicator multisegi, yaitu mencakup input, proses, dan output sekolah disamping perkembangan akademik siswa.

Sementara itu, berdasarkan konsep MPMBS karakteristik MBS mencakup karakteristik output yang diharapkan, proses dan input.⁴⁸

a. Output yang diharapkan

Sekolah harus memiliki output yang diharapkan, yaitu prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Output bisa berupa prestasi akademik seperti NEM, lomba

⁴⁸Anon, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Buku I Konsep dan Pelaksanaan*, Jakarta : Direktorat SLP Dirjen Dikdasmen Depdiknas, 2001, hal. 11-20.

ilmiah remaja, lomba Bahasa Inggris, Matematika, Fisika, cara berpikir kritis, kreatif, nalar, rasional, induktif, deduktif, dan ilmiah. Juga prestasi non-akademik, misalnya keingintahuan yang tinggi, harga diri, kejujuran, kerja sama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, solidaritas yang tinggi, toleransi, kedisiplinan, kerajinan, prestasi olahraga, kesenian, dan kepramukan.

b. Proses

MBS yang ditawarkan sebagai bentuk operasional desentralisasi pendidikan akan memberikan wawasan baru terhadap sistem yang sedang berjalan selama ini. Hal ini diharapkan dapat membawa dampak terhadap peningkatan efisiensi dan peningkatan efektivitas kinerja sekolah, dengan menyediakan layanan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat sekolah setempat. Karena peserta didik biasanya datang dari berbagai latar belakang kesukuan dan tingkat sosial. Salah satu perhatian sekolah ditujukan pada pemerataan, baik dalam bidang sosial, ekonomi, maupun politik. Di sisi lain sekolah juga harus meningkatkan efisiensi, partisipasi, dan mutu, serta bertanggung jawab kepada masyarakat dan pemerintah.

Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki karakteristik proses, sebagai berikut :

1) Proses belajar mengajar yang efektif;

Ini ditunjukkan dengan sifat PBM yang menekankan pemberdayaan peserta didik PBM lebih menekankan pada

internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam sebagai dan berfungsi sebagai muatan nurani dan dihayati dan dipraktekkan dalam kehidupan sehari-hari.

2) Kepemimpinan sekolah yang kuat;

Kepala sekolah mempunyai peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyetarakan sumber daya pendidikan yang ada dan tersedia. Secara umum kepala sekolah dituntut untuk mampu memobilisasi sumber daya sekolah, terutama sumber daya manusia, untuk mencapai tujuan sekolah.

3) Lingkungan sekolah yang aman dan tertib;

Lingkungan yang aman dan tertib di sekolah dalam hal ini adalah adanya pengupayaan faktor-faktor yang dapat menumbuhkan iklim sekolah aman, nyaman, dan tertib (*enjoyfull learning*).

4) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif;

Tenaga kependidikan, terutama guru merupakan jiwa dari sekolah. Tenaga kependidikan yang dalam menyukseskan MBS (MPMBS) adalah tenaga kependidikan yang mempunyai komitmen tinggi, selalu mampu dan sanggup menjalankan tugasnya dengan baik.

5) Sekolah memiliki budaya mutu;

Budaya mutu yang tertanam dalam sanubari warga sekolah, meliputi beberapa elemen antara lain; a) informasi yang

berkualitas harus digunakan dalam perbaikan; b) kewenangan harus terbatas tanggung jawab; c) hasil harus diikuti penghargaan; d) kolaborasi dan energi, bukan kompetisi, e) warga sekolah nyaman dengan pekerjaannya; f) atmosfer yang kondusif lebih diutamakan; g) imbal jasa harus sepadan dengan pekerjaannya; h) warga sekolah harus memiliki sekolah.

- 6) Sekolah memiliki “*team work*” kompak, cerdas dan dinamis; Pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah, bukan hasil individual. Karena itu budaya kerjasama antar fungsi dalam sekolah, antar individu dalam sekolah, harus merupakan kebiasaan warga sekolah.

- 7) Sekolah memiliki kewenangan (kemandirian);

Dalam pengelolaan sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja yang tidak selalu menguntungkan atasan. Agar mandiri sekolah dituntut memiliki cukup kemandirian dalam tugas.

- 8) Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat;

Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan sekolah merupakan bagian kehidupan sekolah. Makin besar rasa kepemilikan terhadap sekolah makin besar pula rasa tanggung jawabnya, makin besar pula tingkat dedikasinya.

- 9) Sekolah memiliki keterbukaan (transparansi manajemen);

Keterbukaan dimaksud adalah transparansi pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang, dan sebagainya.

- 10) Sekolah memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik);
Perubahan dalam hal ini adalah peningkatan, baik bersifat fisik maupun psikologi. Artinya, setiap dilakukan perubahan, hasilnya diharapkan lebih baik dari sebelumnya.
- 11) Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara bertahap dan berkelanjutan;
Evaluasi dilakukan dalam rangka untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar di sekolah. Evaluasi diperlukan untuk meningkatkan mutu peserta didik secara terus menerus.
- 12) Sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan;
Sekolah dalam hal ini diharapkan mampu membaca lingkungan dan menanggapi secara tepat dan cepat. Disamping sekolah mampu hal-hal yang mungkin bakal terjadi (antisipatif).
- 13) Komunikasi yang baik;
Komunikasi yang baik antar warga sekolah, sekolah-masyarakat menjadi suatu yang penting. Dengan cara itu keterpaduan semua sekolah dapat diupayakan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah dipatok. Komunikasi yang baik akan membentuk teamwork yang kuat, cerdas, sehingga kegiatan sekolah dapat dilakukan secara merata dan tertata.

14) Sekolah memiliki akuntabilitas

Pertanggung jawaban dalam pelaksanaan program sekolah harus dilaksanakan. Akuntabilitas ini berbentuk laporan prestasi yang dilaporkan kepada pemerintah, orang tua, dan masyarakat. Dari sanalah penilaian diberikan kepada sekolah. Namun demikian pemerintah, orang tua, dan masyarakat juga diharapkan memberikan kontribusi sepadan dengan hasil yang dicapai sekolah.

Optimalisasi kinerja sekolah dalam pembahasan ini difokuskan pada kepemimpinan yang kuat, kepala sekolah memiliki peran dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan sumber daya yang tersedia di sekitar sekolah. Di sisi lain kepala sekolah dibantu oleh guru-guru tenaga kependidikan yang mempunyai komitmen tinggi terhadap tugas yang diemban dan sanggup menjalankan tugas dengan baik. Dalam hal proses belajar mengajar kepala sekolah dan guru mampu menunjukkan PBM yang menekankan pada pemberdayaan peserta didik. Sementara dalam pengelolaan SDM dan SDA di sekitar, sekolah lebih berorientasi pada efektifitas dan kebutuhan stakeholder.

c. Input pendidikan

Input pendidikan meliputi hal-hal sebagai berikut :

- 1) Memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas

- 2) Sumber daya tersedia dan siap
- 3) Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi
- 4) Memiliki harapan prestasi yang tinggi
- 5) Fokus pada pelanggan
- 6) Input manajemen⁴⁹

Pemberdayaan sekolah dengan memberi otonomi yang lebih luas disamping menunjukkan sikap tanggap pemerintah terhadap tuntutan masyarakat juga diharapkan dapat dipakai sebagai sarana peningkatan efisiensi pendidikan.

3. Tujuan dan Manfaat Diberlakukan MBS

Tujuan utama Manajemen Berbasis Sekolah adalah meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan sekolah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol, serta hal lain yang dapat menumbuh kembangkan suasana yang kondusif.⁵⁰

Sementara itu baik berdasarkan kajian pelaksanaan di negara-negara lain, maupun yang tersurat dan tersirat dalam kebijakan pemerintah dan UU Sisdiknas No. 20 Tahun 2003, tentang Pendidikan Berbasis Masyarakat pasal 55 ayat 1: Masyarakat berhak menyelenggarakan pendidikan berbasis masyarakat pada pendidikan formal dan non formal sesuai dengan kekhasan agama, lingkungan sosial, dan budaya untuk kepentingan masyarakat. Berkaitan dengan

⁴⁹ Soetjipto dan Raffles Kosasi. *Profesi Keguruan*. Cetakan Kedua. (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004), hal. 38.

⁵⁰ E. Mulyasa, *Manajemen* hal. 13.

pasal tersebut setidaknya ada empat aspek yaitu : kualitas (mutu) dan relevansi, keadilan, efektifitas dan efisiensi, serta akuntabilitas.

a. MBS bertujuan mencapai mutu quality dan relevansi pendidikan yang setinggi-tingginya, dengan tolok ukur penilaian pada hasil output dan outcome bukan pada metodologi atau prosesnya. Mutu dan relevansi ada yang memandangnya sebagai satu kesatuan substansi, artinya hasil pendidikan yang bermutu sekaligus yang relevan dengan berbagai kebutuhan dan konteksnya. Bagi yang memisahkan keduanya, maka mutu lebih merujuk pada dicapainya tujuan spesifik oleh siswa (lulusan), seperti nilai ujian atau prestasi lainnya, sedangkan relevansi lebih merujuk pada manfaat dari apa yang diperoleh siswa melalui pendidikan dalam berbagai lingkup/ tuntutan kehidupan (dampak), termasuk juga ranah pendidikan yang tidak diujikan.

b. MBS bertujuan menjamin keadilan bagi setiap anak untuk memperoleh layanan pendidikan yang bermutu disekolah yang bersangkutan. Dengan asumsi bahwa setiap anak berpotensi untuk belajar, maka MBS memberi keleluasaan kepada setiap sekolah untuk menangani setiap anak dengan latar belakang social ekonomi dan psikologis yang beragam untuk memperoleh kesempatan dan layanan yang memungkinkan semua anak dan masing-masing anak berkembang secara optimal. Sungguhpun antara sekolah harus saling memacu prestasi, tetapi setiap sekolah harus melayani setiap anak (bukan hanya yang pandai), dan secara keseluruhan sekolah harus mencapai standar kompetensi minimal bagi setiap anak yang diluluskan.

Keadilan ini begitu penting, sehingga para ahli sekolah efektif meningkatkan tujuan sekolah efektif hanya mutu dan keadilan atau *“quality and equity”*.

- c. MBS bertujuan meningkatkan efektifitas dan efisiensi. Efektifitas berhubungan dengan proses, prosedur, dan ketepatangunaan semua input yang dipakai dalam proses pendidikan di sekolah, sehingga menghasilkan hasil belajar siswa seperti yang diharapkan (sesuai tujuan). Efektif-tidaknya suatu sekolah diketahui lebih pasti setelah ada hasil, atau dinilai hasilnya. Sebaliknya untuk mencapai hasil yang baik, diupayakan menerapkan indikator-indikator atau ciri-ciri sekolah efektif. Dengan menerapkan MBS diharapkan setiap sekolah, sesuai kondisi masing-masing, dapat menerapkan metode yang tepat (yang dikuasai), dan input lain yang tepat pula (sesuai lingkungan dan konteks social budaya), sehingga semua input tepat guna dan tepat sasaran. Atau dengan kata lain, efektif untuk meningkatkan mutu pendidikan. Sementara itu, efisiensi berhubungan dengan nilai uang yang dikeluarkan atau harga (*cost*) untuk memenuhi semua input (proses dan semua input yang digunakan dalam proses) dibandingkan atau dihubungkan dengan hasilnya (hasil belajar siswa).
- d. MBS bertujuan meningkatkan akuntabilitas sekolah dan komitmen semua stakeholders. Akuntabilitas adalah pertanggungjawaban atas semua yang dikerjakan sesuai wewenang dan tanggungjawab yang diperolehnya. Selama ini pertanggung jawaban sekolah lebih pada masalah administratif keuangan dan bersifat vertikal sesuai jalur birokrasi. Pertanggung jawaban yang bersifat teknis edukatif terbatas pada pelaksanaan program sesuai petunjuk dan

pedoman dari pusat (pusat dalam arti nasional, maupun pusat- pusat birokrasi bawahnya), tanpa pertanggung jawaban hasil pelaksanaan program.⁵¹

MBS adalah merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi, yang dinyatakan dalam GBHN. Hal tersebut dapat dijadikan landasan dalam pengembangan pendidikan di Indonesia yang berkualitas dan berkelanjutan, baik secara mikro, meso, maupun makro. MBS yang ditandai dengan otonomi sekolah dan pelibatan masyarakat merupakan respon pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat, bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi, antara lain diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Sementara peningkatan mutu dapat diperoleh, antara lain melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan mutu profesionalisme guru dan kepala sekolah, berlakunya sistem *incentive* dan *disincentive*. Peningkatan pemerataan antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu. Hal ini dimungkinkan karena sebagian masyarakat tumbuh rasa kepemilikan yang tinggi terhadap sekolah.

Ki Hajar Dewantara menyatakan, bahwa pendidikan harus diproseskan melalui sekolah, rumah, dan masyarakat yang merupakan tripusat pendidikan.

⁵¹ Umaedi, *Manajemen* hal. 35. Lihat dalam Marwan Sarijo, *Bunga Rampai Pendidikan Agama Islam*, (Jakarta : CV. Amisco, 1996), hal. 11-14.

Karena itu hubungan antara sekolah dan masyarakat itu perlu dibina, perlu dibangun dan dipelihara, yang merupakan jembatan saling pengertian, agar ada partisipasi dari masyarakat yang positif dan ada bantuan moril dan material yang ikhlas dan sehat.⁵² Sementara Emile Durkheim juga menyatakan, bahwa perubahan sosial akan terus terjadi dalam arti organisasi sosial itu merupakan bagian dari ruang kelas sekolah yang dengan itu tumbuh kebiasaan moral yang mengikat masyarakat secara bersama-sama. Dan kunci letak kebaikan sekolah itu adalah dimensi moralnya.⁵³

Kemudian peran sekolah tidak hanya sebagai tempat meningkatkan kualitas rasional/ asah kognitif peserta didik saja, akan tetapi terdapat instrumen lain yang juga harus sama-sama diperhatikan yaitu prosedur pembelajaran yang digunakan, sikap para guru, serta penciptaan lingkungan sekolah yang kondusif bagi peserta didik. Dalam pandangan masyarakat kontemporer saat ini, bahwa keberhasilan akan keseimbangan (*equality*) sosial itu dihasilkan dari sekolah. Sehingga sekolah merupakan effect (*school effect*) dari proses perubahan yang terjadi pada anak sebagai peserta didik, asumsi ini didasarkan pada adanya kemungkinan besar bagi anak tumbuh berkembang bermula dari sekolah serta atas apa yang diperoleh dari proses pembelajaran di sekolah.

Dari beberapa uraian tentang tujuan diberlakukannya MBS di atas, secara garis besar dapat dikatakan, bahwa MBS adalah suatu usaha untuk meningkatkan mutu, efisiensi, dan segala hal yang berkenaan dengan pendidikan dan

⁵² Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan, *Administrasi Pendidikan*, (Malang: IKIP Malang, 1989), hal. 255-256.

⁵³ Jeane H. Ballantine, *The Sociology of Education*, (New Jersey : Prentice Hall, Ine Englewood Cliff, 1983), hal. 121.

pembelajaran dalam kerangka pengendalian dan pengawasan oleh semua pihak. Agar dalam pelaksanaannya tidak terjadi *overlapping*/ tumpang tindih dengan kenyataan di masyarakat. Karena diyakini bahwa pendidikan adalah bagian dari kehidupan sosial masyarakat, yang eksistensinya dapat meningkatkan taraf perbaikan hidup masyarakat.

Pada sisi lain, dengan MBS ini merupakan upaya simplifikasi atau penyederhanaan birokrasi dimana sekolah memiliki tanggungjawab besar terhadap proses pembelajaran di sekolah. Di masa lalu pemerintah memiliki peran yang sangat menonjol dalam pelaksanaannya, melalui bentuk keseragaman dalam berbagai hal termasuk kurikulum, penyelenggaraan sekolah sampai pakaian sekolah sekalipun. Persoalan tersebut sangat mengganggu kemandirian sekolah dalam mengembangkan potensi yang ada.

Dalam mengupayakan sistem pendidikan yang saling mendukung dan meningkatkan daya di masa depan, maka pendidikan menjadi sangat penting. Kepentingan terhadap pendidikan itu diwujudkan antara lain adanya kesungguhan sekolah, rumah dan masyarakat. Sekolah memberikan layanan pendidikan yang *acelerative* dan *sociative* (sesuai dengan zaman dan kebutuhan masyarakat). Adapun manfaat MBS dalam pemberdayaan lembaga pendidikan adalah memberikan kebebasan dan kekuatan yang besar pada sekolah, disertai tanggungjawab dengan adanya otonomi yang memberikan tanggungjawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi MBS sesuai dengan kondisi setempat, sekolah dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru sehingga lebih dapat berkonsentrasi pada tugas.

Keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi, mendorong pada kepemimpinan efektif kepala sekolah, dalam peranannya sebagai manajer maupun pemimpin sekolah. Dengan diberikannya kesempatan sekolah untuk menyusun kurikulum, guru didorong untuk berinovasi, dengan melakukan ekperimentasi-ekperimentasi di lingkungan sekolah. Melalui penyusunan kurikulum efektif, rasa tanggungjawab sekolah terhadap kebutuhan setempat meningkat dan menjamin layanan pendidikan sesuai dengan tuntutan peserta didik serta dapat dimaksimalkan melalui partisipasi orang tua misalnya, orang tua dapat mengawasi langsung belajar anaknya.

Dengan uraian di atas maka, MBS secara substansial adalah pemberian wewenang/ otoritas kepada sekolah untuk mendayagunakan seluruh potensi yang ada agar tercapai tujuan sekolah, yaitu menciptakan peserta didik yang memiliki tiga kemampuan dasar, meliputi kemampuan *kognitif*, keunggulan *psikomotorik*, dan memiliki budi pekerti luhur atau *afektiveness*.

Di samping itu MBS merupakan konsep yang “*multi combine*” dalam arti MBS didorong dan didukung oleh berbagai pihak yang saling melengkapi. MBS dibebankan kepada kepala sekolah, guru, komite sekolah, orang tua, masyarakat dan pemerintah. Sekolah sebagai pelaksana pembelajaran, orang tua/ masyarakat sebagai pemberi masukan pendapat, sekaligus juga menikamati output dan outcome pembelajaran di sekolah, dan pemerintah sebagai pemegang otoritas resmi bertindak sebagai pendorong, pengawas serta memberikan opini seluas-luasnya tentang pentingnya kualitas dan kemapanan dalam dunia pendidikan nasional.

B. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menunjang Sistem Pendidikan Nasional

1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah

Definisi tentang kepemimpinan sangat bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan, definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi kelompok dan budayanya, serta mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktifitas-aktifitas untuk mencapai sasaran.

Menurut Muzayin Arifin kepemimpinan adalah usaha yang dilakukan untuk mempengaruhi anggota kelompok agar mereka dengan suka rela menyumbangkan kemampuannya secara maksimal demi pencapaian tujuan kelompok yang telah ditetapkan.⁵⁴

Hadari Nawawi berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang dilakukan. Lebih lanjut dijelaskan pengertian lain dari para ahli lainnya mengenai kepemimpinan antara lain:

- a. Menurut George R. Tery kepemimpinan adalah aktifitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela.

⁵⁴ Muzayin Arifin, *Ilmu Pendidikan Islam : Suatu Tinjauan Teoritis dan Praktis Berdasarkan Pendekatan Interdisipliner*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2000), hal. 18.

- b. Robert Tannen Baun, Irving R. Weschler dan Fred Mescarik mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh antar pribadi yang dilakukan dalam suatu situasi dan diarahkan melalui proses komunikasi pada pencapaian tujuan atau tujuan-tujuan tertentu.
- c. Harold Konntz dan Cyril O'Donnel mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang-orang untuk ikut dalam pencapaian tujuan bersama.⁵⁵

Meskipun masih banyak definisi atau pengertian tentang kepemimpinan yang dikemukakan para ahli lainnya, namun demikian pada dasarnya definisi-definisi tersebut memiliki kesamaan konseptual, bahwa kepemimpinan merupakan suatu tindakan atau aktifitas kegiatan untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian pengertian kepemimpinan tersebut dapat timbul dari mana saja asalkan unsur-unsur dalam kepemimpinan itu terpenuhi, antara lain : adanya orang yang mempengaruhi, adanya orang yang dipengaruhi, adanya tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, adanya aktifitas, interaksi dan otoritas. Dengan melihat beberapa unsur tersebut, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk beraktifitas, memimpin, menggerakkan, atau mempengaruhi bawahan, melakukan koordinasi serta megambil keputusan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam kenyataannya, apapun bentuk suatu organisasi pasti memerlukan seorang dengan atau tanpa dibantu orang lain untuk menduduki posisi pimpinan/ pemimpin. Seseorang yang menduduki posisi pimpinan dalam suatu organisasi mengemban tugas melaksanakan kepemimpinan, termasuk dalam hal ini adalah

⁵⁵ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1998), hal. 36-37.

organisasi pendidikan, yang mana pemimpin dalam organisasi ini adalah kepala sekolah/ madrasah.

Kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Dengan melihat penjelasan mengenai pengertian kepemimpinan dan kepala madrasah tersebut, maka dapat ditarik suatu maksud bahwa kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan kepala madrasah untuk memimpin, meggerakkan, melakukan koordinasi, atau mempengaruhi para guru dan segala sumber daya yang ada di madrasah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Adapun pendekatan-pendekatan dalam kepemimpinan dapat diimplementasikan seorang leader sekaligus manajer madrasah. Pada dasarnya, tinjauan menyeluruh mengenai jenis-jenis pendekatan kepemimpinan sangat bermacam-macam, karena kepemimpinan telah dipelajari melalui berbagai cara yang berbeda-beda tergantung pada konsepsi kepemimpinan dan pilihan metodologi para penelitiannya. Sehingga studi kepemimpinan hanya memperlakukan atau dihadapkan pada satu aspek yang sempit seperti pengaruh bawahan atau sifat-sifat pribadi, atau perilaku yang satu sama lain dijadikan sasaran studi tanpa mengaitkan satu sama lain yang sebenarnya merupakan satu rangkaian persoalan di bidang kepemimpinan.

Studi kepemimpinan yang terdiri dari berbagai macam pendekatan, pada hakekatnya merupakan usaha untuk menjawab atau memberikan pemecahan

persoalan-persoalan dalam bidang kepemimpinan. Pada dasarnya terdapat tiga pendekatan utama dalam kepemimpinan yaitu: “pendekatan sifat, pendekatan perilaku, dan pendekatan situasional”.⁵⁶

a. Pendekatan sifat

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin, dalam pendekatan sifat mencoba menerangkan sifat-sifat yang membuat seseorang berhasil. Pendekatan ini bertolak dari asumsi bahwa individu merupakan pusat kepemimpinan, kepemimpinan dipandang sebagai sesuatu yang mengandung banyak unsur individu. Penganut pendekatan ini berusaha mengidentifikasi sifat-sifat kepribadian yang dimiliki oleh pemimpin yang berhasil dan yang tidak berhasil.

Pendekatan sifat berpendapat bahwa keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin dipengaruhi oleh sifat-sifat yang dimiliki oleh pribadi seorang pemimpin, sifat-sifat tersebut ada pada seseorang karena pembawaan atau keturunan. Sehingga seseorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir bukan dibuat atau dilatih.

Keith Davis seperti yang dikutip Miftah Toha merumuskan empat sifat yang tampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi antara lain : kecerdasan dan kedewasaan, keluasan hubungan sosial, motifasi dan dorongan berprestasi, sikap-sikap hubungan sosial. Chester L. Barnad dalam “ The function of the executive” mengemukakan dua sifat pemimpin yaitu sifat-sifat pribadi dan

⁵⁶ *Ibid*, hal. 42.

keunggulan subyektif. Sifat-sifat pribadi mencakup kondisi fisik, ketrampilan, penguasaan teknologi, daya tanggap pengetahuan, daya ingat, dan imajinasi. Sedangkan keunggulan subyektif menyangkut keyakinan, ketekunan, daya tahan, kesopanan, dan keberanian.⁵⁷

Orway Tead seperti yang dikutip Purwanto, mengemukakan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin antara lain:

- 1) berbadan sehat, kuat dan penuh energi, 2) yakin akan maksud dan tujuan organisasi, 3) selalu bergairah, 4) bersifat ramah-tamah, 5) mempunyai keteguhan hati, 6) unggul dalam teknik kerja, 7) sanggup bertindak tegas, 8) memiliki kecerdasan, 9) pandai mengajari bawahan, 10) percaya pada diri sendiri.⁵⁸

Banyak ahli yang telah berusaha meneliti dan mengemukakan pendapatnya mengenai sifat-sifat baik manakah yang diperlukan bagi seorang pemimpin agar dapat dan sukses dalam kepemimpinannya. Meskipun telah banyak penelitian tentang sifat kepemimpinan, sampai kini para peneliti belum berhasil menemukan satu atau sejumlah sifat yang dapat dipakai sebagai ukuran untuk membedakan pemimpin dan bukan pemimpin, hal ini menunjukkan hanya dengan menggunakan pendekatan sifat saja masalah kepemimpinan tidak akan dapat dipahami dan dipecahkan dengan baik.

Dengan demikian dari pendekatan sifat ini masih terdapat kelemahan-kelemahan antara lain : pertama, tidak adanya kesesuaian atau pendapat diantara para pakar tentang rincian sifat atau ciri-ciri kepemimpinan. Kedua, terlalu sulit untuk menetapkan sifat-sifat yang

⁵⁷ Siti. Kusriani, *Strategi Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, (Malang: IKIP Malang, 1991), hal. 56-58.

⁵⁸ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi* hal. 31.

harus dimiliki pemimpin karena setiap orang yang menjadi pemimpin memiliki keunikan masing-masing. Ketiga, situasi tertentu dan kondisi tertentu memerlukan kepemimpinan yang memiliki sifat dan ciri tertentu sesuai tuntutan situasi dan kondisi tertentu.

b. Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku ini merupakan pendekatan yang mendasarkan pada pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan strategi kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin yang bersangkutan. Sikap dan strategi kepemimpinan itu tampak dalam kegiatan sehari-hari, dalam hal bagaimana seorang pemimpin memberi perintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan, cara mengambil keputusan dan lain sebagainya.

Dengan menggunakan pendekatan perilaku, para ahli mengembangkan teori kepemimpinan ke dalam berbagai macam klasifikasi, antara lain :

1) Teori Dua Faktor

Berdasarkan teori ini, Harsey dan Blanchard sebagaimana dikutip Ngalm Purwanto menjelaskan bahwa perilaku atau perbuatan seseorang pemimpin cenderung mengarah pada dua hal yaitu konsiderasi dan struktur inisiasi.

Konsiderasi adalah perilaku pemimpin untuk memperhatikan bawahan. Ciri-ciri perilaku konsiderasi adalah ramah-tamah,

mendukung dan membela bawahan, mau berkonsultasi, menerima usul bawahan, dan memperlakukan bawahan sebagaimana pemimpin memperlakukan dirinya sendiri. Sedangkan struktur inisiasi adalah perilaku pemimpin cenderung mementingkan tujuan organisasi. Ciri-ciri perilaku struktur inisiasi adalah memberikan kritik terhadap pelaksanaan tugas yang tidak tepat, mementingkan batas waktu pelaksanaan tugas kepada bawahan, selalu memberi petunjuk kepada bawahan tentang cara melaksanakan tugas, menetapkan standar tertentu tentang tugas pekerjaan, dan selalu mengawasi optimalisasi kemampuan bawahan dalam melaksanakan tugas.

2) Teori Empat Faktor

Dalam usaha meningkatkan kualitas kepemimpinan, teori empat faktor sangat mempunyai peranan yang penting, teori kepemimpinan empat faktor meliputi dimensi-dimensi : struktural, fasilitatif, suportif, dan partisipatif. Masing-masing dimensi ditandai dengan ciri berikut :

a) Kepemimpinan Struktural

Cirinya : cepat mengambil tindakan dalam keputusan yang mendesak, melaksanakan pendelegasian yang jelas dan menentukan kepada anggota, menekankan kepada hasil dan tujuan organisasi, menembangkan suatu pandangan organisasi yang kohesif sebagai dasar pengambilan keputusan, memantau penerapan keputusan, memperkuat relasi yang positif dengan pemerintah ataupun masyarakat.

b) Kepemimpinan Fasilitatif

Cirinya : mengusahakan dan menyediakan sumber-sumber yang diperlukan, menetapkan dan memperkuat kembali kebijakan organisasi, menekan atau memperkecil kertas kerja yang birokratis, memberikan saran atas masalah kerja yang terkait, membuat jadwal kegiatan, membantu pekerjaan agar dilaksanakan.

c) Kepemimpinan Suportif

Cirinya : memberikan dorongan dan penghargaan atas usaha orang lain, menunjukkan keramahan dan kemampuan untuk melaksanakan pendekatan, mempercayai orang lain dengan pendelegasian tanggung jawab, meningkatkan moral/ semangat staf, memberikan ganjaran atas nama perseorangan

d) Kepemimpinan Partisipatif

Cirinya : pendekatan akan berbagai persoalan dengan pikiran terbuka, mau dan bersedia memperbaiki posisi-posisi yang telah terbentuk, mencari masukan dan nasehat yang menentukan, membantu perkembangan kepemimpinan yang posisional dan kepemimpinan yang sedang tumbuh, bekerja secara aktif dengan perseorangan atau kelompok, melibatkan orang lain secara tepat dalam pengambilan keputusan.⁵⁹

Stogdill juga mengemukakan bahwa untuk menilai perilaku kepemimpinan ada 12 faktor yang perlu diperhatikan, yaitu : a) Perwakilan (*representation*), pemimpin berbicara dan bertindak sebagai wakil kelompok. b) Tuntutan perdamaian (*reconciliation*), pemimpin mendamaikan tuntutan konflik dan mengurangi ketidakteraturan dari sistem yang ada. c) Toleran terhadap ketidakpastian (*tolerance of uncertainty*), pemimpin mampu memberikan toleransi terhadap ketidakpastian dan penundaan tanpa kekhawatiran atau gangguan. d) Keyakinan (*persuasiveness*), pemimpin mampu menggunakan persuasi dan organisasi secara efektif serta memperlihatkan keyakinan yang kuat. e) Struktur inisiasi (*inisation of structure*), pemimpin dengan jelas mendefinisikan peranan kepemimpinan dan memberikan kesempatan bawahan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka. f) Toleransi kebebasan (*tolerance of freedom*), pemimpin membiarkan bawahan berkesempatan untuk berinisiatif, terlibat dalam keputusan dan berbuat. g)

⁵⁹ E. Mulyasa, *Manajemen....* hal. 21-22.

Asumsi peranan (*role assumption*), pemimpin secara aktif menggunakan peranan kepemimpinannya daripada menyerahkan kepemimpinan kepada yang lain. h) *Konsiderasi (concoideration)*, pemimpin memperhatikan ketenangan, kesejahteraan, dan kontribusi (bantuan) bawahan. i) *Penekanan pada hal-hal yang produktif (productive emphasis)*, pemimpin mementingkan atau menekankan kepada hal-hal yang bersifat produktif. j) *Ketepatan yang bersifat prediktif (predictive accuracy)*, pemimpin memperlihatkan wawasan ke depan dan kecakapan untuk memperkirakan hasil yang akan datang secara akurat. k) *Integrasi (integration)*, pemimpin memelihara secara akrab jaringan organisasi dan mengatasi konflik antar anggota. l) *Orientasi kepada atasan (superior orientation)*, pemimpin memelihara hubungan ramah-tamah dengan atasan yang mempunyai pengaruh terhadap pemimpin, dan berjuang untuk memperoleh kedudukan yang lebih tinggi.

Kedua belas faktor tersebut sangat membantu dalam menganalisa dan memperbaiki perilaku pemimpin dalam organisasi apapun.

c. Pendekatan situasional

Pendekatan situasional hampir sama dengan pendekatan perilaku, keduanya menyoroti perilaku kepemimpinan dalam situasi tertentu. Dalam hal ini kepemimpinan lebih merupakan fungsi situasi daripada sebagai kualitas pribadi, dan merupakan kualitas yang timbul karena interaksi orang-orang dalam situasi tertentu.

Menurut pandangan perilaku, dengan mengkaji kepemimpinan dari beberapa variabel yang mempengaruhi perilaku akan memudahkan menentukan strategi kepemimpinan yang paling cocok. Pendekatan ini menitikberatkan pada berbagai strategi kepemimpinan yang paling efektif diterapkan dalam situasi tertentu. Terdapat beberapa studi kepemimpinan yang menggunakan pendekatan ini antara lain:

1) Teori kepemimpinan kontingensi

Teori ini dikembangkan oleh Fiedler dan Chemers, berdasarkan hasil penelitiannya pada tahun 1950, disimpulkan bahwa seseorang menjadi pemimpin bukan saja karena faktor kepribadian yang dimiliki, tetapi juga berbagai faktor situasi dan saling berhubungan antara situasi dengan kepemimpinan. Keberhasilan pemimpin bergantung baik pada diri pemimpin maupun kepada keadaan organisasi.

Menurut Fiedler tidak ada strategi kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi, serta ada 3 faktor yang perlu dipertimbangkan yaitu: hubungan antara pemimpin dan bawahan, struktur tugas, serta kekuasaan yang berasal dari organisasi.

Berdasarkan ketiga dimensi tersebut Fiedler menentukan dua jenis strategi kepemimpinan dan dua tingkat yang menyenangkan. Pertama, strategi kepemimpinan yang mengutamakan tugas, yaitu strategi ketika pemimpin merasa puas jika tugas bisa dilaksanakan. Kedua, strategi kepemimpinan yang mengutamakan hubungan kemanusiaan, hal tersebut menunjukkan bahwa efektifitas kepemimpinan bergantung pada tingkat pembauran antara strategi kepemimpinan dengan tingkat kondisi yang menyenangkan dalam situasi tertentu.

2) Teori kepemimpinan tiga dimensi

Teori ini dikemukakan oleh Reddin guru besar Universitas New Brunswick Canada, menurutnya ada tiga dimensi yang dapat dipakai untuk menentukan strategi kepemimpinan yaitu: perhatian pada produksi atau tugas, perhatian pada orang dan dimensi efektifitas.

Strategi kepemimpinan Reddin sama dengan jaringan manajemen yang dimiliki empat strategi dasar kepeimpinann, yaitu Integred, related, separated, dan decicated. Reddin menyatakan bahwa keempat strategi tersebut menjadi efektif atau tidak efektif tergantung pada situasi.

3) Teori kepemimpinan situasional

Teori ini merupakan pengembangan dari model kepemimpinan tiga dimensi yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor yaitu perilaku tugas, perilaku hubungan dan kematangan. Perilaku tugas merupakan pemberian petunjuk oleh pimpinan terhadap anak buah melalui penjelasan tertentu, apa yang harus diperbuat, kapan, dan bagaimana mengerjakannya, serta mengawasi mereka secara ketat. Perilaku hubungan merupakan ajakan yang disampaikan oleh pimpinan melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan anak buah dalam pemecahan masalah. Adapun kematangan adalah kemampuan dan kemauan anak buah/ bawahan dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas.⁶⁰

Dari ketiga faktor tersebut, tingkat kematangan anak buah merupakan faktor yang paling dominan, karena itu tekanan utama dari teori ini terletak pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan anak buah. Menurut teori ini strategi kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan anak buah. Makin matang anak buah, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Selanjutnya pada saat anak buah mencapai tingkat kematangan penuh dan sudah dapat mandiri, pemimpin sudah dapat mendelegasikan wewenang kepada anak buah.

