

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM IMPLEMENTASI  
MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH DI MA MA'ARIF  
KEPUTERAN SUKOHARJO PRINGSEWU**

**SKRIPSI**

**Oleh :**

**Wahyu Kurniawan  
Npm: 1511030361**

**Jurusan : Manajemen Pendidika Islam**



**FAKULTASAN TRBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVESITAS ISLAM NEGRI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
1443 H / 2022 M**

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM IMPLEMENTASI  
MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH DI MA MA'ARIF  
KEPUTERAN SUKOHARJO PRINGSEWU**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Syarat-syarat  
guna memperoleh Gelar Sarjana (S.Pd) dalam Ilmu Tarbiyah  
Dan Keguruan Universitas Islam Negri (UIN) Raden Intan Lampung

**Oleh :**

**WAHYU KURNIAWAN  
NPM: 1511030361**

**Jurusan : Manajemen Pendidika Islam**



**Dosen pembimbing I : Dra Uswatun Hasanah, M.Pd.I**

**Dosen Pembimbing II : Dr. Safari, S.Ag.,M.Sos.I**

**FAKULTASAN TRBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVESITAS ISLAM NEGRI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
1443 H / 2022 M**

# BAB I PENDAHULUAN

## A. Penegasan Judul

Sebagai kerangka awal guna mendapatkan gambaran yang jelas dan memudahkan dalam memahami skripsi ini, maka perlu adanya uraian terhadap penegasan arti dan makna dari beberapa istilah yang terkait dengan tujuan skripsi ini. Dengan penegasan tersebut diharapkan tidak akan terjadi disinterpretasi terhadap pemaknaan judul dari beberapa istilah yang digunakan. Di samping itu, langkah ini merupakan proses penekanan terhadap pokok permasalahan yang akan dibahas.

Adapun judul skripsi ini adalah **“Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di MA Ma’Arif Keputeran”**. Maka penulis menjelaskan istilah-istilah yang terkandung dalam judul skripsi ini, antara lain:

### 1. Kepemimpinan

Dalam bahasa inggris disebut *leader* dari kata *to lead* yang terkandung arti yang saling erat berhubungan: berjalan di depan, imam, seorang yang di andalkan, mengambil langkah awal, memelopori, menuntun. Menurut definisi para ahli, kepemimpinan memiliki definisi yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain. Hoy dan Miskol, sebagaimana di kutip Purwanto, mengemukakan bahwa definisi kepemimpinan hampir sebanyak orang yang meneliti dan mendefinisikannya<sup>1</sup>.

### 2. Kepala Madrasah

Pedapat E. Mulyasa kepala madrasah adalah salah satu elemen pendidikan yang paling berperan dalam mengoptimalkan kualitas pendidikan.<sup>2</sup> Maka yang dimaksud dengan kepala madrasah iyalah seorang yang mempunyai tanggung jawab besar dan berperan sangat penting di seluruh kegiatan di madrasah agar madrasah tesebut menjadi lebih efektif dan berkembang.

### 3. Implementasi

merupakan suatu proses penerapan ide, konsep, kebijakan, atau inovasi dalam suatu tindakan praktis sehingga memberikan dampak, baik berupa perubahan pengetahuan, ketrampilan, nilai, sikap. Dalam *Oxford Advance Learner’s Dictionary* dalam kutipan E. Mulyasa dikemukakan bahwa

---

<sup>1</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan supervisi pendidikan* ,(Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), h. 26.

<sup>2</sup> Emulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Sekolah Profesional dan Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), h. 24.

implementasi adalah “*put something into effect*” (penerapan suatu yang memberi efek dan dampak).<sup>3</sup>

#### 4. Manajemen Berbasis Madrasah

Pemberian otonomi luas pada tingkat Madrasah agar Madrasah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap dengan kebutuhan setempat. Pasal 51 ayat (1) UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas), manajemen berbasis Madrasah mencakup madrasah sebagai bentuk satuan pendidikan yang sejajar status dan perannya sehingga pembahasan lebih lanjut dalam konteks Indonesia akan disebut Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah atau MBS/MBM. Dengan demikian manajemen berbasis sekolah sama dengan manajemen berbasis madrasah.<sup>4</sup>

#### 5. Madrasah Aliyah Ma'arif Keputeran

Merupakan lembaga pendidikan yang berciri khas islam yang terletak desa keputeran, Madrasah Aliyah Ma'arif Keputeran tidak dapat dipisahkan dari peran serta para tokoh masyarakat dan para ahli wafik serta dukungan dari semua warga khususnya warga besar Nahdlatul Ulama di desa keputeran kecamatan Sukoharjo. Ide pendirian madrasah bermula dari adanya kebutuhan yang mendesak saat itu, akan adanya pendidikan setingkat SLTA yang berbentuk Madrasah di desa keputeran kecamatan Sukoharjo “.

Berdasarkan penegasan judul diatas, maka dapat ditegaskan kembali bahwa maksud dari judul skripsi tentang **Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Aliyah Ma'arif Keputeran** adalah untuk mengetahui mengenai kepemimpinan kepala Madrasah dalam implementasi manajemen berbasis madrasah, di mulai dengan *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasiaaan), *Actuating* (pelaksanaan), *Controlling* (control), *Evaluating* (evaluasi) yang di lakukan di Madrasah Aliyah Ma'arif Keputeran..

## B. Latar Belakang Masalah

Kepala Madrasah atau yang biasa kita kenal dengan kepa sekoah adalah suatu personel sekolah yang membimbing dan memiliki tanggung jawab bersama anggota lainnya untuk mencapai tujuan tertentu, Kepala Madrasah secara resmi diangkat atau di pilih oleh pihak atasan. Kepala Madrasah disebut pemimpin resmi ( official leader ).<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> E. Mulyasa, *Implemetasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Kemandirian Guru dan Kepala Sekolah*, (jakarta: Bumi Aksara, 2013), h.178.

<sup>4</sup> Slamet PH., *Manajemen Berbasis Sekolah* (<http://www.google.com>, diakses 10 April 2006)

<sup>5</sup> Hemawati, *meningkatkan kinerja kepala sekolah melalui menejerial skil,I* jakarta: Rineka Cipta, 2014, h.17

Kepala madrasah juga merupakan pimpinan tertinggi dalam sebuah lembaga pendidikan. Pola kepemimpinan seperti ini sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan kemajuan suatu madrasah. Oleh karena itu di dalam pendidikan moderen kepemimpinan kepala madrasah merupakan jabatan strategis dalam mencapai tujuan pendidikan.

Perihal kepemimpinan pada dasarnya adalah suatu proses sosial yang di adakan, agar dapat di jadikan suatu alat untuk menciptana kebaikan bersama dalam suatu lingkup tertentu di masyarakat. Setiap kelompok organisasi sosial maupun politik selalu bergelut dalam masalah kepemimpinan maupun jabatan, maka kepemimpinan di ungkapkan dengan jelas oleh Agus Dharma bahwa: kepemimpinan adalah proses mengetahui aktifitas seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Pada hakikatnya semua individu atau semua orang adalah pemimpin, hannya saja dalam bidang masing-masing dan memiliki cara masing-masing. Nabi Muhammad SAW, dalam rangka membawa manusia menuju jalan terang benerang, dan menjadi seorang yang berperan penting dalam segala hal, Rasullalah di jadikan oleh Allah SWT dalam pribadinya menjadi tauladan yang baik sebagaimana firman Allah SWT :

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

Artinnya : sesungguhnya telah ada pada (diri) rassullah itu suri tauladan yang baik bagi (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmad) alloh dan (kedatangan) hari kiamat dan dia bannyak mennyebut nama alloh “ (QS.Al-Ahzab :21)<sup>6</sup>

Menurut Undang-undang 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, berusaha menyerahkan sebagian berkas wewenang kepada daerah provinsi dan kabupaten/kota secara luas, dalam garis besar di bidang pendidikan. Dalam hal ini, tepatnya dalam konteks pendidikan, pemerintah kabupaten/kota memiliki wewenang untuk mengembangkan, melaksanakan, mengengendalikan program dan kegiatan pendidikan dalam rangka kebijakan nasional. Sedangkan pemerintah pusat bertanggung jawab dalam pengembangan kebijakan dan rencana strategis, pengawasan kualitas dan kordinasi perencanaan, program pendidikan pada tingkat nasional. Melakukan kebjajaan diatas, diharapkan tumbuhnya prakarsa, partisipasi, inovasi dan kreatifitas dari yang paling bawah, baik dari peserta didik, guru, sekolah/madrasah maupun masyarakat di daerah tersebut, dan pelayanan dibidang pendidikan diharapkan dapat lebih memenuhi kebutuhan, lebih cepat, efisien dan efektif, serta diharapkan munculnya berbagai variasi model pengembangan

---

<sup>6</sup> Departemen Agama RI, *AL-Quran Tajwid & Terjemah*, (Bandung: CV Penerbit Diponogoro, 2010), h. 7.

pendidikan di sekolah/madrasah, selaras dengan konteks yang ada di daerah-daerah nusantara.

Namun pada kenyataan yang terjadi di lapangan, penerapan kebijakan tidaklah semudah yang di bayangkan, apalagi mereka sudah terbiasa dengan sikap ketergantungan terhadap birokrasi, dan dikendalikan berbagai peraturan yang sudah di tentukan dari atas, misalnya dalam hal pengembangan manajemen kurikulum, tenaga kependidikan, sarana, buku-buku pelajaran, pembiayaan, dan sumber-sumber lainnya. Karena itu reformasi kebijakan tersebut menuntut adanya perubahan sikap dan perilaku dari pihak terkait, guna mendukung tumbuhnya prakarsa, inovasi, dan kreatifitas dalam pengembangan sekolah<sup>7</sup>

Dalam konteks otonomi daerah, saat ini sedang berlangsung dan akan terus berlangsung pengembangan Manajemen Berbasis Madrasah, yakni pengkoordinasian dan penyerasian sumber daya yang di lakukan secara mandiri oleh semua sekolah yang melibatkan semua kelompok yang terkait dengan masalah (*stakeholders*) secara langsung dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Dengan seiring adanya peningkatan formula baru pengelolaan pendidikan itu merupakan suatu upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan. Efisiensi, dan pemerataan pendidikan.

Manajemen Berbasis Madrasah atau MBM adalah otonomi luas pada tingkat sekolah agar sekolah lebih leluasa mengelolah sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, secara lebih tanggap dengan kebutuhan setempat. Pasal 51 ayat (1) UU No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas), manajemen berbasis sekolah mencakup madrasah sebagai bentuk satuan pendidikan yang sejajar status dan perannya sehingga pembahasannya lebih lanjut dalam konteks indonesia akan disebut Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah atau MBS/MBM. Dengan demikian manajemen berbasis sekolah sama atau setara dengan manajemen berbasis madrasah. Seiring dengan berlakunya Undang-Undang 20 tahun 2003 bab XIV, pasal 51 ayat 1 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang mengamanatkan bahwa “pengelolaan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, menengah dilaksanakan berdasar standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah.”<sup>8</sup>

Dengan melihat pada masalah tersebut, penerapan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) merupakan suatu model yang dapat dijadikan pedoman dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan disuatu madrasah. Hal ini dikarenakan (MBM) pada dasarnya memberika peluang kepada madrasah untuk mengelola dirinya sesuai

---

<sup>7</sup> Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam (Resensi)*, Pustaka Pelajar, 2003, III.

<sup>8</sup> General Motors and Western Europe, ‘UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 20 TAHUN 2003 TENTANG SISTEM PENDIDIKAN NASIONAL’, *Zitteliana*, 19.8 (2003).

dengan kondisi yang ada serta memberikan kesempatan kepada masyarakat (*stakeholders*) untuk ikut berpartisipasi aktif dalam penyelenggaraan pendidikan.<sup>9</sup>

Implementasi MBM menuntut dukungan tenaga kerja yang trampil dan berkualitas agar dapat membangkitkan motivasi kerja yang lebih produktif dan memberdayakan otoritas daerah setempat, serta mengefisienkan sistem dan menghilangkan birokrasi yang tumpang tindih.<sup>10</sup>

MBM memberi peluang bagi kepala madrasah, guru, dan peserta didik untuk melakukan inovasi dan improvisasi di madrasah, berkaitan dengan masalah kurikulum, pembelajaran, manajerial, dan lain sebagainya yang tumbuh dari aktifitas, kreatifitas, dan profesionalisme yang dimiliki. Kompleksnya permasalahan yang dihadapi Madrasah-madrasah di Indonesia akan menjadi kendala dalam pelaksanaan otonomi madrasah secara sekaligus. Oleh karena itu perlu ada pertahapan pelaksanaan untuk menghindari terjadinya benturan-benturan antar aspek dan antara unit pelaksana. Untuk kepentingan, sedikitnya perlu dilaksanakan tiga tahapan, yaitu jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.

