

**KOMUNIKASI KEPALA MADRASAH DENGAN KOMITE MADRASAH
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MADRASAH
IBTIDAIYAH NEGERI 2 KOTA GUNUNG SITOLI**

T E S I S

Oleh:

ARENIBI MARUHAWA

NIM. 3003194106

**Diajukan Sebagai Syarat
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan
Program Studi Pendidikan Islam**



**PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
MEDAN
2022**

PERSETUJUAN

Tesis berjudul:

KOMUNIKASI KEPALA MADRASAH DENGAN KOMITE MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI 2 KOTA GUNUNG SITOLI

Oleh

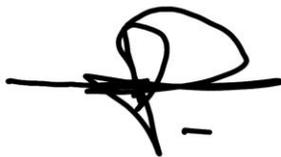
Arenibi Maruhawa

NIM. 3003194106

Dapat disetujui dan disahkan untuk diseminarkan pada Seminar Hasil Tesis
Program Magister (S2) pada Program Studi Pendidikan Islam
Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan

Medan, 26 November 2021

Pembimbing I



Dr. Achyar Zein, M.Ag
NIP. 196702161997031001
NIDN. 2016026701

Pembimbing II



Dr. Edi Sahputra, M.Hum
NIP. 197502112006041001
NIDN. 2011027504

PENGESAHAN

Tesis berjudul “**KOMUNIKASI KEPALA MADRASAH DENGAN KOMITE MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI 2 KOTA GUNUNG SITOLI**” oleh an. Arenibi Maruhawa NIM : 3003194106 Program Studi Pendidikan Islam telah di uji dalam Sidang Tesis pada tanggal 25 Februari 2022.

Tesis ini telah diperbaiki sesuai masukan dari penguji dan telah memenuhi syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam (M.Pd) Pada Program Studi Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Sumatera Utara Medan

Medan, 15 Juni 2022
Panitia Sidang Tesis
Pascasarjana UIN-SU Medan

Ketua



Dr. Yusnaili Budianti, M.Ag
NIP.196706152003122001
NIDN. 2015066702

Sekretaris



Dr. Azizah Hanum OK, M.Ag
NIP.196903232007012030
NIDN. 2023036901

Anggota

Penguji I



1. Dr. Achyar Zein, M.Ag
NIP. 196702161997031001
NIDN. 2016026701

Penguji II



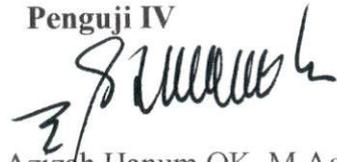
2. Dr. Yusnaili Budianti, M.Ag
NIP. 196706152003122001
NIDN. 2015066702

Penguji III



3. Dr. Junaidi Arsyad, MA
NIP. 197601202009031001
NIDN. 2020017605

Penguji IV



4. Dr. Azizah Hanum OK, M.Ag.
NIP. 196903232007012030
NIDN. 2023036901

Mengetahui,
Direktur Pascasarjana UIN SU Medan,



Prof. Dr. Hasan Bakti Nasution, MA
NIP. 19620814 1 99203 1003
NIDN. 2014086201

SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Arenibi Maruhawa
NIM : 3003194106
Tempat/ Tgl. Lahir : Sirombu, 15 Juli 1981
Pekerjaan : Kepala MI Negeri 1 Kota Gunungsitoli
Alamat : Jalan Kelapa Ujung No.91A Kelurahan Ilir Kec, Gunungsitoli Kota Gunungsitoli

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Tesis yang berjudul **“Komunikasi Kepala Madrasah Dengan Komite Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Kota Gunungsitoli”** adalah benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya.

Apabila terjadi kesalahan dan kekeliruan didalamnya, sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya

Demikian surat ini saya perbuat dengan sesungguhnya,

Medan, Januari 2022

Yang membuat pernyataan



Arenibi Maruhawa

NIM. 3003194106

ABSTRAK

KOMUNIKASI KEPALA MADRASAH DENGAN KOMITE MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI 2 KOTA GUNUNG SITOLI		
Nama	:	Arenibi Maruhawa
NIM	:	3003194106
Prodi	:	Pendidikan Islam
Tempat/Tgl. Lahir	:	Sirombu/15 Juli 1981
Nama Ayah	:	Muhammad Warad Maruhawa
Nama Ibu	:	Yustina Marulafau
Pembimbing 1	:	Dr. Achyar Zein, M.Ag
Pembimbing 2	:	Dr. Yusnaili Budianti, M.Ag

Tujuan penelitian ini adalah: 1) Menganalisis bentuk komunikasi Kepala Madrasah dengan Komite Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Kota Gunung Sitoli, 2) Menganalisis aspek yang dikomunikasi Kepala Madrasah dengan Komite Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Kota Gunung Sitoli, 3) Menganalisis media komunikasi yang digunakan Kepala Madrasah dengan Komite Madrasah untuk meningkatkan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Kota Gunung Sitoli, dan 4) Menganalisis efektifitas komunikasi Kepala Madrasah dengan Komite untuk meningkatkan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Kota Gunung Sitoli.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan studi dokumen sedangkan untuk memperkuat kesahihan data hasil temuan dan keotentikan penelitian menggunakan standar keabsahan data yang disarankan oleh Lincoln & Guba, yang terdiri dari *creadibility*, *tranferability*, *dependability* dan *comfirmability*.

Hasil penelitian ini adalah: 1) Bentuk komunikasi Kepala Madrasah dengan Komite Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Kota Gunung Sitoli berupa komunikasi verbal, 2) Aspek yang dikomunikasi Kepala Madrasah dengan Komite meliputi keseluruhan permasalahan yang berhubungan dengan madrasah, dan selalu dikomunikasikan dengan pihak komite. Kebijakan ini diambil agar program yang dibuat dapat dipertanggungjawabkan secara bersama-sama oleh pihak madrasah maupun orang tua peserta didik, 3) Media komunikasi yang dipergunakan oleh kepala madrasah dengan komite di MIN 2 Kota Gunungsitoli berupa HP, *sharing*, dan juga melalui surat-menyurat, dan 4) Keefektifan komunikasi Kepala madrasah dengan komite dalam meningkatkan kinerja guru di MIN 2 Kota Gunungsitoli tergambar melalui keharmonisan hubungan kepala madrasah dengan guru dan komite, dengan cara ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru guna menghasilkan madrasah yang berkualitas.

التواصل بين مدير المدرسة و لجنتها من أجل رفع مستوى أداء المعلم في المدرسة الابتدائية الحكومية الثانوية بمدينة جونغ سيئولي		
الإسم الكامل	:	عريئبي مروحوى
رقم التعريف	:	3003194106
البرنامج الدراسي	:	التربية الإسلامية
مكان / تاريخ الميلاد	:	
اسم الأب	:	
اسم الأم	:	
المشرف الأول	:	د. اخيار زين, الماجستير
المشرف الثاني	:	د. يسئيلي بودينتى, الماجستير
<p>كانت أهداف هذه الدراسة هي:اولا, تحليل شكل الاتصال بين مديرالمدرسة و لجنتها في المدرسة الابتدائية الحكومية الثانوية بمدينة جونغ سيئولي. ثانيا, تحليل الجوانب التي أبلغ عنها رئيس المدرسة مع رئيس المدرسة. لجنة المدرسة في المدرسة ابتدائية نيجري 2 مدينة جونغ سيئولي. ثالثا, تحليل وسائل الإعلام. التواصل الذي يستخدمه رئيس المدرسة مع لجنة المدرسة لتحسين أداء المعلم في مدرسة ابتدائية نيجري 2 مدينة جونغ سيئولي. رابعا, تحليل فعالية الرئيس تواصل المدرسة مع اللجنة لتحسين أداء المعلمين في المدرسة ابتدائية نيجري 2 مدينة جونغ سيئولي.</p> <p>تستخدم هذه الدراسة المنهج النوعي مع المنهج الوصفي. استخدمت تقنيات جمع البيانات المقابلات والملاحظات ودراسات الوثائق ، مع تعزيز صحة البيانات الموجودة ومصادقية البحث باستخدام معايير صحة البيانات التي اقترحها لينكولن وغوبا ، والتي تتكون من قابلية القراءة وقابلية النقل والاعتمادية والتأكيد.</p> <p>نتائج هذه الدراسة هي:اولا, شكل الاتصال بين مديرالمدرسة و لجنتها في المدرسة الابتدائية الحكومية الثانية بمدينة جونغ سيئولي في شكل اتصال شفهي. ثانيا, الجوانب التي يتم توصيلها من قبل رئيس المدرسة مع تشمل اللجنة جميع القضايا المتعلقة بالمدرسة ، ويتم إبلاغها دائما باللجنة. تم اتخاذ هذه السياسة بحيث يمكن حساب البرنامج الذي تم إنشاؤه بشكل مشترك من قبل المدرسة وأولياء أمور الطلاب. ثالثا, وسائل الاتصال المستخدمة من قبل مديرالمدرسة و لجنتها في المدرسة الابتدائية الحكومية الثانية بمدينة جونغ سيئولي هي الهواتف المحمولة والمشاركة وأيضا من خلال المراسلات. رابعا, تتضح فعالية تواصل المدير مع اللجنة في تحسين أداء المعلم في المدرسة الابتدائية الحكومية الثانية بمدينة جونغ سيئولي من خلال العلاقة المتناغمة بين رئيس المدرسة والمعلمين واللجان ، وبهذه الطريقة يتوقع تحسين أداء المعلم من أجل إنتاج مدارس ذات جودة عالية.</p>		

COMMUNICATION OF THE HEAD OF MADRASAH WITH THE MADRASAH COMMITTEE IN IMPROVING TEACHER PERFORMANCE IN MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI 2 CITY OF GUNUNG SITOLI		
Name	:	Arenibi Maruhawa
ID	:	3003194106
Study Program	:	Pendidikan Islam
Place/Date of Birth	:	Sirombu/15 July 1981
Father's Name	:	Muhammad Warad Maruhawa
Mother's Name	:	Yustina Marulafau
Advisor 1	:	Dr. Achyar Zein, M.Ag
Advisor 2	:	Dr. Yusnaili Budianti, M.Ag

The aims of this study were: 1) Analyzing the form of communication between the Head of *madrasah* and the *madrasah* Committee at *Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Gunung Sitoli City*, 2) Analyzing the aspects that were communicated by the Head of *Madrasah* with the *Madrasah* Committee at *Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Gunung Sitoli City*, 3) Analyzing the media. communication used by the Head of *Madrasah* with the *Madrasah* Committee to improve teacher performance in *Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Gunung Sitoli City*, and 4) Analyzing the effectiveness of the Head of *Madrasah* communication with the Committee to improve teacher performance in *Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Gunung Sitoli City*.

This study uses a qualitative approach with a descriptive method. Data collection techniques used interviews, observations and document studies, while to strengthen the validity of the data found and the authenticity of the research using the data validity standards suggested by Lincoln & Guba, which consist of credibility, transferability, dependability and confirmability.

The results of this study are: 1) The form of communication between the Head of *Madrasah* and the *Madrasah* Committee at *Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Gunung Sitoli City* is in the form of verbal communication, 2) Aspects that are communicated by the Head of *Madrasah* with the Committee include all issues related to the madrasa, and are always communicated with the committee. This policy was taken so that the program created can be accounted for jointly by the madrasa and parents of students, 3) The communication media used by the madrasa head and the committee at MIN 2 Gunungsitoli City are cellphones, sharing, and also through correspondence, and 4) the effectiveness of the principal's communication with the committee in improving teacher performance at MIN 2 Gunungsitoli City is illustrated by the harmonious relationship between the madrasa head and the teachers and committees, in this way it is expected to improve teacher performance in order to produce quality *madrasah*.

KATA PENGANTAR

Segala puja dan puji peneliti persembahkan kepada Allah yang telah memberikan berbagai macam fasilitas kepada peneliti sehingga sampai kepada tahap akhir yaitu laporan penelitian dalam bentuk tesis. Kemudian shalawat dan salam atas junjungan kita Rasulullah (ﷺ) yang telah banyak memberikan contoh dan teladan khusus dalam ilmu pengetahuan.

Judul tesi dari hasil penelitian ini ialah **“Komunikasi Kepala Madrasah Dengan Komite Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Kota Gunungsitoli”**. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi kepala madrasah dengan komite madrasah memiliki kontribusi besar dalam meningkatkan kinerja guru.

Penelitian ini masih banyak kekurangan dan karena itu peneliti berharap akan ada yang memberikan kontribusi untuk perbaikan hasil penelitian ini, meskipun sebelumnya sudah banyak yang memberikan arahan terutama pembimbing 1 dan pembimbing 2. Selain itu, masih banyak juga saran-saran dari teman-teman dan juga para dosen untuk kesempurnaan tesis ini.

Melihat banyaknya pihak yang terlibat maka peneliti hanya bisa mengucapkan terima kasih khususnya kepada kedua orang tua peneliti yaitu ayahanda Muhammad Warad Maruhawa (Alm), ibunda Yustina Marulafau yang senantiasa tak pernah lelah memberikan doa dan dorongan. Demikian juga kepada adinda adinda yang telah banyak memberikan bantuan moril dan materil. Terkhusus kepada suami tercinta Arsyam Mendrofa yang banyak memberikan motivasi serta ananda Aqilah Quenby, semoga semua ini membawah berkah bagi kehidupan keluarga.

Kemudian ucapan terima kasih yang tidak terhingga peneliti sampaikan kepada:

1. Bapak Rektor Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Bapak Prof. Dr. Syahrin Harahap, M.A. atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada peneliti untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan.

2. Bapak Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Prof. Dr. Hasan Bakti Nasution, M.A.
3. Bapak Wakil Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Dr. Phil. Zainul Fuad, M.A.
4. Ibu Dr. Yusnaili Budianti, M.Ag., sebagai Ketua Program Studi Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara sekaligus sebagai pembimbing II.
5. Ibu Dr. Azizah Hanum OK, M.Ag., sebagai Sekretaris Program Studi Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
6. Bapak Dr. Achyar Zein, M.Ag., sebagai pembimbing I sehingga dapat terselesaikannya tesis ini.
7. Bapak Dr. Edy Sahputra, M.Hum., sebagai pembaca proposal yang selalu memberi motivasi untuk penyelesaian Tesis ini.
8. Para dosen Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara baik yang mengajar langsung maupun yang memberikan saran dan diskusi-diskusi.
9. Sahabat Dr. Jul Karman Tanjung, M.Pd yang telah banyak memberi motivasi dan semangat serta dukungan dalam menyelesaikan tesis ini
10. Para mahasiswa sebagai sahabat di Pascasarjana Program Pendidikan Islam, begitu juga teman-teman yang sama di dalam tugas, teman-teman yang membantu penyelesaian tesis ini yang tidak dapat peneliti sebutkan satu-persatu.

Sebagai penutup, peneliti berdoa kepada Allah agar sekecil apapun upaya dalam penyelesaian tesis ini diberikan imbalan yang berlipatganda karena peneliti sangat lemah untuk membalasnya. Harapan peneliti semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Gunungsitoli,

Desember 2021

Peneliti

Arenibi Maruhawa

Transliterasi dan Singkatan

A. Transliterasi

Transliterasi dari huruf Arab ke Latin menggunakan pola transliterasi 'Alī 'Awdah sebagai berikut:

ا = a	ز = z	ق = q
ب = b	س = s	ك = k
ت = t	ش = sy	ل = l
ث = ts	ص = sh	م = m
ج = j	ض = dh	ن = n
ح = h	ط = th	و = w
خ = kh	ظ = zh	ه = h
د = d	ع = ' (alif)	ء = ' (alif)
ذ = dz	غ = gh	ي = y
ر = r	ف = f	

Catatan:

1. Vokal Tunggal

-----(*fathah*) = a misalnya طلب ditulis *thalaba*

-----(*kasrah*) = i misalnya علم ditulis *'alima*

-----(*dammah*) = u misalnya كتب ditulis *kutiba*

2. Vokal Rangkap

(ي) (*fathah* dan *yā'*) = ay misalnya حيلة ditulis *haylah*

(و) (*fathah* dan *wāw*) = *aw* misalnya دولة ditulis *dawlah*

3. Vokal Panjang (*maddah*)

(ا) (*fathah* dan *alīf*) = *ā* misalnya طالب ditulis *thālibun*

(ي) (*kasrah* dan *yā'*) = *ī* misalnya تلميذ ditulis *tilmīzun*

(و) (*dammah* dan *wāw*) = *ū* misalnya مدرسون ditulis *mudarrisūn*

4. Artikel ال ditulis *al* misalnya القانون ditulis *al-qānūn*

5. Adapun huruf *tā' al-marbūtah* (ة) pada nama orang, tempat dan istilah maka tidak lagi ditulis dengan (t) tetapi dengan (h) seperti شرعية ditulis *syar'iyah* tidak *syar'iyat*, فقهية ditulis *fiqhiyah* tidak *fiqhiyat* dan selainnya.

6. *Tasydīd* yang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan (ُ) tapi dalam tesis akan ditulis dengan huruf yang sama misalnya حكم ditulis menjadi *hukkām*.

B. Singkatan

H.	=	Hijrah
M.	=	Masehi
hlm.	=	Halaman
ttp.	=	Tanpa tempat penerbit
tpn.	=	Tanpa penerbit
tt.	=	Tanpa tahun terbit
cet.	=	Cetakan
swt.	=	Subhānahu wa Ta'āla
saw.	=	Salla Allāh 'alayhi wa sallam
terj.	=	Terjemah
Q.S.	=	Al-Qur'ān Surah

DAFTAR ISI

ABSTRAK		vi
KATA PENGANTAR		ix
PEDOMAN TRANSLITERASI		xi
DAFTAR ISI		xiii
BAB I	: PENDAHULUAN	1
	: A. Latar Belakang Penelitian	1
	: B. Fokus Masalah	10
	: C. Rumusan Masalah	11
	: D. Tujuan Penelitian	11
	: E. Kegunaan Penelitian	12
	: F. Sistematika Penulisan	13
BAB II	: LANDASAN TEORI	16
	: A. Konsep Komunikasi	16
	: B. Kepemimpinan Kepala Madrasah	36
	: C. Partisipasi Komite Madrasah	40
	: D. Konsep Kinerja Guru	57
	: E. Penelitian yang Relevan	63
BAB III	: METODE PENELITIAN	68
	: A. Rancangan Penelitian	68
	: B. Lokasi dan Waktu Penelitian	68
	: C. Subjek Penelitian	69
	: D. Instrumen Penelitian	69
	: E. Teknik Mengolah dan Menganalisis Data Penelitian	70
	: F. Teknik Pengecekan Keabsahan Data Penelitian	73
BAB IV	: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	77
	: A. Temuan Umum (Hasil Penelitian)	77
	: B. Keadaan Sarana dan Prasarana MIN 2 Kota Gunungsitoli	81
	: C. Jadwal Kegiatan Ekstra Kurikuler MIN 2 Kota Gunungsitoli	82
	: D. Temuan Khusus (Hasil Penelitian)	82
	: E. Pembahasan Penelitian	88
BAB V	: PENUTUP	103
	: A. Kesimpulan	103
	: B. Saran-saran	103
Daftar Pustaka		105
Lampiran-lampiran		

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Kepala sekolah adalah sosok yang diberi wewenang untuk menjalankan peraturan di sekolah. Wewenang ini tentu dibatasi dengan aturan-aturan tertentu agar kepala sekolah tidak melakukan wewenangnya secara semena-mena. Mengingat adanya batasan-batasan yang harus diindahkan oleh kepala sekolah maka jalan yang terbaik baginya adalah melakukan komunikasi secara baik sehingga aturan-aturan sekolah dapat diterima oleh para guru, peserta didik, komite sekolah dan juga tenaga kependidikan.

Persoalan yang selalu dijumpai adalah minimnya komunikasi antara kepala sekolah dengan bawahannya atau cara kepala sekolah dalam melakukan komunikasi kurang menarik dan kurang simpatik. Hal yang seperti ini sudah dapat dipastikan akan ada penolakan dari bawahan jika cara menyampaikan suatu aturan tidak mengindahkan kaidah-kaidah komunikasi. Oleh karena itu, sebaik apapun sebuah peraturan jika disampaikan dengan komunikasi yang buruk tidak akan pernah membawa kepada perubahan yang signifikan.

Dalam tataran ini seorang kepala sekolah sebelum menerapkan suatu aturan hendaknya menguasai ilmu komunikasi secara mendalam terlebih dahulu. Hal ini dianggap penting karena yang dihadapi kepala sekolah adalah orang-orang yang berpendidikan dan orang-orang yang sedang dididik. Kepala sekolah dalam hal ini hendaklah menyadari bahwa kedudukan yang disandanginya sebagai kepala sekolah bukan berarti bahwa dialah yang terbaik dibanding yang lain karena keberadaannya dulu adalah sebagai sosok seorang guru juga.

Manusia adalah makhluk sosial yang tidak bisa melepaskan diri dari orang lain. Oleh karena itu, budaya gotong-royong yang sudah mengkristal dalam

kehidupan bangsa Indonesia adalah implementasi dari makhluk sosial tersebut. Sebagai makhluk sosial maka hubungan antara dengan yang lain harus diikat dengan berbagai macam cara yang salah satu di antaranya adalah komunikasi. Ikatan ini disebut di dalam Alquran dengan istilah *silaturrahim* atau *ukhuwah*, dengan pengertian bahwa prinsip dari komunikasi adalah untuk membangun *silaturrahim* dan *ukhuwah*.