Strategi kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam keempat tingkat kematangan anak buah dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan adalah :

1) Strategi Mendikte (*Telling*)

⁶⁰Ace Suryadi dan H.A.R. Tilaar. *Analisis Kebijakan Pendidikan (Suatu Pengantar)*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1993), hal. 46-47.

Strategi ini diterapkan jika kematangan anak buah rendah, dan memerlukan petunjuk serta pengawasan yang jelas. Strategi ini disebut mendikte karena pemimpin dituntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan, dan dimana tugas dilakukan. Strategi ini menekankan pada tugas, sedangkan hubungan hanya dilakukan sekedarnya saja.

2) Strategi Menjual (*Selling*)

Strategi ini diterapkan apabila kondisi anak buah dalam taraf rendah sampai moderat. Mereka telah memiliki kemauan untuk melakukan tugas, tetapi belum didukung oleh kemampuan yang memadai. Strategi ini disebut menjual karena pemimpin selalu memberikan petunjuk yang banyak. Dalam tingkat kematangan anak buah yang seperti ini, diperlukan tugas serta hubungan yang tinggi agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan yang telah dimiliki.

3) Strategi Melibatkan Diri

Strategi ini diterapkan apabila tingkat kematangan anak buah berada dalam taraf kematangan moderat sampai tinggi. Mereka mempunyai kemampuan, tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri. Strategi ini disebut mengikut sertakan karena pemimpin dengan anak buah bersama-sama berperan dalam proses pengambilan keputusan. Dalam kematangan semacam ini, upaya tugas tidak diperlukan, namun

upaya hubungan perlu ditingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah.

4) Strategi Mendelegasikan

Strategi ini diterapkan jika kemampuan dan kemauan anak buah telah tinggi. Strategi ini disebut mendelegasikan karena anak buah dibiarkan melaksanakan kegiatannya sendiri, melalui pengawasan umum. Hal ini dilakukan jika anak buah berada pada tingkat kedewasaan yang tinggi. Dalam tingkat kematangan seperti ini upaya tugas hanya diperlukan sekedaranya saja, demikian upaya hubungan.

Berdasarkan pendekatan dan teori kepemimpinan tersebut, hemat penulis tampak adanya dua konsepsi tentang bagaimana seseorang dapat dikatakan memegang peranan sebagai pemimpin. Berdasarkan pandangan tentang sifat seorang pemimpin, seseorang melaksanakan kepemimpinannya karena memiliki sifat pribadi dan kemampuan sebagai pemimpin. Sedangkan berdasarkan situasinya, maka situasi dan kondisi organisasilah yang mendorong seseorang berperan sebagai pemimpin. Terlepas dari adanya teori yang seakan-akan kontradiktif tersebut, yang jelas bahwa pemimpin itu harus memiliki beberapa kelebihan dibandingkan dengan anggota-anggota biasa lainnya. Sebab dengan kelebihan-kelebihan tersebut, pemimpin bisa berwibawa dan dipatuhi bawahannya.

Dari uraian tersebut di atas, maka seorang pemimpin bukanlah sekedar seorang tukang atau juru, melainkan seseorang dengan sifat-sifat unggulnya harus

mampu menempatkan posisinya secara efektif terhadap segala hubungan yang terjadi diantara sesama anggota atau antar kelompok, masalah-masalah yang dihadapi, serta situasi dan kondisi organisasi yang dipimpinnya. Oleh sebab itu, kepemimpinan yang efektif adalah keberhasilan pemimpin dalam memerankan fungsi-fungsi kepemimpinan dengan baik yang sekaligus mampu membawa para bawahan untuk melakukan tugas-tugasnya dengan seluruh kemampuan yang dimilikinya.

2. Strategi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam MBS. Kepemimpinan berkaitan dengan masalah kepala sekolah meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan cara yang bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan dengan para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku instrumental merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasi dalam peranan dan tugas para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerjasama dalam kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.⁶¹

Agar kepemimpinan menjadi operasional menurut penulis, perlu ada tiga determinan kepemimpinan dalam peran yang strategis, yaitu :

⁶¹ E. Mulyasa, *Manajemen* hal. 107.

a. Faktor orang atau pribadi

Konsepsi kepemimpinan pada umumnya memusatkan perhatian kepada kepribadian pemimpin dengan kualitas-kualitas yang unggul. Beberapa abad yang lalu orang beranggapan bahwa raja-raja dan kaum bangsawan memiliki hak mutlak untuk menjadi penguasa, dengan begitu kepemimpinan mereka merupakan “hak waris”. Juga teori orang besar dengan sifat-sifat unggulnya, pada masa sekarang sudah tidak banyak dianut orang, sebab berdasarkan pengalaman kemudian ternyata bahwa individu itu justru memiliki sifat-sifat pribadi yang dapat membantu atau justru menghalang-halangi tugasnya sebagai pemimpin. Ciri seorang pemimpin yang khas ialah, dia memiliki intelegensi, inisiatif, kemampuan melaksanakan, supervisi, kemampuan mengambil keputusan yang tepat pada waktu dan kondisi yang tepat, demi suksesnya kepemimpinan.

b. Faktor posisi

Seorang pemimpin itu tidak pernah bekerja dalam ruang *vacum* (kosong), akan tetapi dia ada dalam suatu lingkungan sosial. Jadi ia mempunyai satu posisi atau kedudukan sehubungan dengan fungsi dan tugas atau pekerjaannya. Selanjutnya pemimpin selalu memiliki semacam citra atau gambaran mengenai perilakunya sendiri yaitu hal-hal yang harus dilakukan dalam posisi tertentu. Citra atau gambaran sedemikian ini disebut sebagai “konsep peranan” (*role concept*). Disamping itu orang luar juga mempunyai semacam gambaran mengenai apa yang harus dilakukan oleh seseorang khususnya seorang pemimpin dalam posisi tertentu.

Peristiwa ini disebut sebagai harapan sehubungan dengan peranan (*role expectation*).

c. Faktor situasi/ tempat

Situasi yang khusus selalu membutuhkan tipe kepemimpinan yang khusus pula. Sifat-sifat pemimpinnya harus sesuai/ pas dengan kebutuhan kelompok yang bersangkutan, cocok dengan situasi, tempat, serta zamannya. Selanjutnya setiap pemimpin dengan kelebihan, kekuasaan dan kewibawaannya itu selalu memiliki kekuatan. Maka kekuatan-kekuatan (*powers*) yang berhubungan dengan kepemimpinan dapat dituliskan sebagai berikut :

John French dan Bertam Raven mengemukakan suatu kerangka kekuatan/ *frame work of powers* berhubungan dengan pengaruh kepemimpinan, yaitu :

- 1) Kekuatan dapat memaksa (*coersive power*)
 Dalam hal ini pemimpin yang bersangkutan mengandalkan kekuasaan pribadinya untuk memaksakan keinginan pada pengikutnya. Misalnya dengan jalan menindas, mengadakan tekanan, intimidasi, ancaman-ancaman dan sanksi-sanksi, apabila para pengikutnya ternyata tidak menyetujui tindakan-tindakan pemimpin, atau berusaha menentang atasan.
- 2) Kekuatan via pemberian penghargaan (*reward power*)
 Para pengikut yang bertingkah laku sesuai dengan norma-norma keinginan pemimpin, diberi penghargaan dalam wujud material atau non material tertentu.
- 3) Kekuatan karena pengesahan (*legitimate power*)
 Kekuatan ini diperoleh melalui posisi "*supervisor*" di dalam organisasi yang bersangkutan, legitimasi atau pengesahan disebabkan oleh posisinya yang sah.
- 4) Kekuatan oleh pemilikan sebab suatu keahlian (*expert power*)
 Kekuatan ini muncul karena pemimpin memiliki keterampilan teknis dan sosial, pengetahuan, pengalaman, dan keahlian khusus.

5) Kekuatan karena penyamanan diri dengan orang yang dikagumi (*identification power*)

Kekuatan ini didasarkan pada dorongan identifikasi atau keinginan penyamanan diri dari para pengikut dengan pemimpin yang dikagumi dan dihargainya.⁶²

Jika dilihat dari gaya kepemimpinan, kepemimpinan dengan MBS merupakan pola perilaku yang digunakan seseorang saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha untuk menyelaraskan persepsi antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Kekuatan fisik, keramahan, dan kepandaian tidaklah cukup dalam menjalankan kepemimpinan, dalam hal kepemimpinan sekolah. Maka pendekatan kepemimpinan dalam MBS yang efektif adalah bagaimana sifat baik, perilaku, dan seluruh potensi yang ada di lingkungan sekolah dikelola sedemikian rupa oleh kepala sekolah menjadi suatu yang efektif dan bermutu. Hal ini ditegaskan oleh C. Bird mengatakan, bahwa: "penilaian, integritas, pandangan ke depan, energi, daya dorong, keterampilan hubungan manusia, ketegasan, daya handal, stabilitas emosional, keterbukaan ambisi, dedikasi, obyektifitas, dan kerjasama merupakan suatu yang sangat diperlukan."⁶³

Gaya kepemimpinan tersebut selanjutnya dikelompokkan ke dalam gaya efektif dan tidak efektif sebagai berikut :

a. Gaya Efektif

⁶² Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1998), hal. 154-157.

⁶³ John Adair, *Menjadi Pemimpin yang Efektif*, Terj. Andre Asparsayogi, (Jakarta : Gramedia, 1994), hal. 10.

- 1) *Excutive*, gaya ini menunjukkan adanya perhatian baik kepada tugas maupun kepada hubungan kerja kelompok. Pemimpin berusaha memotivasi anggota dan menetapkan standar kerja yang tinggi serta mau mengerti perbedaan individu, dan menempatkan individu sebagai manusia developer, gaya ini memberikan perhatian yang cukup tinggi terhadap hubungan kerja dalam kelompok dan perhatian minimum terhadap tugas pekerjaan. Pimpinan yang menganut gaya ini sangat memperhatikan pengembangan individu.
 - 2) *Benevolem outocrate*; gaya ini memberikan perhatian yang tinggi terhadap tugas dan rendah dalam hubungan kerja. Pemimpin yang menganut gaya ini mengetahui secara tepat apa yang ia inginkan dan bagaimana memperoleh apa yang ia inginkan tersebut tanpa menimbulkan ketidaksegaran di pihak lain.
 - 3) *Bureucrate*; gaya ini memberikan perhatian yang rendah terhadap tugas maupun hubungan. Pemimpin yang menganut gaya ini menerima setiap peraturan dan berusaha memelihara dan melaksanakannya.
- b. Gaya yang tidak efektif
- 1) *Compromiser*; gaya ini memberi perhatian yang tinggi pada tugas mau pun pada hubungan kerja. Pemimpin yang menganut gaya ini merupakan pembuat keputusan yang tidak efektif dan sering menemui hambatan dan masalah.
 - 2) *Missionary*; gaya ini memberi perhatian tinggi pada hubungan kerja dan rendah pada tugas. Pemimpin yang menganut gaya ini hanya tertarik

pada keharmonisan dan tidak mengontrol hubungan, meskipun tujuan tidak tercapai.

- 3) *Autocrate*; gaya ini memberi perhatian yang tinggi pada tugas dan rendah pada hubungan. Pemimpin yang menganut gaya ini selalu menetapkan kebijaksanaan dan keputusan sendiri.
- 4) *Deserter*; gaya ini memberi perhatian yang rendah pada tugas dan hubungan kerja. Pemimpin yang menganut gaya ini hanya mau memberikan dukungan dan memberikan struktur yang jelas serta tanggung jawab, hanya pada waktu dibutuhkan.⁶⁴

Menurut penulis konteks pemahaman MBS, kepemimpinan dalam suatu kelompok atau organisasi berfungsi untuk mengelola, mengkoordinir, dan memotivasi seluruh staf sekolah. Kepemimpinan dalam konsep MBS bukan bersifat “*centrality*” terpusat pada kepala sekolah, akan tetapi sifat kepemimpinan koordinatif dan efektif. Kebijakan terletak kepada kepala sekolah akan tetapi, aspirasi dari staf dan pihak-pihak yang mempunyai akses besar terhadap perkembangan dan mutu sekolah tidak boleh diabaikan.

Peranan kepala sekolah dalam mengelola tugas adalah, dengan mengukur kemampuannya dalam menciptakan “iklim mengajar”, dengan mempengaruhi, mengajak dan mendorong guru, murid dan staf lainnya untuk menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya. Terciptanya iklim belajar mengajar secara tertib, lancar dan efektif tidak lepas dari kegiatan pengelolaan yang

⁶⁴ E. Mulyasa, *Manajemen* hal. 108-115.

dilakukan oleh kepala sekolah dalam kapasitasnya sebagai administrator atau pimpinan pendidikan di sekolah.

Peranan kepala sekolah dalam mengkoordinir adalah cenderung lebih banyak menggunakan waktu untuk kegiatan memimpin, merencanakan ide-ide baru dan bekerja secara koordinatif dengan para guru dan staf lainnya.

Disamping dua peranan kepala sekolah di atas, peran kepala sekolah juga sebagai motivator dalam tugas, yaitu kepala sekolah mendorong kepada para guru untuk membiasakan pada budaya mutu. Budaya mutu itu diwujudkan dengan memberikan wewenang para guru dalam meningkatkan mutu belajar mengajar, pembuatan keputusan dan diberikan tanggungjawab yang lebih besar dalam melaksanakan tugas-tugas sebagai guru. Dengan adanya pelimpahan wewenang dan inisiatif dan rasa tanggungjawab, guru lebih termotivasi untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan lebih baik yang pada gilirannya dapat menghasilkan kinerja yang bermutu.⁶⁵

Pada tingkat sekolah, kepala sekolah sebagai sebagai figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Kepala sekolah tidak hanya meningkat tanggungjawab dan otoritasnya dalam program-program sekolah, kurikulum dan keputusan personel, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya. Kepala sekolah harus pandai dalam memimpin kelompok dan pendelegasian tugas dan wewenang.

⁶⁵ Nanang Fattah, *Konsep* hal. 33-34.

Bila dikaji secara lebih luas maka menurut penulis peran kepala sekolah memiliki banyak fungsi antara lain sebagai berikut :

- a. Sebagai evaluator, maka kepala sekolah harus melakukan langkah awal, yaitu melakukan pengukuran seperti kehadiran, kerajinan dan pribadi para guru, tenaga kependidikan, administrator sekolah dan siswa. Data hasil pengukuran tersebut kemudian ditimbang-timbang dan dibandingkan bandingkan yang akhirnya dilakukan evaluasi. Evaluasi yang bisa dilakukan, misalnya terhadap program, perlakuan guru terhadap siswa, hasil belajar, perlengkapan belajar, dan latar belakang guru.
- b. Sebagai manajer, maka kepala sekolah harus memerankan fungsi manajerial dengan melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan mengkoordinasikan. Merencanakan, berkaitan dengan menetapkan tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Mengorganisasikan, berkaitan dengan mendesain dan membuat struktur organisasi. Termasuk dalam hal ini adalah memilih orang-orang yang kompeten dalam menjalankan pekerjaan dan mencari sumber-sumber daya pendukung yang paling sesuai. Menggerakkan, adalah mempengaruhi orang lain agar bersedia menjalankan tugasnya secara sukarela dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan. Mengontrol, adalah membandingkan apakah yang dilaksanakan telah sesuai dengan yang direncanakan.
- c. Sebagai administrator, maka kepala sekolah memiliki dua tugas utama. Pertama, sebagai pengendali struktur organisasi, yaitu mengendalikan

bagaimana cara pelaporan, dengan siapa tugas tersebut harus dikerjakan dan dengan siapa berinteraksi dalam mengerjakan tugas tersebut. Kedua, melaksanakan administrasi substantif yang mencakup administrasi kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana, hubungan dengan masyarakat, dan administrasi umum.

- d. Sebagai supervisor, maka kepala sekolah berkewajiban untuk memberikan pembinaan atau bimbingan kepada para guru dan tenaga kependidikan serta administrator lainnya. Namun, sebelum memberikan pembinaan dan bimbingan kepada orang lain maka kepala sekolah harus membina dirinya sendiri. Supervisi bisa dilakukan ke dalam kelas atau dalam kantor tempat orang-orang bekerja.
- e. Sebagai leader, maka kepala sekolah harus mampu menggerakkan orang lain agar secara sadar dan sukarela melaksanakan kewajibannya secara baik sesuai dengan yang diharapkan pimpinan dalam rangka mencapai tujuan. Kepemimpinan kepala sekolah terutama ditujukan kepada para guru karena merekalah yang terlibat secara langsung dalam proses pendidikan. Namun demikian, kepemimpinan kepala sekolah juga ditujukan kepada para tenaga kependidikan dan administrator lain serta siswa.
- f. Sebagai innovator, maka kepala sekolah melaksanakan pembaharuan-pembaharuan terhadap pelaksanaan pendidikan di sekolah yang dipimpin berdasarkan prediksi-prediksi yang telah dilakukan sebelumnya. Misalnya saja inovasi berupa pembaharuan kurikulum dengan memperhatikan potensi dan kebutuhan daerah tempat sekolah tersebut berada. Inovasi itu

bisa dilakukan terhadap materi kurikulum (isi kurikulum) ataupun strategi proses belajar mengajar.

- g. Sebagai motivator, maka kepala sekolah harus selalu memberikan motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan dan administrator sehingga mereka bersemangat dan bergairah dalam menjalankan tugasnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Motivasi bisa diberikan dalam bentuk hadiah atau hukuman baik fisik maupun non-fisik. Namun, dalam memberikan motivasi ini harus dipertimbangkan rasa keadilan dan kelayakannya. Dalam hal ini penting bagi kepala sekolah untuk menciptakan iklim yang kondusif.

Bertolak dari pengertian kepemimpinan yang telah dibicarakan di atas, maka di dalam kepemimpinan ada tiga unsur yang saling berkaitan yaitu adanya unsur manusia, unsur sarana dan unsur tujuan. Dan untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan atau kecakapan dan ketrampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Pengetahuan dan ketrampilan dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalamannya dalam praktek selama menjadi pemimpin. Namun secara tidak disadari seorang pemimpin dalam menempatkan ketiga unsur tersebut dalam rangka menjalankan kepemimpinannya menurut caranya sendiri dan cara yang digunakan merupakan pencerminan dari sifat-sifat dasar kepribadian seorang pemimpin. Cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan dikatakan sebagai strategi kepemimpinan seseorang.

Adapun strategi-strategi kepemimpinan yang pokok ada 3, yaitu menurut Lewin :

a. Strategi Kepemimpinan Otokrasi

Karakteristik kepemimpinan strategi ini adalah sebagai berikut :

- 1) Seorang pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggotanya
- 2) Memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok
- 3) Kekuasaan pemimpin dibatasi oleh undang-undang
- 4) Penafsirannya sebagai pemimpin adalah tidak lain hanya menunjukkan dan memberi perintah
- 5) Kewajiban bawahan hanyalah mengikuti dan menjalankan, tidak boleh membantah
- 6) Pemimpin yang otokratis tidak menghendaki rapat (musyawarah), musyawarah hanyalah berarti untuk menyampaikan instruksi-instruksi
- 7) Dalam tindakan dan perbuatannya tidak dapat diganggu gugat
- 8) Supervisi bagi pemimpin strategi otokrasi hanyalah berarti mengontrol apakah segala perintahnya ditaati atau dijalankan dengan baik

b. Strategi Kepemimpinan Laissez Faire

Strategi kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan pimpinan. Strategi ini dapat diartikan sebagai membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Adapun ciri-cirinya adalah :

- 1) Kepemimpinan strategi ini pemimpin sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan anggotanya
- 2) Pembagian tugas dan kerja diserahkan kepada anggota-anggotanya, tanpa petunjuk atau saran dari pimpinan
- 3) Kekuasaan dan tanggung jawab simpang-siur dan tidak merata
- 4) Tingkat keberhasilan lembaga semata-mata disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota, dan bukan karena pengaruh pemimpinnya
- 5) Segala kegiatan dilakukan tanpa rencana yang terarah dan tanpa pengawasan dari pimpinan.

c. Strategi Kepemimpinan Demokratis

Pemimpin strategi ini menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya. Hubungan dengan anggota kelompok bukan sebagai majikan terhadap buruhnya. Adapun ciri-ciri dari kepemimpinan demokratis adalah :

- 1) Bekerja untuk mencapai tujuan bersama
- 2) Dalam bertindak selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya
- 3) Dalam melaksanakan tugas, pemimpin dengan strategi ini mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran-saran dari kelompoknya

- 4) Mau menerima kritik-kritik yang membangun dari para anggota sebagai umpan balik dan dijadikan bahan pertimbangan dalam tindakan-tindakan berikutnya
- 5) Mempunyai kepercayaan terhadap diri sendiri dan menaruh kepercayaan pula pada anggota-anggotanya bahwa mereka punya kesanggupan bekerja dengan baik dan bertanggungjawab
- 6) Selalu memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan, serta senantiasa berusaha membangun semangat anggota-anggotanya dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya⁶⁶

Menurut Sondang P. Siagian sebagaimana dikutip oleh Ngalm

Purwanto, bahwa strategi kepemimpinan dibagi menjadi 5 strategi beserta ciri-cirinya sebagai berikut :

a. Otokrasi

Kepemimpinan dengan strategi otokrasi dengan ciri-ciri :

- 1) Menganggap organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi
- 2) Mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- 3) Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata
- 4) Tidak mau menerima pendapat, saran, kritik dari anggotanya
- 5) Terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya
- 6) Caranya menggerakkan bawahan dengan pendekatan paksaan dan bersifat mencari kesalahan

b. Militerisme

Seorang pemimpin yang militeristis memiliki sifat-sifat :

- 1) Dalam menggerakkan bawahan sering menggunakan cara perintah
- 2) Dalam menggerakkan bawahan seorang bergantung pada pangkat/jabatannya
- 3) Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan
- 4) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku pada bawahannya
- 5) Sukar menerima kritikan atau saran dari bawahannya
- 6) Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan

c. Paternalistis

Seorang pemimpin yang paternalistis adalah :

- 1) Menganggap bawahan sebagai manusia yang tidak dewasa
- 2) Bersifat terlalu melindungi
- 3) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan
- 4) Hampir tidak pernah memberi kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif sendiri

⁶⁶ Imam Suprayogo, *Reformulasi Pendidikan Islam*, (Malang : STAIN Press, 1999), hal. 24-25.

- 5) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kreasi dan fantasi
 - 6) Sering bersikap maha-tahu
- d. Karismatis
- Ciri-ciri seorang pemimpin yang karismatis :
- 1) Mempunyai daya penarik yang sangat besar
 - 2) Pengikutnya tidak dapat menjelaskan, mengapa mereka tertarik mengikuti
 - 3) Dia seolah-olah memiliki kekuatan ghaib (*supernatural power*)
- e. Demokratis
- Pemimpin yang demokratis memiliki sifat-sifat :
- 1) Dalam menggerakkan bawahan bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu makhluk yang termulia di dunia
 - 2) Senang menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahan
 - 3) Mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan
 - 4) Memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan dan membimbingnya
 - 5) Mengusahakan agar bawahan dapat lebih sukses daripada dirinya⁶⁷

C. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan

1. Pengertian Mutu Pendidikan

Sebelum membahas tentang mutu pendidikan terlebih dahulu akan dibahas tentang mutu dan pendidikan. Banyak ahli yang mengemukakan tentang mutu, seperti yang dikemukakan oleh Edward Sallis, mutu adalah sebuah filsosofis dan metodologis yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan.⁶⁸

Sudarwan Danim mutu mengandung makna derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang dan jasa. Sedangkan dalam dunia pendidikan barang dan jasa itu bermakna dapat dilihat dan tidak dapat dilihat, tetapi dan dapat

⁶⁷ M.Ngalim Purwanto, *Administrasi* hal. 45-47.

⁶⁸ Doretea Wahyu Ariyani, *Manajemen Kualitas*, (Yogyakarta : Andi Offset, 1999), hal. 44. Lihat dalam Siti Kusriani. *Strategi Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, (Malang: IKIP Malang, 1991), hal. 36.

dirasakan.⁶⁹ Sedangkan Kamus Besar Bahasa Indonesia menyatakan mutu adalah (ukuran), baik buruk suatu benda; taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dsb) kualitas.⁷⁰ Selanjutnya Lalu Sumayang menyatakan *quality* (mutu) adalah tingkat dimana rancangan spesifikasi sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan fungsi dan penggunaannya, disamping itu *quality* adalah tingkat dimana sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan rancangan spesifikasinya.⁷¹

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa mutu (*quality*) adalah sebuah filsosofis dan metodologis, tentang (ukuran) dan tingkat baik buruk suatu benda, yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda rancangan spesifikasi sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan fungsi dan penggunaannya agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan.

Dalam pandangan penulis peningkatan mutu sekolah adalah suatu proses yang sistematis yang terus menerus meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dan faktor-faktor yang berkaitan dengan itu, dengan tujuan agar menjadi target sekolah dapat dicapai dengan lebih efektif dan efisien.

Peningkatan mutu berkaitan dengan target yang harus dicapai, proses untuk mencapai dan faktor-faktor yang terkait. Dalam peningkatan mutu ada dua aspek yang perlu mendapat perhatian, yakni aspek kualitas hasil dan aspek proses mencapai hasil tersebut. Teori manajemen mutu terpadu atau yang lebih dikenal dengan *Total Quality Management (TQM)* akhir-akhir ini banyak diadopsi dan

⁶⁹ Syafarudin, *Manajemen* hal. 14-15.

⁷⁰ W.J.S. Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta : Balai Pustaka, 1984), hal. 677.

⁷¹ Eti Rochaeti dkk., *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2005), hal. 33-34.

digunakan oleh dunia pendidikan dan teori ini dianggap sangat tepat dalam dunia pendidikan saat ini.

Konsep *total quality management* pertama kali dikemukakan oleh Nancy Warren, seorang *behavioral scientist* di *United States Navy*. Istilah ini mengandung makna *every process, every job* dan *every person*. Pengertian TQM dapat dibedakan menjadi dua aspek. *Aspek pertama* menguraikan apa TQM. TQM didefinisikan sebagai sebuah pendekatan dalam menjalankan usaha yang berupaya memaksimalkan daya saing melalui penyempurnaan secara terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan organisasi. *Aspek kedua* menyangkut cara mencapainya dan berkaitan dengan sepuluh karakteristik TQM yang terdiri atas : (a) fokus pada pelanggan (internal & eksternal), (b) berorientasi pada kualitas, (c) menggunakan pendekatan ilmiah, (d) memiliki komitmen jangka panjang, (e) kerja sama tim, (f) menyempurnakan kualitas secara berkesinambungan, (g) pendidikan dan pelatihan, (h) menerapkan kebebasan yang terkendali, (i) memiliki kesatuan tujuan, (j) melibatkan dan memberdayakan karyawan.⁷²

Edward Sallis menyatakan bahwa *Total Quality Management* (TQM) pendidikan adalah sebuah filsosofis tentang perbaikan secara terus- menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya saat ini dan untuk masa yang akan datang.⁷³ Di sisi lain, Zamroni memandang bahwa peningkatan mutu dengan model TQM, dimana sekolah menekankan pada peran

⁷² Eti Rochaeti dkk., *Sistem* hal. 97.

⁷³ *Ibid.* hal. 112.

kultur sekolah dalam kerangka model *The Total Quality Management* (TQM). Teori ini menjelaskan bahwa mutu sekolah mencakup tiga kemampuan, yaitu : kemampuan akademik, sosial, dan moral.⁷⁴

Menurut teori ini, mutu sekolah ditentukan oleh tiga variabel, yakni kultur sekolah, proses belajar mengajar, dan realitas sekolah. Kultur sekolah merupakan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, upacara-upacara, slogan-slogan, dan berbagai perilaku yang telah lama terbentuk di sekolah dan diteruskan dari satu angkatan ke angkatan berikutnya, baik secara sadar maupun tidak. Kultur ini diyakini mempengaruhi perilaku seluruh komponen sekolah, yaitu : guru, kepala sekolah, staf administrasi, siswa, dan juga orang tua siswa. Kultur yang kondusif bagi peningkatan mutu akan mendorong perilaku warga ke arah peningkatan mutu sekolah, sebaliknya kultur yang tidak kondusif akan menghambat upaya menuju peningkatan mutu sekolah.

Secara sederhana mutu dapat dimaknai sebagai ukuran baik buruk suatu benda; kadar, taraf atau derajat (kependaian, kecerdasan dan sebagainya); kualitas. Menurut B. Suryobroto, konsep “mutu” mengandung pengertian makna derajat (tingkat) keunggulan satu produk (hasil kerja/ upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang *tangible* maupun *intangibile*. Pada awalnya konsep mutu banyak dipakai di lingkungan pabrik penghasil barang-barang nyata yang relatif mudah diukur “baik” atau “buruk”nya.⁷⁵

⁷⁴ Abdul Rachman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2004), hal. 77.

⁷⁵ Eti Rochaeti dkk., *Sistem* hal. 27.

Lebih lanjut diberikan batasan pengertian mutu dalam konteks pendidikan yang mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Interpretasi yang lebih jelas dan operasional dari mutu pendidikan disampaikan oleh Depdiknas sebagai *“the capacity of school as an institution to provide and utilize educational resources effectively so as to improve learning capacity”*. Maksud dari pengertian ini diarahkan pada mutu lembaga pendidikan sebagai sebuah institusi yang harus memberikan dan memanfaatkan sumber-sumber pendidikan secara efektif sehingga dapat meningkatkan proses pembelajaran. Sumber-sumber dimaksud adalah seluruh komponen mulai dari input, proses pendidikan, komponen siswa, dan komponen hasil belajar (*learning outcomes*).

Pengertian di atas kemudian dijabarkan oleh Direktorat Dikmenum dalam kaitannya dengan komponen-komponen mutu pendidikan, antara lain : a) Siswa terkait dengan kesiapan dan motivasi belajarnya, b) Guru terkait dengan kemampuan profesional, kemampuan personal, dan kemampuan sosial, c) Kurikulum terkait dengan relevansi *content* dan operasionalisasi proses pembelajarannya, d) Dana, sarana dan prasarana, terkait dengan kecukupan dan keefektifan dalam mendukung proses pembelajaran, e) Masyarakat terkait dengan partisipasinya dalam pengembangan program pendidikan di lembaga. Sebagaimana dikutip Amin Widjaja, Gregory B. Hutchins menyatakan bahwa mutu adalah : a) Kesesuaian/ kecocokan dengan spesifikasi dan standar yang berlaku, b) Cocok/ pas untuk digunakan (*fitnes for use*), c) Dapat memuaskan keinginan, kebutuhan dan pengharapan pelanggan dengan harga yang

kompetitif.⁷⁶

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa mutu pendidikan adalah ukuran baik buruk dalam pendidikan yang “tertuang” dalam bentuk kepandaian, kecerdasan dan sebagainya. Pengertian mengenai mutu pendidikan mengandung makna yang berlainan. Namun, perlu ada suatu pengertian yang operasional sebagai suatu pedoman dalam pengelolaan pendidikan untuk sampai pada pengertian mutu pendidikan, kita lihat terlebih dahulu pengertian mutu pendidikan.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, “Mutu adalah ukuran baik buruk suatu benda, keadaan, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya).”⁷⁷ Menurut Oemar Hamalik, pengertian mutu dapat dilihat dari dua sisi, yaitu segi normative dan segi deskriptif. Dalam artian normatif, mutu ditentukan berdasarkan pertimbangan (kriteria) intrinsik dan ekstrinsik. Berdasarkan kriteria intrinsik, mutu pendidikan merupakan produk pendidikan yakni manusia yang terdidiki sesuai dengan standar ideal. Berdasarkan kriteria ekstrinsik, pendidikan merupakan instrumen untuk mendidik tenaga kerja yang terlatih. Dalam artian deskriptif, mutu ditentukan berdasarkan keadaan senyatanya, misalkan hasil tes prestasi belajar.⁷⁸

Korelasi mutu dengan pendidikan, sebagaimana pengertian yang dikemukakan oleh Dzaujak Ahmad, “Mutu pendidikan adalah kemampuan

⁷⁶ Heru Muljanto, *Panduan Pelatihan/ Pendampingan Penyusunan KTSP Bagi Guru Anggota KKG/ MGMP*. (Surabaya: Dirjen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, LPMP Jatim, 2007), hal. 2.

⁷⁷ W.J.S. Poerwadarminta, *Kamus...* hal. 677.

⁷⁸ Oemar Hamalik, *Perencanaan Pengajaran berdasarkan Pendekatan Sistem*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2002), hal. 33.

sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/ standar yang berlaku.⁷⁹

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa bicara pendidikan bukanlah upaya sederhana, melainkan suatu kegiatan dinamis dan penuh tantangan. Pendidikan selalu berubah seiring dengan perubahan zaman. Oleh karena itu pendidikan senantiasa memerlukan upaya perbaikan dan peningkatan mutu sejalan dengan semakin tingginya kebutuhan dan tuntutan kehidupan masyarakat.

Di sisi lain menurut penulis secara umum mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/ upaya) baik berupa barang maupun jasa; baik yang *tangible* maupun yang *intangibile*. Dalam konteks pendidikan pengertian mutu, dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Dalam "proses pendidikan" yang bermutu terlibat berbagai input, seperti; bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Manajemen sekolah, dukungan kelas berfungsi mensinkronkan berbagai input tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar baik antara guru, siswa dan sarana pendukung di kelas maupun di luar kelas; baik konteks kurikuler maupun ekstra-kurikuler, baik dalam lingkup

⁷⁹ Dzaujak Ahmad, *Penunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar*, (Jakarta : Depdikbud, 1996), hal. 8.

substansi yang akademis maupun yang non-akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran. Mutu dalam konteks "hasil pendidikan" mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu (apakah tiap akhir semester, akhir tahun, 2 tahun atau 5 tahun, bahkan 10 tahun). Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan (*student achievement*) dapat berupa hasil test kemampuan akademis (misalnya ulangan umum, Ujian Madrasah, Ujian Nasional). Dapat pula prestasi di bidang lain seperti prestasi di suatu cabang olahraga, seni atau keterampilan, tambahan tertentu misalnya : komputer, beragam jenis teknik, jasa. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (*intangible*) seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan, dan sebagainya.

Antara proses dan hasil pendidikan yang bermutu saling berhubungan.

Akan tetapi agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam artian hasil (ouput) harus dirumuskan lebih dahulu oleh sekolah, dan harus jelas target yang akan dicapai untuk setiap tahun atau kurun waktu lainnya. Berbagai input dan proses harus selalu mengacu pada mutu-hasil (output) yang ingin dicapai. Dengan kata lain tanggungjawab sekolah dalam *school based quality improvement* bukan hanya pada proses, tetapi tanggungjawab akhirnya adalah pada hasil yang dicapai. Untuk mengetahui hasil/ prestasi yang dicapai oleh sekolah, terutama yang menyangkut aspek kemampuan akademik atau "kognitif" dapat dilakukan *benchmarking* (menggunakan titik acuan standar, misalnya : NEM oleh PKG atau MGMP). Evaluasi terhadap seluruh hasil pendidikan pada tiap sekolah baik yang sudah ada patokannya (*benchmarking*) maupun yang lain (kegiatan

ekstrakurikuler) dilakukan oleh individu sekolah sebagai evaluasi diri dan dimanfaatkan untuk memperbaiki target mutu dan proses pendidikan tahun berikutnya. Dalam hal ini RAPBS harus merupakan penjabaran dari target mutu yang ingin dicapai dan skenario bagaimana mencapainya.