Untuk merealisasikan Manajemen Berbasis Madrasah, maka perlu dukungan oleh pengembangan masyarakat di madrasah tersebut. Sebagaimana dikemukakan bahwa masyarakat madrasah mengandung arti semua warga madrasah yang selalu berusaha: (1) mengejar dan mengembangkan kepandaian atau keahlian secara terus menerus sesuai dengan bidang atau tugasnya masing-masing; (2) komitmen terhadap kualitas; (3) memiliki dan mengembangkan rasa tanggung jawab moral, sosial, intelektual, dan spiritual, serta; (4) memiliki dan mengembangkan rasa kesejawatan atau *team work* yang cerdas dinamis dan kompak.<sup>11</sup>

Kepala madrasah juga harus menguasai ilmu supervisi, tidak hanya untuk mengetahui salah atau benar kekurangan yang ada, melainkan untuk mempelajari masalah yang ada, guna untuk mempelajari dan memperbaiki kesalahan yang ada.

Adapun upaya yang harus di amati dan di kembangkan oleh kepala madrasah sesuai fungsi dan peranannya menurut E. Mulyasa adalah:

1. Manajemen kurikulum dan program
2. Manajemen ketenaga kependidikan
3. Manajemen peserta didik
4. Manajemen keuangan dan pembiayaan
5. Manajemen sarana dan prasarana
6. Manajemen hubungan madrasah dan masyarakat

---

<sup>9</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: konsep strategi dan implementasi*, (Bandung: PT. Raja Grafindo Persada, 2003), h. 11.

<sup>10</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep Strategi Dan Implementasi*, (Bandung: PT. Raja Grafindo Persada, 2003), h. 11.

<sup>11</sup>Elirina, 'Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah Di Min Ketahun', *Manajer Pendidikan*, 10.3 (2016), 216–68 <<https://ejournal.unib.ac.id/index.php/manajerpendidikan/article/view/1266>>.

7. Manajemen layanan khusus.<sup>12</sup>

Berdasarkan hasil pra penelitian yang di lakukan saat mengadakan observasi tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam implementasi manajemen berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Ma'arif Keputeran, penulis menduga bahwa sepenuhnya sudah terlaksana.



---

<sup>12</sup> Lis Yeti Suhayati, 'KINERJA MENGAJAR GURU Oleh : Iis Yeti Suhayati', *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 17.1 (2013), 86-95.



**Table 1.1**  
**Hasil Pra Survey Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Implementasi**  
**Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Aliyah Ma'arif Keputeran**

NO	Indikator yang diamati	Sub Indikator	SkalaPrioritas		
			Baik	Cukup	Kurang Baik
1	Komponen-komponen manajemen berbasis madrasah	a. manajemen kurikulum dan program b. Manajemen tenaga kependidikan c. Manajemen peserta didik d. Manajemen keuangan dan pembiayaan e. Manajemen sarana/prasarana f. Manajemen hubungan madrasah dan masyarakat g. Manajemen layanan khusus	✓  ✓  ✓  ✓  ✓  ✓  ✓	✓	

(Sumber : Hasil wawancara dengan kepala madrasah dan beberapa guru di Madrasah Aliyah Ma'arif Keputeran)<sup>13</sup>

Dari Hasil pra penelitian awal di Madrasah Aliyah Ma'arif Keputeran menunjukkan bahwa tingkat pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Aliyah Ma'arif Keputeran dengan harapan peserta didik, guru-guru, staff dan masyarakat sudah cukup baik dan memuaskan, tanpa harus diadakannya perbaikan dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Aliyah Ma'arif Keputeran juga memiliki keunikan tertentu guna memberika kepuasan untuk

<sup>13</sup> 'Program Kerja Kemasiswaan.Pdf'.

peserta didiknya Manajemen Berbasis Madrasah yang di terapkan juga sudah mengikuti standar Manajemen Berbasis Madrasah secara umum.

Adapun dampak dari Manajemen Berbasis Madrasah yang telah diterapkan di Madrasah Aliyah Ma'arif Keputeran ialah, terlihat dari hasil belajar murid yang lebih baik dari sebelumnya, terlebih lagi para siswa sedikit demi sedikit memiliki skil yang tidak kalah dari madrasah lainnya, mengingat Madrasah Aliyah Ma'arif Keputeran yang berlokasi jauh dari perkotaan, maklum saja madrasah ini berlokasi dipedesaan, namun meskipun berlokasi jauh dari perkotaan madrasah ini sudah mengenal teknologi.

Selain itu murid di Madrasah Aliyah Ma'arif Keputeran juga memiliki guru-guru yang sudah menguasai multimedia pengajaran dan tidak hanya itu di Madrasah Aliyah Ma'arif Keputeran juga memiliki beberapa ekstrakurikuler yang dapat menunjang skill para siswa disana, contoh kecilnya seperti rohis, pramuka dan paskibra, tidak hanya itu guru-guru di Madrasah Aliyah Ma'arif Keputeran juga mengajarkan bagaimana menjadi Hafis agar siswa dan siswi lebih mendalami tentang al-quran.

Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) yang diberikan dengan seadannya, namun bagaimana bisa tujuan pendidikan tersebut dapat terlaksana dengan baik. Persaingan dalam dunia pendidikan yang semakin ketat dengan bermunculan madrasah-madrasah yang berlomba-lomba menjadi yang terbaik. Madrasah Aliyah Ma'arif Keputeran sudah cukup dapat menyesuaikan dengan perkembangan dalam dunia pendidikan yang kebijakan-kebijakannya terus mengalami perubahan dan perbaikan. Berdasarkan uraian diatas, penulis merasa tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul **“Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Aliyah Ma'arif Keputeran”**.

## **C. Fokus dan Sub Fokus Penelitian**

### **1. Fokus Penelitian**

Dari penjelasan latar belakang di atas maka fokus masalah pada penelitian ini adalah **“Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Aliyah Ma'arif Keputeran”**.

### **2. Sub Fokus Penelitian**

Adapun sub fokus dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Gaya kepemimpinan kepala madrasah
- b. Model pelaksanaan Manajemen berbasis madrasah

## **D. Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah yang penulis sajikan dalam penelitian ini berdasarkan sub fokus penelitian yaitu:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis madrasah di Ma ma'arif keputeran?
2. Bagaimana model pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di Ma ma'arif keputeran?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan masalah-masalah yang ada, maka peneliti menyimpulkan tujuan penelitian ini ialah sebagai berikut :

1. Untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam implementasi manajemen berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Ma'arif Keputeran.
2. Untuk mengetahui model pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di Ma ma'arif keputeran.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Adapun hasil dari penelitian diharapkan dapat bermanfaat secara praktis maupun teoritis :

1. Secara Teoritis
  - a. Untuk menambah pemahaman dan pengetahuan penulis, tentang cara berjalannya manajemen berbasis madrasah.
  - b. Memberi kontribusi positif bagi kepala madrasah dalam implementasi manajemen berbasis madrasah.
  - c. Untuk mengetahui model pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Ma'arif Keputeran.
2. Secara praktis
  - a. Sebagai sumbangan pemikiran dan bahan masukan bagi Madrasah Aliyah Ma'arif Keputeran dalam meningkatkan mutu pendidikan.
  - b. Sebagai bahan evaluasi dan masukan bagi penelitian lain dalam melakukan penelitian yang memiliki fokus yang sama.
  - c. Bagi peneliti guna menambah wawasan keilmuan dan mengasah kemampuan kajian ilmiah serta penelitian karya ilmiah sebagai bekal dalam melaksanakan penelitian di masa yang akan datang.

#### **G. Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Berdasarkan telaah pustaka dan kajian penulis, di temukan penelitian yang relevan, yaitu:

1. Skripsi yang disusun oleh Rifal fama, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam yang berjudul "Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajemen Bagi Tenaga Pendidik di SMA Muhammadiyah 1 Way Jepara Lampung Timur", Fakultas Tarbiyah, tahun 2018, dalam skripsi tersebut membahas mengenai usaha dan

faktor yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai manajer bagi tenaga pendidik di SMA Muhammadiyah 1 Way Jepara Lampung Timur.<sup>14</sup>

2. Jeka Sukma Citra (2018) dengan skripsi yang berjudul “Ketrampilan Manajerial Kepala Madrasa Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Di MTS Nurul Hidayah Kecamatan Semaka Kabupaten Tanggamus”. Penelitian yang dilakukan dengan metode kualitatif ini menemukan bahwa: (1) Dalam ketrampilan hubungan manusia yang dimiliki kepala madrasah bahwa kepala madrasah sering melakukan komunikasi dengan para guru dan selalu melakukan tegur sapa setiap harinya, dengan begitu hubungan kepala sekolah dengan para guru semakin akrab, (2) ketrampilan konseptual yang dimiliki kepala madrasah bahwa kepala madrasah dalam menganalisis sebuah permasalahan dengan menggunakan berbagai macam pilihan yang ada, dengan begitu kepala madrasah bisa memiliki solusi yang tepat untuk menyelesaikan sebuah permasalahan yang terjadi.<sup>15</sup>
3. Nova Sari (2017) dengan skripsi berjudul “Peran Manajerial Kepala Madrasah Dalam Rangka Mencapai Standar Mutu Pengelolaan di MAN 1 Model Bandar Lampung”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif ini menunjukkan bahwa kepala madrasah sudah melaksanakan peran manajerialnya yang mencakup: (1) Peran interpersonal yaitu kepala madrasah telah melakukan penyusunan Rencana Kegiatan Madrasah dengan mempertahankan pertimbangan komite sekolah, dan disahkan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, (2) peran Informasional yaitu kepala madrasah telah mensosialisasikan visi misi dan tujuan sekolah dengan warga semua warga sekolah dapat mengakses laporan pengelolaan keuangan sekolah secara transparan dan akuntabel, (3) peran Decisional yaitu kepala madrasah telah melakukan evaluasi pendayagunaan tenaga pendidikan pada setiap akhir semester, melaksanakan pengelolaan sekolah secara efektif dan efisien untuk meningkatkan mutu sekolah, dan melaksanakan kegiatan sekolah dengan tahapan yang tepat.<sup>16</sup>
4. Skripsi yang disusun oleh Wantini, jurusan Kependidikan Islam yang berjudul “Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajemen Pendidikan Di Fabel Netra Mts Lb/A Pada Yayasan Kesejahteraan Tuna Netra Islam Yogyakarta”, Fakultas Tarbiyah, tahun 2009, dalam skripsi tersebut dibahas mengenai tugas dan

---

<sup>14</sup> Peran Kepala and others, *Rifal Ifama*.

<sup>15</sup> O Anlar MY Ağargün H Kara, ‘濟無No Title No Title No Title’, *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*, 7.2 (2014), 107–15.