Komunikasi adalah salah satu faktor utama dalam membangun relasi dengan berbagai pihak dimanapun termasuk kepala madrasah dengan komite madrasah. Kedua komponen ini (kepala dan komite madrasah) memiliki peran yang sangat penting dalam memajukan sebuah madrasah termasuk meningkatkan kinerja guru dan lain-lain. Mengingat besarnya peran kepala dan komite madrasah ini maka komunikasi yang baik dari keduanya sangat dibutuhkan.

Hubungan kepala madrasah dengan komite madrasah bagaikan dua sisi mata uang yang tidak terpisahkan. Kedua-duanya saling membutuhkan sehingga diperlukan kekuatan yang bersinergik. Apabila keduanya memiliki hubungan yang sinergik dan mampu membangun komunikasi yang baik dan lancar maka secara otomatis keduanya memiliki peran penting dalam rangka meningkatkan kinerja guru.

Bangunan komunikasi yang baik antara kepala dan komite madrasah diyakini dapat menumbuhkan ide-ide baru sehingga tatanan kepengurusan suatu madrasah dapat menjadi padu dan solid. Melalui bangunan komunikasi inilah yang diharapkan mampu membentuk ikatan yang kuat sehingga sebesar apapun masalah yang dihadapi dapat diselesaikan dengan cepat.

Urgensi melakukan komunikasi yang baik ini telah disebutkan di dalam Alquran pada ayat berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَجْلُوْا شَعَائِرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا
 آمِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَنْتَعُونَ فَضْلًا مِنْ رَبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا

يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنَ قَوْمٍ اَنْ صَدُّوْكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ اَنْ تَعْتَدُوْا ۗ وَتَعَاوَنُوْا عَلٰى الْبِرِّ
وَالْتَّقْوٰى وَلَا تَعَاوَنُوْا عَلٰى الْاِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۗ وَاتَّقُوا اللّٰهَ اِنَّ اللّٰهَ شَدِيْدُ الْعِقَابِ.¹

Artinya:

Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu melanggar syi'ar-syi'ar Allah, dan jangan melanggar kehormatan bulan-bulan haram, jangan (mengganggu) binatang-binatang hadya, dan binatang-binatang qalaa-id, dan jangan (pula) mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitullah sedang mereka mencari kurnia dan keridhaan dari Tuhannya dan apabila kamu telah menyelesaikan ibadah haji, maka bolehlah berburu. Dan janganlah sekali-kali kebencian(mu) kepada sesuatu kaum karena mereka menghalang-halangi kamu dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat aniaya (kepada mereka). Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya.²

Pada ayat di atas terdapat penggalan kalimat yang artinya “tolong-menolonglah kamu dalam kebaikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan”. Adapun yang dimaksud dengan *al-birr* (kebaikan) ialah perbuatan baik yang disenangi oleh manusia. Adapun yang dimaksud dengan *al-taqwa* (takwa) ialah perbuatan baik yang diridhai oleh Allah. Siapa yang mampu mengkompromikan antara kesenangan manusia dengan keridhaan Allah maka sudah terhimpun semua kebaikan dan sempurnalah kebahagiaannya di dunia dan di akhirat. Larangan jangan saling menolong dalam perbuatan dosa dan permusuhan ialah semua perbuatan keji, zalim, melampaui batas yang diharamkan oleh Allah, demikian menurut al-Jazâ'irî.³

Statement al-Jazâ'irî ini menunjukkan bahwa komunikasi dapat dilakukan untuk urusan yang baik dan juga dapat digunakan untuk urusan yang tidak baik. Dalam tataran ini ada dua hal yang perlu untuk diperhatikan yaitu materi yang

¹ Q.S. al-Mâ'idah ayat 2.

² <https://tafsirq.com>.

³ Abu Bakr Jâbir al-Jazâ'irî, *Aysar al-Tafâsîr li Kalâm al-'Alî al-Kabîr*, Juz 1, (Madînah: Maktabah al-'Ulûm wa al-Hukm, 2003), hal. 588.

dikomunikasikan dan cara pengkomunikasian. Materi yang baik belum tentu dapat diterima dengan baik jika cara mengkomunikasikannya salah. Bahkan materi yang salah dapat diterima dengan baik jika komunikasinya dilakukan dengan baik.

Kata *al-ta'âwun* memiliki makna komunikasi karena arti dari kata tersebut adalah “saling tolong-menolong” antara satu dengan yang lainnya. Untuk dapat merealisasikan tolong-menolong ini diperlukan komunikasi yang baik supaya tercipta visi, misi, ide dan tujuan yang sama sehingga memudahkan untuk mencapai suatu kemajuan. Prinsip tolong-menolong harus mengacu kepada komunikasi yang baik karena tanpa komunikasi yang maka tolong-menolong tidak akan pernah terwujud, sekalipun tolong-menolong dimaksud bertujuan untuk urusan kejahatan.

Manusia yang notabeneanya adalah makhluk sosial tidak akan mungkin terlepas dari aktivitas komunikasi penyampaian pesan dari komunikator terhadap komunikan. Pentingnya etika komunikasi sebagai acuan dalam pemilihan pesan adalah untuk menciptakan umpan balik yang positif pula. Media sosial menjadi cukup rumit karena bersifat heterogen baik dari segi umur, budaya, agama, dan kelas sosial. Oleh karena itu, etika komunikasi sangatlah penting untuk mengantisipasi dampak negatif dari penggunaan media sosial.⁴

Tatanan komunikasi yang baik antara kepala madrasah dengan komite madrasah memiliki korelasi yang signifikan untuk menjalankan program-program madrasah. Hampir dapat dipastikan bahwa madrasah yang baik disebabkan baiknya komunikasi antara komponen-komponen yang memiliki wewenang dan kebijakan. Sebaliknya, jika komunikasi terputus maka sulit bagi madrasah untuk maju dan berkembang khususnya untuk pendidikan yang berkualitas.

Menurut Onong Uchjana Effendy, sebagaimana dikutip oleh Silmi Nurul Utami, menyatakan bahwa terdapat empat fungsi dari komunikasi. Pertama,

⁴ Muhammad Irhamdi: <https://journal.uinmataram.ac.id/index.php/komunike/article>.

menyampaikan informasi, komunikasi memungkinkan manusia menyampaikan informasi. Misalnya ilmu pengetahuan yang disampaikan lewat buku, berita yang disampaikan lewat televisi, hingga informasi pribadi yang disampaikan lewat media sosial. Kedua, mendidik manusia tumbuh menjadi pribadi yang baik karena didikan yang disampaikan lewat komunikasi. Saat bayi, ibu akan berkomunikasi dengan anaknya sehingga anak tersebut paham akan bahasa. Pendidikan melalui komunikasi berlanjut ke sekolah, perguruan tinggi, hingga kehidupan masyarakat. Ketiga, menghibur, komunikasi dapat menjadi alat untuk menghibur seseorang. Misalnya penyampaian rasa simpati ketika seseorang bersedih, buku motivasi yang menghibur, acara televisi yang menyenangkan, juga musik dengan lirik penyemangat, semua merupakan bentuk komunikasi. Keempat, memengaruhi, komunikasi dapat memengaruhi tindakan dan pemikiran seseorang sehingga lahir lah peribahasa “tak kenal maka tak sayang”.⁵

Pendidikan yang berkualitas memiliki kaitan ke depan dan ke belakang. Kaitan ke depan berupa pendidikan yang bermutu merupakan syarat utama untuk mewujudkan bangsa yang maju, modern, makmur, dan sejahtera. Dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, dirumuskan Tujuan Pendidikan Nasional yaitu “Berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia beriman, bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab”.⁶ Sedang kaitan ke belakang berupa dukungan dari semua komponen, terutama guru-guru yang memiliki kinerja yang tinggi untuk mencapai tujuan pendidikan tersebut.

Madrasah merupakan organisasi pendidikan formal yang bertugas untuk membentuk manusia yang bermutu melalui serangkaian proses pendidikan yang telah diatur berdasarkan delapan standar pelaksanaan pendidikan. Agar dapat

⁵ Silmi Nurul Utami, <https://www.kompas.com/skola/read/2021/08/05/>

⁶ Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional, No. 20 Tahun 2003.

menghasilkan manusia yang berkualitas, diperlukan kepala madrasah yang memiliki kemampuan untuk mewujudkan Tujuan Pendidikan Nasional tersebut. Menurut Danim, Kepala madrasah merupakan tugas tambahan bagi guru, dan ini sudah berlangsung cukup lama. Oleh karena kepala madrasah dan pengawas madrasah yang berasal dari guru, makin menguatkan pengakuan kepemimpinan guru atau guru sebagai pemimpin yang merupakan bagian dari kaderisasi guru untuk promosi.⁷

Keterlibatan masyarakat dalam program madrasah juga sangat diperlukan, yang bisa terlihat dalam bentuk komunikasi. Thoha menyatakan bahwa “komunikasi adalah suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain. Suatu komunikasi yang tepat tidak bakal terjadi, kalau penyampai berita tadi tidak menyampaikan secara patut dan penerima berita menerimanya tidak dalam bentuk *distorsi*”.⁸ Bentuk komunikasi dapat dilihat dari berbagai sudut pandang masing-masing pakar menurut pengalaman dan bidangnya masing-masing. Komunikasi terbagi atas empat macam tipe, yaitu komunikasi intrapersonal, komunikasi interpersonal, komunikasi publik, dan komunikasi massa.

Guru merupakan pendidik dalam proses belajar mengajar di madrasah, tugas utamanya adalah mendidik dan mengajar siswa agar tujuan pembelajaran dapat tercapai dengan maksimal. Menurut Kunandar, guru profesional adalah guru yang mengenal tentang dirinya. Maksud mengenal dirinya adalah pribadi yang dipanggil untuk mendampingi peserta didik dalam proses pembelajaran. Guru dituntut mencari tahu terus-menerus bagaimana seharusnya peserta didik itu belajar.⁹

⁷ S. Danim, *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hal.177.

⁸ M. Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Rajawali Pers, 2012), hal.167.

⁹ Kunandar, *Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), hal. 48.

Potensi yang dimiliki guru sebagai upaya meningkatkan kinerjanya tidak selalu berkembang secara wajar dan lancar disebabkan adanya pengaruh dari berbagai faktor baik muncul dalam pribadi guru itu sendiri maupun yang terdapat di luar pribadi guru. Temuan awal guru sering berada pada kondisi yang sangat dilematis karena guru menjadi tonggak utama untuk mencerdaskan anak bangsa, namun guru mempunyai permasalahan yang klasik, seperti kurang tersedia media pembelajaran, penghargaan, kesejahteraan, dan lain-lain.

Masalah lain yang dilematis terkadang ada sebagian guru yang secara rutinitas lebih menekuni kegiatan sampingan dari pada kegiatan utamanya sebagai guru di madrasah. Realita menunjukkan bahwa banyak guru yang belum memenuhi ketentuan profesionalisme, bahkan di daerah banyak guru yang belum memenuhi kualifikasi S1/D4, bahkan belum tersertifikasi. Selain itu, masih banyak guru yang belum mampu mengembangkan metode pembelajaran yang kreatif dan efektif untuk menghasilkan peserta didik sesuai yang diamanatkan undang-undang. Banyak guru yang masih menganggap profesinya hanya sebagai pekerjaan biasa, sehingga kurang mampu menanamkan nilai-nilai pendidikan bagi peserta didik. Pandangan seperti ini harus segera dikikis karena pendidikan mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan sumber daya manusia dan terintegrasi dengan proses peningkatan sumber daya manusia itu sendiri. Pemerintah sudah berupaya mewujudkan amanat tersebut melalui usaha pengembangan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan saran dan prasarana, pengembangan materi ajar, dan pelatihan tenaga pendidik dan kependidikan lainnya.¹⁰ Perhatian pemerintah tersebut diharapkan mampu meningkatkan kinerja para pendidik / guru sehingga visi reformasi pembangunan untuk mewujudkan masyarakat Indonesia yang beriman, bertaqwa, berakhlak mulia, sejahtera,

¹⁰ Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah (Buku1)*, (Depdiknas, 2001), hal. 2.

menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, serta memiliki etos kerja yang tinggi dan disiplin.

Seiring dengan perkembangan informasi yang makin pesat, madrasah sebagai lembaga pendidikan yang berada di lingkungan Kementerian Agama, mulai beranjak dipercaya masyarakat sebagai pilihan bagi anak-anak mereka untuk mendapatkan pendidikan formal, demikian juga Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Kota Gunungsitoli. Sebagai salah satu madrasah yang ada di Kota Gunungsitoli yang menjadi prioritas utama bagi orang tua untuk menyekolahkan anaknya di madrasah ini. Dalam hal kualitas pendidikan, Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Kota Gunungsitoli sudah mulai diperhitungkan. Hal ini ditandai dengan makin meningkatnya jumlah siswa yang masuk dan jumlah lulusan yang dihasilkan setiap tahunnya. Namun dalam hal sarana dan prasarana masih perlu diperbaiki bahkan perlu ditambah. Demikian juga dengan latar belakang pendidikan guru di madrasah ini belum semua mendapatkan sertifikat sertifikasi pendidikan sesuai dengan bidang tugasnya.

Salah satu cara untuk mengatasi masalah-masalah tersebut adalah dengan melaksanakan komunikasi yang dilakukan kepala madrasah dengan pengurus komite madrasah untuk meningkatkan kinerja guru. Komunikasi pada umumnya bersifat informatif, yang dilakukan sedemikian rupa sehingga masyarakat merasa memiliki keterlibatan dalam proses pembelajaran di madrasah. Kegiatan ini sangat penting dalam usaha pemecahan suatu masalah jika terjadi hal-hal yang tak terduga, misalnya masalah yang timbul akibat berita yang salah dalam sebuah media. Dengan adanya hubungan baik sebagai akibat kegiatan komunikasi yang dilakukan pihak madrasah dengan komite, maka masalah yang dijumpai akan mudah diatasi. Peran kepala madrasah sebagai komunikator diharapkan mampu mengkoordinasikan berbagai tugas dan tanggung jawab sehingga akan menunjang kinerja guru.

Untuk meningkatkan kinerja guru diperlukan pengetahuan yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja guru tersebut, pada pokoknya ada dua faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja guru, yaitu faktor internal dari dalam diri guru itu sendiri dan faktor eksternal yang berasal dari luar seorang guru. Faktor internal merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja seorang guru, di antaranya adalah motivasi kerja, disiplin kerja, komitmen, kepercayaan diri, tanggung jawab, dan kepuasan kerja. Faktor internal ini pada intinya merupakan faktor psikologis yang menyangkut potensi kejiwaan. Ia sangat bergantung dari individu itu sendiri, namun demikian faktor internal ini dapat ditingkatkan melalui stimulasi secara tepat. Faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar diri seorang guru, di antaranya gaya kepemimpinan kepala sekolah, supervisi kepala sekolah, respons lingkungan kerja, sarana dan prasarana kerja.

Dari beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja guru tersebut dua di antaranya adalah kemampuan komunikasi interpersonal dengan supervisi kepala sekolah. Kedua variabel ini akan memainkan peran penting dalam mempengaruhi kinerja guru. Komunikasi interpersonal sebagai variabel yang berasal dari luar seorang guru sangat menentukan kinerja guru.

Kepala sekolah yang memiliki kemampuan berkomunikasi interpersonal dalam melaksanakan tugasnya akan menyadari bahwa mereka memiliki tanggung jawab yang besar dalam mencapai tujuan pendidikan. Dengan demikian mereka akan berusaha membina hubungan baik dengan guru. Sebaliknya, apabila seorang kepala sekolah tidak memiliki kemampuan komunikasi interpersonal dengan guru dalam melakukan tugas dan kewajibannya, akan memberikan implikasi

menurunnya kinerja guru, bahkan lebih jauh akan memberikan dampak merosotnya kualitas sumber daya manusia.¹¹

Komunikasi antara kepala madrasah dengan guru dan komite madrasah jika berlangsung secara efektif, maka berpengaruh pada etos kerja guru dan kegiatan dengan komite di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Kota Gunungsitoli. Kepala madrasah kiranya dapat membangun komunikasi secara efektif di madrasah yang ia pimpin. Hal ini mengingat madrasah adalah kumpulan orang yang saling berinteraksi, dengan komunikasi kiranya turut mempengaruhi kualitas hubungan kerja di antara masyarakat termasuk komite. Tidak hanya itu saja, komunikasi kepala madrasah dan komite diharapkan dapat memberikan dorongan dan pembinaan dalam kinerja guru tentang profesional, kedisiplinan dan tanggungjawab guru secara efektif dan efisien sehingga dapat meningkatkan kinerja guru di madrasah.¹²

Melihat kondisi seperti itu maka peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan ini dengan membuat sebuah judul “Komunikasi Kepala Madrasah dengan Komite Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Kota Gunungsitoli”

B. Fokus Masalah

Dalam suatu penelitian kualitatif, penelitian harus mempunyai fokus masalah penelitian yang telah ditentukan agar pembahasan dalam penelitian tidak melebar atau menyempit atau bahkan malah tidak sesuai dengan yang dimaksudkan dalam penelitian. Dari permasalahan yang ada, maka penulis membatasi penulisan ini pada Komunikasi Kepala Madrasah dengan Komite

¹¹ Maryadi Syarif, *Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Supervisi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru*, Jurnal Media Akademika, Vol. 26, No. 1, Januari 2011, hal. 127.

¹² Fatimah, Djailani dan Khairuddin, *Komunikasi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMA Negeri 1 Geumpang Kabupaten Pidie*, Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Volume 3, No. 4, November 2015, hal. 149.

Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Kota Gunungsitoli.

C. Rumusan Masalah

Setelah masalah dibatasi, maka masalah yang akan dirumuskan adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana bentuk komunikasi Kepala Madrasah dengan Komite Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Kota Gunungsitoli ?
2. Apa saja aspek yang dikomunikasi Kepala Madrasah dengan Komite Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Kota Gunungsitoli ?
3. Apakah media komunikasi yang digunakan Kepala Madrasah dengan Komite Madrasah untuk meningkatkan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Kota Gunungsitoli?
4. Bagaimanakah efektifitas komunikasi Kepala Madrasah dengan Komite untuk meningkatkan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Kota Gunungsitoli ?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian di atas, maka tujuan penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis bentuk komunikasi yang dilakukan oleh Kepala Madrasah dengan Komite-komite Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Kota Gunungsitoli.
2. Menganalisis aspek-aspek yang dikomunikasikan oleh Kepala Madrasah dengan Komite-komite Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Kota Gunungsitoli.

3. Menganalisis media komunikasi yang digunakan oleh Kepala Madrasah dengan Komite-komite Madrasah untuk meningkatkan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Kota Gunungsitoli.
4. Menganalisis efektifitas komunikasi Kepala Madrasah dengan Komite-komite madrasah untuk meningkatkan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Kota Gunungsitoli.

E. Kegunaan Penelitian

Secara garis besarnya, kegunaan penelitian ini dibagi kepada dua bagian yaitu kegunaan teoritis dan kegunaan praktis. Adapun yang dimaksud dengan kegunaan teoritis dalam penelitian ini adalah bahwa teori-teori yang digunakan masih relevan digunakan untuk calon peneliti berikutnya. Sedangkan kegunaan praktis ialah bahwa hasil temuan dari penelitian ini dapat digunakan dan dikembangkan oleh lembaga, institusi dan sebagainya.

1. Kegunaan Teoritis

Adapun kegunaan teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk menambah keilmuan khususnya pengetahuan tentang manajemen pendidikan.
- b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan kajian lebih lanjut dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan.

2. Kegunaan Praktis

Adapun kegunaan praktis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai masukan untuk kepala madrasah dalam melakukan evaluasi dan perbaikan khususnya mengenai pemberdayaan dan pembinaan

komunikasi dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Kota Gunungsitoli.

- b. Sebagai bahan masukan terkait pelaksanaan komunikasi dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Kota Gunungsitoli.
- c. Sebagai bahan masukan bagi peneliti untuk dijadikan wahana latihan pengembangan ilmu pengetahuan melalui kegiatan penelitian.

F. Sistematika Penulisan

Penelitian ini disusun dalam lima bab pembahasan sebagai acuan dalam berfikir secara sistematis, adapun rancangan sistematika pembahasan tesis ini akan dibahas pada paragraf berikut ini.

