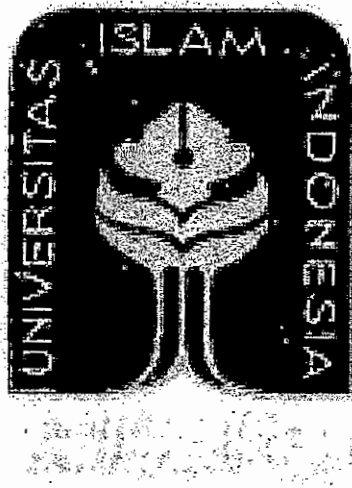


**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH  
DI MADRASAH ALIYAH PUTRA  
PONDOK PESANTREN SIDOGIRI PASURUAN**



Oleh:  
M. Darul Jinan  
NIM : 12913202

**TESIS**

Diajukan Kepada Program Pascasarjana  
Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia  
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna  
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

**YOGYAKARTA  
2015**

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH  
DI MADRASAH ALIYAH PUTRA  
PONDOK PESANTREN SIDOGIRI PASURUAN**



Oleh:  
**M. Darul Jinan**  
NIM : 12913202

Pembimbing:  
**Dr. H. Hujair AH. Sanaky, MSI.**

**TESIS**

Diajukan Kepada Program Pascasarjana  
Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia  
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna  
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

**YOGYAKARTA  
2015**

## **PERNYATAAN KEASLIAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : M. Darul Jinan, S.Pd.I

N. I. M. : 129 132 02

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Judul : Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah Di Madrasah Aliyah Putra Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan

Menyatakan bahwa tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa tesis ini adalah hasil plagiasi, maka saya siap untuk di cabut gelar kesarjanaan yang dianugerahkan dan mendapatkan sanksi sesuai ketentuan yang berlaku.

Yogyakarta, 25 Januari 2015

Yang menyatakan,



M. Darul Jinan



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: 744/PS-MSI/Peng./IV/2015

TESIS berjudul : **IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH  
DI MADRASAH ALIYAH PUTRA PONDOK PESANTREN  
SIDOGIRI PASURUAN**

Ditulis oleh : M. Darul Jinan

N. I. M. : 12913202

Konsentrasi : Pendidikan Islam



Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister Studi Islam

**UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA**

Yogyakarta, 4 April 2015  
Ketua,

  
Dr. H. Hujair AH Sanaky, MSI



PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER STUDI ISLAM (S2)  
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta  
Telp/Fax (0274) 523637 e-mail: msi@uii.ac.id

## TIM PENGUJI UJIAN TESIS

Nama : M. Darul Jinan  
Tempat/tgl lahir : Pasuruan, 17 Juni 1979  
N. I. M. : 12913202  
Konsentrasi : Pendidikan Islam  
Judul Tesis : **IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH DI  
MADRASAH ALIYAH PUTRA PONDOK PESANTREN  
SIDOGIRI PASURUAN ISLAM**

Ketua : Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd (.....)  
Sekretaris : H. Nur Kholis, S.Ag., SEI., M.Sh.Ec (.....)  
Pembimbing : Dr. H. Hujair AH Sanaky, MSI (.....)  
Penguji : Dr. Junanah, MIS (.....)  
Penguji : Drs. H. Muzhoffar Akhwan, M.Ag (.....)

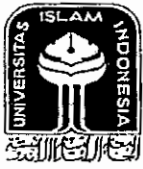
Diuji di Yogyakarta pada tanggal 27 Maret 2015

Pukul : 17.00–18.00 WIB

Hasil : **Lulus**

Mengetahui  
Direktur Program Pascasarjana MSI UII

  
Dr. H. Hujair AH Sanaky MSI



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. : 1335/PS-MSI/ND/III/2015

TESIS berjudul : **IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH  
DI MADRASAH ALIYAH PUTRA PONDOK PESANTREN  
SIDOGIRI PASURUAN**

Ditulis oleh : M. Darul Jinan

NIM : 12913202

Konsentrasi : Pendidikan Islam

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



Yogyakarta, 17 Maret 2015

Ketua,

**UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA**

**Dr. H. Hujair AH Sanaky, MSI.**

# **PERSETUJUAN**

**Judul** : Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah Di Madrasah Aliyah Putra Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan

**Ditulis oleh** : M. Darul Jinan

**N. I. M.** : 129 132 02

**Konsentrasi** : Pendidikan Islam

telah dapat disetujui untuk diuji dihadapan Tim Penguji Tesis Magister Studi Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia.



Yogyakarta, 25 Januari 2015  
Pembimbing,

UNIVERSITAS  
ISLAM

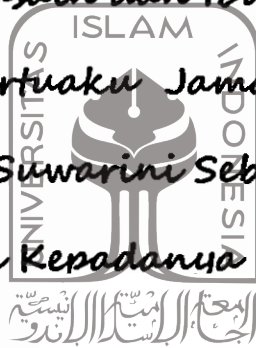
INDONESIA

Dr. H. HUJAIR AH. SANAKY, MSI.

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Tesis Ini Penulis Persembahkan*

*Kepada Ayahanda Husain dan Ibunda Atimah,  
Juga Kepada Bapak mertuaku Jamal Thoyyib dan  
Ibu mertuaku Hindun Suwarini Sebagai Bakti dan  
Takzim Kepadanya*



*Kepada Istriku tercinta Siti Lailatus Sa'adah  
yang selalu ada dan siap dalam suka dan duka*

UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

*Kepada Adikku Muhammad Labib Fuadi  
tersayang yang selalu memberi semangat dan  
inspirasi dalam hidup ini*

**I LOVE YOU ALL.....!!!**

## ABSTRAK

**M. Darul Jinan. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Aliyah Putra Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan.** Manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah adalah salah satu paradigma baru dalam manajemen pendidikan. Manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah upaya untuk meningkatkan kualitas mutu pendidikan dengan cara memberikan otonomi yang lebih besar kepada madrasah, memberikan kelincahan serta pelibatan warga madrasah dan warga masyarakat untuk mencapai tujuan mutu madrasah dalam kerangka pendidikan nasional. Namun implementasi program ini belum optimal pelaksanaannya di tingkat madrasah. Padahal pengaruhnya sangat besar khususnya didalam pengelolaan manajemen peningkatan mutu pendidikan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan metode deskriptif analisis. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Informan diambil dengan menggunakan teknik purposive sampling. Bentuk data berupa kata-kata, catatan lapangan, laporan dan dokumen yang diperoleh dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, staf administrasi. Teknik analisis data dilakukan dengan cara reduksi data, analisis, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Sedangkan pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan rekan sejawat dan koreksi pembimbing, dan menggunakan referensi.

Persepsi warga madrasah terhadap Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) pada hakikatnya adalah selaras yaitu penyerasian sumberdaya yang dilakukan secara mandiri oleh madrasah dengan melibatkan semua stakeholder yang terkait dengan madrasah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu madrasah atau untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Kinerja kepala madrasah sebagai edukator, manajer, administrator supervisor, leader, inovator dan motivator berjalan maksimal. Kinerja guru dilihat dari empat aspek yakni kelengkapan program mengajar, penyajian materi, evaluasi dan analisis hasil belajar, program perbaikan dan pengayaan. Khusus pada program perbaikan dan pengayaan masih terdapat kelemahan seperti penyusunan tes dan materi berulang-ulang. Partisipasi masyarakat terhadap pihak pengelola madrasah sudah menunjukkan kerjasama yang baik. Adapun implementasi manajemen berbasis madrasah di MA Putra Pondok Pesantren Sidogiri antara lain: adanya kerjasama antara kepala sekolah dengan semua pihak-pihak yang ada di sekolah, dukungan dana yang besar yang dapat membiayai berbagai kegiatan baik ekstra maupun intra, kemampuan akademik dan manajerial para pendidik sangat menunjang dalam proses pembelajaran, kemampuan manajemen tenaga administratif sangat membantu kegiatan ketatausahaan.

**Kata Kunci: Implementasi, Manajemen, Madrasah**

## ABSTRACT

**M. Darul Jinan. An Implementation of Islamic-School-Based Management in Male Islamic Senior High School of Islamic Boarding School Sidogiri Pasuruan.** The management of quality improvement which is based on Islamic school has become a new paradigm in education management. That is an effort to improve the quality of education by giving more autonomy to Islamic schools as well as giving the people in such schools rights to participate in order to achieve Islamic schools' goal under the framework of national education. However, its implementation has not been optimum in the level of Islamic schools although its impact can be significant in the management of education quality improvement.

This research employed qualitative approach with the method of descriptive-analysis. The data collection was done by doing observation, interviews, and documentation. The informants were selected by doing purposive sampling. The data units were in the forms of words/utterances, field notes, reports, and documents received from the head, vice, teachers, and administration staffs of Islamic schools. The data analysis was conducted by doing data reduction, analysis, data presentation, and conclusion. The validity checking was done by peer discussion and revision from supervisors, as well as by using references.

The understanding of people in Islamic schools about Islamic-school-based management (MBM) is basically in harmony, i.e. harmonizing resources which is independently done by Islamic schools by involving all directly-related stakeholders in decision making in order to either fulfill the need of improving the quality of Islamic schools or achieve national education goals. The duties of Islamic school head as an educator, manager, administrator supervisor, leader, innovator, and motivator have run well. Teachers' duties are seen from four aspects: the completeness of teaching program, material presentation, evaluation and analysis of study result, and remedial program. However, remedial program still has weakness, i.e. repeated making process of test and material. Besides, public participation in this case has been good. Some of the implementations of MBM in Male Islamic Senior High School of Islamic Boarding School Sidogiri are: cooperation among the head of the school with all people in the school; sufficient fund support to fund various programs, both extra- and intra-curricular; teachers' managerial and academic skill which really supports the learning process; and administration staffs' management skill which really supports the administrative activities.

**Keywords: implementation, management, Islamic school**

20 April, 2015

### TRANSLATOR STATEMENT

The information appearing herein has been translated  
by a Center for International Language and Cultural Studies of  
Islamic University of Indonesia  
CILACS UII JI. DEMANGAN BARU NO 24  
YOGYAKARTA, INDONESIA.  
Phone/Fax: 0274 540 255

**CILACS**  
Center for International Language and Cultural Studies



## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ، وَبِهِ نَسْتَعِينُ عَلَى أُمُورِ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ ، وَالصَّلَاةُ  
وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَأَصْحَابِهِ  
أَجْمَعِينَ ، أَمَّا بَعْدُ .

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan berbagai kenikmatan yang tiada tara kepada setiap makhluk-Nya. Karena dengan Rahmat serta Hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir Tesis meskipun masih jauh dari sempurna. Namun, penulis sadari dengan sepenuh hati bahwa ini semua merupakan pertolongan dari Allah SWT.

Shalawat serta Salam penulis sampaikan kepada baginda Rasulullah Nabi Muhammad Saw yang telah membawa umatnya menuju jalan yang penuh Rahmat dan Hidayah.

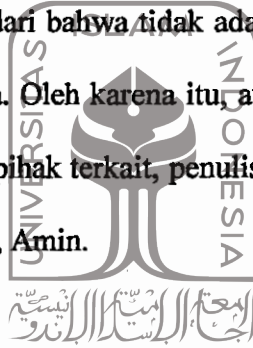
Tesis ini merupakan karya ilmiah sederhana yang penulis persembahkan dengan mendeskripsikan kajian mengenai ***Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah Di Madrasah Aliyah Putra Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan.*** Dalam hal ini, penulis sangat menyadari bahwa dalam penyusunan Tesis ini tidak akan terwujud tanpa adanya bimbingan, arahan, dorongan, serta kontribusinya dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati dan rasa

penuh penghormatan yang sebesar-besarnya penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Ir. Harsoyo, M.Sc, selaku rektor Universitas Islam Indonesia, dengan segenap takzim penulis haturkan.
2. Dr. Tamyiz Mukharrom, MA. Dekan Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia, rasa terima kasih yang mendalam penulis sampaikan setulusnya karena telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menimba ilmu.
3. Dr. H. Hujair AH. Sanaky, MSI., selaku ketua Program Pascasarjana (PPs) Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia sekaligus pembimbing yang telah mendidik penulis sehingga dapat menyelesaikan penulisan tesis ini, segenap rasa terima kasih dan penghormatan penulis haturkan atas bimbingan, waktu, tenaga, kesabaran, serta telah memberikan inspirasi dalam menuangkan ide-ide penulis sehingga Tesis ini mengandung nilai dan muatan akademis. Kami juga sampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya atas segala jaminan pelayanan pendidikan yang telah diberikan.
4. H. Nur Kholis, S.Ag., SEI., M.Sh.Ec, Sekretaris Program Pascasarjana (PPs) Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia yang mendukung penyelesaian tesis ini.
5. Segenap pimpinan, karyawan/i, dan seluruh Civitas Akademika Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia, memberikan apresiasi atas berbagai bantuan dan layanan yang telah diberikan kepada penulis.


6. Kepada Segenap Keluarga Besar M. Darul Jinan yang senantiasa memberikan dukungan moriil maupun materiil bagi penulis sehingga dapat menyelesaikan pendidikannya.
7. Teman-teman mahasiswa/i PPs Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia, terima kasih karena selama studi menjadi teman *sharring* dalam menempuh pendidikan.
8. Semua pihak yang telah berjasa dalam penyusunan Tesis ini yang tidak mungkin disebutkan satu persatu.

Akhirnya penulis menyadari bahwa tidak ada yang sempurna di dunia ini kecuali kesempurnaan milik-Nya. Oleh karena itu, atas perhatian serta kontribusi yang telah diberikan oleh pihak-pihak terkait, penulis harapkan bisa mendapatkan balasan yang lebih baik dari-Nya, Amin.



Yogyakarta, Februari 2015

UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

  
M. Darul Jinan, S.Pd.I

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL LUAR.....	i
HALAMAN SAMPUL DALAM .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN TIM PENGUJI TESIS .....	v
HALAMAN NOTA DINAS .....	vi
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	viii
HALAMAN ABSTRAK.....	ix
ABSTRACT.....	x
KATA PENGANTAR.....	xi
DAFTAR ISI.....	xiv
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Penelitian .....	8
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	9
D. Sistematika Pembahasan.....	10
<b>BAB II : KAJIAN PENELITIAN TERDAHULU DAN LANDASAN TEORI</b>	
A. Kajian Penelitian Terdahulu .....	13
B. Kerangka Teori .....	17
1. Manajemen Berbasis Madrasah sebuah keniscayaan .....	17
2. Konsep Dasar Manajemen Berbasis Madrasah.....	21
a. Pengertian Manajemen .....	21

b. Pengertian Madrasah .....	26
c. Manajemen Berbasis Madrasah .....	30
3. Karakteristik dan Aspek Manajemen Berbasis Madrasah .....	38
a. Karakteristik Manajemen Berbasis Madrasah .....	38
b. Aspek-aspek Dalam Manajemen Berbasis Madrasah ....	45
4. Tujuan dan Fungsi Manajemen Berbasis Madrasah .....	48
5. Langkah- langkah implementasi MBM .....	57
6. Kinerja Kepala Madrasah, Guru, dan Partisipasi Masyarakat	59

### BAB III : METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian dan Pendekatan .....	66
B. Tempat atau Lokasi dan Waktu Penelitian .....	69
C. Informan Penelitian .....	70
D. Teknik Penentuan Informan .....	71
E. Teknik Pengumpulan data .....	71
F. Keabsahan Data .....	74
G. Teknik Analisis Data .....	78

### BAB IV : HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN

A. Hasil Penelitian .....	83
1. Kondisi Objektif Lokasi Penelitian .....	83
2. Paparan Hasil Penelitian .....	86
B. Analisis Penelitian .....	122

### BAB V : PENUTUP

A. Simpulan .....	132
B. Saran .....	133

DAFTAR PUSTAKA .....	135
----------------------	-----

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Kesadaran tentang pentingnya pendidikan yang dapat memberikan harapan dan kemungkinan yang lebih di masa mendatang, telah mendorong berbagai upaya dan perhatian seluruh lapisan masyarakat terhadap setiap gerak langkah dan perkembangan dunia pendidikan. Pendidikan sebagai salah satu upaya dalam rangka meningkatkan kualitas hidup manusia, pada intinya, bertujuan untuk memanusiakan manusia, mendewasakan, serta mengubah perilaku, serta meningkatkan kualitas hidup.

Pada kenyataannya, pendidikan bukanlah suatu upaya yang sederhana, melainkan suatu kegiatan yang dinamis dan penuh tantangan. Pendidikan akan selalu berubah seiring dengan perubahan zaman. Setiap saat pendidikan selalu menjadi fokus perhatian dan bahkan tak jarang menjadi sasaran ketidakpuasan karena pendidikan menyangkut kepentingan semua orang. Pendidikan tidak hanya menyangkut investasi dan kondisi kehidupan di masa yang akan datang, melainkan juga menyangkut kondisi dan suasana kehidupan saat ini. Itulah sebabnya pendidikan senantiasa memerlukan upaya perbaikan dan peningkatan sejalan dengan semakin tingginya kebutuhan dan tuntutan kehidupan masyarakat.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Muahaimin, *et.al. Paradigma Pendidikan Islam*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2008), hlm. 27-29

Salah satu media penyelenggara pendidikan yaitu madrasah.<sup>2</sup> Institusi ini lahir pada awal abad XX, yang dapat dianggap sebagai periode pertumbuhan madrasah dalam sejarah pendidikan Islam di Indonesia.<sup>3</sup> Madrasah adalah institusi (lembaga) pendidikan yang merupakan wadah atau tempat proses pendidikan dilakukan, memiliki sistem yang kompleks dan dinamis. Dalam kegiatannya, madrasah bukan hanya sekedar tempat berkumpul guru dan murid, tetapi madrasah berada dalam suatu tatanan sistem yang rumit dan saling berkaitan. Oleh karena itu, madrasah dipandang sebagai suatu organisasi yang membutuhkan pengelolaan. Kegiatan inti organisasi madrasah adalah mengelola sumber daya manusia (SDM) yang diharapkan menghasilkan lulusan berkualitas tinggi sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat. Pada gilirannya, lulusan madrasah diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada pembangunan bangsa. Dengan demikian, madrasah dipandang sebagai suatu organisasi yang didesain untuk dapat berkontribusi terhadap upaya peningkatan kualitas hidup bagi masyarakat suatu bangsa.

Madrasah juga sebagai institusi pendidikan yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia serta meningkatkan derajat sosial masyarakat bangsa perlu dikelola, diatur, ditata, dan diberdayakan, agar dapat menghasilkan produk atau hasil secara optimal.<sup>4</sup> Dengan kata lain, madrasah

---

<sup>2</sup> Satuan pendidikan Islam, seperti diungkapkan oleh Mastuhu, dapat dibagi ke dalam beberapa kategori: nonpesantren (madrasah), pesantren, diniyah murni, dan perguruan tinggi agama Islam. Lihat Mastuhu, *Memberdayakan Sistem Pendidikan Islam*, (Jakarta: Logos, 1999), hlm 80-81.

<sup>3</sup> Maksum, *Madrasah: Sejarah dan Perkembangannya*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), hlm. 98

<sup>4</sup> Mahmud Arif, *Pendidikan Islam Transformatif*, (Yogyakarta: PT. LKis, 2008), hlm.

sebagai lembaga tempat penyelenggaraan pendidikan, merupakan sistem yang memiliki berbagai perangkat dan unsur yang saling berkaitan yang memerlukan pemberdayaan. Secara internal, madrasah memiliki perangkat guru, murid, kurikulum, sarana, dan prasarana. Secara eksternal, madrasah memiliki dan berhubungan dengan instansi lain baik secara vertical maupun horizontal. Di dalam konteks pendidikan, madrasah memiliki *stakeholders* (pihak yang berkepentingan), antara lain murid, guru, masyarakat, pemerintah, dunia usaha. Oleh karena itu, madrasah memerlukan pengelolaan (manajemen) yang akurat agar dapat memberikan hasil optimal, sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan semua pihak yang berkepentingan.

Bagi dunia pendidikan khususnya di Indonesia, sudah dikenalkan dengan istilah manajemen berbasis sekolah/madrasah (School Based Management). Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah mulai dipopulerkan di Indonesia sejak tahun 1994-an dan dicobakan sejak tahun 1998.<sup>5</sup>

Ada banyak harapan tersimpan dalam pendekatan baru tersebut. Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah merupakan paradigma baru manajemen pendidikan, yang memberi otonomi luas pada sekolah dan pelibatan masyarakat dalam kerangka kebijakan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah leluasa dalam mengelola sumber daya, sumber dana, sumber

---

<sup>5</sup> A. Malik Fadjar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, (Bandung: Mizan, 1999), hlm. 29

belajar, dan mengalokasikannya sesuai prioritas kebutuhan serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Otonomi tersebut tidak serta merta menjadikan sekolah melepaskan diri dari kontrol pemerintah. Aturan kelembagaan yang bersifat fungsional operasional sebagai bagian dari lembaga negara dibidang pendidikan, tentu tetap berlaku. Kebijakan Manajemen Berbasis Madrasah memberi peluang madrasah untuk menjadi semakin unggul. Sekolah ber-Manajemen Berbasis Madrasah artinya dalam menyelenggarakan manajemen pengelolaannya berorientasi pada kepentingan sekolah. Secara mandiri madrasah menentukan visi, misi, tujuan dan segala aktivitas pelaksanaannya. Kurikulum sekolah manajemen berbasis madrasah disusun sesuai tujuan madrasah, sebagai hasil kesepakatan kehendak madrasah, orang tua, dan masyarakat terutama pengguna lulusan madrasah.

Segala aktivitas pendidikan di madrasah diorientasikan untuk peningkatan mutu pendidikan sekolah yang bersangkutan. Kontribusi orang tua dan masyarakat terhadap sekolah tidak hanya tanggung jawab finansial terhadap penyediaan sarana prasarana pendidikan di sekolah, tetapi juga tanggung jawab terhadap pengendalian mutu sekolah. Fungsi pengawasan pun dilakukan oleh orang tua dan masyarakat terhadap sekolah secara utuh dan menyeluruh. Bertambahnya sekolah dan madrasah ber-MBS/M di seluruh Indonesia baik secara kuantitas maupun kualitas akan semakin memunculkan sekolah dan madrasah unggulan. Sebuah obsesi jika semua madrasah ber-manajemen berbasis madrasah maka kompetisi unggul dari yang unggul

menjadi wacana. Daya saing secara global dalam hal ini akan memberi aroma positif terhadap pendidikan di Indonesia.

UUD 1945 merupakan landasan konstitusional untuk menyelenggarakan otonomi dengan memberikan kewenangan (kemandirian) yang luas, nyata dan bertanggung jawab kepada daerah, sebagai kebijakan pemberian hak dan kewenangan daerah dalam wujud tugas dan kebijakan daerah. Hal ini sesuai dengan ketetapan MPR RI No. XV/MPR/1998 tentang Otonomi Daerah yang dijabarkan dengan UU No. 22 tahun 1999 serta UU No. 25 tahun 2000 yang tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Provinsi sebagai Daerah Otonomi.<sup>6</sup>

Berbicara mengenai otonomi daerah, yang mana sebelumnya kebijakan merupakan wewenang pusat (sentralistik) dengan diberlakukannya undang-undang tersebut maka kewenangan bergeser pada pemerintah daerah kota dan kabupaten (desentralistik) untuk mengatur dan mengurus daerah itu sendiri.

Otonomi daerah telah diberlakukan diseluruh Indonesia sejak 1 Januari 2001 dan saat ini telah memasuki tahun ketiga belas. Dengan kebijakan otonomi daerah tersebut, maka otonomi pendidikan ditingkat kabupaten/kota akhirnya sampai ketingkat sekolah menuntut dan diberi otonomi dan mengelola sekolah atau madrasahya sendiri. Kenyataan menunjukkan bahwa rendahnya mutu sekolah dipengaruhi beberapa faktor,

---

<sup>6</sup> Sufyarma, *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2004), hlm.

salah satunya adalah buruknya mutu manajemen pendidikan dan kebijakan pendidikan.<sup>7</sup>

Rendahnya mutu pendidikan terjadi pada setiap jenjang dan satuan pendidikan khususnya pendidikan dasar dan menengah. Berbagai usaha telah dilakukan, antara lain melalui pelatihan dan peningkatan kualifikasi guru, penyediaan dan perbaikan sarana prasarana pendidikan, serta peningkatan mutu manajemen sekolah/madrasah. Manajemen itu sendiri memegang peranan yang sangat penting dalam pelaksanaan program pendidikan di sekolah/madrasah. Maka hal ini, peningkatan mutu pendidikan di Indonesia perlu didukung dengan adanya partisipasi siswa, guru, dan masyarakat.

Peningkatan mutu pendidikan merupakan sarana pembangunan dibidang pendidikan nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia secara *kaffah* (menyeluruh). Pemerintah dalam hal ini melalui UU No. 20 tahun 2003 tentang Sidiknas, bahwa Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermanfaat bagi bangsa dalam rangka mecerdaskan kehidupan bangsa.<sup>8</sup> Berdasarkan kenyataan-kenyataan tersebut perlu dilakukan upaya-upaya perbaikan, salah satunya yang sekarang dikembangkan adalah orientasi pendidikan, melalui Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah yang berarti sekolah diberi wewenang untuk menentukan sistem manajemen yang lebih spesifik. Dalam hal ini Madrasah Aliyah yang

---

<sup>7</sup> Husaini Usman, *Manajemen, Teori Praktek dan Riset Pendidikan*, (Yogyakarta : Bumiaksara, 2006), hlm. 496

<sup>8</sup> Departemen Agama RI, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Bandung : Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2003).

berada dibawah wewenang Kementerian Agama juga diberi kewenangan untuk menentukan sistem pendidikan yang berbasis kepada madrasah itu sendiri. Manajemen Berbasis Madrasah atau Madrasah Based Management merupakan adopsi dari Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang menurut UU No 22 dan pasal 51 Tahun 2000, dapat mengatur tentang pendidikan yang berbasis sekolah.<sup>9</sup> Untuk mewujudkan madrasah yang efektif dan produktif, maka madrasah dipandang sebagai organisasi yang perlu didesain untuk dapat berkontribusi, serta dapat menjalankan tugasnya secara teratur hal ini ditinjau jika mempunyai konsep manajemen dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Pada tataran riilnya, walaupun pemerintah sudah mensyahkan regulasi tentang keberadaan Madrasah sebagai bagian penting dari Sistem Pendidikan Nasional kemudian disempurnakan lagi dengan adanya Manajemen Berbasis Madrasah, ternyata belum sepenuhnya menjawab persoalan mutu pendidikan dan persepsi. Masih banyak yang didapati keberadaan madrasah hanya bentuk formalitas untuk memodernkan Pondok Pesantren “tranformasi salaf ke modern”. Dalam bentuk lain madrasah hanya berfungsi sebagai solusi alternatif “daripada tidak sekolah”. Dan lebih parahnya lagi kebanyakan masyarakat berpersepsi “dikotomi kelas kolot” yang mengatakan bahwa madrasah adalah lembaga pendidikan kelas tiga setelah sekolah umum negeri dan sekolah umum swasta.