<sup>16</sup> Nova Sari, “Peran Manajerial Kepala Madrasah Dalam Rangka Mencapai Standar Mutu Pengelolaan di MAN 1 Model Bandar Lampung”, (skripsi program s-rata satu Manajemen Pendidikan Islam Universitas Raden Intan Lampung, 2017), h. 99

fungsi Kepala madrasah sebagai manajer pendidikan difabel netra Mts LB/A kesejahteraan Tuna Netra Islam Yogyakarta<sup>17</sup>

5. Adi membahas tentang “Implementasi Kompetensi Manajemen Kepala Sekolah Kecamatan Kuala Kampar Kabupaten Pelalawaan Provinsi Riau tahun 2016”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Kompetensi Manajerial kepala sekolah yang dipipinya. Penelitian yang dilakuka dengan menggunakan metode kualitatif ini menemukan bahwa : (1) pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah di SMP Negeri 1 dan SMP Negeri 4 kuala kampar belum terlaksanaa dengan baiksesuai dengan 16 indikator standar kompetensi manajerial. (2) faktor penghambat : (a) kepala sekolah tidak memiliki standar kompetensi; (b) minimnya pengalaman kepala sekolah; (c) ketidakmampuan dalam menyusun perencanaan sekolah; (d) kurang kordinasi dan kerjasamaa; (e) kurangnya sarana dan prasarana sekolah; (f) kurangnya mengikuti pelatihan; (g) kurangnya pengawasan dari atasan.<sup>18</sup>

Berdasarkan penelitian relevan terdahulu diatas, walau ada beberapa pokok permasalahan yang sama yakni peran kepala madrasah sebagai manajer atau pimpinan. Menurut peneliti kepemimpinan kepala madrasah dalam implementasi MBM sangatlah penting, karena dalam melakukan kegiatan, perencanaan merupakan salah satu langkah awal untuk menentukan apa yang harus dicapai dan bagaimana tujuan itu harus diwujudkan. Makadari itu peneliti ingin membahas tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam implementasi manajemen berbasis madrasah khususnya di Madrasah Aliyah Ma’arif Keputeran.

## H. Metode Penelitian

Menurut Coulid Narbuko dan Abu Achmadi “ metodologi penelitian” berasal dari kata “metode” yang artinya cara yang tepat untuk melakukan sesuatu, dan “logos” yang artinya ilmu pengetahuan. Jadi metodologi artinya cara melakukan sesuatu dengan dengan menggunakan fikiran secara sesama untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan penelitian adalah suatu kegiatan untuk mencari, mencatat, merumuskan dan menganalisis sampai menyun laporan.

### 1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan untuk mengetahui peran kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di Madrasah Aliyah Ma’arif Keputeran yaitu jenis penelitian kualitatif. Menurut Bogdan & Biklen, S dalam Pupu Saeful Rahmat menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah salah satu prosedur

---

<sup>17</sup> Wantini, “peran kepala madrasah sebagai manajer pendidikan difabel netra Mts LB/A pada yayasan kesejahteraan tuna netra islam yogyakarta “, *Skripsi Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga*, 2009

<sup>18</sup> Adi. 2016 Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Kecamatan Kuala Kampar Kabupaten Pelalawaan Provinsi Riau. *Jurnal akutamabilitas manajemen pendidikan*. Vol 4 No 1

penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku orang-orang yang diamati.<sup>19</sup> Penelitian deskriptif yaitu mengumpulkan data berdasarkan faktor-faktor yang menjadi pendukung terhadap objek penelitian, kemudian menganalisa faktor-faktor tersebut untuk dicari peranannya.<sup>20</sup> Kajian penelitian kualitatif berawal dari kelompok ahli sosiologi dari Mazhab Chicago yang memantapkan pentingnya penelitian kualitatif untuk mengkaji kelompok kehidupan manusia.<sup>21</sup>

## 2. Sumber data

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumentasi foto, rekaman suara dan karya tulisan lain yang sejenis.<sup>22</sup>

Karena yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah Peran Kepala Madrasah, maka yang menjadi subjek penelitian adalah kepemimpinan kepala madrasah dalam implementasi manajemen berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Ma'arif Keputeran dalam leadership, motivator, supervisor, innovator, manajer, dan educator, Adapun sumber data yang dapat dipergunakan dalam penelitian ini didasari sumber data yaitu:

### a. Sumber data primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama yang dilakukan melalui wawancara, observasi dan alat lainnya. Data primer yang diperoleh penulis berasal dari hasil wawancara dengan kepala sekolah/madrasah.

### b. Sumber data sekunder

Data sekunder ini merupakan data yang sudah tersedia dalam bentuk dokumen ataupun dari bahan kepustakaan dan dapat diperoleh penulis dengan membaca, melihat ataupun mendengarkan. Misalnya yang berkaitan dengan data-data sekolah dan berbagai literatur yang relevan untuk menunjang penulisan skripsi, seperti data- data di Madrasah Aliyah Ma'arif Keputeran.

## 3. Tehnik pengumpulan data

Sesuai dengan jenis penelitian kualitatif dan sumber data yang digunakan, maka teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi observasi, wawancara dan dokumentasi. Untuk mengumpulkan data dalam

---

<sup>19</sup> Saeful Rahmat Pupu, 'Penelitian Kualitatif', *Journal Equilibrium*, 2009.

<sup>20</sup> Aan Prabowo, Heriyanto, S.Sos., M.IM, "Analisis Pemanfaatan Buku Elektronik ( E-Book )". *Jurnal Ilmu Perpustakaan* Vol 2. No. 2 (Tahun 2013), h. 5.

<sup>21</sup> Pupu Saeful Rahmat, "Penelitian Kualitatif". *Equalibrium* ...., h.3.

<sup>22</sup> Subandi, "Deskripsi Kualitatif Sebagai Satu Metode dalam Penelitian Pertunjukan". *Harmonia*, Vol. 11 No. 2 (Desember 2011), h. 176.

kegiatan penelitian diperlukan cara-cara atau teknik pengumpulan data tertentu, sehingga proses penelitian dapat berjalan lancar.

Dalam pengumpulan data diperlukan data yang dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya. Dalam penelitian ini untuk memperoleh data dan informasi yang tepat dan valid, maka penulis menggunakan beberapa teknik dalam pengumpulan data yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi, namun peneliti lebih memfokuskan ke teknik observasi.

Berikut ini tentang teknik pengumpulan data :

a. Observasi

Observasi, adalah melakukan pengamatan terhadap obyek penelitian.<sup>23</sup> Menurut Malhotra dalam Yohanes Surya Kusuma Observasi adalah pencatatan pola perilaku orang, objek, dan peristiwa secara sistematis untuk memperoleh informasi tentang fenomena yang berkaitan dengan penelitian tersebut.<sup>24</sup>

Teknik observasi digunakan untuk mengetahui secara langsung bagaimana Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Madrasah Aliyah Ma'arif Keputeran, penulis akan mempersiapkan lembar observasi. Instrumen yang digunakan dalam observasi yaitu: *field notes* (catatan lapangan), tustel/kamera (HP), dan alat tulis.

b. Wawancara

Wawancara adalah metode dimana pengumpulan data dengan cara wawancara atau bertanya langsung kepada pihak yang mengetahui masalah tersebut.

Wawancara dilakukan dengan tujuan penggalian informasi tentang fokus penelitian.<sup>25</sup> Teknik wawancara yang penulis gunakan disini adalah wawancara terstruktur dan tidak terstruktur. Data yang diambil dari wawancara ini adalah data mengenai Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Madrasah Aliyah Ma'arif Keputeran.

Wawancara dilakukan dengan mengajukan sejumlah pertanyaan-pertanyaan terlebih dahulu, disusun sedemikian rupa. Dalam wawancara ini yang menjadi sasaran wawancara adalah kepala madrasah dan seluruh staf sekolah di Madrasah Aliyah Ma'arif Keputeran. Instrumen yang digunakan dalam wawancara yaitu lembar pedoman wawancara alat tulis, recorder, dan tustel/kamera (HP).

---

<sup>23</sup>*Ibid.* h.175.

<sup>24</sup>Yohanes Surya Kusuma, "Pengaruh Brand Experience Terhadap Brand Loyalty Melalui Brand Satisfaction Dan Brand Trust Harley Davidson", *Jurnal Manajemen Pemasaran Petra*, Vol. 2 No.1 (2014), h.7.

<sup>25</sup>Setia Wardani, Mita Puspitasari, "Program Studi Teknik Informatika Audit Tata Kelola Teknologi Informasi Menggunakan Framework Cobit dengan Model Maturity Level (Studi Kasus Fakultas Abc)". *Jurnal Teknologi*, Vol. 7 No. 1 (Juni 2014), h. 42.

### c. Dokumentasi

Dalam penelitian kualitatif peran dokumentasi sangat besar, data dari dokumentasi berguna untuk membantu menampilkan kembali beberapa data yang mungkin belum dapat diperoleh. Beberapa catatan tertulis dan gambar diperlukan untuk membantu dalam menganalisis data penelitian.<sup>26</sup>

Studi dokumentasi yaitu mengadakan pengujian terhadap dokumen yang dianggap mendukung hasil penelitian. Analisis dokumen dilakukan untuk mengumpulkan data yang bersumber dari arsip dan dokumen, meliputi: Profil Madrasah, data pendidik dan tenaga kependidikan, data Peserta didik, data sarana dan prasarana, struktur organisasi pendidik. Instrumen yang digunakan dalam dokumentasi yaitu tustel/kamera (HP), lembar blangko checklist dokumentasi dan handycam.

### 4. Teknik Analisis Data

Analisis dalam penelitian dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu, pada saat wawancara, penulis sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan maka penelitian akan melanjutkan pertanyaan lagi sampai tahap tertentu diperoleh data yang dianggap kredibel.

Dalam pengelolaan data yang diolah ada hal-hal yang tercantum dan terekam dalam catatan-catatan lapangan hasil wawancara atau pengamatan. Hal ini direncanakan dalam penelitian ini termasuk penelitian kualitatif, data yang dihasilkan berupa kata-kata kalimat, gambar atau symbol. Dalam mengolah data ada tiga tahap yang harus dilalui, yaitu sebagai berikut :

Menurut Miles dan Huberman dalam Yohanes Surya Kusuma, aktivitas dalam analisis data, yaitu :

#### a. Reduksi Data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya, dan membuang yang tidak perlu.

#### b. Penyajian Data

Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart, dan sejenisnya. Dengan menyajikan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

#### c. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

---

<sup>26</sup> Subandi, 'Deskripsi Kualitatif Sebagai Satu Metode Dalam Penelitian Pertunjukan', *Harmonia*, Jakarta, 2006, 177.



Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.<sup>27</sup>

#### 5. Uji Keabsahan Data (Triangulasi)

Untuk memperoleh konsistensi penelitian dan arah terhadap aspek yang diteliti, penulis melakukan triangulasi sebagai cara untuk meningkatkan keabsahan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data tersebut untuk keperluan pengecekan. Ada pun penulis memfokuskan ke triangulasi sumber, yaitu:

##### a. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kreabilitas data dengan cara mengecek data yang telah di peroleh melalui beberapa sumber. Sumber dibandingkan dengan hasil yang telah diperoleh dari informasi yang berbeda dengan data dari beberapa informasi kunci yang berupa catatan laporan.<sup>28</sup>

##### b. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek pada sumber yang sama tetapi dengan teknik berbeda. Misalnya, data yang diperoleh melalui wawancara kemudian dicek dengan data hasil observasi atau hasil analisis dokumen. Bila menghasilkan data yang berbeda penulis melakukan diskusi lebih lanjut dengan sumber data yang bersangkutan untuk mendapatkan data yang dianggap benar. Atau mungkin semuanya benar karena setiap sumber data memiliki sudut pandang yang berbeda.<sup>29</sup>

#### 6. Menggunakan Bahan Refrensi

Yang dimaksud dengan bahan refrensi di penelitian ini adalah adanya data pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti<sup>30</sup>.

### I. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan merupakan struktur atau uruta pembahasan pada penelitian yang akan dilakukan sehingga dapat diketahui logika penyusun dan kohorensi antara satu bagian dengan bagian lainnya ( bab I sampai V). Untuk

---

<sup>27</sup>Yohanes Surya Kusuma, , “Pengaruh Brand Experience Terhadap Brand Loyalty Melalui Brand Satisfaction Dan Brand Trust Harley Davidson”,*Jurnal Manajemen Pemasaran Petra* (jakarta: 2005),h.7.

<sup>28</sup>Lexy J Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*(Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), h. 112.

<sup>29</sup>Trianto, *Pengantar Penelitian Pendidikan Bagi Pengembangan Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan* (Jakarta :Kencana, 2011), h. 294

<sup>30</sup>Prof. Dr. Sugiono, *METODE PENELITIAN ...270-275*

mencapai suatu tujuan yang diharapkan, maka sistematika pembahasan dalam skripsi ini dibagi menjadi beberapa bab, yakni:

Bab I. Berisi gambaran umum dalam penulisan skripsi, yang dimulai dari penegasan judul, latar belakang masalah, fokus dan sub-fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian penelitian terdahulu yang relevan, metode penelitian dan sistematika pembahasan. Pada bab I ini, peneliti mendeskripsikan masalah yang melatarbelakangi adanya penelitian ini untuk dilakukan yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam implementasi manajemen berbasis madrasah.