Bab Pertama Pendahuluan. Pendahuluan diletakkan sebagai bab pertama sebuah tesis. Bab ini menjelaskan tentang masalah yang menjadi fokus tesis, mengapa masalah tersebut muncul, dan dianggap perlu dijawab, serta bagaimana masalah itu akan dijawab. Pendahuluan memberi pembaca satu informasi dasar tentang apa yang diharapkan akan dijumpai dalam tesis secara keseluruhan. Dalam pendahuluan ini dijelaskan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan istilah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika pembahasan. Pada bagian latar belakang masalah dicantumkan dasar dan argumentasi serta signifikansi penelitian. Masalah penelitian atau keadaan yang akan diteliti dijabarkan dengan jelas, disertai dengan keterangan bahwa masalah tersebut memang belum terjawab dan memerlukan penelusuran mendalam. Pada bagian perumusan masalah dirumuskan dengan tegas dan jelas permasalahan yang ingin diteliti sehingga mudah diketahui ruang lingkup masalah dan arah kegiatan yang akan dilakukan. Bagian batasan istilah memuat penjelasan tentang pengertian istilah-istilah kunci yang terdapat pada judul proposal tesis agar terjadi

konsistensi dalam penggunaan istilah dan terhindar dari pemahaman yang berbeda oleh para pembaca dari apa yang dimaksudkan di dalam penelitian ini. Bagian tujuan penelitian adalah merupakan jawaban terhadap pertanyaan yang terdapat pada rumusan masalah dan sub-sub masalah. Pada bagian kegunaan penelitian diuraikan pula manfaat penelitian dan operasionalisasi hasilnya untuk perkembangan ilmu pengetahuan dan atau kegunaan praktis di tengah masyarakat. Pada bagian sistematika pembahasan dicantumkan rencana laporan penelitian sebagai elaborasi dari permasalahan yang akan diteliti.

Bab kedua pada sistematika pembahasan penelitian ini berisi landasan teori yang diambil dari sejumlah literatur utama dan terbaru. Kemudian disusun sebagai tuntunan untuk memecahkan masalah penelitian. Pada bab ini memuat landasan teori yang digunakan, hasil penelitian terdahulu yang relevan, dan pengertian konsep yang digunakan dalam penelitian. Hasil penelitian terdahulu yang relevan perlu dicantumkan sebagai penguat dan penjelas posisi permasalahan yang diteliti.

Bab ketiga pada penelitian ini berisikan tentang metodologi penelitian yang menjelaskan keadaan pembaca langkah-langkah yang dilakukan peneliti untuk sampai pada kesimpulan. Bab tiga penelitian ini memuat tentang jenis penelitian dan pendekatan yang digunakan, lokasi dan waktu penelitian, informan penelitian, sumber daya, alat dan teknik pengumpulan data, teknik penjaminan keabsahan data, dan teknik analisis data.

Bab keempat pada penelitian ini memuat tentang hasil penelitian yang berisi tentang paparan data dan hasil penelitian. Bab pembahasan ini menyajikan secara sistematis teori-teori yang relevan dan data yang berhasil dikumpulkan. Kemudian, sesuai dengan metodologi yang digunakan, data tersebut dianalisis secara kritis sehingga diperoleh jawaban terhadap masalah inti penelitian.

Bab kelima pada penelitian ini memuat kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran. Kesimpulan adalah jawaban terhadap masalah penelitian yang dikemukakan pada pendahuluan. Keterbatasan penelitian adalah penjelasan peneliti tentang masalah yang dialami di dalam penelitian baik tentang materi permasalahan penelitian maupun pihak-pihak yang menjadi responden penelitian. Kemudian, pada bagian saran dimuat hal-hal yang perlu ditindaklanjuti dari hasil penelitian, baik berupa penelitian lanjutan atau implikasi praktis dari hasil penelitian

BAB II LANDASAN TEORI

A. Konsep Komunikasi

1. Pengertian Komunikasi

Secara etimologi, komunikasi jika berasal dari kata “*communicare*” maka dapat diartikan dengan “berpartisipasi atau memberitahukan” dan jika berasal dari kata “*communis*” maka artinya adalah “pendapat umum”.¹³ Jika komunikasi berasal dari bahasa Inggris “*communication*” maka dapat dimaknai dengan “membuat sama”, demikian dikutip Deddy Maulana dari Raymond S. Ross.¹⁴ Adapun dalam bahasa Arab “komunikasi” diartikan dengan “*al-muwâshalât*” yang kadang-kadang diartikan juga dengan *al-bayân* atau *al-balâgh*.¹⁵

Adapun secara terminologi “komunikasi” diistilahkan dengan “proses penyampaian atau penerimaan pesan dari satu orang kepada orang lain, baik langsung maupun tidak langsung, baik secara tertulis maupun dengan lisan atau non verbal. Orang yang melakukan komunikasi disebut komunikator sedangkan orang yang diajak berkomunikasi disebut komunikan.”¹⁶

Berdasarkan pengertian etimologi dan terminologi di atas dapat dipahami bahwa komunikasi adalah menyampaikan ide, gagasan, maksud, kehendak dan tujuan kepada orang lain. Penyampaian ini dapat dilakukan melalui beberapa cara seperti ucapan, isyarat, tulisan, sandi dan sebagainya dengan harapan bahwa pesan yang hendak disampaikan dapat dipahami dengan baik.

Selain cara yang disebutkan di atas masih terdapat cara lain lagi yang disebut oleh Hamka firasat. Hal ini diungkapkan oleh Hamka ketika menafsirkan

¹³ Roudhonah, *Ilmu Komunikasi*, (Jakarta: UIN Press, 2007), hal. 27.

¹⁴ Deddy Mulyana, *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hal. 46.

¹⁵ Asad M. Alkalali, *Kamus Indonesia Arab*, (Jakarta: Bulan Bintang, 1987), hal. 276.

¹⁶ N. Usman, *Manajemen Mutu Kinerja Guru: Konsep, Teori, dan Model*, (Bandung: Ciptamedia Perintis, 2013), hal. 470.

peristiwa Musa yang hendak berguru kepada Khaidir. Menurutnya, Khaidir sudah mengenal jiwa Musa meskipun mereka baru pertama kali bertemu. Ini disebutnya dengan teropong ilmu laduni yaitu ilmu yang langsung diterimanya dari Allah.¹⁷

Pandangan Hamka ini menunjukkan bahwa ada cara komunikasi tingkat tinggi yaitu melalui pandangan mata hati. Sekalipun Musa tidak menyebutkan atau menuliskan bahkan mengisyaratkan apa yang diinginkannya namun Khaidir sudah memahami keinginan Musa tersebut. Biasanya, komunikasi yang semacam ini dilakukan oleh para nabi dan rasul Allah serta orang-orang yang shalih dan komunikasi yang semacam ini terkesan sangat efektif.

Ungkapan Khaidir kepada Musa bahwa dia tidak akan sanggup berperilaku sabar menunjukkan bahwa adanya komunikasi tingkat tinggi yang tidak didapat melalui pandangan lahiriyah. Pemilihan kata “tidak sabar” menunjukkan adanya semacam pemahaman yang mendalam terhadap pribadi Musa. Khaidir tidak memilih kata-kata yang seperti “tidak rajin, tidak bersemangat, tidak cerdas dan lain-lain” tapi yang dipilihnya adalah kata “tidak sabar” yang sangat sesuai disampaikan untuk karakter bagi seorang Musa.

Pengertian etimologi dan terminologi di atas menunjukkan bahwa komunikasi harus efektif dilakukan dengan berbagai macam cara. Dalam sebuah organisasi, komunikasi yang efektif semacam ini penting untuk dilakukan. Para pemimpin organisasi dan para komunikator dalam organisasi perlu memahami dan menyempurnakan kemampuan komunikasi mereka supaya pesan-pesan yang disampaikan dapat dipahami dengan baik. Hal ini disebabkan bahwa informasi yang dikomunikasikan itu dapat mempunyai arti yang bermacam-macam, demikian pernyataan Kohler sebagaimana dikutip oleh A. Muhammad.¹⁸

Pesan yang disampaikan dalam proses komunikasi dapat diwujudkan melalui lambang atau simbol yang pada umumnya berupa kata-kata, gambar,

¹⁷ Hamka, *Tafsir a-Azhar*, Juz XV, (Jakarta: Panjimas, 2003), hal. 233.

¹⁸ A. Muhammmad, *Komunikasi Oraganisasi*, (Jakarta: Bumi Akasara: 2011), hal. 1.

tindakan isyarat seperti gerakan, anggukan, gerakan mata, mengangkat alis, dan lain sebagainya. Thoha mengemukakan, gagalnya komunikasi dalam suatu organisasi tertentu disebabkan oleh pengabaian beberapa faktor. Pertama, apakah tujuan dari pesan yang disampaikan itu tercapai atau tidak. Kedua, apakah alat komunikasi atau bahan-bahan keterangan yang sudah dilambangkan ke dalam simbol-simbol itu mengantar pesan atau tidak. Ketiga, apakah penerima pesan dapat memahami apa yang dipesankan atau tidak.¹⁹

Penolakan juga sering terjadi karena pesan yang disampaikan tidak jelas, dadakan, penuh dengan nuansa politis dan tidak netral. Idealnya, pesan yang hendak disampaikan harus bersifat rasional, jelas dan tegas, tidak ambigu atau multitafsir. Selain itu, situasi dan kondisi masyarakat ketika hendak menyampaikan pesan harus menjadi pertimbangan utama. Oleh karena itu, menurut Sahrin Harahap, manusia menghadapi tantangan globalisasi nilai yang pada sisi lain dapat pula mengalami kecemasan informasi. Orang mengumpulkan informasi sebanyak mungkin tetapi belum tentu mampu mengelolanya dengan baik.²⁰

Kuat dugaan bahwa penolakan sebagaimana dikemukakan di atas karena komunikasi yang dilakukan jauh dari makna etimologi dan juga terminologi. Ketidaktahuan terhadap komunikan dan juga pesan yang disampaikan adalah bentuk dari ketidakpahaman terhadap makna komunikasi secara etimologi dan terminologi. Oleh karena itu, definisi komunikasi yang diungkapkan di atas adalah merupakan langkah awal yang harus diperhatikan dalam setiap melakukan komunikasi.

Melalui beberapa pandangan di atas maka makna komunikasi baik secara etimologi maupun terminologi perlu untuk diindahkan karena masing-masing menunjukkan substansi dari komunikasi itu sendiri. Jika komunikasi diartikan dengan *al-balagh* atau *al-bayan* maka maknanya adalah bahwa pesan yang

¹⁹ M.Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: Rajawali Pers: 2012), hal. 176.

²⁰ Sahrin Harahap, "Revitalisasi Ilmu-ilmu Keislaman dalam Kehidupan Kontemporer", dalam *Jurnal Analytica Islamica*, Vol. 2, No. 1, 2013, hlm. 100.

dikomunikasikan benar-benar sampai kepada *audience* dan juga benar-benar jelas dan dapat dipahami.

2. Tujuan Komunikasi

Adapun tujuan komunikasi di dalam Alquran adalah untuk menyampaikan risalah (pesan-pesan) Allah kepada manusia dan sosok yang ditunjuk-Nya untuk menyampaikan risalah (pesan-pesan) disebut dengan rasul. Urgensi penyampaian risalah (pesan-pesan) ini agar manusia dapat memahami pesan-pesan tersebut untuk dijadikan sebagai pedoman di dalam menata kehidupan.

Salah satu ayat Alquran yang dijadikan sebagai landasan teori dari tujuan komunikasi adalah sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الرَّسُولُ بَلِّغْ مَا أُنزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ وَإِنْ لَمْ تَفْعَلْ فَمَا بَلَغْتَ رِسَالَتَهُ وَاللَّهُ يَعْصِمُكَ مِنَ النَّاسِ إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الْكَافِرِينَ.²¹

Artinya:

Hai Rasul, sampaikanlah apa yang diturunkan kepadamu dari Tuhanmu. Dan jika tidak kamu kerjakan (apa yang diperintahkan itu, berarti) kamu tidak menyampaikan amanat-Nya. Allah memelihara kamu dari (gangguan) manusia. Sesungguhnya Allah tidak memberi petunjuk kepada orang-orang yang kafir.

Adapun tujuan komunikasi dari ayat di atas dijelaskan oleh Imâm al-Baydhâwî agar pesan-pesan Allah tersampaikan secara totalitas. Tujuan yang ingin disampaikan adalah agar dengan risalah tersebut dapat direalisasikan oleh manusia supaya mereka mendapat pertolongan dari Allah dan terhindar dari segala macam siksa. Inilah tujuan ayat di atas sehingga Rasulullah diperintahkan agar menyampaikan pesan-pesan tersebut secara utuh dan jangan ada yang tertinggal sedikitpun.²²

Menurut M. Quraish Shihab, ayat di atas memberikan isyarat bahwa komunikasi tidak boleh berhenti sekalipun ada di kalangan *audience* yang secara terang-terangan menolaknya. Kewajiban ini terus dijalankan karena masih ada di

²¹ Q.S. al-Mâ'idah ayat 67.

²² Imâm al-Baydhâwî, *Anwâr al-Tanzîl wa Asrâr al-Ta'wîl*, Juz 2, (Bayrût: Dâr Ihyâ' al-Turrâts al-'Arabî, 1418 H), hal. 136.

antara kalangan manusia yang maish mau mendengarkan, tidak terlalu membenci Islam, bersifat adil dan objektif.²³

Pernyataan Shihab ini menunjukkan bahwa komunikasi tidak boleh terputus meskipun kepada orang-orang yang mengingkarinya karena jika terputus maka mereka tidak akan pernah paham akan risalah sehingga membuat mereka akan ingkar selamanya. Dengan demikian, tujuan dari komunikasi adalah untuk menyampaikan pesan supaya mereka paham adapun persoalan mengikutinya atau tidak, itu sudah termasuk ranah hidayah Allah.

Tugas Rasulullah hanya sebatas berkomunikasi yaitu menyampaikan pesan-pesan Allah tidak untuk membuat mereka harus menerimanya. Hal ini disebutkan pada ayat berikut:

مَا عَلَى الرَّسُولِ إِلَّا الْبَلَاغُ وَاللَّهُ يَعْلَمُ مَا تُبْدُونَ وَمَا تَكْتُمُونَ.²⁴

Artinya

Kewajiban Rasul tidak lain hanyalah menyampaikan, dan Allah mengetahui apa yang kamu lahirkan dan apa yang kamu sembunyikan.

Ayat di atas mengisyaratkan bahwa komunikasi harus dilakukan dengan baik dan benar dengan cara mengikuti kaidah-kaidah komunikasi seperti cara menyampaikan dan kebenaran pesan yang disampaikan. Selama kaidah-kaidah komunikasi ini dilakukan dengan baik dan benar maka tugas penyampaian sudah selesai. Adapun yang dituntut oleh ayat di atas ialah mengkomunikasikan pesan-pesan bukan untuk menerima pesan.

Ayat ini menjelaskan bahwa Rasulullah tidak berhak memberikan ancaman kepada orang-orang yang menolak ajakannya terlebih lagi melakukan penyiksaan. Sangat tidak etis jika seorang rasul memohonkan azab kepada Allah agar ditimpakan kepada kaumnya karena pantas dan tidaknya mereka diazab mutlak berada dalam penilaian Allah. Dalam tataran ini Alquran menginginkan agar pesan-pesannya diterima dengan suka rela bukan karena terpaksa. Oleh

²³ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian al-Qur'an*, Volume 3, (Jakarta: Lentera Hati, 2002), hal. 149-150.

²⁴ Q.S. al-Mâ'idah ayat 99.

karena itu, tidak ada istilah intimidasi dan ancam-mengancam dalam menyampaikan pesan-pesan Allah.²⁵ Sebaliknya, Allah telah memberikan jaminan bahwa komunikator yang menyampaikan pesannya akan dijaga dengan baik sedangkan komunikan yang melecehkan komunikator akan mendapatkan perhitungan dari-nya.

Mengingat bahwa ada jaminan dari Pemilik pesan (Allah) maka perintah dan ancaman yang terdapat pada ayat Alquran menurut M. Quraish Shihab mengandung ancaman yang cukup berat. Seakan-akan Allah menyatakan jika komunikan melanggar apa yang sudah disampaikan dan dijelaskan oleh para rasul berarti mereka sudah melakukan tindakan pelecehan. Mengingat bahwa rasul bertugas berdasarkan perintah Allah maka pelecehan mereka terhadap rasul sama dengan melecehkan Allah. Oleh karena itu, jika mereka tidak mengindahkannya berarti mereka berhadapan dengan Allah.²⁶

Proses komunikasi adalah bagaimana komunikator menyampaikan pesan kepada komunikan, sehingga dapat menciptakan suatu persamaan makna antara komunikan dengan koomunikator. Harold D. Lasswell mengemukakan bahwa fungsi komunikasi ada tiga. Pertama, manusia dapat mengontrol lingkungannya. Kedua, beradaptasi dengan lingkungan tempat mereka berada. Ketiga, melakukan transformasi warisan sosial kepada generasi berikutnya.²⁷ Melalui komunikasi akan terbina hubungan yang baik antara bawahan dan atasan, terutama hubungan dengan semua warga di madrasah.

Tujuan komunikasi di atas bila dikaitkan dengan dunia pendidikan maka dampaknya akan positif bagi pengembangan pendidikan itu sendiri. Hal yang paling meresahkan adalah ketika hasil dari komunikasi berdampak kepada orang ketiga karena berkaitan dengan persoalan kebijakan. Sebagai contoh, madrasah menginginkan adanya peningkatan kinerja guru dan proses untuk peningkatan sangat tergantung kepada komunikasi antara kepala madrasah dengan komite

²⁵ Ahmad Mushthafa al-Marâghî, *Tafsîr al-Marâghî*, Juz 7, (Bayrût: Dâr al-Kutub al-Ilmiyah, 2006), hal. 31.

²⁶ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Mishbah...*, Volume 3, hlm. 198.

²⁷ Hafied Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), hal. 59.

madrrasah. Jika komunikasi antara kepala madrasah dengan komite madrasah baik maka peningkatan kinerja guru mudah dicapai. Sebaliknya, jika komunikasi mereka tidak lancar maka upaya peningkatan kinerja guru tidak akan berhasil dan ini selalu terlihat di sebagian madrasah.

Alquran dalam tataran ini memberikan petunjuk agar komunikasi dapat dilakukan dengan baik dan benar terutama tergantung kepada niat. Pernyataan ayat di atas “tugas rasul hanya menyampaikan” menunjukkan bahwa komunikator tidak memiliki niat yang lain kecuali untuk membawa kebaikan kepada semua pihak. Oleh karena itu, komunikasi harus berlandaskan kepada sifat rasional bukan kepada sifat emosional.

3. Unsur-unsur Komunikasi

Unsur-unsur komunikasi dapat dipahami dari Alquran terdiri dari tiga komponen yaitu komunikator, komunikan dan pesan. Masing-masing ketiga komponen ini memiliki kriteria sendiri yang jika diindahkan dengan baik dapat membangun peradaban yang tinggi. Sebaliknya, jika salah satu unsur komunikasi mengabaikan kriterianya dapat dipastikan membuat peradaban menjadi mundur. Pada umumnya, kekisruhan terjadi disebabkan salah satu unsur tidak memakai kriteria yang sudah diatur.

Komunikator di dalam Alquran adalah Allah yang sangat memahami situasi dan kondisi komunikan. Setiap pesan yang disampaikan-Nya senantiasa untuk memberikan kemudahan dan tidak pernah untuk mempersulit. Kemudian komunikannya adalah manusia dengan berbagai latar belakang pengetahuan dan keyakinan. Adapun pesan yang hendak disampaikan adalah Alquran dengan redaksi yang tidak pernah membuat komunikan merasa keberatan.

Unsur-unsur yang dikemukakan di atas patut dijadikan pegangan oleh kepala madrasah dengan komite madrasah dalam membangun komunikasi. Keduanya harus berada dalam satu visi dan misi sehingga kesimpulan yang ditarik benar-benar menguntungkan pihak komunikan yaitu guru-guru madrasah. Kepala madrasah dan komite madrasah hendaknya memahami situasi dan kondisi komunikan sehingga tidak memberikan beban yang diluar kemampuan untuk

menjalankannya. Demikian juga halnya pesan yang hendak disampaikan harus mengacu kepada kepentingan menyeluruh bukan kepentingan individu. Dengan kata lain, kepentingan madrasah harus lebih diprioritaskan dari pada kepentingan kelompok tertentu.

Di dalam Alquran selalu terdapat statement agar unsur-unsur komunikasi perlu diperhatikan dalam setiap menyampaikan pesan. Di dalam salah satu ayat Alquran ditegaskan bahwa komunikasi yang tidak baik akan membawa kepada kegagalan. Dengan kata lain, komunikasi yang tidak mengindahkan unsur-unsur tidak akan dapat mempengaruhi orang-orang kafir masuk ke dalam Islam, bahkan sebaliknya orang-orang yang sudah masuk Islam keluar dari Islam karenanya.²⁸

Kebaikan dan kebenaran adalah kandungan pesan yang disampaikan Alquran sehingga Alquran senantiasa mengajak manusia untuk berpikir. Hal ini pula yang patut menjadi perhatian umat Islam agar mampu menyebarkan pesan yang baik karena seluruh manusia diberikan kelebihan oleh Allah untuk berpikir agar dapat menyaring informasi yang baik. Menurut Asep Saiful Muhtadi, komunikasi menjadi jembatan yang menghubungkan kesederhanaan dan kompleksitas keragaman sehingga terjadi pertukaran pikiran, saling kirim pesan, saling ungkap perasaan dan sebagainya.²⁹

Para ahli berbeda pendapat tentang unsur-unsur komunikasi. Hal tersebut tidak perlu diperdebatkan sebab masing-masing ahli tentu berbeda pendapat tentang bagaimana pola komunikasinya, apa latar belakang ahli itu, bagaimana situasi lingkungan saat dia mengeluarkan pendapat, dan apa tujuannya. Aristoteles mengatakan bahwa suatu pesan akan terlaksana dengan baik cukup dengan tiga unsur saja yaitu sumber, pesan, dan penerima.³⁰

Secara umum, unsur-unsur komunikasi menurut Syafaruddin ada lima yaitu sebagai berikut:

²⁸ Lihat, Q.S. Âli ‘Imrân ayat 159.