2. Indikator Mutu Pendidikan

Indikator atau kriteria yang dapat dijadikan tolok ukur mutu pendidikan secara makro yaitu :

- a. Hasil akhir pendidikan
- b. Hasil langsung pendidikan, hasil langsung inilah yang dipakai sebagai titik tolak
- c. Pengukuran mutu pendidikan suatu lembaga pendidikan, misalnya tes tertulis, daftar cek, anekdot, skala rating, dan skala sikap
- d. Proses pendidikan
- e. Instrumen input, yaitu alat berinteraksi dengan raw input (siswa)
- f. Raw input dan lingkungan

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu dalam hal ini mengacu pada konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu setiap caturwulan, semester, setahun, 5 tahun dan sebagainya). Prestasi yang dicapai dapat berupa hasil test kemampuan akademis (misalnya ulangan umum, UN, dan lain-lain), dapat pula prestasi di bidang lain misalnya dalam cabang olahraga atau seni. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang intangible seperti suasana disiplin. Keakraban, saling menghormati dan sebagainya.

⁸⁰ Nurhasan, *Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia, Kurikulum untuk Abad 21, Indikator Cara Pengukuran dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Mutu Pendidikan*, (Jakarta : PT. Sindo, 1994), hal. 390.

Dalam proses pendidikan yang bermutu terlibat berbagai input. Seperti: bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah dukungan administrasi dan sarana prasarana, dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Manajemen sekolah, dukungan kelas mensinkronkan berbagai input tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar baik antara guru, siswa dan sarana pendukung di kelas maupun di luar kelas, baik konteks kurikuler maupun ekstra kurikuler, baik dalam lingkup substansi yang akademis maupun yang non akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran.

Antara proses dan pendidikan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi agar proses itu tidak salah arah, maka mutu dalam arti hasil output harus dirumuskan terlebih dahulu oleh sekolah, dan jelas target yang akan dicapai untuk setiap tahun kurun waktu tertentu. Berbagai input dan proses harus selalu mengacu pada mutu hasil output yang ingin dicapai.

Adapun instrumental input, yaitu alat berinteraksi dengan *raw input* (siswa) seperti guru yang harus memiliki komitmen yang tinggi dan total serta kesadaran untuk berubah dan mau berubah untuk maju, menguasai ajar dan metode mengajar yang tepat, kreatif, dengan ide dan gagasan baru tentang cara mengajar maupun materi ajar, membangun kenerja dan disiplin diri yang baik dan mempunyai sikap positif dan antusias terhadap siswa, bahwa mereka mau diajar dan mau belajar. Kemudian sarana dan prasarana belajar harus tersedia dalam kondisi layak pakai, bervariasi sesuai kebutuhan, alat peraga sesuai dengan

kebutuhan, media belajar disiapkan sesuai kebutuhan. Biaya pendidikan dengan sumber dana, *budgeting*, kontrol dengan pembukuan yang jelas. Kurikulum yang memuat pokok-pokok materi ajar yang sesuai dengan tujuan pembelajaran, realistis, sesuai dengan fenomena kehidupan yang sedang dihadapi. Tidak kalah penting metode mengajar pun harus dipilih secara variatif, disesuaikan dengan keadaan, artinya guru harus menguasai berbagai metode.

Begitu pula dengan raw input dan lingkungan, yaitu siswa itu sendiri. Dukungan orang tua dalam hal ini memiliki kepedulian terhadap penyelenggaraan pendidikan, selalu mengingatkan dan peduli pada proses belajar anak di rumah maupun di sekolah.



3. Strategi dan Langkah Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Satuan/ Lembaga Pendidikan

Dunia pendidikan sampai dengan abad 21 ini akan tetap menjadi kajian yang tak ada habis-habisnya, bahkan sampai pada akhir zaman nanti. Berbagai upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan telah banyak dilakukan dengan berbagai bentuk kebijakan dan inovasi yang dicetuskan. Banyak cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Namun semuanya itu kembali kepada faktor manusia yang menjalankannya. Oleh sebab itu manusia yang berada di dalam lingkungan pendidikan harus berusaha menjadi profesional.

Aktor kunci yang mengemban dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah adalah kepala madrasah sebagai manajer madrasah dan guru sebagai manajer kelas. Kepemimpinan kepala madrasah yang kuat (demokratis) sangat

mendukung karakter peningkatan mutu pendidikan. Kepemimpinan yang kuat ini meliputi beberapa kemampuan, antara lain: a) Kemampuan manajerial, b) Kemampuan memobilisasi, c) Memiliki otonomi luas.

Untuk melihat sejauhmana kepemimpinan seorang kepala madrasah bisa dikatakan kuat, ada beberapa indikator yang bisa digunakan parameter antara lain: a) Bisa dihubungi dengan mudah, b) Bersifat responsif kepada guru dan siswa, c) Responsif kepada orang tua dan masyarakat, d) Melaksanakan kepemimpinan yang berfokus pada pembelajaran, e) Menjaga agar rasio antara guru/ siswa sesuai dengan rasio ideal.

Posisi upaya kepala madrasah sebagai pemimpin, organisator, manajer dan supervisor pendidikan tidak dapat dipungkiri lagi. Sebagai pemimpin, kepala madrasah harus dapat menerapkan orientasi kepemimpinannya sesuai dengan bawahan yang dipimpinnya. Sebagai organisator, ia dituntut untuk menyusun struktur organisasi yang tepat, penempatan personil pada tempat yang tepat, jabatan pekerjaan dan tugas yang jelas, dan mekanisme kerja yang pasti dan tegas. Sebagai manajer, kepala madrasah harus dapat menerapkan fungsi-fungsi manajemen mulai dari perencanaan sampai evaluasi dan pelaporan dengan lancar. Yang terakhir sebagai supervisor ia harus dapat membina, mengembangkan, memperbaiki, dan meningkatkan semua sumberdaya yang ada di sekolah demi peningkatan mutu pendidikan di sekolah (madrasah).

Upaya perbaikan pada lembaga pendidikan tidak sederhana yang dipikirkan karena butuh perbaikan yang berkelanjutan, berikut ini langkah-langkah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

a. Memperkuat Kurikulum

Kurikulum adalah instrumen pendidikan yang sangat penting dan strategis dalam menata pengalaman belajar siswa, dalam meletakkan landasan-landasan pengetahuan, nilai, keterampilan, dan keahlian, serta dalam membentuk atribut kapasitas yang diperlukan untuk menghadapi perubahan-perubahan sosial yang terjadi. Saat ini, memang telah dilakukan upaya-upaya untuk semakin meningkatkan relevansi kurikulum dengan melakukan revisi dan uji coba kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP). Kurikulum tersebut didasarkan pada pendekatan yaitu: (1) penguasaan aspek kognitif dalam bentuk kemampuan, (2) penguasaan aspek afektif yang lebih komprehensif, dan (3) penguasaan aspek keterampilan dalam bentuk kapasitas profesional. Kompetensi itu hendaknya dapat membentuk suatu kapasitas yang utuh dan komprehensif sehingga tidak direduksi menjadi keterampilan siap pakai. Kompetensi yang berada dalam suatu keutuhan dan komprehensif dengan kapasitas lainnya. Kompetensi mensyaratkan tiga elemen dasar yaitu *basic, knowledge, skill (intellectual skill, participation skill), and disposition*.⁸¹ Melalui proses pembelajaran yang efektif, dari tiga elemen dasar ini dapat dibentuk kompetensi dan komitmen untuk setiap keputusan yang diambil. Kapasitas ini harus menjadi muatan utama kurikulum dan menjadi landasan bagi pengembangan proses pembelajaran dalam rangka pembentukan kompetensi.

b. Memperkuat Kapasitas Manajemen Sekolah

⁸¹ Doretea Wahyu Ariyani, *Manajemen....* hal. 22.

Dewasa ini telah banyak digunakan model-model dan prinsip-prinsip manajemen modern terutama dalam dunia bisnis untuk kemudian diadopsi dalam dunia pendidikan. Salah satu model yang diadopsi dalam dunia pendidikan. Salah satu model yang diadopsi adalah “*School Based Management*”.

Dalam rangka desentralisasi di bidang pendidikan, model ini mulai dikembangkan untuk diterapkan. Diproposisikan bahwa manajemen berbasis sekolah (MBS) akan memperkuat rujukan referensi nilai yang dianggap strategis dalam arti memperkuat relevansi, 2) memperkuat partisipasi masyarakat dalam keseluruhan kegiatan pendidikan, 3) memperkuat preferensi nilai pada kemandirian dan kreativitas baik individu maupun kelembagaan, dan 4) memperkuat dan mempertinggi kebermaknaan fungsi kelembagaan sekolah.

c. Memperkuat Sumber Daya Tenaga Kependidikan

1) Memperkuat Sistem Pendidikan Tenaga Kependidikan

Dalam jangka panjang, agenda utama upaya memperkuat sumber daya tenaga kependidikan ialah dengan memperkuat sistem pendidikan dan tenaga kependidikan yang memiliki keahlian. Keahlian baru itu adalah modal manusia (*human investmen*), dan memerlukan perubahan dalam sistem pembelajarannya. Menurut Thurow, di abad ke-21 perolehan keahlian itu memerlukan perubahan dalam sistem pembelajaran karena alasan: (1) keahlian yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan akan semakin tinggi dan berubah sangat cepat, (2) keahlian yang diperlukan

sangat tergantung pada teknologi dan inovasi baru, maka banyak dari keahlian itu harus dikembangkan dan dilatih melalui pelatihan dalam pekerjaan, dan (3) kebutuhan akan keahlian itu didasarkan pada keahlian individu.⁸²

2) Memperkuat Kepemimpinan

Dalam fondasi berbagai karakteristik pribadi, pimpinan lembaga pendidikan perlu menciptakan visi untuk mengarahkan lembaga pendidikan dan karyawannya. Dalam konteks ini, penciptaan visi yang jelas akan menumbuhkan komitmen karyawan terhadap kualitas, memfokuskan semua upaya lembaga pendidikan pada rumusan kebutuhan pengguna jasa pendidikan, menumbuhkan *sense of team work* dalam pekerjaan, menumbuhkan *standard of excellence*, dan menjabatani keadaan lembaga pendidikan sekarang dan masa yang akan datang.

3) Meningkatkan Mutu Mengajar melalui Program Inovatif Berbasis Kompetensi

Selama ini sekolah terutama guru masih sangat terbatas dalam melakukan inovasi-inovasi pembelajaran. Di sisi lain, upaya untuk memperkuat kemampuan mengajar telah diupayakan melalui berbagai jenis penataran, pendidikan, ataupun pelatihan-pelatihan. Melalui berbagai kegiatan tersebut dikenalkan pada inovasi-inovasi pembelajaran. Tetapi dari

⁸² Abdul Rachman Shaleh, *Madrasah...* hal. 22.

pengalaman empirik tampaknya upaya-upaya itu belum secara signifikan membawa perubahan dalam arti peningkatan mutu hasil belajar.

Pengembangan bahan ajar, pengembangan strategi dan metode pembelajaran pengembangan sistem evaluasi, dan pengembangan MBS.

Kebutuhan akan inovasi itu dapat dilihat dalam dua hal yaitu untuk kepentingan *inventions* dan untuk kepentingan perubahan kultural sekolah, sehingga terbangun suatu kultur yang (1) berorientasi inovasi, (2) menumbuhkan kebutuhan untuk terus maju dan meningkat, (3) kebutuhan untuk berprestasi, (4) inovasi adalah sebagai suatu kebutuhan.

4) Mengoptimalkan Fungsi-Fungsi Tenaga Kependidikan

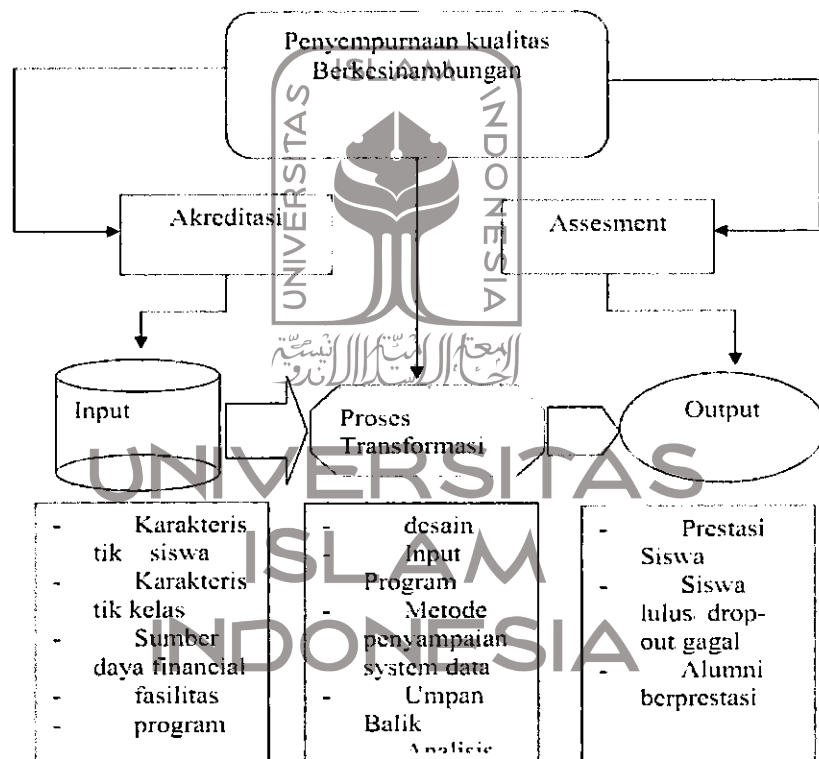
Di sekolah-sekolah selama ini yang berperan utama adalah guru. Seorang guru melaksanakan berbagai fungsi baik fungsi mengajar, konselor, teknisi, maupun pustakawan. Bahkan, dalam kasus-kasus tertentu terdapat guru mengajar bukan berdasarkan keahliannya. Kondisi ini jelas kurang menguntungkan bagi terselenggaranya suatu proses pendidikan yang baik diperlukan fungsi-fungsi kependidikan yang saling mendukung, sehingga dapat dicapai suatu hasil yang maksimal.⁸³

d. Perbaikan yang berkesinambungan

Perbaikan yang berkesinambungan berkaitan dengan komitmen (*Continuous Quality Improvement* atau CQI) dan proses *Continuous Ross Improvement*. Komitmen terhadap kualitas dimulai dengan pernyataan dedikasi pada misi dan visi bersama, serta pembedayaan semua persiapan untuk secara

⁸³ *Membina Mutu Pendidikan*, (www.kompas.com), 3 Februari 2010

inkrimental mewujudkan visi tersebut. Perbaikan yang berkesinambungan tergantung kepada dua unsur. Pertama, mempelajari proses, alat, dan keterampilan yang tepat. Kedua, menerapkan keterampilan baru *small achievable project*. Siklus ini merupakan siklus perbaikan yang *never ending*, dan berlaku pada semua fase organisasi/ lembaga.⁸⁴



Gambar 2.1
Penyempurnaan Kualitas Berkesinambungan Dalam Pendidikan

e. Manajemen berdasarkan fakta

⁸⁴ Eti Rochaeti, op cit, hal 265

Pengambilan keputusan harus didasarkan pada fakta yang nyata tentang kualitas yang didapatkan dari berbagai sumber di seluruh jajaran organisasi. Jadi, tidak semata-mata atas dasar intuisi, praduga, atau organizational politik. Berbagai alat telah dirancang dan dikembangkan untuk mendukung pengumpulan dan analisis data, serta pengambilan keputusan berdasarkan fakta.

Sebenarnya banyak sekali aspek yang turut menentukan mutu pendidikan di sekolah. Hemat penulis bahwa yang menentukan mutu pendidikan mencakup aspek-aspek berikut: pembinaan yang berkelanjutan, guru yang profesional, nilai-nilai moral yang luhur, hasil ujian yang gemilang, dukungan orang tua, komunitas bisnis dan komunitas lokal, kepemimpinan yang tangguh dan berarah tujuan, kepedulian dan perhatian pada anak didik, kurikulum yang seimbang, atau kombinasi dari faktor-faktor tersebut.

Dari sejumlah aspek yang dikemukakan di atas, satu hal yang paling menentukan adalah bagaimana menjalankan manajemen mutu pendidikan itu sendiri. Menurut W. Edward Deming 80% dari masalah mutu lebih disebabkan oleh manajemen, dan sisanya 20% oleh SDM. Hal ini berarti bahwa mutu yang kurang optimal berawal dari manajemen yang tidak profesional dan manajemen yang tidak profesional artinya mencerminkan kepemimpinan dan kebijakan yang tidak profesional pula.⁸⁵

Sejalan dengan konsep itu, Dirjen Dikdasmen Depdiknas menetapkan bahwa ukuran mutu pendidikan di sekolah mengacu pada derajat keunggulan setiap komponennya, bersifat relatif, dan selalu ada

⁸⁵ Syafaruddin, *Manajemen* hal. 19.

dalam perbandingan. Ukuran sekolah yang baik bukan semata-mata dilihat dari kesempurnaan komponennya dan kekuatan yang di milikinya, melainkan diukur dari kemampuan sekolah dalam mengantisipasi perubahan, konflik, serta kekurangan atau kelemahan yang ada dalam sekolah tersebut (dengan menggunakan analisis SWOT).⁸⁶

Menurut penulis perlu dikembangkan kerangka kerja dalam manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Dalam manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah ini diharapkan sekolah dapat bekerja dalam koridor - koridor tertentu antara lain sebagai berikut ;

- a. *Sumber daya*; sekolah harus mempunyai fleksibilitas dalam mengatur semua sumber daya sesuai dengan kebutuhan setempat. Selain pembiayaan operasional/ administrasi, pengelolaan keuangan harus ditujukan untuk : 1) memperkuat sekolah dalam menentukan dan mengalokasikan dana sesuai dengan skala prioritas yang telah ditetapkan untuk proses peningkatan mutu, 2) pemisahan antara biaya yang bersifat akademis dari proses pengadaannya, dan 3) pengurangan kebutuhan birokrasi pusat.
- b. *Pertanggung-jawaban (accountability)*; sekolah dituntut untuk memiliki akuntabilitas baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Hal ini merupakan perpaduan antara komitmen terhadap standar keberhasilan dan harapan/ tuntutan orang tua/ masyarakat. Pertanggungjawaban (*accountability*) ini bertujuan untuk meyakinkan bahwa dana masyarakat dipergunakan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dan jika mungkin untuk menyajikan informasi mengenai apa yang sudah dikerjakan. Untuk itu setiap sekolah harus memberikan laporan

⁸⁶Fredy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Berorientasi Konsep Perencanaan Strategi untuk Menghadapi Abad 21*, (Jakarta : PT Gramedia Utama, 2002), hal. 3.

pertanggungjawaban dan mengkomunikasikannya pada orang tua/ masyarakat dan pemerintah, serta melaksanakan kaji ulang secara komprehensif terhadap pelaksanaan program prioritas sekolah dalam proses peningkatan mutu.

- c. *Kurikulum*; berdasarkan kurikulum standar yang telah ditentukan secara nasional, sekolah bertanggungjawab untuk mengembangkan kurikulum baik dari standar materi (*content*) dan proses penyampaiannya. Melalui penjelasan bahwa materi tersebut ada mafaat dan relevansinya terhadap siswa, sekolah harus menciptakan suasana belajar yang menyenangkan dan melibatkan semua indera dan lapisan otak serta menciptakan tantangan agar siswa tumbuh dan berkembang secara intelektual dengan menguasai ilmu pengetahuan, terampil, memiliki sikap arif dan bijaksana, karakter dan memiliki kematangan emosional. Untuk melihat progres pencapaian kurikulum, siswa harus dinilai melalui proses test yang dibuat sesuai dengan standar nasional dan mencakup berbagai aspek kognitif, afektif dan psikomotor maupun aspek psikologi lainnya. Proses ini akan memberikan masukan ulang secara obyektif kepada orang tua mengenai anak mereka (siswa) dan kepada sekolah yang bersangkutan maupun sekolah lainnya mengenai *performan* sekolah sehubungan dengan proses peningkatan mutu pendidikan.
- d. *Personil sekolah*; sekolah bertanggungjawab dan terlibat dalam proses rekrutmen (dalam arti penentuan jenis guru yang diperlukan) dan pembinaan struktural staf sekolah (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan staf lainnya). Sementara itu pembinaan profesional dalam rangka pembangunan kapasitas/ kemampuan kepala sekolah dan pembinaan keterampilan guru dalam

pengimplementasian kurikulum termasuk staf kependidikan lainnya dilakukan secara terus menerus atas inisiatif sekolah. Untuk itu birokrasi di luar sekolah berperan untuk menyediakan wadah dan instrumen pendukung. Dalam konteks ini pengembangan profesional harus menunjang peningkatan mutu dan penghargaan terhadap prestasi perlu dikembangkan. Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mengontrol sumber daya manusia, fleksibilitas dalam merespon kebutuhan masyarakat, misalnya pengangkatan tenaga honorer untuk keterampilan yang khas, atau muatan lokal. Demikian pula mengirim guru untuk berlatih di institusi yang dianggap tepat.

Uraian tersebut di atas memberikan wawasan pemahaman kepada kita bahwa tanggungjawab peningkatan kualitas pendidikan secara mikro telah bergeser dari birokrasi pusat ke unit pengelola yang lebih dasar yaitu sekolah. Dengan kata lain, di dalam masyarakat yang kompleks seperti sekarang dimana berbagai perubahan yang telah membawa kepada perubahan tata nilai yang bervariasi dan harapan yang lebih besar terhadap pendidikan terjadi begitu cepat, maka diyakini akan disadari bahwa kewenangan pusat tidak lagi secara tepat dan cepat dapat merespon perubahan keinginan masyarakat tersebut.

Kondisi ini telah membawa kepada suatu kesadaran bahwa hanya sekolah yang dikelola secara efektiflah (dengan manajemen yang berbasis sekolah) yang akan mampu merespon aspirasi masyarakat secara tepat dan cepat dalam hal mutu pendidikan.

Institusi pusat memiliki peran yang penting, tetapi harus mulai dibatasi dalam hal yang berhubungan dengan membangun suatu visi dari sistem pendidikan secara keseluruhan, harapan dan standar bagi siswa untuk belajar dan menyediakan dukungan komponen pendidikan yang relatif baku atau standar minimal. Konsep ini menempatkan pemerintah dan otoritas pendidikan lainnya memiliki tanggungjawab untuk menentukan kunci dasar tujuan dan kebijakan pendidikan dan memberdayakan secara bersama-sama sekolah dan masyarakat untuk bekerja di dalam kerangka acuan tujuan dan kebijakan pendidikan yang telah dirumuskan secara nasional dalam rangka menyajikan sebuah proses pengelolaan pendidikan yang secara spesifik sesuai untuk setiap komunitas masyarakat.

Jelaslah bahwa konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah ini membawa isu desentralisasi dalam manajemen (pengelolaan) pendidikan dimana birokrasi pusat bukan lagi sebagai penentu semua kebijakan makro maupun mikro, tetapi hanya berperan sebagai penentu kebijakan makro, prioritas pembangunan, dan standar secara keseluruhan melalui sistem monitoring dan pengendalian mutu. Konsep ini sebenarnya lebih memfokuskan diri kepada tanggungjawab individu sekolah dan masyarakat pendukungnya untuk merancang mutu yang diinginkan, melaksanakan, dan mengevaluasi hasilnya, dan secara terus menerus menyempurnakan dirinya. Semua upaya dalam pengimplementasian manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah ini harus berakhir kepada peningkatan mutu siswa (lulusan).

Dalam rangka pelaksanaan konsep manajemen ini, strategi yang dapat dilaksanakan oleh madrasah antara lain meliputi evaluasi diri untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan madrasah. Berdasarkan hasil evaluasi tersebut madrasah bersama-sama orang tua dan masyarakat menentukan visi dan misi madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan atau merumuskan mutu yang diharapkan dan dilanjutkan dengan penyusunan rencana program madrasah termasuk pembiayaannya, dengan mengacu kepada skala prioritas dan kebijakan nasional sesuai dengan kondisi madrasah dan sumber daya yang tersedia. Dalam penyusunan program, madrasah harus menetapkan indikator atau target mutu yang akan dicapai. Kegiatan yang tak kalah pentingnya adalah melakukan monitoring dan evaluasi program yang telah direncanakan sesuai dengan pendanaannya untuk melihat ketercapaian visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan kebijakan nasional dan target mutu yang dicapai serta melaporkan hasilnya kepada masyarakat dan pemerintah. Hasil evaluasi (proses dan output) ini selanjutnya dapat dipergunakan sebagai masukan untuk perencanaan/penyusunan program madrasah di masa mendatang (tahun berikutnya). Demikian terus menerus sebagai proses yang berkelanjutan.

Untuk pengenalan dan menyamakan persepsi sekaligus untuk memperoleh masukan dalam rangka perbaikan konsep dan pelaksanaan manajemen ini, maka sosialisasi harus terus dilakukan. Kegiatan-kegiatan yang bersifat pilot/ uji coba harus segera dilakukan untuk mengetahui kendala-kendala yang mungkin muncul di dalam pelaksanaannya untuk dicari solusinya dalam rangka mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan kendala yang muncul di masa mendatang. Harapannya

dengan konsep ini, maka peningkatan mutu pendidikan akan dapat diraih sebagai pelaksanaan dari proses pengembangan sumber daya manusia menghadapi persaingan global yang semakin ketat dan ditunjang oleh ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang secara cepat.

Sementara itu pendanaan walaupun dianggap penting dalam perspektif proses perencanaan dimana tujuan ditentukan, kebutuhan diidentifikasi, kebijakan diformulasikan dan prioritas ditentukan, serta sumber daya dialokasikan, tetapi fokus perubahan kepada bentuk pengelolaan yang mengekspresikan diri secara benar kepada tujuan akhir yaitu mutu pendidikan dimana berbagai kebutuhan siswa untuk belajar terpenuhi. Untuk itu dengan memperhatikan kondisi geografik dan sosio-ekonomik masyarakat, maka sumber daya dialokasikan dan didistribusikan kepada sekolah dan pemanfaatannya dipercayakan kepada sekolah sesuai dengan perencanaan dan prioritas yang telah ditentukan oleh sekolah tersebut dan dengan dukungan masyarakat. Pedoman pelaksanaan peningkatan mutu walaupun ada hanya bersifat umum yang memberikan rambu-rambu mengenai apa-apa yang boleh/ tidak boleh dilakukan.

Secara singkat dapat ditegaskan bahwa akhir dari itu semua bermuara kepada mutu pendidikan. Oleh karena itu madrasah-madrasah harus berjuang untuk menjadi pusat mutu (*center for excellence*) dan ini mendorong masing-masing madrasah agar dapat menentukan visi dan misinya untuk mempersiapkan dan memenuhi kebutuhan masa depan siswanya. Dan dari sisi inilah secara teoritis dan empiris, peranan sesungguhnya seorang kepala madrasah dituntut untuk berperan secara maksimal.

BAB III
GAMBARAN UMUM MTs PLUS
PONDOK PESANTREN MODERN RADEN PAKU TRENGGALEK

A. Gambaran dan Profil MTs Plus Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek

1. Sejarah Berdirinya MTs Plus Raden Paku Trenggalek

Secara etimologis madrasah tsanawiyah berasal dari dua kata yang tergabung menjadi satu rangkaian. Yakni madrasah dan tsanawiyah. Kata madrasah berasal dari bahasa Arab “*madrasah*” yang berarti sekolah. Sedangkan kata tsanawiyah juga berasal dari bahasa Arab yang merupakan bentuk isim makan dari “*darosa*” yang berarti tempat untuk belajar. Dalam istilah lain berarti juga yang kedua. Jadi secara terminologis Madrasah Tsanawiyah ialah sekolah yang kedua, dalam arti sekolah lanjutan kedua setelah siswa dapat menyelesaikan pendidikan di Sekolah Dasar (Madrasah Ibtidaiyah).

Madrasah Tsanawiyah pada dasarnya sepadan dengan Sekolah Menengah Pertama (SMP). Perbedaannya hanya penekanan khususnya pada mata pelajaran agama Islam, inilah yang membuat Madrasah Tsanawiyah lebih Islami daripada sekolah umum. Di samping itu Kementerian Agama dengan bantuan para ahli pendidikan Islam, berupaya untuk memasukkan istilah nuansa Islam dalam seluruh mata pelajaran yang tercantum dalam kurikulum. Dalam penelitian ini yang menjadi setting adalah MTs Plus Raden Paku Trenggalek.

Pada awal berdirinya secara historis terbentuk dan berdirinya MTs Plus Raden Paku ini bukanlah serta merta berwujud madrasah murni. Sebagaimana dikutip dari Berkas Profil MTs Plus Raden Paku Trenggalek bahwa berdirinya diilhami oleh masyarakat yang mencita-citakan adanya pendidikan modern di Trenggalek yang mantab, positif dan berkualitas dan terhindar dari pengaruh negatif, maka disepakati berdirinya Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek yang sementara menempati gedung STIT Sunan Giri Trenggalek.

Sebelum Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek berdiri di Trenggalek, tepatnya di lokasi yang sama telah dahulu berdiri sebuah Perguruan Tinggi Swasta, yaitu Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Sunan Giri. Perguruan tinggi ini merupakan perguruan tinggi kedua yang berada di Trenggalek setelah STKIP Trenggalek. Perkuliahan di perguruan tinggi ini dilaksanakan pada sore hari sedangkan pada pagi harinya bangunannya tidak dipergunakan. STIT Sunan Giri ini berdirinya dimotori oleh tokoh-tokoh ulama', pakar pendidikan, pengusaha dan tokoh muslim di Trenggalek. STIT Sunan Giri Trenggalek ini telah menghantarkan tenaga kependidikan agama dengan gelar Sarjana Strata Satu dan Diploma II PGSD/MI untuk kesepuluh kalinya sejak STIT Sunan Giri berdiri tahun akademi 1987/1988. Menurut data yang dimiliki STIT Sunan Giri Trenggalek telah berhasil mencetak sarjana pendidikan agama tidak kurang dari 766 orang dan Diploma II PGSD/MI sebanyak 355 orang. Dengan demikian STIT Sunan Giri Trenggalek selalu dapat berkembang baik kuantitas maupun kualitasnya.

Secara struktural STIT Sunan Giri Trenggalek berada dibawah naungan Yayasan Pendidikan Islam Raden Paku Trenggalek, dengan Surat Keputusan Yayasan Nomor : 10/Y-SG/IV/1987 dan akhirnya dikuatkan dengan Akte Notaris Nomor 06 Tgl. 09 November 1995. Adapun susunan Pengurus Yayasan Pendidikan Islam Raden Paku Trenggalek pada awal berdirinya adalah sebagai berikut :

Ketua : Drs. Munirul Anam
 Sekretaris : KH. Drs. A. Badawi Irfan
 Bendahara : Drs. H. Imam Daroni
 Anggota : Drs. Syafi'i

Dari realita yang ada menunjukkan bahwa kekosongan gedung STIT Sunan Giri pada pagi harinya, mendorong para tokoh ulama, pakar pendidikan Islam, pengusaha dan tokoh muslim untuk memanfaatkan fasilitas yang tidak dipakai. Sehingga hal ini mendorong hasrat untuk mendirikan pondok pesantren. Kemudian oleh pengelola STIT Sunan Giri terpikirkan untuk mendirikan pondok pesantren yang bernama Raden Paku, yang tepatnya berdiri pada tanggal 10 Juni 1997.

Setelah berjalan kegiatan pondok pesantren pada pagi harinya dan kegiatan perkuliahan pada sore harinya, maka keberadaan pondok pesantren makin terasa kurang alokasi waktunya dan terpikirkan kembali untuk melaksanakan kegiatan pondok pesantren secara komprehensif dan totalitas. Sejak itu pula maka dibentuklah sebuah miniatur pondok pesantren modern bernama Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek dengan

dipelopori oleh tokoh-tokoh yang sama, yakni mereka yang berkecimpung dalam Yayasan Pendidikan Islam Raden Paku Trenggalek. Berdiri pada tanggal 15 Juli 1998. Hal ini dimaksudkan pula sebagai bentuk pengembangan dan pemekaran dari stratifikasi pendidikan yang dikelola oleh yayasan. Motivasi dari pemekaran pondok pesantren selain untuk memaksimalkan kegiatan pondok pesantren juga untuk menjembatani tuntutan dan permintaan (*need assesment*) masyarakat sekitar yang melihat fenomena bahwa anak-anak mereka yang bersekolah di lembaga pendidikan formal (seperti SD, MI dan lainnya) ternyata pada sore harinya banyak yang bermain dan bahkan bergaul dengan tanpa ada arti serta tujuan yang pasti. Maka dari itu bagi mereka yang bersekolah formal di pagi harinya, secara spontanitas sore harinya dimaksudkan untuk mengikuti salah satu kegiatan pondok pesantren. Sehingga akan menjadi benteng dan filterisasi bagi akhlak anak-anak sebagai organ dan embrio generasi penerus perjuangan bangsa dan agama.

Tahapan selanjutnya pondok pesantren modern ini mengalami beberapa penataan organisasi dan sistem kependidikannya. Pada awal berdirinya lembaga pendidikan yang ada di Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek adalah MTs Plus Raden Paku, Kuliyyatul Mua'limiin Indonesia (KMI), dan Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Sunan Giri, dan sekitar akhir 2001 berdiri juga Madarasah 'Aliyah Plus Raden Paku. Pendirian Pondok Pesantren Raden Paku ini juga diharapkan bisa menjadi penyambung STIT Sunan Giri yang selama ini keadaannya memprihatinkan. Diharapkan

alumni dari lembaga pendidikan Raden Paku ini bisa melanjutkan studinya di STIT Sunan Giri.

MTs Plus Raden Paku sebagai kepanjangan dari Lembaga Pendidikan Islam Raden Paku secara eksplisit mulai dibuka sejak berdirinya Pondok Pesantren Modern Raden Paku yakni tanggal 15 Juli 1998. Setelah diadakan penilaian oleh pihak yang berwenang, maka keluarlah piagam pendirian madrasah swasta tertanggal, 30 September 1998 dengan Nomor Statistik Madrasah (NSM) : 2123350311019. Jumlah siswa tahun pertama 30 siswa, dan tahun kedua mencapai dua kelas sebanyak 84 siswa. Dari periode tahun ketiga dan seterusnya sampai dengan sekarang jumlah siswa yang masuk di MTs Plus Raden Paku selalu paralel empat kelas.