Bab II. Pada bab ini, peneliti mendeskripsikan beberapa konsep untuk digunakan sebagai landasan teori pada skripsi ini. Konsep yang dikemukakan pada bab II ialah berfokus kepada kepemimpinan kepala madrasah, namun dikaitkan dengan manajemen berbasis madrasah.

Bab III. Pada bab ini, peneliti berusaha untuk menemukan pandangan mengenai peran kepemimpinan kepala madrasah dalam implementasi manajemen berbasis madrasah dan peneliti mendeskripsikan tentang objek penelitian.

Bab IV. Pada bab ini, peneliti memaparkan atau analisis hasil penelitian, yang meliputi sub-hasil yang membahas tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam implementasi manajemen berbasis madrasah.

Bab V. Pada bab ini, merupakan bab penutup dalam skripsi ini yang berisikan simpulan atas pembahasan atau analisis hasil penelitian yang telah dilaksanakan. Dan pada bab ini juga, penulis menampilkan rekomendasi guna untuk dapat dijadikan sebagai bahan pemikiran bagi yang berkepentingan.

## BAB II LANDASAN TEORI

### A. Kepemimpinan Kepala Madrasah

#### 1. Pengertian Kepemimpinan

Pemahaman mengenai kepemimpinan kepala Madrasah, tidak akan terlepas dari pemahaman tentang kepemimpinan secara umum, karena itu akan menjadi suatu landasan berpikir agar nantinya terbangun suatu pemahaman yang komprehensif. Secara etimologis (ilmu asal kata) "pemimpin" dan "kepemimpinan" itu berasal dari kata pimpin (*Inggristolead*) maka dengan konjugasi berubah menjadi "pemimpin" (*leader*) dan "kepemimpinan" (*leadership*)<sup>31</sup>. Sementara secara terminologis, terdapat beragam definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli. Hal tersebut dapat dipahami karena sudut pandang yang di gunakan juga berbeda.

Keragaman definisi kepemimpinan tersebut digambarkan oleh Soebagio Atmodiwirio dan Soeranto Totosiswanto dengan mengutip beberapa definisi sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, berbuat sesuai dengan kehendak orang lain, meskipun pihak lain itu tidak menghendakinya (BP-7).
- b. Kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerjasama menuju kepada suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama (Sondang P. Siagian).
- c. Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka pemuasan dan pencapaian tujuan (Ralp M. Stogdill).<sup>32</sup>

Kepemimpinan pada hakekatnya adalah proses mempengaruhi orang lain.

#### 2. Kepala Madrasah

##### a. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberitugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana menjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>33</sup>

Dalam konteks pendidikan, kepala madrasah adalah seseorang yang harus mampu menggerakkan, mempengaruhi, memberikan motivasi dan mengarahkan orang-orang di dalam organisasi/lembaga pendidikan tertentu untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan.

---

<sup>31</sup>K. Permadi, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1996), h.9.

<sup>32</sup>Soebagio Atmodiwirio dan Soeranto Toto Siswanto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Semarang: Adhi Waskita, 1991), h.5

<sup>33</sup>Wahjosumidjo, *Kepala Madrasah Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya*, ed. by III, Rineka Cip (jakarta, 2001).h.23

Menurut Wahjosumidjo kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi intraksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima<sup>34</sup>.

Menurut Wahjo Sumidjo mengungkapkan bahwa apabila seorang kepala madrasah ingin berhasil menggerakkan para guru, staf dan para peserta didik berperilaku dalam mencapai tujuan sekolah, maka harus dapat :

- 1) Menghindari diri dari perbuatan yang bersifat mengekang atau bertindak keras terhadap para guru, staf dan siswa.
- 2) Mampu melakukan perbuatan yang melahirkan kemauan untuk bekerja dengan penuh semangat dan percaya diri terhadap guru, staff, dan siswa, dengan cara:
  - a) Meyakinkan (persuade), berusaha agar para guru, staff dan siswa percaya bahwa apa yang dilakukan adalah benar.
  - b) Membujuk (induce), berusaha meyakinkan para guru, staff dan siswa bahwa apa yang dilakukan adalah benar.<sup>35</sup>

Selain kepala madrasah sebagai pemilik kekuasaan tetapi kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolah dan harus mampu menempatkan diri sebagai rekan kerja bagi para guru dengan cara menunjukkan sikap dan perilaku yang baik serta memberi rasa aman dan nyaman, sehingga dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya para guru merasa diayomi oleh kepala madrasah.

Motivasi kerja bagi para guru. Selain itu ia harus mampu menempatkan para personilnya sesuai dengan beban dan jenis tugas dengan kondisi serta kemampuan pelaksanaannya, seperti jenis kelamin, kesehatan fisik, latar belakang pendidikan, kemampuan dan pengalaman kerja. Kepala madrasah juga harus memperhatikan kesejahteraan guru baik kesejahteraan materi maupun jasmani dan rohani, sehingga para guru dapat meningkatkan kompetensi professional. Kepala madrasah sebagai pemegang komando di lembaga sekolah harus menguasai dan mampu mengambil kebijaksanaan serta keputusan yang bersifat memperlancar dan meningkatkan kualitas pendidikan.

Maka dari itu paradigma baru manajemen pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas secara efektif dan efisien, perlu didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Dalam hal ini, pengembangan SDM merupakan proses peningkatan kemampuan manusia agar mampu melakukan pilihan-pilihan. Pengertian ini memusatkan perhatian pada pemerataan dalam peningkatan kemampuan manusia dan pemanfaatan kemampuan itu.

---

<sup>34</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), h. 83

<sup>35</sup> Wahjosumidjo.

Rumusan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan SDM tidak hanya sekedar meningkatkan kemampuan, tetapi juga menyangkut pemanfaatan kemampuan tersebut.

Menurut Effendi pengembangan sumber daya manusia termasuk di dalamnya adalah peningkatan partisipasi manusia melalui perluasan kesempatan untuk mendapatkan penghasilan, peluang kerja, dan berusaha.<sup>36</sup> Dari kutipan diatas dapat disimpulkan penulis bahwa kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Seperti diungkapkan Supriadi bahwa “Erat hubungannya antara mutu kepala madrasah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik”.

Dalam Hal itu, kepala madrasah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah.

Sebagaimana dikemukakan dalam Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: “Kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

#### b. Fungsi Kepala Madrasah

Besar kecilnya peranan yang dilakukan seorang pemimpin banyak ditentukan kepada apa dan siapa ia, dan apa yang dipimpinya. Kekuasaan (otoritas) apa yang dimiliki dan wawasan/peringkat mana ia berperan sebagai pemimpin, baik itu pemimpin formal maupun nonformal, tetapi kesemuanya berperan membimbing, menuntun, mendorong dan memberikan motivasi kepada mereka yang dipimpin untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan. Dilain pihak seorang pemimpin adalah merupakan sumber kepercayaan dari masyarakat yang dipimpinya.

Fungsi utama kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan ialah menciptakan situasi belajar mengajar yang baik sehingga para guru para siswa dapat belajar dan mengajar dalam situasi yang baik.<sup>37</sup>

Swearingen, yang dikutip dari buku karangan Herabudin memberikan 8 fungsi kepala madrasah sebagai berikut:

- 1) Mengoordinasikan semua usaha sekolah
- 2) Melengkapi kepemimpinan kepala madrasah
- 3) Memperluas pengalaman guru-guru
- 4) Menstimulasi usaha-usaha yang kreatif
- 5) Memberikan fasilitas dan penilaian yang terus menerus

---

23-24 <sup>36</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), h.

<sup>37</sup>*Ibid*, h. 25.

- 6) Menganalisis situasi belajar dan mengajar
- 7) Memberikan pengetahuan/skill kepada setiap anggota staf
- 8) Membantu meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru.<sup>38</sup>

c. Syarat-syarat Kepala Madrasah

Seorang kepala madrasah memerlukan persyaratan-persyaratan di samping keahlian keterampilan dalam bidang pendidikan. Adapun syarat-syarat umum sebagai seorang kepala madrasah sebagai berikut:

- 1) Memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan / peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
- 2) Mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama di Sekolah yang sejenis dengan Sekolah yang dipimpinnya.
- 3) Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat-sifat kepribadian yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan.
- 4) Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas, terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan pekerjaan yang diperlukan bagi Sekolah yang dipimpinnya.
- 5) Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan Sekolahnya.<sup>39</sup>

### 3. Gaya Kepemimpinan

a. Tipe kepemimpinan otokratis/otoriter

Merupakan tipe kepemimpinan yang didasarkan atas perintah, pemaksaan, dan tindakan yang agak otoriter dalam hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin.<sup>40</sup> Pemimpin dalam tipe ini merupakan orang yang paling berkuasa, dalam arti segala proses pengambilan keputusan dan pengembangan struktur organisasi dipegang dan dikendalikannya, sehingga bawahannya memiliki kesempatan untuk berpartisipasi.

b. Tipe kepemimpinan *laissezfaine* (kendalibebas)

Tipe ini adalah kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratis, dimana pemimpinnya berfungsi sebagai penasehat dan bukan pemegang kekuasaan tunggal. Dalam hal ini pemimpin memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada para pengikutnya untuk menentukan aktifitas mereka<sup>41</sup>

c. Tipe kepemimpinan demokratis

---

<sup>38</sup>Herabudin, *Administrasi & Supervisi Pendidikan*. (Bandung: CV. Pustaka Setia. 2009), h.225

<sup>39</sup>Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta:Rineka Cipta, 2011), h. 92

<sup>40</sup>Winarti, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), h.62.

<sup>41</sup>Winarti, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, h.64

Kepemimpinan demokratis menetapkan kebijaksanaan berupa keputusan penting yang disesuaikan dengan kebutuhan. Oleh karena itu, dalam menetapkan kebijaksanaan diputuskan bersama-sama oleh pemimpindan anggotanya.<sup>42</sup>

Pemimpin demokratis mendistribusikan wewenang dan tanggung jawab secara luas sesuai dengan kecakapan yang dimiliki oleh anggotanya dan berperan selaku pengontrol kearah pembinaan anggota, serta memberikan penghargaan secara obyektif.

d. Tipe kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seorang pemimpindalam bekerja dengan atau melalui oranglain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Sumber daya yang dimaksud dapat berupa sumber daya manusia, fasilitas, dana, dan faktor-faktor eksternal keorganisasian.<sup>43</sup>

Dalam tipe ini, pemimpin berusaha untuk merangsang dan membangkitkan motivasi individu atau kelompok yang berada dibawah kepemimpinannya untuk bekerja secara maksimal sehingga menghasilkan sesuatu yang lebih baik dari yang ada sebelumnya. Tipe kepemimpinan transformasional, dewasa ini diyakiniakan memberikan kontribusi positif bagi pertumbuhan dan perkembangan dari sebuah organisasi, yang dalam hal ini adalah sekolah.

## B. Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

### 1. Pengertian Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

Pada abad 21 ini masalah yang dihadapi dunia pendidikan semakin kompleks dan bersifat mendasar. Lajunya arus perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang di ikuti oleh industrialisasi yang tak terkendali telah menyebabkan transformasi sosial dan lajunya ilmu pengetahuan dan teknologi.

Justru lebih banyak meresahkan masyarakat. Oleh karena itu pendidikan adalah merupakan jawaban atas semua permasalahan tersebut. Madrasah sebagai suatu lembaga pendidikan mempunyai kewajiban dalam ikut mencerdaskan kehidupan bangsa.

Upaya meningkatkan kualitas pendidikan membutuhkan waktu yang panjang, serangkaian proses yang teratur dan sistematis, karena terkait dengan berbagai aspek kehidupan bangsa. Kualitas pendidikan tersebut perlu disesuaikan dengan perkembangan zaman, misalnya tuntutan otonomi pendidikan, kebutuhan

<sup>42</sup>U.HusnaAsmara, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1985), h.