²⁹ Asep Saiful Muhtadi, “Komunikasi Lintas Agama: Mencari Solusi Konflik Agama”, dalam *Conference Proceeding ICONIMAD 2019 International Conference on Islam in Malay World IX, Krabi, Thailand*, hal. 277.

³⁰ Hafied Cangara, *Pengantar...*, hal. 22.

Pertama, pengirim pesan, yaitu individu atau orang yang mengirim pesan. Pesan atau informasi yang akan dikirimkan berasal dari otak si pengirim pesan. Oleh sebab itu sebelum pengirim mengirimkan pesan, si pengirim harus menciptakan dulu pesan yang akan dikirimkannya. Menciptakan pesan adalah menentukan arti apa yang akan dikirimkan kemudian menyandikan / *encode* ke dalam satu pesan. Sesudah itu baru dikirim melalui saluran.

Kedua, pesan, yaitu informasi yang akan dikirimkan kepada si penerima. Pesan ini dapat berupa verbal dan non-verbal. Pesan secara verbal dapat secara tertulis, seperti surat, buku, majalah, memo, sedangkan pesan secara lisan dapat berupa percakapan tatap muka, percakapan melalui telepon, radio, dan sebagainya. Pesan yang non-verbal dapat berupa isyarat, gerakan badan, ekspresi muka, dan nada suara.

Ketiga, saluran, yaitu jalan yang dilalui pesan dari pengirim kepada penerima pesan. Saluran tersebut bisa pula berupa berupa alat tulis, penggunaan media lain seperti buku, radio, televisi, film, telepon, dan lain-lain.

Keempat, komunikan (penerima pesan), yaitu seseorang yang menerima pesan dan menafsirkannya untuk tujuan tertentu. Penerima pesan sangat menentukan makna yang diterima dan sekaligus menentukan balikkannya.

Kelima, balikan (*feedback*), yaitu kemampuan seseorang penerima pesan memberikan respons terhadap penerima pesan menunjukkan tingkat pemahaman penerima pesan. Hal itu akan menentukan balikan yang diberikan kepada pengirim pesan tersebut. Balikan bisa sesuai bisa pula menyimpang dari yang diinginkan.³¹ Seringkali respon yang diberikan tidak seperti yang diharapkan oleh si pengirim karena si pengirim pesan kurang tepat dalam menyampaikan pesan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dipahami bahwa unsur-unsur komunikasi perlu diperhatikan dengan serius. Unsur-unsur ini harus dijadikan pegangan dalam setiap membangun komunikasi supaya pesan-pesan yang disampaikan tepat mengenai sasaran dan isi dari pesan-pesan tersebut memang mampu untuk dilaksanakan.

³¹ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Ciputat: Ciputat Press, 2005), hal. 103.

4. Prinsip Dasar Komunikasi

Prinsip dasar dari komunikasi sebagaimana yang dapat dipahami dari Alquran hanya satu yaitu “mengajak ke jalan Allah”. Dari prinsip ini muncul beberapa komponen komunikasi mulai dari metode, etika, penyampaian, pesan, unsur, komunikasi dan lain-lain. Semua ini penting untuk mendukung keberhasilan sebuah komunikasi akan tetapi memegang prinsip jauh lebih penting lagi. Ayat Alquran yang menjelaskan prinsip ini adalah sebagai berikut:

ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ.³²

Artinya:

Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.

Menurut al-Jazâ'irî bahwa yang dimaksud dengan “jalan Allah” ialah mentaati-Nya karena ketaatan kepada Allah adalah sarana untuk mendapatkan ridha dan nikmat-Nya.³³ Penjelasan al-Jazâ'iri ini menunjukkan bahwa prinsip yang harus digunakan dalam berkomunikasi adalah mengajak untuk taat kepada Allah. Oleh karena itu, keberhasilan seorang komunikator dalam berkomunikasi jika dirinya terlebih dahulu taat kepada Allah. Melalui ketaatannya inilah maka ridha dan nikmat Allah akan diberikan kepadanya sebagai bentuk imbalan atas komunikasi yang dilakukannya.

Demikian juga halnya kepala madrasah dan komite madrasah hendaknya melakukan sesuatu benar-benar karena Allah. Komunikasi yang mereka lakukan harus berprinsip kepada ketentuan ini supaya tidak terjadi kendala yang berarti sewaktu merealisasikannya. Dengan kata lain, tidak ada motif-motif lain seperti

³² Q.S. al-Nahl ayat 125.

³³ Abu Bakr Jâbir al-Jazâ'irî, *Aysar al-Tafâsîr li Kalâm al-'Alî al-Kabîr*, Juz 3, (Madînah: Maktabah al-'Ulûm wa al-Hukm, 2003), hal. 169.

motif politik, keuntungan pribadi, popularitas dan sebagainya tetapi murni untuk mencari hal-hal yang terbaik bagi madrasah.

Menurut Sayyid Thanthâwî “jalan Allah” ialah agama Allah dan syari’at-Nya yaitu syari’at Islam.³⁴ Setiap peraturan yang tujuannya adalah untuk kebaikan maka itu sah disebut sebagai syari’at Allah. Tidak terlalu berlebihan jika dikatakan bahwa prinsip komunikasi adalah menuju “jalan Allah” bukan berarti setiap kebaikan yang hendak dicapai tidak termasuk ke dalamnya. Perlu diketahui bahwa tidak semua diatur dalam syari’at tetapi yang diatur adalah hal-hal pokok (prinsip). Dengan kata lain, dimana ada kebaikan maka disitulah “jalan Allah”.

Menurut al-Marâghî, “jalan Allah” ialah syari’at Allah yang diberlakukan-Nya kepada makhluk-Nya dengan cara mewahyukan ajaran-ajaran tersebut kepada Rasulullah.³⁵ Tempat, waktu dan generasi terus saja berubah tetapi prinsip komunikasi tidak boleh berubah. Wahyu Allah kepada Rasulullah terbatas sedangkan perkembangan peradaban manusia tidak terbatas. Hal ini bukan berarti bahwa syari’at Allah tidak bisa mengikuti zaman akan tetapi syari’at tersebut tetap saja sejalan dengan perkembangan peradaban manusia.

Beberapa uraian di atas menunjukkan bahwa apa yang dikomunikasikan oleh kepala madrasah dengan komite selama tujuannya baik maka ini dapat diklaim sebagai “jalan Allah”. Ketika komunikasi yang dibangun sudah baik dan menghasilkan keputusan yang terbaik pula maka semua pihak yang terkait berkewajiban untuk mendukungnya karena prinsip komunikasi sudah *include* di dalamnya.

Selain pernyataan Alquran di atas mengenai prinsip komunikasi terdapat juga pandangan beberapa pakar. Oleh karena itu,, untuk dapat memahami hakikat suatu komunikasi perlu diketahui prinsip dasar komunikasi. Menurut Seiler, sebagaimana yang dikutip oleh Arni Muhammad, ada empat prinsip dasar komunikasi yaitu sebagai berikut:

³⁴ Muhammad Sayyid Thanthâwî, *al-Tafsîr al-Wasîth li al-Qur’ân al-Karîm*, Juz 8, (Kairo: Dâr Nahdhah, 1998), hal. 262.

³⁵ Ahmad Mushthafa al-Marâghî, *Tafsîr al-Marâghî*, Juz 15, (Bayrût: Dâr al-Kutub al-Ilmiyah, 2006), hal. 273.

Pertama, komunikasi adalah suatu proses. Komunikasi adalah suatu proses, karena merupakan suatu kegiatan yang terus-menerus, yang tidak mempunyai permulaan atau akhir, dan selalu berubah-ubah.

Kedua, komunikasi adalah sistem. Komunikasi terdiri dari beberapa komponen dan masing-masing komponen tersebut mempunyai tugas masing-masing. Tugas dari masing-masing komponen tersebut berhubungan satu sama lain untuk menghasilkan komunikasi.

Ketiga, komunikasi bersifat interaksi dan transaksi. Istilah transaksi adalah saling bertukar informasi. Misalnya seseorang berbicara kepada temannya mengenai sesuatu, kemudian teman yang mendengar memberi reaksi atau komentar terhadap apa yang sedang dibicarakan itu.

Keempat, komunikasi dapat terjadi disengaja maupun tidak disengaja. Komunikasi disengaja terjadi apabila pesan yang mempunyai maksud tertentu dikirim kepada penerima yang dimaksud. Misalnya seorang kepala pimpinan bermaksud mengadakan rapat dengan bawahannya. Apabila seorang pemimpin tersebut mengirimkan pesan yang berisi undangan rapat kepada bawahannya, maka itu disebut komunikasi yang disengaja. Sedangkan contoh komunikasi yang tidak disengaja, misalnya seseorang memakai pakaian yang berwarna terang, di mana orang tersebut tidak bermaksud untuk mengirim pesan tertentu, kadang-kadang diterima secara tidak sengaja sebagai pesan oleh seseorang.³⁶

Prinsip dasar komunikasi ini harus dipahami oleh seorang komunikator dan komunikan agar proses komunikasi dapat berjalan lancar. Dengan demikian, semua pihak harus bertanggung jawab untuk mengarahkan kepala madrasah dengan komite madrasah agar mengindahkan prinsip komunikasi seperti yang disebutkan di atas.

Berdasarkan paparan di atas maka prinsip komunikasi yang dijadikan sebagai landasan teori penelitian ini adalah prinsip yang dipahami dari Alquran. Prinsip dimaksud adalah senantiasa berada di jalan Allah karena penafsiran dan penjabaran dari prinsip dapat dipergunakan dalam berbagai aspek yang tidak hanya di madrasah akan tetapi di tempat-tempat lain.

³⁶ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hal. 20.

5. Bentuk-bentuk Komunikasi

Komunikasi dapat dilakukan dengan berbagai bentuk karena yang paling penting dari komunikasi adalah sampainya pesan-pesan kepada yang dituju. Secara umum bentuk dari komunikasi yang selalu dilakukan adalah komunikasi melalui lisan (*da'wah bi al-lisân*), perbuatan (*da'wah bi al-hâl*) dan tulisan (*da'wah bi al-kitabah*). Ketiga bentuk komunikasi ini dilakukan kepada orang lain untuk mengajaknya kepada jalan kebaikan (jalan Tuhan) dan meninggalkan kejahatan (jalan setan). Bentuk-bentuk komunikasi ini dapat meyakinkan *audience* (sasaran komunikasi) bahwa apa yang disampaikan adalah pesan-pesan Allah yang mutlak benar.

Komunikasi dalam bentuk lisan adalah bentuk komunikasi pertama yang dilakukan semenjak manusia ada. Penamaan manusia sebagai *hayawan al-nathiq* (hewan yang bisa berbicara) menunjukkan bahwa bentuk komunikasi ini digunakan oleh manusia pertama sekali. Pernyataan Alquran yang menggunakan kata *qala* (قال) sewaktu berkomunikasi dengan Adam (قَالَ يَا آدَمُ أَنْبِئْهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ) yang artinya “Allah berkata, wahai Adam kemukakan kepada mereka nama-nama tersebut” menunjukkan bahwa komunikasi lisan sudah terjadi pada saat itu.³⁷

Adapun komunikasi dalam bentuk perbuatan sama juga halnya dengan bentuk komunikasi melalui lisan yaitu sudah berlaku semenjak manusia ada. Pernyataan Alquran bahwa manusia adalah sebaik-baik bentuk (*احسن تقويم*) selalu ditafsirkan bahwa manusia memiliki postur tubuh yang ideal. Kepala, kaki, tangan dan lain-lain adalah merupakan alat komunikasi dalam bentuk perbuatan. Gelengan kepala adalah bentuk komunikasi perbuatan yang dimaknai dengan “tidak” dan menganggukkan kepala dimaknai dengan dengan “iya”.³⁸

Bentuk lain dari komunikasi adalah melalui tulisan yang diduga digunakan setelah manusia memiliki peradaban. Abdul Syukur al-Azizi dalam bukunya *Kitab Peninggalan-Peninggalan Bersejarah Para Nabi* menyebutkan bahwa Nabi Idris adalah penemu tulisan pertama dalam sejarah peradaban umat manusia. Dalam

³⁷ Q.S. al-Baqarah ayat 33.

³⁸ Q.S. al-Tîn ayat 4.

catatan sejarah, bukti-bukti adanya karya tulis tertua memang ditemukan di tempat Nabi Idris menyeru kaumnya, yaitu tempat bangsa Sumeria. Hal ini semakin menguatkan bahwa nabi Idris adalah manusia pertama yang mengenalkan tulisan, demikian ulasan Koran Republika.³⁹

Melihat bentuk-bentuk komunikasi di atas dapat dikatakan bahwa Islam adalah agama yang mementingkan komunikasi karena misinya ialah mengajak manusia ke jalan yang lurus. Bahkan Alquran sendiri memerintahkan wajib ada di antara orang-orang yang beriman untuk mengajak manusia berbuat baik dan mengajak untuk meninggalkan kemunkaran (*amar ma'ruf dan nahi munkar*).⁴⁰

Menurut Widjaya, komunikasi dapat dikelompokkan menjadi lima bentuk/jenis. Pertama, Komunikasi tertulis adalah komunikasi yang disampaikan secara tertulis. Keuntungan komunikasi tertulis adalah komunikasi dapat dipersiapkan terlebih dahulu dengan baik dan dapat dibaca berulang-ulang, menurut prosedur tertentu, dan dapat mengurangi biaya. Kedua, komunikasi lisan adalah komunikasi yang dilakukan secara lisan. Komunikasi ini dapat dilakukan secara langsung berhadapan atau tatap muka dan dapat pula melalui telepon. Ketiga, komunikasi non verbal adalah komunikasi dengan menggunakan mimik, pantomin, dan bahasa isyarat. Keempat, komunikasi satu arah adalah komunikasi yang bersifat koreksi, dapat berbentuk perintah, instruksi, dan bersifat memaksa dengan menggunakan sanksi-sanksi. Kelima, komunikasi dua arah atau lebih bersifat informatif, persuasif, dan memerlukan hasil (*feedback*).⁴¹

Dalam melaksanakan komunikasi, antar komunikator dan komunikan harus bisa memilih jenis komunikasi yang tepat untuk digunakan dalam berkomunikasi agar pesan yang disampaikan komunikan dapat diterima dengan baik oleh komunikan.

³⁹ Koran Republika, <https://www.republika.co.id/berita>, 02 January 2022.

⁴⁰ Q.S. Âli 'Imrân ayat 104.

⁴¹ Ilmu Ilmiah, blogspot.com/feeds/posts/default?orderby, diakses pada tanggal 24 November 2021.

6. Etika Komunikasi

Pertama sekali Allah memanggil orang-orang yang beriman untuk melaksanakan ibadah puasa dengan kalimat (يأيتها الذين آمنوا) yang artinya "hai orang-orang yang beriman". Panggilan dengan menggunakan atribut iman ini merupakan sanjungan yang sekaligus menunjukkan kemesraan Allah kepada manusia karena iman adalah termasuk sifat yang paling pantas untuk dibanggakan. Sama halnya ketika seorang ayah memanggil anaknya dengan mengemukakan sifat-sifat kebanggaan yang terdapat pada diri anak seperti pintar, rajin dan lain-lain. Panggilan dimaksud dapat dipahami sebagai bentuk sisi-sisi kemesraan yang seolah-olah orang-orang yang dipanggil sudah memiliki sifat tersebut.⁴²

Selain bernuansa kemesraan, penggunaan kalimat panggilan (يأيتها الذين آمنوا) dapat juga dipahami sebagai cara komunikasi dalam bentuk memperingatkan secara halus. Adapun persiapan yang paling urgen untuk dilakukan dalam mencapai nilai-nilai dan tujuan puasa adalah persiapan keimanan karena Alquran mengawali seruannya terhadap orang-orang yang beriman. Menurut al-Jazâ'irî, sebagaimana dikutip oleh Achyar Zein, kemungkinan yang paling besar bagi seorang Mukmin untuk mencapai prediket takwa adalah melalui puasa. Oleh karena itu, Allah mewajibkannya pada tahun kedua hijrah dengan memanggil mereka melalui atribut iman yaitu (يا أيها الذين آمنوا).⁴³

Alquran sangat memperhatikan etika komunikasi karena komunikator disuruh mengajak komunikasi dengan cara bijaksana, keteladanan dan berdiskusi. Hal ini disebutkan di dalam Q.S. al-Nahl ayat 125 yang artinya “Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk”.

Ayat di atas menceritakan etika komunikasi yang seharusnya dimiliki oleh seorang komunikator. Urgensi etika ini adalah untuk mengetahui siapa yang

⁴² Achyar Zein, *Tafsir Ayat-ayat Puasa: Menelaah Format Hukum Tuhan*, (Medan: Perdana Publishing, 2016), hal. 14.

⁴³ *Ibid.*,

benar-benar tersesat dan siapa pula yang mendapat petunjuk sesuai pernyataan akhir ayat. Menurut Ibnu Katsir bahwa ketiga etika yang telah disebutkan di atas (kebijaksanaan, keteladanan dan diskusi) harus dimiliki oleh seorang komunikator. Seandainya, seorang komunikator gagal dalam menyampaikan pesan padahal sudah menerapkan ketiga etika di atas maka komunikator dianggap sudah menjalankan tugasnya dengan baik karena persoalan sesat dan petunjuk adalah urusan Tuhan.⁴⁴

Adapun etika untuk komunikasi disebutkan juga di dalam Alquran Q.S. al-Hujurat ayat 6 yang artinya “Hai orang-orang yang beriman, jika datang kepadamu orang fasik membawa suatu berita, maka periksalah dengan teliti agar kamu tidak menimpakan suatu musibah kepada suatu kaum tanpa mengetahui keadaannya yang menyebabkan kamu menyesal atas perbuatanmu itu”.

Ayat di atas mengisyaratkan etika komunikasi agar bersikap selektif dalam menerima setiap berita. Sikap ini bertujuan agar berita yang diterima tidak menjadi fitnah yang dapat menimbulkan kekisruhan di tengah-tengah masyarakat.⁴⁵ Akhir-akhir ini, banyak berita yang menyebabkan munculnya kegaduhan di masyarakat karena berita yang sampai tidak diseleksi secara baik padahal berita tersebut tidak berdasar sama sekali.

Pada penggalan akhir ayat disebutkan besarnya bahaya yang muncul jika komunikasi tidak selektif menerima berita karena dapat menyebar dengan cepat. Bahaya ini disebutkan oleh ayat dengan kata “mushibah” yaitu bencana yang tidak hanya menimpa orang-perorang akan tetapi dapat merusak tatanan kehidupan masyarakat banyak bahkan sebuah negara.

Rasulullah pernah menyiapkan pasukan besar untuk menyerang sebuah daerah karena dianggap ingkar janji membayar zakat. Padahal, utusan yang dikirim oleh Rasulullah tidak pernah sampai ke daerah dimaksud. Ironisnya, utusan yang dikirim ini menyampaikan berita bohong kepada Rasulullah bahwa

⁴⁴ Ibnu Katsîr, *Tafsîr al-Qur’ân al-‘Azhîm*, Juz 4, (Bayrût: Dâr Thayyibah, 1999), hal. 613

⁴⁵ Al-Marâghî, *Tafsîr al-Marâghî...*, Juz 26, hal. 127.

dirinya hendak dibunuh penduduk daerah tersebut, peristiwa inilah yang dijadikan oleh para ulama menjadi sebab turunnya ayat di atas.⁴⁶

Selain berbicara tentang etika komunikator dan komunikasi maka Alquran juga berbicara tentang etika pesan yang disampaikan. Salah satu etika pesan dimaksud disebutkan di dalam Q.S. al-Ahzâb ayat 70 yang artinya “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kamu kepada Allah dan katakanlah perkataan yang benar”.

Ayat di atas mengisyaratkan bahwa setiap pesan yang disampaikan haruslah benar baik dari segi sumber, content maupun tujuannya, bukan pesan yang mengada-ada. Urgensi etika pesan ini dapat pula dilihat pada pangkal ayat yang diawali dengan seruan kepada orang-orang yang beriman dan perintah untuk bertakwa kepada Allah. Kilas baliknya, pesan yang tidak beretika (pesan yang tidak benar) hanya disampaikan oleh orang-orang yang tidak beriman.

Pernyataan ini menegaskan bahwa salah satu indikator untuk menilai seseorang beriman atau tidak dapat dilihat melalui pesan yang disampaikan. Jika pesan yang disampaikan sesuai dengan etika maka dapat dipastikan bahwa komunikatornya adalah orang-orang yang beriman. Akan tetapi jika pesan yang disampaikan nihil dari etika maka yang menyampaikannya adalah orang-orang yang tidak beriman.