Berangkat dari uraian di atas maka peneliti merasa tertarik untuk menggali lebih detail dan merasa tertantang untuk memberikan informasi

---

<sup>9</sup> Ibid, hlm 13

akurat mengenai keberadaan madrasah dan implementasi manajemennya, dengan judul penelitian: “implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Aliyah Putra Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan“.

## **B. Fokus Penelitian**

### **1. Fokus Penelitian**

Berdasarkan berbagai hal yang melatar belakangi penelitian ini, maka fokus penelitian ini ialah “Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Aliyah Putra Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan”.

### **2. Pertanyaan Penelitian**

- a. Bagaimana persepsi warga Madrasah Aliyah Putra Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan terhadap implementasi Manajemen Berbasis Madrasah?
- b. Bagaimana kinerja Kepala Madrasah, kinerja Guru, dan partisipasi masyarakat terhadap implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Aliyah Putra Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan?
- c. Bagaimana implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Aliyah Putra Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan?

## C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

### 1. Tujuan Penelitian

- a. Memahami bagaimana persepsi warga Madrasah Aliyah Putra Pondok Pesantren Sidogiri. terhadap implementasi Manajemen Berbasis Madrasah.
- b. Mendeskripsikan bagaimana kinerja Kepala Madrasah, kinerja Guru, dan partisipasi masyarakat dalam implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Aliyah Putra Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan.
- c. Memahami bagaimana implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Aliyah Putra Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan.

### 2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan dua macam manfaat (kegunaan), baik secara teoritis maupun praktis, yaitu:

#### a. Manfaat Teoritis

- 1) Sebagai sumbangan penting dan memperluas wawasan bagi kajian pendidikan dalam mengembangkan Manajemen Berbasis Madrasah.
- 2) Memberikan sumbangan penting dan memperluas kajian ilmu yang menyangkut pemberdayaan pengelola, guru, dan peserta didik secara aktif.
- 3) Memberikan penjelasan (eksplanasi) tentang urgensi dan relevansi Madrasah secara edukatif dan afirmatif.
- 4) Hasil penelitian ini dapat berguna dan memberikan kontribusi positif

terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, terutama bagi peneliti dan umumnya bagi kepastakaan, baik dalam ranah regional dan nasional.

#### b. Manfaat Praktis

- 1) Bagi peserta didik: hasil penelitian ini memberikan arah yang lebih baik terhadap peningkatan mutu proses dan hasil pembelajaran.
- 2) Bagi Guru; hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pedoman di dalam melaksanakan pembelajaran di wilayah masing-masing.
- 3) Bagi Madrasah: hasil penelitian ini dapat meningkatkan kualitas mutu madrasah, sebagai salah satu wahana manajemen efektif sebagai tolak ukur keberhasilan pendidikan.
- 4) Bagi pihak terkait yakni Kementerian Agama, Yayasan Pendidikan, Pondok Pesantren; hasil penelitian ini diharapkan sebagai masukan bagi institusi-institusi tersebut dalam mengelola pendidikan di wilayah kewenangannya.

#### D. Sistematika Pembahasan

Secara terperinci, penulis paparkan substansi isi kajian penelitian ini dalam sistematika pembahasan. Kajian penelitian ini terdiri dari tiga bagian besar, yaitu: bagian awal, bagian utama, dan bagian akhir.

Bagian Awal adalah bagian terluar dan terdahulu yang bisa dilihat oleh pembaca, yang meliputi: halaman sampul luar, halaman sampul dalam, halaman pernyataan keaslian tesis, halaman pengesahan, halaman tim

penguji tesis, nota dinas, halaman persetujuan pembimbing, persembahan, halaman transliterasi, abstrak, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, dan daftar lampiran.

Bagian Utama Tesis terdiri dari lima bab. Masing-masing bab berisi antara lain pendahuluan, kajian penelitian terdahulu, metode penelitian, hasil dan analisis penelitian, dan penutup.

Bab I *Pendahuluan*, sebagai pintu gerbang untuk memasuki kajian dari keseluruhan pembahasan, yaitu mencakup: latar belakang masalah yang mendeskripsikan berbagai fenomena dan kegelisahan peneliti yang terkait dengan problematika dan judul penelitian, fokus penelitian untuk mempertajam masalah yang akan dipecahkan, tujuan dan manfaat penelitian baik secara teoritis dan praktis. Kemudian bab ini akan ditutup dengan sistematika pembahasan yang memuat argumen logis dan mencerminkan tesis ini satu kesatuan yang integral dan urgen.

Bab II *Kajian Penelitian Terdahulu*, yaitu telaah terhadap berbagai keterangan dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan bahasan yang peneliti lakukan. *Kerangka Teori*, yang berisi elaborasi konseptual yang dijadikan sebagai dasar pijakan untuk memasuki pembahasan tentang implementasi Manajemen Berbasis Madrasah. Kerangka teoritik yang digunakan meliputi: deskripsi teori tentang manajemen, madrasah, dan Manajemen Berbasis Madrasah berkaitan dengan makna, tujuan, fungsi dan berbagai aspek di dalamnya.

Bab III *Metode Penelitian*. Dalam bab ini diuraikan tentang metode penelitian, yang meliputi: jenis dan pendekatan penelitian, tempat dan lokasi penelitian, informan penelitian sebagai sumber data primer, teknik penentuan informan, teknik pengumpulan data, keabsahan data dan diakhiri dengan teknik analisa data.

Bab IV *Hasil dan Analisis Penelitian*. Bab ini akan membahas gambaran umum mengenai kondisi objektif lokasi penelitian dan paparan hasil penelitian. Bab ini merupakan sintesis penelitian yang mendeskripsikan temuan-temuan selama penelitian dilakukan. Dan pembahasan atas permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini.

BAB V merupakan bab *Penutup*. Bab ini berisi kesimpulan akhir dari penelitian, yang merupakan jawaban dari fokus penelitian dan saran-saran yang dirumuskan berlandaskan pada simpulan hasil penelitian.

Bagian Akhir, berisi daftar pustaka, lampiran-lampiran, dan daftar riwayat hidup peneliti.

## BAB II

### KAJIAN PENELITIAN TERDAHULU DAN KERANGKA TEORI

#### A. Kajian Penelitian Terdahulu

Wacana implementasi manajemen pendidikan semakin marak diperbincangkan oleh para cendekiawan. Hal tersebut dipengaruhi perkembangan ilmu-ilmu manajemen yang semakin meningkat. Juga kebijakan-kebijakan pemerintah mengenai otonomi daerah. Dengan demikian pemerintah pusat memberikan wewenang penuh pada pemerintah daerah untuk memajukan potensi pendidikan di daerah masing-masing atau di lembaga-lembaga yang mengelola pendidikan. Apa yang penulis akan bahas ini bukan karya pertama di negeri ini yang membahasnya. Akan tetapi setidaknya karya ini akan menjadi sumbangsih dalam penyempurnaan konsep implementasi Manajemen Berbasis Madrasah.

Pada proses pelacakan pustaka yang membahas tentang manajemen didapati diantaranya, Imroatu Sholekhah dalam penelitiannya yang berjudul *“Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di Madrasah Tsanawiyah Ibnul Qoyyim Puteri Berbah Sleman Yogyakarta”* mengatakan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) merupakan sebuah konsep alternatif dalam konteks desentralisasi pendidikan yang menempatkan wewenangan pengelolaan madrasah sebagai entitas sistem. Manajemen Berbasis Madrasah merupakan model manajemen yang memberikan wewenang kepada madrasah untuk mengatur dirinya secara leluasa. Dalam konteks ini, warga madrasah

mendapat limpahan wewenang untuk melakukan inovasi kurikulum, metode pembelajaran dan penyelenggaraan madrasah. Hasil penelitian menunjukkan bahwasanya: (1) Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah yang dijalankan meliputi: manajemen kurikulum dan program pengajaran, manajemen tenaga kependidikan, manajemen kesiswaan, manajemen keuangan atau biaya pendidikan, manajemen sarana dan prasarana, manajemen pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat, manajemen layanan khusus yang terdiri manajemen usaha kesehatan madrasah, dan perpustakaan, (2) Hasil dari pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah adalah efektif, karena hasil yang di peroleh dari pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah dapat menunjang dan memajukan tercapainya program madrasah dan keberhasilan penerapan manajemen berbasis madrasah sangat ditentukan oleh political will pemerintah dan kepemimpinan di persekolahan, (3) Faktor Pendukung dan Penghambat pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah dapat dilihat dengan menggunakan analisis Swot. Yaitu strategi manajerial yang dikembangkan untuk menjamin sebuah organisasi agar memiliki daya tahan (stabilitas) dan daya hidup di masa depan.<sup>10</sup>

Irwansyah dalam penelitiannya "*Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah. (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri Malang I)*" mengupas bahwa manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah/sekolah adalah salah satu paradigma baru dalam manajemen

---

<sup>10</sup> Imroatu Sholekhah. "Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di Madrasah Tsanawiyah Ibnul Qoyyim Puteri Berbah Sleman Yogyakarta", *Tesis*. Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, 2009.

pendidikan. Manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah/sekolah adalah upaya untuk meningkatkan kualitas mutu pendidikan dengan cara memberikan kewenangan (otonomi) yang lebih besar kepada madrasah/sekolah, memberikan keluwesan-keluwesan serta pelibatan warga madrasah/sekolah dan warga masyarakat untuk mencapai tujuan mutu madrasah/sekolah dalam kerangka pendidikan nasional. Adapun temuan penelitian ini adalah: 1) Perencanaan program peningkatan mutu berbasis madrasah di MAN Malang I, mengacu kepada visi, misi, dan tujuan serta target atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. 2) Implementasi perencanaan program peningkatan mutu berbasis madrasah pada MAN Malang I, tergambar pada tujuh komponen utama (sasaran) yang merupakan keseluruhan substansi dari manajemen di tingkat satuan pendidikan (madrasah).<sup>11</sup>

Dalam *“Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Madrasah (Studi Kasus di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang I)”* penelitian yang dilakukan oleh Talabudin Umkabu, mendeskripsikan bahwa pelaksanaan manajemen peningkatan mutu pendidikan MIN Malang I mencakup sembilan komponen utama yakni: manajemen kurikulum dan pembelajaran, manajemen sumber daya manusia; manajemen administrasi atau ketenagaan; manajemen keuangan; manajemen kesiswaan; manajemen sarana dan prasarana; manajemen humas; dan manajemen layanan khusus; dan ditambah standar operasional manajemen kelas. Monitoring dan evaluasi yang

---

<sup>11</sup> Irwansyah. *“Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah. (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri Malang I)”*, *Tesis S2 Manajemen Pendidikan Islam*. Malang: Universitas Islam Negeri Malang, 2012.

dilaksanakan di MIN Malang I ada dua internal dan eksternal. Monitoring dan evaluasi internal dilakukan oleh warga sekolah itu sendiri (kepala madrasah dan para wakil kepala madrasah, serta guru-guru senior) bertujuan mengetahui tingkat kemajuan dirinya sendiri (madrasah) sehubungan dengan saransaran yang ditetapkan. Sedangkan Monitoring dan evaluasi eksternal adalah lebih pada pengawasan dan penilaian yang dilakukan oleh pihak-pihak tertentu di luar madrasah misalnya; Kandepag. Kota Malang, Evaluasi kelembagaan yang dilakukan oleh TIM akreditasi Propinsi Jawa Timur, Komite Madrasah. Tujuan adalah kepentingan akuntabilitas publik, dan membantu sekolah dalam pengembangan dirinya.<sup>12</sup>

Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya. Pada penelitian sebelumnya, pembahasannya dilakukan di lembaga pendidikan/madrasah murni yang berdiri langsung dibawah pembinaan Kemenag. Sementara pada penelitian ini dilakukan di lembaga pendidikan/madrasah yang berada di lingkup pesantren. Sehingga pembinaan selain berasal dari Kemenag, ada peranan besar Pesantren Sidogiri sebagai rumah induk dari madrasah ini yang tentunya punya peran dominan untuk mengarahkan dan membina.

Perbedaan juga terletak pada ruang lingkup tujuan penelitian. Penelitian sebelumnya berfokus terhadap implementasi manajemen berbasis madrasah terbatas dalam madrasah. Pada penelitian ini selain manajemen

---

<sup>12</sup> Talabudin Umkabu. "Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Madrasah (Studi Kasus di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang I)" *Tesis S2 Manajemen Pendidikan Islam*. Malang: Universitas Negeri Malang, 2009.

berbasis madrasah di dalam madrasah yang meliputi implementasi dan hasilnya yang menjadi fokus penelitian, juga akan dibahas mengenai kontribusi masyarakat terhadap implementasi manajemen berbasis madrasah.

## B. Kerangka Teori

### 1. Manajemen Berbasis Madrasah sebuah keniscayaan

Madrasah dipandang sebagai suatu organisasi yang didesain untuk dapat berkontribusi terhadap upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia secara paripurna serta peningkatan derajat sosial masyarakat bangsa. Madrasah sebagai institusi pendidikan perlu dikelola, diatur, ditata dan diberdayakan agar dapat menghasilkan produk atau hasil secara optimal. Dengan kata lain, Madrasah sebagai lembaga tempat penyelenggaraan pendidikan, merupakan sistem yang memiliki berbagai perangkat dan unsur yang saling berkaitan yang memerlukan pemberdayaan.<sup>13</sup>

Madrasah sebagai institusi/lembaga pendidikan, merupakan wadah tempat proses pendidikan dilakukan, memiliki sistem yang kompleks dan dinamis. Dalam kegiatannya, madrasah adalah tempat yang bukan hanya sekedar tempat berkumpul guru dan murid, melainkan berada dalam satu tatanan sistem yang rumit dan saling berkaitan, oleh karena itu

---

<sup>13</sup> A. Malik Fajar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, (Bandung: Mizan, 1999), hlm. 67

madrasah dipandang sebagai suatu organisasi yang membutuhkan pengelolaan.<sup>14</sup>

Pelaksanaan manajemen berbasis madrasah secara efektif dan efisien, merupakan suatu upaya peningkatan pengelolaan dan pemberdayaan madrasah sebagai lembaga pendidikan. Implikasi pelaksanaan manajemen berbasis madrasah adalah perlunya dukungan dan peran aktif kepala sekolah, guru dan masyarakat sebagai pihak yang terkait dengan proses belajar mengajar di madrasah.

Dalam mengimplementasikan manajemen berbasis madrasah, kepala madrasah sebagai pucuk pimpinan perlu memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan dan pandangan yang luas tentang madrasah dan pendidikan. Wibawa kepala madrasah harus ditumbuh kembangkan dengan meningkatkan sikap kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan dan hubungan manusiawi sebagai modal perwujudan iklim kerja yang kondusif.

Kepala madrasah dituntut untuk melakukan tugas dan fungsinya sebagai manajer madrasah dalam meningkatkan proses belajar mengajar, dengan melakukan supervisi kelas, membina dan memberikan saran-saran positif kepada guru. Disamping itu kepala madrasah juga harus melakukan tukar pikiran sumbang saran, study banding antara sekolah untuk menyerap kiat-kiat kepemimpinan dari kepala madrasah yang lain.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> A. Malik Fadjar, *Reorientasi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Fajar Dunia, 1999), hlm. 91

<sup>15</sup> Ngalim Purwanto. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 27

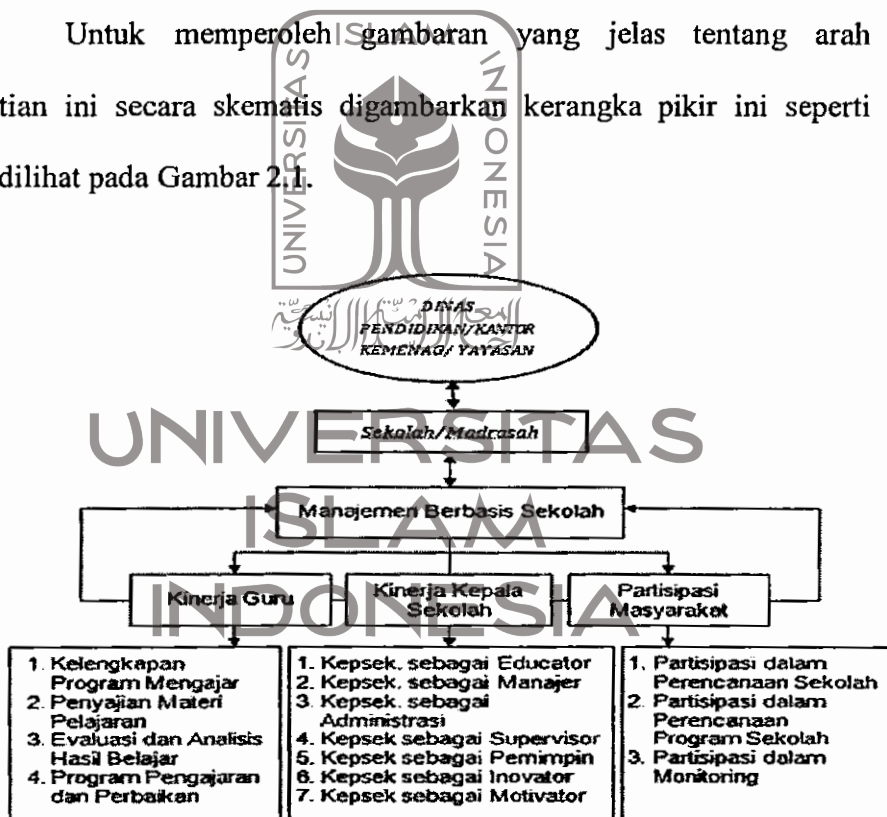
Guru kelas sebagai pelaksana proses belajar mengajar di kelas harus dapat berkreasi dalam meningkatkan manajemen kelas. Guru memegang peranan penting dalam proses belajar mengajar sebab sekalipun sarana dan prasarana pendidikan lengkap dan mempunyai sumber dana yang cukup memadai, tetapi kalau sumber daya manusia yaitu para guru tidak melaksanakan tugas dengan baik dalam proses belajar mengajar, maka tidak dapat diharapkan kualitas pendidikan para murid, akan meningkat.

Guru adalah teladan dan panutan langsung para peserta didik dikelas, oleh karena itu guru perlu siap dengan segala kewajiban baik manajemen maupun persiapan isi materi pengajaran. Guru juga harus mampu mengorganisasikan kelas dengan baik, jadwal pelajaran, pembagian tugas peserta didik, penempatan alat dan lain-lain harus dilakukan dengan sebaik-baiknya. Suasana kelas yang menyenangkan dan penuh disiplin sangat diperlukan untuk mendorong semangat belajar peserta didik, kreativitas dan daya cipta guru untuk pelaksanaan MBM perlu terus menerus perlu didorong dan dikembangkan.

Partisipasi masyarakat secara material dalam pendanaan operasional madrasah seperti pemberian beasiswa, menjadi sponsor dalam suatu kegiatan sekolah serta bantuan moril yang diharapkan seperti orang tua asuh bagi anak-anak usia sekolah yang kurang mampu, memberikan masukan berupa pendapat dan pemikiran dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. Dengan demikian pelaksanaan manajemen

berbasis madrasah mensyaratkan dukungan dan partisipasi aktif paling tidak dari tiga pihak terkait dengan proses belajar mengajar di madrasah, yakni kepala madrasah, guru dan masyarakat. Jika ketiga unsur tersebut terlibat secara aktif dan kreatif dalam proses belajar mengajar di madrasah, dapat diharapkan kualitas pendidikan peserta didik (murid) akan meningkat sehingga mampu mengikuti perkembangan dan tuntutan untuk tahap pendidikan selanjutnya.<sup>16</sup>

Untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang arah penelitian ini secara skematis digambarkan kerangka pikir ini seperti dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1. Sketsa Kerangka Pikir

<sup>16</sup>A.M. Kadarman dan Jusuf Udaya. *Pengantar Ilmu Manajemen: Buku Panduan Mahasiswa*. (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1992), hlm. 7-9.

## 2. Konsep Dasar Manajemen Berbasis Madrasah

### a. Manajemen

Dari segi bahasa dalam Kamus Inggris Indonesia kata *Manage* diartikan “Mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola”<sup>17</sup>, Oxford Advanced Learner’s Dictionary mengartikan *Manage* sebagai “*to succeed in doing something especially something difficult..... Management the act of running and controlling business or similar organization*” “*to conduct or to carry on, to direct*”<sup>18</sup> Sementara itu Manajemen diartikan sebagai “Prose penggunaan sumberdaya secara efektif untuk mencapai sasaran” (Kamus Besar Bahasa Indonesia).<sup>19</sup>

Adapun dari segi istilah telah banyak para ahli telah memberikan pengertian manajemen, dengan formulasi yang berbeda-beda. Dalam buku Pengantar Ilmu Manajemen: Buku Panduan Mahasiswa. Kadarman dan Jusuf Udaya mendeskripsikan pengertian manajemen dari beberapa tokoh, diantaranya:<sup>20</sup> Prajudi Atmosudirdjo mengatakan bahwa manajemen itu adalah pengendalian dan pemanfaatan daripada semua faktor dan sumberdaya, yang menurut suatu perencanaan (planning), diperlukan untuk mencapai atau

<sup>17</sup> John M. Echols dan Hassan Shadily. *Kamus Inggris Indonesia*. (Jakarta: PT. Gramedia, 1992), hlm. 128

<sup>18</sup> Oxford Advanced Learner’s Dictionary, (Oxford: Oxford University Press, 2005). hlm.171

<sup>19</sup> Depdikbud R.J, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Depdikbud, 1998), hlm. 321

<sup>20</sup> A.M. Kadarman dan Jusuf Udaya. *Pengantar Ilmu Manajemen: Buku Panduan Mahasiswa*. (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1992), hlm. 7-9.

menyelesaikan suatu prapta atau tujuan kerja yang tertentu. Sedangkan menurut Harold Koontz, Cyril O'Donnel, manajemen adalah usaha untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. George R. Terry berpendapat bahwa Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindsakan-tindakan: Perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan poengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia serta sumber-sumber lain.

Sondang P. Siagian berpandangan bahwa Manajemen dapat didefinisikan sebagai 'kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain'. Dengan demikian dapat pula dikatakan bahwa manajemen merupakan alat pelaksana utama administrasi. Pendapat lain diungkapkan oleh James A.F. Stoner, manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Terakhir, Oey Liang Lee mendefinisikan manajemen sebagai seni dan ilmu perencanaan pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan daripada sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan

Banyak definisi yang telah diberikan oleh para ahli terhadap istilah manajemen ini. Meskipun cenderung mengarah pada suatu fokus tertentu, nampaknya para ahli masih berbeda pandangan dalam mendefinisikan manajemen. Perbedaan definisi yang diberikan para ahli disebabkan karena adanya perbedaan cara pandang dan pengalaman mereka. Namun dari sekian banyak definisi tersebut ada satu yang kiranya dapat dijadikan pegangan dalam memahami manajemen tersebut, yaitu: manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan, seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian, pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya. Ringkasnya yaitu sebagai cara yang dilakukan untuk mengatur berbagai sumber daya yang ada dengan sebaik-baiknya, untuk mencapai tujuan tertentu.

Setelah memperoleh gambaran tentang manajemen secara umum maka pemahaman tentang manajemen pendidikan akan lebih mudah, karena dari segi prinsip serta fungsi-fungsinya nampaknya tidak banyak berbeda, perbedaan akan terlihat dalam substansi yang dijadikan objek kajiannya yakni segala sesuatu yang berkaitan dengan masalah pendidikan.

Manajemen pendidikan hadir dalam tiga bidang perhatian dan kepentingan yaitu : (1) setting manajemen pendidikan (geografi,

demografi, ekonomi, ideologi, kebudayaan, dan pembangunan); (2) pendidikan (bidang garapan manajemen); dan (3) substansi manajemen pendidikan (tugas-tugasnya, prosesnya, asas-asasnya, dan perilaku manajemen), hal ini makin memperkuat bahwa manajemen pendidikan mempunyai bidang dengan cakupan luas yang saling berkaitan, sehingga pemahaman tentangnya memerlukan wawasan yang luas serta antisipatif terhadap berbagai perubahan yang terjadi di masyarakat disamping pendalaman dari segi perkembangan teori dalam hal manajemen.<sup>21</sup>

Dalam kaitannya dengan makna manajemen pendidikan berikut ini akan dikemukakan beberapa pengertian manajemen pendidikan yang dikemukakan para ahli yang dirumuskan oleh Syaiful Sagala dalam bukunya "Manajemen Setrategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan".<sup>22</sup> Biro Perencanaan Depdikbud mendefinisikan manajemen pendidikan ialah proses perencanaan, peng-organisasian, memimpin, mengendalikan tenaga pendidikan, sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan, mencerdaskan kehidupan bangsa, mengembangkan manusia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti yang luhur, memiliki pengetahuan, keterampilan, kesehatan

---

<sup>21</sup> Ngalim Purwanto. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 27

<sup>22</sup> Syaiful Sagala. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 33-34

jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap, mandiri, serta bertanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan.

Djam'an Satori berpendapat bahwa manajemen pendidikan dapat diartikan sebagai keseluruhan proses kerjasama dengan memanfaatkan semua sumber personil dan materil yang tersedia dan sesuai untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Sedangkan Made Pidarta mengungkapkan dalam pendidikan, manajemen itu dapat diartikan sebagai aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya.

Soebagio Atmodiwirio memberikan pandangan manajemen pendidikan dapat didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, mengendalikan tenaga pendidikan, sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Pendapat terakhir diungkapkan oleh Engkoswara, menurutnya manajemen pendidikan ialah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana menata sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara produktif dan bagaimana menciptakan suasana yang baik bagi manusia yang turut serta di dalam mencapai tujuan yang disepakati bersama.