<sup>43</sup>SudarwanDanim, *Menjadi Komunitas Pembelajar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h.54

masyarakat dan perlu sesuai dengan jiwa otonomi daerah dalam mengelola sumber daya manusia di masa depan.<sup>44</sup>

Maka dari itulah lembaga-lembaga pendidikan dituntut untuk dapat meningkatkan kualitas pendidikan dilembaganya masing-masing. Penerapan manajemen dalam pendidikan sangat penting karena pendidikan itu merupakan salah satu dinamisor pembangunan itu sendiri. Sehingga dapat dikatakan manajemen pendidikan merupakan subsistem dari system manajemen pembangunan nasional. Melihat prospek manajemenpen didikan yang semakin urgen dewasa ini, maka perlu dibahas tentang pengertian manajemen pendidikan.

Secara etimologis, kata manajemen merupakan terjemahan dari *management* (bahasainggris). Kata *management* sendiri berasal dari kata *manage* atau *managiare* yang berarti melatih kuda dalam melangkahakan kakinya. Dalam pengertian manajemen, terkandung dua kegiatan yaitu kegiatan pikir (*mind*) dan kegiatan tingkah laku (*action*). Sedangkan menurut Made Pidarta dalam bukunya Manajemen Pendidikan Indonesia, manajemen itu dapat diartikan sebagai aktifitas memadukan sumber- sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya.<sup>45</sup>

Pandangan yang lebih umum tentang pengertian manajemen menurut Jhonsona adalah proses mengintegrasikan yang tidak berhubungan menjadi system total untuk menyelesaikan suatu tujuan. Maksud dari pada sumber-sumber diatas adalah semua yang mencakup orang, alat, media, bahan, uang dan sarana yang akan diarahkan dan dikoordinasikan agar terpusat dalam rangka penyelesaian tujuan.

Menurut pendapat lain, secara bahasa, manajemen berbasis madrasah (MBM) berasal dari tiga kata, yaitu Manajemen, Berbasis, Madrasah. Manajemen adalah proses pemanfaatan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.<sup>46</sup> Berbasis memiliki kata dasar yang berarti dasar atau asas.<sup>47</sup> Sedangkan madrasah berarti lembaga untuk belajar dan mengajar. Berdasarkan makna leksikal tersebut maka MBM dapat diartikan sebagai pengguna sumber daya yang berada pada madrasah itu sendiri dalam proses pengajaran atau pembelajaran.

Berdasarkan beberapa pengertian tentang manajemen diatas maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa manajemen adalah suatu cara pencapaian tujuan dengan jalan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien, agar tujuan itu dapat terlaksana sesuai dengan apa yang diharapkan.

---

<sup>44</sup>Hadiyanto, *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan Di Indonesia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 10.

<sup>45</sup>Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2014), h. 3.

<sup>46</sup>Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai pustaka, 2002), h. 708

<sup>47</sup>*Ibid.*, h. 111.



Dalam firman Allah SWT dalam surat Ash-Shaf ayat 4

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقِيمُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرصُومٌ

Artinya: *Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berperang dalam dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh (QS Ash-Shaf Ayat 04).*<sup>48</sup>

Firman Allah SWT dalam surat Al-Mu minun ayat 8:

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رُءُوفٌ

Artinya: *Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya.*<sup>49</sup>

Dari dua ayat Al-Qur'an diatas tadi kita dapat mengambil kesimpulan bahwa Al-Qur'an adalah sumber dari seluruh sumber ilmu pengetahuan, bahkan ilmu yang baru berkembang akhir-akhir ini sudah tertera dalam A-Qur'an dan diterjemahkan oleh Rosulullah SAW sejak dahulu kala. Sehingga bentuk penerapan manajemen yang bersifat islami sudah ada sejak zaman kepemimpinan Rosullah SAW.

Desentralisasi pengelolaan pendidikan dan manajemen berbasis madrasah sebenarnya merupakan *trend* internasional, dan untuk Indonesia merupakan salah satu upaya untuk memperbaiki kualitas pendidikan dan sumber daya manusia yang belakangan ini dirisaukan karena dari hasil survey yang dilakukan UNDP, Indonesia berada diperingkat ke-77, cukup jauh dibawah Filipina (66) dan lebih jauh lagi dibawah Malaysia (56). Untuk mencapai tujuan itu, masih banyak yang dilakukan bangsa Indonesia agar disentralisasi pengeloalaan pendidikan tidak diartikan sebagai otonomi pendidikan didaerah yang belakangan ini disinyalir mulai muncul dan menjadi gelagat baru sentraliasi di daerah.<sup>50</sup>

Secara leksikal, Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis, dan madrasah. Manajemen adalah proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Berbasis memiliki kata dasar basis yang berarti dasar atau asas. Madrasah adalah lembaga untuk belajar dan mengajar, serta tempat menerima dan memberikan pelajaran. Berdasarkan makna leksikal tersebut maka MBM dapat diartikan sebagai penggunaan sumber daya yang berasaskan pada madrasah itu sendiri dalam proses

<sup>48</sup> Mushaf Al-Burhan, *Al-Qur'an dan terjemah*, (Bandung: Fitroh Robbani, 2009), h.551

<sup>49</sup> Mushaf Al-Burhan, *Al-Qur'an dan terjemahan*, (Bandung: Fitroh Robbani, 2009), h. 250.

<sup>50</sup> *Ibid*, .h. 63.

pengajaran atau pembelajaran.<sup>51</sup> Sedangkan pengertian Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) menurut E. Mulyasa adalah pemberian otonomi luas pada tingkat madrasah agar madrasah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap dengan kebutuhan setempat.<sup>52</sup>

Dalam konteks manajemen menurut MBM, berbeda dari manajemen pendidikan sebelumnya yang semua serba diatur dari pemerintah pusat. Sebaliknya, manajemen pendidikan model MBM ini berpusat pada sumber daya yang ada dimadrasah itu sendiri. Dengan demikian, akan terjadi perubahan paradigm manajemen madrasah, yaitu yang semula diatur oleh birokrasi di luar madrasah menuju pengelolaan yang berbasis pada potensi internal madrasah itu sendiri.

Priscilla Wohlstetter dan Albert Mohrman menjelaskan bahwa: “pada hakikatnya, manajemen berbasis madrasah berpijak pada *Self Determination theory*”.<sup>53</sup> Teori ini menyatakan bahwa, apabila seorang atau kelompok orang memiliki kepuasan untuk mengambil keputusan sendiri, maka orang atau kelompok tersebut akan memiliki tanggung jawab yang besar untuk melaksanakan apa yang telah di putuskan.

Berangkat dari teori ini, banyak definisi mengenai MBM yang dikemukakan oleh banyak pakar, seperti: Eman Suparman, seperti yang di kutipoleh Mulyono, mendefinisikan bahwa:

MBM sebagai penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh madrasah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan madrasa secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan mutu madrasa atau mencapai tujuan mutu madrasah dalam pendidikan nasional<sup>54</sup>

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

---

<sup>51</sup>Nurkolis, *Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: Grasindo, 2003), h. 1.

<sup>52</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h. 19.

<sup>53</sup>Nurkolis, *Manajemen Berbasis Madrasah....*, h. 5.

<sup>54</sup> Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), h. 239.

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

Walaupun Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) memberikan kekuasaan penuh kepada madrasah secara individual, dalam proses pengambilan keputusan madrasah tidak boleh berada disatu tangan saja. Ketika Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) belum ditetapkan, proses pengambilan keputusan madrasah seringkali dilakukan sendiri oleh pihak madrasah secara internal yang dipimpin langsung oleh kepala madrasah. Namun, dalam kerangka Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) proses pengambilan keputusan mengikutkan partisipasi dari berbagai pihak baik internal, eksternal, maupun jajaran birokrasi sebagai pendukung. Dalam pengambilan keputusan harus dilakukan secara kolektif diantara *stakeholder* madrasah.

Dengan demikian, MBM merupakan sebuah strategi untuk memajukan pendidikan dengan mentransfer keputusan penting dalam memberikan otoritas dari negara dan pemerintah daerah kepada individu pelaksana di madrasah tersebut.<sup>55</sup>

Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) adalah bentuk alternative madrasah sebagai hasil dari desentralisasi pendidikan. Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) pada prinsipnya madrasah bertumpu pada dan masyarakat serta jauh dari birokrasi yang sentralistik. Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi, serta manajemen yang bertumpu pada tingkat madrasah.

MBM dimaksudkan otonomi madrasah, menentukan sendiri apa yang perlu diajarkan, dan mengelola sumber daya yang ada untuk berinovasi. MBM juga memiliki potensi yang besar untuk menciptakan kepala madrasah, guru, administrator yang professional. Dengan demikian, madrasah akan bersifat responsive terhadap kebutuhan masing-masing siswa dan masyarakat madrasah. Prestasi belajar siswa dapat dioptimalkan melalui partisipasi langsung orangtua dan masyarakat.

## 2. Model Manajemen Berbasis Madrasah

Model Manajemen Berbasis Madrasah di indonesia disebut manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberi otonomilebih besar kepada sekolah, fleksibilitas kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan peraturan perundang-undangan yang berlaku.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> Ade Irawan, dkk. *Mendagangkan Sekolah*, (Jakarta: ICW, 2004), h. 14.

<sup>56</sup> Departemen Pwndidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah: Buku I Konsep dan Pelaksana* (Jakarta: Direktorat SLP Dirjen Dikdasmen Depdiknas, cet.3, 2001), h. 13.

Sesuai dengan konsep Dediknas menyebutkan bahwa manajemen berbasis madrasah merupakan suatu model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada madrasah ataupun sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah: guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orangtua dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional. Manajemen Berbasis Sekolah memungkinkan kepala sekolah, guru, siswa, dan orang tua untuk dapat memberikan kontrol terhadap terhadap proses pendidikan lebih optimal karena mereka diberikan tanggung jawab membuat keputusan tentang anggaran, ketenagaan, dan kurikulum. Melalui semua pihak dalam proses pengambilan keputusan kunci, diharapkan dapat menciptakan iklim belajar siswa yang lebih efektif.<sup>57</sup>

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen madrasah merupakan manajemen meningkatkan mutu berbasis madrasah, manajemen sekolah memberikan otonomi yang lebih besar kepada sekolah, manajemen berbasis madrasah merupakan strategi untuk meningkatkan mutu pendidikan yang lebih baik.

### 3. Impelentasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di Indonesia

Berdasarkan latar belakangnya, Manajemen Berbasis Madrasah di Indonesia muncul karna fakta menunjukkan bahwa kualitas pendidikan di Indonesia rendah, rendahnya kualitas pendidikan ini ditandai dengan adanya beberapa indikator, seperti pelajar dan Mahasiswa indonesia tidak dapat bersaing di taraf internasional, peningkatan sekolah dan perguruan tinggi di indonesia belum bisa menduduki peringkat papan atas, lulusan sekolah dan perguruan tinggi tidak sanggup berkopetensi dalam merebut pasaran kerja nasional ataupun internasional, dan yang paling parah lagi lulusan pendidikan kita tidak dapat membentuk manusai yang bertanggung jawab.

Adanya desakan dan kritikan dari masyarakat luas memaksa pemegang otoritas pendidikan untuk mereformasi dirinya sendiri. Desakan tersebut semakin kuat ketika melihat sistem pengelolaan anggaran pendidikan di departemen pendidikan banyak mengalami penyimpangan. Setiap tahunnya departemen ini menduduki peringkat atas dalam recor kebocoran dan penyalahgunaan anggaran pendidikan. Hal ini tidak bisa dibiarkan ketika krisis ekonomi menerpa Indonesia sejak juli 1997, yang kemudian menjadi krisis multimedia yang menyerang seluruh

---

<sup>57</sup> Dediknas. *Manajemen Penigkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah*. (Jakarta: Depdikbud, 2013). H. 29.

persediaan masyarakat Indonesia. Salah satu cara yang dipilih adalah dengan model Manajemen Berbasis Madrasah (MBM).

Seiring dengan upaya reformasi di bidang pendidikan tersebut, secara nasional sedang diupayakan reformasi sistem administrasi pemerintahan yang dikenal juga dengan sistem pemerintah daerah melalui UU Nomor 22 Tahun 1999. Namun, sebenarnya landasan hukum Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) bukanlah UU tersebut, karena desentralisasi berdasar UU itu hanya sampai pada tingkat pemerintah daerah kabupaten atau kota. Sementara itu, desentralisasi pendidikan model manajemen berbasis madrasah (MBM) langsung ke tingkat sekolah.

