

**STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM IMPLEMENTASI
MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH (MBM)
DI MAS SYAMSUDDHUHA
ACEH UTARA**

TESIS

Diajukan untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Magister pada
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

OLEH:

**NUR AZIZAH
NIM. 0332183015**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA
MEDAN
2021**

PENGESAHAN

Tesis Berjudul "STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH DI MAS SYAMSUDDHUHA ACEH UTARA" an. NUR AZIZAH, NIM. 0332183015, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam telah dimunaqasyahkan dalam Sidang Ujian Tesis Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan pada tanggal 30 Maret 2021.

Tesis ini telah diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam.

Medan 30 Maret 2021
Panitia Sidang Ujian Tesis
Program Magister UIN-SU Medan
Sekretaris

Ketua

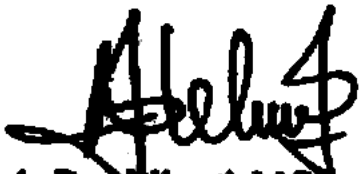


Dr. Mardianto, M.Pd
NIP. 196712121994031004



Dr. Makmur Syukri, M.Pd
NIP. 196806081994031009

Anggota



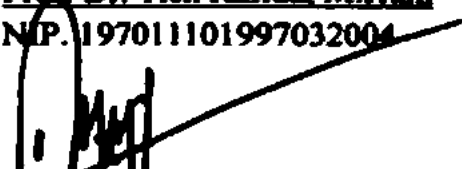
1. Dr. Neliwati, M.Pd
NIP. 197003121997032002



3. Dr. Yusuf Hadiyasa, MA
NIP. 196811201995031003



2. Prof. Dr. Tien Rafida, M.Hum
NIP. 197011101997032004



4. Dr. Muhammad Rifa'i, M.Pd
NIP. 19700504201411002

Mengetahui
Dekan FTIK UINSU









Dr. Mardianto, M.Pd
NIP. 196712121994031004

BUKTI PERBAIKAN UJIAN TESIS

Nama : NUR AZIZAH

NIM : 0332183015

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam


PERSETUJUAN PANITIA UJIAN			
ATAS PERBAIKAN UJIAN TESIS			
No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Dr. Mardianto, M.Pd NIP. 196712121994031004 (Dekan FITK UINSU)		
2	Dr. Makmur Syukri, M.Pd NIP. 196806081994031009 (Ketua Jurusan)		02 / 7 2021
3	Dr. Neliwati, M.Pd NIP. 197003121997032002 (Sekretaris Jurusan)		02 / - 2021 7
4	Prof. Dr. Tien Rafida, M.Hum NIP. 197011101997032004 (Pembimbing I)		07.04.2021
5	Dr. Yusuf Hadjaya, MA NIP. 196811201995031003 (Pembimbing II)		06/04-2021
6	Dr. Muhammad Rizki, M.Pd NIP. 19700304201411002 (Penguji)		09/4-'21

Lembar Persetujuan Ujian Tesis

**PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TESIS**

Pembimbing I

Pembimbing II

 03.03.21



Prof. Dr. Tien Rafida, M.Hum
NIP. 197011101997032004

Dr. Yusuf Hadijaya, MA
NIP. 196811201995031003

Mengetahui,
Ketua Program Magister
Manajemen Pendidikan Islam
PPs FITK UINSU



Dr. Makmur Syukri, M.Pd
NIP. 196806081994031009

Nama : NUR AZIZAH

NIM : 0332183015




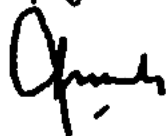

Angkatan : 2018

BUKTI PERBAIKAN SEMINAR HASIL PENELITIAN

Nama : NUR AZIZAH

NIM : 0332183015


Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

PERSETUJUAN PANITIA UJIAN ATAS PERBAIKAN UJIAN SEMINAR HASIL PENELITIAN			
No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Dr. Makmur Syukri, M.Pd NIP. 196806081994031009 (Ketua Jurusan)		22 3 2021
2	Dr. Neliwati, M.Pd NIP. 197003121997032002 (Sekretaris Jurusan)		23 3 2021
3	Prof. Dr. Tien Rafida, M.Hum NIP. 197011101997032004 (Pembimbing I)		02.03.21
4	Dr. Yusuf Hadijaya, MA NIP. 196811201995031003 (Pembimbing II)		10.03.2021
5	Dr. Muhammad Rafa'I, M.Pd NIP. 19700504201411002 (Penguji)		17.03.2021

PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING

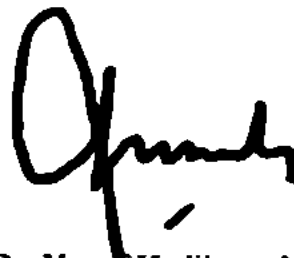
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN SEMINAR HASIL PENELITIAN

Pembimbing I

 20.01.20

Prof. Dr. Tien Rafida, M.Hum
NIP. 197011101997032004

Pembimbing II



Dr. Yusuf Hadijaya, MA
NIP. 196811201995031003

Mengetahui,
Ketua Program Studi Manajemen
Pendidikan Islam
PPs EITK UINSU



Dr. Makmur Syukri, M.Pd
NIP. 196806081994031009

Nama : Nur Azizah

No. Register :

Angkatan :

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Nur Azizah
NIM : 0332183015
Tempat/Tanggal Lahir : Blang Seureukuy/13 Oktober 1995
Pekerjaan : Mahasiswa Program Magister Manajemen
Pendidikan Islma UIN Sumatera Utara Medan
Alamat : Blang Majron Kec. Syamtalira Bayu kab. Aceh
Utara

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Tesis yang berjudul "Strategi Kepala Madrasah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di Madrasah Aliyah Swasta Syamsuddhuha Aceh Utara" benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya.

Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Medan, 10 Juni 2021


UIN
DAABAH/130673044
000
Nur Azizah
NIM. 0332183015

ABSTRACT



Name : Nur Azizah
Registration Number : 0332183015
Supervisor I : Prof. Dr. Tien Rafida, M. Hum
Supervisor II : Dr. Yusuf Hadijaya, MA
Thesis Title : Headmaster of Madrasah Strategies in Implementation of Madrasah Based Management (MBM) in MAS Syamsuddhuha Aceh Utara

This research Headmaster of Madrasah Strategies in Implementation of Madrasah Based Management (MBM) in MAS Syamsuddhuha Aceh Utara. This research intended to determine the MBM, as well as to determine the supporting and inhibiting factors in the implementation of MBM and to determine the evaluation in the implementation of MBM.

This research was a qualitative research with descriptive research type. Data collection techniques that used were observation, interview, documentation and triangulation. Data were collected and analyzed by going through the stages of reduction, data presentation and drawing conclusions. Then described in narrative form. Data validity techniques that used were credibility, transferability, dependability and confirmability.

The results showed that the implementation of the MBM of madrasah principals used a vertical integration strategy and the principal functions of madrasahs as managers were planning, organizing, implementing, monitoring, as well as participation and deliberation. Supporting factors consisted of the democratic and transparent leadership of the head of the madrasah, the support of the foundation and the conditions of boarding students. Inhibiting factors were in the form of unstable madrasah funds and the needs of students who are late being met due to students who are boarding. Evaluation in the implementation of MBM was a direct evaluation by the head of madrasah and routine evaluation conducted by the head of madrasah every semester, and evaluations by supervisors and educational foundations.

Keywords: Strategy, Headmaster, Madrasah Based Management

ABSTRAK



Nama : Nur Azizah
NIM : 0332183015
Pembimbing I : Prof. Dr. Tien Rafida, M. Hum
Pembimbing II : Dr. Yusuf Hadijaya, MA
Judul Tesis : Strategi Kepala Madrasah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) Di MAS Syamsuddhuha Aceh Utara

Penelitian ini mengkaji tentang Strategi Kepala Madrasah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di MAS Syamsuddhuha Aceh Utara yang berkaitan dengan bagaimana implementasi MBM serta untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi MBM dan untuk mengetahui evaluasi dalam implementasi MBM.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data observasi, wawancara, dokumentasi dan triangulasi. Data dikumpulkan kemudian dianalisis dengan melalui tahap reduksi, penyajian dan penarikan kesimpulan. kemudian dideskripsikan dalam bentuk narasai. Keabsahan data ditetapkan dengan teknik keterpercayaan, keteralihan, kebergantungan dan kepastian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi MBM kepala madrasah menggunakan strategi metakognitif dan fungsi pokok kepala madrasah sebagai menejer melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, serta partisipasi dan musyawarah. Faktor pendukung terdiri dari kepemimpinan kepala madrasah yang demokratis dan transparan, dukungan yayasan dan kondisi peserta didik yang berasma. Faktor penghambat berupa dana madrasah yang tidak stabil dan kebutuhan peserta didik yang terlambat terpenuhi disebabkan peserta didik yang berasma. Evaluasi dalam implementasi MBM ialah evaluasi langsung oleh kepala madrasah dan evaluasi rutin yang dilakukan oleh kepala madrasah setiap semester, dan evaluasi oleh pengawas dan yayasan.

Kata kunci: Strategi, Kepala Madrasah, Manajemen Berbasis Madrasah

KATA PENGANTAR



Puji dan syukur saya panjatkan kepada Allah SWT. yang selalu memberikan rahmat dan hidayahNya kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Strategi Kepala Madrasah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di MAS Syamsuddhuha Aceh Utara ”**. Tidak lupa pula shalawat beriringkan salam kepada junjungan Nabi kita Muhammad SAW. Semoga dengan banyaknya kita bershalawat kepada beliau, mudah-mudahan kita akan mendapatkan syafa’atNya di *Yaumul Hisab* kelak. Amiin...!!!

Penulisan tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak baik moril maupun material, yang tidak dapat sebutkan satu-persatu. Semoga dukungan dan bantuan yang telah diberikan menjadi amal ibadah dan mendapat rahmat Allah SWT. Aamiin...!!!

Rasa terima kasih yang tiada terhingga dengan penuh rasa hormat kepada

:

1. Prof. Dr. H. Syahrin Harahap, MA selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.
2. Dr. Mardianto, M.Pd selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.
3. Dr. Makmur Syukri, M.Pd dan Dr. Neliwati, M.Pd selaku Ketua Dan Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan yang terus mengarahkan dan menyemangati penulis untuk dapat menyelesaikan tesis ini.
4. Prof. Dr. Tien Rafida, M. Hum selaku pembimbing I yang telah banyak meluangkan waktu dan ide serta pemikiran dengan ikhlas dan tanpa pamrih.
5. Dr. Yusuf Hadijaya, MA selaku pembimbing II yang telah banyak

meluangkan waktu dan ide serta pemikiran dengan ikhlas dan tanpa pamrih.

6. Para dosen di Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan yang telah membekali penulis dengan ilmu, pengalaman, dan kematangan berfikir selama masa perkuliahan yang dapat digunakan untuk menyelesaikan tesis ini.
7. Segenap pegawai administratif, perpustakaan dan keamanan Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan yang telah banyak membantu keperluan mahasiswa dengan sangat baik.
8. Kepala Madrasah, staf dan guru MAS Syamsuddhuha yang telah memberikan izin dan membantu penulis dalam mengumpulkan data untuk melakukan penelitian ini.
9. Terkhusus kepada Abi Aiyub selaku guru rohani yang telah mendo'akan keberhasilan penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
10. Muhayya Meutia, Safriani, Maida Agustina, Intan Lestari, sahabat dan rekan-rekan MPI Reguler yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang telah mendukung dan mendo'akan penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
11. Teristimewa penulis ucapkan terima kasih kepada kedua orang tua, ayahanda tercinta Tgk Abdul Gade HS dan ibunda tercinta Elmiyah Syamsuddin yang telah mendo'akan kesuksesan dan dukungan baik moral maupun material. Kemudian juga penulis ucapkan terima kasih kepada nenek terkasih Cut Umayyah dan adik-adik penulis yang telah mendo'akan dan mendukung penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Medan, 23 Maret 2021

Nur Azizah

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	
BUKTI PERBAIKAN UJIAN TESIS	
LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TESIS	
BUKTI PERBAIKAN SEMINAR HASIL	
LEMBAR PERSETUJUAN SEMINAR HASIL	
LEMBAR PERNYATAAN	
ABSTRACT	i
ABSTRAK	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
.....	
DAFTAR LAMPIRAN	viii
.....	
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian	7
C. Rumusan Masalah	7
D. Tujuan Penelitian	7
E. Manfaat Penelitian	8
BAB II : KAJIAN PUSTAKA	9
.....	
A. Pengertian Strategi.....	9
1. Merumuskan Strategi.....	14
2. Konsep Manajemen Strategis	16
3. Konsep Strategi Manajemen Kepemimpinan.....	20
B. Pengertian Kepala Madrasah	22
1. Peran Kepala Sekolah	24
2. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Madrasah	27
3. Kepemimpinan Yang Strategis Yang Efektif	29
C. Manajemen Bebas Madrasah (MBM).....	30
1. Pengertian.....	30
2. Landasan Yuridis Implementasi MBM.....	35
3. Prinsip MBM.....	35
4. Tujuan dan Manfaat MBM	38
5. Pentingnya MBM	39
6. Karakteristik MBM	40
7. Pelaksanaan MBM	41
8. Strategi Pelaksanaan MBM	42
9. Perangkat Pelaksanaan MBM	45
10. Tantangan Implementasi MBM	46
D. Penelitian Terdahulu	48
BAB III : METODOLOGI PENELITIAN	56
A. Metode dan Pendekatan Penelitian	56
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	57

C. Kehadiran Peneliti	57
D. Data, Sumber Data dan Narasumber	58
E. Prosedur Pengumpulan Data	59
F. Analisis Data	63
G. Keabsahan Data	66
BAB IV : TEMUAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	70
A. Temuan Umum.....	70
1. Profil Madrasah.....	70
2. Pejabat Madrasah.....	71
3. Program Kerja Kepala Madrasah.....	73
4. Visi dan Misi.....	74
5. Kurikulum.....	75
6. Data Siswa.....	76
7. Data Guru dan Tendik.....	77
8. Sarana dan Prasarana.....	79
B. Temuan Khusus	81
C. Pembahasan.....	89
BAB V : PENUTUP	100
A. Kesimpulan	100
B. Saran	101
DAFTAR PUSTAKA	102
LAMPIRAN	106

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Data Identitas MAS Syamsuddhuha.....	70
Tabel 4.2	Data Pejabat di MAS Syamsuddhuha	72
Tabel 4.3	Data Siswa Perrombel	76
Tabel 4.4	Data Siswa Perkelas	77
Tabel 4.5	Data Jumlah Guru dan Tendik	77
Tabel 4.6	Data Guru dan Tendik MAS Syamsuddhuha	78
Tabel 4.7	Data Sarana dan Prasarana	80

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I	Pedoman Observasi di MAS Syamsuddhuha.....	108
Lampiran II	Pedoman Wawancara	109
Lampiran III	Program Kerja Kepala Madrasah	112
Lampiran IV	Surat Izin Riset	123
Lampiran V	Surat Balasan Izin Riset	124
Lampiran VI	Dokumentasi Foto	125

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan kebutuhan manusia untuk keberlangsungan hidup di dunia maupun persiapan untuk akhirat kelak. Pendidikan Indonesia bertujuan untuk mencerdaskan bangsa dan menciptakan SDM yang produktif berdasarkan kebutuhan dan harapan masyarakat untuk menjadi tenaga kerja baik di lembaga pendidikan itu sendiri ataupun di berbagai industri lainnya. Oleh karena itu, pembentukan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia harus dilakukan dengan terencana, terarah, efektif dan efisien agar sumber daya manusia dapat bersaing dalam era globalisasi.

Sumber daya manusia merupakan modal yang harus dibentuk dengan berkala dan bertahap, hal ini tidak bisa lepas dari peran dan upaya lembaga pendidikan. Artinya lembaga pendidikan harus memikirkan perencanaan, upaya dan strategi yang tepat dalam pelaksanaan pendidikan sehingga SDM yang dihasilkan berkualitas. Sebuah lembaga pendidikan memerlukan pengelolaan yang tepat sehingga perencanaan, pelaksanaan dan hasilnya sesuai dengan perubahan zaman dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Lembaga-lembaga pendidikan bernaung di bawah dua kementerian yaitu Kementerian Pendidikan (Kemendikbud) Dan Kementerian Agama (Kemenag). Kementerian pendidikan dan kebudayaan yang menyelenggarakan pendidikan di bidang pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar (SD), pendidikan menengah (SLTP/SMP) dan pendidikan menengah atas (SLTA/SMA) yang dipimpin oleh kepala sekolah pada setiap jenjang pendidikan. Sedangkan kementerian agama menyelenggarakan pendidikan dengan mengusung nilai keagamaan dan pengetahuan umum seperti Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah Dan Madrasah Aliyah yang juga dipimpin oleh kepala madrasah.

Strategi merupakan pola umum rentetan kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Kepala sekolah sebagai seorang pimpinan di suatu lembaga pendidikan perlu mempunyai strategi tertentu untuk mengembangkan motivasi pendidik dan tenaga kependidikan di lingkungan

kerjanya.

Strategi yang harus dimiliki kepala madrasah dapat menganalisa lingkungan internal dan eksternal madrasah yang meliputi kekuatan dan kelemahan, serta ancaman dan peluang. Kepala madrasah senantiasa harus membangun keharmonisan dalam lembaga/organisasi misalnya mampu menempatkan anggota secara tepat. Seorang kepala madrasah harus mampu mempengaruhi bawahannya dalam situasi kewenangan, menegakkan disiplin kepada seluruh warga madrasah, dan memberdayakan sumber daya madrasah untuk meningkatkan kompetensinya, serta mengevaluasi dengan melibatkan pihak terkait yang relevan dan profesional (Sakinah, dkk. 2019:103).

Kepala sekolah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan para siswa. Sebagai kepala sekolah dituntut untuk mampu melakukan sebuah perubahan dan terobosan guna meningkatkan mutu dan kualitas sekolah.

Menurut Slameto (Yatim Riyanto, 2010) bahwa “strategi adalah suatu rencana tentang pendayagunaan dan penggunaan potensi dan sarana yang ada untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi”. Strategi sebagai rencana besar organisasi untuk mengatasi tantangan saat ini dan sekaligus mencapai keberhasilan visi dan misi organisasi di masa yang akan datang.

Kepala madrasah menjadi inti dalam pengelolaan pendidikan di lembaga pendidikan madrasah. Kepala madrasah harus memiliki visi, misi dan peramal masa depan dalam melihat kebutuhan lulusan di masyarakat. Kepala madrasah dituntut menjadi pendengar, motivator, menganalisis kebutuhan SDM disebabkan tingginya persaingan millennial sekarang. Kepala madrasah merupakan orang yang mampu mempengaruhi anggota madrasah untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan madrasah. Pengambilan keputusan kepala madrasah yang menjadi inti pokok agar perencanaan dan pelaksanaan pendidikan tercapai.

Berbicara tentang kepala madrasah sebagai orang yang memimpin madrasah dituntut untuk memiliki kemampuan manajerial yang baik dalam menjalankan madrasah. Seorang kepala madrasah harus menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan dalam

perencanaan madrasah, baik perencanaan yang strategis, perencanaan operasional, perencanaan kebutuhan maupun anggaran madrasah. Pelaksanaan manajemen sekolah baik yang konvensional maupun yang menggunakan manajemen berbasis madrasah akan dapat berjalan dengan baik jika didukung oleh kepemimpinan kepala sekolah yang secara fungsional maupun berperan sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya.

Kepala madrasah merupakan pejabat yang profesional dalam organisasi madrasah yang memiliki tanggung jawab mengatur semua sumber organisasi dan bekerja sama dengan warga madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah menjadi strategi krusial dalam tugas dan wewenang yang melekat pada jabatan kepala madrasah. Kepemimpinan madrasah yang baik akan mendorong keefektifan manajemen madrasah dalam mencapai tujuan. Kepala madrasah harus mampu memahami langkah-langkah pokok organisasi dan manajemen. Kepala madrasah diharapkan mampu mengembangkan profesionalisme guru dan bagaimana melibatkan masyarakat dalam program madrasah melalui komite madrasah dalam manajemen madrasah.

Berbagai alternatif yang disuguhkan dalam pelaksanaan pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan dan menciptakan SDM berkeualitas. Salah satunya ialah Manajemen Berbasis Madrasah. MBM/MBS merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi madrasah pada sekolah untuk meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerja sama antar sekolah, masyarakat dan pemerintah. Madrasah sebagai lembaga terdepan dalam melakukan proses pendidikan, dituntut adanya pembaruan seluruh pihak yang terkait dengan penyelenggaraan madrasah untuk berpartisipasi aktif dalam melakukan berbagai kegiatan inovatif dalam proses pemberdayaan madrasah, baik dalam pemberdayaan sumber daya manusia, sumber daya belajar, sumber daya sarana dan prasarana dan sumber daya dana (Rini Setyaningsih, *Akademika*, 15, 2019: 109).

Secara leksial, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) (Mesiono, 2018: 17) berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis, dan sekolah. Manajemen

adalah proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Berbasis memiliki kata dasar basis yang berarti dasar atau asas. Sekolah adalah lembaga untuk belajar dan mengajar, serta tempat menerima dan memberikan pelajaran. Berdasarkan makna leksial tersebut maka MBS dapat diartikan sebagai penggunaan sumber daya yang berasaskan pada sekolah itu sendiri dalam proses pengajaran atau pembelajaran. Perlu dipahami juga bahwa Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) merupakan analogi dari Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang dalam Inggris disebut *School Based Management (SBM)*. Sebagaimana dikemukakan oleh Nurhayati dkk bahwa: Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yaitu secara terminologi bahasa Inggris disebut *School Based Management (SBM)*, yaitu model pengelolaan yang memberikan otonom atau kemandirian kepada madrasah dalam mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga madrasah sesuai dengan standar pelayanan yang ditetapkan oleh Pemerintah Pusat, Provinsi, Kabupaten dan Kota.

Landasan implementasi MBM/ MBS di sekolah-sekolah salah satunya adalah UU No. 20 tahun 2003. Implementasi MBM/ MBS dapat berhasil jika didukung oleh beberapa faktor, yakni sosialisasi peningkatan kualitas pendidikan, gerakan peningkatan kualitas pendidikan yang ditetapkan pemerintah, kerja sama dan kekeluargaan, kemampuan kepala madrasah, organisasi formal dan informal, organisasi profesi, harapan terhadap kualitas pendidikan dan input manajemen.

Manajemen Berbasis Madrasah merupakan sebuah strategi yang bertujuan untuk mewujudkan madrasah yang efektif, efisien dan produktif. Manajemen Berbasis Madrasah dapat berjalan dengan adanya kerja sama antara kepala sekolah, staf dan guru dalam menerapkan Manajemen Berbasis Madrasah yang bertujuan untuk menjadikan siswa yang produktif sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Akan tetapi sedikit banyak fenomena yang terjadi di lapangan yang peneliti temukan masih terdapat beberapa guru yang belum memahami apa itu Manajemen Berbasis Madrasah sehingga mungkin terdapat beberapa hambatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah. Hal ini akan berakibat pada program madrasah dalam mencapai tujuan dari madrasah itu sendiri.

Implementasi manajemen berbasis madrasah tidak terlepas dari faktor-

faktor yang dapat mendukung dan menghambat proses pelaksanaannya. Partisipasi masyarakat dalam pengembangan manajemen berbasis madrasah dapat tumbuh dan berkembang dalam kondisi keterbukaan karena adanya rasa saling percaya antara madrasah dan masyarakat. Salah satu upaya panitia madrasah dalam menggali peran serta masyarakat dalam pembangunan madrasah perlu mendapat dukungan dari seluruh komponen pendidikan, baik guru, kepala madrasah, siswa, orang tua/wali siswa, masyarakat. Oleh karena itu diperlukan kerja sama dan koordinasi yang erat antar komponen pendidikan agar upaya peningkatan mutu pendidikan yang dilakukan dapat efektif dan efisien (Lalu Mathloui Anwar, 2019:257).

Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dapat ditingkatkan melalui visi, misi dan tujuan madrasah. Selain itu, implementasi MBM memerlukan dukungan internal dan eksternal juga ternyata sangat berpotensi untuk meningkatkan kualitas pendidikan madrasah. Hal itu akan terlihat pada prestasi siswa, khususnya hasil Ujian Negara yang menunjukkan hasil yang memuaskan (Anshar P, 2019: 1).

Manajemen Berbasis Madrasah akan dapat tercapai dengan strategi kepala madrasah yang baik. Kepala madrasah harus menjadi perencana, pengorganisasian, koordinator dan pembuat keputusan sebagai pemegang kekuasaan tertinggi dan juga dengan dibantu oleh anggota madrasah. Berdasarkan hal itu kepala madrasah dalam melaksanakan segala sesuatu kegiatan tidaklah dilakukan sendiri, akan tetapi dikerjakan dengan bantuan semua warga madrasah sehingga semua kegiatan dapat diselesaikan dengan baik sesuai dengan tujuan yang disepakati bersama. Kegiatan-kegiatan yang dimaksud adalah hal-hal yang berhubungan dengan Manajemen Berbasis Madrasah (Ade Iyus dan Moh. Masnun, 2019).

Madrasah Aliyah Swasta Syamsuddhuha merupakan madrasah yang bernaung di bawah yayasan Al-Madinatuddiniyah Syamsuddhuha. Kepala madrasah yang ditunjuk oleh yayasan memiliki otoritas penuh untuk memimpin dan mengelola madrasah untuk mencapai sasaran dan tujuan yang ingin dicapai dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Madrasah Aliyah Swasta Syamsuddhuha

salah satu madrasah yang menerapkan manajemen berbasis madrasah yang bahwa pengelolaan madrasah sepenuhnya ada di bawah tanggung jawab kepala madrasah.

Sejauh hasil observasi awal yang peneliti lakukan terkait strategi kepala madrasah dalam Implementasi manajemen madrasah yaitu melakukan sosialisasi melalui rapat atau pertemuan rutin yang melibatkan orang tua dan masyarakat secara intensif dan maksimal kepada *stakeholders* terkait Implementasi MBM sebagai paradigma baru pendidikan yang mengikut sertakan masyarakat yang terdiri dari orang tua, komite dan masyarakat umum untuk meningkatkan mutu madrasah yang juga sekaligus meningkatkan mutu Pendidikan Nasional. Kemudian kepala madrasah juga mengupayakan untuk meningkatkan kemampuan pendidik agar Implementasi MBM dapat berjalan dengan semestinya.

Seperti yang dikemukakan John M. Bryson (2008: 189) strategi dapat dipandang sebagai pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan, atau alokasi sumber daya yang mendefinisikan bagaimana organisasi itu, apa yang dikerjakan organisasi, dan mengapa organisasi melakukannya.

Dalam Implementasi MBM yang selama ini dijalankan kepala madrasah berupaya untuk mendistribusikan tanggung jawab dan wewenang madrasah tidak hanya terpaku ditangan kepala madrasah akan tetapi hal tersebut menjadi wewenang dan tanggung jawab pada seluruh warga madrasah dan masyarakat yang bersama-sama mencapai rencana pengembangan madrasah dengan mengamati dan mengevaluasinya.

Akan tetapi peneliti melihat hasil pengamatan awal yang masih terdapat beberapa pendidik yang peneliti temui masih kurang memahami apa itu MBM. Atas dasar itu dapat kita pertanyakan berhubungan dengan strategi kepala madrasah dalam mensosialisasikan dan mengimplementasikan MBM yang mungkin saja selama ini kurang tepat.

Oleh sebab itu dibutuhkan strategi dan upaya yang tepat kepala madrasah dalam memberikan dan mensosialisasikan berkaitan dengan MBM sehingga kerja sama kepala madrasah, warga madrasah dan masyarakat dalam Implementasi

MBM akan semakin baik dan akan berdampak pada yang menjadi fokus pendidikan yaitu peserta didik yang produktif dan profesional.

Strategi yang tepat harus dimiliki kepala sekolah ketika dihadapkan dengan berbagai macam permasalahan dan keputusan yang harus diambil terkait tugas dan tanggung jawabnya dalam menjalankan dan memajukan madrasah.

Hal ini yang menjadi tolak ukur peneliti mengapa penelitian ini penting untuk dilakukan dikarenakan penelitian ini tidak hanya berfokus meneliti tentang implementasi MBM tetapi juga meneliti tentang strategi kepala madrasah yang merupakan salah satu aspek untuk pengimplementasi MBM. Hasil observasi secara daring peneliti menemukan masih jarang yang meneliti tentang strategi Implementasi MBM, penelitian sebelumnya hanya mengenai Implementasi MBM.

Berdasarkan uraian di atas peneliti tertarik meneliti tentang **“Strategi Kepala Madrasah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di MAS Syamsuddhuha Aceh Utara”**.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah peneliti memfokuskan penelitian ini pada:

1. Implementasi MBM di MAS Syamsuddhuha Aceh Utara
2. Faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi MBM di MAS Syamsuddhuha Aceh Utara
3. Evaluasi dalam implementasi MBM di MAS Syamsuddhuha Aceh Utara

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan fokus masalah dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah implementasi MBM di MAS Syamsuddhuha Aceh Utara ?
2. Bagaimanakah faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi MBM di MAS Syamsuddhuha Aceh Utara ?
3. Bagaimanakah evaluasi dalam implementasi MBM di MAS Syamsuddhuha Aceh Utara ?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas tujuan penelitian ini ialah:

1. Untuk mengetahui implementasi MBM di MAS Syamsuddhuha Aceh Utara.
2. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi MBM di MAS Syamsuddhuha Aceh Utara.
3. Untuk mengetahui evaluasi dalam implementasi MBM di MAS Syamsuddhuha Aceh Utara.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritisa.
 - a. Sebagai pengembangan ilmu pengetahuan tentang Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah.
 - b. Memperdalam analisis tentang strategi kepala madrasah dalam Manajemen Berbasis Madrasah (MBM).
 - c. Memperkaya kajian pustaka terkait dengan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM).
2. Manfaat Praktisa.
 - a. Menjadi seperangkat alat praktis bagi institusi pendidikan dalam menentukan langkah-langkah yang efektif untuk meningkatkan kualitas madrasah.
 - b. Sebagai bahan informasi bagi *stakeholder* yang lain, untuk mengatasi problem yang sama dalam Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah.
 - c. Menjadi pola peningkatan mutu manajemen bagi lembaga pendidikan Islam.
 - d. Menjadi bahan acuan bagi peneliti selanjutnya agar penelitian yang akan dilakukan akan lebih mendalam dari penelitian ini.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Pengertian Strategi

Strategi adalah kerangka yang membimbing dan mengendalikan pilihan-pilihan yang menetapkan dan arah suatu organisasi. Strategi adalah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.

Strategi (John M. Bryson, 2008: 189) dapat dipandang sebagai pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan, atau alokasi sumber daya yang mendefinisikan bagaimana organisasi itu, apa yang dikerjakan organisasi, dan mengapa organisasi melakukannya. Oleh karena itu strategi merupakan perluasan misi guna menjembatani organisasi (atau komunitas) dan lingkungannya. Strategi biasanya dikembangkan untuk mengatasi isu strategis, strategi menjelaskan respon organisasi terhadap pilihan kebijakan pokok. Jika pendekatan sasaran bagi isu strategis yang di ambil, strategi akan dikembangkan untuk mencapai sasaran atau jika pendekatan visi keberhasilan yang diambil, strategi akan dikembangkan untuk mencapai visi itu.

Definisi strategi ini sengaja sangat luas. Kiranya penting mengetahui pola yang sedikit banyak melintasi kebijakan, keputusan, alokasi sumber daya, dan tindakan organisasi. Strategi umum akan gagal bila langkah khusus untuk mengimplementasikannya tidak ada. Lalu, strategi cenderung gagal bila organisasi tidak memiliki konsistensi antara apa yang dikatakan, apa yang diusahakan, dan apa yang dilakukannya. Definisi strategi yang di tawarkan disini membutuhkan perhatian terhadap pentingnya konsistensi ini.

Menurut Bernis, Bane dan Chin dalam Danim (2006:46), mengemukakan beberapa strategi perubahan inovatif yang dapat digunakan oleh kepala sekolah yaitu *Rational Empirical Strategy*, *Normal-reeducative Strategy*, dan *Power-Coursive Strategy*.

1. Rational Empirical Strategy.

Asumsi strategi ini adalah meminimalkan inovasi atau pembaharuan yang mungkin akan muncul dapat dilakukan, untuk diadopsi dan dikaitkan dengan lingkungan sekitar atau pihak yang terimbas dampak dari inovasi dan bisa memperoleh manfaat dari inovasi tersebut. Dengan demikian harus ada pembuktian dari sebuah inovasi terlebih dahulu agar dapat diterima secara rasional. Kelebihan dari strategi ini yaitu dapat digunakan untuk melakukan pembaharuan sekolah, menambah kreatifitas anggota sekolah seperti: kepala sekolah, guru, dan staf, dan komponen organisasi sekolah yang lain, sedangkan kekurangannya adalah terkadang antara inovasi yang dilakukan tidak sesuai dengan kondisi dan kebutuhan sekolah.

2. Normal-Reeducative Strategy.

Basis asumsi strategi ini ialah bahwa keberhasilan inovasi itu jika dalam proses aplikasinya ada peningkatan yang dapat dirasakan oleh pengguna produk inovasi. Strategi yang sesuai konteks normal reeducative dari proses inovasi. Manajemen sekolah adalah pendidikan (education) dan pelatihan (training) bagi pihak-pihak yang berkepentingan langsung atau tidak langsung menurut satuan waktu tertentu. Kelebihan dari strategi ini yaitu melakukan proses perbaikan pendidikan, mampu mengubah keadaan sekolah, mampu memberdayakan sumber daya manusia di sekolah, meningkatkan mutu hasil belajar anak didik, sedangkan kelemahannya yaitu aplikasi dari suatu inovasi seringkali tidak dirasakan segera dan diketahui awalnya dan tidak diketahui akhirnya.

3. Power-Courcive Strategy.

Asumsinya berbasis berjalannya inovasi ditentukan pada pelaksanaannya. Sebagaimana sistem manajemen Negara sentralistik yang sudah meggunakan dan menerapkannya. Dikarenakan manajemen pendidikan merupakan kaitan dengan manajemen Negara pada sistem sentralistik. Kepala sekolah harus melaksanakan hal-hal baru dalam bidang manajemen sesuai dengan format dari atasan atau pimpinan. Pola kerja manajemen pendidikan dapat dibuat seragam secara nasional merupakan kelebihan strategi ini, sedangkan kekurangannya yaitu kreatifitas kepala sekolah yang menyelenggarakan tugas-tugas administrasi di

sekolah mati.