Dengan memperhatikan pengertian di atas nampak bahwa manajemen pendidikan pada prinsipnya merupakan suatu bentuk penerapan manajemen atau administrasi dalam mengelola, mengatur dan mengalokasikan sumber daya yang terdapat dalam dunia

pendidikan, fungsi administrasi pendidikan merupakan alat untuk mengintegrasikan peranan seluruh sumberdaya guna tercapainya tujuan pendidikan dalam suatu konteks sosial tertentu, ini berarti bahwa bidang-bidang yang dikelola mempunyai kekhususan yang berbeda dari manajemen dalam bidang lain. Manajemen pendidikan merupakan alternatif strategis untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

#### b. Madrasah

Kata "madrasah" dalam bahasa Arab adalah bentuk kata "keterangan tempat" (zharaf makan) dari akar kata "darasa". Secara harfiah "madrasah" diartikan sebagai "tempat belajar para pelajar", atau "tempat untuk memberikan pelajaran". Dari akar kata "darasa" juga bisa diturunkan kata "midras" yang mempunyai arti "buku yang dipelajari" atau "tempat belajar"; kata "al-midras" juga diartikan sebagai "rumah untuk mempelajari kitab Taurat". Kata "madrasah" juga ditemukan dalam bahasa Hebrew atau Aramy, dari akar kata yang sama yaitu "darasa", yang berarti "membaca dan belajar" atau "tempat duduk untuk belajar". Dari kedua bahasa tersebut, kata "madrasah" mempunyai arti yang sama: "tempat belajar". Jika diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia, kata "madrasah" memiliki arti "sekolah" kendati pada mulanya kata "sekolah" itu sendiri bukan berasal dari

bahasa Indonesia, melainkan dari bahasa asing, yaitu school atau scola.<sup>23</sup>

Sungguhpun secara teknis, yakni dalam proses belajar-mengajarnya secara formal, madrasah tidak berbeda dengan sekolah, namun di Indonesia madrasah tidak lantas dipahami sebagai sekolah, melainkan diberi konotasi yang lebih spesifik lagi, yakni "sekolah agama", tempat di mana anak-anak didik memperoleh pembelajaran hal-ihwal atau seluk-beluk agama dan keagamaan (dalam hal ini agama Islam).<sup>24</sup>

Dalam prakteknya memang ada madrasah yang di samping mengajarkan ilmu-ilmu keagamaan (al-'ulum al-diniyyah), juga mengajarkan ilmu-ilmu yang diajarkan di sekolah-sekolah umum. Selain itu ada madrasah yang hanya mengkhususkan diri pada pelajaran ilmu-ilmu agama, yang biasa disebut madrasah diniyyah. Kenyataan bahwa kata "madrasah" berasal dari bahasa Arab, dan tidak diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia, menyebabkan masyarakat lebih memahami "madrasah" sebagai lembaga pendidikan Islam, yakni "tempat untuk belajar agama" atau "tempat untuk memberikan pelajaran agama dan keagamaan".<sup>25</sup> Para ahli sejarah pendidikan mengatakan bahwa madrasah (bahasa Arab) merujuk pada lembaga pendidikan tinggi yang luas di dunia Islam (klasik) pra-modern.

<sup>23</sup> Maksum, *Madrasah....* hlm. 23

<sup>24</sup> A. Malik Fadjar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, (Bandung: Mizan, 1999), hlm. 97

<sup>25</sup> A. Malik Fadjar, *Reorientasi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Fajar Dunia, 1999), hlm. 91

Artinya, secara istilah madrasah di masa klasik Islam tidak sama terminologinya dengan madrasah dalam pengertian bahasa Indonesia. Para peneliti sejarah pendidikan Islam menulis kata tersebut secara bervariasi misalnya, *schule* atau *hochschule* (Jerman), *school*, *college*, atau *academy* (Inggris).<sup>26</sup>

Di Indonesia, madrasah tetap dipakai dengan kata aslinya, madrasah, kendatipun pengertiannya tidak lagi persis dengan apa yang dipahami pada masa klasik, yaitu lembaga pendidikan tinggi, karena bergeser menjadi lembaga pendidikan tingkat dasar sampai menengah. Pergeseran makna dari lembaga pendidikan tinggi menjadi lembaga pendidikan tingkat dasar dan menengah itu, tidak saja terjadi di Indonesia, tetapi juga di Timur Tengah sendiri.<sup>27</sup>

Sejauh ini tampaknya belum ada data yang pasti kapan istilah madrasah, yang mempunyai pengertian sebagai lembaga pendidikan, mulai digunakan di Indonesia. Para peneliti sejarah pendidikan Islam pun pada umumnya lebih tertarik membicarakan sistem pendidikan atau pengajaran tradisional Islam yang digunakan baik di masjid, surau (Minangkabau), pesantren (Jawa), dan lain-lain, daripada membicarakan madrasah. Dalam beberapa hal, penyebutan istilah madrasah di Indonesia juga seringkali menimbulkan konotasi "ketidakaslian", dibandingkan dengan sistem pendidikan Islam yang

---

<sup>26</sup> Maksun, *Madrasah:.....* hlm. 80

<sup>27</sup> Marwan Saridjo, *Bunga Rampai Pendidikan Agama Islam*, (Jakarta: CV. Amisisco, 1996), hlm. 24-25

dikembangkan di masjid, dayah (Aceh), surau (Minangkabau), atau pesantren (Jawa), yang dianggap asli Indonesia. Berkembangnya madrasah di Indonesia di awal abad ke-20 M ini, memang merupakan wujud dari upaya pembaharuan pendidikan Islam yang dilakukan para cendekiawan Muslim Indonesia, yang melihat bahwa lembaga pendidikan Islam "asli" (tradisional) tersebut dalam beberapa hal tidak lagi sesuai dengan tuntutan dan perkembangan zaman.<sup>28</sup>

Masuknya madrasah ke dalam subsistem pendidikan nasional ditandai dengan lahirnya kurikulum 1973 dan SKB 3 Menteri pada 24 Maret 1975 yang menegaskan bahwa kedudukan madrasah sejajar dengan sekolah formal lain.<sup>29</sup> Langkah paling signifikan dalam upaya mengintegrasikan madrasah ke dalam Sistem Pendidikan Nasional oleh pemerintah RI yaitu ketika di syahkannya UU. No. 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN). Dalam UU tersebut pendidikan madrasah diakui sebagai pendidikan umum yang berciri khas Islam. Kemudian diperkuat kembali kedudukannya sebagai subsistem pendidikan nasional yang tertuang dalam PP No. 28 Tahun 1990 tentang Pendidikan Dasar.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Mastuhu, *Memberdayakan....* hlm 78-80

<sup>29</sup> A. Malik Fadjar, *Madrasah....* hlm. 7. Yang dimaksud dengan tiga menteri dalam penandatanganan SKB adalah Menteri Dalam Negeri, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, dan Menteri Agama.

<sup>30</sup> H.A.R Tilaar, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hlm. 169

### c. Manajemen Berbasis Madrasah

Sejak beberapa waktu terakhir, kita dikenalkan dengan pendekatan "baru" dalam manajemen madrasah yang diacu sebagai Manajemen Berbasis Madrasah (school based management). Di mancanegara, seperti Amerika Serikat, pendekatan ini sebenarnya telah berkembang cukup lama. Pada 1988 American Association of School Administrators, National Association of Elementary School Principals, and National Association of Secondary School Principals, menerbitkan dokumen berjudul school based management, a strategy for better learning.<sup>31</sup>

Munculnya gagasan ini dipicu oleh ketidakpuasan atau kegerahan para pengelola pendidikan pada level operasional atas keterbatasan kewenangan yang mereka miliki untuk dapat mengelola sekolah secara mandiri. Umumnya dipandang bahwa para Kepala Madrasah merasa tidak berdaya karena terperangkap dalam ketergantungan berlebihan terhadap konteks pendidikan. Akibatnya, peran utama mereka sebagai pemimpin pendidikan semakin dikerdilkan dengan rutinitas urusan birokrasi yang menumpulkan kreativitas berinovasi.

Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah pada hakikatnya adalah penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan

---

<sup>31</sup> Mulyasa, E., *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi dan Implementasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), hlm 45.

(stakeholder) yang terkait dengan madrasah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu madrasah atau untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Menurut Agus Dharma, MBS adalah upaya serius yang rumit, yang memunculkan berbagai isu kebijakan dan melibatkan banyak lini kewenangan dalam pengambilan keputusan serta tanggung jawab dan akuntabilitas atas konsekuensi keputusan yang diambil.

Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah merupakan bentuk penyesuaian dari pemberlakuan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)/School Based Management (SBM) di era otonomi, seperti sekarang. Ide dasar MBS sendiri mengadopsi dari kegiatan reformasi pendidikan di belahan dunia, terutama Amerika dalam upaya merestrukturisasi pendidikan di negara adidaya tersebut.<sup>32</sup>

Istilah MBM/MBS sendiri digunakan secara variatif di belahan dunia, antara lain: di Inggris disebut *Local Management of School*; dan *Grant Maintained Schools*; di Australia bagian Victoria dikenal *Better Schools*; di Canada awalnya digunakan istilah *School Based Budgeting* tapi akhirnya diterapkan *School Based Decision Making*; di Selandia Baru dikenal *Tomorrow's School*; di Hongkong dikenal *School Management Initiative*. Menurut Malen, Ogawa dan Kranz, manajemen berbasis sekolah/ madrasah secara konseptual dapat digambarkan sebagai suatu perubahan formal struktur penyelenggaraan

---

<sup>32</sup> Ibid.... hlm. 46-52

sebagai suatu bentuk desentralisasi yang mengidentifikasi sekolah itu sendiri sebagai unit utama peningkatan serta bertumpu pada kewenangan pembuatan keputusan sebagai sarana penting dalam peningkatan.<sup>33</sup>

Menurut Mulyasa, MBS/M merupakan salah satu dari wujud reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok tertentu, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.<sup>34</sup>

Sedangkan Menurut Suryosubroto, *“School-based management is a management model that offers wider autonomy to schools and encourages school components (teachers, students, headmaster, staff, parents and society) to participate in promoting school quality on the basis of national education policy.”*<sup>35</sup>

Menurut Sistem Pendidikan Nasional, Manajemen berbasis sekolah/madrasah atau “School Based Management” merupakan bentuk alternatif yang dapat diartikan sebagai pengkoordinasian dan penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah

<sup>33</sup> Mulyasa E, *Manajemen Berbasis Madrasah*, (PT Remaja Rosdakarya., Bandung, 2004), hlm. 79

<sup>34</sup> Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah*. (Bandung: Rosdakarya, 2002), hlm. 123

<sup>35</sup> Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004), hlm. 36

dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah (Stakeholders). MBS/M bertujuan memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan, keluwesan dari sumber daya untuk meningkatkan mutu sekolah dengan meningkatkan produktivitas sekolah, memberikan fleksibilitas, meningkatkan akutabilitas, mampu melakukan perubahan ke arah perbaikan.<sup>36</sup> Manajemen Berbasis Madrasah merupakan salah satu bentuk kebijakan pemerintah dalam bidang desentralisasi pendidikan dan merupakan salah satu implementasi dari pemberlakuan UU No. 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah dan PP RI No. 25 tentang Otonomi Daerah.

Esensi Manajemen Berbasis Madrasah adalah merupakan bentuk pengelolaan madrasah yang menjamin madrasah memiliki otonomi luas dalam mengelola sumber daya, melibatkan masyarakat dalam pengelolaan, serta tidak mengabaikan kebijakan nasional. Beberapa faktor yang merefleksikan kepentingan otonomi sekolah, yaitu terjaganya akutabilitas atau "accountability", tercapainya staff, orang tua, dan siswa dalam pengambilan keputusan, dan tercapainya program-program pengembangan profesi dalam meningkatkan manajemen.

---

<sup>36</sup> Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Keagamaan, *Pedoman Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan, 2003), hlm 17

MBS rupanya menarik diterapkan di Indonesia karena ia menawarkan potensi *decision making* (pengambilan keputusan) yang berkualitas terhadap aspek kunci dalam melakukan restrukturisasi pendidikan nasional seperti diinginkan banyak kalangan, mengingat mutu pendidikan nasional dalam dua dasawarsa terakhir semakin menurun.

Sesungguhnya manajemen berbasis madrasah dapat didefinisikan dengan tiga komponen utama:<sup>37</sup>

- a) delegasi otoritas *decision making* (pengambil keputusan) ke pihak madrasah menyangkut program pendidikan termasuk kepegawaian, anggaran dan program.
- b) Penerapan model *decision maker* (bersama pada madrasah oleh tim manajemen termasuk Kepala Madrasah, guru, orang tua siswa, terkadang siswa dan masyarakat lainnya).
- c) Ekspektasi dimana manajemen berbasis madrasah akan mendorong *leadership* madrasah dalam upaya perbaikan madrasah.

Singkatnya, perbedaan pengelolaan madrasah dengan model manajemen berbasis madrasah dengan pengelolaan yang pernah berlaku sebelumnya adalah terletak pada sisi *decision-making* (pengambil keputusan) yang seharusnya diserahkan kepada madrasah.

Oleh sebab itu, semua pihak yang terlibat perlu memahami benar pengertian MBS, manfaat, masalah-masalah dalam

---

<sup>37</sup> Mulyasa E, *Manajemen Berbasis Madrasah....* hlm. 103

penerapannya, dan yang terpenting adalah pengaruhnya terhadap peningkatan mutu pendidikan. Depdiknas merumuskan pengertian MBS sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung warga madrasah (Guru, siswa, Kepala Madrasah, karyawan, orang tua, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pemerintah nasional.

Dengan demikian Manajemen Berbasis Madrasah merupakan proses pengintegrasian, pengkoordinasian dan pemanfaatan dengan melibatkan secara menyeluruh elemen-elemen yang ada pada madrasah untuk mencapai tujuan (mutu pendidikan) yang diharapkan secara efisien. Dapat diartikan bahwa manajemen berbasis madrasah adalah model manajemen yang memberikan otonomi (kewenangan) yang lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan yang partisipatif yaitu melibatkan semua warga madrasah berdasarkan kesepakatan bersama.

Dengan adanya otonomi (kewenangan) yang lebih besar diharapkan madrasah dapat menggunakan dan mengembangkan kewenangan secara mandiri dalam mengelola madrasah dan memilih strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan serta dapat memilih pengembangan program yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan madrasah.

Dalam era kemandirian madrasah dan era Manajemen Berbasis Madrasah (MBM), tugas dan tanggung jawab yang pertama dan yang utama dari para pimpinan madrasah adalah menciptakan madrasah yang mereka pimpin menjadi semakin efektif, dalam arti menjadi semakin bermanfaat bagi madrasah itu sendiri dan bagi masyarakat luas penggunanya. Agar tugas dan tanggung jawab para pimpinan madrasah tersebut menjadi nyata, kiranya mereka perlu memahami, mendalami, dan menerapkan beberapa konsep ilmu manajemen yang dewasa ini telah dikembangkan oleh pemikir-pemikir dalam dunia bisnis. Manakala diperdalam secara sungguh-sungguh, kiranya konsep-konsep ilmu manajemen tersebut memiliki nilai (dalam arti values) yang tidak akan menjerumuskan dunia pendidikan kita ke arah bisnis yang dapat merugikan atau mengecewakan masyarakat luas penggunanya.

Kemampuan serta kemauan tersebut akan muncul manakala para pimpinan sekolah dapat membuka diri secara luas untuk mencari dan menyerap sumber-sumber yang dapat mendorong perubahan, dan kiranya konsep-konsep dasar untuk melakukan perubahan tersebut tersedia luas dalam bidang di luar bidang pendidikan itu sendiri, yakni bidang manajemen bisnis.

Dalam mewujudkan visi dan misi madrasah sesuai dengan paradigma baru manajemen pendidikan, maka diperlukan revitalisasi hubungan madrasah dengan masyarakat dan lingkungan sekitar. Hal ini

penting karena madrasah memerlukan masukan dari masyarakat dalam menyusun program yang relevan, sekaligus memerlukan dukungan dalam melaksanakan program tersebut.

Berdasarkan beberapa paparan tentang Manajemen Berbasis Madrasah seperti diatas, dapat dimengerti bahwa mutiara dari semua kebijakan di bidang pendidikan akan tergambar disekolah, sebab madrasah merupakan jaringan terakhir dari rangkaian birokrasi pendidikan. Hidup atau matinya suatu program akan ditentukan oleh sejauh semana madrasah mampu mengelola dan melaksanakan semua program kependidikan. Oleh sebab itu, Manajemen Berbasis Madrasah menjadi sangat strategis dilaksanakan dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan pendidikan. Dengan Manajemen Berbasis Madrasah ini, kepala madrasah, guru dan peserta didik mendapatkan peluang untuk melakukan inovasi dan improvisasi di madrasah berkaitan dengan masalah kurikulum, pembelajaran, manerial dan lain-lain. Jadi, otonomi pendidikan merupakan hal yang esensial bagi terciptanya kebebasan akademik. Dengan demikian, Manajemen Berbasis Madrasah dikatakan sebagai bentuk oprasionalisasi desentralisasi atau otonomi pendidikan dalam hubungannya dengan otonomi daerah.

### 3. Karakteristik dan Aspek Manajemen Berbasis Madrasah

#### a. Karakteristik Manajemen Berbasis Madrasah

Karakteristik Manajemen Berbasis Madrasah tentunya tidak terlepas dari pendekatan Input, Proses, Output Pendidikan.<sup>38</sup>

##### 1). Input Pendidikan

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumberdaya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Input sumber daya meliputi sumberdaya manusia (Kepala Madrasah, guru termasuk guru BP, karyawan, siswa) dan sumberdaya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, dan bahan). Input perangkat lunak meliputi struktur organisasi madrasah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program, dsb. Input harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah. Kesiapan input sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu input dapat diukur dari tingkat kesiapan input. Makin tinggi tingkat kesiapan input, makin tinggi pula mutu input tersebut.<sup>39</sup>

<sup>38</sup> Mulyasa E, *Manajemen Berbasis Madrasah....* hlm. 32

<sup>39</sup> Mulyasa. E , *Manajemen Berbasis Madrasah*, (PT Remaja Rosdakarya., Bandung, 2004) hlm 11

Menurut Suyanto, secara ringkas karakteristik manajemen berbasis madrasah ditinjau dari segi input terdiri dari empat hal yaitu: 1) memiliki kebijakan, tujuan dan sasaran mutu yang jelas, 2) tersedianya sumber daya yang kompetitif dan berdedikasi, 3) memiliki harapan prestasi yang tinggi, dan 4) komitmen pada pelanggan.<sup>40</sup>

## 2) Proses Pendidikan

Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut input sedangkan sesuatu dari hasil proses disebut output. Dalam pendidikan bersekala mikro (ditingkat madrasah), proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, dan proses monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibanding dengan proses-proses lainnya. Menurut Suyanto, secara ringkas karakteristik manajemen berbasis madrasah ditinjau dari segi proses terdiri dari beberapa yaitu:<sup>41</sup>

<sup>40</sup> BPPN dan Bank Dunia, *School Based Manajemen*, (Jakarta: BPPN, 1999), hlm. 17

<sup>41</sup> Suyanto, *Perumusan Manajemen Berbasis Sekolah*, (Wonosobo: Makalah SMK 2 Wonosobo, 2008), hlm. 4

- a) efektivitas dalam proses belajar mengajar tinggi,
- b) kepemimpinan yang kuat,
- c) lingkungan madrasah yang nyaman,
- d) pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif,
- e) tim kerja yang kompak dan dinamis,
- f) kemandirian, partisipatif dan keterbukaan (transparasi),
- g) evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan, dan
- h) responsif, antisipatif, komunikatif dan akuntabilitas.

### 3) Output yang diharapkan

Pada dasarnya output yang diharapkan merupakan tujuan utama dari penyelenggaraan pendidikan secara umum. Output pendidikan adalah merupakan kinerja madrasah. Kinerja madrasah adalah prestasi madrasah yang dihasilkan dari proses/perilaku madrasah. Kinerja madrasah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efisiendinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya dan moral kerjanya. Khusus yang berkaitan dengan mutu output madrasah, dapat dijelaskan bahwa output madrasah dikatakan berkualitas/bermutu tinggi jika prestasi madrasah, khususnya prestasi belajar siswa, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam:

- a) prestasi akademik, berupa nilai ulangan umum UAS, UN, karya ilmiah, lomba akademik, dan

b) prestasi non-akademik, seperti misalnya IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olah raga, kesnian, keterampilan kejujuran, dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya. Mutu sekolah dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan (proses) seperti misalnya perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan.

Karakteristik Manajemen Berbasis Madrasah juga dapat diketahui antara lain dari bagaimana madrasah dapat mengoptimalkan kinerjanya, proses pembelajaran, pengelolaan sumber belajar, profesionalisme tenaga pendidikan serta system administrasi secara keseluruhan.<sup>42</sup>

#### 1). Pemberian Otonomi Luas kepada Madrasah

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

Selain itu, madrasah juga diberikan kewenangan untuk menggali dan mengelola sumber dana sesuai dengan prioritas kebutuhan. Melalui otonomi yang luas, madrasah dapat

---

<sup>42</sup> Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Keagamaan, *Pedoman...* hlm. 22

meningkatkan kinerja tenaga pendidikan dengan menawarkan partisipasi aktif mereka dalam pengambilan keputusan dan bertanggung jawab bersama dalam pelaksanaan keputusan yang diambil secara proporsional dan profesional.

## 2). Tingginya Partisipasi Masyarakat

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

## 3). Kepemimpinan yang Demokratis dan Profesional

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

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

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

#### 4). Teamwork yang Kompak dan Transparan

Dalam Manajemen Berbasis Sekolah/Manajemen Berbasis Madrasah, keberhasilan program-program sekolah/madrasah didukung oleh kinerja team yang kompak dan transparan dari berbagai pihak yang terlibat dalam pendidikan di madrasah. Dalam dewan pendidikan dan komite sekolah/madrasah misalnya, pihak-pihak yang terlibat bekerjasama secara harmonis sesuai dengan posisinya masing-masing untuk mewujudkan suatu sekolah/madrasah yang dapat dibanggakan oleh semua pihak.

Mereka tidak saling menunjukkan kuasa atau paling berjasa, tetapi masing-masing berkontribusi terhadap upaya peningkatan mutu dan kinerja madrasah secara kaffah. Dalam pelaksanaan program misalnya, pihak-pihak terkait bekerjasama

secara profesional untuk mencapai tujuan-tujuan atau target yang disepakati bersama.

Dengan demikian keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah/Manajemen Berbasis Madrasah merupakan hasil sinergi dari kolaborasi team yang kompak dan transparan. Dalam konsep Manajemen Berbasis Sekolah/Manajemen Berbasis Madrasah yang utuh kekuasaan yang dimiliki sekolah/madrasah, diantaranya adalah pengambilan keputusan tentang manajemen kurikulum dan pembelajaran, rekrutmen dan manajemen tenaga kependidikan, serta manajemen keuangan sekolah/madrasah.

Dalam rangka menjawab harapan sekolah/madrasah meningkatkan mutu pendidikan maka dalam konteks Manajemen Berbasis Sekolah/Manajemen Berbasis Madrasah haruslah mengikuti empat prinsip, yaitu:<sup>43</sup>

- a) Prinsip equifinalitas (equifinality) yang di dasarkan pada teori manajemen moderen yang berasumsi bahwa terdapat perbedaan cara untuk mencapai tujuan;
- b) Prinsip desentralisasi (decentralization);
- c) Prinsip sistem pengelolaan mandiri (self managing system);
- d) Prinsip inisiatif manusia (human initiative)

---

<sup>43</sup> Rozikun, Ahmad dan Namaduddin. *Strategi Perencanaan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) Di Tingkat Menengah*. Cet. Ke-2. (Jakarta: PT. Listafariska Putra, 2008), hlm 37.

## b. Aspek-aspek Dalam Manajemen Berbasis Madrasah

Berdasarkan otonomi pengelolaan pendidikan di lingkungan madrasah maka peran pemerintah bergeser dari 'regulator' menjadi 'fasilitator'. Keterlibatan pemerintah dalam penyelenggaraan pendidikan ini hanya mencakup dua aspek, yaitu mutu dan pemerataan. Pemerintah menetapkan standar mutu pendidikan, dan berupaya agar semua siswa dapat berprestasi setinggi mungkin. Juga berupaya agar semua sekolah/madrasah dapat mencapai standar minimal mutu pendidikan, dengan keragaman prestasi antara sekolah/madrasah dalam suatu lokasi sekecil mungkin.<sup>44</sup>

Pemerintah juga menjamin pemerataan kesempatan bagi seluruh siswa dari semua lapisan masyarakat untuk mendapatkan pendidikan. Peran ini dilakukan melalui perumusan kebijaksanaan umum, pelayanan teknis, dan monitoring program secara reguler. Praktek diskriminasi terhadap siswa perempuan, siswa normal, anak berkelainan dan sekolah/madrasah swasta baik dilakukan secara langsung maupun tidak, baik terjadi pada level kebijaksanaan maupun implementasi harus dihapuskan.

Demikian juga alokasi dan distribusi anggaran pendidikan harus menjunjung tinggi asas keadilan dan transparansi. Adanya otonomi yang diberikan pemerintah kepada madrasah telah memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan warga madrasah

---

<sup>44</sup> Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Keagamaan, *Pedoman...* hlm. 30

untuk mengembangkan lembaga pendidikannya berdasarkan kemampuan manajerialnya.

Di bawah ini dijelaskan beberapa aspek yang menyangkut Manajemen Berbasis Madrasah:

- 1) Aspek Pengelolaan Proses belajar Mengajar
- 2) Perencanaan dan Evaluasi
- 3) Pengelolaan Kurikulum
- 4) Pengelolaan Ketenagaan
- 5) Pengelolaan Fasilitas (Peralatan dan Perlengkapan)
- 6) Pengelolaan Keuangan
- 7) Pelayanan Siswa
- 8) Hubungan Madrasah Masyarakat
- 9) Pengelolaan Iklim Madrasah

Penerapan manajemen berbasis madrasah berimplikasi pada lima agenda reformasi pendidikan madrasah yang harus dilakukan:<sup>45</sup>

- 1) Bidang kurikulum dan evaluasi yang harus dikembangkan adalah:
  - (1) berdasarkan standar kompetensi nasional, (2) strategi pembelajaran di madrasah dikembangkan oleh masing-masing madrasah, (3) program-program pengayaan, muatan lokal, dan program tambahan sesuai aspirasi masyarakat/madrasah, (4) metode pembelajaran dengan pendekatan kontekstual (inquiry, discovery, realistic math, dan lain-lain).