Alquran secara tegas menyatakan bahwa pesan yang disampaikannya pasti benar dan tidak terbantahkan oleh akal dan ilmu pengetahuan. Realitasnya, meskipun pesan Alquran mutlak benar tetapi tidak semua manusia langsung menerimanya. Tentu saja hal ini disebabkan bahwa komunikator tidak mengindahkan etika sehingga kebenaran pesan tersebut terabaikan. Dengan demikian dapat dipahami bahwa komunikasi yang baik adalah komunikasi yang mengindahkan etika baik bagi komunikator, komunikasi maupun pesan.

⁴⁶ Al-Baydhâwi, *Anwâr...*, Juz 5, hal. 134.

7. Pola Komunikasi

Alquran menjelaskan bagaimana pesan yang harus disampaikan oleh seorang komunikator ketika berhadapan dengan komunikan. Mengingat bahwa komunikan datang dari latar belakang yang berbeda-beda seperti usia, pengetahuan, pangkat, jabatan dan lain-lain maka pesan yang disampaikan harus sesuai dengan latar belakang tersebut. Berikut ini dikemukakan pola komunikasi yang berhubungan dengan latar belakang komunikan sebagai berikut:

Pertama, *qawlan ma'rûfan* yakni perkataan yang tidak menghina, mencaci dan menghardik.⁴⁷ penyampaian pesan yang baik, ramah tidak kasar, tidak menyinggung perasaan orang, tidak kotor, dan tidak mengundang nafsu orang yang mendengarkan atau membacanya untuk berbuat jahat. Pola komunikasi seperti ini dilakukan ketika menghadapi kaum kerabat, anak-anak yatim dan orang-orang miskin.

وَإِذَا حَضَرَ الْقِسْمَةَ أُولُو الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينُ فَارْزُقُوهُمْ مِنْهُ وَقُولُوا لَهُمْ قَوْلًا مَعْرُوفًا.⁴⁸

Artinya:

Dan apabila sewaktu pembagian itu hadir kerabat, anak yatim dan orang miskin, maka berilah mereka dari harta itu (sekedarnya) dan ucapkanlah kepada mereka perkataan yang baik.

Kedua, *qawlan sadîdan* menyampaikan sesuatu ucapan yang benar dan mengena tepat pada sasarannya, dan dapat juga diartikan dengan *istiqamah* atau konsisten.⁴⁹ Pola komunikasi seperti ini dilakukan ketika menghadapi keturunan atau generasi seperti anak dan cucu.

وَلْيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكَوْا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعَافًا خَافُوا عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَلْيَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا.⁵⁰

Artinya:

Dan hendaklah takut kepada Allah orang-orang yang seandainya meninggalkan dibelakang mereka anak-anak yang lemah, yang mereka khawatir terhadap

⁴⁷ Al-Jazâ'irî, *Aysar*...Juz 1, hal. 439.

⁴⁸ Q.S. al-Nisâ' ayat 8.

⁴⁹ M. Quraish Shihab, *al-Mishbah*..., Volume 2, hal. 338.

⁵⁰ Q.S. al-Nisâ' ayat 9.

(kesejahteraan) mereka. Oleh sebab itu hendaklah mereka bertakwa kepada Allah dan hendaklah mereka mengucapkan perkataan yang benar.

Ketiga, *qawlan balîghan* yakni perkataan yang kuat yang menghunjam ke dalam hati sanubari sehingga membekas ke dalam jiwa karena kebalaghahannya dan kefasihannya.⁵¹ sampai pada maksud, berpengaruh dan berbekas pada jiwa. Pola komunikasi seperti ini dilakukan ketika menghadapi orang-orang munafik.

أُولَٰئِكَ الَّذِينَ يَعْلَمُ اللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ وَعِظْهُمْ وَقُلْ لَهُمْ فِي أَنفُسِهِمْ قَوْلًا بَلِيغًا.⁵²

Artinya:

Mereka itu adalah orang-orang yang Allah mengetahui apa yang di dalam hati mereka. Karena itu berpalinglah kamu dari mereka, dan berilah mereka pelajaran, dan katakanlah kepada mereka perkataan yang berbekas pada jiwa mereka.

Keempat, *qawlan karîman* yakni menuntut agar apa yang disampaikan kepada kedua orang tua bukan saja yang benar dan tepat, bukan saja juga yang sesuai dengan adat kebiasaan yang baik dalam suatu masyarakat, tetapi ia juga harus yang terbaik dan temulia, dan walaupun seandainya orang tua melakukan suatu “kesalahan” terhadap anak, maka kesalahan itu harus dianggap tidak ada atau dimaafkan (dalam arti dianggap tidak pernah ada dan terhapus dengan sendirinya) karena tidak ada orang tua yang bermaksud buruk terhadap anaknya. Demikian makna *karîman* yang dipesankan kepada anak dalam menghadapi orang tuanya.⁵³ Pola komunikasi seperti ini dilakukan ketika menghadapi kedua orang tua yang sudah berumur lanjut.

وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا.⁵⁴

Artinya:

Dan Tuhanmu telah memerintahkan supaya kamu jangan menyembah selain Dia dan hendaklah kamu berbuat baik pada ibu bapakmu dengan sebaik-baiknya. Jika salah seorang di antara keduanya atau kedua-duanya sampai berumur lanjut dalam pemeliharaanmu, maka sekali-kali janganlah kamu mengatakan kepada keduanya

⁵¹ Al-Jazâ'irî, *Aysar*...Juz 1, hal. 499.

⁵² Q.S. al-Nisâ' ayat 63.

⁵³ M. Quraish Shihab, *al-Mishbah*..., Volume 7, hal. 446.

⁵⁴ Q.S. al-Isrâ' ayat 23.

perkataan "ah" dan janganlah kamu membentak mereka dan ucapkanlah kepada mereka perkataan yang mulia.

Kelima, *qawlan maysûran* yakni penyampaian pesan yang mudah untuk diingat lalu diiringi dengan pemberian ketika mendapat rezeki.⁵⁵ Pola komunikasi seperti ini dilakukan ketika menghadapi kaum kerabat, orang miskin dan ibn sabil.

وَأِمَّا تُعْرِضَنَّ عَنْهُمْ ابْتِغَاءَ رَحْمَةٍ مِنْ رَبِّكَ تَرْجُوهَا فَقُلْ لَهُمْ قَوْلًا مَيْسُورًا.⁵⁶

Artinya:

Dan jika kamu berpaling dari mereka untuk memperoleh rahmat dari Tuhanmu yang kamu harapkan, maka katakanlah kepada mereka ucapan yang pantas.

Keenam, *qawlan layyinan* yakni perkataan yang lembut dan bijaksana yang ditandai dengan ucapan-ucapan sopan yang tidak menyakitkan hati orang yang menerima.⁵⁷ Pola komunikasi seperti ini dilakukan ketika menghadapi pemimpin yang zalim.

فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَيْسًا لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَى.⁵⁸

Artinya:

Maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan kata-kata yang lemah lembut, mudah-mudahan ia ingat atau takut".

Ketujuh, *ahsanu qawlan* yakni perkataan yang mengajak untuk mengesakan Allah, taat kepada-Nya, melakukan perbuatan baik dan mengaku sebagai seorang Muslim.⁵⁹ Pola komunikasi seperti ini dilakukan ketika menghadapi orang-orang Muslim.

وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِمَّنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا وَقَالَ إِنَّنِي مِنَ الْمُسْلِمِينَ.⁶⁰

Artinya:

Siapakah yang lebih baik perkataannya daripada orang yang menyeru kepada Allah, mengerjakan amal yang saleh, dan berkata: "Sesungguhnya aku termasuk orang-orang yang menyerah diri?"

⁵⁵ Al-Jazâ'irî, *Aysar*...Juz 3, hal. 190.

⁵⁶ Q.S. al-Isrâ' ayat 28.

⁵⁷ M. Quraish Shihab, *al-Mishbah*..., Volume 8, hal. 306.

⁵⁸ Q.S. Thâha ayat 44.

⁵⁹ Al-Jazâ'irî, *Aysar*...Juz 4, hal. 576.

⁶⁰ Q.S. Fushshilat ayat 33.

Kedelapan, *qawlan tsaqilan* yakni perkataan yang mengandung petunjuk-petunjuk yang menuntut kesungguhan, ketabahan dan kesabaran dalam melaksanakannya.⁶¹ Pola komunikasi seperti ini dilakukan ketika menghadapi para khalayak ramai yang berbeda-beda profesi dan pengetahuan.

إِنَّا سَنُلْقِي عَلَيْكَ قَوْلًا ثَقِيلًا.⁶²

Artinya:

Sesungguhnya Kami akan menurunkan kepadamu perkataan yang berat.

Ayat di atas menceritakan etika komunikasi yang seharusnya dimiliki oleh seorang komunikator. Urgensi etika ini adalah untuk mengetahui siapa yang benar-benar tersesat dan siapa pula yang mendapat petunjuk sesuai pernyataan akhir ayat. Menurut Ibnu Katsir bahwa pola-pola yang telah disebutkan di atas (kebijaksanaan, keteladanan dan diskusi) harus dimiliki oleh seorang komunikator. Seandainya, seorang komunikator gagal dalam menyampaikan pesan padahal sudah menerapkan pola-pola di atas maka komunikator dianggap sudah menjalankan tugasnya dengan baik karena persoalan sesat dan petunjuk adalah urusan Tuhan.⁶³

B. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Pemimpin adalah sosok yang menjadi tumpuan untuk merealisasikan harapan dan di tangannya kekuasaan untuk mengendalikan roda sebuah institusi. Harapan ini tidak secara serta merta terwujud kecuali dilandasi oleh etos kerja yang tinggi dan adanya kepercayaan penuh yang diberikan kepadanya oleh orang-orang yang dipimpinnya.

Untuk menjalankan roda institusi ini maka seorang pemimpin harus memiliki persyaratan tertentu karena tidak semua orang bisa jadi pemimpin. Melihat besarnya pengaruh seorang pemimpin maka diperlukan syarat awal agar

⁶¹ M. Quraish Shihab, *al-Mishbah...*, Volume 14, hal. 518.

⁶² Q.S. al-Muzammil ayat 5.

⁶³ Ibnu Katsîr, *Tafsîr al-Qur'ân...*, Juz 4, hal. 613.

kepemimpinannya dapat membawa hasil yang baik karena “nasib” orang-orang yang dipimpinnya berada di bawah tanggung jawabnya.

Alquran membuat seperangkat aturan-aturan bagi seseorang jika hendak dipilih jadi pemimpin. Secara umum, syarat-syarat yang dikemukakan oleh Alquran bahwa pemimpin adalah orang yang terbaik di antara kaumnya. Oleh karena itu, pemimpin diartikan juga di dalam Alquran dengan “al-imam” yaitu orang yang tampil di depan.⁶⁴

Dalam tataran ini Alquran tidak hanya mengemukakan konsep tentang pemimpin akan tetapi menunjuk langsung sosok-sosok yang dipandang kredibel untuk menjalankan kepemimpinan. Sosok dimaksud adalah para nabi dan rasul Allah yang manapun di antara mereka dijadikan sebagai patron dalam memimpin pastilah akan membuahkan kesuksesan.

Kata “imam” untuk pemimpin mengindikasikan sosok yang layak untuk dijadikan sebagai panutan dalam berbagai aspek. Salah satu aspek yang diharapkan adalah memiliki etos kerja yang tinggi untuk menggiring orang-orang yang dipimpinnya kepada kehidupan yang maju. Pemimpin adalah cerminan dari sebuah masyarakat yang jika memiliki etos kerja yang tinggi dan baik maka rakyatnya juga akan memiliki hal yang sama. Sebaliknya, jika pemimpin memiliki etos kerja yang rendah maka secara otomatis rakyatnya juga akan memiliki etos kerja yang rendah.⁶⁵

Syarat-syarat yang dikemukakan oleh Alquran di atas berlaku kepada seluruh pemimpin baik dalam skop yang luas maupun dalam skop yang sempit. Bahkan kadang-kadang skop yang lebih sempit jauh lebih sulit bila dibanding dengan pemimpin yang berada dalam skop yang lebih besar. Perbedaannya hanya pada batas tanggung jawab dimana pemimpin yang skopnya lebih luas tentu memiliki tanggung jawab yang besar, demikian pula sebaliknya.

Kepala madrasah meskipun tidak berada dalam skop yang luas namun tidak dapat dikatakan berada dalam skop yang sempit karena beberapa komponen berada di bawahnya seperti guru, murid, wali murid, tenaga pendidikan, komite

⁶⁴ Achyar Zein dan Watni Marpaung (ed), *Perspektif Alquran terhadap Gender dan Etos Kerja*, (Medan: Perdana Publishing, 2017), hal. 60.

⁶⁵ *Ibid.*

dan lain-lain. Kepala madrasah menurut Wahjo Sumijo adalah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁶⁶

Meskipun seseorang sudah diangkat menjadi kepala madrasah namun hakikat guru tetap saja mengkrystal pada dirinya. Pernyataan ini menunjukkan bahwa unsur-unsur edukatif di dalam kepemimpinan kepala madrasah harus lebih menonjol bila dibanding unsur-unsur birokrasi. Dengan demikian, warna asli dari madrasah sebagai “bengkel” untuk mendidik tidak boleh pudar karena birokrasi.

Sebagai orang yang mendapat tugas tambahan berarti tugas pokok kepala madrasah tersebut adalah guru yaitu sebagai tenaga pengajar dan pendidik. Di sini berarti dalam suatu madrasah seorang kepala madrasah tidak boleh mengabaikan tugasnya sebagai seorang guru yang melaksanakan atau memberikan pelajaran atau mengajar bidang studi, demikian menurut Sudarman.⁶⁷

Pernyataan Sudarman di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah harus menyadari bahwa tugas yang melekat pada dirinya adalah guru sedangkan “kepala” adalah merupakan tugas tambahan. Dengan kata lain, sesibuk apapun kepala madrasah wajib menyempatkan diri untuk mengajar bidang studi supaya jiwa keguruannya tidak luntur karena persoalan birokrasi. Hal yang lebih penting lagi adalah jiwa keguruan dalam dirinya harus terbawa dalam kepemimpinan.

Menurut Sulistyorini, kepala sekolah (madrasah) yang ditunjuk sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin. Oleh karena itu, kepala sekolah (madrasah) harus memosisikan dirinya selain sebagai pemimpin pendidikan maka dia juga adalah sebagai pemimpin pengajar.⁶⁸

Statament ini mengindikasikan bahwa kepala madrasah tidak boleh berpolitik dalam meraih dan mempertahankan jabatannya. Idealnya, jabatan

⁶⁶ Wahjo Sumijo, *Kepala Sekolah : Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), hal. 81.

⁶⁷ Sudarman, *Kompetensi Kepala Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), hal. 145.

⁶⁸ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya: Elkaf, 2006), h. 133.

kepala madrasah harus diperoleh melalui pertimbangan akademis murni bukan karena faktor kedekatan dan lain-lain. Orientasi yang diembannya harus berpijak kepada persoalan akademik bukan persoalan politik.

Sebagaimana lazimnya bahwa madrasah merupakan suatu lembaga tempat bernaungnya peserta didik dalam pendidikan formal. Secara sederhana kepala madrasah didefinisikan sebagai tenaga fungsional/guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin madrasah tempat diselenggarakannya proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran. Sebagai kepala madrasah maka dirinya harus mampu menggerakkan sumber daya, baik internal maupun eksternal, dalam rangka mencapai tujuan madrasah dengan lebih optimal.⁶⁹

Mengingat bahwa madrasah memiliki beberapa komponen maka kepala sekolah harus mampu mensinergikannya. Orang-orang yang ditunjuk untuk membantunya harus memiliki visi dan misi yang sama dan komunikasinya dengan mereka harus berjalan dengan lancar. Guru-guru dan komite madrasah harus dijadikannya sebagai mitra terbaik dan tidak boleh mengambil keputusan hanya berdasarkan *like or disk like* (suka atau tidak suka).

Kepala madrasah merupakan sosok “yang dituakan” sehingga yang diharapkan darinya adalah contoh dan teladan yang baik. Kedudukannya sebagai pimpinan membawa dampak bahwa kepala madrasah berkewajiban melaksanakan bimbingan dan teguran dan membina kerjasama dengan warga madrasah, dan kerjasama inilah merupakan landasan keberhasilan madrasah. Wahjosumidjo, menegaskan bahwa kepala sekolah (madrasah) sebagai pemimpin yang baik adalah seorang kepala sekolah (madrasah) yang memiliki karakter atau ciri-ciri khusus. Ciri-ciri dimaksud ialah kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan professional, diklat dan keterampilan professional, pengetahuan administrasi dan pengawasan.⁷⁰

⁶⁹ Donni Juni P dan Rismi Somad, *Majanemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hal. 49.

⁷⁰ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), hal. 110.

Ciri-ciri yang dikemukakan Wahjosumidjo ini menunjukkan bahwa kepala madrasah adalah sosok yang disenangi dan disegani. Komunikasinya harus baik ke segala arah, ke atas sebagai pimpinan tertingginya, ke bawah sebagai bawahan yang harus diayomi dan ke samping sebagai mitranya. Hal yang lebih penting lagi untuk dilakukannya adalah meningkatkan kinerja para guru.

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah (madrasah) sebagai *leader* dapat dianalisa dari kepribadiannya, pengetahuannya terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi, demikian menurut Mulyasa.⁷¹ Kemampuan ini dapat terwujud jika kepala madrasah senantiasa membuka diri kepada siapapun.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah harus memiliki kolega yang baik dan secara bersama-sama berupaya untuk meningkatkan mutu madrasah khususnya kinerja para guru. Jika hal ini dapat disahuti oleh kepala madrasah dengan baik maka secara otomatis madrasah akan menjadi tumpuan harapan masyarakat dan tidak lagi dipandang sebelah mata.

C. Partisipasi Komite Madrasah

Berdasarkan prinsip desentralisasi pendidikan, madrasah mendapat kewenangan untuk menyusun program yang akan diterapkan. Di samping itu madrasah juga memperoleh kewenangan untuk mengelola segala sarana dan prasarana yang tersedia, mengelola sumber daya manusia yang dimiliki, serta melibatkan kepedulian *stakeholders* dalam pelaksanaan pendidikan. Untuk merealisasikan pasal 31 UUD 1945, setiap warga Negara berhak memperoleh pendidikan dan pengajaran yang bermutu, dan juga untuk mencapai tujuan, maka diserahkan pengelolaan pendidikan dasar dan menengah kepada pemerintah daerah seperti yang tertuang dalam konsideran Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, model pengelolaan madrasah yang bernuansa peningkatan kualitas melalui kerja sama antara pihak madrasah dengan masyarakat.

⁷¹ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), hal. 115.

Untuk itu diperlukan adanya partisipasi dari semua pihak yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan di madrasah, baik warga madrasah seperti guru, kepala madrasah, siswa, dan tenaga-tenaga kependidikan lainnya, maupun warga di luar madrasah seperti orang tua siswa, akademisi, tokoh masyarakat dan pihak lain yang mewakili masyarakat. Partisipasi sangat diperlukan agar setiap kebijakan dan keputusan sekolah benar-benar mencerminkan aspirasi *stakeholders* madrasah. Saat ini, komite madrasah merupakan wadah bagi *stakeholders* untuk berpartisipasi secara langsung maupun tidak langsung dalam kerangka pengembangan sekolah dan peningkatan kinerja guru.

1. Pengertian Partisipasi Komite Madrasah

Menurut Dediknas, komite sekolah/madrasah adalah badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisien pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan, baik pada pendidikan pra sekolah, jalur pendidikan sekolah maupun jalur pendidikan luar sekolah.⁷² Komite madrasah merupakan suatu lembaga nonprofit dan nonpolitis, dibentuk berdasarkan musyawarah yang demokratis oleh para *stakeholders* pendidikan pada tingkat satuan pendidikan sebagai representasi dari berbagai unsur yang bertanggung jawab terhadap peningkatan proses dan hasil pendidikan. Komite madrasah merupakan badan yang bersifat mandiri, tidak mempunyai hubungan hirarkis dengan madrasah maupun lembaga pemerintah lainnya. Komite madrasah memiliki kemandirian masing-masing tetapi tetap sebagai mitra yang harus saling bekerja sama sejalan dengan konsep manajemen berbasis sekolah/ madrasah. Menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada pasal 36 ayat 3 ditegaskan bahwa : “Komite sekolah/madrasah, sebagai lembaga mandiri, dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan

⁷² Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Buku I, (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, 2002), hal. 17.

dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat satu sekolah.⁷³

Komite madrasah merupakan suatu wadah yang memiliki fungsi dan peran untuk menyerap, menampung dan menyalurkan aspirasi masyarakat. Oleh karena itu partisipasi komite sekolah dapat dikatakan sebagai suatu proses penyaluran aspirasi masyarakat baik yang bersifat dukungan material maupun non material dari seluruh anggota dan kepengurusannya, baik secara individual maupun kolektif, secara langsung maupun tidak langsung dalam perencanaan, pengambilan keputusan dan pembuatan kebijakan, pelaksanaan, serta pengawasan/pengevaluasian pendidikan demi kemajuan madrasah.