Pada tahun 2000 diadakan penilaian oleh Departemen Agama dan memperoleh piagam jenjang akreditasi Diakui yaitu pada tanggal 20 Oktober 2000 dengan Nomor : Wm.06.03/PP.03.2/876/2000. Semenjak itu pengurus yayasan diadakan perubahan dengan susunan kepengurusan sebagai berikut :

Ketua Yayasan	: KH. Drs. Imam Daroni, MM
Sekretaris	: KH. Drs. Imam Syafi'I, M.HI
Bendahara	: Drs. Wagiman
Anggota	: Drs. A. Badawi Irfan, M.Pd.I

Dalam hal kepemimpinan, di MTs Plus Raden Paku ini telah mengalami beberapa pergantian Kepala Madrasah yaitu :

1. Drs. M. Zaini Faza (1998 sampai dengan 2001)
2. Achmad Jani, S.Ag (2001 sampai dengan sekarang)

Pada sisi lain dari tahun ke tahun lembaga ini menunjukkan adanya indikasi ke arah kemajuan. Karena MTs Plus Raden Paku ini merupakan salah satu lembaga pendidikan swasta yang dikelola oleh Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek dan merupakan satu-satunya pondok pesantren *salafiyah* yang dikelola secara '*ashriyah*' modern.

2. Visi, Misi dan Tujuan Madrasah

Visi Madrasah : Mencetak kader muslim yang berkualitas dalam bidang ilmu pengetahuan, berakhlakul karimah serta bertaqwa kepada Allah SWT

Misi Madrasah :

- a. Meningkatkan kualitas di bidang akademis
- b. Meningkatkan penguasaan ketrampilan berbahasa
- c. Mencetak SDM yang berfikir cepat, berdzikir kuat, bertindak cepat

Tujuan Madrasah :

- a. Tercapainya peningkatan peringkat madrasah yang berorientasi pada rata-rata perolehan nilai UN
- b. Terwujudnya kemahiran berbahasa asing (Arab, Inggris) sehingga tamatan mampu melanjutkan ke luar negeri
- c. Terwujudnya prestasi siswa dalam bidang olahraga, seni dan budaya
- d. Terwujudnya penghayatan dan pengamalan agama dalam kehidupan sehari-hari
- e. Terwujudnya kedisiplinan secara tertib dan terpadu

3. Keadaan dan Kondisi Geografis

Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek ini mempunyai letak yang sangat strategis yaitu di jalan Ki Mangun Sarkoro Nomor 17 B Surodakan, Trenggalek, Jawa Timur. Dan luas wilayahnya sebagai berikut :

- a. Luas tanah seluruhnya : 4.190 m²
- b. Luas bangunan : 2.680 m²
- c. Status tanah : milik yayasan

Sedangkan batas-batas wilayahnya adalah :

- a. Sebelah utara : Kantor Samsat Lantas Trenggalek
- b. Sebelah barat : Jalan raya Sumbergedong
- c. Sebelah selatan : Gereja Santa Maria
- d. Sebelah timur : Persawahan desa Surodakan

Letak Pondok Pesantren Modern Raden Paku ini sangat menguntungkan dan mudah dijangkau karena dekat dengan terminal Trenggalek, kira-kira 200 meter di sebelah selatannya. Adapun profil MTs Plus Raden Paku Trenggalek secara detail kami paparkan sebagai berikut :

Tabel 3.1 Profil MTs Plus Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek

No	Jenis	Keterangan
1.	Nama Madrasah	MTs Plus Raden Paku
2.	NPSN	20542410
3.	NSM	212350311019
4.	Alamat	Jl. Ki Mangun Sarkoro No. 17 B
	Kelurahan	Surodakan
	Kecamatan	Trenggalek
	Kabupaten	Trenggalek
	Provinsi	Jawa Timur
	Kode Pos	66316
	Telepon	Kode Wilayah 0355 Nomor 796030
	Faximile	(0355) 796030
	E-Mail	mtsplus_radenpaku@yahoo.com
	Website	http://radenpaku.blogspot.com
5.	Daerah	Perkotaan
6.	Status	Swasta
7.	Akreditasi	Terakreditasi A (Unggul)
	Surat Keputusan	Np. 876/200 Tgl. 20-03-2008

1	2	3
	Penerbit SK	Kabid Perguruan Agama Islam
8.	Pelaksanaan KBM	Pagi dan siang
9.	Bangunan Sekolah	Milik sendiri
10.	Lokasi Sekolah	Tepi kota, tepi persawahan
11.	Perubahan Sekolah	Terdaftar-Diakui
12.	Organisasi Penyelenggara	Yayasan
13.	Induk KKM	MTsN Model Trenggalek
14.	Jumlah Kelas	VII = 4 Kelas, VIII = 4 Kelas, IX = 4 Kelas
15.	Kegiatan Ekstra Kurikuler	Pramuka/ Khitobah dll
16.	Muatan Lokal	Conversation, Muhadatsah
17.	Mukim Siswa	Wajib masuk asrama
18.	SK Kepala Madrasah	No. : Wm.01.022/KP.07.6/1273/SK/2001

Sumber : *Dokumentasi MTs Plus Raden Paku Trenggalek*, 2010

Adapun secara geografis berada pada posisi :

Ketinggian dari permukaan air laut : 120 Mdl
 Banyak curah hujan : 2000-3000 Mm
 Suhu Udara : 20%

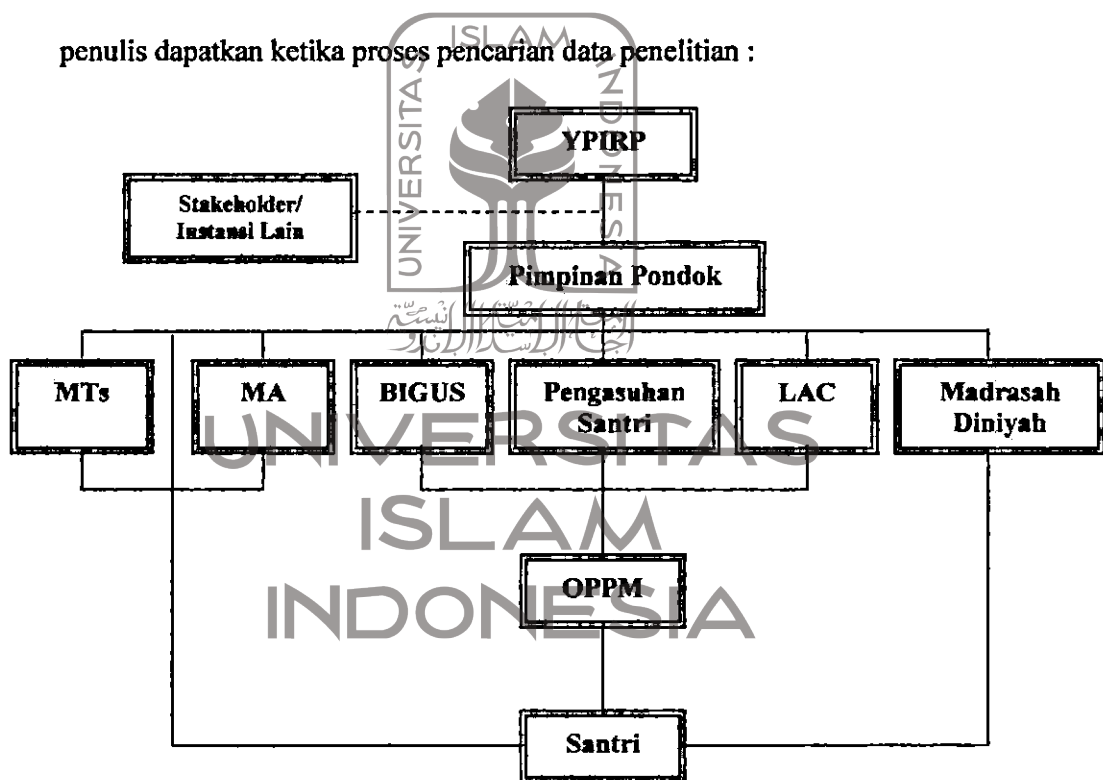
4. Orbitrasi (Jarak dari Pusat Pemerintahan)

Dari Pusat Kecamatan : 1 Km
 Dari Pusat Otoda/ Kabupaten : 1,5 Km
 Dari Provinsi : 180 Km
 Dari Ibukota Negara : 800 Km

5. Struktur Organisasi

Organisasi merupakan aktivitas-aktivitas menyusun dan membentuk hubungan-hubungan kerja antar pimpinan dan anggota, sehingga terwujud kesatuan usaha untuk mencapai tujuan-tujuan yang diharapkan. Maka dari itu dalam organisasi diperlukan struktur organisasi. Fungsi pengorganisasian salah satunya merupakan fungsi perencanaan sehingga dalam perencanaan dilakukan pengelompokan bidang kerja dalam ruang lingkup kegiatan tersebut.

Dalam struktur kelembagaan secara umum lembaga MTs Raden Paku Trenggalek ini berada dalam naungan Yayasan Pendidikan Islam Raden Paku Trenggalek. Sehingga bisa dikatakan MTs Plus Raden Paku merupakan salah satu bagian dari YPIRP (Yayasan Pendidikan Islam Raden Paku). Dalam manajemen MTs ini semi otonom karena terkadang harus mengacu pada manajemen pondok pesantren sebagai bentuk utama kesatuan YPIRP. Dalam proses organisatoris secara umum dapat terlihat seperti bagan berikut ini, yang penulis dapatkan ketika proses pencarian data penelitian :



Keterangan :

————— : Garis komando

----- : Garis konsultasi

Bagan 3.1 Struktur Organisasi Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek

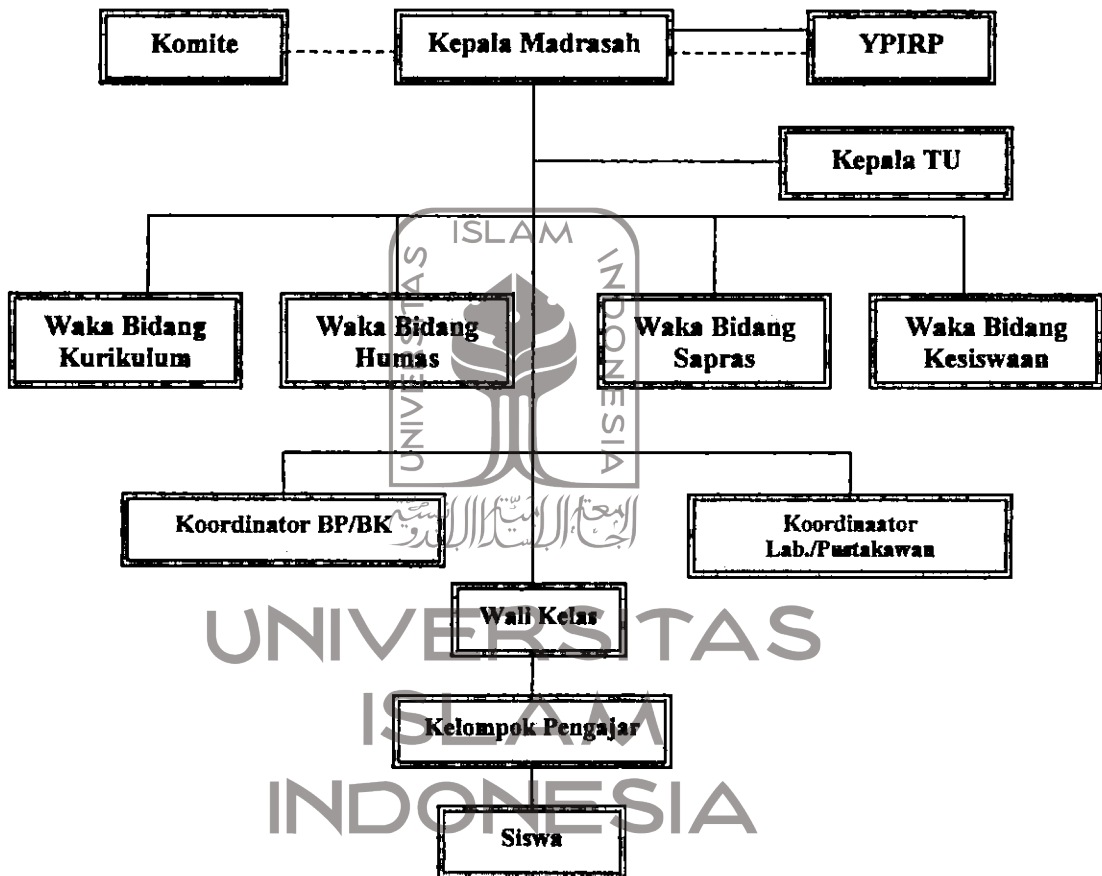
Sumber : *Dokumentasi MTs Plus Raden Paku Trenggalek, 2010*

YPIRP = Yayasan Pendidikan Islam Raden Paku

BIGUS = Bimbingan Gugus

LAC = Lembaga Ahlethic Concert
 OPM = Organisasi Pondok Pesantren Modern

Adapun struktur organisasi MTs Plus Raden Paku Trenggalek ketika penulis melakukan observasi adalah sebagai berikut :



Keterangan :

————— : Garis komando

----- : Garis konsultasi

Bagan 3.2 Struktur Organisasi MTs Plus Raden Paku Trenggalek Tahun Pelajaran 2010/2011

Sumber : *Dokumentasi MTs Plus Raden Paku Trenggalek, 2010*

Untuk lebih jelasnya dalam memahami struktur organisasi MTs Plus Raden Paku, maka penulis akan menguraikan beberapa wewenang masing-masing bagian dari struktur tersebut sesuai dengan renstra madrasah yaitu :

a. Kepala Madrasah

Kepala madrasah berfungsi dan bertugas sebagai edukator, manajer, administrator dan supervisor, pemimpin atau leader atau narator dan motivator.

- 1) Kepala Madrasah selaku edukator bertugas melaksanakan tugas belajar secara efektif dan efisien.
- 2) Kepala Madrasah selaku manajer mempunyai tugas : (a) Menyusun perencanaan, (b) Mengorganisasikan kegiatan, (c) Mengarahkan kegiatan, (d) Mengkoordinasikan kegiatan, (e) Melaksanakan pengawasan, (f) Melakukan evaluasi terhadap kegiatan, (g) Menentukan kebijaksanaan, (h) Mengadakan rapat, (i) Mengambil keputusan, (j) Mengatur proses belajar mengajar, (k) Mengatur administrasi ketatausahaan, sarana prasarana, dan keuangan., (l) Mengatur organisasi intra sekolah (OSIS), (m) Mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat dan instansi terkait.
- 3) Kepala Madrasah selaku administrator bertugas menyelenggarakan administrasi: (a) Perencanaan, (b) Pengorganisasian, (c) Pengarahan, (d) Pengkordinasian, (e) Pengawasan, (f) Kurikulum, (g) Kesiswaan, (h) Ketatausahaan, (i) Ketenangan, (j) Kantor, (k) Keuangan, (l) Perpustakaan, (m) Laboratorium, (n)

Ketrampilan/kesenian, (o) Bimbingan, (p) Konseling, (q) UKS, (r) OSIS, (s) Serbaguna, (t) Media, (u) Gudang, (v) 7 K.

- 4) Kepala Madrasah sebagai supervisor bertugas menyelenggarakan supervisi mengenai: (a) Proses belajar mengajar, (b) Kegiatan belajar dan konseling, (c) Kegiatan ekstra kurikuler, (d) Kegiatan ketatausahaan, (e) Kegiatan kerjasama dengan masyarakat dan instansi terkait, (f) Sarana dan prasarana, (g) Kegiatan OSIS, (h) Kegiatan 7 K.
- 5) Kepala Madrasah sebagai pemimpin, yaitu: (a) Dapat dipercaya, jujur dan bertanggungjawab, (b) Memahami kondisi guru, karyawan dan siswa, (c) Memiliki visi dan memahami misi sekolah, (d) Mengambil keputusan urusan intern dan ektern sekolah, (e) Membuat, mencari, dan memilih gagasan baru.
- 6) Kepala Madrasah sebagai inovator, antara lain: (a) Melakukan pembaharuan di bidang KBM, BK, ekstrakurikuler dan pengadaan, (b) Melaksanakan pembinaan guru dan karyawan, (c) Melakukan pembaharuan dalam mengambil sumber daya BP 3 dan masyarakat.
- 7) Kepala Madrasah sebagai motivator, antara lain: (a) Mengatur ruang kantor yang kondusif untuk bekerja, (b) Mengatur ruang kantor yang produktif untuk KBM/ BK, (c) Mengatur ruang kantor yang kondusif untuk praktikum, (d) Mengatur ruang kantor yang kondusif untuk belajar, (e) Mengatur halaman atau lingkungan

sekolah yang sejuk dan teratur, (f) Menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama guru dan karyawan, (g) Menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara sekolah dan lingkungan.

b. Wakil Kepala Madrasah

Wakil Kepala Madrasah membantu Kepala Madrasah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut: 1) Menyusun perencanaan, membuat program kegiatan dan pelaksanaan program 2) Pengorganisasian 3) Pengarahan 4) Ketenagaan 5) Pengkoordinasian 6) Pengawasan 7) Penilaian 8) Identifikasi dan pengumpulan data 9) Penyusunan laporan.

Wakil Kepala Madrasah bertugas membantu Kepala Madrasah dalam urusan-urusan kurikulum, kesiswaan, sarana dan prasarana serta hubungan dengan masyarakat.

1) Wakil Kepala Madrasah Urusan Kurikulum

Wakil kepala madrasah urusan kurikulum mempunyai tugas-tugas sebagai berikut : (a) Menyusun dan menyebarkan kalender pendidikan, (b) Menyusun pembagian tugas guru dan jadwal pelajaran, (c) Mengatur penyusunan program pengajaran (program semester, program satuan pelajaran, persiapan mengajar, penjabaran dan penyesuaian kurikulum, (d) Mengatur pelaksanaan kegiatan kurikuler dan ekstra kurikuler, (e) Mengatur pelaksanaan program penilaian kriteria kenaikan kelas, kriteria lulusan dan laporan kemajuan belajar siswa serta pembagian raport dan STTB/ SKHUN, (f) Mengatur pelaksanaan program perbaikan dan pengajaran, (g) Mengatur

pemanfaatan lingkungan sebagai sumber belajar, (h) Mengatur perkembangan MGMPP dan koordinator mata pelajaran, (i) Melakukan seperti isi administrasi dan akademis, (j) Menyusun laporan.

2) Wakil Kepala Madrasah Urusan/ Bidang Kesiswaan

Wakil kepala madrasah urusan bidang kesiswaan mempunyai tugas membantu kepala madrasah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

(a) Mengatur program dan pelaksanaan bimbingan dan konseling, (b) Mengatur dan mengkoordinasikan pelaksanaan 7 K (keamanan, kebersihan, ketertiban, keindahan, kekeluargaan, kesehatan dan kerindangan), (c) Menyusun program pembinaan kesiswaan/ OSIS, (d) Menyusun program pesantren kilat, (e) Menyusun dan mengatur pelaksanaan pemilihan siswa teladan sekolah, menyelenggarakan cerdas cermat dan olah raga prestasi, (f) Menyeleksi calon untuk diusulkan mendapat beasiswa

3) Wakil Kepala Madrasah Bidang Hubungan Kerjasama dengan Masyarakat

Wakil kepala madrasah urusan/ bidang hubungan kerjasama dengan masyarakat mempunyai tugas membantu kepala madrasah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut : (a) Mengatur dan menyelenggarakan hubungan madrasah dengan Komite Sekolah, (b) Menyelenggarakan bakti sosial dan karya wisata, (c) Menyelenggarakan pameran hasil pendidikan dan sekolah (gebyar

pendidikan), (d) Menyusun laporan pelaksanaan hubungan masyarakat secara berkala.

4) Wakil Kepala Madrasah Urusan Sarana dan Prasarana

Wakil kepala madrasah urusan sarana dan prasarana mempunyai tugas membantu kepala madrasah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

- (a) Merencanakan kebutuhan sarana dan prasarana madrasah untuk menunjang proses belajar mengajar, (b) Merencanakan program pengadaannya, (c) Mengadministrasikan pendayagunaan sarana prasarana, (d) pengelolaan pembiayaan alat-alat pengajaran, (e) Mengelola perawatan, perbaikan dan pengisian, (f) Mengatur pembaharuannya, (g) Menyusun laporan pelaksanaan urusan sarana prasarana secara berkala.

c. Wali Kelas

Wali kelas membantu Kepala Madrasah dalam kegiatan sebagai berikut :

- 1) Pengelolaan kelas
- 2) Penyelenggaraan administrasi kelas yang meliputi : denah tempat duduk siswa, papan absensi siswa, daftar pelajaran kelas, daftar piket kelas, buku absensi siswa, buku kegiatan belajar mengajar, dan tata tertib kelas
- 3) Penyusunan/ pembuatan statistik bulanan siswa
- 4) Pengisian daftar kumpulan nilai siswa (legger)
- 5) Pembuatan catatan khusus tentang siswa
- 6) Pencatatan mutasi siswa

7) Pengisian buku laporan pendidikan (raport)

d. Guru

Guru bertanggung jawab kepada Kepala Madrasah dan mempunyai tugas melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien.

Tugas dan tanggung jawab seorang guru meliputi :1) Membuat program pengajaran/ rencana kegiatan belajar mengajar semester/ tahunan, 2) Membuat satuan pelajaran (persiapan mengajar), 3) Melaksanakan kegiatan belajar mengajar, 4) Melaksanakan kegiatan penilaian belajar semester/ tahunan, 5) Mengisi daftar nilai siswa, 6) Melaksanakan analisis hasil evaluasi belajar, 7) Menyusun dan melaksanakan program perbaikan dan pengajaran, 8) Melaksanakan kegiatan membimbing guru dalam kegiatan proses belajar mengajar, 9) Membuat alat pengajaran/ alat program, 10) Membuat alat pengajaran/ alat peraga, 11) Menciptakan karya seni, 12) Mengikuti kegiatan pengembangan kurikulum, 13) Melaksanakan tugas tertentu di sekolah, 14) Mengadakan pengembangan setiap bidang pengajaran yang menjadi tanggung jawabnya, 15) Membuat Lembar Kerja Siswa (LKS), 16) Membuat catatan tentang kemajuan hasil belajar masing-masing siswa, 17) Meneliti daftar hadir siswa sebelum memulai pelajaran, 18) Mengatur kebersihan ruang kelas dan ruang praktikum, 19) Mengumpulkan dan menghitung angka kredit untuk kenaikan pangkatnya.

e. Kepala Tata Usaha

Kepala Tata Usaha sekolah mempunyai tugas melaksanakan ketatausahaan sekolah dan bertanggungjawab kepada Kepala Madrasah, meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut : 1) Penyusunan program tata usaha madrasah, 2) Pengelolaan keuangan madrasah, 3) Pengurusan administrasi pegawai, guru, dan siswa, 4) Pembinaan dan pengembangan karir pegawai tata usaha madrasah, 5) Penyusunan administrasi perlengkapan madrasah, 6) Penyusunan dan penyajian data/ statistik madrasah, 7) Mengkoordinasikan dan melaksanakan 7 K, 8) Penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan pengurusan ketata-usahaan secara berkala.

f. Guru Bimbingan dan Konseling

Membantu siswa yang mempunyai masalah yang dapat menghambat kelancaran belajar dengan berbagai pendekatan untuk mencari solusi permasalahannya, yakni : 1) Penyusunan program dan pelaksanaan bimbingan penyuluhan/ bimbingan karir, 2) Koordinasi dengan wali kelas dalam rangka mengatasi masalah-masalah yang dihadapi oleh siswa tentang kesulitan belajar, 3) Memberikan layanan bimbingan penyuluhan kepada siswa agar lebih berprestasi dalam kegiatan belajar, 4) Memberikan saran dan pertimbangan kepada siswa dalam memperoleh gambaran tentang lanjutan pendidikan dan lapangan pekerjaan yang sesuai, 5) Mengadakan penilaian pelaksanaan bimbingan penyuluhan/bimbingan karir, 6) Menyusun statistik hasil penilaian bimbingan penyuluhan/bimbingan karir, 7) Melaksanakan kegiatan analisis hasil evaluasi belajar atau pelaksanaan bimbingan dan penyuluhan,

8) Menyusun dan melaksanakan program tindak lanjut bimbingan penyuluhan/ bimbingan karir, 9) Menyusun laporan pelaksanaan bimbingan penyuluhan/ bimbingan karir.

g. Pustakawan/ Laboran

Pustakawan madrasah membantu kepala madrasah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut : 1) Perencanaan pengadaan buku/bahan pustaka/ alat laborat, 2) Pengurusan pelayanan perpustakaan/ laborat, 3) Perencanaan pengembangan perpustakaan/ laborat, 4) Pemeliharaan dan perbaikan buku/ bahan pustaka/ alat laborat, 5) Inventarisasi buku-buku/ bahan pustaka.

6. Kurikulum yang Dipakai

Salah satu komponen operasional pendidikan sebagai suatu sistem adalah materi atau disebut kurikulum. MTs Plus Raden Paku Trenggalek merupakan lembaga pendidikan formal yang berada dibawah naungan Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek. Dan kesemuanya secara totalitas berlandung dibawah bendera Yayasan Pendidikan Islam Raden Paku Trenggalek. Dalam praktik keseharian kurikulum yang dipakai adalah Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) yang merupakan kolaborasi pendidikan dibawah naungan Kementerian Agama, yaitu kurikulum tingkat satuan pendidikan dengan alokasi waktu 70% pendidikan umum dan 30% pendidikan agama. Secara prinsipil kurikulum ini sesuai dengan kurikulum pendidikan yang berlaku di lembaga-lembaga pendidikan agama tingkat

pertama yang lain. Yang menjadi khas dalam MTs ini terintegrasi dengan kurikulum Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek, yaitu :

- a. Kurikulum Kementerian Agama (MTs Plus Raden Paku Trenggalek terakreditasi sebagai pendidikan formal)
- b. Kurikulum Pondok Modern diterapkan dalam bidang pengajaran bahasa, disiplin dan keorganisasian
- c. Kurikulum Salafiyah sebagai dasar aqidah, pembelajaran Akhlak dan pembelajaran ilmu Nahwu dan shorof untuk membaca kitab kuning

7. Keadaan Guru (Tenaga Pendidik)

Guru merupakan elemen yang terpenting dalam sebuah sistem pendidikan. Ia merupakan ujung tombak, prestasi belajar siswa sangat dipengaruhi oleh bagaimana siswa memandang performance guru mereka.

Adapun mengenai data guru yang lengkap pada saat penulis mengadakan penelitian dapat dilihat di tabel berikut ini :

Tabel 3.2 Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan
MTs Plus Raden Paku Trenggalek
Tahun Pelajaran 2010/2011

No.		Nama	Latar Belakang Pendidikan	Mengajar Mata Pelajaran	Ket.
Urut	Kode				
1	2	3	4	5	6
1	01	H. Achmad Jani, S.Ag.	S1 / Tarbiyah	Kepala Madrasah	-
2	02	Muh. Nurul Huda, S.Ag., M.HI	S2 / Syariah	Fiqih/ Wk. Kurikulum	Sesuai
3	03	Sunaryo, B.A.	D3 / Tarbiyah	Aqidah Akhlak/ Wk. Humas	Sesuai
4	04	Drs. Wagiman	S1 / Tarbiyah	Aqidah Akhlak/ Wk. Supras	Sesuai

1	2	3	4	5	6
5	05	Ali Masdhofir, S.Ag, M.Pd.I	S2 / Pendidikan Islam	Geografi/ Wk. Kesiswaan	Tidak sesuai
6	22	Indriana Ika Maya Sofa, S.Pd.	S1 / Bahasa Inggris	Bahasa Inggris	Sesuai
7	08	Laili Rohmiati, S.Pd.	S1 / Matematika	Matematika	Sesuai
8	09	Munifah, S.Ag.	S1 / Syariah	SKI/ Aqidah Akhlak	Sesuai
9	10	Siti Kristina, S.Pd.	S1 / Ekonomi	Ekonomi	Sesuai
10	11	Abdul Malik, S.Ag., MM	S2 / MSDM	Qur'an Hadits	Tidak Sesuai
11	12	Dra. Endang Wahyuningtyas	S1 / Bhs. Indonesia	Bhs. Indonesia	Sesuai
12	47	Khoirotnun Nisa', S.Pd.I	SI/ PAI	Fiqih	Sesuai
13	29	Ida Setyaning Astuti, S.Pd.	S1 / Biologi	Biologi	Sesuai
14	27	Mamik Yuliani, S.Pd.	S1 / Fisika	Fisika	Sesuai
15	14	Imam Asrofi, A.Ma	D2 PGSD / Po. Pes. Modern	Bahasa Arab	Tidak sesuai
16	15	Muh. Asrofi, S.Ag.	S1 / Tarbiyah	SKI/ Qur'an Hadits	Sesuai
17	17	Miftahul Arifin, S.Si.	S1 / Matematika	Matematika	Sesuai
18	18	Imam Nur Hidayat, S.Pd.I.	S1 / Tarbiyah	Bahasa Arab	Sesuai
19	19	Alif Rodiana, S.Pd.	S1 / Bahasa Inggris	Bahasa Inggris	Sesuai
20	20	Dewi Tri Sulistyowati, S.Pd.	S1 / B. Inggris	Bhs. Inggris/ PPKn	Sesuai
21	21	Suci Wulandari, S.Pd.	S1 / Biologi	Biologi / Fisika	Sesuai
22	35	Suminiati, S.Ag.	S1 / Tarbiyah	Fiqih / SKI	Sesuai
23	45	Lingga Ria Lova	MA / Pon. Pes. Modern	Bahasa Inggris	Sesuai
24	13	Fahmi Azizuddin, S.Pd.I.	S1 / Tarbiyah + PPM	Bahasa Arab/ Inggris	Sesuai
25	06	Jaini, S.Pd.	S1 / Fisika	Fisika	Sesuai
26	07	Titik Ernawati, S.Pd.	S1 / Sejarah	Sejarah	Sesuai
27	16	Buchori, S.Ag.	S1 / Tarbiyah	Fiqih / Qur'an Hadits	Sesuai
28	17	Moh. Zaenal Fanani, S.Pd.I.	S1 / Tarbiyah / D2 Com.	TIK/ Kordinator Perustkaan/ Laboran	Sesuai
29	46	Karimudin Matondang, S.Pd.I.	S1 / Tarbiyah + PPM	Bahasa Arab/ Inggris	Sesuai

1	2	3	4	5	6
30	23	Sri Puji Astuti, S.Pd.	S1 / PDD	Ekonomi	Sesuai
31	24	Sri Harti, S.Pd.	S1 / Bhs. Indonesia	Bhs. Indonesia	Sesuai
32	25	Dedi Agus Efarianto, S.Pd.	S1 / Matematika	Matematika	Sesuai
33	26	Sutopo, S.Pd.	S1 / PPKn	PPKn	Sesuai
34	28	Sunarmi, S.Pd.	S1 / Bhs. Indonesia	Bhs. Indonesia	Sesuai
35	30	Asni Furo Idda, S.T.	S1 / Tehnik Sipil	Fisika	Sesuai
36	36	Nasrul Fuad Irfansyah	MA / Pon. Pes. Modern	Bahasa Arab	Sesuai
37	37	A. Anshori	MA / Pon. Pes. Modern	Fiqih	Sesuai
38	38	Maftuh, S.Pd.I	S1 / Tarbiyah	Aqidah Akhlak	Sesuai
39	39	M. Rosyid Mashuri	MA / Pon. Pes. Salafi	Qur'an Hadits	Sesuai
40	31	Titin Wantini, S.Pd.	S1 / Geografi	Geografi	Sesuai
41	32	Yuli Astuti, S.Pd.	S1 / Bhs. Inggris	Bahasa Inggris	Sesuai
42	33	Surachman, S.Pd.	S1 / Ekonomi	Ekonomi	Sesuai
43	34	Ida Suhartiningsih, S.Pd.	S1 / PPKn	PPKn	Sesuai
44	40	Abdullah Tri Wahyudi, S.Pd	S1 Bahasa Inggris + Pon. Pes. Modern	Bahasa Inggris	Sesuai
45	41	Moh. Kafis, S.Ag	S1 Bahasa & Sastra Arab + Pon. Pes. Modern	Bahasa Arab	Sesuai
46	42	Mujianto, S.Pd.I	S1 Tarbiyah + Pon. Pes. Modern	Aqidah Akhlak	Sesuai
47	43	Istupi Setyoningsih, S.Sos	S1 Sosiologi + Pon. Pes. Modern	Bahasa Arab	Sesuai
48	44	Siti Rosyidah, S.Pd.I	S1 Tarbiyah + Pon. Pes. Modern	Bahasa Arab	Sesuai
49	49	Nunung Tri Sulistyorini, S.Psi	S1 BP / BK	KoordinatorBK	Sesuai

Sumber : Dokumentasi MTs Plus Raden Paku Trenggalek, 2010

Secara umum dari bagan tabel diatas menunjukkan bahwa hampir seluruh guru (tenaga pengajar) di MTs Plus Raden Paku ini telah memenuhi aspek profesionalisme yang sebenarnya. Karena semua individu yang bertugas

mengajar diupayakan semaksimal mungkin sesuai dengan vak atau bidangnya/ disiplin ilmunya masing-masing.

Dalam hal pengajaran, MTs Plus Raden Paku Trenggalek sangat memperhatikan dengan seksama. Hal ini dibuktikan dengan keadaan guru-guru yang ada di lembaga ini adalah guru-guru yang ahli dalam bidangnya. Ada juga guru yang sengaja diambil dari lembaga pendidikan yang lain.

Namun demikian tidak semua guru (tenaga pengajar) tersebut berstatus pegawai negeri sipil, amper 99% adalah tenaga pengajar yayasan, sedangkan sisanya adalah tenaga pengajar yang diperbantukan dari Kementerian Agama dan dari Dinas Pendidikan Kabupaten Trenggalek. Adapun formasi status kepegawaian MTs Plus Raden Paku ketika penulis melakukan penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel 3.3 Status Kepegawaian MTs Plus Raden Paku Trenggalek Tahun Pelajaran 2010/2011

No.	Jenis Guru	Jumlah	Status Kepegawaian
1.	Guru Kementerian Agama	1	PNS Kementerian Agama
2.	Guru Dinas Pendidikan	1	PNS Dinas Pendidikan
3.	Guru Tetap Yayasan	14	GTY
4.	Guru Tidak Tetap Yayasan	33	GTTY
	Jumlah Total	49	

Sumber : Dokumentasi MTs Plus Raden Paku Trenggalek, 2010

Adapun tugas dan pembagian wali kelas sebagai berikut :

Tabel 3.4 Susunan Wali Kelas MTs Plus Raden Paku Trenggalek Tahun Pelajaran 2010/2011

No.	Nama Guru	Wali Kelas	Ket
1	2	3	4
1.	Abdul Malik, S.Ag.	VII-A	-
2.	Ida Setyaning Astuti, S.Pd.	VII-B	-
3.	Alif Rodiana, S.Pd.	VII-C	-
4.	Dewi Tri Sulistyowati, S.Pd.	VII-D	-

1	2	3	4
5.	Laili Rohmiati, S.Pd.	VIII-A	-
6.	Munifah, S.Ag.	VIII-B	-
7.	Siti Kristina, S.Pd.	VIII-C	-
8.	Fahmi Azizuddin, S.Pd.I.	VIII-D	-
9.	Karimudin Matondang, S.Pd.I.	IX-A	-
10.	Sri Puji Astuti, S.Pd.	IX-B	-
11.	Sri Harti, S.Pd.	IX-C	-
12.	Dedi Agus Efarianto, S.Pd.	IX-D	-

Sumber : *Dokumentasi MTs Plus Raden Paku Trenggalek, 2010*

8. Keadaan Siswa

Yang dimaksud siswa (murid) MTs Plus Raden Paku Trenggalek adalah mereka yang secara resmi telah terdaftar di dalam buku induk sekolah. Mereka berasal dari berbagai daerah di kabupaten Trenggalek dan sekitarnya. Ada juga beberapa orang siswa yang berasal dari luar kabupten Trenggalek, bahkan ada yang dari luar Jawa seperti daerah Sumatra Utara, Lampung, Kalimantan Barat dan lainnya. Kesemuanya mempunyai latar belakang keluarga yang beraneka ragam.