Munculnya UU Nomor 22 Tahun 1999 tersebut membawa dampak yang positif ataupun negatif. Pertama, dampak positif akan terjadi apabila walikota atau bupati kemudian mengerti desentralisasi model Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) ini sehingga bersedia melimpahkan kekuasaan dan kewenangan kepada sekolah secara langsung.<sup>58</sup> Kedua, dampak negatifnya akan terjadi apabila bupati atau walikota menggunakan ajimumpung atas kekuasaannya dalam bidang pendidikan sehingga ingin menguasai seluruhnya penyelenggaraan pendidikan di daerah tersebut. Apabila hal ini terjadi maka penyelenggaraan dan pengaturan pendidikan akan dikendalikan pada tingkat kabupaten atau kota. Bila demikian, maka manajemen berbasis madrasah tidak akan dapat berjalan secara efektif karena sekolah-sekolah tidak akan memiliki kekuasaan dan wewenang dalam mengatur dirinya sendiri.<sup>59</sup>

#### 4. Komponen-Komponen Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

Manajemen madrasah pada hakikatnya mempunyai pengertian yang hampir sama dengan manajemen pendidikan. Ruang lingkup dan bidang kajian manajemen madrasah juga merupakan ruang lingkup dan bidang kajian manajemen pendidikan. Namun demikian, manajemen pendidikan mempunyai jangkauan yang lebih luas dari pada manajemen madrasah. Dengan kata lain, manajemen madrasah merupakan bagian dari manajemen pendidikan, atau penerapan manajemen pendidikan dalam organisasi madrasah sebagai salah satu komponen dari system pendidikan yang berlaku. Manajemen madrasah terbatas pada salah satu madrasah saja, sedangkan manajemen pendidikan meliputi seluruh komponen system pendidikan, bahkan bisa menjangkau system yang lebih luas dan besar (suprasistem) secara regional, nasional, bahkan internasional.

Hal yang paling penting dalam implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) adalah manajemen terhadap komponen-komponen madrasah itu sendiri.

---

<sup>58</sup> UU No 22 Tahun 1999 *tentang pemerintah daerah*

<sup>59</sup> Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah ...*, h.262.

Sedikitnya terdapat tujuh komponen madrasah yang harus dikelola dengan baik dalam rangka MBM, yaitu:

a. Manajemen kurikulum dan program pengajaran

Manajemen kurikulum dan program pengajaran merupakan suatu pola pemberdayaan tenaga pendidikan dan sumberdaya pendidikan lainnya untuk meningkatkan mutu pendidikan. Kurikulum itu sendiri hal yang sangat menentukan keberhasilan kegiatan belajar mengajar secara maksimal, sehingga perlu adanya pengelolaan yang meliputi<sup>60</sup>:

- 1) Kegiatan perencanaan
- 2) Kegiatan pelaksanaan
- 3) Kegiatan evaluasi/penilaian

Sesuai dengan kegiatan pengelolaan kurikulum tersebut, penyajiannya akan diurutkan mulai dari perencanaan. Namun terlebih dahulu akan dijelaskan dan dibatasi oleh pengertian kurikulum. Pengelolaan kurikulum berkaitan dengan pengelolaan pengalaman belajar yang membutuhkan strategi tertentu sehingga menghasilkan produktivitas belajar bagi siswa. Dengan demikian, pengelolaan kurikulum adalah upaya pengoptimalkan pengalaman-pengalaman belajar siswa secara produktif.

Untuk menjamin efektivitas pengembangan kurikulum dan program pengajaran dalam MBM, kepala sekolah sebagai pengelola program pengajaran bersama dengan guru-guru harus menjabarkan isi kurikulum secara lebih rinci dan operasional ke dalam program tahunan, catur wulan, dan bulanan.

b. Manajemen tenaga kependidikan

Pendidik merupakan hal yang paling penting dalam sebuah lembaga pendidikan, karena dialah yang menjadi motor penggerak dan perubahan, bahkan bukan hanya sebagai agen perubahan tapi juga sebagai orang yang mendidik, mengarahkan, membimbing, dan mengevaluasi para peserta didiknya sehingga ia mampu mencapai tujuan yang diinginkan.

Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualitas sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, seperti berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional). Dari pengertian ini jelas bahwa guru merupakan seorang pendidik ditingkat sekolah dasar, menengah dan berperan langsung dalam menjalankan tugas dan kewajiban disekolah<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup>E. Mulyasa. *Manajemen Berbasis Madrasah...*, h. 40.

<sup>61</sup> E Mulyasa, 'Manajemen Berbasis Sekolah : Konsep, Strategi Dan Implementasi', 2004, 11-38.

Tugas guru yang paling penting adalah mengajar dan mendidik murid. Sebagai pengajar guru menyampaikan ilmu pengetahuan atau keterampilan kepada orang lain dengan menggunakan cara-cara tertentu sehingga pengetahuan itu dapat menjadi milik orang tersebut. Adapun sebagai pendidik merupakan perantara aktif akan nilai-nilai dan norma-norma susila yang tinggi dan luhur bekal bermasyarakat.

c. Manajemen kesiswaan atau peserta didik

Manajemen peserta didik dapat diartikan sebagai usaha pengaturan terhadap peserta didik mulai dari peserta didik tersebut masuk sekolah sampai dengan mereka lulus sekolah. **Knezevis** dalam kutipan **Bambang.I** mengartikan manajemen peserta didik sebagai suatu layanan yang memusatkan perhatian pada pengaturan, pengawasan dan layanan siswa dikelas dan diluar kelas seperti pengenalan, pendaftaran, layanan individual seperti pengembangan keseluruhan kemampuan, minat, kebutuhan sampai ia matang di sekolah<sup>62</sup>

Secara sosiologis, peserta didik mempunyai kesamaan-kesamaan. Adanya kesamaan-kesamaan yang dipunyai anak inilah yang melahirkan konsekuensi kesamaan hak-hak yang mereka punyai. Kesamaan hak-hak yang dimiliki anak itulah, yang kemudian melahirkan layanan pendidikan yang sama melalui sistem persekolahan (*schooling*). Dalam sistem demikian, layanan yang diberikan diaksentuasikan kepada kesamaan-kesamaan yang dipunyai oleh anak. Pendidikan melalui sistem *schooling* dalam realitasnya memang lebih bersifat massal ketimbang bersifat individual.

Layanan yang lebih diaksentuasikan kepada kesamaan anak yang bersifat massal ini, kemudian digugat. Gugat demikian, berkaitan erat dengan *pandangan psikologis* mengenai anak. Bahwa setiap individu pada hakekatnya adalah berbeda. Sebagai responsinya kemudian diselipkan layanan-layanan yang berbeda maka mereka membutuhkan layanan-layanan pendidikan yang berbeda.

Layanan atas kesamaan yang dilakukan oleh sistem *schooling* tersebut dipertanyakan, dan sistem *schooling* tersebut. Adanya dua tuntutan pelayanan terhadap siswa, yakni aksentuasi pada layanan kesamaan dan perbedaan anak, melahirkan pemikiran pentingnya manajemen peserta didik untuk mengatur bagaimana agar tuntutan dua macam layanan tersebut dapat dipenuhi disekolah<sup>63</sup>.

Baik layanan yang aksentuasi pada kesamaan maupun pada perbedaan peserta didik, sama-sama diarahkan agar peserta didik berkembang seoptimal mungkin sesuai dengan kemampuannya.

d. Manajemen keuangan dan pembiayaan

---

<sup>62</sup> Mulyasa.

<sup>63</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah....*, h. 46.

Manajemen keuangan pendidikan merupakan salah satu substansi pengelolaan sekolah yang akan turut menentukan berjalannya kegiatan pendidikan disekolah. Sebagaimana yang terjadi di instansi pengelolaan pendidikan pada umumnya, kegiatan pengelolaan keuangan dilakukan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan pengawasan dan pengendalian.

Beberapa kegiatan pengelolaan keuangan yaitu memperoleh dan menetapkan sumber-sumber pendanaan, pemanfaatan dana, pelaporan, pemeriksaan dan pertanggung jawaban. Pengelolaan keuangan merupakan tindakan pengurusan dan ketatausahaan keuangan yang meliputi pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggung jawaban dan pelaporan. Dengan demikian, pengelolaan keuangan sekolah dapat diartikan sebagai rangkaian aktivitas mengatur keuangan sekolah mulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan dan pertanggung jawaban keuangan sekolah.

e. Manajemen sarana dan prasarana pendidikan

Sarana prasarana merupakan fasilitas pendukung yang dapat menunjang proses kegiatan dalam organisasi apa saja termasuk di dalamnya adalah satuan pendidikan atau sekolah. Akan tetapi yang lebih penting adalah proses pengelolaan atau manajemen dari sarana prasarana itu sendiri. Proses pengelolaan tersebut dapat berpengaruh terhadap sukses tidaknya suatu proses kegiatan. Bagi sebuah kelancaran kinerja organisasi yang bersangkutan. Karena proses pengelolaan sarana prasarana sangat penting dan berpengaruh.

Maka memahami tentang konsep sarana prasarana dengan baik akan membantu memperluas wawasan tentang bagaimana berperan dalam merencanakan, menggunakan dan mengevaluasi sarana prasarana yang ada sehingga dapat dimanfaatkan dengan optimal untuk mencapai tujuan dari organisasi itu sendiri.

f. Manajemen hubungan madrasah dengan masyarakat

Sekolah sebagai lembaga sosial yang diselenggarakan dan dimiliki oleh masyarakat, harus memenuhi kebutuhan masyarakat. Sekolah mempunyai kewajiban secara legal dan moral untuk selalu memberikan penerangan kepada masyarakat tentang tujuan-tujuan, program-program, kebutuhan dan keadaanya, dan sebaliknya sekolah harus mengetahui dengan jelas apa kebutuhan, harapan, dan tuntutan masyarakatnya.

Secara Etimologis, “hubungan masyarakat” diterjemahkan dari perkataan bahasa inggris “*public relation*”, yang berarti hubungan sekolah dengan masyarakat ialah sebagai hubungan timbal balik antar satu organisasi sekolah dengan masyarakat<sup>64</sup>.

---

<sup>64</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah....*, h. 53.



g. Manajemen layanan khusus.

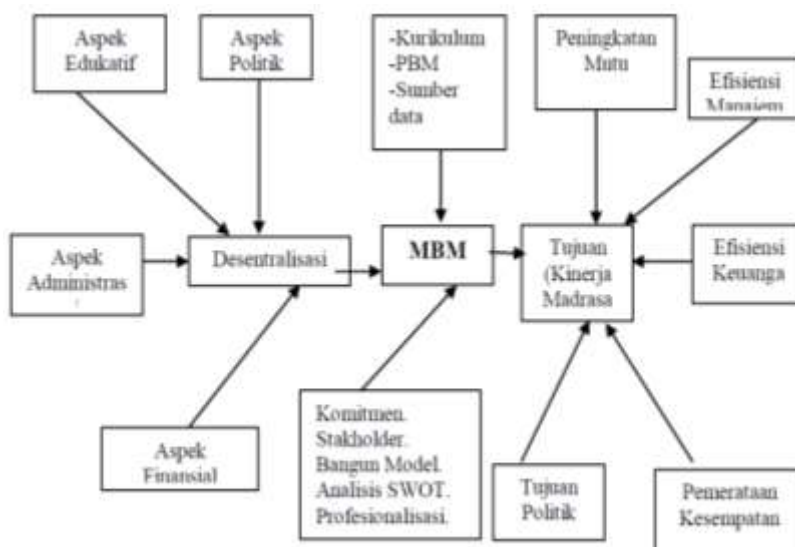
Manajemen layanan khusus di sekolah ditetapkan dan diorganisasikan untuk memudahkan atau memperlancar pembelajaran, serta dapat memenuhi kebutuhan khusus siswa di sekolah. Diantaranya meliputi: manajemen layanan bimbingan konseling, layanan perpustakaan sekolah, layanan asrama, dan manajemen layanan kantin sekolah. Layanan-layanan tersebut harus dikelola dengan baik dan benar sehingga dapat memperlancar pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.