Strategi juga bisa bervariasi sesuai kerangka tingkat dan waktu. Empat tingkat dasar yaitu:

- a. Strategi besar bagi organisasi secara keseluruhan;
- b. Strategi unit perencanaan publik strategi (SPPU) atau unit perencanaan nirlaba strategis (SNPPU). Namun perlu dicatat bahwa jika organisasi secara keseluruhan dan SPPU maupun SNPPU sinonim, dua kategori pertama akan sama; jika tidak strategi SPPU atau SNPPU mungkin menjadi divisi, departemen, atau unit dari organisasi yang lebih besar;
- c. Strategi program atau pelayanan;
- d. Strategi fungsional (seperti keuangan, penempatan staf, fasilitas dan usaha pendapatan).

Menurut Slameto (Yatim Riyanto, 2010) bahwa “strategi adalah suatu rencana tentang pendayagunaan dan penggunaan potensi dan sarana yang ada untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi”. Strategi sebagai rencana besar organisasi untuk mengatasi tantangan saat ini dan sekaligus mencapai keberhasilan visi dan misi organisasi di masa yang akan datang.

Strategi merupakan pola umum rentetan kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Kepala sekolah sebagai seorang pimpinan di suatu lembaga pendidikan perlu mempunyai strategi tertentu untuk mengembangkan motivasi pendidik dan tenaga kependidikan di lingkungan kerjanya. Kepala sekolah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan para siswa. Sebagai kepala sekolah dituntut untuk mampu melakukan sebuah perubahan dan terobosan guna peningkatan mutu dan kualitas sekolah.

Strategi (Pupu Saeful Rahmat, 2019:2) secara umum memiliki makna sebagai suatu garis besar haluan dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan. Strategi berasal dari kata benda dan kata kerja dalam bahasa Yunani. *Strategos* kata benda yang merupakan gabungan *stratos* (militer) dengan *ago*(pemimpin). Sedangkan kata kerja *stratego* bermakna merencanakan. Strategi ialah suatu ilmu dan seni militer dalam menyiasati perang ketika bertemu dengan

musuh sehingga pasukan mendapat kemenangan. Penetapan strategi harus didahului oleh analisis kekuatan musuh yang meliputi jumlah personil, kekuatan persenjataan, kondisi lapangan, posisi musuh, dan sebagainya. Dalam perwujudannya, strategi itu akan dikembangkan dan dijabarkan lebih lanjut menjadi tindakan nyata dalam medan pertempuran. Istilah strategi kemudian banyak di ambil oleh bidang keilmuan lain, termasuk bidang ilmu pendidikan.

Menuru Stephanie K. Marrus yang dikutip oleh Sukristono dalam (Husein Umar, 2008:31), strategi merupakan suatu proses penentuan rencana pemimpin yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan dapat dicapai. Sedangkan menurut Hamel dan Prahalad dalam (Husein Umar, 2008), strategi merupakan tindakan yang selalu meningkat dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan para pelanggan di masa depan. Dengan demikian strategi hampir selalu dimulai dari apa yang terjadi bukan dimulai dari apa yang dapat terjadi.

Jenis-jenis strategi dapat dikemukakan sebagai berikut (Yusuf Hadijaya, 2017 : 197-199):

1. Strategi direktif, yaitu oleh atasan langsung sebagai pembina kepada kepala dan pengawas sekolah untuk berlatih mengembangkan konsep/kemahiran manajerial dan diikuti oleh tagihan terhadap keberhasilan pencapaian program pengembangan sekolah yang terukur.
2. Strategi pemerhatian, yaitu atasan langsung sebagai pembina memperhatikan kinerja dari kepala dan pengawas sekolah.
3. Strategi mediatif, yaitu strategi di bidang pendidikan dimana personil belajar melalui interaksi yang dirancang oleh atasannya dikantor untuk menolong para personil itu, agar mampu belajar bagaimana mengaplikasikan pengetahuan untuk menyelesaikan masalah, membuat keputusan, mengenal pasti andaian, menilai kebenaran andaian, keputusan dan hipotesis.
4. Strategi generative, yaitu kepala dan pengawas sekolah digalakkan menggali ide kritis dan kreatif. Strategi ini membantu kepala dan

pengawas sekolah menyelesaikan masalah secara kreatif dengan menggunakan ide asli atau unik.

5. Strategi kolaboratif, yaitu kepala dan pengawas sekolah bekerja sama dalam kumpulan untuk menyelesaikan masalah melalui pembentukan jaringan kerja misalnya.
6. Strategi metakognitif, yaitu kepala dan pengawas sekolah memikirkan tentang proses pengelolaan dan pengembangan sekolah serta pengevaluasian terhadap hasil-hasil yang dicapainya.

Seni berbeda dengan strategi diantaranya ada dua hal. *Pertama*, seni lebih mementingkan aspek intuisi, kepribadian dan estetika, sedangkan strategi lebih menekankan pada hal-hal yang bersifat mekanistik, rasional dan procedural. *Kedua*, strategi sebagai sebuah seni hanya dapat dilakukan oleh orang-orang yang memiliki bakat tersebut, sementara bagi para ahli yang memandang strategi sebagai ilmu berpendapat bahwa pada dasarnya kemampuan menyusun strategi yang baik dapat dipelajari oleh setiap orang bukan ditentukan oleh faktor bakat.

Jenis-jenis strategi yang dapat diterapkan oleh kepala sekolah dan pengawas untuk meningkatkan kinerjanya terdiri atas:

1. Strategi integrasi vertikal yang merupakan gabungan strategi integrasi kedepan, integrasi kebelakang, integrasi horizontal yang memungkinkan organisasi yang kecil/ sederhana (sekolah) dapat melakukan aksi interaksi dengan para pemangku kepentingan (*stakeholder*).
2. Strategi intensif merupakan strategi yang disebut demikian karena semuanya memerlukan usaha-usaha intensif jika posisi persaingan organisasi (sekolah) dengan mutu dan jenis/jenjang layanan pendidikan yang ada hendak ditingkatkan. Strategi ini dilakukan melalui penetrasi kepada siswa dan orang tuanya, dan pengembangan layanan pendidikan sebagai strategi intensif.
3. Strategi diversifikasi yang diantaranya terdiri atas diversifikasi disentrik dan horizontal. Menambah kegiatan ekstra kurikuler, bimbingan belajar, *try out*, dan sebagainya namun masih terkait biasanya disebut

diversifikasi konsentrik. Menambah layanan pendidikan baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada disebut diversifikasi horizontal.

4. Strategi defensif yang terdiri atas rasionalisasi biaya atau likuidasi. Rasionalisasi biaya, terjadi ketika sekolah melakukan restrukturisasi yaitu melalui penghematan biaya dan pengadaan sarana/prasarana untuk meningkatkan kembali jumlah siswa dan peningkatan biaya operasionalnya yang sedang menurun. Selama proses rasionalisasi biaya, perencanaan strategi bekerja dengan sumber daya terbatas dan menghadapi tekanan dari para pemegang kewenangan (bagi birokrasi pendidikan pemerintah)/pengurus yayasan pendidikan (bagi sekolah swasta), guru/karyawann dan media. Likuidasi adalah menjual semua asset sebuah organisasi (sekolah) secara bertahap sesuai nilai nyata asset tersebut.

Berdasarkan beberapa pengertian, strategi ialah rentetan rencana untuk meningkatkan pendayagunaan sumber daya, sarana dan potensi untuk mencapai tujuan jangka panjang dan jangka pendek organisasi dengan efektif dan efisien. Strategi juga sebagai rencana pemimpin yang selalu meningkat dan terus-menerus yang memfokuskan pada sasaran yang hendak dicapai berdasarkan sudut pandang harapan dan keinginan pelanggan.

1. Merumuskan Strategi

David (Yusuf Hadijaya, 2017: 36) menjelaskan perumusan strategi termasuk pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.

- 1) Pengembangan visi dan misi. Dalam praktik sebenarnya, terdapat berbagai variasi, komosisi, dan penggunaan kedua pernyataan visi dan misi. Campbell dan Yeung mengatakan bahwa visi adalah :keadaan di masa depan yang mungkin dan diinginkan oleh sebuah

organisasi yang mencakup tujuan spesifik, sedangkan misi lebih diasosiasikan dengan perilaku dan kondisi sekarang. King dan Cleland merekomendasikan organisasi untuk mengembangkan pernyataan misi yang tertulis secara hati-hati karena alasan berikut: (a) untuk memastikan tujuan dasar organisasi; (b) untuk memberikan basis atau standar untuk mengalokasikan sumber daya organisasi; (c) untuk menciptakan kondisi atau iklim organisasi yang umum; (d) untuk menjadi titik utama bagi individu dalam mengidentifikasi tujuan dan arah organisasi, serta mencegah mereka yang tidak sejalan untuk berpartisipasi lebih jauh dalam aktivitas organisasi; (e) untuk memfasilitasi penerjemahan tujuan menjadi struktur kerja yang melibatkan penugasan hingga elemen tanggung jawab dalam organisasi; (f) untuk memberikan tujuan dasar organisasi dan kemudian untuk menerjemahkan tujuan dasar ini menjadi tujuan dalam bentuk sedemikian rupa sehingga parameter waktu, biaya, dan kinerja dapat dievaluasi dan dikontrol.

- 2) Penilaian eksternal. David mengungkapkan bahwa penilaian eksternal/analisis lingkungan tujuannya adalah untuk mengembangkan daftar yang terbatas tentang peluang yang dapat memberi manfaat dan ancaman yang harus dihindari. Kemudian Freund menekankan bahwa faktor eksternal kunci harus: (a) penting untuk mencapai tujuan tahunan dan jangka panjang; (b) terukur; (c) berlaku juga di organisasi birokrasi lain yang sejenis, dan (d) memiliki hirarki dalam arti beberapa relevan untuk keseluruhan organisasi dan lainnya akan terfokus ke sesuatu yang lebih sempit untuk area fungsional atau divisi. Faktor kunci eksternal yang paling penting harus dikomunikasikan dan didistribusikan keseluruh organisasi. Peluang maupun ancaman dapat menjadi faktor kunci eksternal.

Penilaian internal. Menurut David proses menjalankan penilaian/analisis internal seiring dengan proses menjalankan penilaian/analisis

eksternal. Dalam analisis internal faktor-faktor penentu keberhasilan terdiri atas kekuatan dan kelemahan. Untuk itu perwakilan manajer dan karyawan dari seluruh lapisan dalam organisasi perlu dilibatkan dalam penentuan kekuatan dan kelemahan organisasi/lembaga, gugus tugas manajer dari unit organisasi yang berbeda, didukung oleh staf, harus di arahkan pada penentuan 10 hingga 20 kekuatan dan kelemahan penting yang mempengaruhi masa depan organisasi.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa dalam perumusan strategi yang lebih dahulu diperhatikan mengenai kepala madrasah sebagai pengambil keputusan kunci dalam perumusan strategi. Dalam merumuskan program yang harus diperhatikan tujuan yang ingin dicapai dari program dalam jangka waktu tertentu.

2. Konsep Manajemen Strategis

David dalam Yusuf Hadijaya (2017: 5) mendefenisikan manajemen strategi sebagai seni dan ilmu untuk merumuskan, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan strategis lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuan.

Menurut Rabson, manajemen strategis bukanlah seperti halnya ilmu pasti. Tak ada organisasi yang menerapkan aturan-aturan yang langsung sekali jadi, strategi terbaik tidak muncul dari buku-buku seperti resep-resep makanan, oleh karena itu tidak ada rumusan yang pasti dalam “perhitungan” strategi itu. Manajemen strategis lebih merupakan bagaimana ”membaca” tanda-tanda dan persinggahan-persinggahan masa depan dan menafsirkannya dalam rangka untuk memilih sebuah arah yang semestinya bagi pengembangan masa depan organisasi. Rabson lebih peduli tentang proses pengambilan sebuah keputusan (*planning*) dan sebuah produk (sebuah strategi) daripada penentuan/penafsiran tentang tujuan yang akan dicapai oleh sebuah organisasi itu sendiri dalam pemikiran manajemen. Terdapat banyak jalan pemikiran tentang proses pengambilan sebuah keputusan (*planning*) maupun sebuah produk (sebuah strategi) itu. Pemikiran tentang keduanya itu sering disebut manajemen strategis.

Proses manajemen strategis dapat digambarkan sebagai pendekatan yang objektif, logis, dan sistematis untuk membuat keputusan yang memiliki dampak

jangka pendek dan jangka panjang bagi organisasi. Proses ini berusaha untuk mengelola informasi kuantitatif dan kualitatif yang dibutuhkan bagi pengambilan keputusan efektif dalam kondisi yang tidak menentu.

a. Dasar Manajemen Strategi

Dedi Mulyasana mengemukakan beberapa elemen pokok yang menjadi dasar dalam manajemen strategis yaitu:

- 1) Putusan manajerial yang harus dan dilaksanakan oleh semua perangkat organisasi.
- 2) Tindakan strategis yang dilakukan sesuai dinamika lembaga pendidikan dan lingkungan.
- 3) Perencanaan strategis dan menghindarkan diri dari tindakan dan perencanaan alokatif.
- 4) Visi dan misi yang jelas dan terukur.
- 5) Orientasi pada tuntutan masa depan dan tantangan perubahan, baik perubahan yang terjadi di lingkungan intern maupun yang berkembang di lingkungan ekstern organisasi.
- 6) Tujuan untuk mempertahankan organisasi dan sekaligus memenangkan persaingan usaha.

b. Manfaat Manajemen Strategis

Secara histori, manfaat utama manajemen strategis telah membantu organisasi merumuskan strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional untuk pilihan strategi.

David (Yusuf Hadijaya ,2017: 31) menjelaskan bahwa manfaat penggunaan konsep manajemen strategis yaitu:

- 1) Manfaat finansial: (a) menunjukkan perbaikan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas, dan produktivitas; (b) dapat membuat keputusan yang dilatarbelakangi informasi yang lengkap dengan antisipasi yang baik tentang konsekuensi jangka pendek dan panjang.
- 2) Manfaat nonfinansial: (a) memungkinkan untuk identifikasi, penentuan prioritas, dan eksploitasi peluang; (b) memberikan pandangan objektif atas masalah manajemen; (c) merepresentasikan

kerangka kerja untuk aktivitas kontrol dan koordinasi yang lebih baik; (d) meminimalkan efek dari kondisi dan perubahan yang jelek; (e) keputusan besar dapat mendukung dengan lebih baik tujuan yang telah ditetapkan; (f) memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih efektif untuk peluang yang telah teridentifikasi; (g) memungkinkan alokasi sumber daya dan waktu yang lebih sedikit untuk mengoreksi keputusan yang salah atau tidak terencana; (h) menciptakan kerangka kerja untuk komunikasi internal di antara staf; (i) membantu mengintegrasikan perilaku individu ke dalam usaha bersama; (j) memberikan dasar untuk mengklarifikasikan tanggung jawab individu; (k) mendorong pemikiran ke masa depan; (l) menyediakan pendekatan kooperatif, terintegrasi, dan antusias untuk menghadapi masalah dan peluang; (m) mendorong terciptanya sikap positif terhadap perubahan; (n) memberikan tingkat kedisiplinan dan formalitas kepada manajemen suatu bisnis.

c. Pendekatan Dalam Pengambilan Keputusan Strategis

Pendukung pendekatan dari atas ke bawah (*top-down approach*) mengatakan bahwa eksekutif tingkat atas adalah satu-satunya posisi dalam organisasi/perusahaan yang memiliki pengalaman kolektif, keahlian, tanggung jawab yang dipercayakan untuk membuat keputusan strategis utama. Sebaliknya pendukung pendekatan dari bawah ke atas (*bottom-up approach*) beralasan bahwa manajer tingkat bawah, menengah, dan karyawan akan menerapkan strategi perlu dilibatkan secara aktif dalam proses perumusan strategi untuk memastikan dukungan dan komitmen mereka.

Strategi yang ditetapkan pada level organisasi atau level unit fungsional, implementasinya akan ditentukan pula oleh struktur dan kebijakan yang diambil. Dalam bidang komunikasi internal, agar komunikasi tersebut berjalan efektif, McNamara sebagai mana yang dikutip Iriantara dalam Yusuf Hadijaya (2017:63), menyarankan kebijakan dan struktur dasar sebagai berikut:

1) Komunikasi ke bawah:

- a) Memastikan setiap karyawan menerima salinan rencana

strategis, yang mencakup visi, misi, pernyataan nilai, tujuan strategis, dan semua strategi yang berkenaan dengan cara mencapai tujuan;

- b) Memastikan setiap karyawan mendapatkan buku pegangan yang berisikan semua kebijakan personalia yang paling mutakhir;
 - c) Mengembalikan himpunan dasar prosedur cara menjalankan tugas rutin, termasuk pedoman standar operasi;
 - d) Memastikan setiap karyawan memiliki salinan tentang deskripsi tugas dan bagan organisasi;
 - e) Menyelenggarakan rapat manajemen secara berkala (setidaknya setiap 2 minggu), meski tak ada hal yang mendesak untuk dilaporkan;
 - f) Menyelenggarakan rapat bulanan yang dihadiri semua staf untuk melaporkan bagaimana organisasi bekerja, hasil yang telah tercapai, pemberian pengumuman, dan seterusnya;
 - g) Para pemimpin dan manajer hendaknya melakukan komunikasi tatap muka dengan para karyawan, setidaknya seminggu sekali;
 - h) Secara teratur menyelenggarakan rapat untuk merayakan keberhasilan. Ini akan membantu karyawan untuk mempersepsi apa yang penting, memberikan arahan kepada karyawan dan membuat karyawan mengetahui bahwa kepemimpinan itu sangat penting dan harus memperoleh prioritas;
 - i) Memastikan bahwa semua karyawan menerima laporan kinerja tahunan, termasuk tujuan untuk tahun yang bersangkutan, deskripsi tugas paling akhir, prestasi, kebutuhan akan perbaikan, dan rencana untuk membantu karyawan untuk mencapai perbaikan di organisasi.
- 2) Komunikasi ke atas:
- a) Memastikan setiap karyawan memberikan laporan keadaan pada supervisornya;
 - b) Memastikan semua supervisor bertemu setidaknya sebulan sekali

- dengan karyawannya untuk membahas berbagai hal yang berkenaan dengan pekerjaan;
- c) Memanfaatkan rapat manajemen dan staf untuk mendapatkan umpan balik;
 - d) Bertindak berdasarkan umpan balik dari orang lain;
 - e) Menghargai “desas-desus”. Ini mungkin salah satu bentuk komunikasi yang paling handal.

3. Konsep Strategi Manajemen Kepemimpinan

Strategi adalah kunci suksesnya dalam mencapai tujuan madrasah. Strategi kepala madrasah merupakan faktor yang penting dalam menentukan keberhasilan peningkatan mutu di madrasah.

Kepala madrasah yang baik adalah kepala madrasah yang memiliki strategi jitu dalam memajukan madrasah. Tanpa ada strategi maka program madrasah tidak akan berjalan. Sehebat apapun seorang pemimpin jika ia tidak memiliki strategi yang baik dan jitu maka programnya akan tak berarti. Kepemimpinan tidak hanya mengandalkan kemampuan sang pemimpin namun juga strategi sang pemimpin.

Menurut David strategis dapat didefinisikan seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Seorang pimpinan dalam menerapkan suatu strategi harus menganalisis yang tepat tentang kekuatan yang dimiliki oleh organisasi, kelemahan yang mungkin melekat pada dirinya, berbagai peluang yang mungkin timbul dan harus dimanfaatkan serta ancaman yang diperkirakan yang akan dihadapi.

Selanjutnya seorang pemimpin harus memperhatikan pentingnya operasional keputusan dasar yang dibuat dengan memperhitungkan kemampuan organisasi di bidang anggaran, sarana dan prasarana dan waktu, terakhir menciptakan umpan balik sebagai instrumen ampuh bagi semua pihak yang terlibat dalam pelaksanaan strategi yang telah ditentukan itu untuk mengetahui apakah sasaran terlampaui, hanya sekedar tercapai atau mungkin bahkan tidak tercapai. Keseluruhannya itu diperlukan sebagai bahan dan dasar untuk

mengambil keputusan di masa depan.

Menurut Mulyasa sedikitnya terdapat sepuluh kunci sukses kepemimpinan kepala madrasah tersebut mencakup sebagai berikut:

1. Visi yang utuh;
2. Tanggung jawab;
3. Keteladanan;
4. Memberdayakan staf;
5. Mendengar pendapat orang lain;
6. Memberikan layanan terbaik;
7. Mengembangkan warga sekolah;
8. Fokus kepada peserta didik;
9. Memberdayakan madrasah;
10. Manajemen yang mengutamakan praktik;
11. Menyesuaikan gaya kepemimpinan dan memanfaatkan kekuasaan keahlian.

Hal di atas bisa dilakukan dengan cara perkataan, perbuatan nyata, maupun kemampuannya dalam mewujudkan visi yang hendak dituju di masa depan. Kemampuan mengelola manusia merupakan model penting bagi seorang pemimpin.

Kunci meraih keunggulan yang kompetitif adalah dengan meningkatkan kapasitas para pemimpin untuk menciptakan arsitektur sosial yang mampu menciptakan modal intelektual berupa pengetahuan, keahlian, kreatifitas dan inovatif.

Maka dengan ini dapat dicapai apabila pemimpin stratejik yang kompeten menciptakan di mana para *stakeholders* dapat diarahkan mencapai di mana secara efektif dan mempertahankan kinerja mutu kualitas yang tinggi dari waktu ke waktu. Melalui kepemimpinan strategi yang efektif, suatu lembaga madrasah mampu memanfaatkan proses manajemen strategi dalam menghasilkan *out put* yang berkompeten dibidangnya dengan sukses.

Pemimpin yang memiliki energi stratejik, harus mengarahkan lembaga madrasah dengan suatu cara untuk mencapai maksud strategi dan misi yang

sudah dirumuskan. Ia ditantang untuk mewujudkan pengembangan strategis yang layak, dan menentukan cara untuk mengimplementasikannya.

Pemimpin berhasil menyelesaikan tugas yang mustahil terlaksana jika para bawahan atau guru tidak ikut campur. Dalam manajemen modern seorang pemimpin juga harus berperan sebagai pengelola. Dilihat dari fungsi-fungsi manajemen, yakni *planning* (perencanaan) *organizing* (pengorganisasian) *controlling* (pengawasan), maka kepala madrasah harus berperan pula sebagai supervisor pengajaran serta sebagai evaluator program sekolah /madrasah.

Dalam hubungannya dengan misi pendidikan, kepemimpinan dapat diartikan sebagai usaha kepala sekolah/madrasah dalam memimpin kepada para personil pendidikan sebagai bawahan agar tujuan pendidikan dan pengajaran dapat tercapai melalui serangkaian kegiatan yang telah direncanakan.

Menurut Anwar fungsi kepemimpinan pendidikan menunjuk kepada berbagai aktivitas atau tindakan yang dilakukan oleh seorang kepala madrasah dalam upaya menggerakkan guru-guru, karyawann, siswa dan anggota masyarakat atau berbuat sesuatu guna melaksanakan program-program pendidikan di madrasah (Moh. Nur Hidayatullah dan Moh. Zaini Dahlan, 2019: 85-88).

B. Pengertian Kepala Madrasah

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Karena kepala sekolah sebagai pemimpin dilembaganya, maka kepala sekolah harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, dia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik. Kepemimpinan diterjemahkan dari bahasa inggris "*leadership*". Dalam Ensiklopedi umum diartikan sebagai Hubungan yang erat antara seorang dan kelompok manusia, karena ada kepentingan yang sama. Hubungan tersebut ditandai oleh tingkah laku yang tertuju dan terbimbing dari pemimpin dan yang dipimpin.

Dubrin, A.J (Engkoswara & Aan Komariah, 2015:177), kepemimpinan

adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut G.R. dalam bukunya *Principles of Management* (Mesiono, 2012 : 57), mengemukakan arti kepemimpinan adalah *Leadership is the relationship in which one person, or the leader, influences others to work together willingly on related tasks to attain that which the leader desires*. Aktivitas memimpin pada hakikatnya meliputi suatu hubungan dan adanya satu orang yang mempengaruhi orang-orang lain agar mereka mau bekerja kearah pencapaian sasaran tertentu.

Kepala sekolah sebagai pimpinan harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan secara formal kepada atasannya atau informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak didiknya. Kepala sekolah adalah tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran (Wahjosumidjo, 2005 : 83). Di lembaga persekolahan, kepala sekolah atau yang lebih populer sekarang disebut sebagai “guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah” bukanlah mereka yang kebetulan mempunyai nasib baik senioritas, apalagi secara kebetulan. Direkrut untuk menduduki posisi itu, dengan kinerja yang serba kaku dan mandul mereka dapat menjadi sosok pribadi yang tangguh handal dalam rangka pencapaian tujuan sekolah. Dalam penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwasanya kepala sekolah menentukan arah suatu lembaga. Kepala sekolah merupakan pengatur dari program yang ada di sekolah. Karena nantinya diharapkan kepala sekolah akan membawa spirit kerja guru dan membangun kultur sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan khususnya Ujian Nasional.

Menurut Wahyudi (2009 : 63) “kepala sekolah adalah merupakan jabatan karir yang diperoleh seseorang setelah sekian lama menjabat sebagai guru. Seseorang di angkat dan dipercaya menduduki jabatan kepala sekolah harus memenuhi kriteria-kriteria yang di syartkan untuk jabatan di maksud”.

Sedangkan Menurut Daryanto (Jamal Ma'mur Asmani, 2012 : 16), kepala sekolah adalah pemimpin dalam suatu lembaga satuan pendidikan. Kepala

sekolah ialah pemimpin yang proses kehadirannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan, atau ditetapkan oleh pemerintah. Adapun menurut Sri Damayanti, kepala sekolah berasal dari dua kata, yaitu “kepala” dan “sekolah” dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga, sedangkan “sekolah” diartikan sebagai sebuah lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran.

Dalam Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 pada Bab I Ketentuan Umum pasal 1, yang berbunyi: kepala madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin taman kanak-kanak/raudhatul athfal (TK/RA), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah (SD/MI), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama/madrasah tsanawiyah (SMP/MTs.) sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas/madrasah aliyah (SMA/MA), sekolah menengah kejuruan/madrasah aliyah kejuruan (SMK/MAK),sekolah menengah atas luar biasa (SMALB) yang bukan sekolah bertaraf internasional (SBI), atau yang tidak dikembangkan menjadi sekolah bertaraf internasional (SBI)” (Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010).

Dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa kepala sekolah adalah pemimpin sekolah sebagai seorang yang mengatur berjalannya sekolah dengan mempengaruhi warga madrasah sebagai yang dipimpin untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan dan sasaran sekolah dengan efektif dan efisien.

1. Peran Kepala Madrasah

Menentukan maju mundurnya satu organisasi dalam sekolah sangat ditentukan oleh pimpinan yaitu kepala sekolah karena kepala sekolah punya peran penting untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada di sekolah tersebut. Menurut E.Mulyasa (2009:98) di dalam bukunya menjadi kepala sekolah profesional mengatakan bahwa kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator (EMASLIM).

Berdasarkan fungsi kepala sekolah tersebut penulis akan uraikan satu-persatu sebagai berikut:

1) Kepala sekolah sebagai edukator (pendidik)

Dalam melakukan fungsinya sebagai edukator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti team teaching, moving class, dan mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi peserta.

2) Kepala sekolah sebagai manajer

Peran kepala sekolah adalah sebagai *manager* Kepala Madrasah harus melakukan kegiatan-kegiatan manajerial pendidikan seperti perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan mengordinasikan (*planning, organizing, actuating, controlling*). Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

3) Kepala sekolah sebagai administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi keuangan.

4) Kepala sekolah sebagai supervisor

Kegiatan utama pendidikan disekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Pengawasan adalah proses mendesain untuk membantu guru dan pengawas untuk belajar

banyak tentang praktek mereka; akan lebih baik lagi mampu menggunakan/memanfaatkan pengetahuan keahlian mereka untuk memberikan layanan pada orang tua dan sekolah; dan untuk membuat sekolah belajar lebih efektif. Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah; agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif.

5) Kepala sekolah sebagai leader

Allah akan memilih umatnya yang akan diberikan amanat untuk menjadi pemimpin (*khalifah*) dalam berbagai hal, atau berbagai lingkungan. Seperti kepala sekolah adalah sebagai pemimpin didalam lingkungan lembaga pendidikan di sekolah

6) Kepala sekolah sebagai innovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai motivator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integrative, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptable dan fleksibel.

7) Kepala sekolah sebagai motivator

Dalam memberikan motivasi kepada tenaga pendidik kepala sekolah harus punya strategi yang tepat dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya dan motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan fisik seperti lingkungan yang kondusif akan dapat memberikan motivasi kepada tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya, pengaturan suasana kerja seperti iklim fisik, suasana kerja yang tenang dan menyenangkan, disiplin yaitu kepala sekolah harus mampu menanamkan disiplin kepada semua bawahannya.

2. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Madrasah

Tugas-tugas yang dimaksud adalah mengkoordinasi, mengarahkan, dan mendukung hal-hal yang berkaitan dengan tugas pokoknya yang sangat kompleks (Sudarwan Danim. 2007:197-198), yaitu:

- 1) Merumuskan tujuan dan sasaran sekolah;
- 2) Mengevaluasi kinerja guru;
- 3) Mengevaluasi kinerja staf sekolah;
- 4) Menata dan menyediakan sumber-sumber organisasi sekolah;
- 5) Membangun dan menciptakan iklim psikologis yang baik antar komunitas sekolah;
- 6) Menjalin hubungan dan ketersentuhan kepedulian terhadap masyarakat;
- 7) Membuat perencanaan bersama-sama staf dan komunitas sekolah;
- 8) Menyusun penjadwalan kerja, baik sendiri maupun bersama-sama;
- 9) Mengatur masalah-masalah pembukuan;
- 10) Melakukan negosiasi dengan pihak eksternal;
- 11) Melaksanakan hubungan kerja kontraktual;
- 12) Memecahkan konflik antar sesama guru;
- 13) Memotivasi guru dan karyawan untuk tampil optimal;
- 14) Melakukan fungsi supervisi pembelajaran atau pembinaan profesional;
- 15) Melaksanakan kegiatan lain yang mendukung operasi sekolah.

Sedangkan tanggung jawab kepala sekolah adalah segala keseluruhan kegiatan-kegiatan sekolah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya.

Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis akademis saja, akan tetapi perihal non akademis seperti kondisi lingkungan dan hubungan kemasyarakatan juga menjadi tanggung jawab yang harus dipikulnya. Dalam buku Manajemen dan Kepemimpinan

Kepala Sekolah, Mulyasa mengatakan. “Tanggung jawab seorang pemimpin harus dibuktikan bahwa kapan saja dia harus siap melaksanakan tugas, yang harus tetap siaga bila ada perintah dari yang lebih atas. Untuk kepentingant ersebut, dia harus dapat menempatkan diri sebagai pekerja keras (*hard worker*), berdedikasi (*dedicated employer*), dan saudagar (memiliki seribu akal), serta mampu memberdayakan dan mempengaruhi orang lain secara positif.

Kepala sekolah sebagai orang yang menerima amanah untuk memimpin sekolah, memiliki tugas yang besar dalam pengelolaan sekolah yang baik, supaya dapat mencapai tujuan pendidikan secara maksimal. Dengan kata lain, mengelola sekolah secara baik adalah tugas utama kepala sekolah. Di sinilah kepala sekolah berposisi sebagai seorang manejer sekaligus pemimpin. Dua peran di atas, adalah gambaran posisi kepala sekolah bagaikan keping mata uang, yang harus diemban dalam satu waktu dan tidak dapat dipisahkan. Dia bertanggung jawab terhadap atasan, sesama rekan, kepala sekolah atau lingkungan terkait, dan kepada bawahan.

Kepala sekolah memiliki beberapa kompetensi. Kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan yang diperlihatkan seseorang ketika melakukan sesuatu. Memahami visi dan misi serta memiliki integritas yang baik saja belum cukup. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dinyatakan bahwa “kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.”

Kepala sekolah adalah tokoh sentral dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Berhasil atau tidaknya sebuah lembaga pendidikan khususnya pada satuan pendidikan akan sangat dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki kepala sekolah tersebut. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Madrasah ditegaskan bahwa seorang kepala madrasah harus memiliki lima dimensi kompetensi minimal yaitu: “kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial”.

3. Kepemimpinan Yang Strategi Yang Efektif

Agar dapat mengimplikasikan strategi yang dirumuskan, tiap lembaga

madrasah membutuhkan kepemimpinan yang strategik efektif dan inovatif dalam menentukan kemajuan lembaga madrasah, oleh sebab itu untuk memenuhi hal tersebut lembaga madrasah harus memiliki perencanaan jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek dalam pengembangan madrasah kedepan.

Sesuai visi dan misi madrasah dalam mengemban amanah tujuan pendidikan. Sebuah kompetensi yang terdiri dari sumber daya manusia yang berkualitas dan fasilitas yang memadai serta pelayanan yang maksimal tentu akan menambah semangat kapabilitas lembaga madrasah menjadi unggul dan bermartabat di mata masyarakat maupun pemerintah.

Menurut Locke kepemimpinan merupakan suatu proses yang menyebabkan orang lain melakukan tindakan untuk mencapai tujuan bersama. Berdasarkan definisi ini terdapat tiga elemen dalam kepemimpinan yaitu:

- 1) Kepemimpinan adalah konsep hubungan. Keberadaan kepemimpinan hanya dalam hubungan dengan pihak lain yang disebut pengikut;
- 2) Kepemimpinan adalah sebuah proses. Dalam memimpin, pemimpin harus mengerjakan sesuatu;
- 3) Kepemimpinan membutuhkan penyebab untuk bertindak. Pemimpin menyebabkan pengikutnya untuk bertindak dengan berbagai cara seperti menggunakan otoritas kekuasaannya, restrukturisasi organisasi, dan lain-lain.