2. Tujuan Komite Madrasah

Komite sekolah merupakan mitra madrasah dalam upaya membangun komitmen dan loyalitas serta kepedulian masyarakat terhadap peningkatan kualitas madrasah. Dibentuknya komite madrasah dimaksudkan sebagai wadah pemberdayaan peran serta masyarakat.⁷⁴ Adapun tujuan dibentuknya komite madrasah sebagai organisasi masyarakat madrasah adalah sebagai berikut :

1. Mewakili dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di satuan pendidikan.
2. Meningkatkan tanggung jawab dan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan.
3. Menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di satuan pendidikan.

⁷³ Undang-undang RI. No. 20 Tahun 2003, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Depdiknas, 2003), hal. 24.

⁷⁴ Suryadi, *Kerangka Konseptual Mutu Pendidikan dan Pembinaan Kemampuan Profesional Guru*, (Jakarta: Cardimas Metropole, 2003), hal. 57.

3. Peran dan Fungsi Komite Madrasah

Keberadaan komite madrasah senantiasa bertumpu pada landasan partisipasi masyarakat dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan hasil pendidikan di madrasah. Oleh karena itu, pembentukannya harus memperhatikan pembagian peran sesuai dengan posisi dan otonomi yang ada. Adapun peran yang dijalankan komite madrasah adalah sebagai berikut :

1. Pemberi pertimbangan (*advisory agency*) dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di satuan pendidikan.
2. Pendukung (*supporting agency*), baik yang berwujud finansial, pemikiran, maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan.
3. Pengontrol (*controlling agency*) dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan.
4. Mediator antara pemerintah (*eksekutif*) dengan masyarakat di satuan pendidikan.⁷⁵

Untuk menjalankan perannya itu, komite madrasah memiliki fungsi sebagai berikut

1. Mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.
2. Melakukan kerja sama dengan masyarakat (perorangan/organisasi/dunia usaha/dunia industri) dan pemerintah berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.
3. Menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan, dan berbagai kebutuhan pendidikan yang ditujukan oleh masyarakat.
4. Memberikan masukan, pertimbangan, dan rekomendasi kepada satuan pendidikan mengenai : a. kebijakan dan program pendidikan; b. rencana anggaran pendidikan dan belanja sekolah; c. kriteria kinerja satuan

⁷⁵ Mulyasa, *Menjadi ...*, hal. 189.

pendidikan; d. kriteria tenaga kependidikan; e. kriteria fasilitas pendidikan dan hal-hal lain yang terkait dengan pendidikan.

5. Mendorong orang tua dan masyarakat berpartisipasi dalam pendidikan guna mendukung peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan.
6. Menggalang dana masyarakat dalam rangka pembiayaan penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan.
7. Melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kebijakan, program, penyelenggaraan, dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan.⁷⁶

Peran komite di madrasah cukup besar, terutama dalam mendukung pembiayaan kegiatan-kegiatan yang pendanaannya tidak terakomodir dalam anggaran rutin sekolah, seperti membayar honor pengajar kegiatan-kegiatan ekstra kurikuler dan lain-lain.

4. Kepengurusan dan Keanggotaan Komite Madrasah

Pengurus komite madrasah ditetapkan berdasarkan AD/ART yang sekurang-kurangnya terdiri atas seorang ketua, sekretaris, bendahara, dan bidang-bidang tertentu sesuai dengan kebutuhan. Pengurus komite madrasah dipilih dari dan oleh anggota secara demokratis. Khusus jabatan ketua komite madrasah bukan berasal dari kepala madrasah. Pengurus komite madrasah adalah personal yang ditetapkan berdasarkan kriteria sebagai berikut : (a) Dipilih dari dan oleh anggota secara demokratis dan terbuka dalam musyawarah komite madrasah. (b) Masa kerja ditetapkan oleh musyawarah anggota komite madrasah. (c) Jika diperlukan pengurus komite madrasah dapat menunjuk atau dibantu oleh tim ahli sebagai konsultan sesuai dengan bidang keahliannya.⁷⁷

Adapun keanggotaan komite madrasah berasal dari unsur-unsur yang ada dalam masyarakat. Di samping itu unsur dewan guru, yayasan/lembaga

⁷⁶ *Ibid.*, hal. 190.

⁷⁷ Depdiknas, *Manajemen ...*, hal. 25.

penyelenggara pendidikan, badan pertimbangan desa/kelurahan dapat juga dilibatkan sebagai anggota.

5. Komite Madrasah dalam Konteks Manajemen Berbasis Madrasah

Studi-studi kasus tentang upaya desentralisasi dari berbagai penjuru dunia menunjukkan bahwa desentralisasi dilakukan dengan beraneka ragam alasan baik yang tersurat maupun yang tersirat-alasan politik, pendidikan, administrasi, dan keuangan. Alasan-alasan ini dapat dikelompokkan dan berada dalam suatu spektrum yang luas.⁷⁸ Berbagai alasan baik yang tersurat maupun tersirat, setidaknya menuntut permadrasahan lebih otonom dalam menyelenggarakan proses manajemen dan pembelajarannya.

Rekomendasi Bank Dunia tahun 1998 sebagai bagian dari upaya reformasi pendidikan, khususnya di madrasah Indonesia adalah agar direalisirnya konsep manajemen berbasis madrasah, MBM (*Madrasah Based Management*, MBM). MBM merupakan wujud dari otonomi madrasah. Nurhartati dkk menyebutkan bahwa Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) yang 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 sekolah sesuai dengan standar pelayanan yang ditetapkan oleh Pemerintah Pusat, Provinsi, Kabupaten dan Kota.

Hadiyanto memandang Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) sebagai alat untuk “menekan” madrasah mengambil tanggung jawab apa yang terjadi terhadap anak didiknya. Dengan kata lain, madrasah mempunyai kewenangan untuk mengembangkan program pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan anak didik di madrasah tersebut.⁷⁹ Fattah juga menegaskan bahwa Manajemen Berbasis Madrasah dimaknai sebagai sebagai pengalihan dalam pengambilan

⁷⁸ Edward B. Fiske, *Desentralisasi Pengajaran, Politik dan Konsensus*, (Jakarta: Grasindo, 1998), hal. 24.

⁷⁹ Hadiyanto, *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidika di Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hal. 67.

keputusan dari tingkat pusat sampai ke tingkat sekolah.⁸⁰ Pemberian kewenangan dalam pengambilan keputusan dipandang sebagai otonomi di tingkat madrasah dalam pemanfaatan semua sumber daya (*resources*) sehingga sekolah mampu secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, memanfaatkan, mengendalikan dan mempertanggungjawabkan (*accountability*) kepada setiap yang berkepentingan (*stakeholders*).

Berdasarkan pendapat di atas dapat dinyatakan bahwa Manajemen Berbasis Madrasah adalah manajemen madrasah yang dilaksanakan dengan memberikan kewenangan kepada sekolah untuk memanfaatkan seluruh sumberdaya sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal. Jadi MBM dapat dimanfaatkan kepala madrasah dalam era otonomi pendidikan dalam mengantisipasi kompetisi pengembangan SDM antar daerah dan antar sekolah. Madrasah memiliki otonomi yang lebih besar, partisipasi masyarakat ditingkatkan melalui kepemimpinan kepala madrasah bekerjasama dengan komite madrasah.

Di berbagai negara yang menerapkan prinsip-prinsip MBM, ternyata mampu merealisasikan tujuan pendidikan secara komprehensif. Artinya, madrasah lebih mandiri dan mampu menampung berbagai aspirasi pengguna jasanya (*stakeholders*). Karena itu, MBM sepertinya merupakan alternatif efektif untuk diterapkan di lingkungan permadrasahan Indonesia, sehingga dapat memobilisir kemampuan dan potensi yang dimilikinya, baik potensi internal maupun melibatkan potensi eksternalnya.

MBM adalah bentuk alternatif madrasah sebagai hasil dari desentralisasi dalam bidang pendidikan. Sebagai wujud dari reformasi pendidikan, MBM pada prinsipnya bertumpu pada madrasah dan masyarakat serta jauh dari birokrasi yang sentralistik. MBM berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi, serta manajemen bertumpu di tingkat madrasah. Model ini dimaksudkan untuk menjamin semakin rendahnya kontrol pemerintah pusat, dan di pihak lain semakin meningkatnya otonomi madrasah untuk menentukan sendiri apa yang perlu diajarkan dan mengelola sumber daya yang

⁸⁰ Nanang Fattah, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Andira, 2000), hal. 8.

ada untuk berinovasi.⁸¹ MBM telah teruji kredibilitasnya di berbagai negara, karena itu, jika desentralisasi dan otonomi pendidikan permadrasahan adalah kebijakan pendidikan, maka ia telah menjadi kebijakan yang dilaksanakan secara konsekwen.

MBM dalam sistem penyelenggaraan pendidikan, mau tidak mau melibatkan masyarakat ikut serta secara aktif dalam sistem madrasah. Komite madrasah adalah wadah strategis bagi masyarakat yang ikut serta dalam sistem madrasah. Dengan adanya Komite madrasah, maka madrasah lebih mandiri dan menunjukkan bahwa madrasah lebih tahu dan kuat dalam menentukan berbagai kebijakan yang berkaitan dengan sistem madrasah itu. Komite madrasah adalah bentuk yang bersifat implementatif dari otonomi pendidikan (desentralisasi) dan otonomi madrasah. Selain dari pada itu, MBM dapat memberikan alternatif dan juga merupakan solusi yang efektif karena MBM menurut Mulyasa (2003:30) memiliki berbagai prinsip atau ciri-ciri sebagai berikut :

Tabel 1: Ciri-Ciri Manajemen Berbasis Madrasah

Organisasi Madrasah	Proses Belajar Mengajar	Sumber Daya Manusia	Sumber Daya dan Administrasi
Menyediakan mana-jemen/organisasi/ ke pimpinan transfor masional dalam men capai tujuan madrasah	Meningkatkan kua-litas belajar siswa	Memberdayakan staf & menempatkan per sonil yang dapat me layani keperluan semua siswa	Mengidentifikasi sumber daya yang di perlukan & mengalo kasikan sumber daya sesuai kebutuhan
Menyusun rencana madrasah &	Mengembangkan ku rikulum yang cocok & tanggap	Memilih staf yang memiliki wawasan MBS	Mengelola dana madrasah

⁸¹ Fasli Jalal dan Dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*, (Yogyakarta: Adicita, 2001), hal.160.

merumuskan kebijakan untuk madrasah sendiri	terhadap kebutuhan siswa / masyarakat madrasah		
Mengelola kegiatan operasional madrasah	Menyelenggarakan pengajaran yg efektif	Menyediakan kegiatan pengembangan profesi semua staf	Menyediakan dukungan administrasi
Menjamin adanya komunikasi yg efektif antara madrasah & masyarakat terkait (<i>school community</i>)	Menyediakan program yg diperlukan siswa	Menjamin kesejahteraan staf & siswa	Mengelola & memelihara gedung & sarana lainnya
Menjamin terpeliharanya madrasah yang bertanggung jawab (akuntabilitas kepada masyarakat dan pemerintah)	Program pengembangan yang diperlukan siswa	Kesejahteraan staf dan siswa	Memelihara gedung & sarana lainnya

MBM diterapkan adalah untuk mengatasi kelemahan institusional, seperti yang ditemukan dari laporan Bank Dunia yang diberi judul *Education in Indonesia : From Crisis to Recovery* pada September 1998, menyatakan “bahwa ada empat unsur yang diidentifikasi yang menjadi penghambat potensial terhadap

kemajuan pendidikan di Indonesia, khususnya pada tingkat pendidikan dasar, yaitu sistem organisasi yang kompleks di tingkat pendidikan dasar, manajemen yang terlalu sentralistik pada tingkat SLTP, terpecah belah dan kakunya proses pembiayaan pada kedua jenjang tersebut, dan manajemen yang tidak efektif pada jenjang madrasah”.⁸² Untuk mengatasi berbagai kendala yang berdimensi institusional tersebut, desentralisasi dalam bentuk otonomi permadrasahan di semua jenis dan jenjang pendidikan merupakan jalan keluar yang efektif mengatasi berbagai kelemahan madrasah selama ini. Karena itu, untuk mengatasi kelemahan institusional tersebut adalah dengan: (1) pemberdayaan lokal, (2) menetapkan kembali tanggung jawab atas perencanaan jangka panjang daerah tingkat II sebagai titik berat pengelolaan merupakan rencana panjang dengan desentralisasi, (3) pembangunan kemampuan kelembagaan, (4) memberikan otonomi yang lebih besar dengan manajemen madrasah yang bertanggung jawab, (5) sistem pendanaan yang menjamin pemerataan dan efisiensi”.⁸³

Berbagai kelemahan penyelenggaraan pendidikan selama ini memang menjadikan mutu pendidikan terpuruk dan berada pada posisi yang memprihatinkan. Yang pasti dari penyelenggaraan pendidikan selama ini, manajemen permadrasahan tak mampu memobilisir potensi internal dan eksternalnya. Karena itu, MBM diharapkan mampu merubah manajemen permadrasahan dengan potensi yang dimilikinya. Apalagi MBM mensyaratkan kepala madrasah menjadi manajer di lingkungan permadrasahannya. Dalam kerangka MBM menurut Mulyasa kepala madrasah harus:

1. memiliki kemampuan untuk berkolaborasi dengan guru-guru/ masyarakat sekitar,
2. memiliki pemahaman dan wawasan yang luas tentang teori pendidikan dan belajar
3. memiliki kemampuan dan keterampilan menganalisis situasi sekarang berdasarkan apa yang seharusnya serta mampu memperkirakan kejadian di masa depan berdasarkan situasi sekarang,

⁸² *Ibid.*, hal.153.

⁸³ *Ibid.*, hal.156-157.

4. memiliki kemauan dan kemampuan untuk mengidentifikasi masalah dan kebutuhan yang berkaitan dengan efektivitas pendidikan di madrasah, dan
5. mampu memanfaatkan berbagai peluang, menjadikan tantangan sebagai peluang, serta mengkonseptualkan arah baru untuk perubahan.⁸⁴

Masih menurut Mulyasa kepala madrasah dituntut untuk memperhatikan prinsip-prinsip berikut ini :

1. bersikap terbuka, tidak memaksakan kehendak, tetapi bertindak sebagai fasilitator yang mendorong suasana demokratis dan kekeluargaan,
2. mendorong guru mau & mampu mengemukakan pendapatnya dalam memecahkan suatu masalah, dapat mendorong aktivitas & kreativitas guru,
3. mengembangkan kebiasaan untuk berdiskusi secara terbuka, dan mendidik guru-guru untuk mau mendengarkan pendapat orang lain secara objektif (hal demikian dapat dilakukan dengan jalan menengahi pembicaraan dan menterjemahkan pembicaraan orang lain untuk dapat dipahami),
4. mendorong para guru dan pegawai lainnya untuk mengambil keputusan yang paling baik dan mentaati keputusan itu, dan
5. berlaku sebagai pengarah, pengatur pembicaraan, perantara, dan pengambil kesimpulan secara redaksional.⁸⁵

Perubahan yang terjadi dalam sistem permadrasahan saat ini adalah perubahan yang menyeluruh. Perubahan itu memiliki berbagai dimensi, tidak hanya terkait dengan madrasah itu saja, tetapi terkait dengan perilaku yang menyeluruh dalam memperlakukan madrasah dan masyarakat penggunanya. Masyarakat telah menuntut akses agar menjadi bagian dalam sistem permadrasahan, dan hal itu tak mungkin dapat dihindari agar madrasah mampu menyerap aspirasi masyarakat penggunanya.

Perubahan sikap masyarakat dalam konteks manajerial madrasah, adalah perubahan yang berkaitan meningkatnya tuntutan untuk sama-sama memberikan

⁸⁴ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Rosdakarya, 2002), hal. 28.

⁸⁵ *Ibid.*, hal.141.

yang terbaik sehingga jarak yang bersifat birokratais dan cenderung saling menutup diri dapat dielemisir. Tujuannya tentu saja agar madrasah dan masyarakat dapat saling isi dalam memenuhi kebutuhan dan kepentingan masing-masing, disamping itu tentu saja agar ada perubahan yang bersifat signifikan terhadap perlakuan madrasah kepada masyarakat penggunaanya. Dalam kaitan ini, Danim⁸⁶ mengidentifikasi perubahan perilaku manajerial madrasah sebagai berikut:

Tabel 2 : Perubahan Perilaku Manajerial Madrasah

Dari	Ke
Mereduksi pengeluaran	Merangsang pendapatan
Membelanjakan	Menghasilkan
Perilaku ketergantungan	Perilaku dependensi
Pemecahan masalah secara inkremental	Pemecahan masalah secara bersistem
Berpikir vertikal	Berpikir lateral
Berwawasan kekinian	Berwawasan ke depan
Birokratisasi prosedur kerja	Peenyederhanaan prosedur kerja
Esoterisme	Pemahaman kolektif
Mengarahkan	Mengayuh
Melayani	Memberik wewenang
Monopoli	Kompetitif
Digerakkan oleh peraturan	Digerakkan oleh misi
Kuratif	Preventif
Hubungan patron-klien	Hubungan kesejawatan
Menerima perubahan	Mendongkrak perubahan

Perubahan perilaku manajerial madrasah, adalah perubahan perilaku yang menuntut permadrasahan melakukan perubahan yang tidak sebagian-sebagian, tetapi harus perubahan menyeluruh atau perubahan paradigma.

⁸⁶ Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hal.183-186.

Perubahan yang dituntut terhadap madrasah adalah dengan memberikan peluang yang besar kepada *stakeholdersnya* untuk terlibat secara aktif bahkan pro-aktif dalam mengembangkan madrasah. Permadrasahan tidak bisa tidak, memang harus membuka diri, sebab permadrasahan harus mengetahui bahwa pendidikan memiliki peran strategis

Jika MBM dapat diterapkan secara konsekwen, sesuai dengan prinsip-prinsip yang tertera dalam ciri-ciri MBM di atas tersebut, akan berimplikasi luas terhadap akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan di setiap madrasah. Menurut Fattah bahwa implikasi dari penerapan strategi manajemen berbasis madrasah (MBM) adalah menciptakan kondisi di antaranya perubahan pengelolaan dengan mendelegasikan kekuasaan kepala madrasah dan guru.⁸⁷ Untuk itu sistem akuntabilitas terutama bagi para *stakeholder* perlu mendapat perhatian. Sehubungan dengan itu agar madrasah selalu berhati-hati dalam pengelolaan pendidikan dan anggaran, meskipun melaksanakan pengawasan yang baik tidaklah mudah.

Kewenangan yang bertumpu pada madrasah merupakan inti dari MBM yang memiliki tingkat efektivitas tinggi serta memberikan beberapa keuntungan berikut:

1. kebijakan dan kewenangan madrasah membawa pengaruh langsung kepada peserta didik, orangtua, dan guru,
2. bertujuan bagaimana memanfaatkan sumber daya lokal,
3. efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus madrasah, moral guru, dan iklim madrasah,
4. adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen madrasah, rancang ulang madrasah, dan perubahan perencanaan.⁸⁸

Berbagai uraian di atas setidaknya-tidaknya menjelaskan bahwa upaya perbaikan pendidikan terus dilakukan. Pada akhirnya nanti akan ditemukan

⁸⁷ Nanang, *Manajemen ...*, hal. 21.