Dalam kesehariannya, mereka semua ditampung dalam sebuah asrama yang cukup memadai. Adapun jumlah siswa saat kami mengadakan penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 3.5 Keadaan Siswa MTs Plus Raden Paku Trenggalek
Tahun Pelajaran 2010/2011

No.	Tingkat/ Kelas	Kondisi Siswa			Jumlah Rombel
		Laki-laki	Perempuan	Jumlah	
1.	Kelas VII	96	55	151	4 Kelas
2.	Kelas VIII	59	63	122	4 Kelas
3.	Kelas IX	72	52	124	4 Kelas
		227	170	397	

Sumber : *Dokumentasi MTs Plus Raden Paku Trenggalek, 2010*

Tabel 3.6 Pendidikan Terakhir Orangtua Siswa
Tahun Pelajaran 2010/2011

No.	Tingkat Pendidikan Orangtua	Jumlah (%)	Keterangan
1.	Tidak Sekolah	2	-
2.	SD	16	-
3.	SMP	12	-
4.	SMA	56	-
5.	Diploma/ Akademi	3	-
6.	Perguruan Tinggi	11	-

Sumber : *Dokumentasi MTs Plus Raden Paku Trenggalek, 2010*

Tabel 3.7 Penghasilan Orangtua Siswa Per Bulan
Tahun Pelajaran 2010/2011

No.	Tingkat Pendapatan Orangtua (Rp)	Jumlah (%)	Ket
1	Tidak Tetap	2	-
2	Kurang dari 200.000	5	-
2	200.000 – 500.000	33	-
3	500.000 – 1.000.000	49	-
4	Lebih dari 1.000.000	14	-

Sumber : *Dokumentasi MTs Plus Raden Paku Trenggalek, 2010*

Dari beberapa dekade tahun, nampaknya jumlah siswa yang ada di MTs Plus Raden Paku ini selalu mengalami perkembangan jumlah yang signifikan. Hal ini dapat diketahui ketika penulis melihat tabel perkembangan jumlah siswa, yakni tahun 2009/2010 saja jumlah siswa total adalah 378 siswa, sedangkan tahun pelajaran 2010/2011 berjumlah 397 siswa yang berarti mengalami penambahan sebanyak 19 siswa.

Siswa MTs Plus Raden Paku disini sekaligus berperan ganda yakni sebagai seorang siswa dan santri juga. Karena waktu pagi hari mengikuti pola

pendidikan ala umum yakni MTs, sedangkan sore sampai malam harinya mengikuti pola pesantren modern. Namun hal ini ditata sedemikian rupa oleh manajemen yayasan sehingga siswa/ santri tidak merasa terbebani oleh padatnya jadwal kegiatan sehari-hari. Citra pesantren modern yang ditampilkan nampak jelas dalam substansi jadwal kegiatan yang simultan dengan tuntutan kebutuhan pendidikan yang aplikatif dan peka zaman.

Adapun aktivitas keseharian siswa MTs Plus Raden Paku Trenggalek berdasarkan data dan observasi yang penulis lakukan adalah sebagai berikut :

Tabel 3.8 Aktivitas Harian Siswa MTs Plus Raden Paku Trenggalek
Tahun Pelajaran 2010/2011

No.	Waktu	Kegiatan
1.	03.00 – 04.00	Bangun tidur persiapan sholat Shubuh
2.	04.00 – 04.30	Sholat Shubuh berjamaah
3.	04.30 – 05.00	Baca Al-Qur'an
4.	05.00 – 05.30	Penambahan Mufrodat / Vocab
5.	05.30 – 06.00	Olahraga pagi
6.	06.00 – 06.30	Mandi
7.	06.30 – 07.00	Makan pagi
8.	07.00 – 11.30	Masuk sekolah
9.	11.30 – 13.00	Istirahat, sholat Dhuhur, makan siang
10.	13.00 – 15.40	Masuk sekolah
11.	15.40 – 16.00	Sholat 'Ashar
12.	16.00 – 16.45	Olahraga/ Kursus
13.	16.45 – 17.45	Persiapan sholat Maghrib/ baca Al-Qur'an
14.	17.45 – 18.00	Sholat Maghrib
15.	18.00 – 18.15	Cheking Mufrodat / Vocab
16.	18.15 – 18.45	Sorogan Al-Qur'an
17.	18.45 – 19.00	Makan Malam
18.	19.00 – 19.30	Sholat Isya'
19.	19.30 – 21.00	Belajar malam/ Kursus
20.	21.00 – 21.30	Absen malam
21.	21.30 – 03.30	Istirahat malam

Sumber : Dokumentasi MTs Plus Raden Paku Trenggalek, 2010

Berdasarkan hasil data tersebut dapat diketahui bahwa jadwal kegiatan di sana padat sekali, yang merupakan kolaborasi/ perpaduan antara model pendidikan Islam formal dengan pendidikan ala pondok pesantren modern.

9. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana dalam suatu lembaga pendidikan mutlak sekali diperlukan. Karena eksistensinya merupakan penunjang pertama dan utama dalam pelaksanaan proses belajar-mengajar. Dalam hal ini sarana prasarana dapat mencakup dua aspek, baik sarana prasarana yang bersifat keras (*hardware*) maupun sarana prasarana yang bersifat lunak (*software*).

Sarana dan prasarana yang kurang memadai tentunya berdampak pada input, proses maupun out put yang dihasilkannya. Adapun sarana dan prasarana yang ada di MTs Plus Raden Paku Trenggalek sebagai berikut :

Tabel 3.9 Keadaan Sarana dan Prasarana MTs Plus Raden Paku Trenggalek Tahun Pelajaran 2010/2011

No.	Jenis Ruangan	Jumlah	Keterangan
1	2	3	4
1.	Ruang Kepala Madrasah	1	Baik
2.	Kantor Guru	2	Baik
3.	Kelas	9	Baik
4.	Masjid	1 (putra-putri)	Baik
5.	Asrama Santri Putra dan Putri	11	Baik
6.	Ruang Laboratorium Bahasa	1 buah dengan 44 unit	Baik
7.	Ruang Komputer	1 buah dengan 11 unit	Baik
8.	Ruang Perpustakaan	2	Baik
9.	Kantin	2	Baik
10.	Ruang Penerimaan Tamu	1	Baik
11.	Asrama Guru	5	Baik
12.	Ruang MCK Guru/ Karyawan	6	Baik
13.	Ruang MCK Siswa Putra	12	Baik
14.	Ruang MCK Putri	10	Baik
15.	Ruang Olahraga	1	Baik
16.	Aula	1	Baik

1	2	3	4
17.	Dapur	1	Baik
18.	Tempat Parkir	1	Baik
19.	Ruang Tata Usaha	1	Baik
20.	Ruang OSIS	1	Baik
21.	Ruang Pramuka	1	Baik
22.	Ruang BP	1	Baik
23.	Ruang UKS	1	Baik
24.	Ruang Kesenian	1	Baik
25.	Ruang Jaga/ Security	1	Baik
26.	Warung Telekomunikasi (Wartel)	2	Baik

Sumber : *Dokumentasi MTs Plus Raden Paku Trenggalek*, 2010

Ketika penulis mengadakan proses pengambilan dokumentasi pada sebuah bangunan baru, yang merupakan sumbangan dari Proyek Peningkatan Mutu Madrasah dari Kementerian Agama, sempat menemui dan mewawancarai Ketua Komite Sekolah, yakni bapak Drs. H. Syafi'I, M.HI., beliau menjelaskan, bahwa awal berdirinya yayasan ini bangunannya sangat memprihatinkan. Tapi sekarang sudah mengalami perkembangan yang cukup pesat. Kalau dulu zamannya Mbah Dawi (panggilan akrab Drs. A. Badawi Irfan, salah satu tokoh pendiri yayasan) masih *babat* (mulai), bangunannya hanya satu lajur bangunan yang terdiri dari 6 lokal. Dari tahun ke tahun mengalami penambahan, baik itu disuplai dari dana bantuan proyek Depag, ataupun dari sumbangan uang jariah dari wali siswa/ santri. Selain itu ada salah seorang dermawan/ pengusaha dari Timur Tengah (Kuffah), yang mendanai rehabilitasi gedung ini.

10. Pendanaan

Secara umum sekolah ini memperoleh biaya operasional dan biaya pembelanjaan sebagaimana dalam tabel berikut (hanya contoh gambaran satu tahun terakhir) :

Tabel 3.10 Penerimaan/ Sumber Dana dan Pengeluaran menurut Jenis MTs Plus Raden Paku Trenggalek Tahun Pelajaran 2010/2011

No.	Penerimaan		No.	Pengeluaran	
	Sumber Dana	Jumlah (Rp)		Jenis	Jumlah (Rp)
	Saldo Awal Tahun	0	1.	Gaji dan Kesra Guru	
1.	Pemerintah Daerah		a.	Gaji Guru	26.496.000
	a. Gaji & Kesra Guru	-	b.	Gaji Guru DPK (Swasta)	-
	b. Gaji & Kesra Pegawai	-	c.	Gaji Guru Honorer	-
	c. Gaji & Kesra Guru Bantu/ Kontrak	-	d.	Gaji Guru Bantu/Kontrak	-
			e.	Kesra Guru	3.200.000
			2.	Gaji dan Kesra Pegawai	
2.	Pemerintah Pusat	17.500.000	a.	Gaji Pegawai	-
	a. Subsidi	-	b.	Gaji Pegawai Honorer	-
	b. Insentif Guru	-	c.	Kesra Pegawai	4.200.000
	c. Guru DPK	-	3.	Proses Belajar Mengajar	-
3.	Yayasan Pendidikan (Swasta)		4.	Pemeliharaan Sarana dan Prasarana	3.000.000
	a. Gaji Pegawai	-	a.	Gedung	10.000.000
	b. Operasional/Pemeliharaan	-	b.	Alat	11.000.000
	c. Administrasi	-	c.	Perabot	7.000.000
4.	Lembaga Swasta Non Pendidikan	-	5.	Rehabilitasi	5.000.000
5.	Wali/ Orang Tua Siswa & Masyarakat	1.500.000	6.	Pengadaan Sarana dan Prasarana	
	a. Uang Pangkal/ Bangku	6.500.000	a.	Pengadaan Buku	3.000.000
	b. Uang dari Komite Sekolah	5.000.000	b.	Pengadaan Lainnya	2.000.000
	c. Ekstrakurikuler	-	7.	Kegiatan Ekstrakurikuler	2.000.000
	d. Lain-lain	-	8.	Daya dan Jasa	1.000.000
	e. SPP Bulanan	54.900.000	9.	Tata Usaha/ Administrasi	5.000.000
			10.	Lainnya	2.504.000
7.	Sumber Lain	-		Saldo Akhir Tahun	0
	Jumlah Penerimaan	85.400.000		Jumlah Pengeluaran	85.400.000

Sumber : Dokumentasi MTs Plus Raden Paku Trenggalek, 2010

Adapun bantuan lainnya yang bersifat insidental dan mendukung pendanaan sekolah dalam mengambil kebijakan dan rencana strategis adalah sebagai berikut :

Tabel 3.11 Bantuan/ Block Grant dan Beasiswa Seluruhnya

No	Tahun Diterima	Jenis>Nama Bantuan	Sumber Bantuan	Besar Bantuan	Dana Pendamping	Peruntukan Dana
1.	2007/2008	School grant	Pemerintah	17.500.000	1.750.000	Mutu Pendidikan
2.	2008/2009	School grant	Pemerintah	17.500.000	1.750.000	Pembelian alat praktek
3.	2009/2010	School grant	Pemerintah	17.500.000	1.750.000	Mutu Pendidikan

No	Jenis Beasiswa	Jumlah Penerima			Sumber Beasiswa	Dana/ Bln/Siswa (Rp)	Jumlah Dana Seluruhnya (Rp)
		L	P	JML			
1.	BKM	7	13	20	Pemerintah	65.000	1.300.000
2.	-	0	0	0	-	0	0
3.	BKM	0	20	20	Pemerintah	65.000	1.300.000
.	Jumlah	7	33	40		-	2.600.000

Sumber : *Dokumentasi MTs Plus Raden Paku Trenggalek, 2010*

11. Kegiatan Kurikuler

Di MTs Plus Raden Paku terdapat kegiatan kurikuler yang meliputi :

a. Kegiatan Intrakurikuler

Kegiatan intrakurikuler adalah kegiatan pembelajaran yang merupakan kegiatan tatap muka antara guru dan siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Kegiatan ini dilaksanakan dalam jam pelajaran yang waktunya ditentukan dalam struktur program. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang minimal dapat tercapai apa yang menjadi tujuan pada setiap jam pelajaran. Banyaknya tatap muka dalam kelas ditentukan oleh jam. Setiap jam pelajaran berlangsung selama 45 menit dan setiap hari ada 6 jam materi pelajaran.

b. Kegiatan Ekstrakurikuler

Kegiatan ekstrakurikuler adalah kegiatan yang dilaksanakan secara interval di luar kegiatan pembelajaran atau luar jam sekolah. Guru hanya sebagai penunjang proses pembelajaran di luar hari-hari efektif.

Adapun kegiatan ekstrakurikuler yang dilaksanakan oleh MTs Plus Raden Paku Trenggalek adalah sebagai berikut :

- 1) Pramuka; Dilaksanakan setiap Sabtu sore. Dalam kegiatan ini siswa diajarkan tentang kegiatan kepanduan dan seputar kepramukaan, biasanya mendatangkan pembina dari Kwartir Cabang (Kwarcab) Trenggalek.
- 2) Muhadlarah; Dalam hal ini siswa diajak untuk mengadakan pertemuan rutin yang membahas tentang persoalan-persoalan yang ada, baik itu masalah pelajaran sulit, kosa kata bahasa Arab maupun bahasa Inggris, dan juga permasalahan lainnya.
- 3) Kesenian; Kegiatan kesenian ini meliputi hadrah, raddat, tari Islami dan seni lainnya yang bernafaskan Islami.
- 4) Olahraga; Kegiatan ini meliputi sepak bola, tennis meja, bulu tangkis, bola volley dan lainnya. Dalam segala aktivitas kegiatannya semuanya berada dalam satu wadah organisasi yakni LAC (Lembaga Athletic Concert).
- 5) Komputer; Kegiatan ekstrakurikuler di atas ada yang rutin dilakukan tiap hari, tiap minggu dan ada yang semi rutin atau disesuaikan keadaan. Dari beberapa unit yang ada sudah

mencukupi untuk dilaksanakannya pengenalan dan pendalaman tentang ilmu komputer.

12. Layanan Siswa

Untuk memenuhi proses belajar mengajar, MTs Plus Raden Paku Trenggalek berusaha untuk memperhatikan kebutuhan siswa secara optimal. Hal ini terindikasi kuat pada beberapa realita yang ada di sana. Perhatian ini diwujudkan dalam bentuk layanan umum kepada siswa, diantaranya perpustakaan, bimbingan konseling, UKS, seni dan olahraga, asrama, dapur umum, koperasi dan wartel serta beasiswa.

Secara sepintas layanan ini identik dengan sarana prasarana sekolah, namun lebih menonjolkan spesifikasi pada bentuk nilai guna dan manfaat yang diberikannya. Adapun layanan yang ada berdasarkan hasil observasi penulis adalah sebagai berikut :

a. Perpustakaan

Perpustakaan merupakan salah satu sumber belajar siswa yang tersedia berbagai macam buku, baik berupa buku paket pelajaran maupun buku penunjang yang lain dalam rangka untuk menunjang kegiatan belajar siswa.

b. Bimbingan dan Konseling

Bagi siswa yang mempunyai masalah yang dapat menghambat kelancaran belajar siswa, akan dibantu oleh BP/BK dengan berbagai pendekatan untuk membantu mencari solusi pemecahan masalah.

c. UKS

Pelayanan kesehatan diberikan oleh madrasah kepada setiap warga madrasah yang membutuhkan, baik guru, karyawan maupun siswa bahkan telah menjalin hubungan dengan pihak Puskesmas dengan mendatangi madrasah 2 (dua) kali setiap bulan yaitu tiap tanggal 2 dan tanggal 16 tiap-tiap bulan.

d. Seni dan Olahraga

Dibidang seni telah disediakan peralatan lengkap untuk seni Hadrah dan Sholawat seperti : orgen, gitar, tipung dan lain-lain. Untuk olahraga selain peralatan juga telah disiapkan lapangan sepak bola, bola voly, sepak takraw, tenis meja dan sebagainya.

e. Asrama dan Dapur Umum

Agar anak tidak disibukkan dengan masalah tempat tidur dan makan, selain disediakan asrama juga disediakan dapur umum yang siap menyediakan makan anak baik pagi, siang maupun malam. Menu yang disajikan diupayakan memenuhi kriteria 4 sehat 5 sempurna sehingga kebutuhan akan gizi siswa dapat terpenuhi.

f. Koperasi dan Wartel

Pihak madrasah juga menyediakan koperasi yang menyediakan bermacam kebutuhan harian siswa, disamping juga tersedia makanan ringan juga berbagai macam kebutuhan lain yang memudahkan siswa dalam berbelanja tanpa harus jauh-jauh keluar lokasi sekolah. Kebutuhan akan komunikasi anak dengan orang tua mendorong madrasah untuk menyediakan sarana komunikasi yang

memadai. Berangkat dari hal tersebut madrasah juga telah menyediakan wartel dengan 2 KBU untuk memudahkan komunikasi antar pihak siswa dengan keluarga di rumah.

g. Beasiswa

Disamping beasiswa yang telah diprogramkan oleh pemerintah berupa Beasiswa Siswa Miskin (BSM) dan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS), pihak madrasah juga mengusahakan beasiswa yang dimohonkan dari pihak yayasan, juga dari para dermawan yang ikut berpartisipasi memberikan beasiswa.

13. Keadaan Beragama

Secara umum kondisi sosio-religiusitas yang berkembang di lingkungan pondok pesantren, dan khususnya MTs sangat bernuansa religius. Dalam praktek keseharian mereka telah terbudaya disiplin dalam segala hal. Baik disiplin ibadah, disiplin kerja, disiplin belajar maupun segi-segi kedisiplinan lainnya. Metamorfosis antara budaya *salafiyah* (tradisional) dengan budaya *'ashriyah* (modern) berbaur menjadi satu, sehingga nampak kesan moderat sekaligus Islami dalam segala hal.

Pola keberagaman disini, tidak satupun yang menampakkan kecenderungan pada salah satu paham, isme maupun golongan tertentu. Karena misi keislaman yang diemban bersifat universal dan komprehensif.

Pada sisi lain, upaya pendalaman akan ilmu agama tidak berat sebelah, artinya guru/ ustadz pun sebagai seorang figur contoh bagi sikap dan akhlak siswa juga dibekali dengan serangkaian pendalaman,

pembinaan rohani dan ilmu-ilmu keagamaan secara bertahap. Dalam hal ini secara rutin tiap tengah bulan Hijriah mengadakan rutinan Nisfu Syahr yang diperuntukkan bagi guru MTs, guru MA, dan guru Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek. Dalam hal ini biasanya mengambil ustadz dan mubaligh dari luar dan terkadang dari dalam. Berikut tabel jadwal pembinaan rohani yang berlaku :

Tabel 3.12 Jadwal Pembinaan Rohani Nisfu Sahr
Guru MTs, Guru MA dan Guru Pondok Pesantren Modern Raden Paku
Trenggalek Tahun 2010/2011

No.	Hari	Tgl Maschi	Tgl Hijriah	Mubaligh
1.	Senin Legi	02 Agustus 2010	15 Jumadil Akhir	K.H. M. Husni
2.	Selasa Kliwon	31 Agustus 2010	15 Rojab	K.H. Zaenal Fanani
3.	Kamis Kliwon	30 September 2010	15 Sya'ban	K.H. Imam Syafi, M.HI.
4.	Senin Paing	01 November 2010	17 Romadlon	K.H. Imam Buchori
5.	Ahad Wage	28 November 2010	15 Syawal	K.H. M. Yusak
6.	Senin Pon	27 Desember 2010	15 Dzilqo'dah	K.H. M. Husni
7.	Rabu Pon	26 Januari 2011	15 Dzil Hijjah	K.H. Zaenal Fanani
8.	Kamis Paing	24 Februari 2011	15 Muharrom	K.H. Syafi'I, M.HI.
9.	Sabtu Paing	26 Maret 2011	15 Syafar	K.H. Imam Buchori
10.	Ahad Legi	24 April 2011	15 Robiul Awal	K.H. M. Yusak
11.	Selasa Legi	24 Mei 2011	15 Robiuts Tsani	K.H. Imam Syafi, M.HI.
12.	Rabu Kliwon	22 Juni 2011	15 Jumadil Ula	K.H. Imam Daroini, MM.

Sumber : *Dokumentasi MTs Plus Raden Paku Trenggalek*, 2010

B. Keadaan Pendidikan di MTs Plus Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek

1. Pelaksanaan Pendidikan

Pendidikan merupakan suatu usaha pendidikan yang menyangkut tiga unsur pokok, yaitu unsur masukan, unsur usaha itu sendiri dan unsur hasil usaha. Sedangkan pelaksanaan pendidikan umum yang kami maksud disini adalah pada mata pelajaran umumnya. Mata pelajaran yang biasanya sulit oleh

anak didik adalah mata pelajaran yang dikelompokkan "*mafikibb*". Yakni kepanjangan dari Matematika, Fisika, Kimia, Biologi dan Bahasa Inggris.

Untuk pelaksanaan pendidikan umum yang ada di MTs Plus Raden Paku diselenggarakan pada pagi hari. Mata pelajaran umum yang diajarkan menggunakan buku-buku yang sesuai dengan kurikulum Departemen Agama. Dalam satu minggu alokasi waktu untuk materi pelajaran umum adalah 70% dan pelajaran agamanya 30%.

Para guru (tenaga pengajar) dalam melaksanakan tugasnya menggunakan metode yang disesuaikan dengan keadaan siswa. Dan pendekatan-pendekatan yang dipakai adalah pendekatan ketrampilan proses, konsep dan lingkungan.

2. Hambatan dalam Implementasi Program

Setiap kegiatan yang dilakukan pasti tidak lepas dari hambatan-hambatan yang mempersulit pelaksanaannya. Begitu pula dengan proses pelaksanaan pendidikan umum di MTs Plus Raden Paku Trenggalek ini, tidak luput dari hambatan-hambatan, diantaranya yaitu :

- a. Pelajaran yang sulit; Realita yang ada menunjukkan beberapa materi pelajaran umum khususnya, ada yang sulit dipecahkan. Sehingga ada kendala baik bagi guru maupun dari siswa, karena terkadang materi itu mengalami pengayaan ataupun inovasi baru.
- b. Guru yang kurang profesional; Rendahnya kesadaran guru dan bawahan akan peningkatan mutu pendidikan, minimnya guru yang berkompeten.

- c. Fasilitas yang kurang; Dari beberapa gedung dan ruang yang ada sebagian mengalami kerusakan dan bahkan ada yang belum mempunyai ruangnya.
- d. Anak yang tidak betah di asrama; Sebagian anak mengalami kejenuhan dalam asrama dikarenakan beberapa hal yakni suasana yang ramai, bising dan terkadang urusan pribadi tercampuri oleh orang lain.
- e. Adanya penyakit menular; Dalam hal ini penyakit yang sering diderita oleh siswa seperti kudis, gatal-gatal, panu, influenza, dan penyakit kecil lainnya.

3. Faktor Penunjang Implementasi Program

Keberhasilan pelaksanaan suatu pendidikan, khususnya pada mata pelajaran umum tidak lepas dari adanya faktor-faktor yang menunjang. Begitu pula dengan pendidikan yang ada di MTs. Plus Raden Paku. Ada sejumlah faktor-faktor yang menunjang keberhasilan pendidikan tersebut, diantaranya :

- a. Adanya Bantuan Siswa Miskin (BSM); Pemerintah memberikan bantuan biaya pada anak didik. Besarnya biaya ini tiap-tiap anak adalah Rp. 35.000,- dan diberikan setiap bulan. Tapi biaya tersebut tidak diberikan pada anak secara langsung tetapi digunakan untuk bayar biaya pendidikan dan sisanya Rp. 5.000,- untuk biaya operasional. Uang biaya tersebut merupakan uang dari kenaikan BBM.
- b. Adanya Bantuan Fungsional Guru dan Tunjangan Fungsional Sertifikasi; Meskipun belum semua guru memperoleh kesejahteraan

ini, tetapi secara tidak langsung akan memperinagn dan mendorong kekuatan dana madrasah dan pengembangan.

- c. Pelajaran Sore; MTs Plus Raden Paku merupakan lembaga pendidikan yang ada di Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek, maka dari itu semua siswa di pondok ini mengikuti pelajaran sore pada madrasah diniyah, dimana kurikulum yang dipakainya perpaduan antara kurikulum pondok modern dan salaf. Dengan begitu buku-buku yang dipakai dalam kurikulum pondok modern berasal dari pondok modern Gontor, diantaranya adalah : Mahfudlot, Fiqih, Balaghah, Muthola'ah, Mantiq, Usul Fiqih dan sebagainya. Sedangkan buku-buku dari kurikulum salaf diantaranya berupa kitab-kitab kuning seperti : Nahwu dan Shorof. Dengan adanya pelajaran sore ini sangat menunjang keberhasilan proses belajar mengajar pada pagi hari.

C. Keadaan Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan merupakan masalah yang saat ini sedang diperhatikan oleh lembaga-lembaga pendidikan baik agama maupun umum. Karena mutu pendidikan itu menyangkut masalah kualitas, derajat, ukuran baik buruk dan tinggi rendahnya suatu kondisi pendidikan.

Mengenai masalah mutu pendidikan umum yang ada di MTs Plus Raden Paku tidak kalah dengan lembaga-lembaga pendidikan lain yang sejenis, hal ini dibuktikan dengan pencapaian nilai UAN yang tidak mengecewakan serta prestasi-prestasi di bidang lainnya.

Dari data yang ada menunjukkan bahwa ada semacam penyaringan tes masuk ke MTs ini, sehingga adanya input yang terpilih maka otomatis out put yang dihasilkannya pun dapat tercapai maksimal. Sebagaimana tertera dalam tabel di bawah ini :

Tabel 3.13 Data Siswa Masuk (Input) MTs Plus Raden Paku Trenggalek

No	Input				Jml	Tahun Pelajaran
	Asal Siswa		Nilai UASBN			
	SD	MI	Terendah	Tertinggi		
1.	64	42	27,71	39,75	108	2006/2007
2.	71	39	33,50	42,53	110	2007/2008
3.	78	37	35,60	41,93	115	2008/2009
4.	91	27	34,10	42,30	118	2009/2010

Sumber : Dokumentasi MTs Plus Raden Paku Trenggalek, 2010

Tabel 3.14 Prosentase Kelulusan Siswa di MTs Plus Raden Paku Trenggalek

Tahun	Peserta			Lulusan			% Kelulusan
	L	P	JML	L	P	JML	
2006/2007	74	52	126	74	52	126	100
2007/2008	76	62	138	76	62	138	100
2008/2009	72	63	135	72	63	135	100
2009/2010	94	55	149	94	55	149	100

Sumber : Dokumentasi MTs Plus Raden Paku Trenggalek, 2010

Tabel 3.15 Data Perolehan Nilai Tertinggi UAN Siswa MTs Plus Raden Paku Trenggalek

Tahun	Matematika	IPA	Bahasa Indonesia	Bahasa Inggris
2006/2007	7,40	7,50	7,70	8,30
2007/2008	7,00	6,90	7,95	7,50
2008/2009	7,75	8,50	8,00	8,50
2009/2010	8,00	8,00	9,00	8,40

Sumber : Dokumentasi MTs Plus Raden Paku Trenggalek, 2010

Dari data di atas menunjukkan bahwa proses input dan output di MTs Plus Raden Paku sangat diutamakan dengan seleksi yang ketat, sehingga bias mencapai target optimal.

Tabel 3.16 Jumlah Lulusan yang Melanjutkan ke Jenjang Lanjutan

No	Tahun	Jenis Jenjang Lanjutan					Jml
		MA	SMA	SMK	Peapop	Tidak Diketahui	
1.	2006/ 2007	35	37	32	6	16	126
2.	2007/ 2008	51	39	28	10	10	138
3.	2008/ 2009	61	36	30	7	1	135
4.	2009/ 2010	63	30	28	25	3	149

Sumber : Dokumentasi MTs Plus Raden Paku Trenggalek, 2010

Adapun prestasi lainnya adalah seperti berikut ini :

- a. Pada tahun 2007, perolehan UAN adalah peringkat ke-II tingkat MTs Swasta se-kabupaten Trenggalek
- b. Pada tahun 2008, perolehan UAN adalah peringkat I dan II tingkat MTs Swasta Kabupaten Trenggalek
- c. Pada tahun 2009, perolehan UAN peringkat II Tingkat MTs se-Kabupaten Trenggalek
- d. Juara I Sepak Takraw antar SLTP Trenggalek tahun 2008
- e. Juara I dan II Sepak Bola antar SLTP tahun 2008
- f. Juara II Putra-Putri lomba PBB tingkat SLTP Kabupaten Trenggalek tahun 2009
- g. Juara II Festival Putri oleh IPNU-IPPNU Cabang Trenggalek tahun 2009
- h. Juara III pada Karnaval Agustus-an tingkat SLTP tahun 2009
- i. Juara I Umum Karnaval dalam acara memperingati HUT RI tahun 2009

- j. Juara I lomba Pidato Bahasa Inggris antar Pondok Pesantren se-Jawa Timur tahun 2009
- k. Juara II lomba Pidato Bahasa Inggris antar MTs se-Jawa Timur tahun 2010
- l. Juara II Cerdas Cermat antar MTs se-Jawa Timur tahun 2010
- m. Juara II Lomba Cerdas Cermat PAI antar MTs se Kabupaten Trenggalek tahun 2010 dan lainnya.

Secara praktis sesuai dengan Profil dan Renstra MTs Plus Raden Paku Trenggalek dijelaskan bahwa ada beberapa target akhir yang hendak dicapai dalam satu tahun ke depan. Adapun target akhir atau out put yang hendak dicapai adalah sebagai berikut :

- a. Rata-rata perolehan nilai UAN siswa setiap tahun mengalami peningkatan yang nyata
- b. Lulusan dapat diterima pada lembaga-lembaga pendidikan favorit baik negeri maupun swasta
- c. Mengadakan pendataan bagi siswa yang melanjutkan ke jenjang pendidikan berikutnya baik MA, SMA, SMK maupun pada Pondok Pesantren
- d. Sekolah dapat memberikan pembekalan ketrampilan bagi siswa yang tidak dapat melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi sehingga siswa diharapkan sudah mampu terjun di masyarakat
- e. Diadakan reuni alumni sebagai wadah untuk tukar menukar informasi bagi para alumni

*Sumber : Berkas Profil dan Renstra MTs Plus Raden Paku Trenggalek.
Trenggalek : Raden Paku Press, 2010*

D. Upaya dan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan

Upaya peningkatan mutu madrasah merupakan tuntutan yang makin mendesak dan tidak dapat dihindari. Untuk itu setiap lembaga pendidikan yang ada di Indonesia perlu meningkatkan mutu pendidikannya, terutama bagi

lembaga pendidikan yang bernuansa agama, yang biasanya kalah bersaing dengan lembaga pendidikan umum yang lain terutama pada mata pelajaran “mafikibb”. Maka dari itu perlu adanya upaya yang menjembatani dan memadukan bidang mafikkib dengan bidang agama, sehingga antara keduanya terjalin hubungan yang sinkron dan saling melengkapi.

Demikian juga dengan MTs Plus Raden Paku, sebagai lembaga pendidikan Islam yang berada di bawah naungan pondok pesantren merasa perlu mengadakan upaya-upaya untuk meningkatkan mutu pendidikannya terutama pada pendidikan umum. Dan diantara upaya-upaya yang telah dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Peningkatan Mutu Pendidikan Umum dari Segi Kurikulum

- e. Penggunaan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) pada proses pengajaran. Dalam pelaksanaan proses belajar mengajar di MTs Plus Raden Paku ini sudah menggunakan aplikasi dari KTSP secara terpadu, sehingga peran serta antara guru dengan siswanya fleksibel, ada kerjasama aktif utamanya dalam pelaksanaan pelajaran.
- f. Pendalaman materi pelajaran diprioritaskan pada Matematika, Fisika, Kimia dan Biologi serta Bahasa Inggris secara spesifik, prioritas materi Ujian Akhir Nasional.
- g. Pengadaan Kelas Unggulan yang berisikan siswa yang mempunyai kemampuan di atas standar rata-rata siswa lainnya.

2. Peningkatan Mutu Pendidikan Umum dari Segi Guru

a. Penyesuaian Tenaga Pengajar dengan Bidangnya. Untuk masalah tenaga pengajar MTs ini disesuaikan dengan bidang keahliannya masing-masing. Bahkan ada juga guru vak yang didatangkan dari lembaga pendidikan lain, jika memang disana belum ada tenaga pengajar yang ahli. Dari beberapa lulusan memang ada yang kurang sesuai dengan lulusannya, namun setelah dikonfirmasi ternyata mereka masih menempuh studi jenjang strata satu yang sesuai dengan bidangnya.

b. Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)

MGMP merupakan pertemuan antara guru-guru mata pelajaran. Dalam musyawarah ini dibicarakan berbagai hal mengenai materi pelajarannya masing-masing, diantaranya tentang buku-buku pedoman yang dipakai, metode-metode penyampaian yang baik, batas-batas pelajaran pada semester I dan II dan lain-lainnya. Dari sisi lain hal ini merupakan bentuk upaya peningkatan kualitas tenaga kependidikan, karena dengan mengadakan pelatihan dan penataran seperti MGMP penguasaan guru akan bidang studi yang diajarkan semakin mantab.

c. Dorongan kepala madrasah bagi para guru untuk melanjutkan studi lanjutan/ kuliah ke jenjang S2/ pascasarjana baik dalam maupun luar negeri.

3. Peningkatan Mutu Pendidikan Umum dari Segi Siswa

a. Pengadaan les pada pelajaran-pelajaran umum. Diantara mata pelajaran umum ada beberapa mata pelajaran yang dianggap sulit bagi anak

sehingga perlu diadakan les tambahan di luar jam pelajaran, terutama bagi anak didik kelas IX. Karena diatas kertas siswa kelas IX memegang tanggung jawab untuk menentukan hasil perolehan nilai UAN. Menjelang ujian mendatang (yakni Ujian Sekolah atau Ujian Akhir Nasional) sudah disiasati sejak dini, terutama untuk mencapai target yang diinginkan. Karena pada sisi lain hal itu merupakan salah satu indikator dari tingkatan mutu pendidikan yang akan dicapai.