---

<sup>45</sup> Rozikun, Ahmad dan Namaduddin. *Strategi.....* hlm. 48

- 2) Bidang ketenagaan harus dilakukan *inservice training* dalam beberapa bentuk dan model, tergantung kebutuhan dan lingkungannya serta sumber dananya. Kegiatan yang dilakukan dapat berbentuk *School Based Training*, *District Based Training*, dan *Provincial Based Training* dengan *out-sourcing* yang bervariasi.
- 3) Bidang Finansial. Dalam hal ini perlu dikembangkan bentuk-bentuk “Grant” dan “matching grant”, untuk beberapa program madrasah, terutama dalam rangka peningkatan mutu pendidikan madrasah. Bahkan jika diperlukan untuk ke depan, harus ada formula alokasi anggaran madrasah yang diberikan secara lumpsum dan dikelola sendiri oleh madrasah.
- 4) Bidang sarana dan prasarana perlu dirintis pengadaan yang lebih efektif dan efisien terutama yang berkaitan dengan kegiatan pendidikan. Bahkan ke depan perlu dipertegas, jenis pengadaan apa yang harus dilakukan oleh pihak madrasah sendiri.
- 5) Bidang administrasi. Dalam hal ini perlu dipertegas wilayah mana yang menjadi garapan pemerintah dan yang menjadi hak otonomi madrasah.

#### 4. Tujuan dan Fungsi Manajemen Berbasis Madrasah

Manajemen Berbasis Sekolah/Manajemen Berbasis Madrasah merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah dengan maksud agar madrasah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan

prioritas kebutuhan. Pada sistem manajemen berbasis madrasah madrasah dituntut secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan, dan mempertanggungjawabkan pemberdayaan sumber-sumber, baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Manajemen Berbasis Madrasah juga merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada madrasah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi siswa. Hal ini juga berpotensi untuk meningkatkan kinerja staf, menawarkan partisipasi langsung kepada kelompok-kelompok terkait, dan meningkatkan pemahaman kepada masyarakat terhadap pendidikan.<sup>46</sup>

Pengertian manajemen berbasis madrasah sebagai suatu konsep yang menempatkan kekuasaan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pendidikan diletakkan pada tempat yang paling dekat dengan proses belajar mengajar. Kewenangan terhadap pembelajaran di serahkan kepada unit yang paling dekat dengan pelaksanaan proses pembelajaran itu sendiri yaitu madrasah. Di samping itu untuk memberdayakan madrasah agar dapat melayani masyarakat secara maksimal sesuai dengan keinginan masyarakat tersebut.

#### **a. Tujuan Manajemen Berbasis Madrasah**

Adapun tujuan dan maksud implementasi Manajemen Berbasis Madrasah adalah untuk:

---

<sup>46</sup> Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Keagamaan, *Pedoman...* hlm. 25

- 1) Mensosialisasikan konsep dasar manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah khususnya kepada masyarakat.
- 2) Memperoleh masukan agar konsep ini dapat diimplementasikan dengan mudah dan sesuai dengan kondisi lingkungan Indonesia yang memiliki keragaman cultural, sosio ekonomi masyarakat dan kompleksitas geografinya.
- 3) Menambah wawasan pengetahuan masyarakat khususnya masyarakat madrasah dan individu yang peduli terhadap pendidikan, khususnya peningkatan mutu pendidikan.
- 4) Memotivasi masyarakat sekolah untuk terlibat dan berpikir mengenai peningkatan mutu pendidikan/ pada madrasah masing-masing.
- 5) Menggalang kesadaran masyarakat madrasah untuk ikut serta secara aktif dan dinamis dalam mensukseskan peningkatan mutu pendidikan.
- 6) Memotivasi timbulnya pemikira-pemikiran baru dalam mensukseskan pembangunan pendidikan dari individu dan masyarakat yang peduli terhadap pendidikan khususnya masyarakat madrasah yang berada di garis paling depan dalam proses pembangunan tersebut.
- 7) Menggalang kesadaran bahwa peningkatan mutu pendidikan merupakan tanggung jawab semua komponen masyarakat, dengan focus peningkatan mutu yang berkelanjutan pada tataran madrasah.

- 8) Mempertajam wawasan bahwa mutu pendidikan pada tiap sekolah harus dirumuskan dengan jelas dan dengan target mutu yang harus dicapai setiap tahun, 5 tahun dan seterusnya sehingga tercapai misi madrasah ke depan.<sup>47</sup>

Selanjutnya tujuan Manajemen Berbasis Madrasah menurut Bahtiar adalah:<sup>48</sup>

- 1) Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif madrasah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia;
- 2) Meningkatkan kepedulian warga madrasah dan masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama;
- 3) Meningkatkan tanggung jawab madrasah kepada orangtua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu madrasahny; dan
- 4) Meningkatkan kompetisi yang sehat antar madrasah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

Manajemen Berbasis Madrasah merupakan muara dari semua kebijakan di bidang pendidikan akan tergambar di madrasah, sebab sekolah merupakan jaringan terakhir dari rangkaian birokrasi pendidikan. Manajemen Berbasis Madrasah juga sebagai bentuk operasionalisasi dari kebijakan desentralisasi atau otonomi pendidikan

---

<sup>47</sup> Mulyasa E. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), hlm. 97-120

<sup>48</sup> Rozikun, Ahmad dan Namaduddin. *Strategi.....* hlm. 52

dalam hubungannya dengan otonomi daerah. Secara teoritis manajemen berbasis madrasah juga merupakan suatu konsep yang menawarkan suatu otonomi kepada madrasah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodir kepentingan masyarakat setempat serta menjalin kerja sama yang erat antara madrasah, masyarakat dan pemerintah. Secara operasional manajemen berbasis madrasah merupakan gagasan yang menempatkan kewenangan pengelolaan madrasah dalam suatu keutuhan entitas sistem

Maka 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. Sementara itu baik berdasarkan kajian pelaksanaan dinegara-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 pasal tersebut setidaknya

ada empat aspek yaitu: *kualitas* (mutu) dan *relevansi*, *keadilan*, *efektifitas* dan *efisiensi*, serta *akuntabilitas*".

Dengan demikian dapat dipahami bahwa Manajemen Berbasis Madrasah bertujuan, yaitu:

- 1) Manajemen Berbasis Madrasah 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 tercapainya 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.
- 2) Manajemen Berbasis Madrasah 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 menyingkat tujuan sekolah efektif hanya mutu dan keadilan atau *quality and equity*.

- 3) Manajemen Berbasis Madrasah bertujuan meningkatkan efektifitas dan efisiensi. Efektifitas berhubungan dengan proses, prosedur, dan ketepatan-gunaan semua input yang dipakai dalam proses pendidikan disekolah, 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).

- 4) Manajemen Berbasis Madrasah bertujuan meningkatkan akuntabilitas sekolah dan komitmen semua stake holders. Akuntabilitas adalah pertanggung jawaban atas semua yang dikerjakan sesuai wewenang dan tanggung jawab yang diperolehnya. Selama ini pertanggung jawaban sekolah lebih pada masalah administratif keuangan dan bersifat vertical sesuai jalur birokrasi. Pertanggung jawaban yang bersifat teknis edukatif terbatas pada pelaksanaan program sesuai petunjuk dan pedoman dari pusat (pusat dalam arti rasional, maupun pusatpusat irokrasi di bawahnya),tanpa pertanggung jawaban hasil pelaksanaan program

#### **b. Fungsi Manajemen Berbasis Madrasah**

Manajemen Berbasis Madrasah dipandang sebagai alternatif dari pola umum pengoperasian sekolah yang selama ini memusatkan wewenang di kantor pusat dan daerah. Manajemen Berbasis Madrasah adalah setrategi untuk meningkatkan pendidikan dengan mendelegasikan kewenangan pengambilan keputusan penting dari pusat dan dearah ke tingkat sekolah. Dengan demikian, Manajemen Berbasis Madrasah pada dasarnya merupakan sistem manajemen di mana sekolah merupakan unit pengambilan keputusan penting tentang penyelenggaraan pendidikan secara mandiri. Manajemen Berbasis

Madrasah memberikan kesempatan pengendalian lebih besar bagi kepala sekolah, guru, murid, dan orang tua atas proses pendidikan di sekolah mereka.

Dalam pendekatan ini, tanggung jawab pengambilan keputusan tertentu mengenai anggaran, kepegawaian, dan kurikulum ditempatkan di tingkat sekolah dan bukan di tingkat daerah, apalagi pusat. Melalui keterlibatan guru, orang tua, dan anggota masyarakat lainnya dalam keputusan-keputusan penting itu, manajemen berbasis madrasah dipandang dapat menciptakan lingkungan belajar yang efektif bagi para murid. Dengan demikian, pada dasarnya Manajemen Berbasis Madrasah adalah upaya memandirikan sekolah dengan memberdayakannya.

Melalui manajemen berbasis madrasah diyakini bahwa prestasi belajar murid lebih mungkin meningkat jika manajemen pendidikan dipusatkan di madrasah ketimbang pada tingkat daerah. Para kepala sekolah cenderung lebih peka dan sangat mengetahui kebutuhan murid dan sekolahnya ketimbang para birokrat di tingkat pusat atau daerah. Lebih lanjut dinyatakan bahwa reformasi pendidikan yang bagus sekalipun tidak akan berhasil jika para guru yang harus menerapkannya tidak berperanserta merencanakannya.<sup>49</sup>

Pendekatan melalui manajemen berbasis madrasah juga memiliki lebih banyak maslahatnya ketimbang pengambilan keputusan

---

<sup>49</sup> Ibid .... hlm. 56

yang terpusat. Masalah itu antara lain menciptakan sumber kepemimpinan baru, lebih demokratis dan terbuka, serta menciptakan keseimbangan yang pas antara anggaran yang tersedia dan prioritas program pembelajaran. Pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak yang berkepentingan meningkatkan motivasi dan komunikasi (dua variabel penting bagi kinerja guru) dan pada gilirannya meningkatkan prestasi belajar murid. Manajemen Berbasis Madrasah bahkan dipandang sebagai salah satu cara untuk menarik dan mempertahankan guru dan staf yang berkualitas tinggi.

Penerapan manajemen berbasis madrasah yang efektif secara spesifik mengidentifikasi beberapa manfaat yaitu:<sup>50</sup>

- 1) Memungkinkan orang-orang yang kompeten di sekolah untuk mengambil keputusan yang akan meningkatkan pembelajaran.
- 2) Memberi peluang bagi seluruh anggota sekolah untuk terlibat dalam pengambilan keputusan penting.
- 3) Mendorong munculnya kreativitas dalam merancang bangun program pembelajaran.
- 4) Mengarahkan kembali sumber daya yang tersedia untuk mendukung tujuan yang dikembangkan di setiap sekolah.
- 5) Menghasilkan rencana anggaran yang lebih realistis ketika orang tua dan guru makin menyadari keadaan keuangan sekolah, batasan pengeluaran, dan biaya program-program sekolah.

---

<sup>50</sup> Mulyasa E. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep,.....* hlm. 76

- 6) Meningkatkan motivasi guru dan mengembangkan kepemimpinan baru di semua level

## 5. Langkah-langkah implementasi MBM

Secara umum dapat disimpulkan bahwa implementasi MBM akan berhasil melalui strategi- strategi berikut ini:

- a. Madrasah harus memiliki otonomi terhadap empat hal, yaitu dimilikinya otonomi dalam kekuasaan dan kewenangan, pengembangan pengetahuan dan keterampilan secara berkesinambungan, akses informasi ke segala bagian dan pemberian penghargaan kepada setiap pihak yang berhasil.
- b. Adanya peran serta masyarakat secara aktif, dalam hal pembiayaan, proses pengambilan keputusan terhadap kurikulum. Madrasah harus lebih banyak mengajak lingkungan dalam mengelola sekolah karena bagaimanapun sekolah adalah bagian dari masyarakat luas.
- c. Kepala madrasah harus menjadi sumber inspirasi atas pembangunan dan pengembangan sekolah secara umum. Kepala madrasah dalam MBM berperan sebagai designer, motivator, fasilitator. Bagaimanapun kepala sekolah adalah pimpinan yang memiliki kekuatan untuk itu. Oleh karena itu, pengangkatan kepala sekolah harus didasarkan atas kemampuan manajerial dan kepemimpinan dan bukan lagi didasarkan atas jenjang kepangkatan.
- d. Adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis dalam kehidupan dewan madrasah yang aktif. Dalam pengambilan keputusan

kepala madrasah harus mengembangkan iklim demokratis dan memperhatikan aspirasi dari bawah. Konsumen yang harus dilayani kepala madrasah adalah murid dan orang tuanya, masyarakat dan para guru. Kepala madrasah jangan selalu menengok ke atas sehingga hanya menyenangkan pimpinannya namun mengorbankan masyarakat pendidikan yang utama.

- e. Semua pihak harus memahami peran dan tanggung jawabnya secara bersungguh sungguh. Untuk bisa memahami peran dan tanggung jawabnya masing-masing harus ada sosialisasi terhadap konsep MBM itu sendiri. Siapa kebagian peran apa dan melakukan apa, sampai batas-batas nyata perlu dijelaskan secara nyata.
- f. Adanya guidelines dari departemen pendidikan terkait sehingga mampu mendorong proses pendidikan di madrasah secara efisien dan efektif. Guidelines itu jangan sampai berupa peraturan-peraturan yang mengekang dan membelenggu sekolah. Artinya, tidak perlu lagi petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis dalam pelaksanaan MBM, yang diperlukan adalah rambu-rambu yang membimbing.
- g. Madrasah harus memiliki transparansi dan akuntabilitas yang minimal diwujudkan dalam laporan pertanggung jawabannya setiap tahunnya. Akuntabilitas sebagai bentuk pertanggung jawaban madrasah terhadap semua stakeholder. Untuk itu sekolah harus dijalankan secara transparan, demokratis, dan terbuka terhadap segala bidang yang dijalankan dan kepada setiap pihak terkait.

- h. Penerapan MBM harus diarahkan untuk pencapaian kinerja madrasah dan lebih khusus lagi adalah meningkatkan pencapaian belajar siswa. Perlu dikemukakan lagi bahwa MBM tidak bisa langsung meningkatkan kinerja belajar siswa namun berpotensi untuk itu. Oleh karena itu, usaha MBM harus lebih terfokus pada pencapaian prestasi belajar siswa.
- i. Implementasi diawali dengan sosialisasi dari konsep MBM, identifikasi peran masing-masing pembangunan kelembagaan *capacity building* mengadakan pelatihan terhadap peran barunya, implementasi pada proses pembelajaran, evaluasi atas pelaksanaan dilapangan dan dilakukan perbaikan-perbaikan.

Bagi madrasah yang sudah beroperasi ( sudah ada / jalan) paling tidak ada 6 (enam) langkah, yaitu : 1) evaluasi diri *self assessment*; 2) Perumusan visi, misi, dan tujuan; 3) Perencanaan; 4) Pelaksanaan; 5) Evaluasi; dan 6) Pelaporan.

## 6. Kinerja Kepala Madrasah, Guru dan partisipasi masyarakat

### a. Kinerja Kepala Madrasah

Kepala madrasah sebagai organisator memiliki peran yang sangat penting menentukan jalannya organisasi madrasah. Madrasah memerlukan suatu organisasi kerja yang baik, sehingga kepala madrasah dituntut mampu menumbuh kembangkan kreativitas kerja guru dan staf madrasah. Oleh karena itu, kinerja kepala madrasah seharusnya mencerminkan lebih baik daripada guru dan staf lainnya.

Kinerja kepala sekolah itu harus tampak dalam memainkan perannya secara profesional.

Peran kepala madrasah sebagai administrator pendidik bertolak dari hakikat administrasi pendidikan, yakni mendayagunakan berbagai sumber (manusia sarana dan prasarana serta berbagai media pendidikan lainnya) secara optimal, relevan, efektif dan efisien guna menunjang pencapaian pendidikan. Secara kongkret pelaksanaan tugas dan fungsi administrator dalam administrasi pendidikan mencakup lingkup substansi administrasi pendidikan (madrasah) (1) kurikulum atau pengajaran, (2) kesiswaan, (3) perlengkapan, (4) keuangan, (5) kepegawaian dan (6) hubungan madrasah dan masyarakat. Sehubungan dengan itu tugas-tugas kepala sekolah sebagai administrator, menyarankan beberapa kompetensi dasar yang perlu dikuasai oleh Kepala Madrasah yakni (1) memahami kurikulum sekolah, (2) membantu melaksanakan kegiatan belajar mengajar dalam kelas, (3) mengadakan hubungan dengan masyarakat di sekitarnya untuk keefektifan pelaksanaan pengajaran di madrasah khususnya para orang tua murid, (4) mampu menciptakan hubungan baik guru dengan murid di madrasah, (5) mengelolah sarana dan fasilitas madrasah; dan (6) mampu melaksanakan program kerja pengajaran.

Kompetensi yang diperlukan administrator menekankan perlunya kompetensi dasar yang harus dikuasai yaitu: teknis, manusiawi, dan konseptual. Keterampilan teknis yang ditunjuk kerjakan

oleh administrator sekolah *Budgeting, schedule, staffing*, dan berbagai tanggung jawab administrasi yang sejenisnya. Keterampilan manusiawi (insani) mengacu kepada keterampilan yang diperlukan dalam keberhasilan kerja dengan orang per orang atau dalam latar kelompok. Sedangkan keterampilan konseptual adalah kemampuan yang diperlukan oleh administrator untuk melihat gambaran keseluruhan dan hubungan-hubungannya diantara dan di dalam bagian-bagian yang berlainan.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, kepala madrasah harus memiliki kompetensi yang mengacu pada perbuatan dan kinerja yang bersifat rasional dan memenuhi spesifikasi tertentu di dalam pelaksanaan tugas-tugas tertentu termasuk tugas kepala madrasah sebagai administrator, manajer, pimpinan, madrasah supervisor secara substansial merupakan tugas-tugas pokok kepala madrasah secara profesional.

#### **b. Kinerja Guru Dalam Proses Belajar Mengajar**

Bangsa dan negara akan dapat memasuki era globalisasi dengan tegar apabila memiliki sistem pendidikan yang berkualitas. Kualitas pendidikan, terutama ditentukan oleh proses belajar mengajar yang berlangsung dalam ruang kelas. Dalam proses belajar mengajar, guru memegang peranan yang penting, guru adalah kreator proses belajar mengajar.

Dalam usaha meningkatkan kualitas pendidikan disadari suatu kebenaran fundamental, yakni bahwa kunci keberhasilan menciptakan dan mempersiapkan guru-guru yang profesional yang memiliki kekuatan dan tanggung jawab baru untuk merencanakan pendidikan masa depan. Pada dasarnya peningkatan kualitas diri seseorang harus menjadi tanggung jawab diri pribadi. Oleh karenanya usaha peningkatan kualitas guru terletak pada diri guru sendiri.

Untuk itu diperlukan adanya kesadaran pada diri guru untuk senantiasa dan secara terus menerus meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan guna peningkatan kualitas kerja sebagai pengajar profesional. Dengan demikian untuk pembinaan dan peningkatan profesional guru perlu dikembangkan kegiatan profesional kesejawatan yang baik, harmonis, dan objektif. Secara sistematis pengembangan kejawatan memerlukan :

- a. Wadah/kelembagaan, untuk pengembangan kesejawatan adalah kelompok yang merupakan organ yang bersifat non-struktural dan lebih bersifat formal.
- b. Bentuk kegiatan kelompok yang dibentuk merupakan wadah kegiatan dimana antara anggota sejawat biasa saling asah, asuh dan asih untuk meningkatkan kualitas diri masing-masing khususnya dan mencapai kualitas sekolah serta pendidikan pada umumnya.
- c. Mekanisme, kegiatan kelompok dilaksanakan secara rutin dan berkesinambungan. Sebagaimana konsep asah, asuh dan asih. Maka

setiap anggota kelompok memiliki hak, kewajiban dan kesempatan yang sama dalam setiap kegiatan tanpa memandang jenjang kepangkatan jabatan dan gelar akademik yang disandangnya.

- d. Standar profesional guru, pada dasarnya kelompok yang diuraikan di atas merupakan wadah aktivitas profesional untuk meningkatkan kemampuan profesional guru. Aktivitas yang dimaksud tidak bersifat searah melainkan bersifat multi arah, artinya aktivitas yang dilaksanakan bersifat komprehensif dan total mencakup presentasi, observasi, penilaian, kritik, tanggapan, saran dan bimbingan

**c. Partisipasi Masyarakat**

Dalam Undang-Undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, bahwa pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara keluarga, masyarakat dan pemerintah. Selanjutnya, peran serta masyarakat dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah yang diharapkan dari masyarakat, antara lain :

1. Tenaga yaitu sebagai sumber atau tenaga sukarela untuk membantu mensukseskan wajib belajar dan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, serta memperbaiki sarana dan prasarana baik secara individu maupun secara kelompok.
2. Dana, untuk membantu pendanaan operasional sekolah, memberikan beasiswa, menjadi orang tua asuh, menjadi sponsor dalam suatu kegiatan sekolah, dan sebagainya.

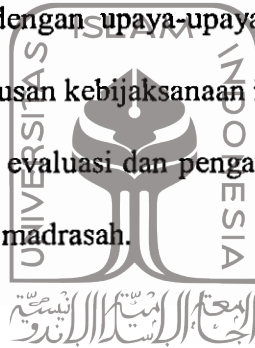
3. Pemikiran, yaitu memberikan masukan berupa pendapat pemikiran dalam rangka menjaring anak-anak usia sekolah, menanggulangi anak putus sekolah, dan meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

Salah satu kebijakan pemerintah menyangkut pembiayaan pendidikan dalam rangka peningkatan mutu pada semua jenjang pendidikan (dasar, menengah dan tinggi) yakni, peningkatan peran serta masyarakat dunia usaha dalam penyelenggaraan pendidikan ditingkatkan, antara lain dengan mengembangkan mekanisme kerjasama saling menguntungkan bagi peserta didik, lembaga pendidikan, dan masyarakat dan dunia usaha. Kelompok masyarakat mampu perlu didorong untuk memberi sumbangan yang lebih besar dalam membiayai pendidikan. Sementara itu, bagi masyarakat tidak mampu disediakan bantuan, baik langsung ataupun tidak langsung demi pemusatan dan keadilan pendidikan. dunia usaha didorong untuk memberi bantuan beasiswa, tenaga fasilitas praktik dan penelitian. Masyarakat dunia usaha juga diharapkan untuk memberikan pemikiran dan sumbangan dalam perumusan kebijakan pendidikan.

Madrasah merupakan lembaga yang tidak dapat dipisahkan masyarakat lingkungannya, sebaliknya masyarakat pun tidak dapat dipisahkan dari sekolah. Dikatakan demikian, karena keduanya memiliki kepentingan. Sekolah merupakan lembaga formal yang disertai mandat untuk mendidik, melatih dan membimbing generasi

muda bagi peranannya di masa depan sementara masyarakat merupakan pengguna jasa pendidikan itu.

Partisipasi masyarakat merupakan wujud pemberdayaan masyarakat sebagai daya dukung madrasah dalam rangka pengelolaan madrasah secara efektif dan efisien agar seoptimal mungkin sasaran dan tujuan pendidikan madrasah dapat tercapai. Partisipasi masyarakat luas seperti, kalangan dunia usaha, tokoh masyarakat dan organisasi pemerhati pendidikan dengan upaya-upayanya yang dapat dilakukan mulai pada tahap perumusan kebijaksanaan implementasi kebijaksanaan secara operasional serta evaluasi dan pengawasan dan pelaksanaan dan pengelolaan pendidikan madrasah.



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian dan Pendekatan

Penelitian ada dua jenis, yakni penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif.<sup>51</sup> Jenis penelitian yang dilakukan ini termasuk penelitian kualitatif (*qualitative research*). Riset kualitatif merupakan sekumpulan metode-metode pemecahan masalah yang terencana dan cermat dengan desain yang cukup longgar, pengumpulan data lunak, dan tertuju pada penyusunan teori yang disimpulkan melalui induktif langsung.<sup>52</sup> Karena itu, untuk mendapatkan data yang lengkap, mendalam dan memberi jawaban yang tepat terhadap masalah yang akan diteliti digunakan norma penelitian kualitatif.<sup>53</sup>

Jika ditinjau dari sudut kemampuan atau kemungkinan penelitian dapat memberikan informasi atau penjelasan, maka penelitian ini termasuk penelitian deskriptif. Secara spesifik, kajian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif karena tujuan dan fungsinya berkaitan dengan pengumpulan data untuk “memberikan gambaran atau penegasan suatu konsep atau gejala”.<sup>54</sup> Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status

---

<sup>51</sup> Azwar, Saifuddin. *Metode Penelitian*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2001), hlm. 5

<sup>52</sup> Redja Mudyahardjo, *Filsafat Ilmu Pendidikan: Suatu Pengantar* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2001), hlm. 146.

<sup>53</sup> Saifuddin Azwar, *Metode Penelitian* (Yogyakarta: Pustaka Pelajara, 2004), hlm. 6.

<sup>54</sup> Sumanto, *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan* (Yogyakarta: Andi Offset, 1990), hlm. 6; hlm. ini juga dapat dilihat pada Redja Mudyahardjo, *Filsafat Ilmu Pendidikan: Suatu Pengantar*, hlm.147.

kelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran atau suatu kelas pada masa sekarang.<sup>55</sup>

Berkenaan dengan metodologi kualitatif, Robert Bogdan dan Taylor menjelaskan bahwa desain kualitatif adalah seperangkat prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.<sup>56</sup> Dalam kaitan ini, Bogdan dan Biklen mengemukakan lima karakteristik penelitian kualitatif, yaitu:

1. Penelitian dilakukan dengan latar alamiah (*the natural setting*) sebagai sumber data langsung dan peneliti berlaku sebagai instrumen utama (*key instrument*);
2. Bersifat deskriptif;
3. Penelitian dilakukan dengan lebih menekankan pada proses bukan semata-mata pada *outcomes* atau hasil penelitian;
4. Analisis data dilakukan dengan cara induktif;
5. Mencari makna (*meaning*) melalui kedekatan peneliti (dengan responden) merupakan hal yang penting dalam proses penelitian.<sup>57</sup>

Gambaran karakteristik sebagaimana dijelaskan di atas sesuai dengan maksud penelitian ini, karena yang diamati adalah interaksi sekelompok manusia, yaitu subjek-subjek yang ada di sekolah formal beserta *stakeholder*-nya dalam mengimplementasikan pendidikan berbasis karakter di dalam

---

<sup>55</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 36

<sup>56</sup> Ibid..... hlm. 3.