⁸⁸ E. Mulyasa, *Manajemen ...*, hal. 24-25.

sebuah format baru yang mana pendidikan dapat menjadi sokoguru dalam pemberdayaan bangsa secara keseluruhan. Namun yang pasti, MBM diharapkan mampu mengeliminir berbagai kelemahan penyelenggaraan sistem nasional di sektor pendidikan. Memang terdapat berbagai kelemahan sistem pendidikan nasional, menurut Tilaar dalam Azizy menegaskan bahwa pendidikan nasional mengandung kelemahan berikut :

1. sistem pendidikan yang kaku dan sentralistik. Hal ini mencakup uniformitas dalam segala bidang, termasuk cara berpakaian (seragam madrasah), kurikulum, materi ujian, system evaluasi, dan sebagainya.
2. sistem pendidikan nasional tidak pernah mempertimbangkan kenyataan yang ada di masyarakat. Lebih parah lagi, masyarakat dianggap hanya sebagai obyek pendidikan yang diperlakukan sebagai orang-orang yang tidak mempunyai daya atau kemampuan untuk ikut menentukan jenis dan bentuk pendidikan yang sesuai dengan kebutuhannya sendiri.
3. kedua sistem tersebut diatas (sebtrealistik dan tidak adanya pemberdaayaan masyarakat) ditunjang oleh system birokrasi kaku yang tidak jarang dijadikan alat kekuasaan atau alat politik penguasa. Birokrasi model seperti ini menjadi lahan subur tumbuhnya budaya KKN (korupsi, kolusi, dan nepotisme) dan melemahnya atau bahkan hilangnya budaya prestasi dan profesionalisme.
4. terbelenggunya guru dan dijadikannya guru sebagai bagian dari alat birokras. Birokrasi yang merupakan alat politik penguasa seperti uraian diatas mencengkeramkan kukunya kepada guru.
5. pendidikan yang ada tidak berorientasi pada pembentukan kepribadian, lebih pada proses pengisian otak (kognitif) pada anak didik. Itulah sebabnya etika, budi pekerti, atau akhlak anak didik tidak pernah menjadi perhatian atau ukuran utama dalam kehidupan baik di dalam maupun di luar madrasah.
6. anak tidak pernah dididik atau dibiasakan untuk kreatif dan inovatif serta berorientasi pada keinginan untuk tahu (*curiosity* atau *hirsh*). Kurangnya

perhatia terhadap aspek ini menyebabkan anak hanya dipaksa menghafal dan menerima apa yang dipaketkan guru.⁸⁹

Berbagai kelemahan pendidikan diatas telah mengorbankan waktu yang panjang, sumber daya dan tenaga yang terbuang, karena itu pengorbanan yang besar tersebut seharusnya tidak akan terjadi lagi. MBM diharapkan menjadi peluang dalam menghadapi berbagai tantangan pendidikan, terutama dalam meningkatkan mutu pendidikan. Menurut Bafadal untuk meningkatkan mutu pendidikan, perlu disadari bahwa:

1. kita perlu menyadari bahwa proses pendidikan itu memerlukan tenggang waktu (*lead time*) yang cukup lama,
2. dalam proses pendidikan itu berlaku prinsip *irreversibilitas* dimana terhadap setiap kesalahan dalam perencanaan dan pelaksanaan yang kita lakukan tidak dapat kita ulang kembali,
3. tantangan yang kita hadapi dimasa depan cenderung berkembang semakin kompleks yang ditandai semakin cepatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai akibat dari arus globalisasi yang semakin terbuka,
4. kita dituntut untuk secara akurat pandai menyusun merencanakan pembangunan pendidikan sehingga mampu mengantisipasi tantangan dan permasalahan yang akan terjadi di masa depan.⁹⁰

Pendidikan adalah jelas program strategis jangka panjang. Karena itu kerja-kerja dan perbaikan serta peningkatan bidang pendidikan tidak bisa dijalankan secara reaktif, sambil lalu dan sekenanya, melainkan mesti dengan cara proaktif, intensif dan strategis. Untuk memperoleh hasil yang maksimal, sudah saatnya kita juga tidak memandang pendidikan hanya menjadi masalah individual lembaga pendidikan formal semisal madrasah, melainkan ia juga menjadi masalah masyarakat secara keseluruhan. Pemerintah bukan tidak menyadari apa yang

⁸⁹ Qodri Azizy, *Pendidikan (Agama) Untuk Membangaun Etika Sosial*, (Semarang: Aneka Ilmu, 2002), hal. 8-13.

⁹⁰ Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hal. 104.

terjadi pada saat ini, tetapi upaya-upaya yang dilakukan pemerintah untuk meningkatkan dan menguatkan posisi masyarakat dalam permadrasahan juga telah menunjukkan hal yang menggembirakan, dimana sistem permadrasahan, khususnya dilingkungan madrasah dengan status negeri telah mengalami perubahan. Perubahan itu dapat dilihat dari berbagai aspek yang diakomodir pemerintah untuk kepentingan masyarakat pengguna jasa madrasah.

6. Hubungan Madrasah dan Masyarakat

Mulyasa (menyatakan hubungan madrasah dengan masyarakat pada hakekatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di madrasah. Hubungan madrasah dengan masyarakat bertujuan antara lain untuk memajukan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan anak, memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat, menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan madrasah. ⁹¹Dalam paradigma lama, hubungan keluarga, madrasah, dan masyarakat dipandang sebagai institusi yang terpisah-pisah. Pihak keluarga dan masyarakat dipandang tabu untuk ikut campur tangan dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah, apalagi sampai masuk ke wilayah kewenangan profesional para guru.

Dewasa ini, paradigma lama ini dalam batas-batas tertentu telah ditinggalkan, keluarga memiliki hak untuk mengetahui tentang apa saja yang diajarkan oleh guru di madrasah. Orangtua siswa memiliki hak untuk mengetahui dengan metode apa anak-anaknya diajar oleh guru-guru mereka. Dalam paradigma transisional, hubungan keluarga dan madrasah sudah mulai terjalin, tetapi masyarakat belum melakukan kontak dengan madrasah. Sedangkan dalam paradigma baru hubungan keluarga, madrasah, dan masyarakat harus terjalin secara sinergis untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan, termasuk untuk meningkatkan mutu hasil belajar siswa di madrasah. Madrasah harus membina hubungan dengan masyarakat, dimana dalam pembinaan pendidikan terdapat tiga macam tanggung jawab yang dilakukan oleh orang tua, madrasah dan masyarakat.

⁹¹ E. Mulyasa, *Manajemen ...*, hal. 50.

Ketiga komponen ini secara tidak langsung telah melaksanakan kerjasama yang erat dalam pelaksanaan pendidikan.

Menurut Ihsan bahwa orang tua anak meletakkan dasar-dasar pendidikan di dalam rumah tangga terutama dalam segi pembentukan kepribadian, nilai-nilai luhur moral dan agama sejak kelahirannya. Kemudian dilanjutkan dan dikembangkan dengan berbagai materi pendidikan berupa ilmu dan keterampilan yang dilakukan oleh madrasah. Orang tua siswa menilai dan mengawasi hasil didikan madrasah dalam kehidupan sehari-hari. Kemudian pendidikan di lingkungan masyarakat ikut pula berperan serta mengontrol, menyalurkan dan membina serta meningkatkannya, karena masyarakat adalah lingkungan pemakai atau the user dari produk pendidikan yang diberikan oleh rumah tangga dan madrasah. Proses pendidikan yang dilakukan oleh ketiga lingkungan ini dapat dikatakan bahwa secara mental dan spritual dasar-dasar pendidikan diletakkan oleh rumah tangga dan secara akademik konseptual dikembangkan oleh madrasah sehingga perkembangan diri anak mulai terarah.⁹²

Kemudian perlunya hubungan yang harmonis antara madrasah dengan masyarakat yang diwadahi dalam organisasi komite madrasah, sangat diharapkan mampu mengoptimalkan peranserta orang tua dan masyarakat dalam memajukan program pendidikan dalam bentuk seperti; orang tua dan masyarakat membantu menyediakan fasilitas pendidikan, memberikan bantuan dana serta pemikiran atau sumbang saran yang diperlukan untuk kemajuan madrasah. Kemudian orang tua memberikan informasi kepada madrasah tentang potensi yang dimiliki anaknya serta memupuk pengertian orang tua dan masyarakat tentang program pendidikan yang sedang diperlukan oleh masyarakat.

Masyarakat berkewajiban untuk memberikan dukungan terhadap tujuan, program, kebutuhan madrasah atau pendidikan. Sebaliknya, madrasah harus mengetahui dengan jelas apa kebutuhan, harapan dan tuntutan masyarakat terhadap madrasah. Dengan perkataan lain, antara madrasah dan masyarakat harus dibina suatu hubungan yang harmonis, dengan hubungan yang harmonis ini

⁹² Fuad Ihsan, *Dasar-dasar Kependidikan Komponen MKDK*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), hal. 90.

diharapkan akan dapat saling pengertian antara madrasah, orang tua, masyarakat dan lembaga-lembaga lain yang ada di masyarakat, termasuk dunia kerja. Saling membantu antara madrasah dan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing.

Terbinanya kerjasama yang erat antara madrasah dengan berbagai pihak masyarakat dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di madrasah. Kepada masyarakat harus diberikan kesempatan untuk ikut berperanserta memajukan madrasah serta mengikutkan orang tua dan tokoh masyarakat dalam merencanakan dan mengawasi program madrasah. Jika hubungan madrasah dengan masyarakat berjalan dengan baik, rasa tanggung jawab dan partisipasi masyarakat untuk memajukan madrasah akan semakin tinggi dan semakin baik.

D. Konsep Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Para pakar perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia menjelaskan kinerja dengan bahasa dan tinjauan sudut pandang yang berbeda, namun makna yang terkandung di dalamnya sama yaitu hasil akhir dari suatu aktivitas. Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson mendefinisikan kinerja sebagai perilaku kerja pegawai yang disumbangkan untuk mencapai tujuan organisasi. Dari pernyataan tersebut dapat dinyatakan bahwa kinerja dinyatakan sukses jika tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.⁹³ Menurut Kotze kinerja seseorang akan sukses apabila dikerjakan di tempat yang tepat pada waktu yang tepat pula, berarti suatu Kinerja akan berhasil apabila diikuti dengan kondisi lingkungan dan suasana kerja yang menyenangkan.⁹⁴ Stephen P. Robbins, menyatakan bahwa kinerja merupakan tolok ukur

⁹³ Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Work Place*, (New Jersey New York: Mc Graw-Hill, 2009), hal. 57.

⁹⁴ Robin Stuart – Kotze, *Performance: The Secrets of Successful Behavior*, (Prentice Hall: Great Britain, 2009), hal. 4.

keberhasilan dalam melakukan suatu pekerjaan.⁹⁵ Sehingga Kinerja merupakan tolok ukur keberhasilan dalam melakukan suatu pekerjaan dengan demikian kinerja seseorang akan tampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari, dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang diperoleh sebagai hasil kerjanya.

Seseorang perlu bekerja untuk memenuhi kebutuhan yang diinginkan. Orang yang bekerja cenderung akan dihadapkan pada hal-hal baru, sehingga dengan bekerja seseorang akan mendapatkan tambahan pengalaman, yang akan menambah kemajuan dalam hidupnya. Dari proses bekerja, dapat dilihat bagaimana kinerja seseorang tersebut. Selanjutnya Colquitt, dkk, bahwa *outcomes* individu dalam organisasi berupa salah satunya adalah kinerja. *Outcomes* individu dipengaruhi oleh mekanisme individu yang terdiri atas; Kepuasan kerja, stress, motivasi, kepercayaan, keadilan dan etika, serta pembelajaran dan pengambilan keputusan. Mekanisme individu dipengaruhi oleh mekanisme organisasi yang terdiri atas, budaya organisasi dan struktur organisasi, mekanisme kelompok, yang terdiri: gaya dan perilaku kepemimpinan, kekuasaan dan pengaruh kepemimpinan, proses tim, karakteristik tim, serta karakteristik individu, yang terdiri atas : kepribadian dan nilai budaya serta kemampuan.⁹⁶

Menurut Davis bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Oleh karena itu, organisasi dapat berhasil dengan baik dalam pengelolaannya dan akan berhubungan dengan sejumlah karakter karyawan yang berbeda-beda.⁹⁷

Selanjutnya Michael Armstrong dan Angelo Baron menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan tingkah laku⁹⁸. Pengertian Kinerja disini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan untuk menunjang tugas yang

⁹⁵ Stephen P. Robbins, *Essential of Organizational Behavior*, (New Jersey: Prentice-Hall Inc, 2000), hal. 218.

⁹⁶ Jason, *Organizational ...*, hal. 8.

⁹⁷ William B Westher Jr. dan Keith Davis. *Human Resources and Personnel Management*. (New York: McGraw Hill, 1996), hal. 341.

⁹⁸ Armstrong and Angelo Baron, *Performance Management*, (British Library: 1998), hal. 15.

dibebankan organisasi kepadanya, pengarahan tingkah laku tersebut dilakukan oleh organisasi melalui acuan kerja, berbentuk peraturan, deskripsi tugas pokok dan fungsi kerja, serta otoritas organisasi, agar tingkah lakunya terarah dan konsisten dengan tujuan organisasi, sehingga hasil kerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Paul D. Sweeney dan Mc Farlin menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor situasional, selain usaha dan perilaku pegawai serta keterampilan dan kemampuan pegawai⁹⁹ Newstrom menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dalam sistem perilaku organisasi. Dalam sistem ini, terdapat filosofi, nilai, visi, misi, dan tujuan manajemen yang mempengaruhi budaya organisasi. Bersama-sama dengan lingkungan sosial dan struktur organisasi mempengaruhi kepemimpinan, komunikasi dan dinamika kelompok. Hal tersebut kemudian mempengaruhi kuantitas kehidupan kerja dan kemudian mempengaruhi motivasi. Motivasi pada akhirnya akan mempengaruhi hasil kerja berupa kinerja, kepuasan dan pertumbuhan pribadi.¹⁰⁰ Sedangkan menurut Schermerhorn, bahwa kinerja adalah sesuatu yang dapat diartikan sebagai kuantitas dan kualitas individu, kelompok atau organisasi.¹⁰¹ Dengan demikian kinerja karyawan dapat diukur melalui kualitas pekerjaan yang dihasilkan dan jumlah pekerjaan yang diselesaikan.

Dalam kehidupan sehari-hari kinerja seseorang biasanya didukung oleh dua hal yaitu: potensi yang berasal dari dalam diri seseorang dan penilaian gaya kepemimpinan atasan yang disenangi oleh karyawan. selanjutnya kinerja pegawai dapat dinilai dari dua sudut pandang, yaitu : efisiensi dan efektivitas kerja.¹⁰² Dari sudut efisiensi kerja mengacu kepada penyelesaian pekerjaan dengan benar dan sumber daya yang dikeluarkan seminim mungkin, sedangkan efektivitas kerja

⁹⁹ Paul D. Sweeney and Dean B. Mc Farlin, *Organizational Behavior: Solution For Management*, (USA: Mc Graw Hill, 2002), hal. 84.

¹⁰⁰ John W. Newstrom, *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, (USA: Mc Graw Hill Companies Inc, 2007), hal. 26.

¹⁰¹ John R. Schermerhorn, Jr., et al, *Managing Organizational Behavior*, (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994), hal.147.

¹⁰² James A.F Stoner dan R. Edward Freeman, *Management*, (New Jersey: Prentice Hall International, Inc., 1992), hal. 6.

mengacu kepada penyelesaian pekerjaan secara benar, walaupun dengan tenaga dan biaya yang tinggi. Selanjutnya menurut Daft, kinerja adalah kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya dengan menggunakan sumber daya secara efisien dan efektif.¹⁰³

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang bersifat konkret, dapat diamati dan diukur oleh seorang pegawai dalam sebuah organisasi dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di madrasah dan bertanggung jawab atas peserta didik di bawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Kinerja guru itu diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di madrasah serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru dalam atau selama melakukan aktivitas pembelajaran.

Kinerja guru tidak hanya ditunjukkan oleh hasil kerja, akan tetapi juga ditunjukkan oleh perilaku dalam bekerja. Husdarta dalam Supardi menyatakan kinerja guru dalam pembelajaran menjadi bagian terpenting dalam mendukung terciptanya proses pendidikan secara efektif terutama dalam membangun sikap disiplin dan mutu hasil belajar siswa.¹⁰⁴

Kinerja guru yang baik dapat menciptakan efektivitas dan efisiensi pembelajaran serta dapat membentuk disiplin peserta didik, madrasah dan guru sendiri. Rusman menyatakan, berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran, yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan menilai hasil belajar.¹⁰⁵

Kinerja yang baik dapat dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi. Kemampuan merupakan hasil perpaduan antara pendidikan, pelatihan, dan pengalaman. Sedangkan motivasi adalah suatu daya pendorong (*driveng force*) yang menyebabkan seseorang berbuat atau melakukan sesuatu. Tanpa motivasi

¹⁰³ Richard L. Daft, *Management*, (Chicago: The Dryden Press, 1988), hal.12.

¹⁰⁴ Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta; Rajawali Pers, 2013), hal. 54.

¹⁰⁵ Rusman, *Manajemen Kurikulum*, (Jakarta; Rajawali Pers, 2009), hal. 319.

produktifitas kerja akan sulit tercapai, sebab motivasi merupakan faktor terpenting untuk mengubah nasib individu maupun instansi. Standar kinerja perlu dirumuskan untuk dijadikan acuan dalam mengadakan perbandingan terhadap apa yang dicapai dengan apa yang diharapkan, atau kualitas kerja adalah wujud perilaku atau kegiatan yang dilaksanakan dan sesuai dengan harapan dan kebutuhan atau tujuan yang hendak dicapai secara efektif dan efisien.

Standar kinerja guru dapat dijadikan patokan dalam mengadakan pertanggung jawaban terhadap apa yang telah dilaksanakan. Kinerja adalah unjuk kerja yang ditunjukkan oleh guru, baik secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, yang diukur berdasarkan unsur-unsur: kedisiplinan, kerjasama, ketaatan, kehadiran, kompetensi profesional, dan kuantitas kerja.

Indikator (prinsip) mengajar secara profesional yaitu: guru harus dapat membangkitkan perhatian dan minat peserta didik; membuat urutan dalam pemberian pelajaran; kegiatan appersepsi; prinsip repetisi dalam proses pembelajaran; memerhatikan dan memikirkan korelasi mata pelajaran; menjaga konsentrasi belajar para peserta didik; mengembangkan sikap peserta didik dalam membina hubungan sosial; menyelidiki dan mendalami perbedaan peserta didik secara individual.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Keberadaan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tidak lepas dari pengaruh faktor internal maupun eksternal yang membawa dampak pada perubahan kinerjanya. Tempe dalam Supardi menyatakan, faktor-faktor yang memengaruhi prestasi kerja atau kinerja seseorang antara lain adalah lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik dan aturan administrasi.¹⁰⁶

Kinerja guru sangat dipengaruhi oleh lingkungan, perilaku, jabatan, penilaian, umpan balik, aturan administrasi, dan karakteristik individu yang terdiri atas pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, kepercayaan, nilai-nilai,

¹⁰⁶ Supardi, *Kinerja...*, hal. 50.

serta sikap. Karakteristik organisasi/lembaga terdiri dari imbalan, penetapan tujuan, seleksi, latihan dan pengembangan kepemimpinan dan struktur organisasi/lembaga. Sedangkan karakteristik pekerjaan terdiri dari penilaian pekerjaan, umpan balik prestasi, desain pekerjaan, dan jadwal kerja.

Henderson dan Thomson, menjelaskan tentang elemen yang mempengaruhi kinerja yang disebut sebagai kepala, tangan dan hati, kepala terdiri dari: pemahaman, pengetahuan dan kejelasan, tangan terdiri dari : kompetensi dan kemampuan, serta hati terdiri dari kepercayaan, nilai, emosi dan sikap.¹⁰⁷ Kinerja adalah hasil kerja. Kinerja berhubungan dengan hasil dan pencapaian yang dilakukan oleh seseorang, kelompok atau organisasi. Dalam hal ini kinerja dibedakan dengan perilaku. Kinerja dilihat sebagai hasil akhir, sementara perilaku dilihat sebagai cara-cara menuju hasil akhir tersebut atau tindakan yang punya kontribusi pada pencapaian. Faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari : (1) data dan informasi; (2) sumber daya, alat-alat, dan dukungan lingkungan; (3) konsekuensi, insentif dan penghargaan; (4) ketrampilan dan pengetahuan; (5) kapasitas individu; (6) motivasi.¹⁰⁸

Kinerja individu yang efektif dipengaruhi oleh lima faktor, yaitu (1) harga diri, (2) pengalaman masa lalu, (3) situasi yang aktual, (4) kepribadian masing-masing individu, dan (5) hubungan-hubungan dengan yang lain-lain. Kelima faktor tersebut berpengaruh secara serentak, maksudnya kelima faktor itu berlangsung secara bersama-sama dalam waktu yang sama.¹⁰⁹ Kinerja individu tidak secara otomatis berlangsung efektif dan dapat mencapai hasil sesuai dengan apa yang diharapkan, Hal ini dikarenakan kinerja individu dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor dari dalam maupun faktor dari luar. Pendapat Ivancevich berkaitan dengan kinerja adalah bahwa kinerja adalah outcome

¹⁰⁷ Henderson, Michael and Dougal Thompson, *Values At Work*, (New Zealand: Herper Collins Publisher, 2003), hal. 127.

¹⁰⁸ William J. Rothwell, Carolyn K. Hohn, and Stephen B. King, *Human Performance Improvement; Building Practitioner Competence*, (Texas: Gulf Publishing Company, 2000), hal. 7-8.

¹⁰⁹ Hugh J. Arnold and Daniel C. Feldman, *Organizational Behavior*, (New York: Mcs. Graw-Hill Company, 1996), hal. 24.

sebagai fungsi dari perilaku organisasi, artinya hasil kerja ditentukan oleh perilaku, dalam hal ini hasil dan perilaku tidak dapat dipisahkan, karena merupakan indikator kinerja.¹¹⁰

Middlewood dan Cardno dalam Alpedi, menyatakan bahwa ada beberapa indikator kinerja yang dapat dilihat dari peran guru dalam melaksanakan proses kegiatan belajar mengajar, yakni : merencanakan belajar mengajar, melaksanakan kegiatan belajar mengajar, dan mengevaluasi.¹¹¹ Hasibuan dalam Jumari, dkk., kinerja guru adalah seperangkat perilaku nyata yang ditunjukkan oleh guru pada saat merencanakan, melaksanakan dan menilai hasil pembelajaran.¹¹² Pengukuran variabel kinerja mengajar guru dapat dilihat berdasarkan indikator-indikator hasil pengembangan dimensi kinerja mengajar guru, yakni: (1) Merencanakan pembelajaran, meliputi; (a) merumuskan tujuan pembelajaran, (b) memilih dan mengembangkan bahan pembelajaran, (c) merencanakan kegiatan pembelajaran dan (d) merencanakan penilaian hasil pembelajaran; (2) Melaksanakan pembelajaran, meliputi; (a) membuka proses pembelajaran, (b) menyampaikan materi pembelajaran dan (c) menutup proses pembelajaran; dan (3) Menilai hasil pembelajaran, meliputi; (a) melaksanakan pembelajaran perbaikan, (b) melaksanakan pembelajaran pengayaan, (c) melaksanakan program akselerasi, (d) melaksanakan pembinaan sikap dan kebiasaan belajar yang baik, dan (e) melaksanakan peningkatan motivasi belajar siswa.