Manajemen layanan khusus lain adalah layanan kesehatan dan keamanan. Sekolah sebagai satuan pendidikan yang bertugas dan bertanggung jawab melaksanakan proses pembelajaran, tidak hanya bertugas mengembangkan ilmu pengetahuan, keterampilan, dan sikap saja, tetapi harus menjaga dan meningkatkan kesehatan jasmani dan rohani peserta didik. Di samping itu sekolah juga perlu memberikan pelayanan keamanan kepada peserta didik dan para pegawai yang ada di sekolah.

## 5. Konsep Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

Dengan mengadopsi ide dasar Edward B. Fiska Nanang Fatah menggambarkan konsep manajemen berbasis madrasah sebagai berikut:

**Gambar 2.1**



Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) secara konseptual akan membawa dampak terhadap peningkatan kinerja madrasah dalam hal mutu, efisiensi

manajemen keuangan, pemerataan lewat perubahan kebijakan desentralisasi di berbagai aspek seperti politik, edukatif, administratif dan anggaran pendidikan. MBM selain akan meningkatkan kualitas belajar mengajar dan efisiensi operasional pendidikan, juga tujuan politik terutama iklim demokratisasi di madrasah. Nanang Fattah mengungkapkan keberhasilan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di Spanyol yaitu menciptakan kualitas manajemen dan pendidikan, sebagai strategi untuk memperbaiki kinerja madrasah yang mampu meningkatkan kemauan dan kemampuan kepala madrasah untuk memperbaiki proses belajar mengajar. Hal ini dipandang sebagai demokrasi di tingkat lokal madrasah.<sup>65</sup>

#### 6. Strategi Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

Pada dasarnya, tidak ada strategi khusus yang jitu dan bisa menjamin keberhasilan implementasi MBM di semua tempat dan kondisi. Oleh karena itu, strategi implementasi MBM di satu negara ke negara lain bisa berlainan, antara satu daerah dengan daerah lain juga bisa berbeda, bahkan antar madrasah dalam daerah yang samapun bisa berlainan strateginya.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa implementasi MBM akan berhasil melalui strategi-strategi berikut ini. Pertama, madrasah harus memiliki otonomi terhadap sembilan hal, *pertama*, 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. *Kedua*, adanya peran serta masyarakat secara aktif dalam hal pembiayaan, proses pengambilan keputusan terhadap kurikulum dan instruksional serta non instruksional. *Ketiga*, adanya kepemimpinan madrasah yang kuat sehingga mampu menggerakkan dan mendayagunakan setiap sumber daya madrasah secara efektif terutama kepala madrasah harus menjadi sumber inspirasi atas pembangunan dan pengembangan madrasah secara umum.

Kepala madrasah dalam Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) berperan sebagai *designer, motivator, fasilitator dan liaison*. *Keempat*, 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. *Kelima*, semua pihak harus memahami peran dan tanggung jawabnya secara sungguh-sungguh.

*Keenam*, adanya *guidelines* dari Departemen pendidikan terkait sehingga mampu mendorong proses pendidikan di madrasah secara efisien dan efektif. *Ketujuh*, madrasah harus memiliki transparansi dan akuntabilitas yang minimal diwujudkan dalam laporan pertanggung jawaban setiap tahunnya. *Kedelapan*, penerapan MBM harus diarahkan untuk pencapaian kinerja madrasah dan lebih

---

<sup>65</sup>Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dan Dewan Madrasah*(Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004) h. 26-27.

husus lagi adalah meningkatkan pencapaian belajar siswa. *Kesembilan*, implementasi diawali dengan sosialisasi dari konsep MBM, identifikasi peran masing-masing, pembangunan kelembagaan (*capacity building*) mengadakan pelatihan-pelatihan terhadap peran barunya, implementasi pada proses pembelajaran, evaluasi atas pelaksanaan di lapangan dan dilakukan perbaikan-perbaikan.<sup>66</sup>

Sedangkan menurut Slamet P.H karena pelaksanaan MBM merupakan proses yang berlangsung secara terus menerus dan melibatkan semua unsur yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah, strategi yang ditempuh adalah sebagai berikut<sup>67</sup>:

*Pertama*, mensosialisasikan konsep MBM ke seluruh warga madrasah melalui seminar, diskusi, forum ilmiah, dan media massa. *Kedua*, melakukan analisis situasi madrasah dan luar madrasah yang hasilnya berupa tantangan nyata yang harus dihadapi oleh madrasah dalam rangka mengubah manajemen berbasis pusat ke MBM. *Ketiga*, merumuskan tujuan situasional yang akan dicapai dari pelaksanaan MBM berdasarkan tantangan nyata yang harus dihadapi. *Keempat*, mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional dan yang masih perlu untuk diteliti tingkat kesiapannya. Fungsi-fungsi yang dimaksud antara lain pengembangan kurikulum, pengembangan tenaga pendidikan dan non kependidikan, pengembangan siswa, pengembangan iklim akademik madrasah, pengembangan hubungan madrasah, pengembangan hubungan madrasah dengan masyarakat, fasilitas dan fungsi-fungsi lain. *Kelima*, menentukan tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya melalui analisis SWOT. *Keenam*, memilih langkah-langkah pemecahan persoalan, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap. *Ketujuh*, membuat rencana jangka pendek, menengah, dan panjang beserta program-programnya untuk merealisasikan rencana tersebut. *Kedelapan*, melaksanakan program-program untuk merealisasikan rencana jangka pendek MBM. *Kesembilan*, melakukan pemantauan terhadap proses dan evaluasi terhadap hasil MBM. Dengan demikian strategi implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dapat terakit dengan kondisi obyektif yang ada di madrasah dan stakeholders. Oleh karena itu peluang kepala madrasah dan guru sebagai tumpuan madrasah ditantang untuk bertindak sekreatif mungkin. Sejalan dengan hal itu guru dan kepala madrasah dituntut untuk terus meningkatkan profesionalitasnya sehingga dapat memberdayakan semua sumber daya secara optimal.

#### 7. Karakteristik Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

Manajemen Berbasis Madrasah merupakan salah satu kebijakan dan upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu

---

<sup>66</sup>Nurkolis, *Manajemen Berbasis Madrasah .....*, h. 132.

<sup>67</sup>*Ibid.* h. 135.

dan teknologi, diharapkan dapat dijadikan landasan dalam pengembangan pendidikan di Indonesia yang berkualitas dan berkelanjutan, baik secara makro maupun mikro<sup>68</sup>. Adapun karakteristik Manajemen Berbasis

Madrasah menurut Nurkolis ialah sebagai berikut:

a. Misi Madrasah

Madrasah dengan Manajemen Berbasis Madrasah memiliki misi atau cita-cita menjalankan madrasah untuk mewakili sekelompok harapan bersama, keyakinan dan nilai-nilai madrasah, membimbing warga madrasah di dalam aktivitas pendidikan dan memberi arah kerja. Hal ini merupakan budaya organisasi yang besar pengaruhnya terhadap fungsi dan efektivitas madrasah. Budaya organisasi madrasah yang kuat harus dikembangkan di antara warga madrasah sehingga mereka bersedia berbagi tanggung jawab, bekerja keras dan terlibat secara penuh dalam pekerjaan madrasah untuk mencapai cita-cita bersama. Budaya madrasah yang kuat juga mensosialisasikan warga baru untuk memiliki komitmen terhadap misi madrasah dan dalam waktu yang sama mengajak warga lama bekerja sama secara terus-menerus untuk menjalankan misi.

b. Hakikat Aktivitas Madrasah

Hakikat aktivitas madrasah berarti madrasah menjalankan aktivitas-aktivitas pendidikannya berdasarkan karakteristik, kebutuhan, dan situasi madrasah. Hakikat aktivitas berbasis madrasah ini amat penting untuk meningkatkan kualitas.

1). Strategi Manajemen

Terjadinya proses perubahan strategi manajemen yang menyangkut hakikat manusia, organisasi madrasah, gaya pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan, penggunaan kekuasaan, dan keterampilan-keterampilan manajemen. Karena itu dalam konteks pelaksanaan manajemen berbasis madrasah, perubahan strategi manajemen lebih memandang pada aspek pengembangan yang tepat dan relevan dengan kebutuhan madrasah.

2). Penggunaan Sumber Daya

Manajemen Berbasis Madrasah dalam model *school-based budgeting program* memberikan keleluasaan kepada madrasah untuk memilikiotonomi yang lebih besar dalam mengadakan dan menggunakan sumberdaya. Dengan demikian, *self-budgeting* mempersilahkan madrasah untuk menggunakan sumber dayanya secara efektif berdasarkan karakteristik dankebutuhan mereka guna memecahkan masalah yang timbul dan untukmencapai tujuan

---

<sup>68</sup>H.M. Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan Dalam Prespektif Teori, Aplikasi, dan Kondisi Objektiv Pendidikan di Indonesia* (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), h. 167

madrasah. Hal seperti itu seperti yang berlaku di Inggris, Kanada, Australia, Amerika Serikat, dan Hongkong.

Dalam MKE sebagian besar sumber daya dan pengeluaran madrasah negeri diatur secara langsung oleh pemerintah. Pemerintah perlu mengawasi secara langsung oleh pemerintah. Pemerintah perlu mengawasi secara ketat bagaimana madrasah menggunakan sumber dayanya sehingga pemerintah memerlukan sumber daya manusia yang banyak dan sumber dana yang besar untuk mengawasi penggunaan sumber daya di madrasah. Setiap aspek pembiayaan madrasah harus dikonsultasikan dan minta persetujuan dari pusat. Madrasah tidak mudah untuk mengadakan sumber daya di bawah pertentangan-pertentangan dengan otoritas pusat. Oleh karena itu, madrasah tidak dapat menggunakan sumber daya secara efektif dalam rangka memenuhi kebutuhan manajemen dan aktivitas pengajaran<sup>69</sup>.

### 3). Perbedaan-Perbedaan Peran

Manajemen Berbasis Madrasah menuntut peran aktif madrasah, administrator madrasah, guru, orang tua, dan pihak-pihak yang terkait dengan pendidikan di madrasah. Dengan MBM madrasah dapat mengembangkan siswa dan guru sesuai dengan karakteristik madrasah.

Dalam konteks ini, madrasah berperan mengembangkan inisiatif, memecahkan masalah, dan mengeksplorasi semua kemungkinan untuk memfasilitasi efektivitas pembelajaran. Demikian pula unsur-unsur lain seperti guru, orang tua, komite madrasah, administrator madrasah, dinas pendidikan, dan sebagainya sesuai dengan perannya masing-masing.

### 4). Hubungan Antar Manusia

Manajemen berbasis madrasah menekankan hubungan antar manusia yang cenderung terbuka, bekerjasama, semangat tim, dan komitmen saling menguntungkan. Sehingga iklim organisasi cenderung mengarah ke tipe komitmen dan efektivitas madrasah dapat tercapai<sup>70</sup>.

### 5). Kualitas Para Administrator

Dalam model Manajemen Berbasis Madrasah memiliki otonomi tertentu. Partisipasi dan perkembangan dipandang sebagai suatu yang penting dalam menghadapi tugas pendidikan yang kompleks dalam mencapai efektivitas pendidikan. Dalam kasus ini persyaratan administrator yang berkualitas sangat penting<sup>71</sup>.

### 6). Efektivitas Madrasah

---

<sup>69</sup>*bid.h.* 62.

<sup>70</sup>*Ibid.h.* 62.

<sup>71</sup>*Ibid.h.* 63.

Dalam manajemen berbasis madrasah, efektivitas madrasah dinilai menurut indikator multitingkat dan multisegi. Penilaian tentang efektivitas madrasah harus mencakup proses pembelajaran dan metode untuk membantu kemajuan madrasah. Oleh karena itu, penilaian efektivitas madrasah harus memperhatikan multitingkat, yaitu pada tingkat madrasah, kelompok, dan individu, serta indikator multisegi yaitu input, proses dan output madrasah serta perkembangan akademik siswa.

### C. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

#### 1. Faktor Pendukung Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah

Suatu program yang direncanakan tidak akan berjalan dan berhasil secara maksimal apabila tidak tersedia berbagai faktor pendukung. Faktor pendukung bisa berasal baik dari internal maupun eksternal.