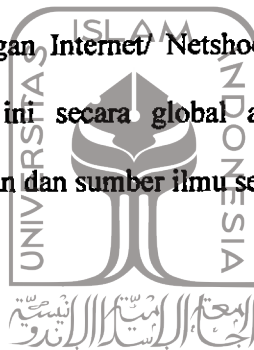
- b. Pemberian conversation dan mufrodat. Conversation ini dilaksanakan setiap hari, dengan mewajibkan murid-murid menggunakan bahasa Arab dan Inggris dengan alokasi waktu satu minggu bahasa Arab dan satu minggu bahasa Inggris. Untuk pemberian mufrodat dilaksanakan setiap pagi hari oleh para ustadz dan ustadzah. Secara praktis kegiatan ini menambah khasanah pemahaman anak dalam mata pelajaran bahasa Inggris secara komprehensif.
- c. Pemberian beasiswa bagi siswa berprestasi dan dibebaskan segala biaya selama satu semester, baik dalam bidang prestasi akademik maupun non akademik.

4. Peningkatan Mutu Pendidikan Umum dari Segi Sarana dan Prasarana

- a. Penggunaan alat dan media pelajaran umum secara terpadu. Alat dan media yang tepat merupakan salah satu kunci sukses dari berhasilnya suatu proses belajar mengajar.
- b. Pembangunan dan rehabilitasi gedung. Pengembangan fisik merupakan salah satu penunjang belajar mengajar yang dominan dan sangat

diperlukan. Kenyataan menunjukkan bahwa adanya suasana bangunan yang kondusif, bersih, nyaman dan indah dapat memberikan stimulan bagi individu di dalamnya untuk melaksanakan aktivitas secara lancar. Begitupun dalam proses belajar mengajar, suasana fisik bangunan ataupun ruangan yang nyaman pada gilirannya akan menumbuhkan motivasi dan semangat dalam pembelajaran. Tentu imbasnya pada pencapaian dan peningkatan mutu pendidikan umum.

- c. Pemasangan jaringan Internet/ Netshool dengan akses Hotspot Area/ Wifi LAN. Hal ini secara global akan meningkatkan pengayaan khazanah pemikiran dan sumber ilmu secara komprehensif/ sumuliyah.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB IV
ANALISIS TENTANG MANAJEMEN KEPALA MADRASAH
DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN

A. Keadaan dan Mutu Pendidikan ditinjau dari Input, Proses dan Output Kaitannya dengan MBS dan Sekolah Berbasis Pesantren

Pendidikan yang memenuhi kebutuhan daerah adalah pendidikan yang meningkatkan mutu kualitas manusia Indonesia. Pendidikan dewasa ini sebagai warisan pendidikan Orde Baru telah menghasilkan manusia-manusia Indonesia yang sebagian besar tidak berkualitas dan tentunya tidak berdaya saing. Hal ini dapat dilihat dengan adanya fenomena-fenomena di sekitar kita antara lain banyaknya praktek korupsi, kolusi serta nepotisme (KKN), sehingga negara kita dianggap sebagai negara paling korup, mutu sumber daya manusia yang sangat rendah, prestasi belajar siswa yang kurang bila dibandingkan dengan negara lain, serta masih banyak lagi. Maka dari itu perlu sekali ditekankan tentang pengembangan pribadi manusia Indonesia di dalam misi dan visi pendidikan nasional.

Pondok Pesantren yang merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang mempunyai peranan yang cukup penting dalam pelaksanaan pendidikan Islam. Eksistensi MTs Plus Raden Paku yang berada di pondok pesantren dapat memberikan sumbangan yang besar yaitu penanaman iman pada diri anak didik. Siswa disamping mendapatkan pelajaran keagamaan yang cukup disertai pendidikan umum yang memadai, juga terbiasa dengan budaya Islami yang berkarakter. Pendidikan formal ini dilaksanakan pada pagi hari. Dengan pengajar-pengajar yang disesuaikan dengan bidangnya

masing-masing. Dalam penyampaian materi-materi pelajaran non agama dianjurkan kepada pengajarnya agar menyelipkan materi-materi keagamaan di dalamnya. Sehingga para murid selain mendapatkan ilmu pengetahuan juga mempunyai kualitas iman yang kuat.

Sebagaimana disampaikan kepala madrasah bahwa implementasi manajemen di MTs ini sudah mengarah pada MBS yang dewasa ini berkembang dan sangat efektif dalam mensikapi tuntutan zaman.¹ Kenyataan itu menuntut para pengelola pendidikan Islam untuk lebih bersikap rasional dan lebih berorientasi kepada kebutuhan masyarakat luas. Apabila selama ini yang menjadi *main stream* pemikiran pendidikan adalah mempersiapkan sumber daya manusia di masa mendatang, dan bukan semata-mata sebagai alat untuk membangun pengaruh politik atau alat dakwah dalam arti sempit. Pada sisi lain penerapan pendidikan umum hakekatnya sesuai dengan perintah Allah yang menunjukkan kepada manusia deferensiasi antara orang yang mau mempergunakan dan mengembangkan akal fikirannya untuk menuntut ilmu, apapun jenis ragam ilmu itu.

Berdasarkan angket guru tentang bentuk kebijakan manajemen kepala madrasah yang mengarah pada peningkatan mutu pendidikan, 9 responden menjawab ada (100%), 0 responden menjawab tidak ada (0%), 0 responden menjawab tidak tahu (0%).² Hal ini sinkron dengan kebijakan yang disampaikan bahwa manajemen tersebut berindikasi dari input, proses dan output yang diterapkan kepala madrasah. Secara umum input dimulai dari

¹ Achmad Jani, S.Ag di MTs Plus Raden Paku Trenggalek, tanggal 05 September 2010.

² Angket guru MTs Plus Raden Paku Trenggalek.

proses seleksi penerimaan siswa baru yang ketat, proses dimanifestasikan dalam pembelajaran yang terpadu antara 3 model kurikulum yang terintegrasi antara formal dan pondok pesantren, dan output dapat diidentifikasi salah satunya dari perolehan prestasi akademik dan non akademik yang lumayan baik dan di atas rata-rata lembaga lain.³

Pendidikan yang dilakukan di pagi hari ini menggunakan kurikulum 2006 di bawah naungan Kemenag. Dalam pelaksanaannya, pendidikan di MTs Plus Raden Paku sebenarnya sudah cukup baik. Hal ini dapat diketahui dengan adanya kegiatan pengembangan mutu pendidikan yang terus dilakukan diantaranya adanya laporan penyelenggaraan pendidikan, supervisi dan monitoring pendidikan oleh penilik dan pengawas, sistem ujian nasional serta adanya akreditasi pada lembaga ini, yaitu pemberian status diakui sejak tahun 1999.⁴

Dari sistem yang diterapkan dalam perencanaan program kepala madrasah mengungkapkan dari implementasi itu diwujudkan dalam penyusunan program pembelajaran yang dimotori guru mata pelajaran, adanya rekrutmen siswa baru yang melalui beberapa jalur, serta selalu kami adakan pembinaan kepada bawahan dan penggalangan dana secara tersistem dan bertahap, jadi bukan slogan tetapi sudah diwujudkan sebagian besar.⁵ Menurut pihak guru menyebutkan dalam proses penerimaan siswa baru selalu dilibatkan dalam perumusan dan penetapan input siswa, termasuk panitia

³ Achmad Jani, S.Ag di MTs Plus Raden Paku Trenggalek, tanggal 05 September 2010.

⁴ Observasi kegiatan pembelajaran di MTs Plus Raden Paku Trenggalek.

⁵ Achmad Jani, S.Ag di MTs Plus Raden Paku Trenggalek, tanggal 07 September 2010.

seleksinya.⁶ Hal tersebut sinkron ketika penulis melakukan *cross chek* terhadap guru terkait implementasi penetapan kebijakan madrasah, guru selalu dilibatkan dalam proses rapat perencanaan dan pengambilan keputusan, 7 responden menjawab selalu (78%), 2 responden menjawab kadang-kadang (22%), 0 responden menjawab tidak pernah (0%).⁷

Dalam penerapan *job discription* yang dilaksanakan, 8 responden menjawab jelas (89%), 1 responden menjawab tidak jelas (11%), 0 responden menjawab sesekali (0%), dari reponden memberi komentar bahwa kepala madrasah termasuk berpengalaman dengan jam terbang tinggi baik segi pengalaman maupun umur, sehingga cepat sigap adaptasi kelembagaan. Hal ini yang menjadikan lompatan pemikiran, ide-ide dan mekanisme kerja yang baru. Justru menjadikan MTs punyai nilai lebih dari sekolah lain.⁸ Lebih lanjut penulis selanjutnya mendapatkan respondensi pendukung dalam ranah *planning, organizing, actuating* dan *controlling* serta motivasi atasan terhadap implementasi manajemen peningkatan mutu pendidikan madrasah, 3 responden menjawab atasan secara tertib dan terjadwal survey kegiatan yang dilaksanakan bawahan dan sekaligus pembinaan langsung (33%), 5 responden menjawab atasan sesekali mengontrol secara mendadak kegiatan bawahan tanpa pemberitahuan sebelumnya (56%), 1 responden menjawab atasan *apriori* dan menyerahkan sepenuhnya pada bawahan, baru mengontrol bila kegiatan

⁶ Muh. Nurul Huda, S.Ag., M.HI di MTs Plus Raden Paku Trenggalek, tanggal 07 September 2010.

⁷ Angket guru.

⁸ Angket guru.

itu melibatkan publik/ masyarakat luas (11%).⁹ Dari pihak siswa merespon beberapa kebijakan manajemen kepala madrasah tersebut 19 responden menjawab baik dan setuju terus dikembangkan (79%), 3 responden kurang setuju karena terlalu memberatkan (13%), 2 responden menjawab tidak setuju dan harus diganti dengan manajemen baru (8%).¹⁰

Adapun berdasarka observasi yang penulis lakukan ada beberapa ikhtisar tentang bentuk rencana dan target yang hendak dicapai MTs Plus Raden Paku ini sebagai bentuk pengembangan jangka pendek, menengah dan panjang sebagai berikut¹¹ :

1.	Penngembangan Standar Kurikulum <ul style="list-style-type: none"> • Melaksanakan Workshop pengembangan kurikulum • Pengadaan administrasi pengembangan kurikulum • Pengembangan silabus dan sistem penilaian • Pengembangan RPP 	Meningkatkan profesionalisme guru	Guru menguasai KTSP dan pengajaran yang inovatif, serta administrasi pengajaran
2.	Pengembangan Standar Tenaga Kependidikan <ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan Bilingual • Pelatihan komputer • Pelaksanaan MGMP 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kemampuan dalam berbahasa asing • Meningkatkan kemampuan dalam mengikuti era teknologi dan informasi • Meningkatkan kemampuan guru 	<ul style="list-style-type: none"> • Mahir dalam bahasa asing • Mahir dalam media komputer dan internet • Pengayaan informasi dalam bahan ajar

⁹ Angket guru.

¹⁰ Angket siswa MTs Plus Raden Paku Trenggalek.

¹¹ Observasi kegiatan administrasi di MTs Plus Raden Paku Trenggalek.

		sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan	
3.	<p>Pengembangan Standar Proses</p> <ul style="list-style-type: none"> Melaksanakan pelatihan KTSP dan pengembangan model-model pembelajaran CTL Pelaksanaan studi banding guru 	<ul style="list-style-type: none"> Mewujudkan pola pengajaran yang praktis, aktif, kreatif dan inovatif serta menyenangkan Mempelajari pengetahuan tentang kelembagaan dan model pengajaran di lembaga yang lebih baik 	<ul style="list-style-type: none"> Pengajaran yang menyenangkan dan tidak membosankan Perubahan/ aplikasi hasil studi banding dan memperbaiki kekurangan
4.	<p>Pengembangan Standar Sarana Prasarana</p> <ul style="list-style-type: none"> Pengembangan sarana penunjang Green House Pengembangan CD pembelajaran dan sarana pembelajaran Pengembangan pembelajaran melalui teknologi informasi terpadu (lab. bahasa, komputer dan multimedia jadi satu) Pengembangan melalui sumber ajar berupa perpustakaan digital. 	<ul style="list-style-type: none"> Fasilitas area kreatifitas yang berhubungan dengan tanaman Menciptakan pembelajaran yang kondusif dan inteaktif Mewujudkan laboratorium yang dapat digunakan sebagai multi guna dari Lab. Bahasa dan Laboratorium Komputer dalam satu jaringan. Mewujudkan perpustakaan yang dapat di akses secara on line. 	<ul style="list-style-type: none"> Terlaksananya peningkatan life skill bidang pertanian dan mata pelajaran PLH Terpenuhinya alat peraga dan bahan pendukung Siswa dapat memahami mempresentasikan pelajaran dengan mudah Terpenuhinya kecakapan dalam informasi dan tehnologi Terpenuhinya bahan ajar melalui buku gratis dalam perpustakaan digital
5.	<p>Pengembangan Standar Kelulusan</p> <ul style="list-style-type: none"> Pelaksanaan Brigding Course Pelaksanaan lomba akademik dan non akademik Persiapan ujian akhir 	<ul style="list-style-type: none"> Pengayaan materi UAN sesuai dengan SKL yang ditentukan Meningkatkan kemampuan berprestasi bidang akademik dan non akademik Peningkatan nilai UAN dan meningkatkan prosentase kelulusan 	<ul style="list-style-type: none"> Tercapai kelulusan dan nilai UAN yang tinggi Tercapainya prestasi di tingkat kota, propinsi dan nasional Nilai UAN di atas standar nilai yang ditentukan
6.	Pengembangan	<ul style="list-style-type: none"> Terlaksananya 	<ul style="list-style-type: none"> Tercapainya program

	Standar Manajemen	program dengan baik dan sesuai jadwal yang direncanakan	sesuai dengan yang diharapkan
	<ul style="list-style-type: none"> • Pelaksanaan monitoring dan evaluasi tentang kinerja madrasah • Implementasi MBS 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kemajuan madrasah sesuai dengan arah dan kebutuhan madrasah 	<ul style="list-style-type: none"> • Tercapainya arah dan tujuan program peningkatan mutu
7.	Pengembangan Standar Pembiayaan	<ul style="list-style-type: none"> • Pemberian nilai tambah bagi siswa sesuai dengan skill yang didapatkan • Pengembangan kreatifitas siswa dalam bidang-bidang penelitian ilmiah remaja, keilmuan (Matematika, Fisika, Biologi, Komputer, Bahasa Inggris), Seni, Sosial, Olah raga, dan keagamaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tercapainya kemampuan siswa sesuai dengan bakat dan minatnya • Peningkatan prestasi siswa di berbagai bidang
8.	Pengembangan Standar Penilaian Prestasi Akademik	<ul style="list-style-type: none"> • Madrasah mencapai standar perangkat model-model penilaian pembelajaran • Madrasah mencapai implementasi model evaluasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Tercapainya standar penilaian prestasi akademik dan format penilaian melalui komputer • Tercapainya instrumen penilaian yang baku dalam setiap mata pelajaran

Sumber : Dokumentasi MTs Plus Raden Paku Trenggalek, 2010

Dari paparan di atas menunjukkan sebuah simpulan bahwa secara umum keadaan dan mutu pendidikan umum dilandasi dengan manajemen yang modern dan transparan serta pelibatan bawahan, alhasil menciptakan iklim kondusif dan berdampak pada mutu yang berada di atas standar rata-rata. Di sisi lain materi pelajaran non agama mendapat perhatian yang besar, yaitu dengan dialokasikannya waktu 70% untuk pendidikan non agama dan 30% untuk pendidikan agama dalam seminggunya. Dalam SKB 3 Menteri pasal 1 ayat 1 berbunyi : Yang dimaksud dengan madrasah ialah lembaga

pendidikan yang menjadikan mata pelajaran agama Islam sebagai mata pelajaran dasar, diberikan sekurang-kurangnya 30% disamping mata pelajaran umum. Secara realistis MTs Plus Raden Paku dengan segala komponen yang ada telah mengaplikasikan porsi itu secara berkeeseimbangan. Dapat dipahami bahwa perbandingan mata pelajaran umum dan agama (70% : 30%) dalam kurikulum madrasah, sesungguhnya bukanlah masalah yang mencemaskan, karena menuntut ilmu pengetahuan yang ada mengembangkan karunia Allah dan mempererat perasaudaraan serta mempertinggi nilai kebudayaan dan kesenian.

Meskipun demikian masih terdapat beberapa hambatan yang menghalangi proses belajar-mengajar khususnya pada pelajaran non agama. Diantara hambatan itu adalah adanya pelajaran yang sulit, guru yang kurang profesional, dan fasilitas yang kurang memadai. Di samping itu, hambatan lain juga muncul dari penerapan sistem asrama pondok pesantren pada MTs ini, dimana kadang berdampak pada kurang betahnya para siswa, serta mudah berjangkitnya penyakit menular. Khusus untuk masalah kurang betahnya para siswa dan mudah berjangkitnya penyakit menular, seharusnya dari pihak MTs mengadakan pendekatan-pendekatan pada siswa, memberi penyuluhan pada siswa, menggalakkan program 5 K serta menimbulkan situasi yang nyaman sehingga para siswa dapat belajar dengan tenang.

Selain hal-hal di atas, ada juga faktor-faktor yang menunjang pelaksanaan pendidikan pelajaran non agama di sini, diantaranya :

1. Adanya subsidi Bantuan Siswa Miskin (BSM)

Dengan adanya BSM yang keluar tiap bulan ini, secara tidak langsung membuat anak semakin giat belajar, walaupun bantuan ini hanya cukup untuk bayar sebagian kebutuhannya. Setidaknya mengimbangi dana BOS yang secara rutin menopang operasional bagi pembelajaran siswa.

2. Adanya Bantuan Fungsional Guru dan Tunjangan Fungsional Sertifikasi

Dari segi nominal dana kesejahteraan ini menurut observasi penulis sudah sangat mendekati kelayakan, terlebih dana sertifikasi. Meskipun belum semua guru memperoleh kesejahteraan ini, tetapi secara tidak langsung akan memperingan dan mendorong kekuatan dana madrasah dan pengembangan. Hal ini, baik langsung maupun tidak langsung akan memotivasi guru dalam mengajar. Dari responden guru dan karyawan ketika ditanya kelayakan kesejahteraan apakah berimbang mendukung implementasi dan partisipasi kebijakan manajemen madrasah 6 responden menjawab sudah (67%), 2 responden menjawab belum (22%), 1 responden menjawab tidak menentu (11%).¹²

3. Pelajaran sore

Pelajaran sore adalah pendidikan yang dilakukan pada madrasah diniyah dimana kurikulum yang dipakai adalah perpaduan antara kurikulum pondok modern dan kurikulum pondok salaf. Pelajaran ini juga mempunyai dampak yang positif dalam proses belajar mengajar pada pagi harinya. Kurikulum agama pada MTs Plus ini lebih banyak diberikan pada sore harinya, sehingga alokasi waktu untuk pelajaran non agama menjadi semakin

¹² Angket guru.

banyak. Pelajaran sore ini menggunakan sistem hafalan, pemahaman dan juga pemberian sanksi bagi yang tidak bisa, hal ini menyebabkan anak didik disiplin dan terbiasa dalam berfikir.

Peningkatan mutu di madrasah menjadi keharusan yang tidak boleh ditawar lagi. Sebagai salah satu pilar pengembangan sumber daya manusia demi hari depan bangsa, madrasah mempunyai peran sangat strategis bagi kelanjutan pembangunan nasional. Kepala madrasah mensikapi sinergi tersebut dengan selalu mengadakan sosialisasi strategi pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan madrasah secara terbuka dengan dunia luar, sehingga tidak lagi bersifat lokal, tetapi berfokus visioner moderat.¹³

MTs Plus Raden Paku dalam menghadapi persaingan pendidikan yang semakin ketat, telah melaksanakan upaya-upaya untuk memajukan mutu pendidikannya terutama pelajaran non agama. Dilihat dari kenyataan bahwa madrasah ini termasuk lembaga pendidikan yang bisa dikategorikan baru, ternyata telah menunjukkan prestasi-prestasi yang menggembirakan dalam mata pelajaran non formal maupun dalam kegiatan ekstrakurikuler. Madrasah inipun telah terakreditasi dengan status akreditasi A.

Kebijaksanaan peningkatan mutu madrasah dijalankan dengan tujuan peningkatan mutu pendidikan agar tingkat mata pelajaran umum dari madrasah mencapai tingkat yang sama dengan sekolah umum. Hasil yang diharapkan adalah :

¹³ Achmad Jani, S.Ag di MTs Plus Raden Paku Trenggalek, tanggal 17 Oktober 2010.

1. Ijazah madrasah dapat mempunyai nilai yang sama dengan ijazah sekolah umum yang sederajat
2. Lulusan madrasah dapat melanjutkan ke sekolah umum setingkat lebih atas
3. Siswa madrasah dapat berpindah ke sekolah umum yang setingkat

Salah satu indikator dari mutu pendidikan adalah nilai UAN. Di mana siswa-siswa lulusan MTs Plus Raden Paku pada tahun 2008 perolehan UAN adalah peringkat I dan II tingkat MTs Swasta se-Kabupaten Trenggalek , dan pada tahun 2009, perolehan UAN peringkat II Tingkat MTs se-Kabupaten Trenggalek. Hasil perlu mendapat apresiasi dan tindak lanjut agar dapat bertahan dan mampu melebihi lembaga formal lainnya. Dari sini dapat dikatakan kalau mutu pendidikan madrasah ini sudah bagus. Dalam UU Sisdiknas Bab IX pasal 35 ayat 1 ditegaskan bahwa : Standar Nasional pendidikan terdiri atas standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana prasarana, pengelolaan, pembiayaan dan penilaian pendidikan yang harus ditingkatkan secara berencana dan berkala.

Mutu pendidikan MTs itu juga dapat diukur dari mutu keluarannya. Dimana keluaran dari MTs Plus pada tahun 2009/2010 bisa melanjutkan ke berbagai jenjang pendidikan lanjutan, diantaranya ke SMA, MA, SMK, pesantren dan lembaga informal. Hanya beberapa saja yang tidak diketahui, namun secara mayoritas sudah melanjutkan. Dari observasi menunjukkan dari

3 tahun terakhir yang melanjutkan ke jenjang lanjutan rata-rata di atas 93%, berarti sangat optimal.¹⁴

Lebih lanjut disampaikan bahwa keadaan dan mutu pendidikan di MTs Plus Raden Paku secara umum berada di atas standar rata-rata lembaga di wilayah Trenggalek, berkategori plus dan menjadi alternatif favorit masyarakat. Input diambil keijakan setiap penerimaan siswa baru diadakan seleksi ketat melalui berbagai jalur masuk yakni tes jalur umum, pengambilan peringkat nilai UASBN, dan penemulusuran minat dan bakat (agama, seni dan olahraga). Proses pembelajaran dilaksanakan dengan kolaborasi kurikulum Kementerian Agama, kurikulum Kementerian Pendidikan Nasional dan kurikulum terintegrasi Pondok Pesantren Modern (bidang bahasa) dan Salafiyah (bidang Aqidah Akhlak, Nahwu Shorof). Output secara umum rata-rata lulus 100% dan mayoritas melanjutkan ke jenjang lanjutan favorit.¹⁵

Pendidikan secara metodologis merupakan serangkaian proses berdasarkan kaidah-kaidah teknologis yaitu pertama-tama diseleksi inputnya lebih dahulu, apakah sesuai dengan produk yang hendak dicapai, kemudian disiapkan seperangkat instrument untuk memproses input tersebut seefektif mungkin dan terakhir adalah produk kependidikan yang diharapkan bermutu sesuai yang direncanakan. Begitu apabila ditinjau kembali tentang keadaan mutu pendidikan di MTs Plus Raden Paku Trenggalek, di dalam input mengadakan kegiatan seleksi ketat setiap penerimaan siswa baru, sehingga bibit yang dikembangkan benar-benar terpilih sesuai dengan kriteria yang

¹⁴ Observasi kegiatan administrasi di MTs Plus Raden Paku Trenggalek.

¹⁵ Karimudin Matondang, S.Pd.I di MTs Plus Raden Paku Trenggalek, tanggal 17 Oktober 2010.

ditetapkan. Pada proses pembelajaran pun juga seimbang dengan langkah awal yang dijalankan. Ada suatu kontrol mutu dan pengembangan konkrit. Tentunya hasil (output) yang dihasilkan tercapai secara optimal.

Perolehan UAN tahun 2009/2010 ini yang nilai rata-ratanya sudah layak, meski ada penurunan dengan tahun sebelumnya sekitar 1,7% sehingga masih perlu sekali ditingkatkan mutunya. Sedangkan menyangkut bidang ekstrakurikuler, madrasah ini patut diacungi jempol karena telah mendapatkan segudang prestasi. Hal ini sinkron dengan konsep pendidikan secara teoritis merupakan serangkaian proses berdasarkan kaidah-kaidah teknologis.

Pada sisi lain peningkatan mutu (kualitas) lulusan pendidikan dasar sampai dengan perguruan tinggi telah mendapatkan perhatian yang serius dari pemerintah, para ahli pendidikan dan masyarakat. Pemerintah berinisiatif mencari jalan untuk mencapai pemerataan dan standar mutu lulusan sekolah yang lebih baik secara nasional. Salah satu jalan yang dipilih untuk keperluan itu adalah mulai tahun 1984/1985 penerapan evaluasi tahap akhir (Ebta) yang selama itu bersifat lokal diganti dengan penerapan evaluasi belajar tahap akhir nasional (Ebtanas) yang diberlakukan pada sekolah dasar sampai dengan sekolah menengah. Dan baru beberapa tahun terakhir ini dirombak kembali dengan konsep nama baru yakni Ujian Sekolah (US) atau Ujian Akhir Nasional (UAN).

Di sisi lain menurut kepala MTs Plus Raden Paku, penerapan MBS di era desentralisasi pendidikan adalah suatu yang berat di satu sisi dan mengembirakan di sisi yang lain. Berat dalam arti sekolah dan madrasah

tampaknya masih belum mampu dalam menerapkan seluruh program-program ideal dalam praktik pembelajaran. Menggembirakan dalam arti sekolah dan madrasah di era desentralisasi pendidikan dengan MBS-nya lahir sebagai wacana kemandirian pada tingkat persekolahan dan aksi pemberdayaan sekolah dalam arti kreatifitas SDM sekolah sangat dominan dalam menentukan langkah menuju sekolah mutu dan dapat dipertanggung jawabkan kepada pihak-pihak yang memiliki kepentingan terhadap sekolah.

Sedangkan peran kepala madrasah sebagai pengatur atau pengelola (*manager*), adalah meliputi kemampuan yang ada dalam diri seseorang pemimpin untuk mengelola semua sarana dan prasarana di bawah kewenangannya. Semua itu ditata, diarahkan, dievaluasi, dan direncanakan sedemikian rupa untuk meraih tujuan. Dengan adanya penerapan MBS, kepala madrasah yang berfungsi sebagai manager di era desentralisasi pendidikan dituntut mampu menjadi pengelola lembaga pendidikan secara tepat dan profesional dalam menentukan kinerja madrasah. Kemudian peran kepala madrasah sebagai pengkoordinir adalah memposisikan *time schedule* dengan lebih banyak menggunakan waktu untuk merencanakan ide-ide baru dan bekerja secara koordinatif dengan para guru. Selain itu, kepala madrasah berperan sebagai motivator yang berupa dorongan kepada guru untuk meningkatkan mutu belajar mengajar, memberikan wewenang yang lebih besar dalam hal inisiatif dan tanggungjawab dalam melaksanakan tugas yang kesemuanya itu diorientasikan pada hasil kinerja yang bermutu.

Demikian juga diakui oleh kepala madrasah, bahwa peranan kepala madrasah adalah sebagai penentu dan pengambil kebijakan sekaligus mengawal pelaksanaannya dari awal sampai akhir. Tingkat profesionalisme seorang leader dituntut untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan madrasah sehingga segala kebijakan yang diterapkan terasa sinkron.¹⁶ Namun demikian tidak dapat dipungkiri bahwa adanya penerapan MBS di era desentralisasi pendidikan saat ini, madrasah mendapatkan fungsinya sebagai lembaga peningkatan dan pemberdayaan peserta didik sebagai anak-anak bangsa. Demikian sebaliknya, peserta didik secara lebih serius mendapatkan pelayanan maksimal dalam pembelajaran dan ditangani oleh kepala madrasah sebagai pemimpin, koordinator, dan motivator suksesnya pembelajaran dengan dibantu para guru yang memiliki komitmen tinggi sebagai pelaksana kegiatan belajar mengajar. Sementara posisi masyarakat, pemerintah, dan pihak-pihak lain (*stakeholder*) juga membantu dan ikut serta bertanggungjawab dalam peningkatan mutu dan efektifitas input dan out put dalam kepemimpinan di madrasah. Lebih lanjut kepala madrasah menjelaskan alur kerjasama dengan *stakeholder* atau sumber nalar terhadap implementasi kebijakan madrasah bahwa dari proses perencanaan sampai kontrol komite madrasah selalu dilibatkan dan semua keputusan disahkan oleh Yayasan Pendidikan Islam Raden Paku Trenggalek sehingga masing-masing saling ada *matching* program (*take and give*).

¹⁶ Achmad Jani, S.Ag di MTs Plus Raden Paku Trenggalek, tanggal 17 Oktober 2010.

Dilihat secara lebih umum, madrasah merupakan sistem yang terdiri dari beberapa unsur. Unsur-unsur dalam madrasah tidak bisa dipisahkan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Dalam melakukan sosialisasi MBS secara otomatis madrasah harus memahami konsep MBS, diantara unsur-unsur yang berhubungan langsung dengan implementasi tersebut adalah kepala madrasah dan guru sebagai pelaksana operasional kegiatan pembelajaran.

Kepala madrasah dalam mengartikan MBS sebagai sebuah tatanan baru pengelolaan madrasah amat mendukung pelaksanaannya menuju tatanan madrasah efektif. Hal ini dimaksudkan sebagai langkah awal dalam mengimplementasikan sebuah produk kebijakan yang tentunya diharapkan tercipta kemandirian, mutu, dan budaya unggul di lingkungan madrasah. Dengan adanya orientasi pemahaman terhadap tiga dimensi tersebut, maka akan memberikan keuntungan kompetitif (*competitive advantage*) bagi madrasah dan masyarakat serta pihak-pihak yang berkepentingan terhadap madrasah.

Berdasarkan konsep di atas, upaya pencapaian mutu pendidikan yang akan dihasilkan di MTs Plus Raden Paku kian nampak dari beberapa indikasi proses yang ada. Sehingga ke depan sudah ada upaya visioner maksimum untuk turut menyelaraskan dengan akslerasi perkembangan zaman yang kian ketat.

B. Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan ditinjau dari Aspek Kurikulum, Guru, Siswa, dan Sarana Prasarana

Berkenaan dengan peningkatan mutu, banyak upaya yang telah dilakukan. Dalam dua dasa warsa terakhir, ilmu manajemen yang berkembang pesat juga mempengaruhi peningkatan mutu. Peningkatan mutu memerlukan efisiensi dan efektivitas. Menciptakan suatu sistem dan iklim pendidikan nasional yang demokratis dan bermutu merupakan misi dari pendidikan nasional dalam rangka mengembangkan kualitas manusia Indonesia. Dan untuk meningkatkan mutu itu diperlukan suatu kebijakan-kebijakan yang harus dilakukan.

Dalam aktivitas pendidikan ada beberapa faktor pendidikan yang dapat membentuk pola interaksi atau saling mempengaruhi. Faktor-faktor yang menentukan proses pendidikan adalah :

1. Pendidik
2. Anak didik atau peserta didik
3. Dasar, tujuan dan materi pendidikan
4. Lingkungan pendidikan
5. Metode pendidikan
6. Alat pendidikan
7. Tempat atau lapangan pendidikan

MTs Plus Raden Paku Trenggalek pun telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas/ mutu pendidikan. Hal ini seperti ditegaskan kepala madrasah bahwa manajemen yang diimplementasikan di

MTs Plus Raden Paku Trenggalek dalam rangka peningkatan mutu tersebut mencakup 4 aspek prioritas utama¹⁷ diantaranya:

1. Peningkatan Mutu Pendidikan Umum dari Segi Kurikulum

a. Penggunaan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) pada proses pengajaran

Dalam pelaksanaan proses belajar mengajar di MTs Plus Raden Paku ini sudah menggunakan implementasi dari KTSP secara terpadu, sehingga peran serta antara guru dengan siswanya fleksibel, ada kerjasama aktif utamanya dalam pelaksanaan pelajaran.

Kurikulum hakekatnya merupakan salah satu alat untuk mencapai tujuan pendidikan dan merupakan pedoman dalam pelaksanaan pengajaran pada semua jenjang pendidikan. Karena eksistensi kurikulum mendasarkan dan mencerminkan falsafah suatu bangsa arah mana dan bagaimana bentuk kehidupan bangsa itu di masa datang ditentukan dan digambarkan dalam kurikulum sekarang, termasuk di dalamnya penerapan kurikulum MTs sebagai salah satu bentuk institusi penyelenggara pendidikan.

Dalam menyikapi hal itu MTs Plus Raden Paku telah berupaya untuk merintis pemberlakuan KTSP secara optimal kepada semua mata pelajaran yang ada di sana, lebih spesifik lagi menekankan pada rumpun mata pelajaran yang masuk kategori Mafikkib, yakni Matematika, kimia, fisika, biologi dan bahasa Inggris.

¹⁷ Achmad Jani, S.Ag di MTs Plus Raden Paku Trenggalek, tanggal 04 November 2010.

Dalam Undang-undang Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003 dalam Bab X pasal 36 ayat 1 dijelaskan bahwa : Pengembangan kurikulum dilaksanakan dengan mengacu pada standar nasional pendidikan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Jadi rencana suatu kurikulum pendidikan bukanlah pekerjaan yang mudah, karena dalam pelaksanaan pekerjaan ini seseorang dituntut mempertimbangkan tiga hal penting yang saling terkait. Perencanaan kurikulum itu harus sesuai dengan tuntutan sosial (*social demand*), harus sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi terkini. Dan juga harus sesuai dengan tuntutan kebutuhan tenaga kerja (*man power*). Substansi kurikulum berorientasi ke depan (*visioner*) dengan memasukkan materi-materi yang dapat mempersiapkan peserta didik menghadapi dunia masa depan. Dimensi yang berkarakter progresif ini perlu ditekankan mengingat pengalaman selama ini terkesan bahwa pendidikan agama diidentikkan dengan pendidikan dan tradisi masa lalu.

Dalam implementasi di satuan pendidikan kurikulum yang dilaksanakan adalah kurikulum Kementerian Agama (MTs Plus Raden Paku Trenggalek) sebagai pendidikan formal, kurikulum Pondok Modern diterapkan dalam bidang pengajaran bahasa, disiplin dan keorganisasian dan kurikulum Salafiyah sebagai dasar aqidah, pembelajaran akhlak dan pembelajaran ilmu Nahwu dan shorof untuk membaca kitab kuning.¹⁸

¹⁸ Achmad Jani, S. Ag di MTs Plus Raden Paku Trenggalek, tanggal 11 November 2010.

MTs Plus Raden Paku secara berkesinambungan telah berupaya menerapkan sistem dan format baru kurikulum yakni KTSP dalam upaya visioner ke depan. Pada sisi lain format ini lebih menunjukkan penyegaran dan pencerahan pada siswa dalam proses belajar mengajar sehingga siswa akan lebih senang. Hal itu mustahil tercapai apabila segalanya berjalan stagnan tanpa ada perubahan dan upaya pembaharuan terhadap kurikulum yang ada.