Dalam model kepemimpinan Locke terlihat bahwa faktor yang harus dimiliki oleh pemimpin adalah alasan dan sifat-sifat atau *motives* dan *traits* serta *knowledge*, *skill*, dan *ability* yang diperlukan untuk membangun visi dan mengimplementasi visi. Disini pendekatan yang digunakan Locke adalah pendekatan sifat.

Sedangkan menurut pendapat Yukl menyatakan bahwa dalam kepemimpinan juga terdapat pendekatan kekuasaan, perilaku, dan situasional selain pendekatan sifat. Beberapa hal mengenai studi kepemimpinan dengan berbagai macam pendekatan di antaranya sebagai berikut:

- 1) Pendekatan pengaruh kekuasaan yakni memparalelkan analisis

level mikro kekuasaan individu dengan analisis level makro kekuasaan pada sub unit dan koalisi organisasi;

- 2) Pendekatan perilaku. Pendekatan ini menekankan bahwa pemimpin dan manager secara nyata bekerja untuk pekerjaan dan hubungan keefektifan managerial;
- 3) Pendekatan sifat. Pendekatan ini menekankan pada atribut personal seorang pemimpin;
- 4) Pendekatan situasional pendekatan ini menekankan pentingnya faktor kontekstual seperti otoritas, kebijaksanaan pemimpin, sifat alami pekerja yang dilakukan oleh unit pemimpin, atribut bawahan, dan sifat alami lingkungan eksternal (Moh. Nur Hidayatullah dan Moh. Zaini Dahlan, 2019: 91-92).

Berdasarkan kedua pendapat Locke dan Yulk dapat di ambil kesimpulan kepemimpinan yang strategi yang efektif terdapat faktor yang harus dimiliki pemimpin yaitu sifat dan pengaruh kekuasaan yang dibutuhkan untuk membangun visi dan mengimplemetasikan visi sehingga strategi yang dirumuskan akan dijalankan bersama-sama dengan efektif dan efisien dan tujuan yang ingin dicapai mudah untuk diwujudkan.

C. Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

1. Pengertian

Manajemen Berbasis Sekolah (*School Based Management*) atau Manajemen Berbasis Madrasah (*Madrasah Based Management*) adalah sebuah strategi untuk mewujudkan madrasah yang efektif, efisien dan produktif. MBS/MBM merupakan paradigma baru dalam manajemen pendidikan yang memberikan otonomi luas pada madrasah, dan pelibatan masyarakat dalam rangka kebijakan pendidikan nasional. Pemberian otonomi agar madrasah leluasa mengelola sumber daya, sumber dana, sumber belajar dan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat.

MBS/MBM ini merupakan tuntutan dari diterapkannya kebijakan

desentralisasi dan otonomi daerah. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah dan Nomor 33 Tahun 2004 tentang Pertimbangan Keuangan Pusat dan Daerah (ganti dari Undang-Undang Nomor 22 dan Nomor 25 Tahun 1999) telah membawa perubahan dalam berbagai bidang kehidupan termasuk bidang penyelenggaraan seluruh bidang kehidupan, termasuk bidang pendidikan. Wewenang yang diberikan pemerintah pusat kepada pemerintah daerah melahirkan kebijakan desentralisasi dan otonomi, yaitu kewenangan pemerintah daerah untuk mengatur daerahnya sendiri dengan tetap mengedepankan pemerintah pusat sebagai *central of governance*.

Desentralisasi pemerintah yang melahirkan otonomisasi penyelenggaraan pendidikan melahirkan sebuah perspektif baru dalam pengelolaan pendidikan yaitu: Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau Manajemen Berbasis Madrasah (MBM). Otonomi bidang pendidikan ini secara mikro lebih dikenal dengan otonomi sekolah atau desentralisasi pengelolaan sekolah yang berarti pengelolaan pendidikan berdasarkan kebutuhan sekolah/masyarakat atau disebut juga dengan *local management of school*. Sekolah-sekolah diberikan kewenangan yang penuh dalam merancang kebutuhan layanan pendidikan berdasarkan kebutuhan masyarakat.

Secara konseptual, MBS/MBM dapat diartikan sebagai sebuah model pengelolaan yang memberikan otonomi (kewenangan dan tanggung jawab) lebih besar kepada sekolah, memberikan fleksibilitas/keluwesannya kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawannya) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha, dan sebagainya), untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta Perundang-Undangan yang berlaku.

Pengembangan konsep manajemen ini didesain untuk meningkatkan kemampuan sekolah dan masyarakat dalam mengelola perubahan pendidikan kaitannya dengan tujuan keseluruhan, kebijakan, strategi perencanaan, inisiatif kurikulum yang telah ditentukan oleh pemerintah dan otoritas pendidikan. Pendekatan ini menuntut adanya perubahan sikap dan tingkah laku seluruh

komponen sekolah; kepala sekolah, guru dan tenaga/staf administrasi termasuk orang tua dan masyarakat dalam memandang, memahami, membantu sekaligus sebagai pemantau yang melaksanakan dan evaluasi dalam pengelolaan sistem informasi yang presentatif dan valid. Akhir dari semua itu ditujukan kepada keberhasilan sekolah untuk menyiapkan pendidikan yang berkualitas bermutu bagi masyarakat.

Implementasi konsep ini, sekolah memiliki tanggung jawab untuk mengelola dirinya berkaitan dengan permasalahan administrasi, keuangan dan fungsi personil sekolah didalam kerangka arah dan kebijakan yang telah dirumuskan oleh pemerintah. Bersama-sama orang tua dan masyarakat, sekolah harus membuat keputusan, mengatur skala prioritas disamping harus menyediakan lingkungan kerja yang profesional bagi guru, dan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan serta keyakinan masyarakat tentang sekolah/pendidikan. Kepala sekolah harus tampil sebagai koordinator dari sejumlah orang yang mewakili berbagai kelompok yang berbeda di dalam masyarakat sekolah dan secara profesional harus terlibat di dalam setiap proses perubahan disekolah melalui implementasi prinsip-prinsip pengelolaan kualitas total dengan menciptakan kompetisi dan penghargaan didalam sekolah itu sendiri maupun sekolah lain.

Dalam konsep MBS/MBM, otonomisasi pengelolaan sekolah diberikan secara luas kepada kepala madrasah dalam menyelenggarakan kegiatan pendidikan, termasuk mengatur dan melaksanakan berbagai kebijakan secara luas (Imam Machali dan Ara Hidayat, 2018 : 57-59).

Sufyarma Marsidin (2003) mengemukakan bahwa manajemen merupakan sumber daya yang efektif untuk mencapai sasaran. Kata “berbasis” memiliki kata dasar “basis” yang berarti dasar atau asas. Kata “sekolah” dapat diartikan sebagai lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberi pelajaran. Berdasarkan makna leksikal tersebut MBS dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia dalam membantu proses pembelajaran yang berasaskan pada sekolah itu sendiri.

Nurkolis (2003) MBS adalah salah satu bentuk reformasi pendidikan di

bidang manajemen sekolah. Tujuannya ialah untuk memperbaiki pendidikan terutama yang berkaitan dengan lingkungan belajar dan mengajar bagi siswa. Menurut Brown (1990) dengan adanya MBS, sekolah tidak lagi menjadi pelaksana kebijakan tetapi memiliki kebijakan sendiri untuk kemajuan peningkatan mutu pendidikan pada tingkat sekolah tersebut.

Enco Mulyasa (2003) MBS merupakan konsep yang menawarkan otonomi kepada sekolah. Dengan otonomi ini sekolah diharapkan akan dapat menentukan kebijakan sendiri untuk meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan. Dengan cara demikian keinginan masyarakat setempat dapat dikoordinasikan dengan pihak sekolah. Di samping itu kerja sama antara sekolah, masyarakat dan pemerintah diharapkan pula dapat terjalin dengan erat.

Badan Penyehatan Perbankan Nasional dan Bank Dunia (1999) mengatakan bahwa MBS merupakan alternatif bentuk sekolah dalam program desentralisasi di bidang pendidikan. Bentuk ini ditandai oleh otonomi luas di tingkat sekolah dan partisipasi masyarakat dalam rangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi tersebut diberikan agar sekolah dapat lebih leluasa mengelola sumber daya yang ada dengan mengalokasikannya sesuai prioritas kebutuhan serta tanggap terhadap kebutuhan masyarakat setempat.

Nanang Fattah (2003), sebagai sebuah pendekatan, MBS bertujuan untuk merencanakan kembali pengelolaan sekolah. Dengan cara ini kekuasaan diserahkan kepada kepala sekolah. Dengan cara ini pula partisipasi masyarakat dapat pula ditingkatkan sebagai upaya perbaikan kinerja komponen sekolah. Termasuk ke dalam komponen sekolah adalah kepala sekolah, guru, siswa, orang tua siswa dan anggota masyarakat sekitar.

Mesiono (2018 : 19), MBS adalah suatu bentuk desentralisasi yang memandang sekolah sebagai suatu unit dasar pengembangan dan bergantung pada redistribusi otoritas pengambilan keputusan. Dalam manajemen berbasis sekolah wilayah sekolah bukan kepala sampai pagar sekolah dengan anggota keluarganya yang terdiri dari atas kepala sekolah, guru, karyawann dan siswa, tetapi meliputi sampai lingkungan masyarakat setempat. Anggota organisasinya pun tidak terbatas pada warga masyarakat local, tetapi siapa saja yang

mempunyai kepentingan terhadap urusan sekolah meliputi berdomisili sangat jauh dari sekolah.

Manajemen Berbasis Sekolah adalah manajemen sekolah yang dilaksanakan dengan memberikan kewenangan kepada kepala sekolah untuk memanfaatkan seluruh sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal. Jadi MBS dapat dimanfaatkan kepala sekolah dalam era otonomi pendidikan dalam mengantisipasi kompotisi pengembangan SDM antar daerah dan antar sekolah. Sekolah memiliki otonomi yang lebih besar, partisipasi masyarakat ditingkatkan melalui kepemimpinan kepala sekolah bekerja sama dengan komite sekolah.

Manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah serangkaian kegiatan yang melibatkan banyak orang pada suatu sekolah dalam pembuatan keputusan. MBS dimulai dengan desentralisasi, delegasi kekuatan tertentu dari pusat ke sekolah yang meliputi jangkauan kekuasaan, dari yang kecil, yang terbatas, sampai yang mencakup semua hal.

MBS merupakan suatu model manajemen. Model ini memberikan otonomi atau kemandirian yang lebih besar kepada sekolah. Model ini juga mendorong tumbuhnya pengambilan keputusan partisipatif. Hal ini melibatkan secara langsung semua warga sekolah sesuai standar mutu yang berkaitan dengan kebutuhan sarana prasarana, fasilitas sekolah, peningkatan kualitas kurikuler dan pertumbuhan jabatan guru. Dalam mengambil keputusan sekolah perlu dilibatkan secara langsung semua warga sekolah yaitu guru, siswa, kepala sekolah, staf tata usaha, orang tua siswa, dan masyarakat yang berhubungan dengan program sekolah.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa MBS ialah otoritas pengelolaan sekolah yang melibatkan seluruh komponen sekolah dari guru, karyawann, siswa, orang tua siswa hingga masyarakat dan lingkungan setempat yang berorientasi dalam pengambilan keputusan yang bertujuan untuk pengembangan dan peningkatan mutu sekolah.

2. Landasan Yuridis Implementasi MBM

Implementasi MBM berlandaskan dan dijamin oleh perundang-undangan sebagai berikut (Rohiat, 2010:51):

1. UU NO. 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pasal 5 ayat 1 “pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standard pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah”;
2. UU No. 25 tahun 2000 tentang program pembangunan nasional tahun 2000-2004 pada bab VII tentang bagian program pembangunan bidang pendidikan, khususnya sasaran,, yaitu “terwujudnya manajemen pendidikan yang berbasis pada sekolah dan masyarakat (*school community based management*)”;
3. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No 44 Tahun 2002 tentang pembentukan dewan pendidikan dan komite sekolah;
4. Kemendiknas Nomor 087 Tahun 2004 tentang standard Akreditasi Sekolah, khususnya tentang manajemen berbasis sekolah;
5. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang standard nasional pendidikan, khususnya standard pengelolaan sekolah, yaitu manajemen berbasis sekolah.

3. Prinsip MBM

Ada empat prinsip (Imam Machali dan Ara Hidayat, 2018 : 59-60) dalam manajemen berbasis madrasah sebagai bentuk implementasi otonomi daerah bidang pendidikan yang menjadi landasan dalam menerjemahkan konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah sesuai dengan tujuannya, yaitu otonomi, fleksibilitas, partisipasi dan inisiatif.

- a. Otonomi diartikan sebagai kemandirian yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri (pengelolaan mandiri). Dalam hal prinsip pengelolaan mandiri dibedakan dari pandangan yang menganggap sekolah hanya sebagai satuan organisasi pelaksana yang hanya melaksanakan segala sesuatu berdasarkan pengarahan, petunjuk, dan instruksi dari atas atau dari luar. Kemandirian dalam program dan

pendanaan merupakan tolak ukur utama kemandirian sekolah. Pada gilirannya, kemandirian yang berlangsung secara terus-menerus akan menjamin kelangsungan hidup dan perkembangan sekolah menurut prakasa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku. Tentu saja kemandirian yang dimaksud harus didukung oleh sejumlah kemampuan, yaitu kemampuan mengambil keputusan yang terbaik, kemampuan berdemokrasi/menghargai perbedaan pendapat, kemampuan memobilisasi sumber daya, kemampuan memilih cara pelaksanaan yang terbaik, kemampuan berkomunikasi dengan cara yang efektif, kemampuan memecahkan persoalan-persoalan sekolah, kemampuan adaptif dan antisipatif, kemampuan bersinergi dan berkolaborasi, serta kemampuan memenuhi kebutuhan sendiri;

- b. Fleksibelitas yang dapat diartikan sebagai keluwesan-keluwesannya yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumber daya sekolah seoptimal mungkin untuk meningkatkan mutu sekolah. Dengan keluwesan sekolah yang lebih besar, sekolah akan lebih lincah dan tidak harus menunggu arahan dari atasannya untuk mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya. Dengan prinsip fleksibelitas ini, sekolah akan lebih responsif dan lebih cepat dalam menanggapi segala tantangan yang dihadapi. Seperti pada prinsip otonomi di atas, prinsip fleksibelitas yang dimaksud tetap mengacu pada kebijakan, peraturan, dan perundang-undangan yang berlaku. Program dan penyusunan RAPBS akan berbeda antara sekolah yang satu dan sekolah lainnya, bahkan ketika alokasi anggaran yang dimiliki sekolah jumlahnya sama, tetapi penekanan dan pemilihan prioritas dapat berbeda. Prinsip ini membuka kesempatan bagi kreativitas dan efisiensi pengelolaan sekolah, terutama proses pembelajaran yang aktif, kreatif, dan menyenangkan;
- c. Partisipasi adalah penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis. Warga sekolah (guru, siswa, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa,

tokoh masyarakat, ilmuwan, usahawan, dan sebagainya) didorong untuk terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan, mulai dari pengambilan keputusan, pelaksanaan dan evaluasi pendidikan yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa jika seseorang dilibatkan (berpartisipasi) dalam penyelenggaraan pendidikan, maka yang bersangkutan akan mempunyai “rasa memiliki” terhadap sekolah, sehingga yang bersangkutan juga akan bertanggung jawab dan berdedikasi dalam mencapai tujuan sekolah. Makin besar tingkat partisipasi, makin besar pula rasa memiliki; maka besar memiliki, makin besar pula rasa tanggung jawab; dan makin besar rasa tanggung jawab, makin besar pula dedikasinya. Pelibatan warga sekolah dalam penyelenggaraan sekolah harus mempertimbangkan keahlian, batas wewenang, dan relevansinya dengan tujuan partisipasi. Peningkatan partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan sekolah akan mampu menciptakan: (a) keterbukaan (transparansi); (b) kerja sama yang kuat; (c) akuntabilitas; dan (d) demokrasi pendidikan;

- d. Inisiatif didasarkan atas konsepsi bahwa manusia bukanlah sumber daya yang statis, melainkan dinamis. Oleh karena itu, potensi sumber daya manusia harus selalu digali, ditemukan, dan kemudian dikembangkan. Dengan demikian, lembaga pendidikan harus menggunakan pendekatan pengembangan sumber daya manusia (*human resourcer development*) yang memiliki konotasi dinamis dan menganggap serta memperlakukan manusia di sekolah sebagai aset yang sangat penting dan memiliki potensi untuk terus dikembangkan. Prinsip tersebut menunjukkan pentingnya faktor manusia pada efektifitas organisasi. Perspektif sumber daya manusia menekankan bahwa orang adalah sumber daya berharga di didalam organisasi sehingga butir utama manajemen adalah mengembangkan sumber daya manusia di dalam sekolah untuk berinisiatif. Berdasarkan perspektif ini maka MBS/MBM bertujuan membangun lingkungan yang sesuai untuk warga sekolah agar dapat

bekerja dengan baik dan mengembangkan potensinya.

MBS diharapkan dapat menjadi langkah sekolah dalam mengelola sekolah dengan lebih luwes dan fleksibel. Sehingga kerja sama akan terbentuk kuat dengan berfokus pada sasaran yang ingin dicapai bersama-sama.

4. Tujuan Dan Manfaat MBM

Implementasi pengelolaan pendidikan dengan model MBS/MBM bertujuan untuk meningkatkan *efisiensi*, *mutu* dan *pemerataan pendidikan*. Peningkatan efisiensi terutama diperoleh dari kekeluasaan yang diberikan untuk mengelola sumber daya partisipasi masyarakat dan menyederhanakan birokrasi. Kemudian peningkatan mutu dapat diperoleh, diantara lain melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah, berlakunya sistem intensif serta disintensif. Sedang, peningkatan pemerataan bisa diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih bisa berkonsentrasi pada kelompok tertentu. Hal ini dimungkinkan karena pada sebagian masyarakat tumbuh rasa kepemilikan yang tinggi terhadap sekolah.

Di antara manfaat model MBS/MBM adalah memberikan kebebasan dan 'kekuasaan' yang besar kepada sekolah, yang tentu saja disertai dengan seperangkat tanggung jawab. Pemberian otonomi kepada sekolah mengindikasikan sebuah tanggung jawab pengelolaan sumber daya pengembangan dan strategi peningkatan mutu yang sesuai dengan kondisi setempat. Dengan pola ini juga, madrasah dapat lebih memperhatikan kesejahteraan guru, sehingga ia lebih dapat berkonsentrasi pada tugas dan bertanggung jawab terhadap tugas yang dibebankan kepadanya.

Pemberian kesempatan kepada sekolah/guru untuk menyusun kurikulum; guru dituntut bahwa didorong untuk berinovasi, dengan melakukan eksperimen-eksperimen dilingkungan sekolahnya. Melalui penyusunan kurikulum efektif, rasa tanggap sekolah terhadap kebutuhan setempat meningkatkan dan menjamin layanan pendidikan sesuai dengan tuntutan peserta didik dan masyarakat sekolah. Adanya kontrol dari masyarakat dan *monitoring*

dari pemerintah; pengelolaan sekolah menjadi lebih akuntabel, transparan, egaliter dan demokratis, serta menghapuskan monopoli dalam pengelolaan pendidikan, dengan demikian, pola pengelolaan pendidikan MBS/MBM merupakan pola pengelolaan pendidikan yang mendorong profesionalisme guru dan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di lembaga pendidikan sekolah (Imam Machali dan Ara Hidayat, 2018 : 60-61).

5. Pentingnya MBM

MBS memandang sekolah sebagai suatu lembaga yang harus dikembangkan. Perkembangan ini dilihat dari prestasi kerja sekolah. Oleh karena itu semua kegiatan program sekolah ditujukan untuk memberikan pelayanan kepada siswa secara optimal. Nanang Fattah (2003) mengemukakan bahwa MBS berorientasi pada pelibatan akar sekolah secara lebih luas untuk memperbaiki kinerja sekolah. Menurut Syaiful Sagala (2004) MBS penting artinya untuk meningkatkan mutu pendidikan dan kinerja sekolah. Hal ini dimungkinkan demikian karena MBS memiliki potensi menciptakan pengelolaan sekolah secara profesional dan lebih unggul. Potensi ini didukung oleh faktor informasi, pengetahuan, keterampilan dan insentif yang berorientasi pada mutu, efektifitas, efisiensi dan kemandirian. Nurkolis (2003) mengatakan bahwa MBS penting untuk mendorong semua warga sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.

Disimpulkan bahwa MBS penting artinya untuk meningkatkan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi itu diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan sekolah, peningkatan profesional guru dan kepala sekolah, adanya badan hukum sebagai kontrol serta hal lainnya yang menumbuhkembangkan suasana yang kondusif. Peningkatan pemerataan antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah berkonsentrasi pada kelompok tertentu. Hal ini dimungkinkan karena dalam diri sebagian masyarakat tumbuh rasa kepemilikan yang tinggi terhadap

sekolah.

6. Karakteristik MBM

MBS memiliki karakteristik yang sama dengan karakteristik sekolah efektif. Nurkolis (2003) mengemukakan delapan karakteristik MBS berkenaan dengan: misi sekolah, hakikat aktifitas sekolah, strategi manajemen, penggunaan sumber daya, perbedaan-perbedaan peran, hubungan antara manusia, kualitas administrator, dan indikator-indikator efektifitas. Menurut Syaiful Sagala (2004: 136–137) terdapat tujuh hal yang menjadi ciri MBS yaitu:

- a. Memiliki output (prestasi pembelajaran dan manajemen sekolah yang efektif) yang diperoleh sebagaimana diharapkan yakni mampu menjawab kebutuhan sebagai tenaga menengah di Dunia Usaha/Dunia Industri. Komponen output pada dasarnya menilai kinerja siswa apakah sasaran atau program sekolah yang telah ditetapkan sekolah telah tercapai dan ditunjukkan dengan hasil prestasi siswa;
- b. Menciptakan proses belajar-mengajar tinggi yang dapat memaksimalkan waktu, media yang tersedia. Komponen proses merupakan bahagian yang berhubungan dengan pengolahan input sesuai dengan apa yang seharusnya;
- c. Menempatkan peran kepala sekolah yang sedemikian rupa sehingga hasil dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyelaraskan semua sumber daya pendidikan yang tersedia. Hal ini bisa terjadi karena kepala sekolah seorang menejer yang bertanggung jawab besar, mempunyai kewenangan besar untuk pencapaian tujuan sekolah;
- d. Menciptakan lingkungan dan iklim belajar yang aman, tertib dan nyaman sehingga manajemen sekolah lebih efektif. Dengan lingkungan yang didalamnya terdapat dinamika belajar yang kondusif memungkinkan siswa dan guru mudah diajak berpartisipasi terhadap kemajuan sekolah;
- e. Mengembangkan kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi, kinerja, hubungan kerja dan imbalan jasa tenaga kependidikan dan guru.

Dengan desain demikian masing-masing mampu menjalankan tugasnya dengan baik. Dikatakan demikian karena mereka merasa dihargai, dibutuhkan dan diperhatikan;

- f. Menyampaikan pertanggung jawaban sekolah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan kepada publik;
- g. Menyesuaikan pengelolaan dan penggunaan anggaran yang sepantasnya dilakukan oleh sekolah dengan kebutuhan. Pengelolaan pembiayaan dan anggaran dalam rangka menempatkan prioritas pada kebutuhan yang berhubungan langsung dengan peningkatan hasil belajar dan penggunaannya yang efektif dan efisien.

MBS memiliki karakteristik dalam hal keluaran, efektifitas pembelajaran, peranan semua *stakeholder*, lingkungan dan iklim belajar, penggunaan sumber daya, pertanggung jawaban sekolah dan pengelolaan penggunaan anggaran sekolah.

7. Pelaksanaan MBM

Pelaksanaan MBS membutuhkan strategi, tahapan dan perangkat. Sufyarma Marsidin (2003:90) mengatakan bahwa untuk melaksanakan MBS diperlukan pertimbangan seperti berikut:

- a. Sekolah mempunyai kemampuan menampilkan pengelolaan sumber daya secara transparan, demokratis, tanpa monopoli dan bertanggung jawab terhadap masyarakat maupun pemerintah. Sekolah semestinya mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas dalam pengelolaan MBS sebab sekolah pengambil keputusan dalam penentuan kebijakan lembaga;
- b. Pemerintah berperan dalam merumuskan dan menjadikan kebijaksanaan pendidikan sebagai prioritas nasional dan kemudian menjabarkannya sesuai dengan potensi dan lingkungan sekolah;
- c. Dewan sekolah dibentuk dengan anggotanya yang terdiri dari kepala sekolah, guru, orang tua, peserta didik dan masyarakat. Dewan sekolah ini berfungsi antara lain merencanakan, mengambil keputusan dan

- mengawasi serta membantu sekolah dalam pengelolaan dan proses kegiatan belajar peserta didik;
- d. Perilaku kepala sekolah, guru dan tenaga administrasi yang ditentukan tampil semakin lebih profesional dan manajerial dalam pengoperasian sekolah;
 - e. Profesionalisme dan kemampuan manajerial yang terkait dengan MBS ditingkatkan dengan mengadakan pelatihan dan pemyarakatan MBS;
 - f. MBS yang efektif dapat dilihat dari indikator-indikatornya: optimalisasi kinerja organisasi sekolah, proses pembelajaran, pengelolaan sumber daya manusia dan administrasi.

Syaiful Sagala (2004) menyatakan bahwa sebagai pandangan baru, MBS memerlukan perangkat dan strategi dalam pelaksanaannya. Kemudian Nanang Fattah (2003) mengatakan bahwa pelaksanaan MBS memerlukan strategi, tahapan dan perangkat yang tepat dalam pelaksanaannya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan MBS akan dapat dilihat dari berbagai aspek seperti strategi, tahapan dan perangkat pelaksanaan. Berikut ketiga aspek tersebut akan diuraikan.

8. Strategi Pelaksanaan MBM

Strategi setiap organisasi diarahkan atau dijalankan sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Tetapi sering kali terjadi visi dan misi itu tidak konsisten dengan tujuan dan sasaran. Akibatnya organisasi itu digerakkan hampir tanpa arah yang jelas sehingga tidak memperoleh mutu yang memadai.

Syaiful Sagala (2004:141) MBS memerlukan strategi seperti berikut:

- a. Pelaksanaan program sekolah dilaksanakan sesuai dengan visi dan misi yang konsisten terhadap tujuan dan sasaran. Sehingga menggambarkan profil sekolah yang diinginkan pada masa yang akan datang serta memuat tentang peluang tantangan yang akan terjadi pada masa yang akan datang;
- b. Perluasan mitra sekolah dengan melibatkan sektor lain, misalnya pimpinan masyarakat, sektor swasta dan Lembaga Sosial Masyarakat

(LSM). Membangun jaringan sekolah dengan unsur-unsur yang berperan aktif dalam peningkatan maupun penjaluran tamatan lembaga pendidikan yang akan dihasilkan;

- c. Pendefinisian kembali pola hubungan antar mitra sehingga terbangun sinergi sekolah dengan tuntutan mitra sekolah;
- d. Saling pertukaran pengalaman dan perkuatan jaringan antar sistem dan antar sekolah;
- e. Pertegasan tugas dan fungsi setiap tingkat dalam sistem batas-batas kewenangan dan akuntabilitas masing-masing pelaku pada setiap tingkat.
- f. Penciptaan perangkat-perangkat yang diperlukan untuk pelaksanaan;
- g. Pemenuhan kebutuhan informasi untuk sekolah dan pendistribusian kewenangan, tanggung jawab dan sumber daya ke tingkat supordinasi.

Nurkolis (2003:132-134) menyatakan bahwa pelaksanaan MBS akan berhasil melalui strategi-strategi berikut :

- a. Otonomi dalam empat hal yaitu: kekuasaan dan kewenangan, pengembangan dan kesinambungan pengetahuan dan keterampilan akses informasi ke segala bagian dan pemberian penghargaan kepada setiap pihak yang berhasil;
- b. Peran serta masyarakat secara aktif dalam hal pembiayaan, proses pengambilan keputusan terhadap kurikulum instruksional serta non instruksional. Sekolah harus banyak mengajak lingkungan dalam mengelola sekolah karena bagaimanapun sekolah adalah bagian dari masyarakat luas;
- c. Kepemimpinan sekolah yang kuat sehingga mampu menggerakkan dan mendayagunakan setiap sumber daya sekolah secara efektif. Dengan kata lain kepala sekolah harus menjadi inspirasi atas pembangunan dan pengembangan sekolah secara umum;
- d. Proses pengambilan keputusan yang demokratis dalam kehidupan sekolah yang aktif;
- e. Pemahaman semua pihak terhadap peran dan tanggung jawab masing-masing secara sungguh-sungguh;

- f. Bimbingan dari dinas pendidikan terkait sehingga mampu mendorong proses pendidikan di sekolah secara efektif dan efisien;
- g. Transparansi akuntabilitas sekolah yang minimal diwujudkan dalam laporan pertanggung jawaban setiap tahunnya;
- h. Implementasi MBS yang diawali dengan sosialisasi konsep, dilanjutkan dengan identifikasi peran masing-masing kelembagaan melalui pelatihan-pelatihan terhadap, implementasi proses pembelajaran, evaluasi pelaksanaan di lapangan dan perbaikan-perbaikan.

Slamet PH (2001:135) pelaksanaan MBS merupakan proses yang berlangsung secara terus-menerus. Di samping itu kegiatan ini melibatkan semua unsur yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Karena itu strategi yang ditempuh adalah dengan menempuh langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Mensosialisasikan konsep MBS ke seluruh warga sekolah melalui seminar, diskusi, forum, dan media massa. Dalam sosialisasi ini hendaknya juga perlu dipahami sistem, budaya dan sumber daya sekolah;
- b. Melaksanakan analisis sekolah dan luar sekolah. Hasilnya berupa tantangan nyata harus dihadapi oleh sekolah dalam upaya mengubah manajemen berbasis pusat ke MBS. Tantangannya adalah selisih dari keadaan sekarang dengan keadaan yang diinginkan;
- c. Merumuskan tujuan situasional yang akan dicapai dari pelaksanaan MBS. Tujuan ini di dasarkan pada tantangan yang dihadapi. Kriteria ini akan digunakan sebagai standar untuk mengukur tingkat kesiapan fungsi dan faktor-faktornya;
- d. Mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Fungsi-fungsi dimaksud. Meliputi aspek non kependidikan, pengembangan siswa, pengembangan iklim sekolah, pengembangan hubungan sekolah dengan masyarakat, fasilitas dan fungsi-fungsi lainnya;

- e. Menentukan tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya melalui analisis *strength, weaknesses, opportunity, threat* (SWOT);
- f. Memilih langkah-langkah pemecahan persoalan berupa tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi yang siap;
- g. Membuat rencana jangka pendek, menengah dan panjang beserta program-programnya untuk merealisasikannya rencana tersebut;
- h. Melaksanakan program untuk merealisasikan rencana MBS jangka pendek;
- i. Melakukan pemantauan proses dan evaluasi hasil MBS.

9. Perangkat Pelaksanaan MBM

Perangkat MBS utama adalah rencana sekolah. Nanang Fattah (2003:41) menyatakan bahwa efektifitas MBS memerlukan perangkat pelaksanaan yang mencakup:

- a. Kesiapan sumber daya manusia. Untuk mempersiapkan SDM dapat dipersiapkan dalam bentuk sosialisasi melalui media massa, forum-forum ilmiah, pelatihan yang melibatkan bagi kepala sekolah, pengawas, guru dan unsur lain yang terkait dan penguji coba dengan memilih daerah dan sekolah yang memiliki kriteria-kriteria sebagai uji coba MBS;
- b. Tingkat kemampuan sekolah. Kemampuan ini dikaitkan dengan manajemen yang dikategorikan dengan kemampuan tinggi, menengah dan rendah. Kemudian kriteria kemampuan juga dikaitkan dengan pendapatan tinggi, menengah dan rendah;
- c. Peraturan yang berhubungan dengan pedoman pelaksanaan. Termasuk di dalamnya pedoman dari pusat. Pedoman ini terdiri dari seperangkat peraturan yang diperlukan untuk pelaksanaan otonomi pada masing-masing unsur pedoman pelaksanaan MBS dirumuskan sedemikian rupa sehingga mencakup kerangka nasional dan otonomi daerah;
- d. Rencana sekolah. Rencana ini memuat materi tentang visi dan misi sekolah, tujuan, nilai-nilai nasional dan lokal serta prioritas program;
- e. Rencana pembiayaan. Rencana ini terdiri dari sumber-sumber dana.

Dari pemerintah, orang tua murid dan masyarakat. Dengan demikian rencana keuangan harus memuatkan rencana penerimaan dan rencana pengeluaran;

- f. Monitoring dan evaluasi. Kegiatan ini menghasilkan laporan tahunan yang berisikan laporan sekolah dan dewan sekolah tentang pelaksanaan kegiatan berdasarkan rencana atau program. Adapun yang perlu dievaluasi yaitu konteks, input, proses, output dan outcome;

Laporan sekolah dan dewan sekolah bersama-sama menyusun laporan. Laporan berisi kemajuan dan kegagalan serta hambatan yang dihadapi dengan melampirkan data hasil monitoring dan evaluasi, baik secara internal maupun eksternal. Laporan setiap pelaksanaan kegiatan sekolah sebagai bentuk pertanggung jawaban sekolah terhadap pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan. Dan menemukan solusi terhadap kelemahan-kelemahan yang mesti diperbaiki.

10. Tantangan Implementasi MBM

Menurut Umaedi dalam Mesiono (2018:40) sedikitnya ada tiga tantangan yang dihadapi oleh sekolah untuk melaksanakan manajemen berbasis sekolah yaitu:

- a. Kemampuan Sekolah (*Capacity Building*).

Tantangan utama pelaksanaan manajemen pendidikan berbasis sekolah ialah rendahnya kemampuan sekolah untuk melaksanakan manajemen ini, karena kurangnya sumber daya pendidikan. Sebagaimana telah dijelaskan, keberhasilan manajemen ini sangat bergantung pada factor *leadership* dan ketersediaan *resources* yang memadai. Namun harus diakui, kemampuan rata-rata kepemimpinan kepala sekolah dewasa ini merupakan masalah yang paling utama dalam manajemen pendidikan. Sementara sumber daya pendidikan yang lain, seperti pembiayaan dan sarana prasarana pendidikan jauh dari standard minimal yang diperlukan sekolah untuk bisa beroperasi secara optimal.