<sup>57</sup> Robert C. Bogdan & S.K. Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods* (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1993), hlm. 88.

situasi yang wajar, langsung apa adanya, tanpa dipengaruhi oleh unsur-unsur lain dari luar lingkungan. Penelitian kualitatif mengesampingkan hipotesis penelitian, tetapi mencari pola, bentuk dan tema-tema untuk dapat mengungkapkan data secara sistematis. Peneliti tidak menggunakan angka-angka, tetapi mengumpulkan data deskriptif dalam bentuk laporan dan uraian untuk mencari makna, walaupun tidak menolak angka-angka sebagai penunjang penelitian.

Menurut Nana Sudjana dan R. Ibrahim, ada lima macam tipe dalam penelitian deskriptif, yaitu: studi kasus, penelitian kecenderungan (korelasional), penelitian *follow up*, penelitian survey, dan penelitian kausal.<sup>58</sup> Dalam hal ini, tipe penelitian ini tergolong studi kasus (*case study*), yakni penelitian yang bertujuan untuk mempelajari secara intensif unit-unit sosial tertentu yang meliputi individu, kelompok, lembaga dan masyarakat, tetapi merupakan satu kesatuan. Kesatuan ini dapat berupa program, kegiatan, peristiwa, atau kelompok individu yang terikat oleh tempat, waktu, atau ikatan tertentu. Kasus dapat berupa satu orang, satu kelas, satu sekolah, satu kecamatan, dan seterusnya.<sup>59</sup>

Dengan metode deskriptif ini peneliti mencoba membuat satu deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena-fenomena yang terjadi pada sistem manajemen madrasah yang dijalankan selama ini dan

---

<sup>58</sup> Nana Sudjana dan R. Ibrahim, *Penelitian dan Penilaian Pendidikan* (Bandung: Sinar Baru Algresindo, 2001), hlm. 68.

<sup>59</sup> *Ibid.*, hlm. 64.

mendeskripsikan kemungkinan dan peluang diperbaikinya Manajemen Berbasis Madrasah. Hal ini tentu saja dengan selalu bertumpu secara ketat terhadap nilai-nilai dan prinsip yang terkandung dalam regulasi Sisdiknas dan sistem pendidikan Islam

## **B. Tempat atau Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Aliyah Putra Pondok Pesantren Sidogiri Kabupaten Pasuruan Provinsi Jawa Timur. Adapun dasar pertimbangan peneliti memilih lokasi tersebut sebagai tempat penelitian, antara lain sebagai berikut:

1. Madrasah Aliyah Putra Pondok Pesantren Sidogiri merupakan salah satu lembaga madrasah yang telah menerapkan Manajemen Berbasis Madrasah sebagai dasar pengelolaan lembaga pendidikan.
2. Secara kelembagaan, selama ini Madrasah Aliyah Putra Pondok Pesantren Sidogiri belum pernah diteliti oleh pihak mana pun, khususnya dalam konteks tema yang berkaitan dengan Manajemen Berbasis Madrasah dan prosedur implementasinya.
3. Madrasah Aliyah Putra Pondok Pesantren Sidogiri merupakan madrasah yang memiliki bentuk yang khas dan juga lokasinya cukup dekat dengan keluarga peneliti.

Penelitian ini dilaksanakan selama kurang lebih tiga bulan diawali dengan kegiatan studi pendahuluan (pra penelitian), dan selanjutnya secara intensif dilakukan sejak bulan Agustus-Oktober 2014.

### C. Informan Penelitian

Informan penelitian adalah orang-orang yang memberikan berbagai informasi yang diperlukan selama proses penelitian. Informan penelitian ini meliputi Informan kunci dan informan biasa. Informan kunci adalah mereka yang mengetahui dan memiliki berbagai informasi pokok yang diperlukan dalam penelitian atau informan yang mengetahui secara mendalam permasalahan yang sedang diteliti. Informan biasa adalah informan yang ditentukan dengan dasar pertimbangan mengetahui dan berhubungan dengan permasalahan.<sup>60</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas, maka yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah:

1. Ketua Yayasan
2. Kepala Madrasah
3. Wakil-wakil Kepala Madrasah
4. Kepala Tata Usaha
5. Bendahara Madrasah
6. Guru
7. Siswa
8. Komite Madrasah/Masyarakat



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

---

<sup>60</sup> Ibid... hlm 68

#### D. Teknik Penentuan Informan

Penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* atau sampling bertujuan.<sup>61</sup> Sampling bertujuan adalah suatu “strategi jika seseorang menginginkan agar dapat memahami sesuatu mengenai kasus-kasus terpilih tertentu tanpa membutuhkan (atau berhasrat) untuk menggeneralisasi kepada semua kasus seperti itu”. Peneliti menggunakan *purposive sampling* untuk meningkatkan kegunaan informasi yang diperoleh dari sample yang sedikit. Sampling bertujuan membutuhkan informasi yang diperoleh atau diketahui itu dalam fase penghimpunan data awal mengenai variasi di antara sub-subunit sebelum sampel dipilih. Peneliti pada mulanya menelusur informan, kelompok- kelompok, tempat-tempat, atau peristiwa-peristiwa kunci yang mempunyai informasi yang kaya dari mereka, sub-subunit dipilih untuk kajian yang lebih dalam. Dengan perkataan lain, sample-sampel ini dapat dipilih karena merekalah agaknya yang mempunyai pengetahuan banyak dan informatif serta berkaitan dengan masalah yang sedang diinvestigasi oleh peneliti.

#### E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian, di samping perlu menggunakan metode penelitian yang tepat, juga perlu memilih teknik dan alat pengumpulan data yang relevan. Kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif, selain sebagai perencana, pelaksana, dan pengumpul data atau sebagai *instrument*, sekaligus

---

<sup>61</sup> Saifuddin Azwar, *Metode....* hlm. 15

juga sebagai analis, penafsir data dan pada akhirnya menjadi pelapor hasil penelitian.<sup>62</sup> Dalam kaitan ini, penggunaan teknik operasional dan alat pengumpulan data yang tepat memungkinkan diperolehnya data yang objektif. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Pengumpulan data sekunder, yaitu penelitian dengan mengumpulkan data dari perpustakaan (*library study*) yang ada hubungannya dengan permasalahan yang timbul dan sangat berguna dalam penyusunan landasan teoritis dalam rangka pembahasan permasalahan.
2. Pengumpulan data primer, yaitu pengumpulan data di lapangan (*field study*) atau data yang diperoleh dari sumber pertama. Langkah ini ditempuh dengan menggunakan beberapa teknik, yaitu:

- a. Observasi

Observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap segala yang tampak pada subjek penelitian.<sup>63</sup> Metode observasi pada penelitian ini digunakan untuk mengumpulkan data yang berkaitan dengan fokus penelitian. Metode observasi dilakukan karena penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif, yakni memaparkan keterlaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah secara konkrit. Maka, peneliti mengamati apa yang dilakukan oleh Ketua Yayasan, Kepala Madrasah, Wakil Kepala, Guru, Tata Usaha, dan peserta didik, berkaitan dengan pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah. Dalam pelaksanaannya, teknik ini mengacu pada beberapa

---

<sup>62</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian*, ..... , hlm. 121.

<sup>63</sup> Saifuddin Azwar, *Metode....* hlm. 18

patokan, yaitu: (1) Pengamatan langsung yang memungkinkan peneliti mengamati sendiri; (2) Mencatat perilaku dan kegiatan yang terjadi pada keadaan yang sesungguhnya; (3) Mencatat peristiwa dalam situasi yang berkaitan dengan informasi dan data yang diperlukan.

b. Wawancara atau *Interview*

Metode wawancara atau *interview* adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka dengan pihak yang bersangkutan.<sup>64</sup> Wawancara dilakukan secara informal dan bersifat baku terbuka (*the standardized open-ended interview*). Wawancara ini menggunakan seperangkat pertanyaan baku yang telah dirancang sebelumnya. Dalam hal ini, peneliti memakai teknik wawancara mendalam (*in-dept interview*), yaitu dengan menggali informasi mendalam dengan mewawancarai Ketua Yayasan, Kepala Madrasah, Wakil Kepala, Guru, Tata Usaha, dan peserta didik, sebagai data tambahan yang berupa respon (tanggapan) dari hasil Manajemen Berbasis Madrasah yang telah dilakukan.

c. Studi Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah metode yang digunakan untuk mencari data mengenai hal-hal atau variabel-variabel yang berupa catatan,

---

<sup>64</sup> Nasution, *Metodologi Research Penelitian Ilmiah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), hlm.

transkrip, buku, surat kabar, agenda atau lain sebagainya.<sup>65</sup> Dalam penelitian ini, teknik dokumentasi digunakan sebagai sumber data pendukung untuk melengkapi data yang diperoleh dari wawancara dan observasi. Peneliti mengumpulkan data berupa; buku-buku yang relevan, profil Madrasah Aliyah Putra Pondok Pesantren Sidogiri, data-data lain yang relevan dan foto-foto kegiatan. Untuk kepentingan ini, peneliti meminta izin kepada Kepala Madrasah untuk mempelajari serta memfotocopy data-data yang dibutuhkan dalam penelitian, seperti dokumen perencanaan program, dokumen kurikulum, dokumen peserta didik, dan dokumen otentik Manajemen Berbasis Madrasah, dan lain-lain. Dokumentasi juga dilakukan dengan menggunakan media kamera foto untuk memotret proses dan mengoleksi dokumen yang berkaitan dengan portofolio, misalnya hasil pekerjaan peserta didik, kumpulan gambar (kreatifitas), foto kegiatan, dan lain-lain.

## F. Keabsahan Data

Menurut Moleong, ada empat kriteria yang digunakan dalam pemeriksaan keabsahan data kualitatif, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), ketergantungan (*dependability*), kepastian

---

<sup>65</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), hlm. 20.

(*confirmability*).<sup>66</sup> Untuk menentukan keabsahan data yang telah diperoleh, peneliti menggunakan teknik-teknik berikut ini:<sup>67</sup>

### 1. Memperpanjang Kehadiran

Pada penelitian ini, peneliti menjadi instrumen penelitian. Oleh karena keikutsertaan/kehadiran peneliti dalam mengumpulkan data tidak cukup bila dalam waktu singkat, maka diperlukan perpanjangan kehadiran agar terjadi peningkatan derajat kepercayaan atas data yang dikumpulkan. Kegiatan ini dilakukan dengan pertimbangan situasi dan kondisi di lapangan serta data yang telah terkumpul. Dengan begitu, peneliti dapat mempertajam fokus penelitian serta memperoleh data yang lebih lengkap. Dalam hal ini, peneliti melakukan penelitian dimulai dari bulan Agustus – Oktober 2014, kemudian peneliti memperpanjang kehadiran dari 5 November sampai dengan 15 November 2014.

### 2. Ketekunan Pengamatan

Untuk menguji terpercayanya temuan, peneliti melakukan observasi (pengamatan) yang lebih tekun dan seksama mengenai proses implementasi Manajemen Berbasis Madrasah.

### 3. Triangulasi

Yang dimaksud dengan triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu

<sup>66</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi ....*, hlm. 173.

<sup>67</sup> Noeng Muhadjir. *Filsafat Ilmu Kualitatif & Kuantitatif untuk Pengembangan Ilmu dan Penelitian (Edisi III Revisi)*. (Rake Sarasin, Yogyakarta, 2006), hlm. 171-172.

untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.<sup>68</sup> Selama berlangsungnya penelitian ini, peneliti melakukan uji perbandingan antara data yang diperoleh dari hasil wawancara antara informan yang satu dengan informan yang lain, atau dengan membandingkan data hasil pengamatan (observasi) dengan data hasil wawancara, serta triangulasi dengan teori sebagai penjelasan pembanding. Peneliti juga melakukan triangulasi metode, yaitu menggunakan beberapa metode yang berupa wawancara, observasi, dokumentasi. Dalam hal ini, hasil wawancara dengan Kepala Madrasah dilakukan *cross-checking* dengan tenaga pendidik, dan data dengan teknik wawancara dilakukan *cross-checking* dengan observasi/dokumentasi.

*Pertama*, peneliti menerapkan triangulasi dengan sumber ganda, peneliti membandingkan dan mengecek balik informasi yang diperoleh melalui teknik pengumpulan data yang berbeda. Hal ini dapat dicapai dengan jalan: 1) Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, 2) Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara abadi pribadi, 3) Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu, 4) Membandingkan keadaan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang, 5) Membandingkan hasil wawancara dengan isi

---

<sup>68</sup> *Ibid.*, hlm. 175.

suatu dokumen yang berkaitan.<sup>69</sup> Dalam hal ini penulis membandingkan data hasil wawancara antara informan yang satu dengan informan yang lain, atau dengan membandingkan data hasil pengamatan (observasi) dengan data hasil wawancara.

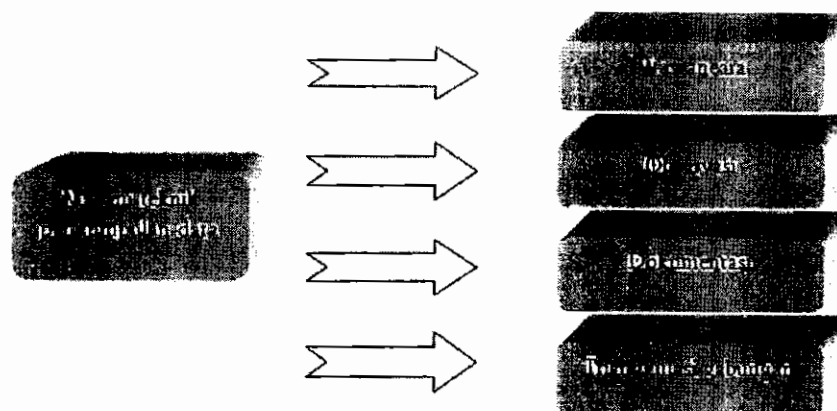
*Kedua*, penulis menerapkan triangulasi dengan teori sebagai penjelasan pembandingan. Menurut Lincoln dan Guba yang dikutip oleh Moleong, berdasarkan anggapan bahwa fakta tidak dapat diperiksa derajat kepercayaannya dengan satu atau lebih teori. Di pihak lain Patton berpendapat lain, yaitu bahwa hal itu dapat dilaksanakan dan hal itu dinamakannya penjelasan pembandingan.<sup>70</sup>

*Ketiga*, peneliti menggunakan triangulasi metode, yaitu untuk mencari data yang sama digunakan beberapa metode yang berupa wawancara, observasi, dokumentasi, dan sebagainya. Dalam hal ini, hasil wawancara dengan Kepala Madrasah dilakukan *cross-checking* dengan tenaga pendidik/*ustazah*, dan data dengan teknik wawancara di-*cross-check* dengan observasi/dokumentasi.

---

<sup>69</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, hlm. 331.

<sup>70</sup> *Ibid.*



Gambar 3.1 Macam-macam teknik pengumpulan data

Sumber: Sugiyono, 2013: 225

#### 4. Pembahasan Sejawat Melalui Diskusi

Dalam penelitian ini, di samping berkonsultasi dengan dosen pembimbing secara intensif, peneliti juga melakukan diskusi dengan teman-teman yang memiliki pengetahuan dalam implementasi Manajemen Berbasis Madrasah maupun dalam konteks metodologi penelitian, yang bisa diajak bersama-sama membahas data yang ditemukan peneliti. Dalam pembahasan atau diskusi ini juga dapat dipandang sebagai usaha untuk mengenal persamaan dan perbedaan terhadap pemikiran teman-teman sejawat.<sup>71</sup>

#### G. Teknik Analisis Data

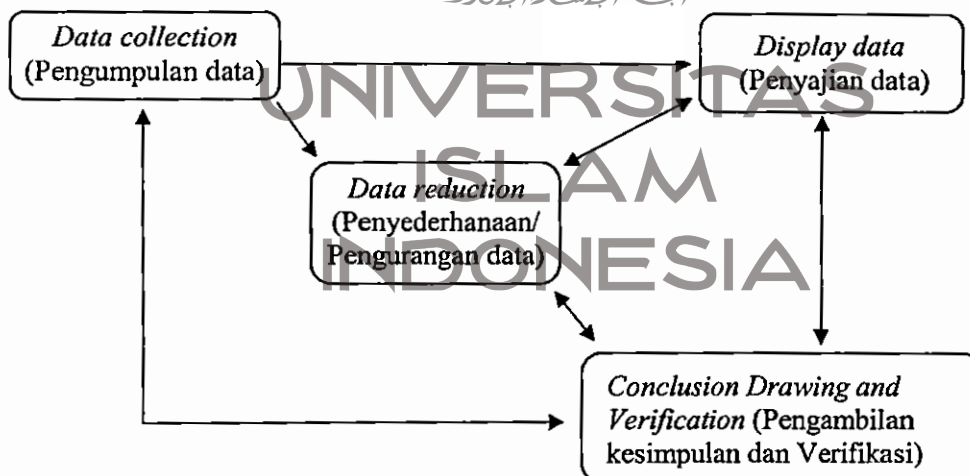
Lexy J. Moleong menjelaskan, teknik analisis data adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya,

<sup>71</sup> A. Michael Huberman and B. Miles Mathew, *Qualitative Data Analysis*, hlm. 32.

mencari dan menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.<sup>72</sup>

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan secara terus menerus selama pengumpulan data berlangsung sampai pada akhir penelitian atau penarikan kesimpulan. Prosedur analisa data yang digunakan adalah metode interaktif, yaitu antara proses pengumpulan data, reduksi data (penyusunan data dalam pola, kategori, pokok permasalahan tertentu), penyajian data (penyusunan data dalam bentuk matrik, grafik, jaringan, bagan tertentu) dan pengambilan kesimpulan, tidak dipandang sebagai kegiatan yang berlangsung secara linier, namun merupakan siklus yang interaktif.<sup>73</sup>

Berikut ini adalah “Model Interaktif” yang digambarkan oleh Miles dan Huberman, sebagaimana dikutip oleh Sanapiah Faisal.<sup>74</sup>



Gambar 3.2.. Analisis Data Model Interaktif dari Miles dan Huberman

<sup>72</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi ....*, hlm. 248.

<sup>73</sup> A. Michael Huberman and B. Miles Mathew, *Qualitative Data Analysis*, terj. Tjetjep Rohendi Rohidi, *Analisa Data Kualitatif, Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru*, (Jakarta: UI Press, 1992), hlm. 16-20.

<sup>74</sup> Sanapiah Faisal dalam Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Sosial: Format-Format Kuantitatif dan Kualitatif* (Surabaya: Airlangga University Press, 2001), hlm. 69-70; S. Nasution, *Metodologi Research Penelitian Ilmiah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), hlm. 129.

Dari skema gambar 3.2. di atas dapat diketahui, kegiatan pengumpulan data dan analisis data tidak dapat dipisahkan. Pengumpulan data ditempatkan sebagai komponen yang merupakan bagian integral dari kegiatan analisis data. Dalam model ini, kegiatan analisis dibagi menjadi empat tahap, yaitu: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

#### 1. Tahap Pengumpulan Data

Data yang telah terakumulasi selanjutnya dianalisa dengan menggunakan analisis selama pengumpulan dengan merujuk Bogdan dan Biklen sebagaimana dikutip oleh Noeng Muhadjir. Yakni meliputi langkah-langkah berikut ini: (a) mempersempit fokus studi (penelitian); (b) menetapkan tipe penelitian; (c) pengembangan pertanyaan-pertanyaan analitik; (d) membuat komentar peneliti sendiri (menulis catatan reflektif); (e) penentuan idee dan tema penelitian pada subyek responden sebagai analisis penjagaan; (f) membaca kembali ke perpustakaan yang relevan tahap lapangan; dan (g) menggunakan metaphora, analogi, dan konsep-konsep untuk mencari makna.<sup>75</sup>

#### 2. Tahap Reduksi Data

Reduksi data maksudnya adalah sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan lapangan. Oleh sebab itu, reduksi data berlangsung terus-menerus selama penelitian berlangsung.

---

<sup>75</sup> Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, hlm. 143-144.

Dalam mereduksi data, semua data lapangan ditulis sekaligus dianalisis, direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya, sehingga disusun secara sistematis dan lebih mudah dikendalikan. Dalam proses ini, peneliti menelaah secara keseluruhan data yang sudah dihimpun dari lapangan, merangkum dan memilih data yang dianggap pokok serta memusatkan perhatian pada fokus penelitian, yaitu mengenai Manajemen Berbasis Madrasah.

### 3. Tahap Penyajian Data (*data display*)

Maksudnya menyajikan sekumpulan informasi yang tersusun, yang memungkinkan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Seperangkat hasil reduksi data tersebut diorganisasikan ke dalam penyajian data (*display data*), sehingga terlihat gambarannya secara lebih utuh. Data yang disajikan dalam penelitian adalah data yang sebelumnya sudah dianalisa, tetapi analisis yang dilakukan masih berupa catatan untuk kepentingan peneliti sebelum di susun dalam bentuk laporan. Pada tahap ini, penyajian data dilakukan dengan cara menyampaikan informasi berdasarkan data yang dimiliki dan disusun secara runtut dan baik dalam bentuk naratif agar mudah dipahami. Peneliti membuat rangkuman secara deskriptif dan sistematis mengenai fokus penelitian tentang implementasi Manajemen Berbasis Madrasah, sehingga dapat diketahui dengan mudah.

### 4. Tahap Penarikan Simpulan Verifikasi Data

Verifikasi data penelitian, yaitu tahap penarikan simpulan berdasarkan data yang diperoleh dari berbagai sumber, kemudian peneliti

mengambil simpulan yang bersifat sementara sambil mencari data pendukung atau menolak kesimpulan. Pada langkah ini, peneliti menyusun secara sistematis data yang sudah disajikan, menemukan apa yang bermakna untuk selanjutnya berusaha untuk menarik kesimpulan dari data-data tersebut sesuai dengan fokus penelitian. Selain itu, peneliti juga melakukan pengkajian tentang simpulan yang telah diambil dengan data pembandingan teori tertentu. Pengujian ini dimaksudkan untuk melihat kebenaran hasil analisis yang melahirkan simpulan yang dapat dipercaya.

Pada tahap ini, data dikerjakan dan dimanfaatkan sedemikian rupa sampai berhasil menyimpulkan kebenaran-kebenaran yang dapat dipakai untuk menjawab pertanyaan atau persoalan-persoalan yang diajukan dalam penelitian. Adapun metode yang dipakai adalah metode induktif, yakni berangkat dari fakta yang khusus, peristiwa yang konkret, kemudian dari fakta atau peristiwa yang konkret itu ditarik generalisasi yang mempunyai sifat umum.<sup>76</sup> Secara teknis operasional, metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif analitik, yaitu uraian naratif mengenai suatu proses tingkah laku subyek sesuai dengan masalah yang diteliti. Alur pemikiran ini mirip dengan prosedur analisis isi (*content analysis*) yang menjadi landasan operasional penelitian. Untuk memperoleh suatu pendapat yang terdiri dari beberapa pendapat yang bersifat khusus dengan cara menghubungkan pendapat tersebut kemudian ditarik kesimpulan secara umum.

---

<sup>76</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian*, ..... , hlm. 243

## BAB IV

### HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Kondisi Objektif Lokasi Penelitian

Madrasah Miftahul Ulum Jenjang Aliyah Merupakan jenjang lanjutan MMU Tsanawaiyah. Berdiri pada 3 Muharram 1403 H, atau 21 Oktober 1982 M. Jenjang ini ditempuh selama 3 tahun. Pendiriannya diprakarsai oleh KH Siradjul Millah Waddin bin Nawawie, KH Hasani bin Nawawie, dan KH Abd. Alim bin Abd. Djalil. Tujuannya adalah mencetak tenaga pengajar yang memiliki akhlak yang baik dan menguasai ilmu fikih dan ilmu terkait. Sejak tahun pelajaran 1425/1426 H. MMU tingkat Aliyah menerapkan sistem kejuruan untuk murid-murid yang sudah berada di semester III sampai VI. Jurusan yang disediakan adalah Tarbiyah, Dakwah dan Muamalah.

Kurikulum yang dipakai adalah: Kurikulum yang mengarah pada perbaikan karakter: Kitab Syarhul-Hikam, Fathul Qarib al-Mujib, dan Riyadhush shalihin. Kurikulum fikih dan ilmu terkait: Fikih Syafi'i dengan materi Fathul Mu'in dan Tanwirul-Qulub, Fikih Hanafi dengan materi Matnu Kanzid-Daqâ'iq, Fikih Maliki dengan materi Al-Irsyad, Fikih Hanbali dengan materi Al-'Umdah, Ushul Fikih dengan materi Ghayatul-Wushul, Sejarah Tasyri' dengan materi Syari'atullah al-Khalidah, Kebudayaan Islam dengan materi Wafa'ud-Din, Hadits dengan

materi At-Tajrîdush-Sharîh, Tafsir dengan materi Muqtathafâtut-Tafsîr, Tafsîr Âyâtîl-Tarbiyah, Tafsîr Âyâtîl-Mu'âmalah, dan Tafsîr Âyâtîd-Da'wah, Mushthalah Hadits dengan materi Al-Manhalul-Lathîf, dan Ilmu Tafsir dengan materi Zubdatul-Itqân fi 'Ulûmil-Qur'ân. Kurikulum pendukung: Nahwu dengan materi Kifâyatul-Habîb, Balaghah dengan materi Al-Balâghah al-Wâdhîhah, ilmu Statistik, Administrasi Pendidikan, Psikologi, Sosiologi, Bahasa Indonesia, 'Ilmut- Tarbiyah, ilmu kepemimpinan dan lain sebagainya.

Di tingkat ini juga terdapat jurusan yang meliputi jurusan tafsir, hadis, dakwah, tarbiyah, dan muamalah (ekonomi). MMU Aliyah memiliki organisasi murid yang bernama OMIM (Organisasi Murid Intra Madrasah). OMIM didirikan pada tanggal 28 Muharram 1414 H./17 Juli 1993 M. Orientasi kegiatannya adalah pengembangan kreativitas. Untuk tujuan ini, OMIM memiliki beberapa unit kegiatan (UK), yaitu:

1. UKPI (Unit Kegiatan Pengembangan Intelektual). Unit Kegiatan ini memiliki agenda mengembangkan potensi intelektual murid MMU Aliyah. UKPI aktif mengadakan diskusi-diskusi ilmiah dan seminar.
2. UKM (Unit Kegiatan Mading). Unit Kegiatan ini aktivitas utamanya adalah menerbitkan mading OMIM yang bernama Himmah. Unit ini sering mengikuti ajang lomba mading tingkat propinsi yang diadakan oleh Deteksi Jawa Pos. Sudah beberapa kali menyabet penghargaan dari Deteksi.