- b. Pendalaman materi pelajaran diprioritaskan pada Matematika, Fisika, Kimia dan Biologi serta Bahasa Inggris secara spesifik, prioritas materi Ujian Akhir Nasional.

Rumpun mata pelajaran umum atau dalam istilah MTs Plus Raden Paku disebut Mafikkib, mendapat perhatian yang serius. Indikasi itu semakin terlihat pada prioritas pendalaman materi pelajaran yang spesifik mengarah pada Mafikkib. Karena secara umum keberhasilan dalam mata pelajaran ini pada ujungnya akan berpengaruh secara signifikan terhadap hasil mutu pendidikan secara umum. Yang menjadi masalah adalah kenyataan kurikulum Indonesia selalu berubah, bahkan sampai muncul kesan setiap ganti pejabat pengambil kebijakan hampir dipastikan terjadi pergantian kurikulum dan arah pendidikan. Padahal kurikulum itu jelas berpengaruh kuat terhadap proses belajar mengajar dan tentunya perombakan beberapa materi yang ada. Dalam Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 pasal 37 ayat 1 dijelaskan :

Kurikulum pendidikan dasar dan menengah wajib memuat :

- a. Pendidikan agama
- b. Pendidikan kewarganegaraan
- c. Bahasa
- d. Matematika
- e. Ilmu pengetahuan alam
- f. Ilmu pengetahuan social
- g. Seni dan budaya
- h. Pendidikan jasmani dan olahraga
- i. Ketrampilan/ kejuruan dan
- j. Muatan local

Hal ini tentunya sinkron dengan pendalaman materi yang dilakukan di MTs Plus Raden Paku. Karena pada dasarnya lembaga ini bersifat dinamis, menyesuaikan diri dengan berbagai keadaan supaya dapat memantapkan hasilnya sesuai dengan harapan.

Salah satu output tersebut tampak dari perolehan nilai UAN dari tahun terus mengalami kenaikan secara stabil, meskipun dalam beberapa periode ada penurunan meskipun tidak seberapa besar, dan secara umum masih berada pada garda terdepan diantara lembaga MTs swasta di wilayah Trenggalek, demikian seperti disampaikan oleh salah seorang guru.¹⁹

Menurut penulis output tersebut ketika dilakukan pengujian pada responden siswa seputar proses kebijakan penetapan dan pelaksanaan evaluasi belajar sudahkah terlaksana baik dan apakah guru melakukan follow up terhadap hasil belajar siswa, 20 responden menjawab baik, maksimal dan selalu diadakan follow up dengan rutin (83%),4 responden menjawab kurang maksimal dan selalu diadakan follow up

¹⁹ Indriana Ika Maya Sofa, S.Pd di MTs Plus Raden Paku Trenggalek, tanggal 07 November 2010.

kurang rutin(17%), tidak maksimal dan diadakan follow up meski tidak rutin 0 responden menjawab(0%).²⁰

- c. Pengadaan Kelas Unggulan yang berisikan siswa yang mempunyai kemampuan di atas standar rata-rata siswa lainnya.

Dalam pelaksanaan kelas unggulan ini berdasarkan observasi penulis, selain diambil dari upaya seleksi awal sejak penerimaan siswa baru, juga diambil berdasarkan keaktifan dan partisipasi dalam kegiatan ekstrakurikuler.

Dalam proses dan jalur penerimaan siswa baru di MTs ini, 17 responden menjawab jalur pendaftaran tes umum/ tes tulis, wawancara, mengaji, dan ibadah (71%), 5 responden menjawab jalur rangking nilai UASBN pada SD/MI sebelumnya (21%), 2 responden menjawab jalur penelusuran minat dan bakat baik prestasi olahraga, seni, dan keagamaan lainnya (8%).²¹ Lebih lanjut ketika diadakan angket silang pada guru seputar pemahakan menanyakan tentang peran aktif dan kehadiran siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler, 6 responden menjawab pernah (67%), 3 responden menjawab kadang-kadang (33%), 0 responden menjawab tidak pernah (0%).²²

2. Peningkatan Mutu Pendidikan Umum dari Segi Guru

- a. Penyesuaian Tenaga Pengajar dengan Bidanganya.

²⁰ Angket siswa.

²¹ Angket siswa.

²² Angket guru.

Untuk masalah tenaga pengajar MTs ini disesuaikan dengan bidang keahliannya masing-masing. Bahkan ada juga guru vak yang didatangkan dari lembaga pendidikan lain, jika memang disana belum ada tenaga pengajar yang ahli. Dari beberapa lulusan memang ada yang kurang sesuai dengan lulusannya, namun setelah dikonfirmasi ternyata mereka masih menempuh studi jenjang strata satu yang sesuai dengan bidangnya dan sebagian lagi sedang proses studi S2.

Tenaga pengajar yang ada di madrasah ini diupayakan sesuai dengan bidangnya masing-masing sehingga diharapkan dapat melaksanakan kegiatan belajar mengajar dengan baik. Lebih lanjut kepala madrasah menegaskan bahwa guru berusaha untuk melakukan inovasi dalam kegiatan belajar mengajar (KBM) hal ini memang kami berikan kebebasan berkreasi secara mandiri, dalam upaya pengembangan profesionalisme diri tersebut mayoritas sudah dilaksanakan guru, ada indikasi bagi yang sudah tersertifikasi semakin mematangkan SDM dirinya. Adapun pembimbingan terhadap siswa terus dilakukan guru, dan saya sebagai kepala mengadakan visitasi dan supervisi secara klinis untuk beberapa kasus, tidak lain sebagai upaya memproduksi output lulusan nantinya secara maksimal.²³

Secara praktis dapat dikatakan bahwa guru harus benar-benar profesional yakni mempunyai sifat yang berorientasi pada keahlian teknik dengan pola sudut pandang yang obyektif. Sebagaimana teori

²³ Achmad Jani, S.Ag di MTs Plus Raden Paku Trenggalek, tanggal 11 November 2010.

Herberg menyatakan bahwa seorang pendidik yang profesional berkeinginan meningkatkan tanggungjawab dan otoritas, tugas yang menarik dan bervariasi, serta meningkatkan status dan penghargaan pada pribadi. Seorang profesional melihat tanggungjawab, kualitas dan otoritas, sifat keprofesionalannya akan memberinya status dan penghargaan dari masyarakat dan lingkungan profesinya.

Lebih lanjut penulis menanyakan tentang kegiatan guru sudahkah membuat perangkat pembelajaran secara komplit dan terstruktur rapi sesuai dengan mata pelajaran yang diampunya, 7 responden menjawab selalu (78%), 2 responden menjawab kadang-kadang (22%), 0 responden menjawab tidak pernah (0%).²⁴

Tenaga pengajar atau sering diistilahkan guru yang ada di MTs Plus Raden Paku ini menempatkan semua tenaga yang ada sesuai dengan keahliannya. Indikasi itu semakin kentara dengan adanya latar belakang ijazah pendidikan yang dimiliki oleh masing-masing individu yang ada.

Menurut penulis ada lima persyaratan yang harus melekat pada sebuah profesi. Pertama, bahwa sebuah profesi menuntut adanya suatu ketrampilan khusus yang berdasarkan konsep teori-teori ilmu yang mendalam. Kedua, menekankan pada suatu keahlian dalam bidang tertentu sesuai dengan bidang profesinya tersebut. Ketiga, menuntut adanya keahlian yang memadai dalam bidang profesinya, misalnya pendidikan keguruan dan keagamaan untuk seorang guru agama.

²⁴ Angket guru.

Keempat, memiliki kepekaan terhadap dampak kemasyarakatan dari profesinya itu. Kelima, profesi tersebut memungkinkan berkembang sejalan dengan dinamika kehidupan masyarakat.

b. Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)

MGMP merupakan pertemuan antara guru-guru mata pelajaran. Dalam musyawarah ini dibicarakan berbagai hal mengenai materi pelajarannya masing-masing, diantaranya tentang buku-buku pedoman yang dipakai, metode-metode penyampaian yang baik, batas-batas pelajaran pada semester I dan II dan lain-lainnya. Dari sisi lain hal ini merupakan bentuk upaya peningkatan kualitas tenaga kependidikan, karena dengan mengadakan pelatihan dan penataran seperti MGMP penguasaan guru akan bidang studi yang diajarkan semakin mantab. Dalam pelaksanaan forum Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) ini dilaksanakan secara marathon dengan mengikuti jadwal setiap kelompok MGMP baik tingkat Kelompok Kerja Madrasah (KKM) kecamatan maupun kabupaten, bersifat wajib dan mendatangkan narasumber ahli sesuai disiplin ilmunya.²⁵

Dengan sifat profesionalismenya, guru akan memiliki kharisma, wibawa dan gezag melekat pada dirinya, termasuk upaya peningkatan pribadinya dari berbagai segi. Figur guru profesional tidak akan merugikan siswanya dan teman sejawatnya maupun patner kerjanya. Ada tujuh perilaku profesional yang harus dimiliki guru, pertama,

²⁵ Ali Masdhofir, S.Ag, M.Pd.I di MTs Plus Raden Paku Trenggalek, tanggal 11 November 2010.

presensi pelaksanaan tugas di madrasah yang baik, kedua, memiliki kesiapan mengajar yang matang, ketiga, memiliki kesiapan pembimbing yang akurat, keempat, memiliki kemampuan melatih, kelima, memiliki kesiapan evaluasi, keenam, memiliki kemampuan membina kerjasama dengan teman sejawat dan patner kerjanya, ketujuh, mampu berlaku wajar pada setiap keadaan.

Serangkaian kebijakan di atas sesuai angket bahwa pihak madrasah mendorong dan menugaskan pada guru untuk mengikuti diklat dan pelatihan KTSP, seminar/ forum ilmiah lainnya, 7 responden menjawab sering (78%), 1 responden menjawab kadang-kadang (11%), 1 responden menjawab tidak pernah (11%).²⁶

- c. Dorongan kepala madrasah bagi para guru untuk melanjutkan studi lanjutan/ kuliah ke jenjang S2/ pascasarjana baik dalam maupun luar negeri.

Upaya kepala madrasah mendorong bawahan meningkatkan kualitas SDM menuju profesionalitas maksimal, yang lebih intensif berupa studi lanjutan ke S2. Hal ini dengan satu argumen bahwa semakin tingginya tuntutan aktualitas dunia pendidikan menuntut pula adanya peningkatan daya intelektualitas yang sepadan.²⁷ Dalam angket tentang pemberian dorongan kepala madrasah pada guru untuk mengembangkan keilmuan, profesinalisme dan karir, 7 responden menjawab pernah (78%), 1 responden menjawab tidak pernah (11%), 1 responden menjawab

²⁶ Angket guru.

²⁷ Drs. Wagiman di MTs Plus Raden Paku Trenggalek, tanggal 11 November 2010

kadang-kadang (11%). Bentuk dorongan tersebut antara lain dorongan kuliah S2 bagi guru, pembagian secara merata bergilir untuk mengikuti diklat dan pelatihan/ seminar pendidikan.²⁸

Dalam dimensi lain dalam angket yang penulis rekap fenomena manajemen dan kebijakan di atas sesuai dengan apresiasi kepala madrasah kepada bawahan. Dari pertanyaan tentang pemberlakuan *punishment and reward* atas prestasi dan kinerja yang sudah dicapai bawahan, 9 responden menjawab ada (100%), 0 responden menjawab tidak ada (0%), 0 responden menjawab asal-asalan (0%). Lebih lanjut dijelaskan apabila bawahan berprestasi kepala madrasah kadang memberikan tugas dan jabatan yang lebih tinggi, pemberian uang tunjangan/ bonus, uang lembur, piagam penghargaan dll. Dan apabila bawahan bermasalah kepala madrasah memberikan teguran, nasehat secara lisan, tulisan, maupun pengalih tugas bahkan pemberhentian secara kekeluargaan.²⁹

3. Peningkatan Mutu Pendidikan Umum dari Segi Siswa

a. Pengadaan les pada pelajaran-pelajaran umum.

Diantara mata pelajaran umum ada beberapa mata pelajaran yang dianggap sulit bagi anak sehingga perlu diadakan les tambahan di luar jam pelajaran, terutama bagi anak didik kelas IX. Karena diatas kertas siswa kelas IX memegang tanggungjawab untuk menentukan hasil

²⁸ Angket guru.

²⁹ Angket guru.

perolehan nilai UAN. Menjelang ujian mendatang (yakni Ujian Sekolah atau Ujian Akhir Nasional) sudah disiasati sejak dini, terutama untuk mencapai target yang diinginkan. Karena pada sisi lain hal itu merupakan salah satu indikator dari tingkatan mutu pendidikan yang akan dicapai.

Dalam salah satu angket siswa tentang pertanyaan apakah pihak guru memberikan tambahan pengajaran/ les khusus di luar jam pelajaran dalam menghadapi momentum ujian middle dan semester 23 responden menjawab ada (96%), 1 responden menjawab kadang-kadang (4%), 0 responden menjawab tidak ada (0%).³⁰ Dijelaskan kegiatan yang biasa dilaksanakan berupa les pelajaran umum karena dipandang urgen mengimbangi porsi jumlah jam yang kurang, karena untuk mata pelajaran agama sudah mencukupi. Khusus untuk menghadapi UAN diadakan les intensif bagi kelas IX rutin setiap pulang sekolah selama 2 jam dan sudah menjadi budaya dari generasi sebelumnya.

Kegiatan les pelajaran umum ini dilaksanakan secara spesifik pada pelajaran-pelajaran umum yang masuk dalam kategori Mafikkib (matematika, fisika, kimia, biologi dan bahasa Inggris). Les tambahan di luar jam pelajaran ini terutama untuk mendongkrak kualitas output siswa agar tidak kalah saing dengan lembaga pendidikan lain yang sederajat, termasuk di dalamnya SMP yang notabene alokasi pelajaran umumnya lebih terfokus dan dominan.

³⁰ Angket siswa.

Kebanyakan orang melihat banyaknya dan besarnya masalah-masalah yang diakibatkan oleh kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta menyadari implikasinya bagi pendidikan. Spesialisasi yang dituntut pada zaman modern ini dalam segala bidang menyebabkan individu hanya dapat berkomunikasi dengan orang dalam spesialisasinya yang sama. Jadi sangat diperlukan banyaknya perhatian terhadap pemberian pendidikan umum secara maksimal.

Menurut penulis, kemajuan ilmu pengetahuan yang pesat menyebabkan ilmu segera usang. Oleh sebab itu perlu diberi banyak penekanan terhadap konsep-konsep dan prinsip-prinsip kemampuan berfikir dan ketrampilan memecahkan masalah. Juga dalam menghadapi masalah yang kompleks perlu diberi kemampuan untuk melihat esensinya dalam bentuk yang lebih sederhana.

b. Pemberian conversation dan mufrodat.

Conversation ini dilaksanakan setiap hari, dengan mewajibkan murid-murid menggunakan bahasa Arab dan Inggris dengan alokasi waktu satu minggu bahasa Arab dan satu minggu bahasa Inggris. Untuk pemberian mufrodat dilaksanakan setiap pagi hari oleh para ustadz dan ustadzah. Secara praktis kegiatan ini menambah khasanah pemahaman anak dalam mata pelajaran bahasa Inggris secara komprehensif.

Ketika siswa ditanya tentang kebermanfaatan trik dan kegiatan tambahan yang diadakan pihak madrasah dalam meningkatkan kompetensi dan daya kreatifitas siswa, 11 responden menjawab ada,

bermanfaat (46%), 10 responden menjawab ada, tidak bermanfaat (42%), 3 responden menjawab tidak ada, tidak bermanfaat (12%).³¹

Kegiatan yang diberikan secara rutin dan terstruktur dalam jadwal kegiatan rutin adalah pemberian conversation dan mufrodat yang menjadi agenda wajib siswa.

Pelaksanaan conversation dan mufrodat dilaksanakan setiap hari, dengan mewajibkan murid menggunakan bahasa Arab dan bahasa Inggris dengan alokasi satu minggu bahasa Arab dan satu minggu bahasa Inggris yang langsung dibimbing oleh ustadz dan ustadzah.

Penyelenggaraan kegiatan ini merupakan kesatuan dari proses pembelajaran pada anak didik atau siswa, sehingga pada gilirannya proses itu tentunya secara signifikan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan optimal lembaga.

Ketika siswa ditanya seputar kegiatan ekstra kurikuler yang sesuai dengan konsep peningkatan mutu pendidikan di madrasah, 23 responden menjawab ada (96%), 0 responden menjawab tidak ada (0%), 1 responden menjawab tidak tahu (4%).³² Kegiatan ekstrakurikuler yang ada seperti Pramuka, muhadharah, kesenian hadrat, raddat, tari Islami, olahraga sepak bola, tennis meja, bulutangkis, bola voley, komputer. Dari angket ini diketahui bahwa pemberian conversation dan mufrodat menurut pola pemahaman siswa dianggap sesuatu yang berkaitan dengan mutu. Lebih lanjut

³¹ Angket siswa.

³² Angket siswa.

disampaikan tentang manfaat dari partisipasi siswa dalam kegiatan tersebut, 8 responden menjawab dapat menambah ilmu pengetahuan dan trik dalam pemecahan soal (33%), 7 responden menjawab dapat menambah dan mendongkrak nilai ujian (29%), 9 responden menjawab dapat mengetahui pengayaan materi secara kompleks dan target evaluasi belajar (38%).³³

- c. Pemberian beasiswa bagi siswa berprestasi dan dibebaskan segala biaya selama satu semester, baik dalam bidang prestasi akademik maupun non akademik.

Dengan adanya pemberian beasiswa ini secara tidak langsung dapat memberikan motivasi dan merespon kreatifitas siswa lebih lanjut.

Dalam angket apakah pihak madrasah memberikan motivasi/ dukungan terhadap pengembangan minat dan bakat siswa, dan memberikan penghargaan/ reward bagi siswa berprestasi, 21 responden menjawab madrasah rutin memberikan motivasi dan penghargaan siswa berprestasi dan punya minat dan bakat (88%), 2 responden menjawab madrasah terkadang memberikan motivasi dan penghargaan siswa berprestasi dan punya minat dan bakat bila dipandang perlu (8%), 1 responden menjawab madrasah tidak memberikan motivasi dan penghargaan siswa berprestasi dan punya minat dan bakat, tetapi diberikan pada momen khusus (4%).³⁴ Motivasi dan penghargaan diberikan berupa beasiswa siswa berprestasi baik akademik, maupun

³³ Angket siswa.

³⁴ Angket siswa.

non akademik, beasiswa siswa miskin, piagam, trophy, bebas iuran semester, pendampingan studi lanjutan, dana pembinaan dll.

Selain itu berdasarkan keterangan kepala madrasah bahwa beasiswa yang diterapkan tersebut merupakan salah satu bentuk pelayanan kenerluan siswa secara totalitas³⁵

4. Peningkatan Mutu Pendidikan Umum dari Segi Sarana dan Prasarana

a. Penggunaan alat dan media pelajaran umum secara terpadu.

Alat dan media yang tepat merupakan salah satu kunci sukses dari berhasilnya suatu proses belajar mengajar. Ketika penulis mengklarifikasi tentang realisasi fasilitas media dan alat pembelajaran serta penggunaannya dalam proses KBM, 9 responden menjawab lengkap dan sudah maksimal (37,5%), 12 responden menjawab lengkap dan kurang maksimal (50%), 3 responden menjawab kurang lengkap dan tidak maksimal (12,5%).³⁶

Secara umum dapat disimpulkan bahwa sarana prasarana yang ada di MTs Plus Raden Paku sudah memenuhi standar minimal bagi keberlangsungan sebuah lembaga pendidikan. Termasuk di dalamnya alat dan media pembelajaran yang disediakan. Hampir semua mata pelajaran yang disajikan sudah mempergunakan alat peraga dan media sesuai dengan porsi dan bidangnya masing-masing, namun dalam hal

³⁵ Achmad Jani, S.Ag di MTs Plus Raden Paku Trenggalek, tanggal 11 November 2010.

³⁶ Angket siswa.

penggunaan belum maksimal, disebabkan oleh beberapa kendala, baik dari skill guru maupun keterbatasan waktu, serta pencerapan nalar siswa yang belum bisa selaras dengan ada dan media yang diterapkan.

Secara logis, adanya alat dan media dalam proses belajar mengajar dapat mendorong respon dan sekaligus memberikan motivasi secara aktif kepada siswa dalam mengikuti kegiatan belajar mengajar. Dan tentunya apabila aspek motivasi yang terbina dan terencana akan menciptakan suatu kondisi yang ideal, pada gilirannya akan turut meningkatkan mutu pendidikan yang ada.

Dalam Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 Sisdiknas Bab XII pasal 45 ayat 1 dijelaskan : Setiap satuan pendidikan formal dan non formal menyediakan sarana dan prasarana yang memenuhi keperluan pendidikan sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan potensi fisik, kecerdasan intelektual, sosial, emosional, dan kejiwaan peserta didik. Secara langsung maupun tidak langsung adanya alat dan media memadai maka siswa pun akan timbul gairah dan semangat dalam belajar.

b. Pembangunan dan rehabilitasi gedung.

Pengembangan fisik merupakan salah satu penunjang belajar mengajar yang dominan dan sangat diperlukan. Kenyataan menunjukkan bahwa adanya suasana bangunan yang kondusif, bersih, nyaman dan indah dapat memberikan stimulan bagi individu di dalamnya untuk melaksanakan aktivitas secara lancar. Begitupun dalam proses belajar

mengajar, suasana fisik bangunan ataupun ruangan yang nyaman pada gilirannya akan menumbuhkan motivasi dan semangat dalam pembelajaran. Tentu imbasnya pada pencapaian dan peningkatan mutu pendidikan umum.

Menurut salah satu guru, menyebutkan bahwa kelayakan dan pemenuhan standar minimal bangunan dan lokasi ruang pembelajaran secara umum sudah berada di atas standar pelayanan minimal sesuai peraturan, tetapi perlu adanya pengembangan dalam beberapa hal, salah satunya penambahan ruang dan rehabilitasi gedung yang lebih baik sesuai standar internasional.³⁷

Dalam dunia pendidikan lazimnya diselenggarakan dalam suatu tempat yang memadai, rindang, sejuk dan nyaman. Dengan adanya gedung ataupun bangunan yang terawat, bersih dan layak pakai, proses pembelajaran akan semakin baik. Pembangunan dan rehabilitasi gedung merupakan bagian dari sebuah sistem dan proses pendidikan itu sendiri.

c. Pemasangan jaringan Internet/ Netshool dengan akses Hotspot Area/ Wifi LAN.

Hal ini secara global akan meningkatkan pengayaan khazanah pemikiran dan sumber ilmu secara komprehensif/ sumuliyah. Berdasarkan angket dapat kita ketahui salah satu yang menjadikan MTs ini bernilai plus dibanding lembaga lain, 17 responden menjawab adanya perpaduan antara model sekolah formal dengan model pesantren

³⁷ Karimudin Matondang, S.Pd.I di MTs Plus Raden Paku Trenggalek, tanggal 17 Oktober 2010.

(71%), 5 responden menjawab keunggulan budaya (bah) bahasa Arab dan Inggris dalam pembelajaran sehari-hari (21%), 2 responden menjawab mempunyai prestasi akademik dan non akademik yang mendominasi diantara MTs swasta lain di Trenggalek (8%).³⁸ Adanya pemberlakuan kelas unggulan yang sudah dirintis selama 2 tahun terakhir, dikhususkan bagi siswa yang punya prestasi di atas standar rata-rata siswa lainnya. Selain itu punya fasilitas jaringan internet/netschool dengan akses hotspot area/ wifi LAN secara gratis bagi semua siswa. Hal ini juga disampaikan kepala madrasah bahwa respon dunia luar terhadap perkembangan lembaga secara umum terjalin baik, buktinya lembaga kami diterima sebagai pilihan sekolah anaknya, dan dalam hal kerjasama dengan pihak luar seperti salah satunya dengan pihak Telkom, misal, dengan adanya Mou kerjasama internet sekolah yang berdayaguna maksimal.³⁹

Secara praktis, dapat penulis simpulkan bahwa era digital dewasa ini menuntut lembaga, termasuk guru, siswa praktisi di dalamnya untuk menguasainya. Sebab apabila tidak mengikuti maka akan tertinggal informasi global yang senantiasa update sepanjang waktu, termasuk wilayah pendidikan.

C. Faktor Pendukung dan Penghambat (SWOT)

³⁸ Angket siswa.

³⁹ Achmad Jani, S.Ag.di MTs Plus Raden Paku Trenggalek, tanggal 17 Oktober 2010.

Ketika peneliti konfirmasi dengan kepala madrasah tentang faktor pendukung dan faktor penghambat yang muncul dalam pelaksanaan kebijakan manajemen peningkatan mutu pendidikan menyatakan bahwa salah satu pendukungnya adalah hubungan secara organisatoris MTs dengan yayasan, mayoritas guru beragama Islam, berijazah S1 dan pernah mengenyam dunia peasantren, dibukanya beberapa pusat kegiatan siswa. Sedangkan yang menjadi penghambat antara lain kurangnya pengetahuan guru terhadap problematika kelembagaan, minimnya sarana prasarana pendukung dan pendanaan yang menunjang, kesadaran yang rendah atas pentingnya kerjasama dengan orang/ pihak lain.⁴⁰ Lebih lanjut dari analisa yang ada, kebijakan manajemen ini patut dilaksanakan di lembaga lain selama sikon dan pendukung lainnya memadai. Tetapi dengan catatan implementasi manajemen terkonep secara rapi, teratur, transparan dan fleksibel.

Di sisi lain dalam implementasi kebijakan madrasah dari proses perencanaan sampai kontrol komite sekolah selalu dilibatkan dan semua keputusan disahkan oleh Yayasan Pendidikan Islam Raden Paku Trenggalek sehingga masing-masing saling ada *matching* program (*take and give*).

Beragamnya kondisi lingkungan madrasah dan bervariasinya kebutuhan siswa di dalam proses pembelajaran ditambah lagi dengan kondisi geografi Indonesia yang sangat kompleks, seringkali tidak dapat diapresiasi secara lengkap oleh birokrasi pusat. Oleh karena itu di dalam proses peningkatan mutu pendidikan perlu dicari alternatif pengelolaan

⁴⁰ Achmad Jani, S.Ag. di MTs Plus Raden Paku Trenggalek, tanggal 17 Oktober 2010.

sekolah. Hal ini mendorong lahirnya konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Manajemen alternatif ini memberikan kemandirian kepada sekolah (termasuk madrasah) untuk mengatur dirinya sendiri dalam rangka peningkatan mutu pendidikan, tetapi masih tetap mengacu kepada kebijakan nasional. Konsekuensi dari pelaksanaan program ini adanya komitmen yang tinggi dari berbagai pihak yaitu orang tua/ masyarakat, guru, kepala sekolah, siswa dan staf lainnya di satu sisi dan pemerintah (Kementerian Agama dan Kementerian Pendidikan Nasional) di sisi lainnya sebagai patner dalam mencapai tujuan peningkatan mutu.

Dalam rangka pelaksanaan konsep manajemen ini, menurut penulis strategi yang dapat dilaksanakan oleh madrasah antara lain meliputi evaluasi diri untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan madrasah. Berdasarkan hasil evaluasi tersebut madrasah bersama-sama orang tua dan masyarakat menentukan visi dan misi madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan atau merumuskan mutu yang diharapkan dan dilanjutkan dengan penyusunan rencana program madrasah termasuk pembiayaannya, dengan mengacu kepada skala prioritas dan kebijakan nasional sesuai dengan kondisi madrasah dan sumber daya yang tersedia. Dalam penyusunan program, madrasah harus menetapkan indikator atau target mutu yang akan dicapai. Kegiatan yang tak kalah pentingnya adalah melakukan monitoring dan evaluasi program yang telah direncanakan sesuai dengan pendanaannya untuk melihat ketercapaian visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan kebijakan nasional dan target mutu yang dicapai serta melaporkan hasilnya kepada masyarakat

dan pemerintah. Hasil evaluasi (proses dan output) ini selanjutnya dapat dipergunakan sebagai masukan untuk perencanaan/ penyusunan program sekolah di masa mendatang (tahun berikutnya). Demikian terus menerus sebagai proses yang berkelanjutan.

Untuk pengenalan dan menyamakan persepsi sekaligus untuk memperoleh masukan dalam rangka perbaikan konsep dan pelaksanaan manajemen ini, maka sosialisasi harus terus dilakukan. Kegiatan-kegiatan yang bersifat pilot/ uji coba harus segera dilakukan untuk mengetahui kendala-kendala yang mungkin muncul di dalam pelaksanaannya untuk dicari solusinya dalam rangka mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan kendala yang muncul di masa mendatang. Harapannya dengan konsep ini, maka peningkatan mutu pendidikan akan dapat diraih oleh kita sebagai pelaksanaan dari proses pengembangan sumber daya manusia menghadapi persaingan global yang semakin ketat dan ditunjang oleh ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang secara cepat.

Adapun faktor pendukung yang menjadi modal dasar untuk melaksanakan manajemen peningkatan mutu pendidikan di MTs Plus Raden Paku, antara lain :

1. Madrasah ini berupaya terus maju dan berkembang guna memberikan pelayanan terbaik kepada siswa dan masyarakat serta terkoordinasi dengan baik pada yayasan naungan bernuansa agamis.

2. Adanya budaya warga MTs untuk bermusyawarah dan bergotong royong dalam menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi di sekolah secara profesional.
3. Adanya dukungan dari warga madrasah, masyarakat dan lembaga terkait dalam implementasi kebijakan manajerial (*saling kontrol, take and give*).
4. Telah terbentuknya Komite Sekolah sebagai wadah penyalur aspirasi masyarakat di sekolah dalam rangka memudahkan pencapaian visi, misi dan tujuan MTs.
5. Tersedianya sarana dan prasarana yang cukup lengkap seperti : gedung yang cukup memadai, koperasi, asrama, aula, lapangan, dan alat olahraga, mushola, laboratorium, perpustakaan, kantin, dan alat-alat kesenian serta para guru yang sebagian besar ijazahnya sesuai bidangnya masing-masing.

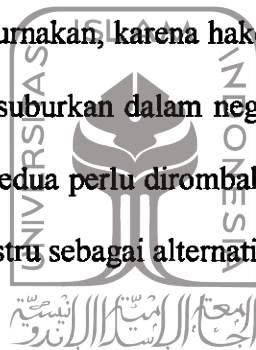
Dan sebagian sedang proses studi S2 dalam peningkatan kompetensinya.

Sedangkan yang menjadi faktor penghambat antara lain :

1. Tingkat kesadaran warga madrasah (guru dan siswa) kadang masih terpaku pada ketatnya tata tertib sekolah.
2. Masih kurangnya rasa memiliki warga madrasah ini terhadap pendidikan dan madrasah ini pada khususnya.
3. Masih adanya kepemimpinan kepala madrasah di MTs untuk mengambil suatu keputusan dibawah satu suara tanpa melibatkan partisipasi bawahannya dan terkadang sebagai corong kebijakan yayasan.
4. Masih kurangnya inisiatif warga madrasah untuk mengembangkan madrasahnyanya.

5. Kurangnya dana untuk pengelolaan asrama dan pusat kegiatan siswa (termasuk ekstrakurikuler) belum difungsikan secara maksimal untuk wahana kegiatan siswa yang efektif.

Dengan melihat faktor-faktor pendukung dan penghambat sebagaimana tersebut diatas, maka tampak sekali bahwa kekuatan yang dimiliki MTs untuk menerapkan kebijakan manajemen peningkatan mutu pendidikan ini perlu disempurnakan, karena hakekatnya pendidikan bernuansa Islami perlu tetap ditumbuhkan dalam negara ini, mind set lama bahwa madrasah adalah alternatif kedua perlu dirombak dan diganti dengan mind set baru, eksistensi madrasah justru sebagai alternatif pertama dan utama.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian yang disajikan dalam bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Keadaan dan mutu pendidikan di MTs Plus Raden Paku secara umum berada di atas standar rata-rata lembaga di wilayah Trenggalek, berkategori plus dan menjadi alternatif favorit masyarakat. Input diambil keijakan setiap penerimaan siswa baru diadakan seleksi ketat melalui berbagai jalur masuk yakni tes jalur umum, pengambilan peringkat nilai UASBN, dan penemulusuran minat dan bakat (agama, seni dan olahraga). Proses pembelajaran dilaksanakan dengan kolaborasi kurikulum Kementerian Agama, kurikulum Kementerian Pendidikan Nasional dan kurikulum terintegrasi Pondok Pesantren Modern (bidang bahasa) dan Salafiyah (bidang Aqidah Akhlak, Nahwu Shorof). Output secara umum rata-rata lulus 100% dan mayoritas melanjutkan ke jenjang lanjutan favorit.
2. Manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan umum menerapkan MBS difokuskan pada empat aspek, yakni kurikulum, guru, siswa dan sarana. Aspek kurikulum berwujud implementasi KTSP pada proses pengajaran, pendalaman materi mata pelajaran prioritas pada Mafikkib/ Ujian Akhir Nasional, pengadaan kelas unggulan. Segi guru berwujud penyesuaian tenaga pengajar sesuai bidangnya, pemberdayaan

MGMP, dorongan kepala madrasah pada bawahan untuk studi lanjutan S2. Segi siswa berwujud kegiatan les mata pelajaran umum, pemberian conversation dan mufrofat, beasiswa bagi siswa berprestasi. Dan aspek sarana berwujud penggunaan alat dan media pelajaran umum secara terpadu, pembangunan dan rehabilitasi gedung berkala dan pemasangan jaringan internet/ netschool dengan akses hotspot area/ wifi LAN.

B. Saran -saran

1. Kepada pihak kepala madrasah dan jajarannya perlu adanya upaya mempertahankan strategi kepemimpinan dan manajemen yang sudah dilaksanakan dengan mengadakan sentuhan inovasi baru pada sisi yang perlu dibenahi sesuai kebutuhan dunia pendidikan kekinian (konteks zaman aktual), perlu ada perancangan Rintisan Madrasah Berstandar Internasional (RMBI) serta mengadakan upaya akses kerjasama dengan luar negeri (Timur Tengah) seluas-luasnya agar dalam hal pembiayaan dan penjejang alumni dapat berjalan maksimal dan mampu setaraf level internasional (lembaga lokal bercitra rasa global).
2. Kepada pihak Yayasan Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek, perlu meningkatkan dan memperjelas posisi dan fungsi pendelegasian kewenangan manajemen pengelolaan terhadap MTs Plus Raden Paku secara jelas dan terstruktur rapi, sehingga akan terjadi hubungan sinergis harmonis dan saling melengkapi.
3. Kepada orang tua, agar selektif dan kontrol aktif dalam mensekolahkan anaknya dan mengadakan mediasi kerjasama secara harmonis dengan

pihak madrasah dan yayasan pondok pesantren modern, agar kualitas dan penjaminan mutu anak didik dapat tercapai maksimal dan akuntabel (*khaira ummah*). Salah satunya dengan membentuk wadah/ forum ikatan wali santri, yang menurut penulis belum muncul di lembaga ini.