Untuk mengatasi masalah *capacity building* tersebut diatas maka diperlukan seleksi kepala sekolah secara ketat, peningkatan kemampuan

manajemen kepala sekolah secara profesional, serta uji profesi dan sertifikasi kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah secara berkala. Sementara itu, pembiayaan dan sarana prasarana pendidikan perlu dipenuhi oleh pemerintah sesuai dengan standard minimal yang ditetapkan. Kekurangan sumber daya lainnya perlu diupayakan oleh sekolah melalui kegiatan-kegiatan produktif dan dukungan masyarakat setempat.

b. Transparansi Manajemen

Tantangan kedua adalah bagaimana menciptakan iklim dan budaya keterbukaan (transparansi) dalam manajemen sekolah. Telah menjadi pengetahuan umum, bahwa manajemen sekolah khususnya yang berkaitan dengan perencanaan dan penggunaan biaya pendidikan amat tertutup. Hanya kepala sekolah yang dan bendaharawan sekolah yang mengetahui seberapa besar dana yang terhimpun sekolah baik dari pemerintah pusat (rutin dan pembangunan), pemerintah daerah, maupun dari masyarakat. Mereka juga yang mengetahui untuk apa dana tersebut dibelanjakan dan bagaimana dipertanggung jawabkan.

Untuk mengetahui tantangan ini maka transparansi manajemen adalah suatu keharusan dan menjadi alat control utama dan pertama dalam pelaksanaan Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah: kepala sekolah, guru, tenaga lainnya, orang tua, dan masyarakat, mempunyai akses yang sama untuk memperoleh informasi yang benar tentang pengelolaan sumber daya pendidikan. Dengan demikian setiap unsur dapat melakukan control terhadap penyelenggaraan pendidikan, sehingga berbagai penyimpangan dapat dicegah dan target tercapai.

c. Akuntabilitas

Tantangan ketiga adalah seberapa jauh pertanggung jawaban sekolah terhadap kegiatan dan hasil pendidikan yang telah dicapai. Masalah akuntabilitas selama ini hampir tidak mendapat perhatian. Apakah suatu kinerja sekolah menunjukkan suatu prestasi atau tidak, sekolah tidak memperoleh penghargaan atau sanksi apa-apa. Sehingga yang terjadi, sekolah hanya melaksanakan rutinitas sepanjang tahun dan selama bertahun-tahun tanpa target yang jelas. Karena

Manajemen Berbasis Sekolah memberikan kewenangan dan tanggung jawab yang cukup besar dalam penyelenggaraan pendidikan, maka sekolah perlu mempertanggung jawabkan proses dan hasil pendidikan yang telah dicapai kepada *stakeholder* pendidikan.

Akuntabilitas adalah bentuk pertanggung jawaban yang harus dilakukan sekolah terhadap keberhasilan penyelenggaraan pendidikan yang telah dilaksanakan. Akuntabilitas ini berbentuk laporan prestasi yang dicapai baik kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah. Dalam rangka pelaksanaan konsep manajemen, strategi yang dapat dilaksanakan oleh sekolah antara lain meliputi evaluasi diri untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan sekolah dan hasil evaluasi tersebut, sekolah bersama-sama orang tua dan masyarakat menentukan visi dan misi sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan atau merumuskan mutu yang diharapkan dan dilanjutkan dengan menyusun rencana program sekolah termasuk pembiayaannya, dengan mengacu kepada skala prioritas dan kebijakan nasional sesuai dengan kondisi sekolah dan sumber daya yang tersedia.

D. Penelitian Terdahulu

Untuk lebih memahami penelitian ini, peneliti mencantumkan beberapa penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti lain. Hal ini bertujuan untuk mengetahui fokus dan posisi penelitian sehingga berbeda dengan penelitian sebelumnya. Berikut beberapa penelitian yang peneliti anggap memiliki kesamaan dan senada dengan penelitian ini, antara lain sebagai berikut:

1. Abd. Muhaemin Yahya. Penelitian ini mengkaji tentang Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah Di SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kec. Tombolo Pao Kab. Gowa. Metode penelitian yang digunakan ialah penelitian kualitatif dan menggunakan empat pendekatan yang berupa pendekatan paedagogis, pendekatan sosiologis, pendekatan yuridis dan pendekatan psikologis. Hasil penelitian ini merupakan kondisi obyektif implementasi manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao kecamatan Tombolo Pao Kab. Gowa.

Kepala sekolah sudah mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah tetapi dalam pelaksanaannya belum sepenuhnya dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah. Pelaksanaan tugasnya sebagai kepala sekolah untuk mensukseskan SMP Negeri 2 Tombolo Pao sebagai lembaga pendidikan masih perlu perbaikan dan peningkatan mutu guru dan kerja sama yang baik dengan mitra sekolah. Kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao yaitu: a. Kurangnya sarana dan prasarana pendidikan; b. Kurangnya kompetensi guru; c. Kurangnya dukungan orang tua siswa dalam meningkatkan mutu pendidikan; d. Kurangnya sosialisasi implementasi manajemen berbasis sekolah secara intensif dan maksimal; e. Kurangnya guru yang menguasai teknologi. Strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kec. Tombolo Pao Kab. Gowa yaitu: a. Kepala sekolah bekerja sama dengan instansi terkait untuk pengadaan sarana dan prasarana; b. Kepala sekolah meningkatkan Kompetensi Guru dengan mengikutkan guru-guru dalam pelatihan; c. Kepala sekolah bekerja sama dengan orang tua untuk meningkatkan mutu pendidikan; d. Kepala sekolah mensosialisasikan manajemen berbasis sekolah secara maksimal;

2. Lalu Mathlul Anwar, dkk. Penelitian ini mengkaji tentang *Application of Madrasah Based Management in Improving the Quality of Aliyah Madrasah Education*. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menggambarkan langkah-langkah untuk mengimplementasikan manajemen berbasis madrasah, menggambarkan bentuk partisipasi masyarakat dalam berkontribusi untuk meningkatkan kualitas madrasah, mengidentifikasi dan menggambarkan upaya madrasah untuk memastikan komunikasi yang efektif antara sekolah dan masyarakat dan menggambarkan hasil peningkatan kualitas pendidikan madrasah. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif melalui analisis deskriptif. Subjek penelitian adalah kepala

madrasah, guru, komite sekolah, siswa dan masyarakat. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik pemeriksaan validitas data dengan triangulasi meliputi kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Teknik analisis data menggunakan data metode reduksi, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil analisis data menunjukkan bahwa implementasi manajemen berbasis madrasah tidak terlepas dari faktor-faktor yang dapat mendukung dan menghambat proses implementasi. Partisipasi masyarakat dalam pengembangan manajemen berbasis madrasah dapat tumbuh dan berkembang dalam kondisi keterbukaan karena rasa saling percaya antara madrasah dan masyarakat. Salah satu upaya komite madrasah dalam mengeksplorasi partisipasi masyarakat di Indonesia. Pengembangan madrasah perlu mendapatkan dukungan dari semua komponen pendidikan, baik guru, madrasah kepala sekolah, siswa, orang tua / wali siswa, masyarakat, dan Madrasah Aliyah Al-Aziziyah. Oleh karena itu kita perlu kerja sama dan koordinasi yang erat antara komponen pendidikan sehingga upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang dilakukan dapat efektif dan efisien;

3. Ahmad Zaini Aziz. Penelitian ini mengkaji tentang Manajemen Berbasis Madrasah: Alternatif Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah. Penelitian ini berfokus untuk mengungkapkan persoalan inti yang ada di Madrasah sebagai akar penghambat dalam peningkatan mutu madrasah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa madrasah dihadapkan pada posisi yang dilematis sebagai lembaga pendidikan. Sebagai lembaga pendidikan semestinya madrasah diberikan kewenangan yang luas dalam pengelolaan madrasah, terlebih saat ini adalah era otonomi daerah. Pada era otonomi daerah saat ini salah satu konsep yang dapat diterapkan untuk meningkatkan mutu pendidikan adalah dengan manajemen berbasis sekolah. MBS merupakan strategi untuk mewujudkan sekolah menjadi lebih bermutu dengan memberikan wewenang yang luas kepada madrasah. Walaupun madrasah berada di bawah naungan departemen agama

namun konsep MBS tetap diimplementasikan berdasarkan atas kesesuaian MBS sebagai strategi mengatasi masalah madrasah. Implementasi manajemen berbasis madrasah dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam;

4. Lailatul Munawwaroh & Fitratul Isma. Kajian ini berfokus tentang Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah dalam Peningkatan Mutu Madrasah (Studi Kasus di MI Maarif Gondosuli Muntilan). Kajian ini bertujuan mengetahui implementasi MBM di MI Maarif Gondosuli. Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dengan teknik pengambilan data wawancara, dokumentasi, observasi. Teknik analisis data yakni dengan reduksi, verifikasi dan penyajian data. Hasil kajian menunjukkan kegiatan MBM diawali dengan perumusan visi dan misi madrasah oleh para tim pengembang. Pertemuan dengan wali murid yakni setiap awal tahun ajaran baru, setelah PTS dan PAS, dan khusus untuk wali murid kelas enam setiap hari jumat. Melakukan evaluasi supervisi pengelolaan akademik. Perencanaan pengembangan sarana dan prasarana pendidikan di antaranya: 1) mengusulkan penambahan sarana dan prasarana, 2) melaksanakan perawatan terhadap sarana dan prasarana yang tersedia. Perencanaan pengembangan pembiayaan dan keuangan sekolah di antaranya: 1) penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah (RKAM) dengan melibatkan warga madrasah, 2) membuat usulan penambahan biaya operasional sekolah, 3) membuat laporan pertanggung jawaban penggunaan anggaran madrasah, 4) penyusunan administrasi penggunaan keuangan sekolah;
5. Drianah. Penelitian ini mengkaji tentang Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Nurul Ulum Karangasawah Tonjong Brebes. Metode penelitian kualitatif dengan pendekatan penelitian fenomenologi yaitu berupaya menganalisis secara deskriptif dan intrefektif tentang segala kesadaran manusia dan pengalamannya baik dalam aspek inderawi, konseptual, moral, estesis dan religius. Hasil penelitian Manajemen

Berbasis Madrasah (MBM) di MTs Nurul Ulum Karangasawah dilakukan melalui beberapa tahapan diantaranya perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi semua program kerja madrasah. Adapun peran masyarakat dapat terlihat dari animo masyarakat serta keterlibatan masyarakat dalam beberapa kegiatan madrasah, sehingga segala program yang dilaksanakan di MTs Nurul Ulum karangsawah dapat terlaksana dengan baik, hal ini disebabkan semua warga madrasah senantiasa mendukungnya;

6. Dermawati Purba. Mengkaji tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah. Metode penelitian ialah penelitian kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan implementasi kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah berjalan dengan baik, sehingga diharapkan peningkatan kualitas dan kuantitas Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah. Kedua pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah sangat relevan dilaksanakan dengan tujuan pendidikan meningkat secara efektif dan efisien, bahkan hasil evaluasi pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah dapat dijadikan sebagai acuan dalam melakukan Rencana Kerja Tindak Lanjut (RKTL);
7. Ihsaniati Rahmani. Mengkaji tentang Impementasi Manajemen Berbasis Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di MI NW Lingsar Kecamatan Lingsar Kabupaten Lombok Barat. Metode penelitian ialah penelitian kualitatif dengan sifat deskriptif analitik. Hasil penelitian menunjukkan Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di MI NW Lingsar meliputi: (1) Sosialisasi dilaksanakan oleh Kepala Madrasah, Ketua Yayasan, Guru dan Komite Madrasah kepada masyarakat melalui pertemuan-pertemuan yang dapat menumbuhkan kesedian tentang peran

serta masyarakat dalam memajukan Madrasah. (2) Proses perencanaan kegiatan atau penyusunan program Madrasah dengan melibatkan unsur guru-guru, yayasan dan masyarakat. Kegiatan perencanaan dilaksanakan dengan matang dan dimusyawarahkan secara terbuka dengan melibatkan semua unsur yaitu Kepala Madrasah, Yayasan, Guru, Komite dan Wali Murid. (3) Pengawasan dilaksanakan secara terbuka dan berkesinambungan yang diketahui semua pihak. Faktor pendukung yang menonjol dalam kepemimpinan kepala madrasah di MI NW Lingsar, adalah dukungan guru. Dalam manajemen berbasis madrasah, keberhasilan program-program madrasah didukung oleh kinerja team work yang kompak dan transparan dari berbagai pihak yang terlibat dalam pendidikan di Madrasah;

8. Aat Royhatudin, dkk. Penelitian ini mengkaji tentang *Transformation Leadership style in Implementing Madrasah Based Management*. Tujuan penulisan artikel ini adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan transformasional dan bagaimana implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Annizhomiyyah dengan gaya kepemimpinan transformasionalnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pengumpulan data diperoleh dari informan dan perilaku orang yang diamati, diwawancarai, dan didokumentasikan sebagai sumber data primer dan sisanya adalah data sekunder dari dokumen yang tersedia. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah Madrasah terlihat inovatif, berkomitmen, dan komunikatif dan menghargai prestasi, mampu menciptakan suasana yang kondusif dengan melakukan upaya untuk mengubah kesadaran, menginspirasi guru dan staf untuk bekerja sama untuk menjadi kerja tim yang baik. Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah di Madrasah Tsanawiyah Annizhomiyyah meliputi manajemen kurikulum, manajemen siswa dan guru, manajemen keuangan dan keuangan, manajemen infrastruktur, manajemen hubungan masyarakat, dan manajemen layanan khusus dapat berjalan secara optimal

dengan visi sekolah, kebutuhan masyarakat, dan semangat resolusi jihad dan tinggi komitmen yang dibangun oleh para guru untuk membangun pendidikan Madrasah, ingin meningkatkan kualitas pendidikan, dan berpikir positif karena setiap siswa dapat menjadi orang yang lebih baik;

9. Mesiono. Penelitian ini mengkaji tentang *The Effects of Islamic General Senior Secondary School Principals' Leadership Ability on the Effectiveness of Madrasah Based Management in Indonesia*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kemampuan kepemimpinan kepala sekolah Madrasah Aliyah terhadap efektivitas manajemen berbasis sekolah (madrasah). Sampel random cluster proporsional dari 205 Kepala Sekolah dari 33 kabupaten / kota di Sumatera Utara, Indonesia dilibatkan dalam penelitian ini. Kuesioner digunakan sebagai instrumen penelitian untuk mengumpulkan data. Analisis data menggunakan statistik deskriptif dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara kemampuan kepemimpinan kepala sekolah menengah umum Islam terhadap efektivitas manajemen berbasis sekolah (madrasah) di sekolah menengah Islam umum/ sederajat dengan sekolah menengah umum yang dikelola dan dijalankan. Oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan nasional di Sumatera Utara, Indonesia. Studi ini memberikan informasi kepada pembuat kebijakan, kepala sekolah, orang tua, dan guru pendidik untuk memahami bagaimana kebijakan manajemen berbasis sekolah (madrasah) diterapkan di tingkat sekolah. Implikasi untuk praktik dan penelitian lebih lanjut juga dibahas;
10. Ahmad Husen Siregar dan Yusuf Hadijaya. *Madrasah Headmaster Performance Strategy in Madrasah Al-Washliyah 22 Tembung*. Penelitian ini untuk mendeskripsikan bagaimana Strategi Peningkatan Kinerja Madrasah Swasta Al-Washliyah 22 Tembung. Dalam Meningkatkan Kinerja Al-Washliyah 22 Tembung. Kepala Madrasah merupakan salah satu cara untuk meningkatkan mutu pendidikan dan mencapai tujuan pendidikan. Jenis penelitian yang dilakukan adalah jenis penelitian

kualitatif dengan naturalistik. Pengumpulan data penelitian diperoleh dengan teknik pengumpulan, wawancara dan studi dokumentasi. Langkah analisis data adalah mengumpulkan data, mereduksi data, menyajikan data dan kemudian mengumpulkan data. Untuk mendapatkan kembali data validitas dilakukan uji kreativitas, transferabilitas, dependabilitas dan konfirmabilitas. Temuan penelitian ini membahas tiga temuan yang membahas 1) Strategi Peningkatan Kinerja Kepala Madrasah di Madrasah Al-Washliyah 22 Tembung. 2) Pengawas Madrasah dan Kebijakan Pembinaan Kepala Madrasah Al-Washliyah 22 Tembung di Area Mappenda Kantor Kementerian Agama Provinsi. 3) Implementasi Manajemen Strategi Kepala Madrasah di Madrasah Al-Washliyah 22 Tembung. Hasil penelitian ini disimpulkan sebagai Strategi Peningkatan Kinerja Kepala Sekolah Madrasah Al-Washliyah 22 Tembung terlaksana dengan baik dan tentunya masih terdapat kekurangan yang tidak dimanfaatkan dengan baik.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Metode dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian pendidikan dalam bidang manajemen pendidikan islam yang menggunakan metode penelitian kualitatif. Peneliti akan mencoba untuk menggambarkan berbagai kondisi dan situasi yang berhubungan dengan strategi kepala madrasah dalam implementasi manajemen berbasis madrasah di MAS Syamsuddhuha Aceh Utara. Penelitian ini berawal dari ketidaktahuan peneliti tentang strategi kepala madrasah dan manajemen berbasis madrasah dan akan berusaha untuk mengetahui bagaimana strategi kepala madrasah dalam implementasi manajemen berbasis madrasah di MAS Syamsuddhuha Aceh Utara dan mencoba menggambarkan secara sistematis.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif menurut Moleong (2007: 6), adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang di alami oleh subjek penelitian misalnya, perilaku, cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Menurut Patton (Ahmad Ruslan, 2014: 15) Metode kualitatif adalah untuk memahami fenomena yang sedang terjadi alamiah (natural) dalam keadaan-keadaan yang sedang terjadi. Konsep ini lebih menekankan pentingnya sifat data yang diperoleh oleh penelitian kualitatif yakni data alamiah.

Menurut Moleong (2007: 10), Metode kualitatif ini digunakan karena beberapa pertimbangan. Pertama, menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan jamak. Kedua, metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dengan responden. Ketiga, metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.

Jadi, berdasarkan teori-teori di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian deskriptif kualitatif menggunakan langkah-langkah penelitian dari pengamatan yang dimulai dari hal-hal terkecil/sempit ke hal-hal yang lebih besar/luas atau dengan kata lain penelitian ini dari bentuk induktif ke deduktif.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di MAS Syamsuddhuha karena diharapkan dapat memperoleh informasi dari pengelola dan guru dengan harapan dapat memperoleh informasi tentang Strategi Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah dan data-datanya. Setiap memasuki setting, peneliti berusaha memperhatikan sikap dan tata krama yang harus dijaga sebelum melaksanakan penelitian.

Penelitian ini mulai dilaksanakan pada bulan april terhitung saat peneliti melakukan observasi awal dan akan terus berlanjut hingga peneliti mendapatkan data yang dibutuhkan, dan apabila penelitian ini masih membutuhkan data, maka kemungkinan waktu penelitian akan diperpanjang hingga data-data penelitian sudah mencukupi.

MAS Syamsuddhuha merupakan salah satu sekolah yang menyediakan berbagai fasilitas yang menunjang pendidikan bagi anak didiknya.

C. Kehadiran Peneliti

Peneliti secara aktif berinteraksi secara langsung dengan objek penelitian. Hal ini bertujuan untuk melaporkan secara mendalam agar data yang diperoleh lebih lengkap. Peneliti dapat menggunakan cara pengamatan yang langsung kepada subjek dan objek penelitian dengan tujuan menggali informasi sebanyak-banyaknya agar dalam pelaporan nanti dapat dideskripsikan dengan jelas.

Kedudukan peneliti sangat rumit. Ia sekaligus merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitiannya. Dalam penelitian kualitatif, bentuk semua teknik pengumpulan data dan kualitas pelaksana, serta hasilnya sangat tergantung pada penelitiannya sebagai alat pengumpulan data utamanya. Oleh karena itu, sikap kritis dan terbuka sangat penting, dan teknik pengumpulan data yang

digunakan selalu yang bersifat terbuka dan kelenturan luas, seperti wawancara mendalam, observasi.

D. Data, Sumber Data, dan Narasumber

1. Data

Data dalam penelitian kualitatif bukan berupa angka, tetapi deskripsi naratif, walaupun ada angka, angka tersebut dalam hubungan suatu deskripsi. Dalam pengolahan data kualitatif tidak ada penjumlahan data, sehingga mengarah kepada generalisasi. Data kualitatif yaitu data yang disajikan dalam bentuk angka (Noeng Muhadjir, 2005: 2). Data dalam penelitian kualitatif bukan berupa angka, tetapi deskripsi naratif, walaupun ada angka, angka tersebut dalam hubungan suatu deskripsi. Dalam pengolahan data kualitatif tidak ada penjumlahan data, sehingga mengarah kepada generalisasi. Berkaitan dengan itu Moleong (Noeng Muhadjir, 2005: 149) membagi jenis data dalam penelitian kualitatif ke dalam kata-kata dan tindakan, sumber data tertulis, foto, statistik.

2. Sumber Data

Dalam penelitian kualitatif, jenis sumber data yang berupa manusia dalam penelitian pada umumnya sebagai responden. Posisi sumber data yang berupa manusia (narasumber) sangat penting perannya sebagai individu yang memiliki informasinya. Peneliti dan narasumber di sini memiliki posisi yang sama, oleh karena itu narasumber bukan sekadar memberikan tanggapan pada yang ditanya oleh peneliti, tetapi ia bisa lebih memilih arah dan selera dalam menyajikan informasi yang ia miliki.

Sumber data dalam penelitian kualitatif adalah subjek darimana data dapat diperoleh. Apabila peneliti menggunakan dokumentasi seperti peraturan-peraturan, maka peraturanlah yang menjadi sumber datanya sedangkan isi peraturan adalah data penelitiannya.

Berdasarkan pendapat di atas maka sumber data utama dalam penelitian kualitatif dapat berupa orang atau benda. Sedangkan jenis datanya adalah kata-kata berupa lisan dan tulisan serta tindakan.

Peneliti bekerja menyesuaikan bidang kajian yang menjadi objek penelitiannya. Peneliti mengumpulkan data dari induktif secara kumulatif yang

nantinya dibuat laporan yang lebih lengkap.

3. Narasumber

Data-data yang penulis gunakan untuk menyusun penelitian ini bersumber dari orang kunci (*key person*). Peran orang kunci dalam penelitian merupakan hal utama, karena dari bantuan dan informasi yang mereka berikan, merupakan modal peneliti dalam memperoleh data dan bahan penelitian. Narasumber yang dimaksud adalah :

1. Kepala madrasah : kepala madrasah merupakan orang pertama yang penulis teliti. Karena kepala madrasah berfungsi sebagai pemberi izin penelitian/pembuka jalan dengan responden. Selain itu kepala madrasah juga dapat memberikan informasi lengkap;
2. Wakil kepala madrasah : sebagai pihak-pihak yang menjadi wakil kepala madrasah dalam setiap bidang;
3. Guru : adalah pihak-pihak yang menyelenggarakan/melaksanakan kegiatan belajar dan mengajar. Guru diharapkan dapat memberikan data secara detail, lengkap dan akurat.

E. Prosedur Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Menurut Sugiyono (Noeng Muhadjir, 2005: 152) menjelaskan bahwa, pengumpulan data dapat dilakukan berbagai setting, berbagai sumber, dan berbagai cara.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif lebih banyak pada observasi berperan serta wawancara mendalam dan dokumentasi.

1. Wawancara

Pewawancara (interviewer) adalah orang yang memberikan pertanyaan, sedangkan orang yang diwawancarai (interviewee) berperang sebagai narasumber yang akan memberikan jawaban atas pertanyaan yang disampaikan (Farida Nugrahani, 124).

Menurut Lincoln dan Guba wawancara dapat dilakukan untuk

mengkonstruksi perihal orang, kejadian, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian, merekonstruksi kebulatan harapan pada masa yang akan datang, memverifikasi, mengubah, dan memperluas konstruksi yang dikembangkan peneliti sebagai triangulasi.

Dalam penelitian kualitatif dikenal berbagai model wawancara, yaitu:

a. Wawancara Mendalam

Pertanyaan dalam wawancara mendalam (*in-depth interviewing*) pada umumnya disampaikan secara spontanitas. Hubungan antara pewawancara dan yang diwawancarai adalah hubungan yang dibangun dalam suasana biasa, sehingga pembicaraan berlangsung sebagaimana percakapan sehari-hari, yang tidak formal.

Jenis wawancara informal yang sangat populer digunakan sebagai salah satu teknik dalam pengumpulan data, yaitu wawancara mendalam (*indepth interviewing*). Wawancara mendalam ini merupakan teknik pengumpulan data yang esensial dalam studi kasus. Wawancara mendalam merupakan wawancara yang dilakukan dengan lentur dan terbuka, tidak terstruktur ketat, dan tidak dalam suasana formal. Wawancara ini dilakukan berulang pada informan yang sama, dengan pertanyaan berbentuk *open-ended* yaitu, pertanyaan tentang fakta dari peristiwa atau aktivitas, dan opini. Tujuan utama wawancara mendalam untuk dapat menyajikan konstruksi saat sekarang dalam suatu konteks mengenai pribadi, peristiwa, aktivitas, perasaan, motivasi, tanggapan atau persepsi, tingkat dan bentuk keterlibatan, dan sebagainya (Farida Nugrahani, 126).

b. Wawancara dengan Petunjuk Umum

Wawancara jenis ini, mengharuskan pewawancara menyusun kerangka atau garis besar pokok pembicaraan dalam bentuk petunjuk wawancara. Pembicaraan atau topik dan pertanyaan dalam wawancara tidak boleh keluar dari kerangka yang telah disusun, meskipun urutan pertanyaan dapat bersifat fleksibel, disesuaikan dengan alur pembicaraan yang berlangsung dan kondisi informan yang diwawancarai.

Petunjuk umum berfungsi untuk menjaga agar pokok pembicaraan yang direncanakan dapat tercakup secara keseluruhan, dan pembicaraan tidak

keluar dari topik dan kerangka besar direncanakan (Farida Nugrahani, 126).

Peneliti terlebih dahulu akan menyusun daftar pertanyaan sebagai garis besar apa yang akan ditanyakan kepada informan dan akan dilanjutkan dengan teknik wawancara mendalam untuk mendapatkan data yang dibutuhkan peneliti dari informan.

2. Observasi

Guba dan Lincoln (Farida Nugrahani, 134-135), menyampaikan bahwa beberapa alasan peneliti melakukan observasi antara lain:

- a. Merupakan alat yang ampuh untuk mengetes suatu kebenaran;
- b. Memungkinkan peneliti melihat dan mengamati sendiri perilaku dan kejadian sebagaimana keadaan yang terjadi sesungguhnya;
- c. Memungkinkan peneliti mencatat peristiwa berkaitan dengan pengetahuan proposional maupun pengetahuan langsung;
- d. Mendekatkan jarak antara data dari wawancara dengan yang langsung diamati;
- e. Memungkinkan peneliti untuk memahami situasi-situasi yang rumit dan berbagai perilaku yang kompleks dari objek yang diteliti;
- f. Merupakan salah satu alternatif teknik dalam kasus-kasus tertentu tidak mungkin dilakukan dengan teknik lainnya.

1) Tahapan Observasi

- I. Pengamatan deskriptif. Pengamatan yang dilakukan secara pada tahap eksplorasi secara umum;
- II. Pengamatan terfokus. Pengamatan terhadap detail dari rincian domain yang menjadi fokus penelitian;
- III. Pengamatan terseleksi. Peneliti terfokus pada data yang diperlukan sesuai masalah penelitian dan mengelompokkan untuk persiapan analisisnya.

2) Pedoman Observasi

Hal-hal yang perlu dipersiapkan sebelum observasi adalah sebagai berikut:

- I. Melakukan klasifikasi terhadap objek yang diamati;

- II. Menyusun kriteria dari setiap konsep yang ada;
- III. Membatasi ruang lingkup fenomena yang diamati;
- IV. Melakukan persamaan persepsi dengan tim observer yang lain.

Dengan teknik observasi peneliti sebagai instrument utama dalam penelitian kualitatif akan melihat dan mengamati langsung perilaku informan yang dapat menjadi data yang dibutuhkan peneliti.

3. Dokumentasi

Dokumentasi dari asal katanya dokumen yang artinya barang-barang tertulis. Dokumen adalah setiap bahan tertulis ataupun filem, lain dari record, yang tidak dipersiapkan karena adanya pertanyaan seorang penyidik.

Dokumen dan record digunakan untuk keperluan penelitian, menurut Guba dan Lincoln dalam Lexy J. Moleong (Warul Walidin, 2015: 170), karena alasan-alasan yang dapat dipertanggung jawabkan seperti berikut:

- a. Dokumen dan record digunakan karena merupakan sumber yang stabil, kaya dan mendorong;
- b. Berguna sebagai bukti untuk suatu pengujian;
- c. Keduanya berguna dan sesuai dengan penelitian kualitatif karena sifatnya alamiah, sesuai dengan konteks, lahir dan berada dalam konteks;
- d. Record relatif murah dan tidak sukar ditemukan ;
- e. Keduanya tidak relatif sehingga tidak sukar ditemukan dengan teknik kajian isi;
- f. Hasil pengkajian isi akan membuka kesempatan untuk lebih memperluas tumbuh pengetahuan terhadap suatu yang diselidiki.

1. Dokumen pribadi

Dokumen pribadi adalah catatan atau karangan seseorang secara tertulis tentang tindakan, pengalaman, dan kepercayaan.

2. Dokumen Resmi

Dokumen resmi terdiri dari dokumen internal dan eksternal. Dokumen internal berupa memo, pengumuman, intruksi, aturan suatu lembaga masyarakat tertentu yang digunakan dalam kalangan sendiri. Dokumen eksternal

berisi bahan informasi yang dihasilkan oleh suatu lembaga sosial, misalnya majalah, bulletin, pernyataan dan berita disiarkan kepada media massa (Warul Walidin, 2015: 171).

Peneliti juga akan melihat dan memilih data dari dokumen madrasah yang berupa profil madrasah, catatan-catatan dan foto-foto berdasarkan kebutuhan peneliti.

4. Trianggulasi

Dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Trianggulasi teknik, berarti peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Trianggulasi sumber berarti untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama (Sugiyono, 2020:125).

Pada teknik ini peneliti mengumpulkan data dengan teknik menggabungkan. Misalnya, peneliti mengumpulkan data dengan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi dari sumber yang sama dan mengumpulkan data dari sumber yang berbeda dengan teknik yang sama yaitu observasi, wawancara atau dokumentasi.

F. Analisis Data

Analisis data kualitatif adalah bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan pola hubungan tertentu atau menjadi hipotesis. Pengelolaan dan analisis dilakukan sejak awal data hingga selesai penulisan laporan penelitian dengan melalui tahap reduksi data, display data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Karena itu sejak awal penelitian, peneliti telah melalui pencarian arti pola-pola tingkah laku aktor, penjelasan-penjelasan, konfirmasi-konfirmasi yang mungkin terjadi dan mencatat keteraturan. Analisis dilakukan bersamaan dengan pengumpulan data (Suharsimi Arikunto, 2006 : 13).

Analisis data dari pengumpulan data, merupakan tahapan yang penting dalam penyelesaian suatu kegiatan penelitian ilmiah. Data yang terkumpul tanpa

dianalisis menjadi tidak bermakna, tidak berarti, menjadi data yang mati dan tidak berbunyi. Oleh karena itu, analisis data ini untuk memberi arti, makna, dan nilai yang terkandung dalam data (Moh Kasiran, 2008 : 127).

Bogdan dan Biklen menjelaskan bahwa analisis data ialah proses mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain yang telah dikumpulkan untuk menambah pemahaman sendiri mengenai bahan-bahan tersebut sehingga memungkinkan temuan tersebut dilaporkan kepada pihak lain.

Analisis data penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu, diperoleh data yang dianggap kredibel. Miles dan Huberman (Sugiyono, 2015 : 338-345) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh. Aktivitas dalam analisis data sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak penting. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

Dalam reduksi data, setiap peneliti akan dipandu oleh tujuan yang akan dicapai. Tujuan utama dari penelitian kualitatif adalah pada temuan. Oleh karena itu, kalau peneliti dalam melakukan penelitian, menemukan segala sesuatu yang dipandang asing, tidak dikenal, belum memiliki pola, justru itulah yang harus dijadikan perhatian peneliti dalam melakukan reduksi data. Ibarat melakukan penelitian di hutan, maka pohon-pohon atau tumbuh-tumbuhan dan binatang-binatang yang belum dikenal selama ini, justru dijadikan fokus untuk pengamatan selanjutnya.

Reduksi data merupakan proses berfikir sensitive yang memerlukan kecerdasan dan keluasan dan kedalaman wawasan yang tinggi. Bagi peneliti yang masih baru, dalam melakukan reduksi data dapat mendiskusikan pada teman atau orang lain yang dipandang ahli, melalui diskusi itu, maka wawasan peneliti akan berkembang, sehingga dapat mereduksi data-data yang memiliki nilai temuan dan pengembangan teori yang signifikan.

Setelah peneliti mengumpulkan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Selanjutnya peneliti akan merangkum dan memilih data yang sesuai dengan pertanyaan penelitian dan data yang mungkin dapat mendukung pertanyaan penelitian serta data yang tidak sesuai dengan pertanyaan penelitian.

2. Penyajian Data

Setelah data direduksi, maka selanjutnya adalah penyajian data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Hal yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.

Dengan penyajian data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut. Selanjutnya, selain penyajian data dengan teks naratif, juga dapat berupa grafik, matrik, *network* (jejaring kerja) dan *chart*.

Pada tahap selanjutnya peneliti akan menyajikan data yang berupa teks yang akan dijabarkan. Pada tahap ini peneliti akan dapat melihat apakah data yang terkumpulkan sudah cukup ataupun masih terdapat kekurangan. Apabila terdapat beberapa data yang belum cukup, peneliti akan kembali mengumpulkan data yang dirasa kurang.

3. Penarikan Kesimpulan

Analisis data menurut Miles Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung 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.

Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena seperti yang telah dikemukakan bahwa masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan.

Kesimpulan yang diharapkan penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.