3. UKPBM (Unit Kegiatan Pengembangan Bakat dan Minat). Untuk menggali bakat dan minat murid Aliyah, OMIM juga membuat wadah yang disebut dengan UKPBM (Unit Kegiatan Pengembangan Bakat dan Minat). UKPBM aktif mengadakan lomba karya tulis ilmiah, puisi pesantren, cerpen, dan lainnya.
4. UKPM (Unit Kegiatan Penerbitan Majalah). Unit ini menerbitkan majalah IJTIHAD. Majalah IJTIHAD sudah terbit semenjak tahun 1415-1426 atau sekitar 13 tahun yang lalu. Terbit tiap semester dengan oplah 5000 eksemplar.

**Tabel 1**  
**Data Guru Aliyah MMU PP. Sidogiri Preode 2014-2015**

No	Nama	Jabatan
1	Abd. Qodir Gufron	Kepala Sekolah
2	M. Syamsul Arifin S. Pd.I	Wakil Kepala Sekolah
3	Anshori Huzaimi	Sekretaris
4	H. Baihaqi Juri	Bendahara
5	M. Qosim Anwari S.Pd.I	Tata Usaha
6	Aminulloh Majid	Wali Kls 1-A
7	H. Mujib FA	Wali Kls 1-B
8	A. Qusyairi Isma'il	Wali Kls 1-c
9	HM Tolhah	Wali Kls 1-D
10	H. Ghozali Abdurrahman	Wali Kls 1-E
11	M. Nafi' Halim	Wali Kls 1-F
12	H. Abd. Hamid Sahal	Wali Kls 2-Tarbiyah
13	Ad. Rokib S. S.Pd.I	Wali Kls 2-Tafsir
14	HM. Musta'in Ibad	Wali Kls 2-Dakwah
15	M. Maliji Ismail	Wali Kls 2-Muamalah
17	Masyhuri Muchtar S.Pd.I	Wali Kls 2-Hadis
18	HM. Sholeh Ramli	Wali Kls 3-Tafsir
19	Abd. Halim Misbah	Wali Kls 3-Hadis
20	Abd. Majid Wahab	Wali Kls 3-Muamalah
21	KH. M. Musyaffa' Bissri	Wali Kls.3-Tarbiyah

No	Nama	Jabatan
22	KH. Zainal Abidin	Wali Kls3-Dakwah
23	H. Abd Qodir S.sos	Guru Fan
24	Abdulloh Isro' Oemar S.Pd.I	Guru Fan
25	H. Abdulloh Rahman	Guru Fan
26	Abdul Majid Umar	Guru Fan
27	Drs. H.M. Fauzi Mustaman	Guru Fan
28	HA. Masykur Dahlan S.Pd.I	Guru Fan
29	Achyat Achmad S.Pd.I	Guru Fan
30	HM. Sholeh Abd. Haq	Guru Fan
31	H. Muhibbul Aman Ali	Guru Fan
32	Lutfi Habibi SE.I	Guru Fan
33	Dr. H. Sya'roni Muntaha, M.Ag	Guru Fan
34	Drs. Bashori Alwi M.Pd	Guru Fan
35	Abd Wahid Faizin SE.I	Guru Fan
36	Drs. Sutaman	Guru Fan
37	Drs. H. Jailani Abdillah	Guru Fan
38	Drs. H. Moh. Holili M.Pd.I	Guru Fan
39	Dr. Imron Risyadi M.Pd	Guru Fan
40	KH. Qoimuddin	Guru Fan
41	KH. Yasin Aqib	Guru Fan
42	KH. Muzakki BA	Guru Fan
43	KH. Aminulloh Baqir S.Pd.I	Guru Fan
44	KH. Hasbulloh Mun'im	Guru Fan
45	KH. Abdurrahman Syakur	Guru Fan
46	KH. Hamdani Iskandar	Guru Fan
47	KH. Mahmud Ali Zain	Guru Fan

## 2. Paparan Hasil Penelitian

### a. Persepsi warga MA Putra Pondok Pesantren Sidogiri terhadap

#### MBM

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah dan beberapa guru Madrasah Aliyah Putra Pondok Pesantren Sidogiri

tentang persepsi terhadap manajemen berbasis madrasah mereka menjawab hampir senada. Menurut mereka,

“Seiring dengan berlakunya Undang-Undang RI No.22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah (Otonomi Daerah) dan bukti-bukti empiris tentang kurang efektif dan efisiensinya manajemen berbasis pusat, maka diperlukan perubahan dan penyesuaian, salah satu diantaranya adalah melalui pergeseran pendekatan manajemen, yaitu manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah/ madrasah (MBM)”<sup>77</sup>

Adapun untuk menelaah lebih lanjut tentang paradigma baru perubahan pola lama ke pola baru (kurikulum 1968 – 2013) secara rinci kepala madrasah mengeluarkan dokumen berikut.

Tabel 2  
Paradigma Pola Lama ke Pola Baru

NO	POLA LAMA	POLA BARU
1	Subordinasi	Otonomi
2	Pengambilan keputusan terpusat	Pengambilan Keputusan Partisipatif
3	Ruang gerak kaku	Ruang gerak luwes
4	Pendekatan birokratik	Pendekatan profesional
5	Sentralistik	Desentralistik
6	Diatur	Motivasi diri
7	Overregulasi	Deregulasi
8	Mengental	Mempengaruhi
9	Mengarahkan	Memfasilitasi
10	Menghindari risiko	Mengelola risiko
11	Gunakan uang seenaknya	Gunakan uang seefisien mungkin
12	Individu tercerdas	Team work cerdas
13	Informasi terribadi	Informasi terbagi
14	Pendelegasian	Pemberdayaan
15	Organisasi hierarkis	Organisasi datar

(Diadaptasi dari Depdiknas, 2000)

Berdasarkan Tabel 2 di atas, dapat dikemukakan bahwa otonomi dapat diartikan sebagai kemandirian yaitu kemandirian dalam

<sup>77</sup> Abdul Qodir Gufron (Kepala MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri), *Wawancara tentang MBM di MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri*, Tanggal 2 September 2014

mengatur dan mengurus dirinya sendiri. Kemandirian dalam perencanaan program maupun rencana anggaran merupakan tolok ukur utama kemandirian madrasah. Pada gilirannya kemandirian yang berlangsung secara terus menerus akan menjamin kelangsungan hidup dan perkembangan madrasah. Jadi otonomi madrasah adalah kewenangan madrasah untuk mengurus dan mengatur kepentingan semua warga madrasah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga madrasah sesuai peraturan dan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku.

“Dalam hal ini kami memahami bahwa kemandirian harus didukung dengan sejumlah kemampuan: kemampuan mengambil keputusan yang terbaik, kemampuan berdemokrasi yaitu menghargai perbedaan pendapat, kemampuan bermobilisasi sumber daya, kemampuan berkomunikasi dengan baik, dan kemampuan memecahkan masalah sekolah”<sup>78</sup>

Fleksibilitas dapat diartikan sebagai keluwesan-keluwesannya yang diberikan kepada madrasah untuk mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya madrasah seoptimal mungkin untuk meningkatkan mutu sekolah. Dengan keluwesan-keluwesannya yang lebih besar diberikan kepada madrasah, maka akan lebih lincah dan tidak harus menunggu arahan dari atasannya untuk mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumber daya. Dengan cara ini, sekolah akan lebih responsif dan cepat tanggap atas segala tantangan

---

<sup>78</sup> Abdul Qodir Gufron (Kepala MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri), *Wawancara tentang MBM di MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri*, Tanggal 2 September 2014

yang dihadapi. Namun demikian keluwesan yang dimaksud harus tetap dalam koridor kebijakan dan peraturan perundangan yang ada.

Pendekatan profesionalisme pada pendekatan birokratis, apa yang dilakukan oleh sekolah didasarkan atas kemauan atasan mana yang dianggap baik dan benar oleh pemimpin, itulah yang harus dilaksanakan. Pada pendekatan profesionalisme yang dilakukan sekolah berorientasi pada keahlian pada warga sekolah, sehingga profesionalisme yang dimiliki dapat membimbing tingkah laku dan arahan kepada semua warga sekolah bukan semata-mata pada keluwesan.

Pola manajemen desentralistik, keputusan kekuasaan tidak akan terjadi lagi karena banyak kewenangan pusat wilayah dan Diknas kota yang diserahkan sekolah. Dengan demikian sekolah lebih berdaya dan semua keputusan yang dibuatnya akan lebih efektif dan efisien.

Deregulasi pendidikan akan mampu menumbuhkan daya kreativitas. Prakarsa madrasah, tidak tergantung pada jumlah dan jenis, perintah, membuat madrasah seperti robot, membunuh kreativitas madrasah terutama gurunya. Dengan deregulasi akan membuat madrasah sebagai pusat perubahan, mampu memberikan kelenturan dalam mengelola madrasah. Mempengaruhi cenderung ditekankan pada input dan proses sehingga terhindar dari kemungkinan kesalahan, oleh karena itu manajemen berbasis madrasah lebih menekankan pada “mempengaruhi” atau “mengontrol”. Memfasilitasi dengan maksud

lebih menekankan pada pemberian “fasilitas”, misalnya bagaimana menurut pendapat Anda program dan perencanaan ini dimana kelebihan dan kelemahannya, bagaimana pemecahannya, sehingga terjadi inovasi, kreativitas bertumbuh subur.

“Mengelola risiko” pada pola manajemen baru lebih menganjurkan “mengambil risiko” dalam hal ini didasari oleh kenyataan yang terjadi bahwa orang-orang yang berani untuk mengambil risiko ternyata cenderung lebih produktif, kreatif dan lebih maju dalam menghadapi permasalahan ke depan dibanding dengan orang yang suka “menghindari risiko”.

“Penggunaan uang yang seefisien. Kenyataan pada pola manajemen lama menekankan pada “uang harus dihabiskan semua”, akan tetapi pada pola manajemen baru bergeser menjadi “gunakan uang secukupnya”, sehingga memungkinkan meningkatkan efisiensi sekolah. Kelebihan uang dapat digunakan pelaksanaan program berikutnya walaupun dalam hal ini tetap dituntut terstrukturisasi anggaran pola lama”.<sup>79</sup>

“Team work” (kebersamaan) merupakan karakteristik yang dituntut oleh MBM, karena output pendidikan merupakan hasil kolektif warga madrasah, bukan hasil individual. Team work harus kompak, cerdas dan dinamis. Inti budaya kerjasama antar fungsi dalam sekolah, antar individu dalam madrasah, harus merupakan kebiasaan hidup sehari-hari semua warga madrasah, dengan demikian akan mampu meningkatkan kinerja madrasah.

---

<sup>79</sup> Abdul Qodir Gufron (Kepala MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri), *Wawancara tentang MBM di MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri*, Tanggal 2 September 2014

“Informasi Terbagi” pada pola manajemen lama informasi hanya dimiliki oleh sejumlah warga sekolah khususnya kepala madrasah, wakil dan stafnya serta sebagian guru. Bahkan hal tersebut umumnya tidak disebarluaskan kepada warga sekolah (terpribadi). Dalam pola madrasah dengan manajemen baru informasi harus tersebar, terbagi secara merata ke seluruh warga. Tentu saja yang dimaksudkan adalah tidak setiap hanya diberikan kepada mereka yang memang berhak menerimanya.

“Pemberdayaan manajemen pendidikan sampai saat ini masih diwarnai dengan praktik-praktik penyalahgunaan pendelegasian tugas dan fungsi serta tanggung jawab semata tanpa diikuti penyerahan kewenangan. Dengan demikian, sekolah tidak berdaya sama sekali, akan tetapi dengan pemberdayaan melalui penyerahan tugas dan fungsi, tanggung jawab, hak dan kewajiban yang disertai kewenangan untuk mengambil keputusan, maka hanya sekolahlah yang merupakan “pusat perubahan” yang sebenarnya terutama sumber daya manusianya. Sebaik apapun kebijakan dari pusat namun, jika sekolah tidak berubah, maka tidak akan pernah ada perubahan”.<sup>80</sup>

Dengan demikian persepsi warga MA Putra PP Sidogiri secara umum dapat disimpulkan bahwa dari perjalanan panjang pendidikan di Indonesia, bahkan perubahan kurikulum 1968 sampai dengan kurikulum 2013 belum menunjukkan perubahan yang signifikan, apalagi organisasi pendidikan khususnya organisasi sekolah masih diatur dengan berlapis-lapis manajemen yang rumit, sehingga sekolah lamban untuk beradaptasi terhadap perubahan-perubahan, dan kurang tanggap atas isu-isu kritis strategis yang menyangkut kemajuan

---

<sup>80</sup> Abdul Qodir Gufron (Kepala MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri), *Wawancara tentang MBM di MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri*, Tanggal 2 September 2014

sekolah. Maka dengan manajemen berbasis madrasah diharapkan lebih responsif, antisipatif terhadap isu strategis kritis, termasuk perubahan-perubahan sosial secara umum.

**b. Kinerja Kepala Madrasah dan Guru serta partisipasi masyarakat dalam Implementasi MBM di MA Putra Pondok Pesantren Sidogiri Pasruan**

**1) Kinerja Kepala Madrasah**

Untuk kinerja kepala madrasah dipakai 7 (tujuh) komponen penilaian yaitu (1) kepala madrasah sebagai edukator (2) kepala madrasah sebagai manajer, (3) kepala madrasah sebagai administrator, (4) kepala madrasah sebagai supervisor, (5) kepala madrasah sebagai leader, (6) kepala madrasah sebagai innovator, dan (7) kepala madrasah sebagai motivator.

**a) Kepala Madrasah sebagai Pendidik (Edukator).**

Sebagai edukator, kepala Madrasah bertugas untuk membimbing guru, tenaga kependidikan, peserta didik, mengikuti perkembangan iptek, dan memberi teladan yang baik. Dalam melakukan fungsinya sebagai edukator, kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan

model pembelajaran yang menarik, seperti team teaching, moving class dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.

Upaya yang dapat dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai edukator, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik adalah sebagai berikut: a) mengikutsertakan guru-guru dalam penataran, atau pendidikan lanjutan, b) menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik; c) menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta mememanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran; dan sebagainya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala Madrasah Aliyah Putra Pondok Pesantren Sidogiri” Abd Qodir” kegiatan pembelajaran di madrasah ini berjalan dengan tertib, bahkan beliau sebagai kepala sekolah mendapat tugas mengajar di kelas dengan jumlah jam wajib sebanyak 6 jam.

“Kepala Sekolah itu adalah tugas tambahan yang dipercayakan pondok kepada saya untuk memimpin lembaga ini. Tugas utama saya adalah mengajar, membimbing siswa serta membimbing guru dalam peningkatan proses pembelajaran. dan itu fungsi utama saya sebagai seorang edukator atau tenaga pendidik, meskipun saya menyadari kegiatan diluar yang berkaitan dengan kepentingan sekolah terkadang membuat saya tidak mengajar. Sekalipun demikian saya akan menggantinya atau mencari waktu untuk tetap mengajar pada kelas yang saya ajar. Khusus untuk membimbing siswa, saya serahkan ke

pembina kesiswaan, sedangkan untuk pembimbingan guru diserahkan kepada tim yang saya bentuk untuk memantau kinerja guru”<sup>81</sup>

Apa yang disampaikan oleh kepala madrasah tersebut, sejalan dengan yang diinformasikan oleh Wakasek “Samsul Arifin”. Tugas diluar dan tamu yang datang terkadang menyebabkan kepala sekolah tidak masuk mengajar dikelas, tetapi tetap mencari waktu di sore hari untuk mengajar. Oleh karena itu kami berusaha bekerja semaksimal mungkin agar tugas utama kepesek tidak terbengkalai maka jam mengajar kepala sekolah kami tempatkan pada jam 1 dan 2 setiap hari senin sampai jumat.

“Kami memahami bahwa kepala sekolah memiliki kesibukan yang teramat padat sehingga tugas mengajarnya terkadang terabaikan, meskipun beliau tetap menggantinya di sore hari. Karena itu, kami membuat jadwal mengajar yang tetap memungkinkan kepala sekolah tetap mengajar dengan memberi jadwal jam 1-2 setiap hari Senin-Rabu, agar aktivitas pembelajaran siswa tidak terganggu”<sup>82</sup>

Berdasarkan keterangan diatas, kepala madrasah sebagai seorang edukator telah bekerja sesuai standar yang berlaku. Dan menurut analisis penulis bahwa prilaku kepala Madrasah Aliyah Putra Pondok Pesantren Sidogiri yang mengajar dalam kelas dan berusaha menggantinya jika berhalangan masuk adalah sebuah prilaku yang patut ditiru oleh kepala madrasah yang lain yang terkadang hanya namanya yang tercantum dalam jadwal/roster mengajar tetapi orang lain yang menjalankannya.

---

<sup>81</sup> Abdul Qodir Gufron (Kepala MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri), *Wawancara tentang MBM di MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri*, Tanggal 2 September 2014

<sup>82</sup> Samsul Arifin, (Wakil Kepala MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri), *Wawancara tentang MBM di MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri*, Tanggal 5 September 2014

“Sebagai seorang manajer, Kepala Sekolah diharuskan mampu mensinkronkan antara berbagai program yang telah disusun dengan memanfaatkan sumber daya sekolah yang tersedia yang disesuaikan dengan arah dan kondisi sekolah, administrasi sekolah, uraian tugas berdasarkan kemampuan personil serta uraian tugas organisasi. Sebagai seorang manajer Kepsek telah melaksanakan fungsinya dengan baik dengan catatan masih perlu melakukan koordinasi antar pegawai khususnya pegawai tata usaha” Pungkas Samsul Arifin.<sup>83</sup>

Adapun bentuk kegiatan riil dari masing-masing uraian tugas yang telah dilakukan kepala sekolah tersebut di atas adalah :

#### 1. Pembuatan Program:

Program utama yang menjadi fokus antara lain adalah (1) Program kerja kepala madrasah adanya :

- a) Program jangka panjang (8 tahun), jangka menengah (4 tahun) dan jangka pendek baik akademik maupun non akademik, penyusunan anggaran serta dan mempunyai mekanisme monitor dan evaluasi pelaksanaan program secara sistematis.
- b) Memiliki susunan kepegawaian sekolah
- c) Memanfaatkan sumber daya manusia serta sarana-prasarana secara optimal.
- d) Mempunyai catatan kinerja sumber daya manusia yang ada madrasah serta program peningkatan mutu.

#### b) Kepala Madrasah sebagai Administrator

Administrasi merupakan suatu proses yang menyeluruh dan terdiri dari bermacam kegiatan atau aktivitas di dalam

---

<sup>83</sup> Samsul Arifin, (Wakil Kepala MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri), *Wawancara tentang MBM di MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri*, Tanggal 5 September 2014

pelaksanaannya. Sebagai administrator, kepala sekolah bertanggung jawab atas kelancaran segala pekerjaan dan kegiatan administratif di sekolahnya.

“Aktivitas administratif adalah semua kegiatan yang berkaitan dengan pencatatan, penyusunan dan dokumentasi program dan kegiatan sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah juga dituntut untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.”<sup>84</sup>

Berdasarkan uraian tersebut menunjukkan bahwa Kepala Madrasah Aliyah Putra Pondok Pesantren Sidogiri telah melaksanakan fungsi sebagai administrator. Adapun bentuk kegiatan riil dari masing-masing uraian tugas yang telah dilakukan kepala sekolah sebagai seorang administrator di Madrasah Aliyah Putra Pondok Pesantren Sidogiri tersebut di atas adalah :

- a. Memiliki dokumen yang berkaitan dengan laporan penggunaan dana bos, dokumen penyusunan anggaran dan dokumen-dokumen lainnya yang berkaitan dengan pemanfaatan dana.
- b. inovasi yang mengikuti perkembangan dunia pendidikan dengan tujuan meningkatkan mutu pendidikan berdasarkan pengembangan kurikulum dilakukan untuk mewujudkan tujuan pendidikan Nasional
- c. Administrasi kepala madrasah yang dapat memperlancar semua kegiatan kepala sekolah yang dilengkapi beberapa administrasi antara lain administrasi kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana

---

<sup>84</sup> Abdul Qodir Gufron (Kepala MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri), *Wawancara tentang MBM di MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri*, Tanggal 2 September 2014

dan administrasi persuratan yang bertujuan untuk mempermudah/ memperlancar segala sesuatu tugas kepala madrasah.

Sejalan dengan fungsinya sebagai seorang administrator, kepala madrasah telah berusaha secara maksimal untuk mengadministrasikan berbagai hal yang berkaitan dengan kepentingan sekolah. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis kepada kepala madrasah, beliau menyatakan:

“Saya berusaha untuk mengarsipkan setiap laporan yang berkaitan dengan keuangan, kegiatan kesiswaan, persuratan, penyusunan dan dokumentasi program serta pengelolaan pemanfaatan sarana dan prasarana. Meskipun demikian karena banyaknya dokumen yang harus diarsipkan maka saya mempercayakan kepada kepala tata usaha untuk menghandel sebagian dari tugas-tugas saya selaku administrator, bahkan dokumen yang berkaitan dengan kegiatan kesiswaan juga banyak yang dipegang langsung oleh urusan kesiswaan”<sup>85</sup>

**c) Kepala Madrasah sebagai Supervisor.**

Supervisi juga dapat diartikan sebagai pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf madrasah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar dengan lebih baik sesuai dengan tujuan pendidikan. Kepala madrasah sebagai supervisor mempunyai peran dan tanggung jawab untuk membina, memantau, dan memperbaiki proses pembelajaran aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan. Supervisi kepala sekolah dapat dilakukan secara individual maupun kelompok. Di antara tugas-tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah: 1) Membantu stafnya

---

<sup>85</sup> Abdul Qodir Gufron (Kepala MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri), *Wawancara tentang MBM di MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri*, Tanggal 2 September 2014

menyusun program; 2) Membantu stafnya mempertinggi kecakapan dan keterampilan mengajar; dan 3) Mengadakan evaluasi secara kontinyu tentang kesanggupan stafnya dan tentang kemajuan program pendidikan pada umumnya. Keberhasilan peran kepala madrasah sebagai supervisor antara lain dapat ditunjukkan oleh: 1) meningkatnya kesadaran guru dan staf untuk meningkatkan kinerjanya; dan 2) meningkatkan keterampilan guru dan staf dalam melaksanakan tugasnya.

Sesuai dengan wawancara yang dilakukan dengan kepala madrasah bahwa tugasnya sebagai seorang supervisor belumlah berlangsung dengan optimal, karena masih ada guru yang mengajar tidak sesuai dengan program yang telah disusunnya, disisi lain kemampuan mengajar yang diperlihatkan oleh guru yang disupervisi terlihat masih sangat rendah.

“Saya menyadari bahwa kemampuan mengajar antara guru yang satu dengan yang lain tidaklah sama, tergantung kepada kemampuan setiap guru. Setiap 3 bulan sekali saya melakukan supervisi akademik dan supervisi manajerial untuk memantau aktivitas pembelajaran yang dilakukan oleh guru dan selama hasil pemantauan masih ada guru yang belum membuat perangkat padahal sudah disiapkan filenya oleh urusan kurikulum dan urusan pengajaran. Disisi lain, aktivitas pembelajaran yang dilakukan belumlah mengaktifkan siswa sehingga pembelajaran yang sifatnya Joyfull Learning masih jauh dari harapan”

<sup>86</sup>

---

<sup>86</sup> Abdul Qodir Gufron (Kepala MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri), *Wawancara tentang MBM di MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri*, Tanggal 2 September 2014

#### d) Kepala Madrasah sebagai Leader

Kepemimpinan kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong madrasah dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran madrasah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Untuk kepentingan tersebut, kepala madrasah harus mampu mempengaruhi dan menggerakkan sumber daya sekolah dalam kaitannya dengan perencanaan dan evaluasi program madrasah, pengembangan kurikulum, pembelajaran yang berkarakter, pengelolaan ketenagaan, sarana dan sumber belajar, keuangan, pelayanan siswa, hubungan madrasah dengan masyarakat, penciptaan iklim madrasah, dan sebagainya. Kondisi ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh kepala madrasah bahwa:

“Kedudukannya sebagai kepala madrasah sangat berkaitan erat dengan perencanaan dan evaluasi program, pengelolaan ketenagaan, pemanfaatan dana serta penciptaan iklim madrasah yang kondusif. Sebagai orang yang dipercayakan untuk memimpin Madrasah Aliyah Putra Pondok Pesantren Sidogiri, terkadang sikap otoriter tetap dipakai agar sistem tetap berjalan karena jika terlalu lemah, bawahan bisa semakin menjadi jadi, bahkan sebagai pimpinan saya harus berani mengambil resiko untuk kepentingan bersama. Perumusan visi dan misi demi sebuah pembaharuan harus menjadi prioritas utama demi terselenggaranya pendidikan yang bermartabat”<sup>87</sup>

Adapun bentuk kegiatan riil dari masing-masing kegiatan uraian dan tugas yang telah dilakukan kepala madrasah di atas dapat dijabarkan sebagai berikut:

---

<sup>87</sup> Abdul Qodir Gufron (Kepala MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri), *Wawancara tentang MBM di MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri*, Tanggal 2 September 2014

- a) Mengenal bawahannya, Kepala madrasah harus mengenal bawahan dari dekat diantaranya jenjang pendidikan, tingkat golongan, kepribadian dan wawasan yang dimiliki guru serta memberikan penghargaan bagi guru yang mengharumkan nama madrasah.
- b) Berani mengambil resiko. Tidak semua kepala madrasah berani mengambil resiko atau bertanggung jawab dalam kehidupan di madrasah. Misalkan gurunya dipindahkan tanpa pemberitahuan terlebih dahulu, pengamperaan kekurangan gaji guru terlambat. Solusinya dikoordinasikan bersama dengan semua personil madrasah dan komite madrasah. Bahkan kepala madrasah tidak segan untuk turun kelapangan memperjuangkan bantuan bagi siswa yang tidak mampu.
- c) Memiliki Visi dan Misi. Madrasah harus memiliki visi dan misi yang bertujuan untuk kesiapan kedepan demi terlaksananya pendidikan yang efektif dan efisien.
- d) Gagasan Pembaharuan. Kepala madrasah memikirkan akan perkembangan sekolahnya sehingga dapat membuat program-program sebagai pembaharuan yang ujung-ujungnya peningkatan mutu dan peningkatan kualitas madrasah.
- e) Evaluasi. Pelaksanaan evaluasi dalam fungsinya sebagai leader bahwa semua tanggung jawabnya dilaksanakan sepenuhnya yaitu semua stafnya dinilai berdasarkan hasil yang sudah dicapai dengan pengajuan Kriteria yang didapat sebagai dasar tindak lanjut

perbaikan (kalau perlu), pelaksanaan pengembangan kegiatan pembelajaran dan hasil kerja guru penetapan dan Kenaikan kelas, administrasi, daftar hadir guru (jam dan harian), pembagian tugas guru, kesemuanya hal tersebut di atas dilaksanakan secara demokratis.