4. Kepada instansi terkait (Kementerian Agama, Kementerian Pendidikan Nasional dan stakeholder lain) agar terus memberikan bantuan, binaan dan kontrol mutu terhadap lembaga secara berkesinambungan melalui akreditasi yang ketat, akurat dan berimbang. Jikalau perlu dikembangkan standarisasi mutu melalui badan standarisasi seperti ISO dan lainnya. Sehingga ke depan wajah baru dunia pendidikan akan bermutu secara optimal dan bukan hanya labelisasi saja. Paradigma sekolah negeri dan swasta perlu disejajarkan dan justru menjadi peluang untuk pengembangan mutu pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adair, John. 1994. *Menjadi Pemimpin yang Efektif*. Terj. Andre Asparsayogi. Jakarta : Gramedia.
- A.F. Stoner, James et. All. 1995. *Manajemen*. Terj. Alexander Sindodno, New Jersey : Printice-Hall.
- Ahmad, Dzaujak. 1996. *Petunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar*. Jakarta : Depdikbud.
- Ahmad, H. M. 1998. *Pengembangan Kurikulum*, Bandung : CV. Pustaka Setia.
- Al Baqir, Muhammad. 1994. *Mutiara Nahjul Balaghoh*. Bandung : Mizan.
- Anon. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah : Buku I Konsep dan Pelaksanaan*. Jakarta : Direktorat SLP Dirjen Dikdasmen Depdiknas.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Arifin, Muyazin. 2000. *Ilmu Pendidikan Islam : Suatu Tinjauan Teoritis dan Praktis Berdasarkan Pendekatan Interdisipliner*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Ariyani, Doretea Wahyu. 1999. *Manajemen Kualitas*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Ballantine, Jeane H. 1983. *The Sociology of Education*. New Jersey : Prentice Hall, Ine Englewood Cliff.
- Bawani, Imam. 1987. *Segi-segi Pendidikan Islam*. Surabaya : Al-Ikhlash.
- Champman, Judith (ed.). 1990. *School-Based Decision Making and Management*. London : The Palmer Press.
- Dajelani, H.A. Kadir. 2000. *Konsepsi Pendidikan Agama Islam (Dalam Era Transformasi Global)*. Cetakan Kedua. Jakarta : CV. Putra Harapan.
- Departemen Agama Republik Indonesia. 1989. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Semarang : CV. Toha Putra.
- Duhou, Ibtisam Abu. 2004. *School Based Management*. Jakarta : Kencana.

- Fadjar, A. Malik. 1998. *Visi Pembaharuan Pendidikan Islam. Cetakan Pertama.* Jakarta : CV. Alfa Grafikatama.
- Faisal, Sanapiah. 1990. *Penelitian Kualitatif Dasar-dasar dan Aplikasi. Cetakan Pertama.* Malang : Yayasan Asih Asih Asuh Malang.
- Fatah, Nanang. 2003. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah.* Bandung : Pustaka Bani Quraisy.
- Ghoffar, Abdul. 2006. *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 6. Cetakan Ketiga.* Jakarta : Pustaka Imam Asy-Syafi'i.
- Gorton, Richard A. 1976. *School Administration.* Dubuque Iowa : Wm.C.Brwn Campany.
- Hadi, Imam Samsul. 2007. *"Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Di Era Otonomi (Studi Kasus Tentang Problema Implementasi MBS di MAN Daerah Kota Trenggalek)"*, Tesis Program Pascasarjana Magister Studi Islam UII Yogyakarta, Yogyakarta : UII Yogyakarta.
- Hadi, Sutrisno. 1991. *Metodologi Research 2. Cet.XX.* Yogyakarta : Andi Offset.
- Hamalik, Oemar. 2002. *Perencanaan Pengajaran Berdasarkan Pendekatan Sistem.* Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Huda, Moh. Syamsul, *"Kebijakan Pemerintah di Bidang Pendidikan Agama Islam dan Moral Siswa"*, makalah disampaikan pada Seminar Sehari Profesionalisme Guru Agama dalam Era Otonomi Daerah diselenggarakan Kantor Departemen Agama Propinsi Jawa Timur, Surabaya 25 Maret 2000.
- Indrakusuma, Amir Daien. 1973. *Pengantar Ilmu Pendidikan.* Surabaya : Usaha Nasional.
- Irawan, Ade dkk. 2004. *Mendagangkan Sekolah (Studi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah).* Jakarta : ICW.
- Kartono, Kartini. 1998. *Pemimpin dan Kepemimpinan.* Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Komariah, Aan dan Cipi Triatna. 2006. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif.* Cetakan Kedua. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Kusrini, Siti. 1991. *Strategi Pembelajaran Pendidikan Agama Islam.* Malang: IKIP Malang.

- Majid, Abdul. 2004. *Pendidikan Agama Islam Berbasis Kompetensi*. Jakarta : PT Remaja Rosdakarya.
- Malik Bahri, Abdul. 1994. *Filsafat Pendidikan*. Semarang : Lembaga Studi Iqro' (LSI).
- Moeleong, Lexy J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Cetakan Keenambelas. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Muhaimin. 2003. *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*. Jakarta : Pustaka Pelajar.
- Mulyasa, E. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Cetakan Ketujuh. Jakarta : Rosada.
- Muljanto, Heru. 2007. *Panduan Pelatihan/ Pendampingan Penyusunan KTSP Bagi Guru Anggota KKG/ MGMP*. Surabaya : Dirjen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, LPMP Jatim.
- Nurkholis. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori dan Praktek*. Jakarta : Rosda.
- Nurhasan. 1994. *Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia, Kurikulum untuk Abad 21, Indikator Cara Pengukuran dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Mutu Pendidikan*. Jakarta : PT. Sindo.
- Nurrawi, Arif . 2010. "Aplikasi MBS pada Madrasah" dalam Ikhlas Beramal, VII (233) : 33. Surabaya.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan*, Departemen Agama RI : Jakarta, 2008.
- Poerwadarminta, W.J.S. 1984. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta : Balai Pustaka.
- Purwanto M. Ngalim. 2001. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Rangkuti. 2002. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Berorientasi Konsep Perencanaan Strategi untuk Menghadapi Abad 21*. Jakarta : PT Gramedia Utama.
- Rochaeti, Eti. 2005. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara.

- Rosyada, Dede. 2004. *Paradigma Pendidikan Demokatis*. Jakarta : Kencana.
- Sarijo, Marwan. 1996. *Bunga Rampai Pendidikan Agama Islam*. Jakarta : CV. Amisco.
- Siagian, Sondang P. 1980. *Filsafat Administrasi*. Jakarta : Gunung Agung.
- Soekarno. K, 1986. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta : Miswar.
- Soetjipto dan Rafli Kosasi. 2004. *Profesi Keguruan*. Cetakan Kedua. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Shaleh, Abdul Rachman. 2004. *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Suprayogo, Imam. 1999. *Reformulasi Pendidikan Islam*. Malang : STAIN Press.
- Surakhmad, Winarno. 1989. *Dasar dan Teknik Research dengan Metodologi Ilmiah*. Bandung : Tarsito.
- Suryadi, Ace dan H.A.R. Tilaar. 1993. *Analisis Kebijakan Pendidikan (Suatu Pengantar)*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Sujanto, Bedjo. 2004. *Mensiasati Manajemen Berbasis Sekolah di Era Krisis yang Berkepanjangan*. Jakarta : ICW.
- Syafarudin. 2002. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*. Jakarta: Grasindo.
- Tafsir, Ahmad. 1992. *Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam*. Cetakan Pertama. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Tanpa Nama. 2006. *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (Sebuah Panduan Praktis)*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Tanpa Nama. 2006. *Undang-undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan*. Jakarta : Departemen Agama RI Direktorat Jenderal Pendidikan Agama Islam.
- Tim Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam/ Direktorat Pendidikan Keagamaan Islam dan Pondok Pesantren. 2003. *Pola Pengembangan Pondok Pesantren*. Jakarta : Proyek Peningkatan Pendidikan Luar Sekolah pada Pondok Pesantren.

Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan. 1989. *Administrasi Pendidikan*, Malang : IKIP Malang.

Umaedi. 2004. *Manajemen mutu berbasis Sekolah/ Madrasah (MMBS/M)*. Jakarta : CEQM.

Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) beserta penjelasannya, Bandung : Citra Umbara.

UU RI No. 20 Tahun 2003. *Tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) Beserta Penjelasannya*. Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional.

www.kompas.com, *Membina Mutu Pendidikan*, 3 Februari 2010.

Yasin. 2010. "*Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Kelas Unggulan Di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Munjungan Dan Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Model Trenggalek*". Tesis Program Pascasarjana , Program Studi Pendidikan Islam, Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam, Tulungagung : STAIN Tulungagung.

Yusuf, Mohamad Yasin. 2009. "*Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MTsN Tunggangri Tulungagung)*", Tesis Magister Manajemen Pendidikan Islam, Tulungagung : Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Tulungagung.

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Lampiran 1

Daftar Pertanyaan Wawancara untuk Kepala MTs Plus Raden Paku Trenggalek

1. Bagaimana pendapat Anda tentang manajemen peningkatan mutu pendidikan di lembaga yang Anda kelola, sudahkah berjalan sesuai dengan prinsip sekolah efektif dan implementasi MBS ?
2. Bagaimana keadaan dan mutu pendidikan di MTs Plus Raden Paku Trenggalek ditinjau dari input, proses dan output menurut analisa Anda ?
3. Apa saja manajemen yang diimplementasikan di MTs Plus Raden Paku Trenggalek dalam rangka peningkatan mutu pendidikan secara umum dan bagaimana peran Anda selaku manajer/ kepala madrasah ?
4. Menurut Anda, apakah sosialisasi strategi pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan madrasah masih bersifat internal lembaga atau sudah disosialisasikan kepada masyarakat ?
5. Bagaimana sistem yang diterapkan dalam perencanaan program strategis MTs kaitannya dengan program madrasah, program pembelajaran, rekrutmen siswa baru, pembinaan bawahan dan penggalangan dana ?
6. Apakah madrasah memberdayakan staf dan personil bawahan dalam melayani keperluan siswa ?
7. Kurikulum apa saja yang dikembangkan di MTs Plus Raden Paku Trenggalek?
8. Sejauh pengamatan Anda, apakah para guru berusaha untuk melakukan inovasi dalam kegiatan belajar mengajar (KBM) dan mengadakan upaya pengembangan profesionalisme diri serta pembimbingan terhadap guru dan siswa dalam memproduksi output lulusan ?
9. Bagaimana respon dunia luar terhadap perkembangan lembaga yang Anda kelola selama ini, dan adakah upaya kerjasama dengan pihak lain ?
10. Apa saja faktor pendukung dan penghambat yang muncul dalam pelaksanaan manajemen dan kebijakan peningkatan mutu pendidikan, dan menurut Anda apakah manajemen tersebut layak dikembangkan di lembaga lain ?

3 responden menjawab a (33%), 5 responden menjawab b (56%), 1 responden menjawab c (11%).

8. Apakah kepala madrasah memberikan dorongan pada guru untuk mengembangkan keilmuan, profesionalisme dan karir ? Jika ya, berikan contohnya !

a. pernah b. tidak pernah c. kadang-kadang
7 responden menjawab a (78%), 1 responden menjawab b (11%), 1 responden menjawab c (11%).

Bentuk dorongan tersebut antara lain dorongan kuliah S2 bagi guru, pembagian secara merata bergilir untuk mengikuti diklat dan pelatihan/seminar pendidikan.

9. Apakah Anda pernah menanyakan tentang peran aktif dan kehadiran siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler ?

a. pernah b. kadang-kadang c. tidak pernah
6 responden menjawab pernah (67%), 3 responden menjawab kadang-kadang (33%), 0 responden menjawab tidak pernah (0%).

10. Apakah pihak madrasah mendorong dan menugaskan pada guru untuk mengikuti diklat dan pelatihan KTSP, seminar/ forum ilmiah lainnya ?

a. sering b. kadang-kadang c. tidak pernah
7 responden menjawab a (78%), 1 responden menjawab b (11%), 1 responden menjawab c (11%).

Pedoman Wawancara Guru :

11. Apakah nilai UAN siswa menunjukkan peningkatan signifikan dari tahun ke tahun ?
12. Bagaimana pelaksanaan forum Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) yang dijalankan para guru ?
13. Menurut observasi Anda apakah bangunan dan lokasi ruang pembelajaran sudah layak dan memenuhi standar minimal ?
14. Apakah kepala madrasah mendorong guru untuk melanjutkan studi S2/ S3 ? Uraikan bentuk dorongan tersebut bila ada !
15. Dalam proses penerimaan siswa baru apakah Anda dilibatkan dalam perumusan dan penetapan input siswa, termasuk seleksi

Lampiran 3

Daftar Angket untuk Siswa Sifat Terbuka/ Bebas

Petunjuk Pengisian :

1. Bacalah Basmalah sebelum menjawab pertanyaan di bawah ini.
2. Bacalah pertanyaan dan alternatif jawaban dengan cermat dan teliti.
3. Berilah tanda silang (x) pada jawaban a, b atau c yang Anda anggap paling benar.
4. Tulislah pendapat atau uraian apabila ada pertanyaan lanjutan.

Data Pribadi

Nama lengkap :

Jenis Kelamin :

Kelas :

Responden :

- 24 siswa dari total 397 siswa dengan perincian :
- 8 siswa dari kelas VII (4 pa dan 4 pi)
 - 8 siswa dari kelas VIII (4 pa dan 4 pi)
 - 8 siswa dari kelas IX (4 pa dan 4 pi)

1. Bagaimana kebijakan manajemen kepala madrasah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan saat ini menurut pengamatan Anda ?

- a. baik dan setuju terus dikembangkan
- b. kurang setuju karena terlalu memberatkan
- c. tidak setuju dan harus diganti dengan manajemen baru

19 responden menjawab a (79%), 3 responden b (13%), 2 responden menjawab c (8%).

2. Melalui proses apakah Anda diterima di MTs ini (kegiatan penerimaan siswa baru) ? Dan tuliskan pendapat Anda apakah kegiatan seleksi tersebut sudah ada transparansi/ open house ?

- a. Jalur pendaftaran tes umum/ tes tulis, wawancara, mengaji, dan ibadah
- b. Jalur ranking nilai UASBN pada SD/MI sebelumnya
- c. Jalur penelusuran minat dan bakat baik prestasi olahraga, seni, dan keagamaan lainnya

17 responden menjawab a (71%), 5 responden menjawab b (21%), 2 responden menjawab c (8%).

Secara umum responden menjawab seleksi diadakan sangat transparan/ terbuka/ open house dan dilaksanakan secara online dan ketat sekali.

3. Menurut Anda apakah yang menjadikan MTs ini bernilai plus dibanding lembaga lain ? Jika tidak ada dalam item pilihan, sebutkan alternatif lain !
- adanya perpaduan antara model sekolah formal dengan model pesantren
 - keunggulan budaya (biah) bahasa Arab dan Inggris dalam pembelajaran sehari-hari
 - mempunyai prestasi akademik dan non akademik yang mendominasi diantara MTs swasta lain di Trenggalek

17 responden menjawab a (71%), 5 responden menjawab b (21%), 2 responden menjawab c (8%).

Adanya pemberlakuan kelas unggulan yang sudah dirintis selama 2 tahun terakhir, dikhususkan bagi siswa yang punya prestasi di atas standar rata-rata siswa lainnya. Selain itu punya fasilitas jaringan internet/ netschool dengan akses hotspot area/ wifi LAN secara gratis bagi semua siswa.

4. Menurut Anda bagaimanakah fasilitas media dan alat pembelajaran serta penggunaannya dalam proses KBM ?
- lengkap dan sudah maksimal
 - lengkap dan kurang maksimal
 - kurang lengkap dan tidak maksimal

9 responden menjawab a (37,5%), 12 responden menjawab b (50%), 3 responden menjawab c (12,5%).

5. Apakah pihak madrasah memberikan motivasi/ dukungan terhadap pengembangan minat dan bakat siswa, dan memberikan penghargaan/ reward bagi siswa berprestasi ? Jika ada sebutkan yang Anda ketahui !
- madrasah rutin memberikan motivasi dan penghargaan siswa berprestasi dan punya minat dan bakat
 - madrasah terkadang memberikan motivasi dan penghargaan siswa berprestasi dan punya minat dan bakat bila dipandang perlu
 - madrasah tidak memberikan motivasi dan penghargaan siswa berprestasi dan punya minat dan bakat, tetapi diberikan pada moment khusus

21 responden menjawab a (88%), 2 responden menjawab b (8%), 1 responden menjawab c (4%).

Motivasi dan penghargaan diberikan berupa beasiswa siswa berprestasi baik akademik, maupun non akademik, beasiswa siswa miskin, piagam, trophy, bebas iuran semester, pendampingan studi lanjutan, dana pembinaan dll.

6. Adakah kegiatan ekstra kurikuler yang sesuai dengan konsep peningkatan mutu pendidikan di madrasah Anda? Jika ada, sebutkan yang kamu ikuti !
- a. ada b. tidak ada c. tidak tahu

23 responden menjawab a (96%), 0 responden menjawab b (0%), 1 responden menjawab c (4%).

Kegiatan ekstrakurikuler yang ada seperti Pramuka, muhadharah, kesenian hadrat, raddat, tari Islami, olahraga sepak bola, tennis meja, bulutangkis, bola voley, komputer.

7. Jika ada, apakah manfaat dari partisipasi Anda dalam kegiatan tersebut?
- a. dapat menambah ilmu pengetahuan dan trik dalam pemecahan soal
b. dapat menambah dan mendongkrak nilai ujian
c. dapat mengetahui pengayaan materi secara kompleks dan target evaluasi belajar

8 responden menjawab a (33%), 7 responden menjawab b (29%), 9 responden menjawab c (38%).

8. Dalam menghadapi momentum ujian midle dan semester apakah pihak guru memberikan tambahan pengajaran/ les khusus di luar jam pelajaran ?
Jika ya, sebutkan bentuknya !

- a. ada b. kadang-kadang c. tidak ada

23 responden menjawab a (96%), 1 responden menjawab b (4%), 0 responden menjawab c (0%).

Kegiatan yang biasa dilaksanakan berupa les pelajaran umum karena dipadang urgen mengimbangi porsi jumlah jam yang kurang, karena untuk mata peajaran agama sudah mencukupi. Khusus untuk menghadapi UAN diadakan les intensif bagi kelas IX rutin setiap pulang sekolah selama 2 jam dan sudah menjadi budaya dari generasi sebelumnya.

9. Apakah pihak sekolah mengadakan trik dan kegiatan tambahan dalam meningkatkan kompetensi dan daya kreatifitas siswa dan apakah bermanfaat bagi Anda? Jika ada, sebutkan yang Anda ketahui !

- a. ada, bermanfaat
b. ada, tidak bermanfaat
c. tidak ada, tidak bermanfaat

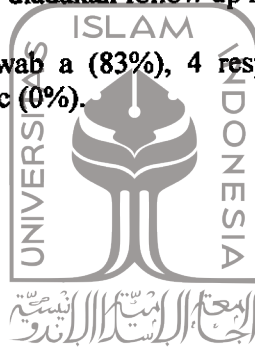
11 responden menjawab a (46%), 10 responden menjawab b (42%), 3 responden menjawab c (12%).

Kegiatan yang diberikan secara rutin dan terstruktur dalam jadwal kegiatan rutin adalah pemberian conversation dan mufrodat yang menjadi agenda wajib siswa.

10. Apakah kebijakan penetapan dan pelaksanaan evaluasi belajar sudah terlaksana baik dan apakah guru melakukan follow up terhadap hasil belajar siswa ?

- a. baik, maksimal dan selalu diadakan follow up dengan rutin
- b. kurang maksimal dan selalu diadakan follow up kurang rutin
- c. tidak masimal dan diadakan follow up meski tidak rutin

20 responden menjawab a (83%), 4 responden menjawab b (17%), 0 responden menjawab c (0%).



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

**Struktur Kurikulum MTs Plus
Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek
Tahun Pelajaran 2010/2011**

K o m p o n e n	Kelas dan Alokasi Waktu		
	VII	VIII	IX
A. Mata Pelajaran			
1. Pendidikan Agama Islam			
a. Al-Qur'an Hadits	2	2	2
b. Aqidah Akhlak	2	2	2
c. Fiqih	2	2	2
d. Sejarah Kebudayaan Islam	2	2	2
2. Pendidikan Kewarganegaraan	2	2	2
3. Bahasa Indonesia	4	4	4
4. Bahasa Arab	2	2	2
5. Bahasa Inggris	4	4	4
6. Matematika	4	4	4
7. Ilmu Pengetahuan Alam	4	4	4
8. Ilmu Pengetahuan Sosial	4	4	4
9. Seni Budaya	2	2	2
10. Pendidikan Jasmani, Olahraga, dan Kesehatan	2	2	2
11. Keterampilan/TIK	2	2	2
B. Muatan Lokal *			
1. Bahasa Daerah (Jawa)	1	1	1
2. Aswaja	1	1	1
C. Pengembangan Diri **	2	2	2
J u m l a h	42	42	42

Sumber : *Dokumentasi MTs Plus Raden Paku Trenggalek, 2010*

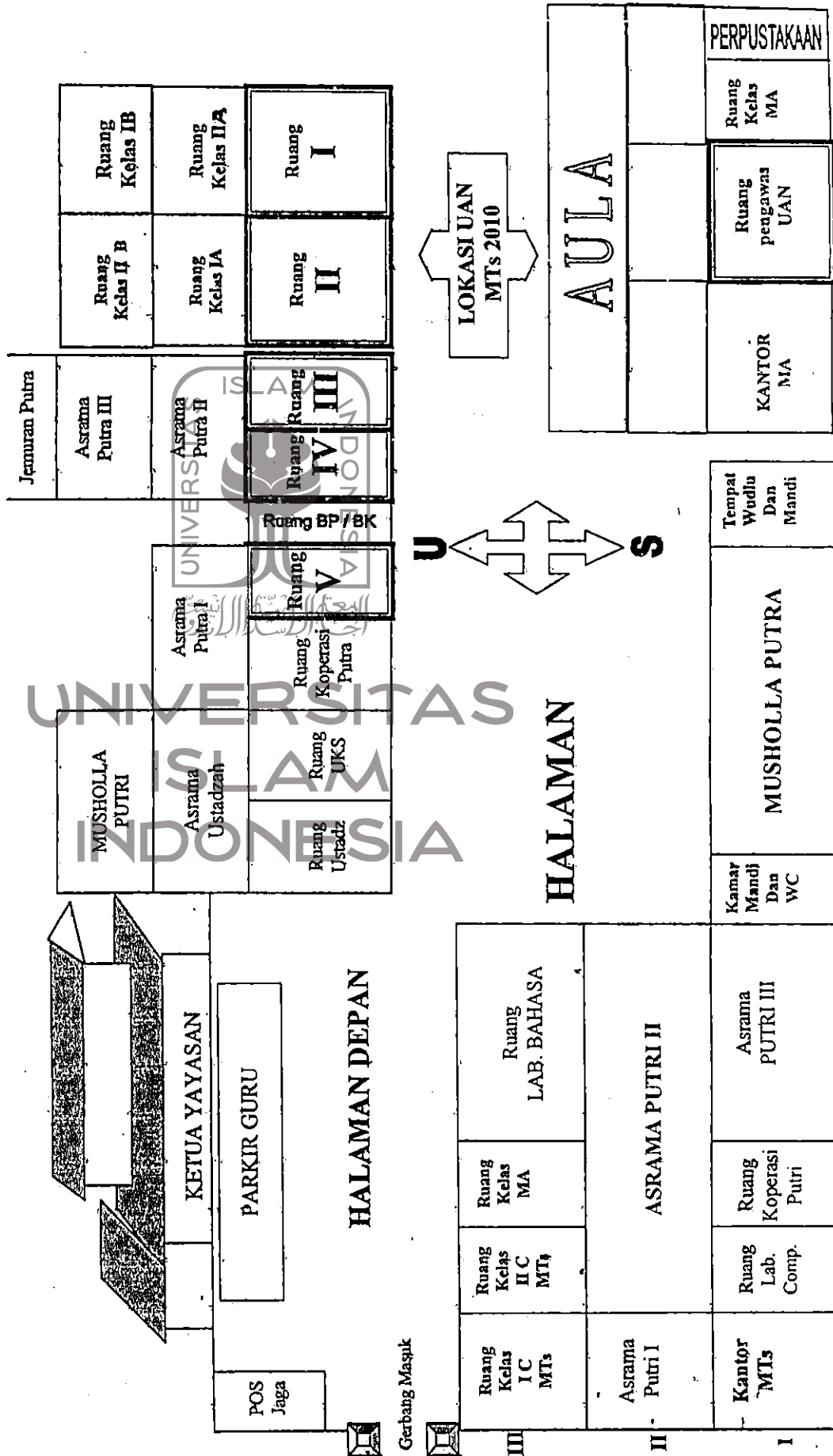
Keterangan:

- *) Kegiatan kurikuler untuk mengembangkan kompetensi yang disesuaikan dengan ciri khas dan potensi daerah, yang ditentukan oleh satuan pendidikan (madrasah).
- ***) Bukan mata pelajaran tetapi harus diasuh oleh guru dengan tujuan memberikan kesempatan peserta didik untuk mengembangkan diri sesuai dengan kebutuhan, bakat, minat, dan kondisi satuan pendidikan (madrasah).

Kurikulum yang diimplementasikan mencakup :

1. Kurikulum Kementerian Agama dan Kementerian Pendidikan Nasional (MTs Plus Raden Paku Trenggalek terakreditasi sebagai pendidikan formal)
2. Kurikulum Pondok Modern (diterapkan dalam bidang pengajaran bahasa, disiplin dan keorganisasian)
3. Kurikulum Safiyah (sebagai dasar aqidah, pembelajaran Akhlak dan pembelajaran ilmu Nahwu dan shorof untuk membaca kitab kuning)

DENAH LOKASI
MTs Plus Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek Tahun 2010



**HARI EFEKTIF SEKOLAH, EFEKTIF FAKULTATIF DAN HARI LIBUR SEKOLAH PROVINSI JAWA TIMUR
TAHUN PELAJARAN 2010/2011**

UNTUK TK/RA, SD/MI, SMP, SMA/MA/SMK DAN YANG SEDERAJAT

IO	BULAN	TANGGAL																																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
1	July-10																																	
2	August-10	LU	19	20	21	22	23	24	LU	LHR	LHR	LHR	EF1	EF2	LU	EF3	LHB	EF4	EF5	EF6	EF7	LU	EF8	EF9	EF10	EF11	EF12	EF13	LU	EF14	EF15			
3	September-10	EF16	EF17	EF18	EF19	LU	LHR	LHR	LHR	LHR	LHR	LU	LHR	LHR	LHR	LHR	LHR	LHR	LU	26	27	28	29	30	31	LU	32	33	34	35				
4	October-10	36	37	LU	38	39	40	41	42	43	LU	44	45	46	47	48	49	LU	50	51	52	53	54	55	LU	56	57	58	59	60	61	LU		
5	November-10	62	63	64	65	66	67	LU	68	69	70	71	72	73	LU	74	75	LHB	76	77	78	LU	79	80	81	82	83	84	LU	85	86			
6	December-10	87	88	89	90	LU	91	LHB	92	93	94	95	LU	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	LHB	LU	LS1	LS1	LS1	LS1	LS1			
7	January-11	LHB	LU	1	2	3	4	5	6	LU	7	8	9	10	11	12	LU	13	14	15	16	17	18	LU	19	20	21	22	23	24	LU	25		
8	February-11	26	27	LHB	28	29	LU	30	31	32	33	34	35	LU	36	37	LHB	38	39	40	LU	41	42	43	44	45	46	LU	47					
9	March-11	48	49	50	51	LHB	LU	52	53	54	55	56	57	LU	58	59	60	61	62	63	LU	64	65	66	67	68	69	LU	70	71	72	73		
0	April-11	74	75	LU	76	77	78	79	80	81	LU	82	83	84	85	86	87	LU	88	89	90	91	LHB	92	LU	93	94	95	96	97	98			
1	May-11	LU	99	100	101	102	103	104	LU	105	106	107	108	109	110	LU	111	LHB	112	113	114	115	LU	116	117	118	119	120	121	LU	122	123		
2	June-11	124	LHB	125	126	LU	127	128	129	130	131	132	LU	133	134	135	136	137	138	LU	LS2	LS2	LS2	LS2	LS2	LU	LS2	LS2	LHB	LS2				
3	July-11	LS2	LS2	LU	LS2	LS2	LS2	LS2	LS2	LS2	LS2	LU																						

KETERANGAN:

- LHB : LIBUR HARI BESAR
- LU : LIBUR UMUM
- LS1 : LIBUR SEMESTER 1
- LS2 : LIBUR SEMESTER 2
- LPP : LIBUR PERMULAAN PUASA
- LHR : LIBUR SEKITAR HARI RAYA
- EF : HARI BELAJAR EFEKTIF FAKULTATIF

HARI EFEKTIF SEKOLAH

- SEMESTER 1 : 106 HARI
- SEMESTER 2 : 138 HARI
- HARI BELAJAR EFEKTIF FAKULTATIF : 19 HARI

Libur Hari Besar :

- 10 Juli 2010 : Isra Mi'raj Nabi Muhammad SAW
- 17 Agustus 2010 : Proklamasi Kemerdekaan RI
- 10-11 September : Hari Raya Idul Fitri 1427 H
- 17 Nop. 2010 : Hari Raya Idul Adha 1430 H
- 7 Des. 2010 : Tahun Baru Hijriah 1431 H
- 25 Des. 2010 : Hari Raya Natal
- 1 Januari 2011 : Tahun Baru Masehi
- 3 Februari 2011 : Tahun Baru Imlek 2561
- 16 Februari 2011 : Maulid Nabi Muhammad SAW
- 5 Maret 2011 : Hari Raya Nyepi
- 22-Apr-11 : Wafat Isa Almasih
- 17 Mei 2011 : Hari Raya Waisak
- 2 Juni 2011 : Kenaikan Isa al-Masih

catatan :

- 1 Hari Libur Pemitu/ Plikada Menyusuaikan
- 2 Sumber : Keputusan Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur Nomor 420/2754/103.02/2010, Tanggal 3 Mei 2010 Tentang Hari Sekolah dan Hari Libur bagi Sekolah/ Madrasah di Provinsi Jawa Timur Tahun Pelajaran 2010/ 2011
- 3 Dlgandakan kembali sesuai dengan aslinya oleh Mapenda Kantor Kementerian Agama Kab. Kediri



PROGRAM PASCASARJANA (S2) MAGISTER STUDI ISLAM UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II, Yogyakarta 55281, Telp./Fax. (0274) 523637; Website: msi-uii.net; E-mail: info@msi-uii.net

Nomor : 041/PPs-MSI/II/2011
Hal : Permohonan Izin Penelitian

Yogyakarta, 4 Februari 2011

Kepada Yth:
Kepala Sekolah MTs Plus Raden Paku, Trenggalek
Di
Trenggalek

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Program Pascasarjana (S-2) Magister Studi Islam Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta menyatakan bahwa:

Nama : Nurul Maslihah
NIM : 08913176
Konsentrasi : Pendidikan Islam



adalah Mahasiswa Program Pascasarjana Magister Studi Islam Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia dan saat ini yang bersangkutan sedang dalam proses penyelesaian Tesis dengan judul: "Analisis Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MTs Plus Raden Paku Trenggalek Tahun 2010)".

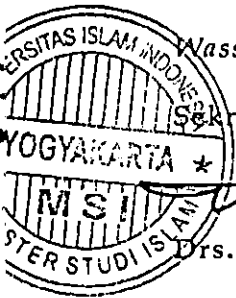
Sehubungan dengan hal tersebut, kami mohon kepada Bapak/Ibu untuk memberikan izin kepada yang bersangkutan guna melakukan penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin.

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Sekretaris Program,

Drs. H. Syarif Zubaidah, M.Ag





YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM RADEN PAKU
MADRASAH TSANAWIYAH (MTs) PLUS
RADEN PAKU TRENGGALEK

Alamat : Jl. Ki Mangun Sarkoro 17 B Trenggalek Telp (0355) 796030

SURAT KETERANGAN
Nomor : MTs-RP/95/B-3.A-1/II/2011

Menindaklanjuti surat Sekretaris Program Pascasarjana (S2) Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta Nomor : 041/PPs-MSI/II/2011 tertanggal 04 Pebruari 2011 perihal Permohonan Izin Penelitian, maka kami selaku Kepala MTs Plus Raden Paku Trenggalek menerangkan bahwa:

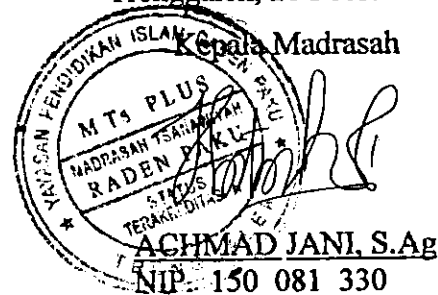
Nama : Nurul Maslihah
NIM : 089131176
Konsentrasi : Pendidikan Islam



Telah mengadakan penelitian di MTs Plus Raden Paku Trenggalek dengan judul "Analisis Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MTs Plus Raden Paku Trenggalek Tahun 2010)."

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Trenggalek, 20 Pebruari 2011



Tembusan disampaikan kepada Yth. :

1. Ketua Program Pascasarjana S2 MSI-UII Yogyakarta
2. Yang bersangkutan
3. Arsip

CURRICULUM VITE

- A. RIWAYAT PRIBADI :
1. Nama Lengkap : Nurul Maslihah, S.Ag
 2. Tempat/ Tanggal Lahir : Tulungagung, 26 April 1972
 3. Jenis Kelamin : Perempuan
 4. Agama : Islam
 5. Pekerjaan : PNS (Kepala MIS di lingkungan Kankemenag Kab. Trenggalek/ MI Jayan Karanganyar)
 6. Alamat Instansi : Jl. Soekarno Hatta Gg. Apel Telp./ Fax. (0355) 791630 Trenggalek Pos Box No. 14 Kode Pos 66313
 7. Alamat Rumah : RT 12 RW 03 Desa/Kec. Karanganyar Kabupaten Trenggalek Pos 66361 HP. 085655718555
 8. Pendidikan Terakhir : Sarjana S1 Tarbiyah/ PAI IAIN Sunan Ampel Tulungagung
- B. RIWAYAT PENDIDIKAN
1. MI Sunan Giri Boro, Kec. Kedungwaru, Kab. Tulungagung, lulus tahun 1984
 2. MTsN Karangrejo, Kec. Karangrejo, Kab. Tulungagung, lulus tahun 1987
 3. PGAN Tulungagung, Kab. Tulungagung, lulus tahun 1990
 4. IAIN Sunan Ampel Tulungagung, Kab. Tulungagung, lulus tahun 1994
- C. RIWAYAT PEKERJAAN
1. Guru Kelas pada MIS di Lingkungan Kandepag Kab. Tulungagung Tahun 1998 – 2003 (MIN Ngepoh Kec. Tanggunggunung Kab. Tulungagung)
 2. Guru Kelas pada MIS di Lingkungan Kandepag Kab. Trenggalek Tahun 2003-2010 (MIN Kayen Kec. Karanganyar Kab. Trenggalek)
 3. Kepala MI Jayan di Lingkungan Kankemenag Kab Trenggalek, Kec. Karanganyar Kab. Trenggalek Tahun 2010 - sekarang

Penulis,



Nurul Maslihah, S.Ag