G. Keabsahan Data

Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan, pelaksanaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Ada empat kriteria yang digunakan, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).

Dalam penelitian kualitatif faktor keabsahan data juga sangat diperhatikan karena suatu hasil penelitian tidak ada artinya jika tidak mendapat pengakuan atau dipercaya. Untuk memperkuat keabsahan data hasil temuan dan menjaga validasi penelitian, maka peneliti berpedoman pada pendapat Lincoln dan Guba, yaitu:

1. Keterpercayaan (*Credibility*)

Implementasi kriterium derajat kepercayaan (kredibilitas) pada dasarnya menggantikan konsep validitas internal dari nonkualitatif. Kriterium ini berfungsi: pertama, melaksanakan inkuiri sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai; kedua, mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda

yang sedang diteliti (Lexy. J. Maleong, 2014 : 324).

a. Trianggulasi

Trianggulasi (Sugiyono, 2020 : 189) dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Terdapat tiga trianggulasi yaitu:

- I. Trianggulasi sumber. Trianggulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.
- II. Trianggulasi teknik. Trianggulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan mengecek data dari sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Contohnya data diperoleh dengan wawancara, kemudian di cek dengan observasi atau dokumentasi.
- III. Trianggulasi waktu. Trianggulasi waktu menguji kredibilitas data dengan mengecek data dalam waktu atau situasi yang berbeda. Jika hasil uji berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga ditemukan kepastian datanya.

Kredibilitas yaitu peneliti melakukan pengamatan sedemikian rupa dengan hal yang berkaitan dengan Strategi Kepala Madrasah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di MAS Syamsuddhuha. Peneliti melakukan pemeriksaan data dari berbagai informan apakah data yang diperoleh sudah benar dan senada dari berbagai aspek baik data hasil observasi, wawancara maupun dokumentasi.

2. Keteralihan (*Transferbility*)

Keteralihan sebagai persoalan empiris bergantung pada kesamaan antara konteks pengirim dan penerima. Untuk melakukan pengalihan tersebut seorang peneliti hendaknya mencari dan mengumpulkan kejadian *empiris* tentang kesamaan konteks. Dengan demikian peneliti bertanggung jawab untuk menyediakan data deskriptif secukupnya jika ia ingin membuat keputusan tentang pengalihan tersebut. Untuk keperluan itu peneliti harus melakukan penelitian kecil untuk memastikan usaha memverifikasi tersebut (Rosady Ruslan, 2008 :326).

Generalisasi dalam penelitian kualitatif tidak mempersyaratkan asumsi-

asumsi seperti rata-rata populasi dan rata-rata sampel atau asumsi kurva. transferabilitas memperhatikan kecocokan arti fungsi unsur-unsur yang terkandung dalam fenomena studi dan fenomena lain diluar ruang lingkup studi. Cara yang ini adalah dengan melakukan uraian rinci dari kata ke teori, atau dari kasus ke kasus lain, sehingga pembaca dapat menerapkannya dalam konteks yang hampir sama.

Pada tahap ini peneliti harus membuat laporan penelitian dengan jelas, rinci, sistematis dan terpercaya. Dengan demikian pembaca menjadi jelas atas hasil penelitian tersebut, sehingga pembaca dapat memutuskan untuk mengaplikasikan hasil penelitian ini dapat digunakan dalam konteks dan situasi sosial lain.

3. Kebergantungan (*Dependability*)

Kriterium kebergantungan merupakan substitusi istilah reliabilitas dalam penelitian yang nonkualitatif. Pada cara nonkualitatif, reliabilitas ditunjukkan dengan jalan mengadakan replikasi studi. Jika dua atau beberapa kali diadakan pengulangan suatu kondisi yang sama dan hasilnya secara esensial sama, maka dikatakan reliabilitasnya tercapai. Persoalan yang sulit dicapai di sini ialah bagaimana mencari kondisi yang benar-benar sama. Disamping itu, terjadi pula ketidakpercayaan pada instrument penelitian. Meskipun demikian, paradigma alamiah menggunakan kedua persoalan tersebut sebagai pertimbangan, kemudian mencapai suatu kesimpulan untuk menggantikannya dengan kriterium kebergantungan. Konsep kebergantungan lebih luas daripada reliabilitas. Hal tersebut disebabkan oleh peninjauannya dari segi bahwa konsep itu memperhitungkan segala-galanya, yaitu yang ada pada reliabilitas itu sendiri ditambah faktor-faktor lainnya yang tersangkut. Bagaimana hal itu akan dibicarakan dalam konteks pemeriksaan.

Dalam penelitian ini ketergantungan dibangun dari pengumpulan data dan analisis data lapangan serta saat penyajian data laporan penelitian mengenai Strategi Kepala Madrasah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di MAS Syamsuddhuha. Pengembangann desain keabsahan data dibangun dari pemilihan kasus dan fokus, melakukan orientasi lapangan dan pengembangan

konseptual.

Pada tahap ini peneliti akan merangkum proses penelitian dengan dipandu oleh pembimbing sehingga data yang dikumpulkan peneliti dapat dibuktikan kebenarannya. Prosesnya dimulai dengan menentukan fokus penelitian, memasuki lapangan, hingga proses akhir yaitu membuat kesimpulan penelitian.

4. Kepastian (*Confirmability*)

Konfirmabilitas identik dengan objektivitas penelitian atau keabsahan deskriptif dan interpretatif. Keabsahan data dan laporan penelitian ini dibandingkan dengan menggunakan teknik, yaitu: mengkonsultasikan setiap langkah kegiatan kepada promotor atau konsultan sejak pengembangan desain, menyusun ulang fokus, penentuan konteks dan narasumber, penetapan teknik pengumpulan data, dan analisis data serta penyajian data penelitian.

Selain itu, setiap data wawancara dan observasi dikonfirmasi ulang kepada informan kunci, dan subjek penelitian lainnya berkaitan dengan kebenaran fakta yang ditemukan. Perspektif lain dalam mencapai penjaminan keabsahan data dan hasil penelitian, dapat dilihat dari dimensi kesahihan data baik secara internal maupun eksternal.

Ketegasan akan lebih mudah diperoleh apabila dilengkapi dengan catatan pelaksanaan keseluruhan proses dan hasil penelitian mengenai Strategi Kepala Madrasah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di MAS Syamsuddhuha, karena penelitian ini melakukan penelusuran, yakni dengan mengklasifikasikan data-data yang sudah diperoleh kemudian memahami dan peneliti menuliskan laporan hasil penelitian.

Tahap ini bertujuan untuk menguji data penelitian senada dengan proses yang dilakukan. Jika hasil penelitian sama dengan proses penelitian, maka penelitian ini telah memenuhi standar *confirmability*.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Temuan Umum

1. Profil Madrasah

Penelitian ini dilakukan di Madrasah Aliyah Swasta Syamsuddhuha, Cot Murong, Dewantara, Aceh Utara di Jalan Maidan - Banda Aceh pada Km 255. Madrasah ini berada di Pesantren Modern Almadinatuddiniyah Syamsuddhuha, Syamsuddhuha didirikan pada tanggal 16 November 1992, status kepemilikan lembaga bersifat permanen dan progresif.

Madrasah berdiri di atas tanah seluas 3,194.00 m² dengan status tanah milik sendiri. Di atasnya terdiri bangunan seluas 900.00 m², lapangan olahraga 400.00 m², halaman 1,694.00 m² dan kebun/taman seluas 200.00 m². Secara administratif Madrasah Aliyah Swasta Syamsuddhuha berada dibawah naungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Utara.

Tabel 4.1

Data Identitas Madrasah Aliyah Swasta Syamsuddhuha

Nama Lembaga	:	MAS SYAMSUDDHUHA
Status	:	Swasta
NSM / NPSN	:	131211080002/10113725
SK Pendirian	:	63 Tahun 1993, Tanggal : 1993-02-20
SK Izin Operasional	:	B-1363/KK.01.06/PP.00./05/2017, Tanggal : 2017-05-04
SK Kemenkumham	:	AHU-05731.50.10.2014, Tanggal : 2014-09-10
Akreditasi	:	A No. SK : 871/BAP-S/M.Aceh/SK/2015 TMT : 2015-12-07

Alamat	:	Jalan Banda Aceh - Medan Km. 255 Desa Glp. Sulut Barat Kel. 2013, Kec. DEWANTARA, ACEH UTARA, ACEH, Kode POS. 24354 Telp. 06457016800, Fax. 06457016800 Lat. 5.24916579, Lng. 96.9874267 Email : mas_syamsuddhuha@yahoo.co.id , Website : -
Waktu belajar	:	Pagi
Jurusan	:	IPA, IPS
Naungan Pondok	:	510011080185, AL-MADINATUDDINIYAH SYAMSUDDHUHA
Nama Kepala/Pimpinan	:	Juaini S.Ag
Konfirmasi Data	:	Lembaga : 04337/BA.MD.MA/L-I/2020, 2020-11- 28 11:00:34 Sarpras : 78751/BA.MD.MA/SR-I/2020, 2020-11- 28 11:01:00 Kesiswaan : 02692/BA.MD.MA/PD-I/2020, 2020- 11-28 11:02:36 PTK : 03282/BA.MD.MA/PT-I/2020, 2020-11-28 11:03:11

Sumber : dokumentasi Madrasah Aliyah Swasta Syamsuddhuha

2. Pejabat Madrasah

Madrasah merupakan sebuah lembaga/organisasi yang dipimpin oleh seorang pemimpin yang biasanya disebut Kepala Madrasah. Seorang kepala madrasah dalam mengelola madrasah membutuhkan anggota/staf pada setiap bidang yang bersama-sama mengemban tugas untuk mencapai tujuan madrasah. Berikut penulis sertakan data pejabat yang ada di Madrasah Aliyah Swasta Syamsuddhuha.

Tabel 4.2
Data pejabat di Madrasah Aliyah Swasta Syamsuddhuha

Kepala Madrasah	:	Juaini 1436748649200012 Lahir : Paya Kambuk, 4 Januari 1970 Status : Guru PNS
Wakil Kepala Madrasah	:	Meutia 1938759660300042 Lahir : Kampung Pande, 6 Juni 1981 Status : Guru PNS
Wakil Kepala Madrasah	:	Faizin 5437763664110043 Lahir : Paya Reuhah, 5 November 1985 Status : Guru Non PNS
Wakil Kepala Madrasah	:	Jumiati 4342748650300173 Lahir : Cot Girek, 10 Oktober 1970

		Status : Guru PNS
Wakil Kepala Madrasah	:	Yusnaini 4438750652300022 Lahir : Paloh Lada, 6 Januari 1972 Status : Guru PNS
Kepala Laboratorium	:	Eva Liliani 9433762664300023 Lahir : Bangka Jaya, 4 April 1984 Status : Guru Non PNS
Kepala Perpustakaan	:	Sri Nurhayati 1455762664300023 Lahir : Lubuk Pakam, 23 November 1983 Status : Guru Non PNS

Sumber : dokumentasi Marasah Aliyah Swasta Syamsuddhuha

3. Program Kerja Kepala Madrasah

Sebagai kepala madrasah yang pertama sekali harus dilakukan adalah menyusun perencanaan yang akan dijalankan dalam mengelola madrasah. Perencanaan tersebut disusun baik perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang yang biasanya disebut program kerja kepala madrasah. Berikut penulis cantumkan Data Program Kerja Kepala Madrasah Aliyah Swasta Syamsuddhuha:

- a. Kepala madrasah sebagai pemimpin
 - i. Memiliki kepribadian yang kuat;
 - ii. Memahami kondisi guru, karyawann dan siswa dengan baik;
 - iii. Memiliki visi dan memahami misi madrasah;

- iv. Mengambil keputusan;
 - v. Kemampuan berkomunikasi.
- b. Kepala madrasah sebagai pendidik
- i. Melaksanakan tugas mengajar 16 jam;
 - ii. Membimbing guru;
 - iii. Membimbing karyawan;
 - iv. Membimbing siswa;
 - v. Mengembangkan staf;
 - vi. Mengikuti perkembangan IPTEK;
 - vii. Memberi contoh mengajar yang baik.
- c. Kepala madrasah sebagai manajer
- i. Menyusun program sekolah;
 - ii. Menyusun organisasi kepegawaian disekolah;
 - iii. Menggerakkan staf;
 - iv. Mengoptimalkan sumber daya madrasah.
- d. Kepala madrasah sebagai administrator
- i. Mengelola administrasi KBM dan BK;
 - ii. Mengelola administrasi siswa;
 - iii. Mengelola administrasi ketenagaan;
 - iv. Mengelola administrasi keuangan;
 - v. Mengelola administrasi sarpra;
 - vi. Mengelola administrasi persuratan.
- e. Kepala madrasah sebagai motivator
- i. Kemampuan mengatur lingkungan kerja;
 - ii. Kemampuan mengatur suasana kerja (non fisik);
 - iii. Kemampuan menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman.
- f. Kepala madrasah sebagai supervisor
- i. Menyusun program supervise pendidikan;
 - ii. Melaksanakan program supervise pendidikan;
 - iii. Memanfaatkan hasil supervise.
- g. Kepala madrasah sebagai innovator

- i. Kemampuan menemukan gagasan baru untuk madrasah;
- ii. Kemampuan untuk melaksanakan pembaruan dimadrasah.

4. Visi dan Misi

a. Visi

Terwujudnya peserta didik yang bertaqwa, berakhlak mulia, berilmu dan berprestasi

b. Misi

- i. Meningkatkan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan melalui monitoring, supervise dan evaluasi secara terprogram;
- ii. Meningkatkan kualitas pembelajaran dengan mengacu pada standar isi, standar proses, standard kompetensi kelulusan, standar pengelolaan dan standar penilaian;
- iii. Menciptakan suasana madrasah yang kondusif untuk peningkatan keimanan dan ketaqwaan warga madrasah sehingga terwujudnya keamanan, kebersihan, kesehatan, ketertiban, keindahan, kekeluargaan, keteladanan, suasana demokratis dan keterbukaan;
- iv. Meningkatkan pegetahuan, keterampilan dan kepribadian peserta didik dibidang IMTAQ dan IPTEK melalui proses belajar mengajar, kegiatan ekstrakurikuler dan pelayanan bimbingan konseling yang optimal;
- v. Melaksanakan kegiatan belajar mengajar dengan menerapkan metode yang bervariasi sehingga memungkinkan terciptanya suasana pembelajaran siswa aktif, kreatif, inovatif, efektif dan menyenangkan;
- vi. Memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan dirinya sesuai dengan bakat, minat dan tuntutan kebutuhannya dengan bimbingan guru, tenaga kependidikan, dan tenaga khusus lainnya yang disediakan oleh madrasah sehingga peserta didik mampu berprestasi di bidang keagamaan, ilmu pengetahuan dan teknologi, seni budaya dan olahraga;
- vii. Meningkatkan kualitas kepribadian peserta didik melalui

keteladanan guru dan warga madrasah dalam memahami dan melaksanakan peraturan madrasah yang berlandaskan iman dan taqwa;

- viii. Berusaha memperoleh dukungan orang tua siswa, masyarakat, komite madrasah, tokoh masyarakat, dan pihak-pihak terkait lainnya untuk memenuhi kebutuhan prasarana dan sarana dengan menerapkan manajemen berbasis madrasah sehingga terwujud pendidikan yang berkualitas pada MAS Syamsuddhuha.

5. Kurikulum

Madrasah Aliyah Swasta Syamsuddhuha bertumpu pada kurikulum 2013. Madrasah tersebut menggabungkan mata pelajaran agama dan umum, saling mengintegrasikan dalam pelaksanaan pengajaran dan pendidikan agar sesuai dengan apa yang diinginkan artinya menjadikan siswa beradab dan berilmu tinggi dalam mata pelajaran agama dan umum.

Kurikulum 2013 merupakan kurikulum yang diterapkan dalam sistem pendidikan Indonesia. Kurikulum ini merupakan kurikulum tetap yang dilaksanakan oleh pemerintah untuk menggantikan kurikulum 2006 (yang sering disebut kurikulum tingkat satuan) yang telah berlaku lebih dari enam tahun. Kurikulum 2013 merupakan kurikulum yang mendorong pemahaman, keterampilan dan karakter mengajar, dimana siswa dituntut untuk memahami materi dan aktivitas dalam proses diskusi dan presentasi serta memiliki tata krama yang baik.

6. Data Siswa

Dalam kegiatan belajar mengajar tentu unsur pokok yang harus ada yaitu guru dan peserta didik. Jika salah satu unsur tersebut tidak ada, maka proses kegiatan belajar mengajar tidak akan berjalan. Oleh sebab itu, penulis cantumkan keadaan siswa/i di Madrasah Aliyah Swasta Syamsuddhuha sebagai berikut:

Tabel 4.3

Data Siswa PerRombel

No	Kelas	Jumlah Siswa	Ket.

1	X-IPA-1	20	
2	X-IPA-2	23	
3	X-IPA-3	22	
4	X-IPA-4	21	
5	X-IPS	20	
6	XI-IPA-1	30	
7	XI-IPA-2	28	
8	XI-IPA-3	25	
9	XI-IPA-4	30	
10	XI-IPS	21	
11	XII-IPA-1	30	
12	XII-IPA-2	30	
13	XII-IPA-3	28	
14	XII-IPA-4	22	
15	XII-IPS	27	
Jumlah		377	

Sumber : dokumentasi Madrasah Aliyah Syamsuddhuha

Tabel 4.4
Data Siswa PerKelas

No	Kelas	Jumlah Siswa	Ket.
----	-------	--------------	------

		Lk	Pr	
1	X	40	65	
2	XI	51	83	
3	XII	49	89	
Jumlah		140	237	
		377		

Sumber : dokumentasi Madrasah Aliyah Syamsuddhuha

Siswa/i di Madrasah Aliyah Swasta Syamsuddhuha berjumlah 377 yang terdiri dari siswa berjumlah 140 dan siswi berjumlah 237. Siswa/i dibagi menjadi 15 rombel yang terdiri 4 kelas IPA dan 1 Kelas IPS pada setiap kelas dari kelas X-XII.

7. Data Guru dan Tendik

Guru adalah orang yang sangat berperan dalam pendidikan. Oleh sebab itu, penulis akan mencantumkan tentang guru yang bertugas di Madrasah Aliyah Swasta Syamsuddhuha sebagai berikut :

Tabel 4.5

Data Jumlah Guru Dan Tendik

No	Kelompok	Jumlah	Ket.
1	Guru PNS	7	
2	Guru Bukan PNS	37	
Jumlah			

Sumber : dokumentasi Madrasah Aliyah Swasta Syamsuddhuha

Tabel 4.6
Data Guru dan Tendik Madrasah Aliyah Swasta Syamsuddhuha

No.	Nama	Kelamin	Kualifikasi	Fungsi	Status
1	Afrida Wati	P	S1	Guru	Non PNS
2	Annisa	P	S1	Guru	Non PNS
3	Darul Quthni	L	S1	Guru	Non PNS
4	Erlinawati	P	S1	Guru	Non PNS
5	Eva Liliani	P	S1	Guru	Non PNS
6	Faizin	L	S1	Guru	Non PNS
7	Fakrurrazi	L	S1	Guru	Non PNS
8	Hafnidar	P	S1	Guru	PNS
9	Halimatussakdiah	P	S1	Guru	Non PNS
10	Juaini	L	S1	Guru	PNS
11	Jumiati	P	S1	Guru	PNS
12	Khairani	P	S1	Guru	Non PNS
13	Khairiah	P	S1	Staf	Non PNS
14	Mardhiah	P	S1	Guru	Non PNS
15	Maulidarni	P	S1	Guru	Non PNS
16	Meutia	P	S1	Guru	PNS
17	Musrika Sari	P	S1	Guru	Non PNS
18	Muttaqin Kartawijaya	L	S1	Staf	Non PNS
19	Nasrol	L	S1	Guru	Non PNS
20	Nurhafni. N	P	SMA	Staf	Non PNS
21	Nurlaili	P	S1	Guru	Non PNS

22	Nurmalinin	P	S1	Staf	Non PNS
23	Putriani	P	S1	Guru	Non PNS
24	Rahmi	P	S1	Guru	Non PNS
25	Rasyidah	P	S1	Guru	PNS
26	Razali	L	S1	Guru	Non PNS
27	Riska Rahmawati	P	S1	Guru	Non PNS
28	Sa'adah	P	S1	Guru	Non PNS
29	Shadri Mauliana	P	SMA	Staf	Non PNS
30	Siti Rakisah	P	S1	Guru	Non PNS
31	Sitti Munawwarah	P	S1	Guru	Non PNS
32	Sri Nurhayati	P	S1	Guru	Non PNS
33	Sriwahyuni	P	D3	Staf	Non PNS
34	Tihajar	P	S1	Guru	Non PNS
35	Umainizab	L	SMA	Staf	Non PNS
36	Yusna	P	S1	Guru	Non PNS
37	Yusnaini	P	S1	Guru	PNS
38	Zahratul Hayati	P	S1	Guru	Non PNS
39	Zulfikar	L	S1	Staf	Non PNS

Sumber : dokumentasi Madrasah Aliyah Swasta Syamsuddhuha

Dapat dilihat dari guru yang mengajar di Madrasah Aliyah Swasta Syamsuddhuha dari segi kelulusan sudah memenuhi syarat untuk mengajar pada tingkat Madrasah Aliyah Swasta Syamsuddhuha.

8. Sarana Dan Prasarana

Pada bagian ini penulis akan mencantumkan tentang sarana dan prasarana yang ada di Madrasah Aliyah Swasta Syamsuddhuha. Sarana merupakan hal-hal pokok yang harus ada dalam proses pendidikan. Sedangkan

prasarana adalah penunjang yang digunakan dalam proses pendidikan. Berikut rincian sarana dan prasarana di Madrasah Aliyah Swasta Syamsuddhuha :

Tabel 4.7
Data Sarana Dan Prasarana

No	Nama	Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat	Total
1	Meja	6	0	0	6
2	Kursi	6	4	1	11
3	Papan Tulis	1	0	0	1
4	Lemari	1	0	0	1
5	Komputer	32	2	0	34
6	Notebook	7	0	1	8
7	Printer	3	0	0	1
8	Tempat Sampah	1	0	0	1
9	Tampat Cuci Tangan	1	0	0	1
10	Jam Dinding	2	0	0	2
11	Symbol Kenegaraan	3	0	0	3
12	Televisi	1	0	0	1
13	LCD Projector	3	0	1	4
14	Pengeras Suara	2	0	0	2
15	Air Conditioner (AC)	8	0	0	8
16	Kipas Angin	1	0	0	1

17	Kursi Siswa	20	0	0	20
18	Kursi Guru dan Pegawai	1	0	0	1
19	Meja Siswa	0	22	0	22
20	Meja Guru dan Pegawai	1	0	0	1
21	Lemari Arsip	1	0	0	1
22	Lemari	3	0	0	3
23	Lainnya	4	0	0	4
24	Ruang Kelas	16	0	0	16
25	Ruang Serba Guna	1	0	0	1
26	Toilet	10	0	5	15
27	Laboratorium Komputer	1	0	0	1
28	Ruang Kamad	1	0	0	1
29	Mushalla	1	0	0	1
30	Ruang Guru	1	0	0	1
31	Ruang TU	1	0	0	1
32	Ruang Perpustakaan	1	0	0	1
33	Ruang UKS	1	0	0	1

Sumber : dokumentasi Madrasah Aliyah Swasta Syamsuddhuha

Dapat dilihat baik sarana dan prasarana masih terdapat kekurangan seperti meja siswa dalam kondisi rusak ringan, Projector yang masih belum mencukupi setiap kelas. Kemudahan toilet sebagai prasarana pun terdapat beberapa yang berada dalam kondisi rusak.

B. Temuan Khusus

Dalam temuan khusus ini peneliti akan mendeskripsikan beberapa data tentang: (1); implementasi manajemen berbasis madrasah. (2) faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi manajemen berbasis madrasah, dan (3) evaluasi dalam implementasi manajemen berbasis madrasah.

Temuan khusus yang peneliti dapatkan berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, staf TU, dan guru di Madrasah Aliyah Swasta Syamsuddhuha. Berikut uraiannya :

1. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah MAS Syamsuddhuha Aceh Utara

Berdasarkan wawancara dengan wakil kepala madrasah bapak Juaini:

“Implementasi MBM ini untuk bisa berjalan sebagaimana diharapkan melibatkan beberapa elemen pertama wakil bidang kurikulum, wakil bidang kesiswaan, bidang sarpras dan humas. Juga Tidak terlepas dari dewan-dewan guru, komite, orang tua wali tak kalah pentingnya dari pihak yayasan. Strategi yang kami pake untuk implementasi MBM adalah strategi musyawarah dan saling bahu-membahu antara satu dengan lain”.

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah dapat disimpulkan bahawa implementasi Manajemen Berbasis Madrasah dapat diterapkan dengan melibatkan elemen-elemen madrasah yang berupa wakil kepala madrasah bidang kurikulum, wakil kepala madrasah bidang kesiswaan, wakil kepala madrasah bidang sarana dan prasarana, wakil kepala madrasah bidang hubungan masyarakat dan seluruh warga madrasah.

Startegi yang digunakan kepala madrasah dalam menerapkan Manajemen Berbasis Madrasah ialah musyawarah dan kerja sama dengan elemen-elemen madrasah.

Hal ini senada dengan hasil observasi yang peneliti lakukan yang bahwa kepala sekolah bekerja sama dengan warga madrasah dalam implementasi Manajemen Berbasis Madrasah dengan mengatur struktur organisasi madrasah dalam berbagai bidang.

Berdasarkan hasil wawancara dari staf TU bapak Muttaqin sebagai berikut :

“kembali ke dasar, buat perencanaan, sosialisasi, pelaksanaan dan evaluasi.

Kalau strateginya secara tertulis masuk kedalam rencana kerja kepala madrasah. Kalau rencana kerja yang sudah diterapkan itu kepala madrasah menyusun dulu setelah disusun disosialisasikan ke guru dulu, ada masukan dari guru atau tidak, kalau sudah ok baru disosialisasikan ke siswa madrasah bisa diterapkan atau tidak, kalau bisa diterapkan dilaksanakan”.

Dari wawancara dengan Staf Tata Usaha bahwa strategi dari seorang kepala madrasah dapat dilihat dari program kerja kepala madrasah yang telah disusun sedemikian rupa.

Hal ini senada dengan dokumentasi yang peneliti dapatkan terkait program kerja kepala madrasah yang telah disusun oleh kepala madrasah.

Berdasarkan wawancara dengan Guru Madrasah Aliyah Swasta Syamsuddhuha ibu Sadri Mauliana :

“kalau untuk masalah strategi kepala madrasah yang sudah kita lihat selama ini itu kepala madrasah kita lebih fokus kekompakannya, jadi pada hal apa saja itu lebih duluan menginformasikan ke stafnya sendiri, anggotanya sendiri, secara langsung karena kan sekarang mainnya secara gadget jadi ada khusus group madrasah. Jadi saat ada informasi dari pemerintah pusat atau pemerintah daerah itu lebih cepat langsung ke kita, jadi kita staf dan karyawannya lebih paham apa yang harus kita lakukan secepat mungkin, jangan selalu kita dalam keadaan mendadak gitu. Terus kalo untuk masalah apa saja yang selama ini dilakukan secara tidak langsung kita sudah lihat kepala madrasah sudah merenovasi bagian gedung, bagian struktur, jadi secara tidak langsung kita sudah memenuhi masalah itu, kita sudah tau kepala madrasah itu sudah punya strategi dan tujuannya langsung secara mendetil karena kita lihat langsung dengan mata kepala kita sendiri.”.

Dari hasil wawancara dengan guru di Madrasah Aliyah Swasta Syamsuddhuha kepala madrasah mengutamakan kerja sama tim dan memastikan informasi tersampaikan kepada seluruh warga madrasah. Kemudian kepala madrasah terus memperbaharui bagian infrastruktur dan struktur organisasi agar dapat bekerja dengan optimal sesuai dengan bidang dan keahliannya masing-masing.

Hasil wawancara senada dengan hasil observasi yang peneliti lakukan. Terdapat bangunan kelas yang sedang dibangun dan lapangan bola yang sedang diperbaiki. Dalam hal ini kepala madrasah mengupayakan agar sarana dan prasarana terpenuhi sehingga proses belajar mengajar dapat berjalan dengan baik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil kepala madrasah bidang

Humas ibu Yusnaini :

“untuk strategi kepala madrasah selama ini sih, beliau lebih menerapkan akuntabilitas dan partisipasi untuk mencapai tujuan pendidikan dan pembelajaran yang bermutu. Dan bertanggung jawab pada segala kebijakan yang udah diterapkan di madrasah. Kepala juga orangnya sedia membantu pencapaian kerja sesuai tingkat atau deadline yang diterapkan dan berusaha membantu pegawai dalam meningkatkan produktivitasnya”.

Dari hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah bidang Humas strategi kepala selama ini mempertahankan akuntabilitas dan partisipasi dari warga madrasah untuk sama-sama mencapai tujuan pendidikan dan pembelajaran yang bermutu di madrasah. Kepala sekolah juga berusaha bertanggung jawab pada semua kebijakan yang telah diterapkan di madrasah dan sedia membantu dalam meningkatkan produktivitas pegawai madrasah.

Kesimpulan yang dapat peneliti ambil dari uraian hasil temuan di atas bahwa strategi kepala madrasah pertama sekali dapat kita lihat dari program kerja kepala madrasah. Dalam program kerja yang telah disusun oleh kepala madrasah dapat menggambarkan langkah-langkah kepala madrasah dalam mengelola madrasah.

Strategi selanjutnya berupa kerja sama dan musyawarah yang kepala madrasah terapkan agar kegiatan yang terutama sekali proses belajar mengajar dalam dilaksanakan berdasarkan hasil kesepakatan bersama. Hal ini bertujuan untuk pendidik dan tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik tanpa ada rasa keberatan dari keputusan yang telah diambil bersama.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Implementasi MBM di MAS Syamsuddhuha

Manajemen berbasis madrasah merupakan kebijakan yang memberikan hak otoritas pengelolaan madrasah kepada pejabat madrasah yaitu kepala madrasah. Madrasah Aliyah Swasta merupakan madrasah yang diminati oleh masyarakat setempat dan juga eksistensinya sudah diketahui masyarakat luas. Hal ini merupakan upaya kepala madrasah dan warga madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah. Setiap kebijakan yang dijalankan sebuah lembaga tidak lepas dari faktor-faktor yang mendukung dan faktor-faktor penghambat.

Terdapat beberapa faktor pendukung dan faktor penghambat dalam implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di MAS Syamsuddhuha sebagai berikut:

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Bapak Juaini :

“Faktor pendukungnya dengan adanya yayasan, komite, walimurid, guru dan adanya siswa sedangkan faktor penghambat yang kami alami di finansialnya karena satu-satunya bersumber dari dana bos yang dana bos tersebut terlambat datangnya, kadang ya sesuai apa yang diinginkan karena mayoritasnya disini adalah dana bos dan pengeluaran juga tidak sedikit itu salah satunya faktor penghambat, juga di bagian bangunan lokal dan lain sebagainya, terutama dibagian lab kami belum begitu sempurna. Adapun solusinya kami minta hutang sementara dari yayasan untuk membayar gaji guru, karena gaji guru juga kami tanggung dari sebagian dana bos”.

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah faktor pendukung dalam implementasi Manajemen Berbasis Madrasah berupa kerja sama dengan yayasan, komite, guru, siswa dan orang tua siswa. Sedangkan yang menjadi faktor penghambat yaitu terakait dengan dana madrasah yang berasal dari dana BOS dan SPP.

Berdasarkan wawancara dengan Wakil Kepala sarana dan prasarana Ibu Jumiati :

“Kalo kita lihat faktor pendukungnya kita disini disediakan semua karena kita terpadu disediakan oleh yayasan walaupun nanti terkendala juga kan, gak begitu kita minta langsung ada itu faktor pendukung karena yayasan sangat mendukung, seperti masyarakat juga, kemudian penghambatnya karena kita kan anak-anak disini kan mondok, kadang-kadang yang harus disediakan sama anak-anak bukan yang disediakan madrasah kita pelu dari anak-anak , nah itu kadang-kadang menunggu harus di antar, dikirim nah jadi itu, mmang untuk kendala sekali ndak ada, cuma kita harus bersabar satu minggu atau dua minggu”.

Dari hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah bidang sarana dan prasarana faktor pendukung dalam implementasi Manajemen Berbasis Madrasah yang menjadi dukungan dari pihak yayasan baik finansial maupun keperluan yang lain. Sedangkan yang menjadi faktor penghambatnya berupa keperluan yang harus disiapkan tidak bisa langsung terpenuhi karena kondisi siswa yang mondok berasal dari wilayah yang berbeda-beda sehingga dibutuhkan waktu

untuk terpenuhi.

Berdasarkan wawancara dengan Guru di Madrasah Aliyah Swasta Syamsuddhuha Ibu Sadri Mauliana:

“Kalo kita bilang penghambatnya tidak lain materi, materinya itu ya dibagian keuangan itu yang menjadi penghambat karena kita belum sepenuhnya punya keuangan yang memadai dan masih butuh bantuan. Ya secara gak langsung ya kita usahakan hubungi ke yayasan karena yayasan otomatis punya dana, ya ketika keluar dana bos ya kita kembalikan, nah itu upaya yang bisa kita lakukan secara tepat, secara instan. Jika pendukung kita bahasnya semua guru mendukung, semua staf mendukung karena apapun secara gak langsung yaitu kan kepala madrasah itu lebih bagus dan membuat para guru termotivasi sehingga apapun yang dilakukan kepala madrasah kita itu seperti keberuntungan bagi kita, kenapa ? secara gak langsung dengan kegiatan MBM ini terjadi kami stafpun semangat untuk bekerja karena fasilitas yang kita butuhkan lengkap”.

Dari hasil wawancara dengan guru di Madrasah Aliyah Swasta Syamsuddhuha terlihat bahwa faktor penghambat dalam implementasi Manajemen Berbasis madrasah merupakan pendanaan yang belum memadai. Solusi dari permasalahan tersebut biasanya akan diajukan permohonan kepada yayasan untuk diberikan pinjaman sementara sampai dana BOS tersalurkan ke madrasah. Untuk faktor pendukungnya merupakan partisipasi seluruh warga madrasah yang saling bekerja sama.