Hasil tersebut di atas menunjukkan bahwa Kepala Madrasah Aliyah Putra Pondok Pesantren Sidogiri dapat melaksanakan tugas/fungsinya sebagai leader/pemimpin. Berdasarkan perannya sebagai seorang leader atau pemimpin terdapat perbedaan cara pandang antara beberapa orang guru dengan kinerja kepala sekolah sebagai seorang leader.

e) **Kepala Madrasah Sebagai Inovator.**

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di madrasah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Peran kepala madrasah sebagai innovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktir, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan obyektif, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah "Abd Qadir" dinyatakan bahwa:

“Semaksimal mungkin, saya harus menjadi teladan bagi guru yang lain, misalkan datang dimadrasah tepat waktu bahkan mendahului guru yang lain termasuk ketika pulang, saya upayakan sebagai orang terakhir yang kembali kerumah. Tujuan utamanya adalah untuk menanamkan keteladanan dan kedisiplinan. Mendatangkan guru model untuk mengajar pada satu kelas yang dilihat banyak guru adalah salah satu upaya yang saya lakukan untuk memotivasi guru agar lebih inovatif dalam mengajar. Tujuan utamanya adalah bagaimana menggali potensi anak untuk berprestasi baik ditingkat madrasah, kabupaten maupun provinsi”<sup>88</sup>

Hasil wawancara tersebut di atas menunjukkan bahwa Kepala Madrasah Aliyah Putra Pondok Pesantren Sidogiri telah melaksanakan fungsinya sebagai innovator di madrasahnyanya, adapun bentuk kegiatan riil dan tugas yang telah dilakukan kepala madrasah di atas, adalah :

- a. Adanya ide-ide baru yang menjadi pedoman dalam melaksanakan tugas pengembangan, pembinaan tenaga guru.
  - b. Melaksanakan pembaharuan di bidang kegiatan ekstrakurikuler, menggali sumber daya dari komite.
  - c. Mampu berprestasi di sekolah melalui kegiatan ekstrakurikuler.
- f) Kepala Madrasah Sebagai Motivator**

Sebagai motivator, kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat tumbuh melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara

---

<sup>88</sup> Abdul Qodir Gufron (Kepala MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri), *Wawancara tentang MBM di MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri*, Tanggal 2 September 2014

efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar. Adapun bentuk kegiatan riil dari masing-masing uraian tugas kepala Madrasah di atas adalah :

- a. Kemampuan mengatur lingkungan kerja adalah seorang kepala madrasah mampu mengatur ruang kepala madrasah yang kondusif untuk bekerja ruang kelas yang kondusif untuk kegiatan belajar mengajar, UKS dan perpustakaan, dan mengatur halaman lingkungan madrasah yang sejuk nyaman dan teratur.
- b. Kemampuan mengatur lingkungan kerja (non fisik) kepala madrasah menciptakan hubungan kerjasama sesama guru, antara guru dan masyarakat (orang tua siswa) yang harmonis dan menciptakan rasa aman di lingkungan madrasah.
- c. Menetapkan prinsip motivasi yang berupa penghargaan dan hukuman

“Setiap kali membicarakan motivasi, hirarki kebutuhan maslow pasti disebutsebut. Hierarki ini didasarkan pada anggapan bahwa pada waktu orang telah memuaskan satu tingkat kebutuhan tertentu, mereka ingin bergeser ke tingkat yang lebih tinggi. Abraham maslow mengemukakan lima tingkat kebutuhan yaitu (1) kebutuhan fisiologis,(2) kebutuhan akan rasa aman,(3) kebutuhan akan cinta kasih atau kebutuhan sosial,(4) kebutuhan akan penghargaan dan (5) kebutuhan akan aktualisasi diri”.<sup>89</sup>

Motivasi kerja guru merupakan hal yang sangat menunjang kinerja guru. Seorang pemimpin pada sebuah institusi dalam memperhatikan kinerja pegawainya di dasari oleh berbagai

---

<sup>89</sup> Abdul Qodir Gufon (Kepala MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri), *Wawancara tentang MBM di MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri*, Tanggal 2 September 2014

pertimbangan. F.W. Taylor sebagai seorang tokoh manajemen ilmiah memusatkan perhatian pada sebuah pendekatan bahwa uang merupakan motivasi utama bagi seseorang yang bekerja. Namun perkembangannya memang berbeda kepada setiap orang dan setiap pekerjaan. Orang yang bekerja dengan pekerjaan tangan yang sulit, biasanya tidak termotivasi oleh pekerjaan itu sendiri. Dalam keadaan seperti itu, uang merupakan pendorong semangat utama. Tampaknya pendekatan manajemen ilmiah Taylor sebagian benar. Yang pasti, tingkat pembayaran insentif yang tepat bagi orang-orang yang menangani pekerjaan-pekerjaan produksi menyebabkan peningkatan produktivitas dan lebih banyak upaya. Namun kewaspadaan perlu diterapkan untuk memastikan bahwa tidak terdapat perubahan mutu.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, Kepala Madrasah Aliyah Putra Pondok Pesantren Sidogiri sedikit banyaknya telah berhasil dalam meningkatkan kinerja guru terhadap kontribusi mereka untuk mengimplementasikan manajemen berbasis madrasah. Meskipun demikian masih terdapat kelompok-kelompok tertentu yang menganggap motivasi kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai belum maksimal terutama dalam bentuk pemberian penghargaan kepada guru-guru yang sudah bekerja maksimal dalam memajukan sekolah.

Adapun bentuk motivasi yang telah diterapkan oleh Kepala Madrasah Aliyah Putra Pondok Pesantren Sidogiri kepada guru dan pegawai antara lain:

1. Kepala madrasah berperan aktif dalam membina dan mengembangkan tugas profesionalisme guru. Pembinaan diberikan secara menyeluruh kepada semua guru dengan tidak berpihak pada guru tertentu serta membantu memecahkan masalah yang dihadapi guru bila terdapat kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya.
2. Dalam melaksanakan tugasnya kepala madrasah menjadikan staf dewan guru sebagai partner dalam melakukan tugas-tugas pembelajaran di madrasah. Setiap masukan ditampung dengan demokratis, sehingga guru maupun staf administrasi merasa dihargai.
3. Mendorong partisipasi bawahan dalam melakukan tugas di madrasah dan bertanggung jawab atas segala kegiatan yang berlangsung di madrasah. Jika terjadi keberhasilan dan kegagalan bawahan maka itu juga merupakan kegagalan dari kepala madrasah.
4. Pemberian penghargaan meskipun belum berjalan optimal tetap dilakukan oleh kepala madrasah, baik berupa pujian maupun dalam bentuk material.
5. Bagi guru yang dianggap lalai dalam menjalankan tugasnya sebagai tenaga edukatif yang profesional diberikan teguran, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan selalu mengedepankan prinsip saling menghargai.

## 2) Kinerja Guru

### a). Kelengkapan Program Mengajar

Adapun yang menjadi fokus penelitian yang dilakukan peneliti berkaitan dengan kelengkapan program mengajar adalah: 1) Apakah guru-guru di Madrasah Aliyah Putra Pondok Pesantren Sidogiri telah memiliki, memahami dan melaksanakan kurikulum dengan baik, 2) Apakah administrasi yang dimiliki oleh guru telah lengkap atau belum.

“Dokumen kurikulum sudah kami pahami dan sudah kami jabarkan dalam kegiatan pembelajaran. Untuk dokumen satu tidak kami pegang karena itu menjadi dokumen madrasah, terlalu tebal dan memuat semua komponen mata pelajaran, sedangkan yang harus kami miliki adalah dokumen dua yang berisi semua kelengkapan untuk kepentingan kami sebagai guru dan itu dimiliki oleh semua guru karena kepala sekolah setiap awal semester melakukan pendataan kepada semua guru karena itu sangat berkaitan dengan penilaian kinerja”<sup>90</sup>

Dari jawaban yang diberikan, mengindikasikan bahwa tingkat kesadaran guru di Madrasah Aliyah Putra Pondok Pesantren Sidogiri sangatlah besar dalam menjalankan tugasnya. Kondisi ini harus terus dijaga oleh madrasa khususnya kepala Madrasah Aliyah Putra Pondok Pesantren Sidogiri, karena tanpa kontrol yang rutin khususnya kelengkapan administrasi maka semuanya akan menjadi kacau, karena terkadang seseorang hanya akan menjadi telaten dalam menjalankan tugas karena tuntutan administratif dan

<sup>90</sup> Samsul Arifin, (Wakil Kepala MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri), *Wawancara tentang MBM di MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri*, Tanggal 2 September 2014

ketaatan yang sesaat kepada pimpinan, apalagi jika pimpinan tersebut dianggap tidak bisa mengakomodir berbagai kepentingan yang ada di madrasah.

Salah satu kekurangan terbesar yang dimiliki oleh guru Madrasah Aliyah Putra Pondok Pesantren Sidogiri menurut hasil wawancara dengan urusan kurikulum dan pengajaran adalah kurangnya kemampuan guru untuk membuat jurnal pembelajaran yang berkaitan dengan tugasnya ketika mengajar dalam kelas. Hal ini perlu diperhatikan karena pembuatan jurnal pembelajaran sangat membantu guru untuk memahami setiap batasan materi yang diajarkannya dalam kelas. Menurut Pak Samsul:

“Kendala terbesar yang dialami oleh guru-guru disini adalah lemahnya kemampuan untuk membuat jurnal pembelajaran. Hanya ada beberapa diantara guru yang melakukannya. Kemungkinan besar mereka tidak membuatnya karena menganggap hal baru dan kurang disosialisasikan serta tidak menjadi bahan evaluasi dari kepala madrasah maupun pengawas yang datang ketika melakukan supervisi akademik maupun manajerial”<sup>91</sup>

Hasil wawancara lain menyebutkan kurikulum perlu dimiliki karena merupakan acuan atau menyusun program pengajaran sebagai dasar atau pedoman untuk membuat perencanaan pengajaran. Wujud ataupun bentuk dan lingkupnya administrasi mengajar menurut hasil wawancara dijelaskan bahwa program pengajaran, persiapan mengajar, bimbingan penyuluhan ,

---

<sup>91</sup> Samsul Arifin, (Wakil Kepala MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri), *Wawancara tentang MBM di MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri*, Tanggal 2 September 2014

kumpulan evaluasi, satuan pelajaran absensi, daftar nilai dan konseling analisis termasuk jurnal pembelajaran harus dimiliki oleh setiap guru agar pemberian pelayanan yang maksimal kepada anak didik dapat tercapai disamping ada juga program analisis dan rencana perbaikan dan kegiatan pengayaan.

Bentuk dan persiapan sebelum mengajar itu, menurut hasil wawancara dijelaskan bahwa persiapan mengajar dalam bentuk satu kali pertemuan, dibukukan setiap mata pelajaran hal yang sama juga dijelaskan oleh responden yang lain bahwa persiapannya dalam bentuk 1 (satu) kali pertemuan atau di sesuaikan dengan kondisi yang ada. Ditambahkan lagi bahwa tiap-tiap mata pelajaran dengan bentuk tertulis dan setiap 1 (satu) kali pertemuan di ketahui dan di tanda tangani oleh kepala madrasah.

Sumber yang lain menyebutkan bahwa bentuk persiapannya hanya berupa materi dan pola. Ada juga persiapan mengajar harian dalam bentuk matriks, dalam bentuk rencana pembelajaran. Meliputi inti (penjelasan materi) Tujuan Pembelajaran Khusus, kegiatan awal (motivasi, apersepsi) kegiatan akhir (evaluasi/pegangan) disamping itu ada juga yang berdasarkan, ada pula yang berdasarkan silabus dibutuhkan permata pelajaran dengan bentuk tertulis, satu kali pertemuan ditanda tangani oleh kepala madrasah.

Bentuk program perbaikan dan pengayaan yang dilaksanakan menurut hasil wawancara dengan responden yaitu dengan bentuk tindakan individu, kelompok diberi pekerjaan/tugas bentuk bimbingan pribadi Ditambahkan pula oleh responden yang lain, kadang individu kelompok berpasangan dan klasikal diberikan dalam bentuk bimbingan kelompok dan perorangan. Diberikan buku latihan tanya jawab artinya program perbaikan di tujukan terhadap siswa yang mengalami kesulitan baik secara klasikal maupun individu.

b) Penyajian Materi Pelajaran

Adapun yang menjadi fokus penelitian yang dilakukan peneliti berkaitan dengan kelengkapan penyajian materi pelajaran penguasaan kelas, kegiatan free test dan post test baik sebelum memulai pelajaran maupun setelah melakukan pembelajaran, proses umpan balik dalam setiap pembelajaran, penggunaan model-model pembelajaran yang bervariasi serta pemanfaatan alat-alat peraga. Dari hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan kepala madrasah, “Abd Qadir”, yang sering melakukan supervisi, terdapat kesan guru yang mengajar banyak yang tidak menguasai kelas.

“Ketika supervisi dilakukan, mulai dari awal sampai akhir pembelajaran masih ada guru yang tidak menguasai kelas. Hal ini terbukti banyak siswa yang terkesan tidak memperhatikan penjelasan guru, kurang aktif, banyak mengobrol dan tidak melakukan proses umpan balik. Guru terkesan mengajar tanpa memperhatikan keterampilan proses yang harus tercapai. Meskipun demikian, Persentase dari guru yang bersikap seperti itu tidaklah besar, biasanya hanya dilakukan oleh guru-guru

yang mendekati usia pensiun, sementara Persentase dari guru yang mengajar dengan baik jauh lebih besar”<sup>92</sup>

Indikasi ini menunjukkan bahwa guru memiliki tanggungjawab yang teramat besar dalam memantau hasil belajar peserta didik. Hal tersebut dilakukan karena siswa dapat puas dengan pekerjaannya dan dapat memperbaiki kesalahan-kesalahan ketika menjawab soal-soal serta siswa yang terbelakang diberi tugas yang sejenis.

#### c). Peran Serta Masyarakat

##### (1). Partisipasi Dalam Perencanaan Madrasah

Adapun yang menjadi fokus dalam penelitian yang menyangkut peran serta masyarakat dalam pelaksanaan MBM terutama yang berkaitan dengan partisipasi dalam perencanaan madrasah, meliputi: 1) Apakah masyarakat dilibatkan dalam merumuskan Visi, Misi, sasaran dan Tujuan madrasah, 2) Apakah masyarakat memberikan usul, saran dan pertimbangan terhadap rencana pengembangan madrasah, 3) Apakah masyarakat diundang dalam rapat komite di madrasah dan 4) Apakah kebijakan madrasah sudah sesuai harapan masyarakat atau belum. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa orang tua santri yang menyangkut tentang peranan mereka dalam merumuskan Visi, Misi, Sasaran dan Tujuan, sebagian

---

<sup>92</sup> Abdul Qodir Gufron, (Kepala MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri), *Wawancara tentang MBM di MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri*, Tanggal 2 September 2014

besar responden yang diwakili oleh pengurus komite madrasah menyebutkan bahwa mereka sering dilibatkan dengan hal-hal yang dimaksud.

Masyarakat dilibatkan dalam perumusan visi, misi, sasaran dan tujuan yang ingin dicapai oleh madrasah. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan ketua komite sekolah yang menyebutkan bahwa:

“kami dilibatkan dalam perumusan visi, misi, sasaran maupun tujuan madrasah. Begitupun ketika peneliti menanyakan tentang bagaimana peranan masyarakat dalam memberikan usul, saran dan pertimbangan dalam pengembangan madrasah, informan kunci yang menjadi sumber informasi dalam penelitian ini juga mengatakan sering dilibatkan”<sup>93</sup>

Adapun usul, saran dan pertimbangan yang sering diberikan oleh masyarakat sesuai dengan hasil wawancara adalah melengkapi sarana dan prasarana pendidikan, sarana dan prasarana olah raga., kegiatan ekstrakurikuler ditingkatkan, agar anak tidak ngobrol ditempat lain yang tidak bermanfaat. Diupayakan anak memiliki buku/kitab setiap mata pelajaran, agar tugas/pekerjaan rumahnya cepat dikerjakan, jangan terlalu banyak tugas/ pekerjaan rumah yang diberikan kepada anak setiap hari agar ada waktunya bermain, supaya dibenahi/ diadakan tempat parkir kendaraan motor bagi guru/ pegawai,

---

<sup>93</sup> Syahrudin, (Ketua Komite MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri), *Wawancara tentang MBM di MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri*, Tanggal 12 September 2014

diadakan ruang piket siswa bagian depan madrasah dan sebagainya.

“Disisi lain ada juga masyarakat yang menyatakan kami selaku orang tua tidak perlu mencampuri urusan kebijakan yang dibuat pondok dan madrasah, karena kami percaya pondok memiliki orang-orang yang dapat diandalkan untuk membuat kebijakan demi kemajuan sekolah yang artinya penyusunan rencana anggaran, penyusunan berbagai program sekolah yang akan dibicarakan bersama pengurus komite melalui rapat pengurus komite sekolah dengan dewan guru”<sup>94</sup>

## (2). Partisipasi Dalam Perencanaan Program Madrasah

Adapun yang menjadi fokus pengkajian dalam partisipasi masyarakat dalam perencanaan program madrasah meliputi (1) Sumbangan pemikiran dan tenaga (2) Pengawasan pelaksanaan kebijakan dan program madrasah. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan responden sebanyak 9 responden menyatakan “ya” dalam memberikan sumbangan pemikiran dan tenaga.

Sumbangan pemikiran yang diberikan menurut hasil wawancara adalah kebersihan sekolah, masalah keamanan, perbaikan lingkungan, membantu menyusun proposal Life Skill, pengadaan tempat parkir kendaraan motor bagi guru/karyawan, penataan sarana dan prasarana madrasah, dan pengadaan ruang piket siswa bagian depan madrasah

---

<sup>94</sup> Syahrudin, (Ketua Komite MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri), *Wawancara tentang MBM di MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri*, Tanggal 12 September 2014

Sedangkan yang tidak memberikan pemikiran. menurut hasil wawancara, karena kurangnya komunikasi antara masyarakat dengan pihak madrasah, tidak masuk pengurus komite madrasah tidak pernah dimintai untuk memberikan pemikiran oleh madrasah itu. Menurut bapak Drs Syahrudin M.Pd:

“Kebanyakan masyarakat tidak ikut terlibat aktif dalam memberikan sumbangan pemikiran dan tenaga karena kurangnya informasi yang disampaikan pihak madrasah kepada mereka, padahal orang tua siswa banyak yang sangat potensial untuk memberikan gagasan yang dapat meningkatkan mutu pendidikan. Meskipun demikian ketidakterlibatan masyarakat dalam memberikan sumbangsih pemikiran dan tenaga tidak mempengaruhi mereka untuk tetap berpartisipasi aktif. Ini semua disebabkan karena pendekatan yang dilakukan oleh ketua komite”<sup>95</sup>

Selanjutnya, dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah unsur masyarakat dipandang sebagai unsur yang penting mendukung keberhasilan madrasah (Stakeholder) olehnya itu upaya keterlibatan masyarakat dalam organisasi madrasah telah dilembagakan dalam bentuk komite madrasah. Pemberdayaan masyarakat terhadap organisasi madrasah baik dalam fungsinya sebagai pengawasan pengelolaan dan pengembangan madrasah juga partisipasi mereka secara material.

---

<sup>95</sup> Syahrudin, (Ketua Komite MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri), *Wawancara tentang MBM di MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri*, Tanggal 12 September 2014

**c. Implementasi MBM di MA Putra Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan**

Saat wawancara dengan Kepala Madrasah mengenai implementasi MBM, peneliti di hadapkan pada sikap seolah menggugat pemerintah dengan keberadaan madrasah saat ini. Ketika beliau menunjukkan arsip dokumen yang berisikan:

Madrasah semestinya mendapatkan perlakuan adil dan sama seperti daerah memperlakukan sekolah. Hingga akhir tahun lalu, jumlah seluruh madrasah tingkat MI, MTs, dan MA di Indonesia mencapai sekitar 40.218 buah. Dari jumlah itu, hanya 8,6 persen berstatus sebagai madrasah negeri. Sisanya 91,4 persen merupakan madrasah swasta yang dibiayai secara swadaya oleh masyarakat. Jumlah MA sebanyak 4.687 (86 % diantaranya swasta), MTs sebanyak 12.054 (90% diantaranya swasta), dan MI sebanyak 23.517 (93% diantaranya swasta). Pemerintah khususnya Kementerian Agama haruslah melakukan upaya-upaya yang mampu meningkatkan mutu madrasah karena Madrasah memiliki berbagai karakter dan keunikan. Madrasah merupakan lembaga pendidikan Islam yang dalam sejarah telah melahirkan intelektual-intelektual bermoral karena nilai-nilai keagamaan sangat kental dalam sistem pendidikannya. Selain itu, madrasah juga menjadi media perjuangan untuk mempertahankan kelestarian ajaran-ajaran Islam.<sup>96</sup>

Rasa kecewa itu menurut peneliti wajar terjadi, lantaran madrasah masih menjadi tanggungjawab pemerintah pusat. Berbeda dengan sekolah lainnya (jenjang pendidikan dasar), yang sudah menginduk dan menjadi kewenangan pemerintah daerah. Semestinya, Kemdikbud dapat benar-benar membuka akses pendidikan madrasah agar haknya dapat sama rata dengan sekolah lain yang menjadi

---

<sup>96</sup> Dokumen Kepala MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri, *Wawancara tentang MBM di MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri*, Tanggal 20 September 2014

tanggungjawab pemerintah. Salah satu cara untuk meningkatkan mutu madrasah adalah melalui pengelolaan madrasah secara profesional disertai dengan memperkuat plusnya. Pengelola madrasah adalah pemerintah dan masyarakat. Pengelola berusaha memenuhi 8 standar pendidikan, terutama standar-standar yg memang pada umumnya masih kurang, seperti standar proses, tenaga pendidik dan kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, dan pembiayaan.

“Peningkatan mutu madrasah merupakan tanggung jawab bersama, baik itu pemerintah dan masyarakat. Kurang bijaksana kiranya jika saling menyalahkan siapa yang bertanggung jawab atas rendahnya mutu pendidikan di madrasah ibtidaiyah. Pemerintah haruslah adil dan tidak membeda-bedakan antara sekolah negeri dan sekolah swasta, sekolah yang dibawah naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan atau dibawah Kementerian yang lainnya”<sup>97</sup>

Jika pendidikan diserahkan dalam satu naungan di bawah Kemdikbud dan tidak mengurangi ciri khas dari pendidikan yang ada di naungan kementrian Agama, peneliti merasa tidak masalah. Hal yang lebih penting adalah mengusahakan peningkatan mutu pendidikan di Indonesia sehingga tujuan pendidikan tercapai secara efektif dan efisien.

Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah pada hakikatnya adalah penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan (stakeholder) yang terkait dengan madrasah secara langsung dalam

---

<sup>97</sup> Abdul Qodir Gufron, (Kepala MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri), *Wawancara tentang MBM di MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri*, Tanggal 20 September 2014

proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu madrasah atau untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.

Esensi Manajemen Berbasis Madrasah adalah merupakan bentuk pengelolaan madrasah yang menjamin madrasah memiliki otonomi luas dalam mengelola sumber daya, melibatkan masyarakat dalam pengelolaan, serta tidak mengabaikan kebijakan nasional. Beberapa faktor yang merefleksikan kepentingan otonomi sekolah, yaitu terjaganya akuntabilitas atau “accountability”, tercapainya staff, orang tua, dan siswa dalam pengambilan keputusan, dan tercapainya program-program pengembangan profesi dalam meningkatkan manajemen.

Dengan demikian Manajemen Berbasis Madrasah yang berlaku di MA Putra PP Sidogiri merupakan proses pengintegrasian, pengkoordinasian dan pemanfaatan dengan melibatkan secara menyeluruh elemen-elemen yang ada pada madrasah untuk mencapai tujuan (mutu pendidikan) yang diharapkan secara efisien. Dapat diartikan bahwa manajemen berbasis madrasah adalah model manajemen yang memberikan otonomi yang lebih besar kepada sekolah. Mendorong pengambilan keputusan yang partisipatif yaitu melibatkan semua warga madrasah berdasarkan kesepakatan bersama.

Dengan adanya otonomi (kewenangan) yang lebih besar diharapkan madrasah dapat menggunakan dan mengembangkan

kewenangan secara mandiri dalam mengelola madrasah dan memilih strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan serta dapat memilih pengembangan program yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan madrasah.