Faktor pendukung serta penghambat dalam penerapan MBM berjalan seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.<sup>72</sup>

Peluang keberhasilan penerapan MBM di Indonesia pada saat ini cukup besar karena adanya beberapa faktor, antara lain *pertama*, tuntutan kehidupan demokratisasi yang cukup besar dari masyarakat dalam era reformasi. *Kedua*, penerapan UU No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang menekankan pada otonomi pemerintahan pada tingkat kabupaten/kota. *Ketiga*, adanya komite madrasah yang berfungsi untuk membantu pelaksanaan program Jaring Pengaman Sosial (JPS) pendidikan di banyak madrasah. *Keempat*, adanya keinginan pemerintah untuk meningkatkan partisipasi masyarakat terhadap pendidikan dengan meningkatkan tugas, fungsi dan peran Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan (BP3).<sup>73</sup> Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan madrasah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol serta hal lain yang dapat menumbuhkembangkan suasana yang ada.<sup>74</sup>

Dari uraian diatas dapat penulis simpulkan bahwa pengelolaan madrasah pada hakikatnya bukanlah merupakan kewenangan dan kewajiban kepala madrasah saja akan tetapi disini madrasah dalam pengelolaannya diharapkan melibatkan *stakeholder* yang ada. Karena keterlibatan seluruh *stakeholder* merupakan salah satu modal dasar guna mendukung terealisasinya penerapan MBM di madrasah.

#### 2. Faktor Penghambat Manajemen Berbasis Madrasah Sekaligus Pemecahan

##### a. Peserta didik

---

<sup>72</sup>Nurkolis, *Manajemen Berbasis Madrasah* .....,h. 130.

<sup>73</sup>*Ibid.*h. 247.

<sup>74</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah* ....., h. 13.

Dalam mengatasi problematika yang berkenaan dengan masalah belajar yang dialami siswa, maka guru harus mendiagnosis kesuitankesulitan belajar yang dihadapi siswa. Dari hasil diagnosis ini guru merancang pertolongan terhadap murid berupa perbaikan belajar mengajar.

Diagnosis dan perbaikan belajar mempunyai peranan penting dalam membantu murid berkembang sesuai dengan kemampuannya, mendorong guru untuk lebih mengenal keanekaragaman muridnya, serta untuk meningkatkan kepuasan murid belajar dan kepuasan guru mengajar.<sup>75</sup>

b. Pendidik

Seorang manajer madrasah dalam hal ini kepala madrasah haruslah tanggap dengan kondisi dan kemampuan tenaga pengajar yang ada di madrasahnyanya, baik itu dalam hal skill maupun perekonomiannya. Oleh karena itu guna untuk meningkatkan gairah pendidik maka harus ada kompensasi bagi guru.

Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan organisasi kepada pegawai, yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap. Pemberian kompensasi selain dalam bentuk gaji, dapat juga berupa tunjangan fasilitas perumahan, kendaraan, dan lain-lain.<sup>76</sup>

Selain itu, dalam peningkatan skill pendidik dapat dengan jalan mengikutkan dalam penataran, seminar, work shop, dan lain-lain yang sesuai dengan bidangnya.

c. Dana dan Sarana Prasarana

Biaya dan sarana prasarana merupakan faktor penting dalam pengembangan madrasah. Guna mencukupi biaya pendidikan, pembangunan sarana dan fasilitas pendidikan terutama sarana fisik, alat pengajaran, dan ruang belajar, serta kelengkapan buku-buku pegangan siswa dan yang lainnya, seringkali madrasah mendapatkan bantuan sarana dan prasarana pendidikan dari Pemerintah. Bahan-bahan pustaka, khususnya yang berupa buku-buku, biasanya merupakan bantuan atau *dropping* dari Pemerintah, baik dari Kantor Wilayah Departemen Pendidikan dan Kebudayaan maupun Kantor Pusat Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.<sup>77</sup>

Selain itu, sebagai alternatif lain yang bisa dilakukan oleh lembaga pendidikan adalah dengan meningkatkan hubungan dan kerjasama dengan masyarakat yaitu dengan membentuk donatur-donatur tetap.

d. Partisipasi masyarakat

---

<sup>75</sup>NoehiNasution, *Materi Pokok Psikologi Pendidikan* (Jakarta: Dirjen Pembinaan Kelembagaan Agama Islam 1994) h. 211.

<sup>76</sup>E. Mulyasah, *Manajemen Berbasis Madrasah ....*, h. 40.

<sup>77</sup>Ali Imron dan Burhanuddin, *Manajemen Berbasis Madrasah ....*, h. 89.

Sebagaimana diketahui peranan masyarakat dalam pengelolaan dan perkembangan lembaga pendidikan sangatlah berpengaruh dalam keberhasilan penerapan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM).

Makin majunya pengertian masyarakat akan pentingnya pendidikan anak-anaknya, maka merupakan kebutuhan vital bagi madrasah dan masyarakat untuk menjalin kerjasama. Kerjasama tersebut dimaksudkan demi kelancaran pendidikan madrasah pada umumnya, dan untuk meningkatkan prestasi belajar siswa pada khususnya.<sup>78</sup>

Oleh karena itu, dapat penulis simpulkan bahwa peran masyarakat dalam ikut serta mendukung dan berpartisipasi aktif dalam ikut memikirkan dan mengembangkan madrasah sangat perlu ditingkatkan baik itu dari sisi moril maupun materiil.

---

<sup>78</sup>Hendyat Sutopo, Wasty Sumanto, “*Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*” (Surabaya: Usaha Nasional) h. 235.



### DAFTAR RUJUKAN

- Ngalim Purwanto, Administrasi dan supervisi pendidikan ,(Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 26.
- E. Mulyasa, Menjadi Kepala Madrasah Sekolah Profesional dan Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), hlm. 24.
- \_\_\_\_\_, Implemetasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Kemandirian Guru dan Kepala Sekolah, (jakarta: Bumi Aksara, 2013), hlm.178.
- Slamet PH., Manajemen Berbasis Sekolah (<http://www.google.com>, diakses 10 April 2006)
- Hemawati, meningkatkan kinerja kepala sekolah melalui menejerial skil,I jakarta: Rineka Cipta, 2014, hlm.17
- Muhaimin, Wacana Pengembangan Pendidikan Islam, Surabaya: Pustaka Pelajar, 2003, hlm. 195.
- Undang-undang Republik Indonesia, Nomor 20 Tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan Nasional, hlm. 33.
- \_\_\_\_\_, Manajemen Berbasis Sekolah: konsep strategi dan implementasi, (Bandung: PT. Raja Grafindo Persada, 2003), hlm. 11.
- Lis Yeti Suhayati, Supervisi Akademik Kepala Sekoah, Budaya Sekolah Dan Kinerja Manajemen Guru, ( Jurnal Administrasi Pendidikan Vol. XVII No. 1, 1 Oktober 2013 ), hlm. 86.
- Sumber Pra Penelitian di Mts. Nurul Islam Air Bakoman Tanggamus
- Pupu Saeful Rahmat, “Penelitian Kualitatif”. Equalibrium, Vol. 5 No. 9 (Januari-juni 2009), hlm. 2-3.
- Aan Prabowo, Heriyanto,S.Sos.,M.IM, “Analisis Pemanfaatan Buku Elektronik (E-Book)”. Jurnal Ilmu Perpustakaan Vol 2. No. 2 (Tahun 2013), hlm. 5.
- Subandi, “Deskripsi Kualitatif Sebagai Satu Metode dalam Penelitian Pertunjukan”. Harmonia, Vol. 11 No. 2 (Desember 2011), hlm. 176.

- Yohanes Surya Kusuma, "Pengaruh Brand Experience Terhadap Brand Loyalty Melalui Brand Satisfaction Dan Brand Trust Harley Davidson", Jurnal Manajemen Pemasaran Petra, Vol. 2 No.1 (2014), hlm.7.
- Setia Wardani, Mita Puspitasari, "Program Studi Teknik Informatika Audit Tata Kelola Teknologi Informasi Menggunakan Framework Cobit dengan Model Maturity Level (Studi Kasus Fakultas Abc)". Jurnal Teknologi, Vol. 7 No. 1 (Juni 2014), hlm. 42.
- Subandi, "Deskripsi Kualitatif Sebagai Satu Metode dalam Penelitian Pertunjukan". Harmonia (Jakarta: 2006), hlm. 177.
- \_\_\_\_\_, "Pengaruh Brand Experience Terhadap Brand Loyalty Melalui Brand Satisfaction Dan Brand Trust Harley Davidson", Jurnal Manajemen Pemasaran Petra (Jakarta: 2005), hlm.7.
- Lexy J Moleong, Metode Penelitian Kualitatif (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), hlm. 112.
- Trianto, Pengantar Penelitian Pendidikan Bagi Pengembangan Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan (Jakarta :Kencana, 2011), hlm. 294
- K.Permadi, Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen, (Jakarta: Rineka Cipta, 1996), hlm.9.
- Soebagio Atmodiwirio dan Soeranto Toto Siswanto, Kepemimpinan Kepala Sekolah, (Semarang: Adhi Waskita, 1991), hlm.5
- Winarti, Kepemimpinan dalam Manajemen, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hlm.62.
- U. Husna Asmara, Pengantar Kepemimpinan Pendidikan, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1985), hlm. 38
- Sudarwan Danim, Menjadi Komunitas Pembelajar, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm. 54
- Wahjo Sumidjo, Kepala Madrasah : Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, Cet. III, 2001), hlm. 81
- Wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), hlm. 83

- \_\_\_\_\_, Menjadi Kepala Sekolah Profesional, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 23-24
- Herabudin, Administrasi & Supervisi Pendidikan. (Bandung: CV. Pustaka Setia. 2009), h.225
- Daryanto, Administrasi Pendidikan, (Jakarta:Rineka Cipta, 2011), hlm. 92
- Hadiyanto, Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan Di Indonesia (Jakarta:Rineka Cipta, 2004), hlm. 10.
- Made Pidarta, Manajemen Pendidikan Indonesia (Jakarta: Rineka Cipta, 2014), hlm. 3.
- Tim Penyusun, Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta: Balai pustaka, 2002), hlm. 708
- Nurkolis, Manajemen Berbasis Madrasah(Jakarta: Grasindo, 2003), hlm. 1.
- \_\_\_\_\_, Manajemen Berbasis Madrasah(Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hm. 19.
- Mulyono, Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm. 239.
- Ade Irawan, dkk. Mendagangkan Sekolah, (Jakarta: ICW, 2004), hlm. 14.
- Fasli Jalal dan Dedi Supriadi, Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah(Yogyakarta: Adi Cipta Karya Nusa, 2001), hlm. 159.
- Kustini Hardi, Impementasi Konsep Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah, Jurnal Batam Pos, <http://WWW.batampos.html>, diakses 20 Mei 2013
- Nanang Fattah, Konsep Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dan Dewan Madrasah(Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004) hlm. 26-27.
- H.M. Hasbullah, Kebijakan Pendidikan Dalam Prespektif Teori, Aplikasi, dan Kondisi Objektif Pendidikan di Indonesia (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), hlm. 167
- Noehi Nasution, Materi Pokok Psikologi Pendidikan (Jakarta: Dirjen Pembinaan Kelembagaan Agama Islam 1994) hlm. 211.

Hendyat Sutopo, Wasty Sumanto, “Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan”(Surabaya: Usaha Nasional) hlm. 235.

Jeka Sukma Citra, “Ketrampilan Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di MTs Nurul Hidayah”, (Skripsi Program Strata Satu Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung. 2015), hlm. 13

Nova Sari, “Peran Manajerial Kepala Madrasah Dalam Rangka Mencapai Standar Mutu Pengelolaan di MAN 1 Model Bandar Lampung”, (skripsi program srata satu Manajemen Pendidikan Islam Universitas Raden Intan Lampung, 2017), hlm. 99.

Mushaf Al-Burhan, *Al-Qur'an dan terjemah*, (Bandung: Fitroh Robbani, 2009), h.551

\_\_\_\_\_, *Al-Qur'an dan terjemahan*, (Bandung: Fitroh Robbani, 2009), h. 250.