Berdasarkan wawancara dengan Staf TU Bapak Muttaqin:

“nah kalau faktor pendukung kita ada ini ya, karena sistemnya dibawah yayasan, itu kalau secara administrasi sudah tertib maksudnya apa ya surat menyurat itu lebih tertib. Kalau hanbatan itu biasanya ketika mau adakan kegiatana itu ndak ada spontan ada ininya ada sponsornya jadi memang apa yang sudah direncanakan dari awal untuk kebutuhan mendadak itu ndak ada, yang namanya untuk kebutuhan mendadak itu ndak ada kecuali diperhitungkan dari awal, seperti peringatan hari nasional itu memang direncanakan dari awal tp kalau yang sifatnya insidensil itu biasanya ada sponsor dari luar misalnya kayak kemaren ada pelatihan dari Unimal itu langsung dari mereka yang mendanai kegiatannya, ata misalnya ada even-even lombanya diagendakan oleh kanwil itu ada imbasnya dari kanwil bukan dari madrasah”.

Dari hasil wawancara dengan staf Tata Usaha Madrasah Aliyah Swasta Syamsuddhuha yang menjadi faktor pendukung dalam implementasi Manajemen Berbasis Madrasah terkait permasalahan administrative yang tertib disebabkan karena sistemnya dibawah yayasan. Sedangkan yang menjadi faktor penghambatnya pendanaan yang tidak memadai unyuk kebutuhan yang mendadak. Berbeda halnya dengan pendanaan untuk program yang sudah disusun terlebih dahulu.

Dari hasil paparan wawancara di atas dapat peneliti simpulkan terkait faktor pendukung dalam implementasi manajemen berbasis madrasah di MAS Syamsuddhuha ialah kerja sama kepala madrasah, warga madrasah, orang tua peserta didik dan masyarakat dalam implementasi manajemen berbasis madrasah. Kepala madrasah tidak akan bisa mencapai visi dan misi madrasah tanpa kerja keras dan saling bahu membahu kepala madrasah dan beberapa elemen yang mendukung. Selain dukungan dari elemen madrasah. Faktor pendukung lainnya berupa dukungan dari yayasan berupa pendanaan yang dibutuhkan madrasah untuk ketercapaian program/kegiatan madrasah.

Sedangkan faktor penghambat juga merupakan pendanaan madrasah yang tidak stabil. Hal ini disebabkan sumber dana yang satu-satunya bersumber dari SPP dan dana BOS. Dengan demikian permasalahan yang sering terjadi apabila kebutuhan dana yang diperlukan secara tiba-tiba sehingga solusi yang biasanya dilakukan dengan mengajukan pinjaman ke pihak yayasan dan akan dibayarkan apabila dana BOS tersalurkan.

3. Evaluasi dalam Implementasi MBM di MAS Syamsuddhuha

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Madrasah bapak Juaini :

“Yak evaluasi yang kami lakukan pertriwulan, pertama dalam masalah belajar mengajar, pendanaan terutama dari dana bos karena dana bos adalah dana pemerintah yang diberikan untuk madrasah kami itu kami sangat hati-hati. Selain dari kegiatan belajar mengajar yang evaluasi juga adalah kondisi pembangunan dan juga kondisi kesiswaan dan bentuk evaluasi adalah diadakan setiap 3 bulan sekali secara terbuka”.

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan evaluasi dilakukan pertriwulan, yang pertama sekali dilakukan evaluasi pada proses belajar mengajar dan dana madrasah yang merupakan dana BOS yang disalurkan pemerintah. Kemudian yang dievaluasi juga kondisi bangunan yang layak digunakan serta peserta didik sebagai objek pendidikan.

Berdasarkan wawancara dengan Wakil Kepala sarana dan prasarana Ibu Jumiati:

“Evaluasi yang lebih dulu bisa kita lihat berdasarkan laporan, ada laporan dari waka-waka bidang masing-masing kemudian kita sendiri yang lihat hari-hari nanti dibuat bentuk laporan. kemudian kita buat mgmp, baik disini dibuat sesame guru bidang studi, mgmp dimadrasah, cuma waktunya gak kita jadwalkan kapan sempat. Kemudian ada supervis dari pengawas bidang pendidikan nah itu selain dari pada waka dari yayasan lah kami disini”.

Dari hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah dapat disimpulkan evaluasi yang dilakukan di madrasah dapat dilihat terlebih dahulu dari laporan dari setiap wakil kepala madrasah dan evaluasi dilakukan dengan dilakukan MGMP di madrasah. Kemudian evaluasi dilakukan oleh supervise yang dari pengawas bidang pendidikan dari yayasan dan pengawas dari kementerian agama.

Berdasarkan wawancara dengan Staf TU bapak Muttaqin :

“nah evaluasinya itu biasanya di akhir semester, mencakup banyak hal tetapi lebih utama tentang hasil pembelajaran, jadi kalau misalnya tidak ada even tertentu yang terabaikan adalah yang saya sebutkan tadi nah itu lebih diutamakan proses belajarnya dan ketercapaian kurikulum”.

Dari hasil wawancara dengan staf TU dapat disimpulkan bahwa evaluasi dilakukan setiap akhir semester mencakup banyak hal yang dievaluasi. Yang menjadi perhatian utama dalam evaluasi yang dilakukan mengenai hasil pembelajaran dan ketercapaian kurikulum.

Berdasarkan wawancara dengan Wakil kepala kesiswaan Bapak Faizin :

“Evaluasi dilakukan setelah diterapkan dan dilihat perkembangan apakah ada perubahan atau tidak ada, misalnya dari segi pendidikan apakah jalan dia kalau tidak jalan cari solusi yang lain supaya berjalan”.

Dari hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah bidang kesiswaan evaluasi juga dilakukan setiap program atau kebijakan dijalankan untuk melihat

berjalan sebagaimana yang diharapkan. Juga untuk melihat permasalahan yang ada dalam implementasi untuk sama-sama mencari solusi dari setiap permasalahan.

Berdasarkan wawancara dengan Guru di Madrasah Aliyah Syamsuddhuha Ibu Sadri Mauliana:

“Yang biasanya kita lihat itu kompetensi guru, karena terkadang ada sebagian guru memang tidak bisa untuk mengajar dikarenakan berhalangan apakah itu sakit apakah itu tidak bisa bergerak, jadi kepala madrasah lebih menekankan kebagian itu sehingga setiap guru-guru itu sebelum mengajar otomatis akan menyiapkan pembahasannya sendiri, bahannya sendiri apakah model pembelajarannya sendiri sehingga ketika dievaluasi oleh kepala madrasah kita sebagai staf dan guru tidak terkejut, sehingga kepala madrasahpun bisa melihat itu semua dan mengontrol. Terus biasanya sih lebih ke anak-anak, seperti misalnya anak-anak kita ada yang lebih berbakat diluar bidang madrasah, jadi itu lebih diperhatikan karena kan kita akan mengirimkan mereka keluar madrasah jadi dari situ secara gak langsung mereka membawa nama baik madrasah otomatis mereka yang harus kita perhatikan”.

Dari hasil wawancara dengan guru di Madrasah Aliyah Swasta Syamsuddhuha evaluasi yang dilakukan oleh kepala madrasah itu dari perangkat pembelajaran yang harus disiapkan oleh pendidik sebelum memulai proses belajar mengajar. Kemudian kepala madrasah memperhatikan keahlian setiap peserta didik baik dibidang akademik maupun non akademik.

Pernyataan dari informan yang sudah peneliti uraikan di atas didukung dengan hasil observasi peneliti di lapangan yang menunjuki kepala madrasah yang senantiasa selalu mengamati langsung setiap hal di madrasah. Biasanya kepala madrasah setiap pagi akan mengelilingi madrasah untuk melihat apabila ada kelas yang kosong atau siswa yang masih berkeliaran diluar kelas.

Kesimpulan yang dapat peneliti ambil dari hasil wawancara dan observasi ialah evaluasi dalam implementasi manajemen berbasis madrasah yang dilakukan di madrasah berupa strategi yang terjadwal yaitu setiap akhir semester dan dalam setiap 3 bulan. Kemudian terdapat evaluasi yang tidak terjadwal dan evaluasi mandiri oleh setiap wakil kepala madrasah dalam setiap bidang dan evaluasi mandiri yang dilakukan oleh setiap guru terkait proses belajar mengajar yang nantinya akan dijadikan laporan untuk evaluasi terjadwal yang dilaksanakan pada setiap akhir semester.

C. Pembahasan

Madrasah Aliyah Swasta Syamsuddhuha adalah lembaga pendidikan berstatus swasta yang bernaung dibawah yayasan Al-Madinatuddiniyah Syamsuddhuha. Madrasah Aliyah Swasta sudah mampu menarik minat masyarakat sekitar hingga masyarakat dari berbagai daerah lainnya.

Untuk menjaga kepercayaan masyarakat tentunya harus ada upaya pengelolaan madrasah yang baik disegala bidang secara berkelanjutan. Sehingga dibutuhkan strategi yang tepat dari kepala madrasah. Sebagai orang utama yang mengarahkan madrasah yang dipimpinnya untuk tercapainya visi, misi madrasah.

Senada dengan pendapat Stephanie K. Marrus yang dikutip oleh Sukristono dalam Husein Umar (2008), strategi merupakan suatu proses penentuan rencana pemimpin yang berfokus pada tujuan jangka panjang lembaga. Serta penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan dapat dicapai.

Berdasarkan penelitian yang penulis lakukan, penulis mendapatkan gambaran upaya dan langkah-langkah kepala madrasah dalam implementasi manajemen berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Syamsuddhuha Aceh Utara sebagai berikut :

1. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah.

Madrasah adalah lembaga pendidikan yang berkaitan dengan banyak pihak, baik di lingkungan internal maupun lingkungan eksternal madrasah. Lingkungan internal meliputi kepala madrasah, tenaga pendidikan, tenaga kependidikan, peserta didik, dan sumber daya madrasah lainnya yang dimiliki. Sedangkan lingkungan eksternal ialah orang tua peserta didik, masyarakat, pemerintah dan instansi atau lembaga lain.

Dalam implementasi manajemen berbasis madrasah, kepala madrasah melaksanakan tugas dan membuat perencanaan, mengorganisasikan, melaksanakan dan melakukan pengawasan. Didukung juga dengan partisipasi dari warga madrasah dan musyawarah dalam setiap kegiatan pengambilan keputusan.

a. Perencanaan

Perencanaan merupakan langkah awal sebelum ingin melakukan pekerjaan baik dalam bentuk pemikiran maupun kerangka kerja agar tujuan yang hendak diwujudkan mendapatkan hasil yang diinginkan. Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang dan kegiatan yang akan dilakukan serta kondisi di waktu rencana dibuat.

Dalam implementasi manajemen berbasis madrasah, kepala madrasah berupaya melakukan menata manajemen madrasah dengan membentuk program kerja kepala madrasah, membuat rencana kerja madrasah, merumuskan visi misi dan sasaran madrasah dan kepala madrasah melakukan pengembangan sarana-prasarana untuk mendukung kegiatan belajar mengajar.

Perencanaan disusun dengan melibatkan elemen-elemen madrasah yaitu wakil kepala madrasah bidang kurikulum, wakil kepala madrasah bidang kesiswaan, wakil kepala madrasah bidang sarpras dan wakil kepala madrasah bidang humas. Dan juga melibatkan ketua TU dan Ketua kepastakaan. Kepala madrasah juga melibatkan pendidik, komite, orang tua peserta didik dan yayasan.

Dalam menyusun program kerja kepala madrasah bertujuan untuk memusatkan sasaran dan target yang ingin diwujudkan dengan kerja sama dari berbagai pihak untuk dapat berjalan dengan baik, harmonis dan terarah.

Dalam implementasi manajemen berbasis madrasah kepala madrasah membangun dan mendefinisikan pola hubungan dengan mitra madrasah sehingga madrasah dapat bertukar pengalaman dan memperkuat jaringan antar sistem dan antar madrasah.

Pada tahap perencanaan sangat berperan penting kekuasaan dan kewenangan kepala madrasah dalam pengambilan keputusan sehingga mampu menggerakkan dan memberdayakan setiap sumber daya madrasah secara efektif.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan mengatur, mengalokasikan, memberikan wewenang kepada anggota organisasi. Pengorganisasian dalam pendidikan ialah menentukan struktur, aktifitas, interaksi, koordinasi, wewenang,

tugas secara transparan dan jelas.

Dalam proses pengorganisasian kepala madrasah mensosialisasikan konsep dan membagi kerja dan tugas-tugas kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya dan juga mengkoordinasikan untuk pencapaian tujuan madrasah yang efektif dapat didukung dengan pelatihan-pelatihan mengenai proses implementasi manajemen berbasis madrasah.

Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin dituntut untuk mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan. Fungsi yang dimaksud meliputi aspek pengembangan peserta didik, pengembangan iklim madrasah, pengembangan hubungan masyarakat, sarana dan prasarana dan fungsi lainnya.

Kepala madrasah dapat memberi pemahaman kepada semua pihak mengenai peran dan tanggung jawab masing-masing dengan menyusun struktur organisasi, rincian pembagian tugas dan tanggung jawab masing-masing guru dan staf dan disesuaikan dengan kemampuan dan basis ijazah yang dimiliki.

Selain memberdayakan sumber daya manusia yang ada di madrasah, kepala madrasah juga melibatkan peran komite untuk membantu pengelolaan dan mendukung kegiatan di MAS Syamsuddhuha. Dukungan komite berbentuk penggabungan mitra kerja, sponsor dan orang tua peserta didik dalam mencapai dan menyukseskan pendidikan di MAS Syamsuddhuha.

c. Pelaksanaan

Pelaksanaan merupakan bagian dari proses menggerakkan dan memberikan kesadaran terhadap dasar dari pada pekerjaan yang akan dilakukan, yaitu menuju tujuan yang telah ditetapkan dan juga disertai dengan memberi motivasi-motivasi, bimbingan atau pengarahan, sehingga anggota organisasi menyadari dan timbul kemauan untuk menjalankan pekerjaan dan tugas dengan baik.

Kepala madrasah sebagai pemimpin serta pelaksana organisasi di MAS Syamsuddhuha mengembang tugas memberikan arahan dan perintah segala sesuatu yang dianggap penting dalam proses implementasi manajemen berbasis madrasah untuk pencapaian tujuan belajar mengajar sesuai visi misi dan

memberdayakan warga madrasah.

Implementasi manajemen berbasis madrasah dilaksanakan dengan visi dan misi yang konsisten terhadap sasaran dan tujuan. Sehingga dapat menggambarkan madrasah yang diinginkan pada masa yang akan datang.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti kepala memberikan contoh dalam bekerja dengan baik, kepala madrasah datang pagi kemadrasah, mengelilingi madrasah dimulai dengan ruang guru dan ruang kelas siswa. Hal ini kepala madrasah melakukan untuk mengamati guru serta siswa agar dapat memulai kegiatan belajar mengajar sesuai dengan waktu yang ditetapkan.

Kepala madrasah juga berusaha memadukan semua unsur yang terdiri dari guru, staf, peserta didik, komite, orang tua peserta didik dan masyarakat untuk menciptakan komunitas yang lebih baik melalui pendidikan yang berkualitas dan bertanggung jawab dalam mencapai kegiatan belajar mengajar sesuai dengan visi dan misi madrasah serta meningkatkan mutu madrasah. Kepala madrasah berusaha untuk selalu melibatkan komite, orang tua peserta didik dan masyarakat untuk musyawarah dalam menentukan kebijakan, hal ini bertujuan untuk mengurangi terjadi kesalahpahaman antara warga madrasah dalam pelaksanaan program madrasah.

d. Pengawasan

Pengawasan merupakan langkah yang dilakukan untuk memastikan bahwa aktifitas madrasah yang dilaksanakan benar dan sesuai dengan perencanaan yang telah disusun. Pengawasan ialah sebagai langkah pemantauan efektifitas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan serta untuk dapat diketahui bagaimana pengambilan tindakan perbaikan pada saat dibutuhkan.

Tugas kepala madrasah yang terakhir merupakan kepala madrasah sebagai pengawas. Oleh sebab itu, kepala madrasah harus mampu melakukan pengawasan dan mengontrol kinerja anggotanya, hal ini tidak terlepas dari tujuan

madrasah yang berupa mewujudkan visi dan misi madrasah.

Manajemen Berbasis Madrasah bertujuan agar madrasah lebih mandiri atau memberdayakan madrasah dengan pemberian kewenangan, fleksibilitas kepala madrasah dalam mengelola sumber daya dan membangun partisipasi warga madrasah, orang tua peserta didik dan masyarakat. Dalam implementasi manajemen berbasis madrasah kepala madrasah berprinsip demokratis dan kerja sama dalam melaksanakan program madrasah ataupun dalam pengawasan.

Keberadaan kepala madrasah dalam organisasi pendidikan sangat diperlukan, sebab madrasah sebagai alat yang didalamnya berkembang berbagai pengetahuan, sebagai tempat membina peserta didik dan meningkatkan karir sumber daya manusia, membutuhkan pemimpin yang mampu melaksanakan proses manajerial dan memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan dengan kerja sama dan memberi kesempatan untuk meningkatkan profesinya.

Selain pengawasan kepala madrasah dan warga madrasah, diperlukan pengawasan dan bimbingan dari pihak dinas pendidikan terkait sehingga mampu mendorong proses implementasi manajemen berbasis madrasah secara efektif dan efisien.

e. Membangun partisipasi dan kerja sama

Madrasah merupakan sebuah lembaga/organisasi yang memiliki sumber daya manusia internal yang terdiri dari guru, staf dan peserta didik. Dan sumber daya eksternal terdiri dari yayasan, masyarakat, dan orang tua peserta didik.

Dalam implementasi manajemen berbasis madrasah bisa berjalan sebagaimana yang diharapkan harus melibatkan berbagai pihak dan berbagai bidang di madrasah. Elemen tersebut mencakup wakil kepala madrasah bidang kurikulum, wakil kepala madrasah bidang kesiswaan, wakil kepala madrasah bidang sarana dan prasarana dan wakil kepala madrasah bidang Humas. Juga tidak terlepas dari partisipasi dewan guru, komite, orang tua peserta didik dan dari pihak yayasan.

Kepala madrasah mengupayakan agar partisipasi setiap elemen madrasah dengan mengupayakan informasi tersampai dan mensosialisasikan setiap tugas dan tanggung jawab warga madrasah untuk fokus pada pelanggan (peserta didik). Artinya semua input dan proses yang diupayakan madrasah tertuju untuk meningkatkan kualitas lulusan dan kepuasan peserta didik. Hal itu, diupayakan dengan menyiapkan proses belajar mengajar harus benar-benar direncanakan dan dipersiapkan agar tercapai hasil pembelajaran yang diharapkan.

Partisipasi berjalan dengan baik karena rasa kekeluargaan yang dimiliki oleh kepala madrasah dan warga madrasah. Hal ini yang menjadikan partisipasi dan kerja sama antar warga madrasah berjalan dengan baik sehingga apa yang direncanakan dapat dijalankan dengan baik dan optimal.

Senada dengan salah satu prinsip manajemen berbasis madrasah (Imam Machali dan Ara Hidayat) yaitu partisipasi. Partisipasi adalah penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratik. Warga sekolah (guru, siswa, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, usahawan, dan sebagainya) didorong untuk terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan, mulai dari pengambilan keputusan, pelaksanaan dan evaluasi pendidikan yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa jika seseorang dilibatkan (berpartisipasi) dalam penyelenggaraan pendidikan, maka yang bersangkutan akan mempunyai “rasa memiliki” terhadap sekolah, sehingga yang bersangkutan juga akan bertanggung jawab dan berdedikasi dalam mencapai tujuan sekolah. Makin besar tingkat partisipasi, makin besar pula rasa memiliki; maka besar memiliki, makin besar pula rasa tanggung jawab dan makin besar rasa tanggung jawab, makin besar pula dedikasinya. Pelibatan warga sekolah dalam penyelenggaraan sekolah harus mempertimbangkan keahlian, batas wewenang, dan relevansinya dengan tujuan partisipasi. Peningkatan partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan sekolah akan mampu menciptakan: (a) keterbukaan (transparansi); (b) kerja sama yang kuat; (c) akuntabilitas; dan (d) demokrasi pendidikan.

f. Musyawarah

Dalam menentukan kebijakan dan dalam menyelesaikan sebuah permasalahan yang terjadi kepala madrasah mengadakan rapat dengan warga madrasah. Dalam hal ini kepala madrasah memposisikan diri sebagai pengambil keputusan mutlak akan tetapi kepala madrasah memposisikan diri sebagai seorang pendengar yang siap mendengarkan saran, usulan dari bawahan.

Hal ini dilakukan dengan maksud untuk mendapatkan keputusan yang bulat berdasarkan hasil pemikiran bersama. Hal itu bertujuan untuk setiap keputusan yang diambil dapat dijalankan bersama tanpa ada rasa keberatan dalam menjalankan setiap kebijakan yang diambil. Oleh sebab itu, warga madrasah semangat dan sedia memenuhi tanggung jawab dari tugas yang diembankan kepada setiap individu.

2. Faktor pendukung dan faktor penghambat dalam implementasi Manajemen Berbasis Madrasah.

Dalam setiap program/kegiatan yang dilaksanakan pasti terdapat faktor pendukung dan penghambat. Berbicara tentang faktor pendukung dan faktor penghambat, tentunya berbicara faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal berupa kepala madrasah, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, sarana dan prasarana, dana dan sebagainya. Sedangkan faktor eksternal ialah yayasan, orang tua peserta didik, komite, masyarakat, mitra madrasah, dan lain sebagainya. Dalam hal ini penulis akan menjabarkan faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi manajemen berbasis madrasah yang telah dilaksanakan di Madrasah Aliyah Swasta Syamsuddhuha sebagai berikut :

a. Faktor pendukung.

Faktor pendukung dalam implementasi manajemen berbasis madrasah di MAS Syamsuddhuha sebagai berikut :

- 1) Dukungan yang pertama sekali dari kepemimpinan kepala madrasah yang bersifat demokratis dan dalam pengelolaan terkait pendanaan secara transparan.
- 2) Kondisi peserta didik yang tinggal di asrama juga menjadi faktor pendukung dalam implementasi manajemen berbasis

madrasah, sehingga setiap kegiatan akan mudah dilaksanakan dan peserta didik lebih disiplin karena sistem asrama yang telah mengatur semua kegiatan peserta didik.

- 3) Yayasan. Seperti yang telah penulis jabarkan di atas bahwa Madrasah Aliyah Swasta Syamsuddhuha merupakan madrasah yang bernaung di bawah yayasan Al-Madinatuddiniyah Syamsuddhuha yang artinya segala yang berkaitan dengan madrasah baik administasinya maupun kegiatan yang akan dilaksanakan terlebih dahulu akan di ajukan kepada yayasan untuk diminta persetujuan pelaksanaannya. Oleh sebab itu, setiap kebutuhan yang diperlukan madrasah akan disediakan oleh yayasan.
- 4) Hubungan harmonis dan kerjasama sama yang baik antara anggota madrasah yaitu kepala madrasah, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, komite, orang tua peserta didik. Hal tersebut terbukti dengan adanya rapat rutin yang di adakan setiap akhir untuk laporan dan evaluaasi terkait kegiatan belajar mengajar. Oleh karena itu, implementasi Manajemen Berbasis Madrasah dapat berjalan seperti yang direncanakan.

b. Faktor penghambat

Ketika ada faktor pendukung juga pasti ada faktor penghambat dalam implementasi manajemen berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Swasta Syamsuddhuha sebagai berikut :

- 1) Pembiayaan yang kadang menjadi penyebab dalam pelaksanaan suatu program. Dana madrasah yang bersumber dari dana BOS dan SPP peserta didik tidak memadai untuk terpenuhi semua kebutuhan madrasah sebagai sebuah lembaga pendidikan. Dana yang diterima belum memadai untuk menunjang pembangunan madrasah dan pengembanagan fasilitas dan sarana dan prasarana. Setiap hambatan pasti ada solusi, dalam hal ini kepala

madrasah biasanya akan mengajukan permohonan kepada yayasan dalam bentuk pinjaman yang nantinya akan dikembalikan saat dana BOS disalurkan ke Madrasah

- 2) Peserta didik tinggal di asrama dan berupa kondisi ekonomi orang tua peserta didik yang berbeda-beda. Hal ini berdampak pada kondisi sekarang yang sebagian besar informasi disampaikan secara digital. Kondisi orang tua peserta didik yang berbeda sehingga dikhawatirkan informasi terhambat dan terlambat tersampaikan. Karena itu, biasanya madrasah harus bersabar menunggu apabila kebutuhan peserta didik yang harus dipersiapkan tidak langsung terpenuhi harus memakan waktu menunggu sekitar 2 pekan. Untuk solusi permasalahan ini, biasanya ketika rapat madrasah akan memberi usulan kepada orang tua peserta didik untuk meminta bantuan kepada sanak saudara supaya dapat menyalurkan informasi melalui gadget saudara terdekat sehingga informasi tersampaikan dengan baik.

Adapun keistimewaan lain dari MAS Syamsuddhuha ialah kepemimpinan kepala madrasah yang demokratis dan menjaga keharmonisan dan partisipasi warga madrasah tetap terjalin dengan baik juga memiliki hubungan kekeluargaan yang kuat. Kemudian budaya madrasah yang kokoh, diantaranya apel pagi dengan melantunkan Asmaul Husna, jum'at bersih, wisuda peserta didik, shalat berjama'ah, ekstrakurikuler, berbahasa arab dan berbahasa inggris.

Kemudian madrasah juga melihat kebutuhan masyarakat dan mempersiapkan peserta didik untuk dapat berguna dalam kehidupan bermasyarakat seperti mampu menjadi imam shalat, *mu'adzin*, dan dapat berkhotbah pada hari jum'at atau pada hari idul fitri dan idul adha. Sehingga perpaduan setiap unsur baik peserta didik, guru dan orang tua peserta didik bekerja sama dalam menciptakan komunitas yang lebih baik melalui pendidikan yang berkualitas dan bertanggung jawab untuk meningkatkan mutu

pembelajaran di madrasah.

3. Evaluasi dalam implementasi Manajemen Berbasis Madrasah

Tahap akhir dari suatu proses implementasi Manajemen Berbasis Madrasah adalah mengevaluasi yang telah diterapkan. Kepala madrasah sebagai penanggung jawab kegiatan sekaligus pembuat strategi ingin mengetahui strategi yang digunakan sudah tepat dan berjalan dengan baik sesuai harapan atau tidak.

Terdapat beberapa tahap evaluasi yang biasanya dilakukan di Madrasah Aliyah Swasta Symasudhuha sebagai berikut :

a. Evaluasi langsung

Kepala madrasah melakukan pengawasan langsung terhadap jalannya proses belajar mengajar. Kepala madrasah memeriksa perangkat pembelajaran yang harus disiapkan oleh guru sebelum memasuki kelas dan memulai kegiatan belajar mengajar. Kepala madrasah juga menghimbau agar menggunakan model pembelajaran beragam dan terbaru supaya kegiatan belajar mengajar menjadi efektif dan efisien. Selain proses belajar mengajar adalah terkait pendanaan, pembangunan dan kondisi peserta didik yang menjadi aspek yang di evaluasi oleh kepala madrasah.

Biasanya kepala madrasah akan melakukan evaluasi secara terbuka yang di adakan setiap 3 bulan sekali. Kadangkala kepala madrasah juga mengevaluasi secara tiba-tiba atau diwaktu yang tidak ditentukan. Hal ini dilakukan untuk melihat bagaimana yang sebenarnya terjadi.

Biasanya kepala madrasah setiap pagi akan mengontrol keseluruhan ruang kelas untuk melihat kondisi peserta didik yang masih berkeliaran diluar kelas padahal sudah masuk jam belajar. Apabila terdapat permasalahan tersebut, kepala madrasah akan mencari guru yang bertugas di kelas tersebut.

b. Evaluasi Rutin

Selain evaluasi langsung yang tidak ditentukan pelaksanaannya kepala madrasah juga mengadakan evaluasi rutin. Aka tetapi dari hasil wawancara ada sedikit perbedaan jawaban dari beberapa sumber.

Kepala madrasah dengan jelas mengatakan evaluasi dilakukan 3 bulan sekali. Senada dengan kepala madrasah bapak Muttaqin mengatakan

evaluasi biasanya dilakukan pada akhir semester yang mencakup banyak hal tetapi hal yang lebih utama dievaluasi adalah hasil belajar dan ketercapaian kurikulum. Berbeda dengan Ibu Jumiati yang mengatakan evaluasi terlebih dahulu dilakukan berdasarkan laporan dari wakil kepala madrasah setiap bidang. Evaluasi juga dilakukan dengan melaksanakan MGMP sesama guru bidang studi dan selanjutnya evaluasi yang dilakukan oleh pengawas bidang pendidikan dan wakil dari yayasan yang langsung ke madrasah untuk melakukan pengawasan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Berdasarkan kajian teori, temuan penelitian dan pembahasan maka dapat dikatakan bahwa strategi kepala madrasah yang diterapkan dalam implementasi MBM ialah strategi Metakognitif. Strategi Metakognitif yaitu kepala dan pengawas madrasah memikirkan tentang proses pengelolaan dan pengembangan madrasah serta mengevaluasi hasil-hasil yang dicapai. Kepala madrasah mengimplementasikan MBM dengan melakukan upaya sebagai berikut :
 - a. Perencanaan. Merencanakan dan menata kembali manajemen madrasah.
 - b. Pengorganisasian. Mengatur dan membagi tugas baik secara individu maupun kelompok.
 - c. Pelaksanaan. Kepala madrasah memberi arahan kepada warga madrasah untuk melaksanakan tugas dengan baik
 - d. Pengawasan. Kepala madrasah mengawasi dan mengontrol kinerja warga madrasah.
 - e. Partisipasi dan kerja sama. Kepala madrasah mengajak warga madrasah untuk bersama-sama mengimplementasikan MBM yang berorientasi kepada kemajuan madrasah yang berkualitas.
 - f. Musyawarah
Musyawarah diperlukan dalam menentukan kebijakan atau dalam penyelesaian suatu permasalahan yang terjadi. Dalam hal ini kepala madrasah memosisikan diri sebagai pendengar usulan dan saran dari bawahan dan memosisikan diri sebagai pengambil keputusan mutlak.
2. Faktor pendukung dan faktor penghambat dalam implementasi MBM di MAS Syamsuddhuha Faktor pendukung dalam implementasi MBM ialah kepemimpinan kepala madrasah yang demokratis dan transparan. Sedangkan faktor penghambat berupa dana yang bersumber pada BOS dan SPP, belum memadai untuk menunjang kebutuhan madrasah.

3. Evaluasi dalam implementasi MBM di MAS Syamsuddhuha. Ada beberapa tahap evaluasi yang dilakukan sebagai berikut: 1) evaluasi langsung yang dilakukan oleh kepala madrasah terhadap KBM, pendanaan, dan sarana dan prasarana; 2) evaluasi rutin yang dilakukan setiap akhir semester yang bersumber dari laporan wakil kepala madrasah setiap bidang dan laporan pendidik terkait KBM dan evaluasi yang dilakukan yayasan bidang pendidikan dan pengawas pendidikan daerah.

B. Saran

Kepala madrasah sudah banyak mengupayakan dalam implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Aliyah Swasta Syamsuddhuha. Disini penulis akan memberikan saran dengan harapan bisa membantu kepala madrasah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Berikut saran dari penulis yaitu :

1. Bagi kepala madrasah diharapkan bersama-sama dengan warga madrasah untuk mencari dan memikirkan solusi dari permasalahan pendanaan yang biasanya dialami agar kebutuhan madrasah tidak terhambat. Kepala madrasah juga diharapkan agar mengatur kembali jadwal evaluasi agar kegiatan evaluasi dapat terlaksana sesuai dengan baik.
2. Bagi guru dan staf madrasah agar berpartisipasi dan bekerja sama dengan warga madrasah lainnya baik internal maupun eksternal untuk bersama-sama mengimplementasikan manajemen berbasis madrasah dengan semestinya.
3. Bagi peserta didik diharapkan dapat mengikuti setiap program dan kebijakan yang telah ditentukan oleh kepala madrasah dengan tujuan meningkatkan mutu madrasah.
4. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan agar dapat dikembangkan hasil penelitian ini mengenai strategi kepala madrasah dalam implementasi manajemen berbasis madrasah dengan penelitian yang lebih luas dan mendalam.

Daftar Pustaka

- Anwar, Lalu Mathlaul, dkk. *Application of Madrasah Based Management in Improving the Quality of Aliyah Madrasah Education*. International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding (IJMMU), vol. 6, no. 5, 2019.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Asmani, Jamal Ma'mur. *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Jogjakarta: Diva Press, 2012.
- Aziz, Ahmad Zaini. *Manajemen Berbasis Madrasah: Alternatif Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah*. El-Tarbawi: Jurnal Pendidikan Islam, vol. 8, no.1, 2015.
- Bryson, John M. *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008.
- Danim, Sudarwan. *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Bandung: PT Bumi Aksara, 2006.
- Engkoswara & Aan Komariah. *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, Cet. 4, 2015
- Fattah, Nanang. *Konsep manajemen berbasis sekolah (MBS) dan dewan sekolah*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2003.
- Hadijaya, Yusuf. *Menyusun Strategi Berbuah Kinerja Pendidikan Efektif*. Medan: Perdana Publishing, Cetakan kedua, 2017.
- Hidayatullah, Moh. Nur dan Moh. Zaini Dahlan. *Manjadi Kepala Sekolah Ideal, Efektif dan Efisien*. Malang: Literasi Nusantara, 2019.
- Iyus, Ade dan Moh Masnun. *Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Madrasah Di MI PUI Babakan Cipeundeuy Kab. Cirebon*. Indonesian journal of Elementary Education, vol. 1, no. 1, 2019.
- Kasiran, Moh. *Metodologi Penelitian: Refleksi Pengembangan dan Penguasaan Metodologi Penelitian*. Malang: UIN Malang Press, 2008.
- Machali, Imam dan Ara Hidayat. *The Handbook of Education Management: Teori dan Praktik Pengelolaan Madrasah di Indonesia*, Ed 2. Jakarta : Kencana, 2018.