Karakteristik Manajemen Berbasis Madrasah tentunya tidak terlepas dari pendekatan Input, Proses, Output Pendidikan.<sup>98</sup>

#### 1). Input Pendidikan

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumberdaya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Input sumber daya meliputi sumberdaya manusia (Kepala Madrasah, guru termasuk guru BP, karyawan, siswa) dan sumberdaya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, dan bahan). Input perangkat lunak meliputi struktur organisasi madrasah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program, dsb. Input harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran- sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah. Kesiapan input sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu input dapat

---

<sup>98</sup> Mulyasa E, *Manajemen Berbasis Madrasah....* hlm. 32

diukur dari tingkat kesiapan input. Makin tinggi tingkat kesiapan input, makin tinggi pula mutu input tersebut.<sup>99</sup>

Menurut Suyanto, secara ringkas karakteristik manajemen berbasis madrasah ditinjau dari segi input terdiri dari empat hal yaitu: 1) memiliki kebijakan, tujuan dan sasaran mutu yang jelas, 2) tersedianya sumber daya yang kompetitif dan berdedikasi, 3) memiliki harapan prestasi yang tinggi, dan 4) komitmen pada pelanggan.<sup>100</sup>

## 2) Proses Pendidikan

Proses Pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut input sedangkan sesuatu dari hasil proses disebut output. Dalam pendidikan bersekala mikro (ditingkat madrasah), proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, dan proses monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibanding dengan proses-proses lainnya. Menurut Suyanto, secara ringkas karakteristik

<sup>99</sup> Mulyasa. E, *Manajemen Berbasis Madrasah*, (PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2004). hlm. 11

<sup>100</sup> BPPN dan Bank Dunia, *School Based Manajemen*, (Jakarta: BPPN, 1999), hlm. 17

manajemen berbasis madrasah ditinjau dari segi proses terdiri dari beberapa yaitu:<sup>101</sup>

- i) efektivitas dalam proses belajar mengajar tinggi,
  - j) kepemimpinan yang kuat,
  - k) lingkungan madrasah yang nyaman,
  - l) pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif,
  - m) tim kerja yang kompak dan dinamis,
  - n) kemandirian, partisipatif dan keterbukaan (transparansi),
  - o) evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan, dan
  - p) responsif, antisipatif, komunikatif dan akuntabilitas.
- 3) Output yang diharapkan

“Pada dasarnya output yang diharapkan merupakan tujuan utama dari penyelenggaraan pendidikan secara umum. Output pendidikan adalah merupakan kinerja madrasah. Kinerja madrasah adalah prestasi madrasah yang dihasilkan dari proses/perilaku madrasah. Kinerja madrasah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efesiendinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya dan moral kerjanya”<sup>102</sup>

Khusus yang berkaitan dengan mutu output madrasah, dapat dijelaskan bahwa output madrasah dikatakan berkualitas/bermutu tinggi jika prestasi madrasah, khususnya prestasi belajar siswa, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam:

<sup>101</sup> Suyanto, *Perumusan Manajemen Berbasis Sekolah*, (Wonosobo: Makalah SMK 2 Wonosobo, 2008), hlm. 4

<sup>102</sup> Abdul Qodir Gufon, (Kepala MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri), *Wawancara tentang MBM di MMU Aliyah Putra PP. Sidogiri*, Tanggal 20 September 2014

- a. prestasi akademik, berupa nilai ulangan umum UAS, UN, karya ilmiah, lomba akademik, dan
  - b. prestasi non-akademik, seperti misalnya IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olah raga, kesnian, keterampilan kejujuran, dan kegiatan-kegiatan ekstrasurikuler lainnya. Mutu sekolah dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan (proses) seperti misalnya perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan.
- 4) Pemberian Otonomi luas kepada madrasah dan tanggung jawab untuk mengelola sumber daya dan pengembangan strategi sesuai dengan kondisi setempat. Madrasah juga diberi kewenangan dan kekuasaan yang luas untuk mengembangkan program-program kurikulum dan pembelajaran sesuai dengan kondisi dan kebutuhan peserta didik serta tuntutan masyarakat. Selain itu, madrasah juga diberikan kewenangan untuk menggali dan mengelola sumber dana sesuai dengan prioritas kebutuhan. Melalui otonomi yang luas, madrasah dapat meningkatkan kinerja tenaga pendidikan dengan menawarkan partisipasi aktif mereka dalam pengambilan keputusan dan bertanggung jawab bersama dalam pelaksanaan keputusan yang diambil secara proporsional dan profesional.
- 5) Tingginya Partisipasi Masyarakat. Dalam manajemen berbasis madrasah, pelaksanaan program-program madrasah didukung oleh tingginya partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik. Orang

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

- 6) Kepemimpinan yang Demokratis dan Profesional. Dalam manajemen berbasis madrasah, pelaksanaan program-program madrasah di dukung oleh adanya kepemimpinan madrasah yang demokratis dan profesional. Kepala madrasah dan guru-guru sebagai aktor utama program madrasah merupakan figur yang memiliki kemampuan dan integritas profesional. Kepala madrasah merupakan menejer pendidikan profesional yang direkrut komite sekolah/madrasah untuk mengelola segala kegiatan madrasah berdasarkan kebijakan yang ditetapkan.

Guru-guru yang direkrut oleh madrasah adalah pendidik profesional dalam bidangnya masing-masing, sehingga mereka bekerja berdasarkan pola kinerja profesional yang di sepakati bersama untuk memberi kemudahan dan mendukung keberhasilan pembelajaran peserta didik. Dalam proses pengambilan keputusan, kepala madrasah mengimplementasikan proses Bottom up secara

demokratis, sehingga semua pihak memiliki tanggung jawab terhadap keputusan yang diambil beserta pelaksanaannya.

- 7) **Teamwork yang Kompak dan Transparan.** Dalam Manajemen Berbasis Sekolah/Manajemen Berbasis Madrasah, keberhasilan program-program sekolah/madrasah didukung oleh kinerja team yang kompak dan transparan dari berbagai pihak yang terlibat dalam pendidikan di madrasah. Dalam dewan pendidikan dan komite sekolah/madrasah misalnya, pihak-pihak yang terlibat bekerjasama secara harmonis sesuai dengan posisinya masing-masing untuk mewujudkan suatu sekolah/madrasah yang dapat dibanggakan oleh semua pihak.



## **B. Analisis Penelitian**

### **1. Persepsi warga MA Putra Pondok Pesantren Sidogiri terhadap Manajemen Berbasis Madrasah**

Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka peneliti memberikan analisis terhadap persepsi warga MA Putra Pondok Pesantren Sidogiri sebagai berikut:

- a. Pada pola lama, tugas dan fungsi madrasah lebih pada melaksanakan program daripada mengambil inisiatif merumuskan dan melaksanakan program peningkatan mutu yang dibuat sendiri oleh madrasah.
- b. Pada pola baru, madrasah memiliki wewenang lebih besar dalam pengelolaan lembaganya, pengambilan keputusan dilakukan secara

partisipatif, dan partisipasi masyarakat akan semakin besar. Madrasah lebih luwes dalam mengelola lembaganya, pendekatan profesionalisme lebih diutamakan daripada pendekatan birokratis, pengelolaan madrasah lebih desentralistik.

- c. Perubahan madrasah lebih didorong oleh motivasi diri daripada diatur dari luar, regulasi pendidikan lebih sederhana, peranan pusat bergeser dari mengontrol menjadi mempengaruhi dan dari mengarahkan menjadi memfasilitasi dari menghindari risiko menjadi mengelola risiko, penggunaan uang lebih efisien karena sisa anggaran pada tahun yang lalu digunakan tahun berikutnya (efficiency based budgeting)
- d. Melalui Manajemen berbasis madrasah, madrasah dikembangkan menjadi lembaga pendidikan yang diberi kewenangan dan tanggung jawab secara luas untuk mandiri, maju dan berkembang berdasarkan kebijakan dasar pengelolaan pendidikan yang ditetapkan pemerintah. Persoalan yang muncul adalah apakah kondisi actual madrasah-madrasah di Indonesia beserta sumber dayanya sudah memiliki kesiapan untuk melaksanakan inovasi yang akan mengubah pola dan system manajemen madrasah.

## 2. Kinerja Kepala Madrasah, Guru dan partisipasi masyarakat dalam implementasi MBM di MA Putra Pondok Pesantren Sidogiri

### a. Kinerja Kepala Madrasah

Peran kepala Madrasah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis madrasah telah berjalan secara optimal walaupun untuk kedepannya bentuk penghargaan kepada guru harus lebih ditingkatkan, terutama kepada guru dan staf tata usaha yang telah mencurahkan waktunya untuk kemajuan sekolah, termasuk siswa-siswa yang telah berjasa mengharumkan nama sekolah. Dengan demikian Kepala madrasah mampu menerapkan/ mengembangkan motivasi internal dan eksternal bagi warga sekolah. Serta menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman. Apabila suasana seperti ini dilakukan, maka penilaian guru tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah akan senantiasa mengarah pada iklim yang kondusif dan ini akan berdampak pada peningkatan kinerja guru.

Kinerja kepemimpinan kepala Madrasah yang efektif dalam MBS dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut:

- 1) Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif.
- 2) Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

- 3) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah dan pendidikan.
- 4) Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain dimadrasah.
- 5) Bekerja dengan tim manajemen

b. Kinerja Guru

Kualitas sumber daya guru secara nyata dapat dilihat pada bagaimana proses pendidikan itu berlangsung dengan baik sehingga output pendidikan dapat secara maksimal dicapai. Dalam kaitannya dengan penelitian ini difokuskan pada pelaksanaan Proses Belajar Mengajar. Proses Belajar Mengajar merupakan input pendidikan yang menentukan output pendidikan yang berkualitas yang sangat berkaitan dengan unsur-unsur seperti kelengkapan program mengajar, penyajian materi pelajaran, evaluasi dan analisis hasil belajar siswa, serta program perbaikan/pengayaan.

Pelaksanaan proses belajar mengajar berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa unsur-unsur seperti kelengkapan program mengajar, penyajian materi, evaluasi dan analisa, secara umum berada dalam kategori tinggi. Sedangkan unsur perbaikan dan pengayaan masih berada dalam kategori rendah. Dengan demikian, sehingga proses belajar mengajar guru yang sebelumnya bersifat

subyektif terhadap murid, sekarang dituntut lebih aktif menemukan metode-metode yang sesuai, seperti perkembangan kejiwaan anak.

#### 1) Kelengkapan program pengajaran

Program pengajaran bagi guru dalam menggunakan silabus secara berkesinambungan mulai pada tahap penyusunan sampai pada tahap pelaksanaan pengajaran di kelas sehingga murid sebagai sasaran pengajaran menerima materi secara sistematis. Demikian pula kelengkapan administrasi guru mengajar di kelas seperti absen, buku paket/buku penunjang, buku keterampilan dan buku nilai harian yang setiap saat guru dapat menggunakan sebagai bahan evaluasi sementara dalam kelas untuk melihat dan memahami perkembangan kemampuan belajar peserta didik.

Faktor lain yang sangat signifikan dimana proses belajar mengajar berlangsung dengan baik ditunjang dengan infrastruktur madrasah yang cukup memadai seperti ruang belajar, perpustakaan dan fasilitas-fasilitas ekstra kurikuler seperti alat-alat kesenian dan olahraga. Hal ini akan menunjang siswa belajar kreatif dan inovatif pada jenjang sekolah menengah pertama.

#### 2) Penyajian materi pelajaran.

Penyajian materi pelajaran merupakan unsur pokok dalam proses belajar mengajar di mana unsur berkaitan langsung guru berinteraksi dengan peserta didik dalam kelas, olehnya itu disamping guru menguasai materi pelajaran juga memiliki kemampuan dalam

mentrasformasi materi baik dalam fungsinya berperan utama sebagai media maupun sebagai motivator dalam penyajian materi pelajaran di kelas.

Dalam strategi belajar dan pembelajaran guru mampu memahami dan mengelola kelas dalam pengertian bahwa penyajian materi pelajar tidak kaku atau fleksibel (infrovisasi) sehingga respon peserta didik berkesan menyenangkan menerima materi pelajaran. Guru diperkaya dengan penggunaan berbagai metode seperti diskusi, tanya jawab ceramah, demonstrasi (disertai alat peraga/alat bantu), digunakan secara terpadu komperatif dalam penyajian mata pelajaran.

### 3) Unsur evaluasi dan analisis hasil belajar siswa

Berkaitan dengan evaluasi dan analisis hasil belajar terhadap kesinambungan dan berbagai kegiatan proses belajar mengajar dimana guru bersikap obyektif, transparan dan bertanggung jawab sehingga hasil belajar yang diperoleh murid merupakan data pokok yang dapat dijadikan rujukan untuk perbaikan dimasa akan datang. Kegiatan evaluasi dilakukan secara berkala, teratur serta pembukuan hasilnya sampai pada tahap pelaporan hasil evaluasi murid setiap semester yang akan digunakan baik untuk kebutuhan internal madrasah sekaligus sebagai bahan laporan pendidikan.

#### 4) Program perbaikan dan pengayaan

Berdasarkan temuan penelitian bahwa program perbaikan dan pengayaan masih berada dalam kategori rendah, walaupun rancangan program perbaikan dan pengayaan dimiliki oleh setiap guru namun pada tingkat pelaksanaannya hanya sebagian kecil dilakukan oleh guru. Menurut pengamatan peneliti bahwa kegiatan ini tidak sepenuhnya berjalan, diakibatkan pada dua hal yaitu prestasi keseluruhan murid memperlihatkan hasil yang memuaskan, sehingga guru cukup merasa puas dengan prestasi anak didik mereka. Dari program perbaikan dan pengayaan berkaitan dengan anggaran yang disediakan masih relatif rendah serta keterbatasan waktu oleh guru. Seorang guru memberikan keterangan dan hasil wawancara peneliti program perbaikan dan pengayaan tidak dapat dilaksanakan dengan baik dimana anggaran yang disediakan tidak cukup memadai padahal waktu yang digunakan untuk memberikan materi pengulangan cukup lama dan juga menggunakan biaya pembuatan materi. Berkaitan dengan perbaikan dan pengayaan menunjukkan bahwa masih ada sebagian guru beranggapan hanya ditujukan kepada murid yang kurang berprestasi, pada hal sasaran utama program perbaikan dan pengayaan adalah pendalaman materi pelajaran kepada murid secara keseluruhan.

### c. Partisipasi masyarakat

Partisipasi masyarakat yang dilembagakan dalam bentuk komite sekolah untuk menjamin akan adanya akuntabilitas, transparansi terhadap proses pelaksanaan pendidikan. Olehnya itu masyarakat sebagai stekhoulder madrasah dituntut keterlibatannya mulai pada tahap perencanaan program, pelaksanaan program, monitoring sampai pada tingkat evaluasi hasil yang dicapai. Berdasarkan hasil penelitian keempat unsur tersebut, yaitu peran serta masyarakat dalam perencanaan dan pelaksanaan program sekolah berada dalam kategori sedang, dan unsur yang lain yaitu peran serta masyarakat dalam monitoring dan evaluasi tergolong sangat rendah ketiga unsur tersebut akan dibahas pada bahagian berikut:

#### 1). Partisipasi masyarakat dalam perencanaan program madrasah.

Keterlibatan peran serta masyarakat dalam perencanaan madrasah pada kegiatan yang bersifat akademik. Hal ini ditunjukkan oleh tingginya peran serta masyarakat pada kegiatan-kegiatan seperti perumusan misi, visi, sasaran, tujuan dan program madrasah dan pemberian informasi/data yang diperlukan madrasah.

#### 2). Partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan program madrasah.

Keterlibatan masyarakat dalam pelaksanaan program madrasah seperti pemberian sumbangan tenaga, materi/uang, pengadaan sarana/prasarana madrasah dan partisipasi masyarakat dalam pembangunan madrasah seperti pembangunan pagar dan

pembangunan sarana lainnya berdasarkan hasil penelitian berada dalam kategori tinggi. Peran serta masyarakat mendukung material pembangunan madrasah yang disponsori melalui komite madrasah termasuk sumbangan secara sukarela cukup besar. Pada kegiatan ekstrakurikuler seperti pekan olahraga dan kesenian dalam rangka perayaan hari ulang tahun kemerdekaan, dukungan masyarakat tetap ada untuk dapat meringankan anggaran program madrasah lebih efektif membiayai yang lebih penting.

### 3). Partisipasi masyarakat dalam monitoring dan evaluasi madrasah

Partisipasi masyarakat dalam monitoring dan evaluasi merupakan hal yang prinsipil dalam pelaksanaan pengawasan program madrasah sebagai hasil kebijakan yang telah diputuskan secara bersama baik bagi pihak pengelola madrasah maupun masyarakat secara khusus sebagai perwakilan masyarakat yang berada dalam komite madrasah. Berdasarkan hasil penelitian bahwa peran serta masyarakat dalam monitoring dan evaluasi pelaksanaan program-program madrasah berada dalam kategori cukup. Memantau perkembangan madrasah belum merupakan perhatian khusus bagi masyarakat baik yang bersifat non fisik seperti pengawasan proses belajar mengajar/perkembangan prestasi anak didik di madrasah maupun yang bersifat fisik seperti bantuan pembangunan dan peralatan madrasah.

### 3. Implementasi MBM di MA Putra Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan

Dengan adanya otonomi (kewenangan) yang lebih besar diharapkan madrasah dapat menggunakan dan mengembangkan kewenangan secara mandiri dalam mengelola madrasah dan memilih strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan serta dapat memilih pengembangan program yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan madrasah. Implementasi MBM di MA Putra Pondok Pesantren Sidogiri sudah berjalan dengan baik, hal ini dapat dilihat dari:

- a. Input Pendidikan
- b. Proses Pendidikan
- c. Output yang diharapkan
  - prestasi akademik,
  - prestasi non-akademik,
- d. Pemberian Otonomi luas kepada Madrasah
- e. Tingginya Partisipasi Masyarakat.
- f. Kepemimpinan yang Demokratis dan Profesional.
- g. Teamwork yang Kompak dan Transparan.



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Simpulan

1. Persepsi warga madrasah terhadap Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) pada hakikatnya adalah selaras yaitu penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh madrasah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan (stakeholder) yang terkait dengan madrasah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu madrasah atau untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.
2. Kinerja beberapa pihak dalam implementasi Manajemen Berbasis Madrasah pada Madrasah Aliyah Putra Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan, diperoleh gambaran sebagai berikut: (a) Kinerja kepala madrasah sebagai edukator, manajer, administrator supervisor, leader, inovator dan motivator berjalan maksimal, (b) Kinerja guru dilihat dari empat aspek yakni kelengkapan program mengajar, penyajian materi, evaluasi dan analisis hasil belajar, dan program perbaikan dan pengayaan. Dari empat aspek tersebut secara khusus pada program perbaikan dan pengayaan masih terdapat kelemahan-kelemahan seperti penyusunan tes dan materi berulang-ulang, (c) Partisipasi masyarakat terhadap pihak pengelola madrasah sudah menunjukkan kerjasama yang baik.
3. Adapun implementasi manajemen berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Putra Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan antara lain: adanya kerjasama

antara kepala madrasah dengan semua pihak-pihak yang ada di madrasah, dukungan dana yang besar yang dapat membiayai berbagai kegiatan baik ekstra maupun intra, kemampuan akademik dan manajerial para pendidik sangat menunjang dalam proses pembelajaran, kemampuan manajemen tenaga administratif sangat membantu kegiatan ketatausahaan.

## B. Saran

1. Pihak pengelola madrasah perlu melakukan transformasi akademik secara intens dengan masyarakat secara kelembagaan melalui organisasi komite madrasah sehingga pemahaman masyarakat terhadap tanggung jawab keberhasilan madrasah dapat berjalan maksimal.
2. Dalam upaya untuk meningkatkan kinerja guru agar menjadi lebih profesional sesuai perkembangan tuntutan pendidikan maka pelaksanaan manajemen berbasis madrasah yang lebih mengedepankan kemandirian pengelolaan madrasah maka pengembangan tugas dan tanggung jawab guru menjadi suatu kebutuhan mendesak dengan terus memberikan pendidikan dan latihan atau bentuk kegiatan lainnya dalam rangka pengembangan profesionalisme guru.
3. Lebih memberikan peluang lebih nyata kepada wakil masyarakat dalam komite madrasah untuk lebih optimal dalam melaksanakan tugas dan fungsinya baik secara teknis maupun secara konseptual sehingga pelaksanaan manajemen berbasis madrasah mencerminkan demokratisasi di bidang pendidikan.

4. Hendaknya dalam meningkatkan efisiensi MBM, analisis serta pengkajian data dan informasi perlu dilakukan secara terus menerus dan mendalam agar setiap unit kerja di madrasah dapat melaksanakan MBM yang efisien.
5. Agar analisis pengimplementasian MBM menjadi lebih sempurna pada madrasah tingkat dasar, menengah dan lanjutan diharapkan kepada peneliti lain dapat melakukan pengkajian secara mendalam pada dimensi lain dalam MBM, sehingga pelaksanaan MBS tidak lagi menemui kendala di lapangan.



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

## DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Said Zainal. 2006. *Kebijakan Publik*. Jakarta. Suara Bebas.
- Abu-Duhou, Ibtisam. 2002. *School-Based Management*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Arikunto, Suharsimi, 2002 *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, Cet ke-12.
- , 2008. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Atmodiwirio, Soebagio. 2000. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: PT. Ardadizya Jaya.
- Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Keagamaan, 2003. *Manajemen Madrasah Mandiri*, Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan.
- Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Keagamaan, 2003. *Pedoman Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah*, Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan.
- Bastian, Reza Aulia. 2002. *Reformasi Pendidikan*. Yogyakarta : Lappera Pustaka Utama.
- Burhanuddin, 1998. *Desentralisasi Manajemen Pendidikan*. Malang : UNM.
- Danim, Sudarwan. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Depdikbud R.J, 1998. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Depdikbud.
- Echols, John M. dan Hassan Shadily. 1992. *Kamus Inggris Indonesia*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Fadjar, A. Malik. 1999. *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, Bandung: Mizan
- , 1999. *Reorientasi Pendidikan Islam*, Jakarta: Fajar Dunia.

- Fatah, Nanang, 2003 *Konsep Management Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*, Bandung Pustaka Bani Quraisy.
- Fiske, Edward. B. 1998. *Desentralisasi Pengajaran*. (Terjemahan Ahli Bahasa Basillius Bengoteku). Jakarta: Grasindo.
- Gunawan, Ary H., 1996. *Administrasi Sekolah; Administrasi Pendidikan Mikro*, Jakarta: PT Rineka Cipta.
- H.A.R Tilaar, 2000. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, Jakarta: Rineka Cipta
- Hasbullah, 2006. *Otonomi Pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Hidayat, Ara dan Imam Machali. 2010. *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: Pustaka Educa.
- Huberman, A. Michael and B. Miles Mathew, 1992. *Qualitative Data Analysis*, terj. Tjetjep Rohendi Rohidi, *Analisa Data Kualitatif, Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru*, Jakarta: UI Press.
- Irwansyah. 2012. *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah. (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri Malang I)*, Tesis S2 *Manajemen Pendidikan Islam*. Malang: Universitas Islam Negeri Malang.
- Jalal, Fasli, Supriadi dan Dedi. 2001. *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta : Adi Cita.
- Kalster, Wayang. 2000. *Restrukturisasi Penyelenggaraan Pendidikan (Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Oktober No. 26)* Jakarta : Badan penelitian dan Pengembangan Depdiknas.
- Maksum, 1999. *Madrasah: Sejarah dan Perkembangannya*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Mantja. W. dan Imron. AH. 1998. *Manajemen Peserta Didik*. Malang, Depdikbud.

- Mastuhu, 1999. *Memberdayakan Sistem Pendidikan Islam*, Jakarta: Logos.
- Moleong, Lexy J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muahaimin, et.al. 2008. *Paradigma Pendidikan Islam*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mudyahardjo, Redja. 2001. *Filsafat Ilmu Pendidikan: Suatu Pengantar*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- , 2001. *Pengantar Pendidikan. Sebuah Studi Awal tentang Dasar-dasar Pendidikan pada Umumnya dan Pendidikan di Indonesia*. Jakarta : Raja Grafindo Perkasa.
- Muhadjir, Noeng. 2006. *Filsafat Ilmu Kualitatif & Kuantitatif untuk Pengembangan Ilmu dan Penelitian (Edisi III Revisi)*. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Muhdi, Ali. 2007. *Konfigurasi Politik Pendidikan Nasional*. Yogyakarta. Pustaka Fahima.
- Mulyasa E, 2004. *Manajemen Berbasis Madrasah*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- , 2011. *Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, Strategi dan Implementasi)* cetakan ketiga belas, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nurkolis. 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Purwanto, Ngelim. 2006 *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Rifai, Veithzal dan Sylviana Murni. 2009. *Education Management*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Rozikun, Ahmad dan Namaduddin. 2008. *Strategi Perencanaan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) Di Tingkat Menengah*. Cet. Ke-2. Jakarta: PT. Listafariska Putra.
- S. Nasution, 2002. *Metodologi Research Penelitian Ilmiah*, Jakarta: Bumi Aksara
- Sagala, Syaiful. 2010. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sholekhah, Imroatu 2009. *Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di Madrasah Tsanawiyah Ibnul Qoyyim Puteri Berbah Sleman Yogyakarta, Tesis*. Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga,
- Sudjana, Nana dan R. Ibrahim, 2001. *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*, Bandung: Sinar Baru Algresindo
- Suryosubroto, B. 2010. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Suyanto, 2008. *Perumusan Manajemen Berbasis Sekolah*, Wonosobo: Makalah SMK 2 Wonosobo
- Syafaruddin, 2002. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan. Konsep, Strategi, dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo
- , 2008. *Efektivitas Kebijakan Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Timan, Agus, Maisyaroh, Djum Djum Noor Benty. 2000. *Pengantar Manajemen Pendidikan*. Malang: AP FIP Universitas Negeri Malang
- Umaedi, dkk. 2009. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Umkabu, Talabudin. 2009. *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Madrasah (Studi Kasus di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang I) Tesis S2 Manajemen Pendidikan Islam*. Malang: Universitas Negeri Malang
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Rajawali Press

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : M. Darul Jinan  
Tempat/Tanggal Lahir : Pasuruan, 17 Juni 1979  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Status : Menikah  
Istri : Siti Lailatus Sa'adah  
Pekerjaan : Guru  
Alamat : Rt. 06 Kel. Jenebora. Kcc. Penajam.  
Kab. Penajam Paser Utara. Kalimantan Timur



Pendidikan : MI. Miftahul Ulum Sidogiri 1997  
MTs. Miftahul Ulum Sidogiri 2000  
MA. Miftahul Ulum Sidogiri 2003  
STAI Ibnu Khaldun Balikpapan 2012  
Pengalaman Mengajar : Madrasah Miftahul Ulum Arusbaya Bangkalan 2004-2005  
Madrasah Ibtidaiyah Arusbaya Bangkalan 2006  
Madrasah Miftahul Huda Tanah Merah Laok Bangkalan 2007  
Madrasah Miftahul Ulum Ambal-Ambal Kejayam Pasuruan 2008  
TKA RA Nurul Hidayah Penajam. Penajam Paser Utara 2009-2015

Pengalaman&Organisasi: Pengrus AN NAJAH PP Sidogiri  
Pengurus OMIM PP Sidogiri  
Ketua Redaksi Majalah Ijtihad PP Sidogiri  
Pengurus Pengembangan Da'wah Tanah Merah Bangkalan  
Pengurus Majelis Sholawat Arusbaya Bangkalan  
Pengurus Ikatan Alumni Santri Sidogiri Konsulat Kalimantan Timur  
Pengurus Majelis Ta'lim/Dzikir Jenebora Penajam  
Pengurus Koperasi BMT UGT Sidogiri Cabang Balikpapan