- Maleong, Lexy. J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014.
- _____. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset, 2007.
- Marsidin, Sufyarma. *Kapita selekta manajemen pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2003.
- Mesiono. *Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah/Sekolah Perspektif Ability and Power Leadership*. Yogyakarta: Perkumpulan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (PPMPI), cetakan 1, 2018.
- _____. *Manajemen & Organisasi*. Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2012.
- _____. *The Effects Of Islamic General Senior Secondary School Prinsipals' Leadership Ability On The Effectiveness Off Madrasah Based Management In Indonesia*. Journal of Research in Humanities and Social Science, vol. 2, issue 9, 2014.
- Muhadjir, Noeng. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Rakersarasin, 2005.
- Mulyasa, Enco. *Manajemen berbasis sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.
- _____. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, Cetakan Kesepuluh, 2009.
- Munawwarohn, Lailatul & Fitratul Ismi. *Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Madrasah (Studi Kasus di MI Maarif Gondosuli Muntilan)*. Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan, vol. 3, no.1, 2019.
- Nugrahani, Farida. *Metode Penelitian Kualitatif*. Solo: Cakra Books, 2014.
- Nurkolis. *Manajemen berbasis sekolah*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003.
- P, Anshar. *Implementation Madrasah Based Management in Improving Quality of Education at Madrasah Aliyah State 1 Makassar*. International Journal of Social Sciences, vol. 70, no. 1, 2019.
- PH, Slamet. *Manajemen berbasis sekolah*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2001.

- Rahmat, Pupu saeful. *Strategi belajar mengajar*. Surabaya: scopindo media pustaka, 2019.
- Riyanto, Yatim. *Paradigma Baru Pembelajaran (Sebagai Referensi bagi Pendidik dalam Implementasi Pembelajaran yang Efektif dan Berkualitas)*. Jakarta: Kencana, 2010.
- Rohiat. *Manajemen Sekolah Teori Dasar Dan Praktik Dilengkapi Dengan Contoh Rencana Strategis Dan Rencana Operasional*. Bandung: PT Refika Aditama, 2010.
- Royhatudin, Aat, dkk. *Tranformational Leadership Style in Implementing Madrasah Based Management*. Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan, vol. 6, no. 1, 2020.
- Ruslan, Rosady. *Metode Penelitian : Public Relations & Komunikasi*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2008.
- Sagala, Syaiful. *Administrasi pendidikan kontemporer*. Bandung: Alfabeta, 2004.
- Sakinah, dkk. *The Strategi of Madrasah Headmaster in Improving The Quality of Islamic Education*. International Journal of Contemporary Islamic Education, vol. 1, no. 1, 2019.
- Setyaningsih, Rini. *Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah/Sekolah (MBM/MBS) Berdasarkan UU No.20 Tahun 2003*, Jurnal Akademika, vol. 15, no. 1, 2019.
- Siregar, Ahmad Husin dan Yusuf Hadijaya. *Madrasah Headmaster Performance Strategy in Madrasah Al-Washliyah 22 Tembung*. BIoHS Journal, vol. 1, no. 2, 2019.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : ALFABETA, Cetakan Ketiga 2020.
- _____. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan Kombinasi(Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta, 2015.
- Umar, Husein. *Strategi manajemen in action*. Yogyakarta: PT Gramedia Utama, cet. 5, 2008.
- Wahjosumidjo. *kepemimpinan kepala sekolah (tinjauan teoritik dan permasalahannya)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.
- Wahyudi. *(Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization)* Cetakan kesatu. Bandung: Alfabeta, 2009.

Walidin, Warul, dkk. *Metodologi Penelitian Kualitatif & Grounded Theory*.
Banda Aceh: FTIK Ar raniry, 2015.

LAMPIRAN

Lampiran I

Pedoman Observasi di MAS Syamsuddhuha

No	Aspek yang diamati	Pelaksanaan		
1	Kepala madrasah menyusun strategi implementasi MBM	SB		
2	Strategi dalam implementasi MBM	SB		
3	Interaksi kepala madrasah dengan warga madrasah	SB		
4	Bentuk pengawasan implementasi MBM		B	
5	Evaluasi implementasi MBM		B	

Keterangan :

- SB : Sangat Baik
- B : Baik
- C : Cukup
- KB : Kurang Baik

Lampiran II

Pedoman Wawancara

Strategi Kepala Madrasah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di MAS Syamsuddhuha

Informan 1 : Kepala Madrasah

1. Bagaimana proses perencanaan implementasi MBM di madrasah ?
2. Pihak siapa saja yang dilibatkan dalam rencana implementasi MBM ?
3. Apa strategi yang Bapak/Ibu terapkan dalam implementasi MBM ?
4. Apakah dalam menentukan suatu kebijakan/program selalu dilaksanakan dengan musyawarah ?
5. Apakah implementasi MBM yang dilaksanakan sesuai dengan visi, misi dan tujuan dari madrasah ?
6. Hal apa saja yang menjadi pertimbangan sebelum menentukan suatu rencana/kebijakan yang akan dilakukan ?
7. Dalam implementasi MBM, tidak terlepas dari pengawasan. Bagaimana pengawasan yang dilakukan di madrasah ?
8. Untuk pengawasan yang dilakukan, pihak siapa saja yang dilibatkan dalam pelaksanaannya ?
9. Manfaat apa saja yang diperoleh dari pelaksanaan pengawasan yang dilakukan ?
10. Selain pengawasan tentunya ada evaluasi yang dilakukan dalam implementasi MBM. Bagaimana evaluasi dan dalam bidang apa saja yang mendapat prioritas lebih dari pelaksanaan evaluasi yang dilakukan ?
11. Selain dari kegiatan evaluasi MBM yang dilaksanakan, adakah hal lain yang di evaluasi ?
12. Bagaimana bentuk pengawasan dan evaluasi yang dilakukan dalam implementasi MBM ?
13. Apa saja yang dihasilkan dalam proses implementasi MBM di madrasah ?
14. Faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat dalam implementasi manajemen berbasis madrasah ?
15. Solusi apa yang dilakukan untuk mengatasi berbagai faktor penghambat

dalam implementasi manajemen berbasis madrasah ?

16. Dari implementasi MBM, adakah hal yang bisa dirasakan secara langsung dibandingkan dahulu ?
17. Apa saja yang diharapkan dari implementasi MBM dilembaga ini kepada pemerintah pusat dan pemerintah daerah ?

Informan 2 : wakil kepala madrasah, guru dan staf

1. Bagaimana strategi kepala madrasah dan hal apa saja yang dilakukan dalam implementasi MBM di madrasah ?
2. Bagaimana proses perencanaan implementasi MBM di MAS Syamsuddhuha ?
3. Pihak siapa saja yang dilibatkan dalam rencana implementasi MBM ?
4. Apakah dalam menentukan suatu kebijakan/program selalu dilaksanakan dengan musyawarah ?
5. Apakah penerapan MBM yang dilaksanakan sesuai dengan visi, misi dan tujuan dari madrasah ?
6. Hal apa saja yang menjadi pertimbangan sebelum menentukan suatu rencana/kebijakan yang akan dilakukan ?
7. Bagaimana kepala madrasah memosisikan dirinya dalam kegiatan madrasah ?
8. Dalam implementasi MBM, tidak terlepas dari pengawasan. Bagaimana pengawasan yang dilakukan di madrasah ?
9. Untuk pengawasan yang dilakukan, pihak siapa saja yang dilibatkan dalam pelaksanaannya ?
10. Manfaat apa saja yang diperoleh dari pelaksanaan pengawasan yang dilakukan ?
11. Selain pengawasan tentunya ada evaluasi yang dilakukan dalam implementasi MBM. Bagaimana evaluasi dan dalam bidang apa saja yang mendapat prioritas lebih dari pelaksanaan evaluasi yang dilakukan ?
12. Selain dari kegiatan evaluasi MBM yang dilaksanakan, adakah hal lain yang di evaluasi ?

13. Bagaimana bentuk pengawasan dan evaluasi yang dilakukan dalam implementasi MBM ?
14. Faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat dalam implementasi manajemen berbasis madrasah ?
15. Upaya apa yang dilakukan mengatasi berbagai faktor penghambat dalam implementasi manajemen berbasis madrasah ?
16. Dalam kegiatan perencanaan yang dilakukan, bidang apa saja yang selalu mendapatkan pembahasan ?
17. Dari implementasi MBM, adakah hal yang bisa dirasakan secara langsung dibandingkan dahulu ?
18. Apa saja yang diharapkan dari implementasi MBM dilembaga ini kepada pemerintah pusat dan pemerintah daerah ?

Lampiran III

Hasil Wawancara dengan Kepala madrasah

Senin, 30 November 2020

Narasumber : Kepala Madrasah MAS Syamsuddhuha

Nama : Juaini S.Ag

1. Bagaimana proses perencanaan implementasi MBM di madrasah ?

Jawab : perencanaan implementasi MBM di madrasah kami sangat diharapkan dalam proses kedepan hasil yang memuaskan sedikit demi sedikit.

2. Pihak siapa saja yang dilibatkan dalam rencana implementasi MBM ?

Jawab : Implementasi MBM ini untuk bisa berjalan sebagaimana diharapkan melibatkan beberapa elemen pertama wakil bidang kurikulum, wakil bidang kesiswaan, bidang sarpras dan humas. Juga Tidak terlepas dari dewan-dewan guru, komite, orang tua wali tak kalah pentingnya dari pihak yayasan.

3. Apa strategi yang Bapak/Ibu terapkan dalam implementasi MBM ?

Jawab : Strategi yang kami pake untuk implementasi MBM adalah strategi musyawarah dan saling bahu-membahu antara satu dengan lain.

4. Apakah dalam menentukan suatu kebijakan/program selalu dilaksanakan dengan musyawarah ?

Jawab : Yak kami dalam proses pengambilan keputusan dikedepankan dengan cara musyawarah karena dalam musyawarah semuanya InsyaAllah dapat teratasi.

5. Bagaimanakah implementasi MBM yang dilaksanakan sesuai dengan visi, misi dan tujuan dari madrasah ?

Jawab : Implementasi MBM dimadrasah ini tentu saja kami upayakan untuk dapat kami sesuai dengan visi, misi dan tujuan madrasah kami. Hal itu yang menjadi harapan dan sasara kami.

6. Hal apa saja yang menjadi pertimbangan sebelum menentukan suatu rencana/kebijakan yang akan dilakukan ?

Jawab : Yang menjadi pertimbangan dalam menentukan suatu rencana

yang pertama adalah fisik bangunan untuk menunjang ketercapaian KBM, terus finansial yaitu pendanaan serta mental dari pada peserta didik yang harus dikontrol.

7. Dalam implementasi MBM, tidak terlepas dari pengawasan. Bagaimana pengawasan yang dilakukan di madrasah ?

Jawab : Yah pengawasan MBM kami tetapkan dengan memposisikan job masing-masing tugas diawasi oleh masing-masing oleh ketua bagian untuk dapat terus dipantau agar diketahui kendalanya sehingga disemua permasalahan pada setiap bidang bisa terawasi.

8. Untuk pengawasan yang dilakukan, pihak siapa saja yang dilibatkan dalam pelaksanaannya ?

Jawab : Ya bentuk pengawasan yang kami pake disini adalah yang kami libatkan adalah pengawas madrasah, pimpinan dayah karena madrasah kita berbentuk ya memang harus melibatkan pimpinan pesantrenn juga yayasan sendiri.

9. Manfaat apa saja yang diperoleh dari pelaksanaan pengawasan yang dilakukan ?

Jawab : Manfaat yang kami peroleh dari pengawasan adalah proses belajar mengajar lancer, pendanaannya baik adm maupun lain-lainnya itu bisa terarah semaksimal mungkin.

10. Selain pengawasan tentunya ada evaluasi yang dilakukan dalam implementasi MBM. Bagaimana evaluasi dan dalam bidang apa saja yang mendapat prioritas lebih dari pelaksanaan evaluasi yang dilakukan ?

Jawab : Yak evaluasi yang kami lakukan pertriwulan, pertama dalam masalah belajar mengajar, pendanaan terutama dari dana bos karena dana bos adalah dana pemerintah yang diberikan untuk madrasah kami itu kami sangat hati-hati.

11. Selain dari kegiatan evaluasi MBM yang dilaksanakan, adakah hal lain yang di evaluasi ?

Jawab : Selain dari kegiatan MBM yang evaluasi juga adalah kondisi pembangunan dan juga kondisi kesiswaan lainnya diajang tertentu seperti

dipersoni juga ada menyediakan organisasi siswa kalau di kami ada organisasi santri putra dan organisasi santri putri perlu diawasi juga karena disitu ada juga pendanaannya.

12. Bagaimana bentuk pengawasan dan evaluasi yang dilakukan dalam implementasi MBM ?

Jawab : Adapun bentuk pengawasan adalah dengan cara langsung atau tidak langsung, baik secara lisan ataupun tulisan, serta cara-cara lain yang dapat dilaksanakan secara serius. Adapun bentuk evaluasi adalah diadakan setiap 3 bulan sekali secara terbuka.

13. Apa saja yang dihasilkan dalam proses implementasi MBM di madrasah ?

Jawab : Yang dihasilkan dalam penerapan MBM merupakan belajar mengajar tercapai sasaran yang diinginkan sesuai visi, misi serta tujuan madrasah, terus yang kedua ada adm yang rapi baik di TU , pustaka, lab dan keuangan.

14. Faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat dalam implementasi manajemen berbasis madrasah ?

Jawab : Faktor pendukungnya dengan adanya yayasan, komite, walimurid, guru dan adanya siswa sedangkan faktor penghambat yang kami alami di finansialnya karena satu-satunya bersumber dari dana bos yang dana bos tersebut terlambat datangnya, kadang ya sesuai apa yang diinginkan karena mayoritasnya disini adalah dana bos dan pengeluaran juga tidak sedikit itu salah satunya faktor penghambat, juga di bagian bangunan lokal dan lain sebagainya, terutama dibagian lab kami belum begitu sempurna.

15. Solusi apa yang dilakukan untuk mengatasi berbagai faktor penghambat dalam implementasi manajemen berbasis madrasah ?

Jawab : Adapun solusinya kami minta hutang sementara dari yayasan untuk membayar gaji guru, karena gaji guru juga kami tanggung dari sebagian dana bos.

16. Dari implementasi MBM, adakah hal yang bisa dirasakan secara langsung dibandingkan dahulu ?

Jawab : Dari implementasi MBM yang kami rasakan secara langsung adalah proses belajar mengajar yang terlaksana sesuai kurikulum, adminya terlaksana dengan teratur.

17. Apa saja yang diharapkan dari implementasi MBM dilembaga ini kepada pemerintah pusat dan pemerintah daerah ?

Jawab : Untuk implementasi MBM sangat kami harapkan kepada pemerintah pusat, pemerintah daerah, juga donator-donatur lainnya untuk banyak memperhatikan madrasah kami karena swasta baik dibagian bangunan fisik maupun disegala bidang secara umum karena madrasah kami masih berbenah diri InsyaAllah kedepannya dapat beradaptasi dengan lingkungan dan lain sebagainya.

Hasil Wawancara dengan Staf TU

Sabtu, 28 November 2020

Narasumber : Staf Tata Usaha

Nama : Muttaqin Kartawijaya, S.Pd. Gr

1. Bagaimana strategi kepala madrasah dan hal apa saja yang dilakukan dalam implementasi MBM di madrasah ?

Jawab : Terkait pengelolaan madrasah karena memang kita ini pesanteren ya madrasah diselenggarakan oleh pesantren, jadi madrasah nya ada dua. Kemudian kalo didalam manajemennya pengambilan keputusan kalau keputusan yang masih di level madrasah ya itu hak kepala madrasah tapi kalau sudah lebih tinggi lagi seperti ketentuan siswa bagaimana itu ya kembali lagi ke yayasan, kembali dulu ke pesantren apalagi untuk penentuan libur atau kegiatan-kegiatan madrasah ada keterlibatan yayasannya.

2. Bagaimana proses perencanaan implementasi MBM di MAS Syamsuddhuha ?

Jawab : itu biasanya diadakan rapat dulu, rapat sebelum dimulai semester atau dia akhir semester dan siapa saja yang terlibat itu kepala madrasah, dewan guru, tapi ada juga yang kalau madrasah ya warga madrasah saja tidak terlibat pesantren.

3. Bagaimana strategi implementasi MBM di madrasah ?

Jawab : kembali ke dasar, buat perencanaan, sosialisasi, pelaksanaan dan evaluasi. Kalau strateginya secara tertulis masuk kedalam rencana kerja kepala madrasah. Kalau rencana kerja yang sudah diterapkan itu kepala madrasah menyusun dulu setelah disusun disosialisasikan ke guru dulu ada masukan dari guru atau ndak, kalau udh ok baru disosialisasikan ke siswa madrasah bisa diterapkan atau ndak, kalau bisa diterapkan dilaksanakan. Diliat dalam kurun waktu tertentu kalau misalnya berjalan dijalankan, kalau misalnya stak nah itu biasanya ketika stak hilang ditengah jalan itu yang gak tercatat. Jadi misalnya apa implementasi protocol kesehatan harus pakai masker sekarang gak pakai masker lagi,

cuci tangan pakai sabun Cuma didepan dilingkungan madrasahpun sudah tidak lagi.

4. Apakah dalam menentukan suatu kebijakan/program selalu dilaksanakan dengan musyawarah ?

Jawab : Jadi kalau kegiatan KBMnya mandiri tapi kalau untuk penentuan yang lain-lain itu ada keterlibatan tadi pesanternnya.

5. Hal apa saja yang menjadi pertimbangan sebelum menentukan suatu rencana/kebijakan yang akan dilakukan ?

Jawab : kalau rapat yang paling diprioritaskan itu, pertama sampai informasi ke guru apapun itu apa informasi dari kanwil apa dari pesantern atau dari yayasan kalau ada acara apa gitu, jadi disampaikan dulu informasi secara jelas ke guru jadi jangan ada yang gak tau gitu kan. Kemudian dalam arapat kalau memang misalnya satu hal genting itu harus dilaksanakan. Biasanya tidak ada masalah tetap terlaksana dengan baik

6. Bagaimana kepala madrasah memosisikan dirinya dalam kegiatan madrasah ?

Jawab : kebanyakan ketika dikasi opsi oleh kepala madrasah ada positif gitu, bagaimana kalo kita A atau B, dikasih pendapat sama guru A disini nampaknya juga A, udahlah ok semuanya A gitu, memang dalam musyawarah tetap ada tapi ketika opsi dilayangkan ada beberapa kebanyakan itu opsi pertama yang diberikan itu yang lebih bagus dan efektifnya yang dari kepala madrasah itu sendiri.

7. Dalam implementasi MBM, tidak terlepas dari pengawasan. Bagaimana pengawasan yang dilakukan di madrasah ?
8. Untuk pengawasan yang dilakukan, pihak siapa saja yang dilibatkan dalam pelaksanaannya ?
9. Manfaat apa saja yang diperoleh dari pelaksanaan pengawasan yang dilakukan ?
10. Bagaimana evaluasi dan dalam bidang apa saja yang mendapat prioritas lebih dari pelaksanaan evaluasi yang dilakukan ?

Jawab : nah evaluasinya itu biasanya di kahir semester, mencakup banayak hal tetapi lebih utama tentang hasil pembelajaran, jadi kalau misalnya tidak ada even tertentu yang terabaikan adalah yang saya sebutkan tadi nah itu lebih diutamakan proses belajarnya dan ketercapaian kurikulum.

11. Faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat dalam implementasi manajemen berbasis madrasah ?

Jawab : nah kalau faktor pendukung kita ada ini ya, karena sistemnya dibawah yayasan, itu kalau secara administrasi sudah tertib maksudnya apa ya surat menyurat itu lebih tertib. Kalau hanbatan itu biasanya ketika mau adakan kegiatana itu ndak ada spontan ada ininya ada sponsornya jadi memang apa yang sudah direncanakan dari awal untuk kebutuhan mendadak itu ndak ada, yang namanya untuk kebutuhan mendadak itu ndak ada kecuali diperhitungkan dari awal, seperti peringatan hari nasional itu memang direncanakan dari awal tp kalau yang sifatnya insidensil itu biasanya ada sponsor dari luar misalnya kayak kemaren ada pelatihan dari Unimal itu langsung dari mereka yang mendanai kegiatannya, ata misalnya ada even-even lombanya diagendakan oleh kanwil itu ada imbasnya dari kanwil bukan dari madrasahny.

12. Upaya apa yang dilakukan mengatasi berbagai faktor penghambat dalam implementasi manajemen berbasis madrasah ?

Jawab : mengena di keuangan , kalau ada namanya subsidi silang itu yang diterapkan, ketika dana BOS madrasah itu belum tersalurkan itu ada bantuan dari yayasan, jadi dana yang dari pesantern dikeluarkan dulu untuk biaya madrasah sementara, saat biayaa BOS keluar baru dibayarkan untuk pesantern tapi tidak melebihi jumlah biaya BoS, kalau yang lain-lain dihibbahkan dari pesantren.

13. Apa keistimewaan dari madrasah syamsuddhuha ?

Jawab : yang khas itu di pelaksanaan ibadahnya, kemudian yang khas lagi kita itu kelas terpisah, kelas laki-laki perempuan terpisah jadi tidak adanya timbul masalah, kemudian untuk hari kunjungan juga dibuat hari yang

berbeda untuk menghindari massa banyak kali, dibuat dalam seminggu itu setia hari ada kunjungan tapi beda-beda kelas supaya ndak terlalu rame yang datang, kemudian yang khas lagi untuk sumber daya yang lain kita udah ada cadangannya misalnya listrik padan kita sudah punya genset. Fasilitas yang tidak mendukung itu dikelas masing-masing, kalau misalnya standard sekarang yang pembelajarannya harus ada infokus perkelas kalau kita belum, ada infokus tapi kapa mau dipakai itu ambil. Kemudian untuk menumbuhkan rasa kekeluargaan itu cepat, kalau ditempat lain itu kadang menjaga jarak kalau kita ini cepat dan ramah orangnya.

Hasil Wawancara Dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan

Kamis, 02 Desember 2020

Narasumber : Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan

Nama : Faizin, S.Pd.I

1. Bagaimana proses perencanaan implementasi MBM di MAS Syamsuddhuha ?

Jawab : saya rasa itu kan sesuai dari yang diterapkan, untuk perencanaan itu segala sesuatu dibuat musyawarah dulukan ketika kesepakatan baru diterapkan.

2. Hal apa saja yang menjadi pertimbangan sebelum menentukan suatu rencana/kebijakan yang akan dilakukan ?

Jawab : Hal yang diperhatikan dalam rapat itu dari segi keadaan pendidikan, kemudian hal-al yang lain yang berhubungan dengan pendidikan. Hal yang menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan yang diperhatikan itu hal yang menguntungkan madrasah, pendidikan kedepannya gimana gitukan.

3. Bagaimana kepala madrasah memosisikan dirinya dalam kegiatan madrasah ?

Jawab : Untuk tahap pengambilan keputusan itu kepala madrasah musyawarahkan dulu dengan wakil kepala madrasa setiap bagian setelah baru dengan guru-guru.

4. Dalam implementasi MBM, tidak terlepas dari pengawasan. Bagaimana pengawasan yang dilakukan di madrasah ?

Jawab : Nah itu tergantung keadaan mungkin ya, yang wajib itu sebulan sekali, kemudian kalau ada hal-hal yang mendadak bisa jadi dalam sebulan 2 kali.

5. Selain pengawasan tentunya ada evaluasi yang dilakukan dalam implementasi MBM. Bagaimana evaluasi dan dalam bidang apa saja yang mendapat prioritas lebih dari pelaksanaan evaluasi yang dilakukan ?

Jawab : Evaluasi dilakukan setelah diterapkan dan dilihat perkembangan

apakah ada perubahan atau tidak ada, misalnya dari segi pendidikan apakah ajalan dia kalau tidak jalan cari solusi yang lain supaya berjalan.

6. Faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat dalam implementasi manajemen berbasis madrasah ?

Jawab : Faktor penghambat dari siswa yang bandel kali ya itu bisa jadi masalah juga nah solusinya diselesaikan oleh guru pendamping terlebih dahulu jika tidak terselesaikan baru akan dikomunikasikan dengan wali siswanya.

7. Upaya apa yang dilakukan kepala madrasah dalam mendisiplinkan dan memberdayakan pendidik ?

Jawab : Untuk mengatasi guru yang kurang disiplin tau tidak melaksanakan tugasnya akan dipanggil secara pribadi, diingatin dikasih arahan, dilihat perkembangan kalau memang apa nnti ada perjanjiannya. Nah itu banyak ya pelatihan guru ya itu banyaak dilihat perkembangan guru itu ada dibuat pelatihan itu sering ada kadang-kadang dua bulan seali itu ada dan gak terlalu rutin juga tergantung kondisinya.

8. Menurut bapak apa keistimewaan madrasah ini ?

Jawab : Nah keistimewaannya karena ini dayah terpadu ya bisa berbahasa arab dan berbahasa inggris, kaligrafi dan ada satu lagi tahfidh.

Hasil Wawancara Dengan Tenaga Pendidik

Minggu, 29 November 2020

Narasumber : Tenaga Pendidik

Nama : Sadri Mauliana, S.Pd

1. Bagaimana strategi kepala madrasah dan hal apa saja yang dilakukan dalam implementasi MBM di madrasah ?

Jawab : kalau untuk masalah strategi kepala madrasah yang udah kita liat selama ini tu kepala madrasah kita lebih kefokus kekompakannya, jadi pada hal apa saja itu lebih duluan menginformasikan ke stafnya sendiri, anggotanya sendiri, secara langsung karena kan sekarang mainnya secara gadged jadi ada khusus group madrasah. Jadi saat ad informasi dari pemerintah pusat atau pemerintah daerah itu lebih cepat langsung kekita, jadi kita staf dan karyawannya lebih paham apa yang harus kita lakukan secepat mungkin, jangan selalu kita dalam keadaan mendadak gitu. Trus kalo untuk masalah apa saja yang selama ini dilakukan secara gak langsung kita udah lihat kepala madrasah sudah merenofasi bagian gedung, bagian struktur, jadi secara gak langsung kita sudah memenuhi masalah itu, kita udah tau kepala madrasah itu sudah punya strategi dan tujuannya langsung secara mendetil karena kita lihat langsung dengan mata kepala kita sendiri.

2. Pihak siapa saja yang dilibatkan dalam rencana implementasi MBM ?

Jawab : Kalau berbicara tentang itu kita udh pernah cuma lebih mendetilnya, misalnya bagian TU, itu tata usaha misalnya lagi membutuhkan masalah bidang apa, bagian apa dalam gedung tatauusaha, jadi kepala TU nya langsung yang menghubungi kepala madrasah karena kita kalau musyawarah udah, sehingga kepala madrasah mengatakan apa yang perlu dibutuhkan langsung dikabari jadi kita langsung bisa menyusun kepada waka saspra, jadi ya kek gitu langsung dari kepala perbidangnya sendiri, apakah kepala pustaka, kepala TU, walikelas langsung memberitahukan kepada kepala madrasah apa yang dibutuhkan,

apa yang diperlukan untuk kelangsungan MBM, jadi lebih langsung mudah diatasi oleh kepala madrasah langsung gitu. Ya biasanya paling orang kerja luar ya untuk membantu yang untuk lainnya yang sepenuhnya kembali ke anggota dan staf karyawann madrasah karena kita pun masih bisa mengerjakannya.

3. Apakah dalam menentukan suatu kebijakan/program selalu dilaksanakan dengan musyawarah ?

Jawab : Selama yang udah-udah Alhamdulillah dengan musyawarah selalau karena kan kita gak mungkin lah walaupun kita kepala langsung bham gitu, jadi semuanya dilakukan dengan musyawarah apakah bisa, apakah cocok, apakah gak jadi ketika sesuatu hal yang baru itu dimusyawarahkan kepada karyawann dan stafnya lebih cepat tau lebih mudah tangkap sehingga tidak menjadi sebuah kekecewaan atau keterkejutan bagi yang lain gitu.

4. Apakah penerpan MBM yang dilaksanakan sesuai dengan visi, misi dan tujuan dari madrasah ?

Jawab : Alhamdulillah udah hamper sempurna, yah kebetulan kita kepala madrasah baru, jadi sebelum beliau naikpun sebelum beliau dilantikpun beliau udah dari kesiswaan jadi kita udah tau bagaimana beliau, bagaimana maunya beliau bagaimana renofasinya beliau, sehingga ketika selesai pelantikan beliau bisa langsung dengan cepat untuk merealisasikan apa yang udah beliau rencannakan dahulu, contohnya misalnya untuk merapikan pustaka atau merapikan TU terus merapikan bagian kelas-kelas anak-anak, wali kelas, kantor guru, atribut-atribut madrasah seperti contoh kita bilang itu struktur organisasi itu sudah duluan direncanakan dan dicanangkan oleh kepala madrasah sendiri sehingga kitapu yang sebagai staf dan karyawannya lebih cepat mengerjakannya.

5. Hal apa saja yang menjadi pertimbangan sebelum menentukan suatu rencana/kebijakan yang akan dilakukan ?

Jawab : Sesuatu hal yang paling dibutuhkan di awal, missal contohnya kita punya lab bahasa kita kekurangan spiker, otomatis kepala madrasah

harus mendahulukan spiker itu supaya ketika anak-anak untuk belajar bahasa dalam lab bahasa itu lebih mudah, seperti contohnya lagi dalam pustaka ketika ada beberapa buku bahan yang diperlukan tidak jadi lebih didulukan ke buku yang dibutuhkan dulu baru ke buku yang kurang dibutuhkan.

6. Bagaimana kepala madrasah memosisikan dirinya dalam kegiatan madrasah ?

Jawab : Alhamdulillah yang sudah kepala madrasah kita lebih aktif dari yang lainnya, sehingga kepala madrasah sendiri terjun langsung kelapangan dan beliau secara langsung lihat, memegang dan mengendalikan semua itu baik apapun itu, beliau langsung menhandel sendiri, walaupun beliau menyusun karayawan staf nya untuk pembagian dlaam sebuah kegiatan tapi kepala madrasah sendiri langsung terjun kelapangan.

7. Dalam implementasi MBM, tidak terlepas dari pengawasan. Bagaimana pengawasan yang dilakukan di madrasah ?

Jawab : Alhamdulillah kepala madrasah sendiri sangat rajin-rajin untuk mengontrol termasuk dalam hal apapun itu, ketika sesuatu hal yang buruk terjadi jadi beliau lebih cepat tangkap karena beliau langsung yang menhadapi, keseringannya seperti itu.

8. Manfaat apa saja yang diperoleh dari pelaksanaan pengawasan yang dilakukan ?

Jawab : Yang biasanya kita lihat itu kompetensi guru, karena terkadang ada sebagian guru memang tidak bisa untuk mengajar dikarenakan berhalangan apakah itu sakit apakah itu tidak bisa bergerak, jadi kepala madrasah lebih menekankan kebagian itu sehingga setiap guru-guru itu seblum mengajar otomatis akan menyiapkan pembahasannya sendiri, bahannya sendiri apakah model pembelajarannya sendiri sehingga ketika dievaluasi oleh kepala madrasah kita sebagai staf dan guru tidak terkejut, sehingga kepala madrasahpun bisa melihat itu semua dan mengontrol.

9. Selain pengawasan tentunya ada evaluasi yang dilakukan dalam

implementasi MBM. Bagaimana evaluasi dan dalam bidang apa saja yang mendapat prioritas lebih dari pelaksanaan evaluasi yang dilakukan ?

Jawab : Biasanya sih lebih ke anak-anak, seperti misalnya anak-anak kita ada yang lebih berbakat diluar bidang madrasah, jadi itu lebih diperhatikan karena kan kita akan mengirimkan mereka keluar madrasah jadi dari situ secara gak langsung mereka membawa nama baik madrasah otomatis mereka yang harus kita perhatikan.

10. Faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat dalam implementasi manajemen berbasis madrasah ?

Jawab : Jika pendukung kita bahasnya semua guru mendukung, semua staf mendukung karena apapun secara gak langsung yaitu kan kepala madrasah itu lebih bagus dan membuat para guru termotivasi sehingga apapun yang dilakukan kepala madrasah kita itu seperti keberuntungan bagi kita, kenapa ? secara gak langsung dengan kegiatan MBM ini terjadi kami stafpun semangat untuk bekerja karena fasilitas yang kita butuhkan lengkap. Kalo kita bialng penghambatnya tidak lain materi, materinya itu ya dibagian keuangan itu yang menjadi penghambat karena kita belum sepenuhnya punya keuangan yang memadai dan masih butuh bantuan. Tidak ada, walaupun ada dari walimurid tetapi tidak memadai tidak terlalu menutupi kebutuhan. Ya secara gak langsung ya kita usahakan hubungi ke yayasan karena yayasan otomatis punya dana, ya ketika keluar dana bos ya kita kembalikan, nah itu uapaya yang bisa kita lakukan secara tepat, secara instan.

11. Dari implementasi MBM, adakah hal yang bisa dirasakan secara langsung dibandingkan dahulu ?

Jawab : Ya seperti yang saya katakana tadi ketika kepala madrasah cepat tanggap, memperbaiki, merenovasi semua fasilitas-fasilitasnya kita sebagai staf dan karyawann merasakan hal itu, sehingga apapun yang kita kerjakan, apapun yang ingin kita lakukan difasilitasi dengan fasilitas yang cukup dan kita merasa nyaman akan hal itu.

12. Apa saja yang diharapkan dari implementasi MBM dilembaga ini kepada

pemerintah pusat dan pemerintah daerah ?

Jawab : Saya rasa yang saya harapkan sama seperti orang lain harapkan, kita ingin kemudahan dan kelangsungan sistem belajar mengajar kita supaya pun siswa-siswa ini calon masa depan, sehingga biasa memberikan yang terbaik untuk Negara dan agama, ketika fasilitas kita dicukupi baik dari pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Kita sebagai gurupun merasa dihargai, kita sebagai pengajarpun merasa cukup dan sanggup sehingga semangat untuk kembali mengajar para siswa, jadi saya harap kalo bisa seandainya pemerintah pusat dan pemerintah daerah lebih memperhatikan lagi bagian madrasah atau yayasan, kita mengharapka itu lebih baik lagi kedepannya.

Hasil Wawancara Dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarpra

Senin, 30 November 2020

Narasumber : Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana dan Prasarana

Nama : Jumiati, S.Ag

1. Bagaimana strategi kepala madrasah dan hal apa saja yang dilakukan dalam implementasi MBM di madrasah ?

Jawab : pengelolaannya kalo guru-gur berbasis k13, sedangkan untuk yang hari-hari berstandar 8 itu, ada evaluasi kan, ada sarana-prasarana, eh apa pembiaayaan, pokoknya 8 standar itu. Kemudian didalam 8 standar itu ada terbagi, jadi semua yang ada disitu kita terapkan dimadrasah. Dia yang pertama kita disini harus ada sebaga pengelola, nah tapi disini juga kita harus bisa tampil sebagai pendamping dari guru karena kepala madrasah kan berasal dari guru, jadi kita harus bisa mengayomi, melindungi, kemudian harus menerapkan apa yang dituntu oleh pemerintah. Jadi disini kita bisa kita sebagai kawan, bisa sebagai atasan untuk guru-guru. Disaat kita perlu sebagai atasan kita harus bisa tampil sebagai atasan, disaat kita membimbing guru-guru kita jangan kaku, jangan menganggap kita atasan sehingga guru-guru dalam menerima bimbingan kita merasa kaku, artinya apa ? takut sehingga kurang maksimal.

2. Bagaimana proses perencanaan implementasi MBM di MAS Syamsuddhuha ?

Jawab : Jadi begini dia kan dimadrasah ada komite sama kayak dimadrasah juga, pertama ada komite karena kita disini yayasan ada komite untuk madrasah tingkat aliyah, kemudian nanti ada yayasan, pembina yayasan bidang pendidikan, kemudian ada pimpinan pesantren, jadi sebelum untuk dibuat, untuk di sebarluaskan untuk guru jadi harus buat dulu dia rapat kecil, jadi dibicarakan dulu apa yang mau, jadi dibuat kelas, ditambahkan gedung jadi dibicarakan harus ada komite. Jadi setelah sudah di acc sama yang saya sebutkan tadi baru buat rapat dengan guru, hadir juga anggota-anggota yang tadi, biasanya kami sebut itu rapat

terpadu antara dayah dengan madrasah.

3. Hal apa saja yang menjadi pertimbangan sebelum menentukan suatu rencana/kebijakan yang akan dilakukan ?

Jawab : Em jadi kalo disini kan kalo madrasah kan sma juga dimadrasah, kalo akhir-akhir ini kan semua online, online semua jadi kami prioritas sekarang ialah computer pokoknya yang berhubungan dengan internetnya, wifi, kemudian jaringan listrik nah itu yang haruskan termasuk yang lain misalnya kayak gedung, kayak lab kan harus ada, kalo ndak ada kan ee susah karena sekarang serba harus online, kemudia kami didayah ini tidak boleh anak-anak bawa laptop, bawa hp kalo madrasah diluar bisa kalo didayah gak jadi dari pihak madrasah harus berusaha mencukupi itu semua, cuma mudahnya disini kita sampe sore bias karena anak siap dipondok, bisa buat sesi-sesi, misalnya kayak ujian sesi satu sampe sesi enam mngken bisa kita buat tiga pagi tiga sore karena anak-anak sudah siap dipondok.

4. Selain pengawasan tentunya ada evaluasi yang dilakukan dalam implementasi MBM. Bagaimana evaluasi dan dalam bidang apa saja yang mendapat prioritas lebih dari pelaksanaan evaluasi yang dilakukan ?

Jawab : Berdasrkan laporan, ada laporan dari waka-waka bidang masing-masing kemudia kita sendiri yang lihat hari-hari nanti dibuat bentuk laporan. Ee kalo disini ada dari yayasan sendiri, kita ndak taupun kadang meraka datang hari apa, biasanya dia kan pengawas itu masuk lihat kayak kebersihan kan, nanti dipihak yayasan kana da pengawas bidang pendidikan, itu bukan pendidikan dimadrasah ada termasuk pendidikan pengajian, jadi disitu dia. Kemudia ada kalo dipihak madrasah ada pengawas dari kantor kemenag itu kan penilaian ke guru kan. Yang pertama kita buat mgmp, baik disini dibuat sesame guru bidang studi, mgmp dimadrasah, cuma waktunya gak kita jadwalkan kapan sempat. Kemudian ada supervis dari pengawas bidang pendidikan nah itu selain dari pada waka dari yayasan lah kami disini.

5. Faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat dalam

implementasi manajemen berbasis madrasah ?

Jawab : Kalo kita lihat faktor pendukungnya kita disinikan disediakan semua karena kita terpadu disediakan oleh yayasan walaupun nnti terkendala juga kan, gak begitu kita minta langsung ada itu faktor pendukung karena yayasan sangat mendukung, seperti masyarakat juga, kemudian penghambatkan karena kita kana anak-anak disini kan mondok, kadang-kadang yang harus disediakan sama anak-anak bukan yang disediakan madrasah kita pelu dari anak-anak , nah itu kadang-kadang menunggu harus di antar, dikirim nah jadi itu, memang untuk kendala sekali ndak ada, cuma kita harus bersabar satu minggu atau dua minggu. Seperti kemaren kita kemaren kita harus online tapi tidak semua bisa online karena latar belakang orang tua ndak sama semua. Kita kan cari jalan keluar, misalnya kek gini kendala dari orang tua kayak kemaren perlu data cuma kami kirim wa, buat wa perkelas suruh kirim kemari, orang tua yang gak bisa titipka sama tetangga terserah pokoknya yang kita butuhkan itu datang nah harus, dibuatlah sama wali kelas buatlah group wa, kalo untuk tau nnti dai wali kelas terus diserahkan ke tu. Sehingga informasi yang ingin kita sampaikan tidak khawatir tidak tersampaikan.

6. Menurut ibu apa keistimewaan madrasah ini ?

Jawab : Saya dari negeri pindah kemari karena saya dulu ngajar di matangkuli, yang pertama waktu saya ngajar saya lebih tenang, yang pertama anaknya rajin shalatnya, kita marah tapi anak-anak gak pernah menjawab kayak diluar nah kita marah karena mereka salah, kemuadia ee jiwa mereka tenang cuma beberapa bandel itu kerena memamng bawaan dia, kemudian sebandel-bandelnya anak disini itu msih bisa diarahkan, selalu ada itu yang malas selalu ada tapi dia walaupun shalatnya gk khusyuk tapi dia ada shalatnya kaerna shlatnya itu ada mungkin pembawaannya dia agak tenang yang namanya anak-anak walaupun dia gimana dalam kelas tapi kadang sudh berbulan-bulan gak pulang atau masalah dengan kawannya di asrama, nah itu harus pintar-pintar kita dalam menghadapinya.

Lampiran IV

Program Kerja Kepala Madrasah

A. Program Kerja Kepala Madrasah Sebagai Leader

NO	ASPEK	INDIKATOR	LANGKAH-LANGKAH PELAKSANAAN	BULAN PELAKSANAAN												BUKTI FISIK	PENANGGUNG JAWAB	
				7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6			
1	Memiliki Kepribadian yang kuat	a. Jujur	Menunjukkan sikap	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		KM	
		b. Percaya Diri	disamping dlm kehidupan															
		c. Bertanggung Jawab	sehari-hari & disekolah															
		d. Berani Mengambil Keputusan																
		e. Berjiwa Besar																
		f. Dapat mengendalikan emosi																
		g. Sebagai panutan / teladan																
2	Memahami Kond. Guru, Kary, dan Siswa dengan baik																	
		b. Memahami Kondisi Karyawann	dan kekurangan yg di miliki guru, kary, & siswa															
		c. Memahami Kondisi siswa																
		d. Memp. Prog. Untuk meningkatkan kesejahteraan guru / karyawann	Menyusun prog. Peningkatan kesejahteraan															
		e. Memanfaatkan upacara senin dan upacara lain																
		f. mau mendengar/menerima usul/saran dari guru, kary, dan siswa	Menerima usul/saran yang relevan															
3	Memiliki Visi dan memahami Misi Sekolah	a. Memiliki Visi Sekolah	Menyusun visi dan misi sekolah	X												Visi dan Misi Sekolah	KM	
		b. Memahami Misi yang diemban	Memahami visi yang diemban			s	e	t	i	a	p	s	a	a	t			
		c. Mampu melaksanakan prog./ target dengan baik	Melaks. Prog. Dengan baik	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
4	Mengambil Keputusan	warga sekolah	dlm mengambil kep. Untuk															
		b. Mampu mengambil keputusan untuk urusan ekstem sekolah	urusan ekstem maupun intern															
		c. Mampu mengambil keputusan untuk																

		urusan intern sekolah																	
5	Kemampuan berkomunikasi	a. Mampu berkomunikasi secara lisan kepd guru/karyawann	menggunakan bahasa yg baik dlm keg. Formal	b	i	l	a	p	e	r	l	u						Notulen Rapat	KM
		b. Mampu Menuangkan gagasan dlm bentuk tulisan	Menulis karya ilmiah/ makalah di bid. Pendidikan																
		c. Mampu berkomunikasi secara lisan kpd siswa dan pengurus OSIS	menggunakan bhs yg baik dlm pemb.siswa	b	i	l	a	p	e	r	l	u						Buku Pembinaan Siswa	
		d. Mampu berkomunikasi secara lisan kpd masyarakat/orang tua siswa	Menyesuaikan diri dg masyarakat sekitar	s	e	t	i	a	p	s	a	a	t						

B. Program Kerja Kepala Madrasah Sebagai Pendidik

NO	ASPEK	INDIKATOR	LANGKAH-LANGKAH PELAKSANAAN	BULAN PELAKSANAAN												BUKTI FISIK	PENANGGUNG JAWAB		
				7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6				
1	Melaks. Tugas Mengajar 16 Jam	a. menyusun Program Pembelajaran	Menyusun Perangkat KBM yang Lengkap	■														Perangkat KBM	KM
		b. Melaksanakan KBM	Mengadakan KBM		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Jurnal Kelas	
		d. Melaksanakan Analisis HB	Membuat Analisis VH		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Lembar Analisis	
		e. Melaksanakan Prog. Tindak Lanjut	Melaksanakan Perbaikan dan Pengayaan		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Lembar Tindak Lanjut	
2	Membimbing Guru	a. Menyusun Program KBM dan BK	Memberi Contoh Perangkat KBM yang Benar	■													Perangkat KBM Lengkap	Guru Mapel dan Guru BK	
		b. Melaksanakan Program KBM /	menyiapkan Kebutuhan		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Hasil	KM	

		BK																Supervisi	
			Format																
			Supervisi Kelas																
		d. Analisi HB dan Layanan	Memeriksa Hasil Analisis HB dan Layanan BK															Analisis Nilai UN	KM
		e. Pelaks. Program Tindak Lanjut dan BK	Memeriksa Lembar Perbaikan dan Pengayaan																
3	Membimbing Karyawann	Tata Usaha a. Menyusun Program Kerja	Memeriksa Program Kerja															Buku Program Kerja	KA. TU
		b. Pelaksanaan Tugas Sehari-hari	Memeriksa Data pekerjaan																
		* Pembagian Tugas DP3	Sesuai daftar disamping																
		Daftar Hadir																	
		Struktur Organisasi																	
		Buku Induk Guru / Pegawai DUK																	
		Kenaikan Pangkat / Berkala File																	
		Daftar Cuti																	
		Persuratan																	
		Perbendaharaan																Buku Kas dll	Pemegang Kas
		* Kesiswaan	Memeriksa Buku-Buku															Buku-Buku yang	Ursis
		- Buku Induk	yang Sesuai															Sesuai	
		- Buku Klaper																	

		- Buku Mutasi Siswa																
		- Buku Leger																
		- Absensi Siswa																
		- Bea Siswa																
		- Jurnal Siswa																
		* Perpustakaan	Memeriksa Program															Buku-Buku yang Sesuai
		- Program Kerja	Kerja dll															
		- Buku Induk Perpustakaan																
		- Tata Tertib																
		- Laporan																
		- Administrasi																
		* Laporan IPA	Memeriksa Program															Buku-Buku yang Sesuai
		- Program Kerja	Kerja dll															Lab.
		- Penyimpanan dan Pemeliharaan Alat																
		- Kegiatan Lap. Jadwal Tatib																
4	Membimbing Siswa	a. Kegiatan Ekstrakurikuler	Memeriksa Buku															Ursis
		* Pramuka	Program Kerja dll															
		* Olah Raga																
		* Seni Baca al-Qur'an																
		* Seni Musik dan Vokal																
		b. Mengikuti Lomba di luar Sekolah	Memeriksa Buku															Buku Lomba/ Prestasi
			Lomba/Prestasi															
5	Mengembangkan	a. Mengikutkan guru, Kary dlm Pelatihan	Mengikuti DIKLAT	s	e	w	a	k	t	u	w	a	k	t	u	STTPL		

	Staf	dan Pendidikan																
		c. Mengikuti Seminar dll	Mengikuti Seminar	b	i	l	a	p	e	r	l	u					Sertifikat	
		d. Menyediakan bahan Bacaan	Membeli Buku Bacaan														Daftar di	
																	Perpustakaan	
		e. Memperhatikan Bahan Pangkat	Mengusulkan Kenaikan Pangkat														DUPAK	
		f. Mengusulkan Kenaikan Jabatan melalui seleksi Calon KS, Pengawas Ko.TU, KS	Mengajukan guru berprestasi, Calon	s	e	s	u	a	i	j	a	d	w	a	l		Berkas Usulan	
6	Mengikuti Perkembangan IPTEK	a. Mengikuti Pelatihan	Mengikuti Pelatihan	s	e	s	u	a	i	j	a	d	w	a	l		STTPL	
		b. Mengikuti Pertemuan MKKS dan IKKS	Menghadiri Pertemuan MKKS dan IKKS	s	e	s	u	a	i	j	a	d	w	a	l		Daftar Hadir	
		d. Membaca Buku IPTEK	Mengunjungi Perpustakaan	s	e	w	a	k	t	u	w	a	k	t	u		Daftar Perpust.	
		e. Mengikuti Perkembangan IPTEK melalui Elektronik	menyaksikan Acara Televisi	s	e	w	a	k	t	u	w	a	k	t	u		Jurnal Kelas	KM
7	Memberi Contoh Mengajar yang	a. Mengajar Sesuai Jadwal	Melaks. KBM														Perangkat KBM	
		b. Menyusun Administrasi KBM	Menyusun Perangkat															

	baik		KBM															
		c. memberi Alternatif Strategi Pembelajaran Efektif	Melaksanakan KBM dengan Metode bervariasi														Daftar Metode	
																Mengajar		

C. Program Kerja Kepala Mdrasah Sebagai Manajer

NO	ASPEK	INDIKATOR	LANGKAH-LANGKAH PELAKSANAAN	BULAN PELAKSANAAN												BUKTI FISIK	PENANGGUNG JAWAB	
				7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6			
1	Menyusun Prog. sekolah	a. Memiliki PJP (4 Th)	Menyusun PJP	X	X												PJP 4 Th	KM
		b. Memiliki PJM (2 Th)	Menyusun PJM	X	X												PJM 2 Th	
		c. memiliki PJP (1 Th) dan RAPBS	Menyusun PJP dan RAPBS	X	X												PJP 1 Th dan PAPBS	
		d. Memp. Mekanisme Moneter dan Ev. Pelaks. Prog. Secara sistematis dan Periodik	Melaks. Moneter dan Evakuasi Prog. Sesuai Mekanisme	X	X												Skema Mekanisme moneter & Evaluasi	
2	Menyusun Organisasi Kepegawaian disekolah		Sekolah													Sekolah		
		b. Memiliki Susunan Kepeg. Pendukung Perpustakaan Lab.	menyusun Kepegawaian Pendukung	X												Susunan Kepeg. Pendukung		
		c. Memiliki Susunan Panitia Keg. Temporer	Menyusun Panitia	X				X								Susunan Panitia Sekolah		
3	Menggerakkan Staf	a. memberi arahan yang dinamis	Memberi Pengarahan	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Buku Pembinaan		
		Tugas	dalam Melaks. Tugas															
		c. Memberikan Penghargaan dan Hukuman	Memberi Penghargaan Kepada yg berprestasi dan													Buku Pembinaan		

			hukuman pada yang salah																		
4	Mengoptimalkan	a. Memanfaatkan SDM Secara Optimal	mengadakan Pembagian	X											X					Daftar Pembagian	KM
	Sumber Daya Sek.		Tugas yang Optimal																	Tugas	Ka. TU
		b. Memanfaatkan Sar Pra Secara Optimal	Mengarahkan Pemanfaatn alat yang ada																		
			yang baik																		
		d. memp. Catt Kinerja SDM yang ada	Membuat Catt Kinerja SDM																		Buku Catt Kinerja
		e. Memprogram Peingkat Mutu	Menyusun Prog. Peningk. Mutu	X																	Guru/Kary.Prog .
																					Peningkatan Mutu

D. Program Kerja Kepala Madrasah Sebagai Administrator

N O	ASPEK	INDIKATOR	LANGKAH-LANGKAH PELAKSANAAN	BULAN PELAKSANAAN												BUKTI FISIK	PENANGGUNG JAWAB						
				7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6								
1	Mengelola Adm. KBM dan BK	a. Memiliki Kelengkapan data Adm. KBM dan BK	bersama-sama menyusun perangkat KBM dan BK	X																	Data Adm. KBM dan BK	Waka.Kur	
		b. Memiliki Kelengkapan Data Adm. Praktikum	menyusun Adm. Praktikum IPA	X																		Data Adm. Praktikum	
		c. Memiliki Kelengkapan Data Adm. Belajar siswa di Perpustakaan	Menyusun Adm. Perpustakaan	X																		Data Adm. Di Perpustakaan	
2	Mengelola Adminis trasi Kesiswaan	Kesiswaan	Kesiswaan																				
		b. Memiliki Kelengkapan Data Kegiatan Ekstrakurikuler	Menyusun Prog. Kerja Keg. Ekstrakurikuler	X																		Adm. Keg. Ekstra	
3	Mengelola Adm.	a. Memiliki Kelengkapan data Adm. Guru	menyusun File dan	X																		Data Adm. Guru	Ka. TU

	Ketenagaan		Melangk. Kekurangan																
		b. Memiliki Kelengkapan data Adm. Kary.	sda	X														Data Adm. karyawann	
4	Mengelola Adm. Keuangan	a. Memiliki Adm. Keuangan Rutin	Membuat SPJ, Buku Kas dll	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	SPJ dan BK bantu	Pemegang Kas Gaji dan Dana Kom. Sek
		b. Memiliki Adm. Keu. Lain :	sda																
		* Komite Sekolah																	
		* BKS																	
		* Rehab																	
		* BBE																	
5	Mengelola Adm. Sarpra	a. Memiliki Kelengkapan data Adm. Gedung	Menyusun Data Adm. Sarpra	X	X	X			X					X				Buku Adm Sarpra	Ur. Sarpra
		b. Memiliki Kelengkapan data Adm. Mebelair		X							X							sda	
		d. Memiliki Kelengkapan data Adm. Perpust.		X							X							sda	
		e. Memiliki Kelengkapan data Mesin Kantor		X							X							sda	
6	Mengelola Adm. Persuratan	a. Memiliki Kelengkapan data Adm. Surat Masuk	Menyusun Adm. Persuratan	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Adm. Surat Masuk	
		b. Memiliki Kelengkapan data Adm. Surat Keluar																Keluar dan Keputusan	
		c. Memiliki Kelengkapan data Adm. Surat Keputusan																	

E. Program Kerja Kepala Madrasah Sebagai Supervisor

NO	ASPEK	INDIKATOR	LANGKAH-LANGKAH PELAKSANAAN	BULAN PELAKSANAAN												BUKTI FISIK	PENANGGUNG JAWAB		
				7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6				
1	Menyusun Program Supervisi Pend.	a. memiliki Prog. Supervisi Kelas (KBM) dan BK	Menyusun Prog. Super visi KBM dan BK	X														Prog. Supervisi KBM / BK	KM
		b. Memiliki Prog. Supervisi keg. Ekstrakurikuler	Menyusun Prog. Super visi Keg.Ekstrakurikuler	X														Prog. Supervisi Keg. Ekstra K.	
	melaks. Prog.	c. Memiliki Prog. Supervisi Keg. Lainnya	Menyusun Prog. Super visi keg. Lainnya	X														Prog. Supervisi Keg. Lainnya	
		a. Melaksanakan Prog.Supervisi Kelas	melaks. Supervisi		X	X	X						X	X	X			Instrumen Supervisi	KM

	Supervisi Pend.	(KBM) dan BK	Kunjungan Kelas												KBM/BK	
		b. Melaksanakan Prog. Supervisi Ekstra K	Melaks. Supervisi Ekstrakurikuler			X							X		Instr. Supervisi	
															Keg. Ekstra K.	
3	Memanfaatkan Hasil Supervisi	a. Memanfaatkan hasil supervisi untuk peningkatan kinerja guru dan karyawan	Memberi Pembinaan berdasarkan hasil supervisi	X	X	X					X	X	X		Buku Supervisi	KM
		b. Memanfaatkan hasil supervisi untuk Pengemb. Sekolah	Memotivasi guru, Kary. untuk mengemb. Sekolah	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		

F. Program Kerja Kepala Madrasah Sebagai Inovator

NO	ASPEK	INDIKATOR	LANGKAH-LANGKAH PELAKSANAAN	BULAN PELAKSANAAN												BUKTI FISIK	PENANGGUNG JAWAB
				7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6		
1	Kemampuan menemukan gagasan baru untuk sekolah	a. mampu menemukan gagasan baru	Mencari gagasan baru bersama warga sekolah	m	e	n	y	e	s	u	a	i	k	a	n	Notulen Rapat	KM
		b. mampu memilih gagasan baru yang relevan	Menyeleksi gagasan baru yang akan dilaksanakan Melaks. Gagasan baru														
	c. mampu mengimplementasikan gagasan baru dengan baik	dg penuh tanggung jawab bersama warga sekolah															

2	Kemampuan	a. mampu melaks. Pembaharuan	menambah pengadaan																Alat-alat KBM	KM
	Melaks. Pembaha	dibidang KBM/BK	alat pembelajaran BK																	
	ruan disekolah																			
		b. Mampu melaksanakan pembaharuan	dengan audio dan video																	
		dlm pengadaan dan pembinaan tenaga	visual																	
		guru dan karyawann																		
		c. mampu melaksanakan pembaharuan	Mengadakan keg. Ekstra	s	e	s	u	a	i	j	a	d	w	a	l	Adm.Keg.Ekstra				
		kegiatan ekstrakurikuler	dg memanfaatkan sarana																kurikuler	
			yg ada secara optimal																	
		e. mampu berprestasi disekolah melalui	Mengikuti lomba diluar	s	e	s	u	a	i	j	a	d	w	a	l	Piagam				
		kegiatan ekstrakurikuler, kreativitas.	sekolah																	Ursis

G. Program Kerja Kepala Madrasah Sebagai Motivator

N O	ASPEK	INDIKATOR	LANGKAH-LANGKAH PELAKSANAAN	BULAN PELAKSANAAN												BUKTI FISIK	PENANGGUNG JAWAB			
				7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6					
1	Kemampuan	a. Mengatur ruang KS,Guru,TU, buku OSIS	mendesain ruang yg ada	X	X														Ruang KS, TU, BK, OSIS	KM
	mengatur lingk.	yang konduktif	agar kondusif utk menga																	
	Kerja		dakan keg.yg sesuai																	
		b. Menagtur Ruang Kelas yang Kondusif		X						X										
		c. Menagtur ruang lab/ketrampilan		X						X										
2	Kemampuan	a. Menciptakan hub.kerja yang harmonis	Mengadakan pembinaan	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		Buku Notula	KM
	Mengatur suasana	sesama guru	hal dan penghijauan																Pembinaan	

	kerja (non fisik)		pada rapat-rapat dinas															Guru / Karyawann	
		b. Menciptakan hub.kerja yg harmonis sesama karyawann	tertentu	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	dan Notula Rapat Dinas	
		c. Menciptakan hub.kerja yg harmonis antara guru dan karyawann		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
3	Kemampuan Menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman	a. Menerapkan prinsip penghargaan	Memberikan hadiah kpd siswa dan guru berprestasi/terbaik														data-data siswa Buku Interaksi	Ursis	
		b. Menerapkan Prinsip Hukuman	Memberi peringatan/ hukuman kpd siswa/guru yg melanggar disiplin		b	i	l	a		p	e	r	l	u			KS dengan Staf		
		c. Menerapkan / Mengembangkan motivasi internal dan eksternal bagi warga sekolah	Mengadakan kunjungan persahabatan dg sekolah lain saling mengunjungi sekolah		s	e	t	i	a	p	s	a	a	t					

Lampiran V



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA MEDAN
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
Jl. Williem Iskandar Pasar V Medan Estate 20731 Telp. 6615683 - 6622925 Fax. 6615683,
Email : fitk@uinsu.ac.id

Nomor : B- 14630/ITK.V.3/PP.00.9/11/2021 Medan, 18 November 2021

Lamp. : -

Hal : Izin Rresearch

Kepada Yth.
Bapak/Ibu Kepala MAS Syamsuddhuha

di –
Aceh Utara

Assalamualaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, diberitahukan bahwa untuk mencapai Gelar Magister Strata Dua (S2) Bagi Mahasiswa Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan untuk menyelesaikan tugas akhir (menyusun Tesis), untuk itu kami tugaskan mahasiswa yang tersebut dibawah ini:

Nama : NUR AZIZAH

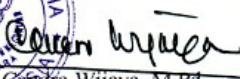
NIM : 0332183015

T.Tgl Lahir : Blang Seurikuy, 13 Oktober 1995

Sem/Jur : IV /Manajemen Pendidikan Islam (S2)

Untuk hal yang dimaksud, kami mohon memeberikan izin dan bantuannya terhadap pelaksanaan rresearch di MAS Syamsuddhuha guna memperoleh informasi/keterangan dan data-data yang berhubungan dengan tesis yang berjudul: "Strategi Kepala Madrasah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di MAS Syamsuddhuha".

Demikian kami sampaikan, atas bantuan dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Assalam,
Kepada Dekan
Program Studi Magister MPI

Candra Wijaya, M.Pd
197404072007011037

Tembusan:
Dekan Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan

Lampiran VI



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN ACEH UTARA
MADRASAH ALIYAH SWASTA (MAS) SYAMSUDDHUHA
COT MURONG KEC. DEWANTARA KAB. ACEH UTARA

Alamat : Jln. B. Aceh – Medan Km. 255 Cot Murong Kecamatan Dewantara Kabupaten Aceh Utara
Email : mas_syamsuddhuha@yahoo.co.id

SURAT KETERANGAN

Nomor : B.020/Ma.01.73/PP.00.6/01/2021

Kepala Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Syamsuddhuha Cot Murong Kecamatan Dewantara Kabupaten Aceh Utara, dengan ini menerangkan :

Nama : **NUR AZIZAH**
NIM : 0332183015
Jurusan/Program Studi : Program Magister Manajemen Pendidikan Islam
Semester : V (Lima)

bahwa yang tersebut namanya di atas adalah benar telah melakukan Penelitian di Madrasah Aliyah Swasta Syamsuddhuha, untuk keperluan Menyusun Tesis dengan judul **“Strategi Kepala Madrasah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di MAS Syamsuddhuha ”** dari tanggal 28 November 2020 sampai dengan 26 Januari 2021.

Demikian Surat Keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Cot Murong, 26 Januari 2021
Kepala

LUXNI, S. Ag
197001042007011042

Lampiran VII

Dokumentasi



Wawancara dengan kepala madrasah 30 November 2020



Wawancara dengan guru madrasah 29 November 2020



Wawancara dengan wakil kepala madrasah bidang kesiswaan 02 Desember 2020



Wawancara dengan wakil kepala madrasah bidang humas 02 Desember 2020

VISI DAN MISI MAS SYAMSUDDHUHA

Visi

**TERWUJUDNYA PESERTA DIDIK YANG BERTAQWA, BERAKHLAK MULIA,
BERILMU, DAN BERPRESTASI**

Misi

1. MENINGKATKAN KINERJA TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN MELALUI MONITORING, SUPERVISI, DAN EVALUASI SECARA TERPROGRAM
2. MENINGKATKAN KUALITAS PEMBELAJARAN DENGAN MENGACU PADA STANDAR ISI, STANDAR PROSES, STANDAR KOMPETENSI KELULUSAN, STANDAR PENGELOLAAN, DAN STANDAR PENILAIAN
3. MENCIPTAKAN SUASANA MADRASAH YANG KONDISIF UNTUK PENINGKATAN KEIMANAN DAN KETAQWAAN WARGA MADRASAH SEHINGGA TERWUJUDNYA KEAMANAN, KEBERSIHAN, KESEHATAN, KETERTIBAN, KEINDAHAN, KEKELUARGAAN, KERINDANGAN, KETELADANAN, SUASANA DEMOKRATIS DAN KETERBUKAAN.
4. MENINGKATKAN PENGETAHUAN, KETERAMPILAN, DAN KEPRIHADIAN (PESERTA DIDIK DI BIDANG INTAI DAN IPTER) MELALUI (PROSES) BELAJAR (MENGAJAR), KEGIATAN EKSTRAKURIKULER DAN PELAYANAN BIMBINGAN KONSELING YANG OPTIMAL.
5. MELAKSANAKAN KEGIATAN BELAJAR MENGAJAR DENGAN MEMERAPKAN METODE YANG BERVARIASI SEHINGGA MEMUNGKINKAN TERCIPTANYA SUASANA PEMBELAJARAN SISWA AKTIF, KREATIF, INOVATIF, EFEKTIF, DAN MENYENANGKAN.
6. MEMBERIKAN KESEMPATAN KEPADA PESERTA DIDIK UNTUK MENGEMBANGKAN DIRINYA SESUAI DENGAN BAKAT, MINAT, DAN TUNTUTAN (KEBUTUHANNYA) DENGAN BIMBINGAN GURU, TENAGA KEPENDIDIKAN, DAN TENAGA KHUSUS (LAINNYA YANG DISEDIAKAN OLEH MADRASAH) SEHINGGA (PESERTA DIDIK) MAMPU BERPRESTASI DI (BIDANG) KEAGAMAAN, (ILMU) (PENGETAHUAN) DAN (TEKNOLOGI), SENI, BUDAYA, DAN OLAH RAGA.
7. MENINGKATKAN KUALITAS KEPRIHADIAN PESERTA DIDIK MELALUI KETELADANAN GURU DAN WARGA MADRASAH DALAM MEMAHAMI DAN MELAKSANAKAN PERATURAN MADRASAH YANG BERLANDASKAN IMAN DAN TAQWA.
8. BERUSAHA MEMPEROLEH DUKUNGAN ORANG TUA SISWA, MASYARAKAT, KOMITE MADRASAH, TOKOH PASYAKALATAN, PIHAK PIHAK TERKAIT LAINNYA UNTUK MEMENUHI KEBUTUHAN PERSARANA (DAN SARANA) DENGAN MEMERAPKAN MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH SEHINGGA TERWUJUD PENDIDIKAN YANG BERKUALITAS PADA MAS SYAMSUDDHUHA.





TATA TERTIB DAN PENGATURAN PENGUNAAN DAN PEMELIHARAAN SARANA PRASARANA MADRASAH ALIYAH SYAMSUDDHUHA TAHUN 2020/2021

1. KEWAJIBAN

Semua Guru, Pegawai Dan Peserta Didik berkewajiban :

1. Menjaga Dan Memelihara Sarana Prasarana Madrasah Serta Kontinyu Dan Berkesinambungan
2. Menjaga Keamanan Barang - Barang Madrasah
3. Menjaga Kebersihan Sarana Prasarana Madrasah
4. Menertibkan Sarana Prasarana Madrasah Dengan Pengadministrasian Yang Baik Dan Benar
5. Menganti Atau Memperbaiki Sarana Prasarana Madrasah Jika Digunakan Tidak Untuk Kepentingan Madrasah Atau Sengaja Dirusak Dan Dibersihkan Atau Digunakan Sembrono Dan Tidak Wajar
6. Melaporkan Kepada Kepala Madrasah Jika Ada Barang Hilang Atau Rusak Karena Sebab-sebab Tertentu

2. HAK

Semua Guru, Pegawai Dan Peserta Didik berhak :

1. Memanfaatkan Sarana Prasarana Madrasah Secara Optimal Untuk Kepentingan Pendidikan
2. Menggunakan Sarana Prasarana Madrasah Dengan Penuh Tanggung Jawab Untuk Kepentingan Pendidikan
3. Jika Diperlukan Diperkenankan Membawa Barang-barang Madrasah Keluar Untuk Kepentingan Pendidikan Seperti Laptop, Buku-buku Dan Lain-lain Sesuai Ketentuan Dan Penuh Tanggung Jawab
4. Meminjam Barang-barang Madrasah Untuk Kepentingan Pendidikan Di Lingkungan Madrasah Dengan Penuh Tanggung Jawab

3. LARANGAN

Semua Guru, Pegawai Dan Peserta didik Dilarang :

1. Mengambil Dan memiliki Sarana Prasarana madrasah
2. Membawa Pulang Barang-barang Madrasah Tidak Untuk Kepentingan Pendidikan Dan Tidak Seizin Kepala Madrasah
3. Menjual Atau Menyewakan Sarana Prasarana Madrasah Untuk Kepentingan Pribadi
4. Meminjamkan Sarana Prasarana madrasah Kepada Orang Lain
5. Menjual Dan Menghilangkan Sarana Prasarana milik Madrasah



Kegiatan belajar mengajar siswi



Kegiatan belajar mengajar siswa



Kondisi gedung madrasah





Tampak depan madrasah



Jalan memasuki madrasah



Lapangan Volly sebelum direnovasi



Sesudah direnovasi



Lapangan Badminton

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

A. Data Pribadi

Nama : Nur Azizah
Tempat/Tanggal Lahir : Blang Seureukuy/13 Oktober 1995
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Kewarga Negara : Indonesia
Nama Ayah : Tgk. Abdul Gade HS
Nama Ibu : Elmiah
Alamat : Dusun Baroh Desa Blang Manjron
Kec. Syamtalira Bayu Kab. Aceh Utara
Telepon/HP : 0823-6603-8236
Email : azizahnur5492@gmail.com

B. Latar Belakang Pendidikan

1. 2001-2007 : SDN 7 Syamtalira Bayu
2. 2007-2010 : MTs Syamsuddhuha
3. 2010-2013 : MAS Syamsuddhuha
4. 2013-2018 : IAIN Lhokseumawe
5. 2018-2021 : UINSU Medan