E. Penelitian yang Relevan

Beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini adalah :

¹¹⁰ John M. Ivancevich, Andrew D. Silgyl, Jr., dan Marce J, Wallace, Jr., *Organizational Behavior and Performance*, (California: Goodyear Publishing Company Inc, 1977), hal. 421.

¹¹¹ Alpedi, *Membangun Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Dilengkapi dengan Hasil Penelitian Pada para Guru Bersertifikasi di Kota Serang*. (Yogyakarta: Budi Utama, 2017), hal. 163.

¹¹² Jumari, Md. Yudana, IGK. A. Sunu, *Pengaruh Budaya Organisasi, Efikasi Diri dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Mengajar Guru SMK Negeri Kecamatan Denpasar Selatan*, e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Administrasi Pendidikan, Volume 4 Tahun 2013, hal.1.

- a. Rosyidah (2010), berjudul Peran Komite Sekolah Dalam Menunjang Pelaksanaan Pendidikan Agama Islam Di SMPN 2 Sukawangi Bekasi menunjukkan bahwa kegiatan pembelajaran, khususnya Pendidikan Agama Islam di SMPN 2 Sukawangi Bekasi telah berjalan dengan baik. Keadaan tersebut antara lain adalah karena adanya peran serta Komite Sekolah. Diantaranya dalam hal keuangan, dan hal tersebut berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa 92% Komite Sekolah ikut andil dalam mengelola keuangan sekolah. Adapun dalam hal kegiatan belajar mengajar, Komite Sekolah mendukung setiap kegiatan yang diadakan di sekolah, memberikan motivasi, saran dan kritik guna meningkatkan mutu pendidikan di sekolah, dan hal ini juga didasarkan pada hasil penelitian yang menyatakan bahwa 56% Komite Sekolah juga berperan dalam kegiatan belajar mengajar baik dari segi pembuatan RPP, Evaluasi dan lain sebagainya.
2. Wahyu Dwi Mulyono (2014), berjudul Peran Komite Sekolah Dalam Penyelenggaraan Pendidikan SMK Di Kabupaten Lamongan, Jawa Timur menunjukkan bahwa:
 - a. Peran komite sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan SMK negeri secara keseluruhan termasuk dalam kategori baik. Peran yang paling tinggi adalah sebagai bahan pertimbangan, kemudian sebagai badan pendukung, dan sebagai badan pendukung, sedangkan peran yang paling rendah adalah sebagai badan pengontrol.
 - b. Peran komite sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan SMK swasta secara keseluruhan termasuk dalam kategori baik. Peran yang paling tinggi adalah sebagai badan pendukung, kemudian sebagai badan penghubung, dan sebagai badan pertimbangan, sedangkan peran yang paling rendah adalah sebagai badan pengontrol.
3. Sri Wardiah (2014), berjudul Peran Komite Sekolah di SD 1 Lhognga menunjukkan bahwa komite Sekolah segera disambut dengan baik dan direalisasikan oleh pihak sekolah di SD Lhognga Komite sekolah merupakan suatu inovasi dan kreatifitas sekolah untuk memfasilitasi peran dari komite

sekolah. Peran disini dimaksudkan agar orang tua ikut andil juga di dalam pelaksanaan di sekolah hal tersebut terkait dengan:

- a. Memberikan pertimbangan dan masukan dalam kegiatan, program dan kebijakan sekolah.
 - b. Memberikan masukan dan pertimbangan dalam rencana pengembangan sekolah.
 - c. Membantu meringankan beban biaya sekolah untuk peserta didik dari keluarga yang kurang mampu
 - d. Pengadaan sarana dan prasarana yang menunjang kenyamanan proses belajar mengajar di sekolah.
 - e. Mengadakan kegiatan dengan melibatkan wali murid, masyarakat dan pihak sekolah.
 - f. Mengontrol kinerja guru dan hasil belajar peserta didik
 - g. Ikut berperan aktif dalam kegiatan sekolah yang berkaitan dengan komite
 - h. Menjalin kerjasama dan hubungan yang baik dengan pihak sekolah, wali murid dan masyarakat setempat.
4. Amina Rahmawati (2009), berjudul Strategi Komite Sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan di SD Muhammadiyah Demangan Yogyakarta menunjukkan bahwa:
- a. Program yang dilakukan oleh komite sekolah dengan seluruh komponen yang melibatkan pihak sekolah (kepala sekolah dan guru) dan orang tua siswa, serta lembaga-lembaga luar sekolah maupun masyarakat lainnya belum sempurna, meskipun dilibatkan dalam rapat rutin komite sekolah setiap akhir semester, Bersama sama sekolah membuat rumusan visi dan misi sekolah, menyusun RKAS dan RAPBS serta mengembangkan potensi kearah yang lebih baik, namun dalam pelaksanaannya belum efektif.
 - b. Pendekatan yang digunakan oleh komite sekolah adalah dengan melakukan berbagai upaya dengan pihak sekolah (kepala sekolah) dan masyarakat dengan membuat rapat setiap tiga bulan sekali atau persemester, ikut mensahkan visi, misi sekolah serta RKS dan RKAS, serta menjalin tali silaturahmi antara warga sekolah dengan wali murid, komite sekolah juga

bersedia menjadi Pembina upacara, dan pada kesempatan yang lain komite sekolah juga turut mengundang perangkat polsek, kecamatan, puskesmas untuk menjadi Pembina upacara untuk membuka wawasan siswa/I mengenai tupoksi masing-masing tamu undangan yang menjadi Pembina upacara.

- c. Kendala yang dihadapi komite sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan adalah kurangnya komunikasi antara komite sekolah dengan kepala sekolah karena kurangnya waktu yang dimiliki oleh komite sekolah, sehingga program komite sekolah menjadi kurang efektif
5. Agus Firmansyah (2012), berjudul Efektifitas peran dan fungsi sekolah di SDN Sumbersari 3 Jember menunjukkan bahwa: Efektifitas peran dan fungsi komite sekolah di SDN 3 Sumbersari Jember cukup efektif. Hal itu terbukti dengan tidak adanya persoalan yang menjadi penghambat implementors dalam melaksanakan peran dan fungsinya. Situasi dan kondisi masyarakat di lingkungan SDN 3 Sumbersari yang tampak adalah: minimnya kesadaran orang tua siswa dalam peningkatan mutu pendidikan di SDN 3 Sumbersari. Berdasarkan situasi dan kondisi tersebut, pihak komite lebih mendekatkan diri kepada wali murid dan menjadi mediator anatara wali murid dan pihak sekolah. Yang diharapkan bisa merubah pola pikir wali murid yang cuek menjadi lebih peduli lagi.
 6. Intan Giri Gresia (2014), berjudul Peran Komite Sekolah Dalam Mendukung Peningkatan kualitas SD Muhamadiyah Wirobrajan 3 Yogyakarta, menunjukkan bahwa Komite sekolah di SD Wirobrajan 3 Yogyakarta secara keseluruhan dapat melaksanakan peran dengan baik. Peran sebagai pemberi pertimbangan (*advisory*), pendukung (*supporting*), pengontrol (*controlling*), dan mediator yang dilaksanakan oleh komite sekolah dapat mendukung peningkatan mutu. Komite sekolah di SD Wirobrajan 3 Yogyakarta melaksanakan peran dalam memberikan pertimbangan (*advisory*), masukan dalam kebijakan serta pengelolaan sumber daya pendidikan di sekolah, yang meliputi:
 - a. Komite sekolah melaksanakan peran dengan baik dalam memberikan dukungan (*supporting*) dalam pengelolaan sarana dan prasarana,

- pengelolaan anggaran pendidikan, maupun kegiatan kegiatan yang dilaksanakan di sekolah.
- b. Dalam pelaksanaan peran sebagai pendukung, komite sekolah juga menunjukkan peran sebagai motivator dalam mendukung program BUMS dan hal tersebut dapat meningkatkan pemasukan dana serta peningkatan kesejahteraan guru dan karyawan.
 - c. Komite sekolah di SD Wirobrajan melaksanakan peran dengan baik dalam mengontrol (*controlling*) meskipun secara pasif melalui pengecekan laporan-laporan yang diberikan oleh pihak sekolah sehingga komunikasi yang baik sangat dibutuhkan
 - d. Komite sekolah dapat berperan sebagai mediator dengan menghubungkan pihak sekolah untuk dapat menjalin komunikasi dengan dunia usaha atau dunia industri agar dapat lebih mudah menjalin kerjasama dalam pengelolaan pendidikan.
7. Ande Jatnika (2003), berjudul Pemberdayaan Dewan Pendidikan dan Komite madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Kabupaten Majalengka, menunjukkan bahwa faktor utama keberhasilan Dewan Pendidikan dan Komite madrasah adalah adanya dukungan dan kesadaran yang mendalam dari mereka yang ditunjuk dan diangkat sebagai anggota Dewan Pendidikan dan Komite madrasah, untuk mencurahkan waktu, pikiran dan juga pengorbanan dana. Dewan Pendidikan dan Komite madrasah akan berhasil dengan baik, jika memiliki kemampuan mengadakan lobby dengan pihak manapun dalam memenuhi apa yang diperlukan madrasah. Kesimpulan penelitian Jatnika tersebut menunjukkan bahwa, tanpa adanya pengorbanan dari anggota Dewan Pendidikan dan Komite madrasah dalam membantu madrasah, maka Dewan Pendidikan dan Komite madrasah, tidak lebih tidak hanyalah sebagai kelengkapan dari organisasi madrasah secara administratif yang tidak berdaya dan memberdayakan madrasah itu.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Penelitian ini dirancang dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan deskriptif adalah salah satu jenis penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, dan sifat populasi tertentu, atau mencoba menggambarkan fenomena secara detail. Arikunto menyatakan bahwa penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status suatu gejala yang ada, yaitu keadaan gejala menurut apa adanya pada saat dilaksanakan penelitian.¹¹³

Definisi yang tidak jauh dengan pengertian di atas dikemukakan oleh Muhtar. Menurutnya bahwa penelitian deskriptif adalah suatu metode yang digunakan untuk menemukan pengetahuan yang seluas-luasnya terhadap objek penelitian pada saat penelitian dilaksanakan.¹¹⁴

Dalam penelitian ini, peneliti berusaha menggambarkan fakta-fakta sesuai dengan keadaan berkaitan dengan fokus penelitian. Peneliti akan mengumpulkan data yang bersifat kuantitatif dan kualitatif dan akan dianalisis sesuai dengan karakteristik data yang peneliti temukan di lapangan.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Kota Gunungsitoli. Alasan pemilihan lokasi ini dikarenakan beberapa hal. Pertama, komunikasi antara kepala madrasah dengan komite-komite madrasah belum mencapai angka yang maksimal padahal komunikasi ini penting untuk meningkatkan kinerja guru. Kedua, lokasi penelitian ini dekat dengan domisili peneliti sehingga memudahkan peneliti untuk mengumpulkan data dan melakukan

¹¹³ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), hal. 309.

¹¹⁴ Muhtar dan Erna Widodo, *Konstruksi ke Arah Penelitian Deskriptif*, (Yogyakarta: Avyrouz, 2000), hal.16.

wawancara dengan pihak madrasah. Ketiga, dapat menghemat dari segi dana dan waktu penelitian.

Adapun waktu penelitian dimulai dari bulan Juli hingga bulan September 2021. Mengingat dekatnya jarak tempuh maka tidak ditetapkan tanggal dan hari secara persis karena setiap peneliti membutuhkan data tambahan maka dapat langsung berkunjung ke madrasah dimaksud.

C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini diarahkan pada pencarian data dari kepala madrasah, dan komite. Pencarian data dimulai dari unsur kepala madrasah sebagai informan kunci (*key informant*) dengan menggunakan *snow –ball sampling* (bola salju). Data juga diambil dari sumber skunder yakni dari komite madrasah.

Pencapaian data akan dihentikan manakala tidak ada lagi variasi data yang muncul atau ke permukaan atau mengalami kejenuhan (*naturation*). Jadi jumlah informan penelitian ini tidak ditentukan secara pasti tergantung pada tingkat keperluan data yang diperlukan.

D. Instrumen Penelitian

Pengumpulan data penelitian berkenaan dengan efektifitas pemenuhan standar nasional pendidikan, dilakukan dengan menggunakan observasi, wawancara terstruktur dan tidak terstruktur serta studi dokumentasi. Data diambil dari sumber primer yaitu pimpinan pondok pesantren yang disebut juga sebagai informan kunci (*key informant*). Data juga diambil dari sumber skunder yakni dari komite madrasah. Penggunaan sumber primer dan sekunder ini dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran data lapangan yang jelas dan komprehensif yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti, sehingga data yang diperoleh akan benar-benar menjawab permasalahan yang diteliti dalam penelitian ini.

E. Teknik Mengolah dan Menganalisis Data Penelitian

Dalam penelitian kualitatif analisis data secara umum dibagi menjadi tiga tingkat; analisis pada tingkat awal, analisis pada saat pengumpulan data lapangan, dan analisis setelah selesai pengumpulan data. Esensi analisis data dalam penelitian kualitatif adalah mereduksi data, karena dalam penelitian kualitatif data dikumpulkan harus mendalam dan mencukupi sesuai fokus dan tujuan penelitian.

1. Analisis pada Tingkat Awal

Tahap awal analisis data dimulai sejak pengembangan desain penelitian kualitatif. Pengembangan desain pada dasarnya untuk mempersiapkan reduksi data, semua langkah pada fase ini merupakan rancangan untuk mereduksi data, memilih kerangka konseptual, membuat pertanyaan-pertanyaan penelitian, memilih dan menentukan informan, penentuan kasus, dan instrumentasi.

Kegiatan di atas berfungsi untuk mengarahkan dan memfokuskan ruang lingkup penelitian. Pada tahap ini analisis dilakukan untuk memilih dan memperjelas variabel-variabel, hubungan-hubungan, serta memperhatikan pemilihan kasus-kasus lain. Upaya ini disebut dengan kerja kreatif peneliti kualitatif. Oleh karena itu, desain kualitatif senantiasa dapat diperbaiki.

Dalam proses penelitian ini dimulai dengan merumuskan latar belakang masalah, menegaskan fokus, pertanyaan penelitian, tujuan serta manfaat penelitian, sampai kepada penulisan acuan teoretis dan metodologi penelitian. Untuk itu, data awal sudah mulai dikumpulkan dari studi pendahuluan dengan berkunjung dan mengamati berbagai objek serta aktivitas yang berhubungan dengan fokus penelitian.

2. Analisis Data pada Saat Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, analisis data berlangsung sejak awal pengumpulan data sampai selesai. Dengan membawa surat permohonan izin penelitian dari Direktorat Pascasarjana UIN Sumatera Utara kepada Kepala MIN 2

Kota Gunungsitoli, selanjutnya peneliti mengumpulkan data. Adapun proses analisis data pada saat pengumpulan data terdiri dari:

Peetama, kegiatan dimulai dari proses penelusuran data dengan teknik observasi, wawancara dan studi dokumentasi.

Kedua, data atau informasi yang diperoleh diidentifikasi satuan analisisnya dan alternatif kategori yang mungkin untuk satuan analisis itu.

Ketiga, satuan analisis atau alternatif kategori itu diuji keabsahannya melalui triangulasi, memperhatikan kemungkinan adanya kasus negatif dan kasus ekstrim.

Keempat, apabila data yang diperoleh sudah dianggap jenuh, selanjutnya data didokumentasikan ke dalam kartu-kartu kode satuan analisis atau kartu kategori. Semua kegiatan ini dilakukan secara terstruktur dan terdokumentasi.

Kelima, analisis data tahap pengumpulan data dilakukan dengan cara mencatat data hasil wawancara, hasil observasi, dan studi dokumentasi pada buku atau lembaran catatan lapangan.

Keenam, kemudian peneliti mengelompokkan, menggolongkan data/informasi yang diperoleh dalam satu fokus tertentu sesuai jumlah fokus penelitian. Data dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah dan guru, serta pihak-pihak lain yang dianggap dapat memberikan jawaban atas masalah penelitian dihubungkan dan diuraikan sehingga benar-benar tidak ada lagi variasi data.

3. Analisis Data Akhir

Data atau informasi yang diperoleh dari lokasi penelitian akan dianalisis secara kontiniu setelah dibuat catatan lapangan untuk menemukan tema budaya dari fokus penelitian. Analisis data dalam penelitian kualitatif bergerak secara induktif yaitu data/fakta dikategorikan menuju ke tingkat abstraksi yang lebih tinggi, melakukan sistesis dan mengembangkan teori bila diperlukan.

Setelah data dikumpulkan dari lokasi penelitian melalui wawancara, observasi dan dokumen maka dilakukan pengelompokan dan pengurangan yang tidak penting. Setelah itu dilakukan analisis penguraian dan penarikan kesimpulan tentang makna perilaku dari kepala madrasah dan komite madrasah serta pihak-pihak lain yang dianggap dapat memberikan jawaban atas masalah penelitian yang berhubungan dengan fokus penelitian.

Pada mulanya data yang didapat dari informan sesuai dari sudut pandang informan/responden (*emic*). Peneliti mendeskripsikan apa yang diungkapkan oleh subjek penelitian yang dikelompokkan berdasarkan fokus, tanpa disertai pendapat peneliti. Selanjutnya data yang sudah dipaparkan sesuai sudut pandang peneliti dianalisis dan kemudian dikemukakan tema budaya atau makna perilaku informan oleh peneliti (*etic*).

Untuk itu data yang didapat kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis data kualitatif model interaktif dari Miles dan Huberman yang terdiri dari: (a) reduksi data (b) penyajian data, dan (c) kesimpulan, dimana prosesnya berlangsung secara sirkuler selama penelitian berlangsung.¹¹⁵

Pada tahap awal pengumpulan data, fokus penelitian masih melebar dan belum tampak jelas, sedangkan observasi masih bersifat umum dan luas. Setelah fokus semakin jelas maka peneliti menggunakan observasi yang lebih berstruktur untuk mendapatkan data yang lebih spesifik dengan melakukan beberapa langkah:

Pertama, reduksi data, reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, mengungkapkan hal-hal yang penting, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak dibutuhkan dan mengorganisasikan data agar lebih sistematis sehingga dapat dibuat suatu kesimpulan yang bermakna. Adapun data yang telah direduksi akan dapat memberikan gambaran yang lebih tajam terkait fokus penelitian.

¹¹⁵ Huberman, A.M. & Miles, M.B. "Data Management and Analysis Methods". In Denzin N.K. and Lincoln Y.S. (eds). (1994), *Handbook of Qualitative Research*, (New Delhi: Sage Publications, 1994), hal.136.

Kedua, penyajian data, penyajian data merupakan proses pemberian sekumpulan informasi yang sudah disusun yang memungkinkan untuk menarik kesimpulan. Proses penyajian data ini adalah mengungkapkan secara keseluruhan dari sekelompok data yang diperoleh agar mudah dibaca. Penyajian data dapat berupa matriks, grafik, jaringan kerja dan lainnya. Dengan adanya penyajian data maka peneliti dapat memahami apa yang sedang terjadi dalam kancah penelitian dan apa yang akan dilakukan peneliti dalam mengantisipasinya.

Ketiga, kesimpulan, data penelitian pada pokoknya berupa kata-kata, tulisan dan tingkah laku sosial para aktor yang terkait dengan fokus penelitian. Kesimpulan pada awalnya masih longgar namun kemudian meningkat menjadi lebih rinci dan mendalam dengan bertambahnya data dan akhirnya kesimpulan merupakan suatu konfigurasi yang utuh.

F. Teknik Pengecekan Keabsahan Data Penelitian

Untuk memperkuat kesahihan data hasil temuan dan keotentikan penelitian, maka peneliti mengacu kepada penggunaan standar keabsahan data yang disarankan oleh Lincoln & Guba, yang terdiri dari *credibility*, *tranferability*, *dependability* dan *comfirmability*.¹¹⁶

1. Krebilitas (*credibility*)

Adapun usaha untuk membuat lebih terpercaya (*credible*) proses, interpretasi dan temuan dalam penelitian ini yaitu dengan cara:

Pertama, keterikatan yang lama dengan yang diteliti dalam kaitan dengan fokus penelitian, dilaksanakan dengan tidak tergesa-gesa sehingga pengumpulan data dan informasi tentang situasi sosial dan fokus penelitian akan diperoleh secara sempurna.

Kedua, ketekunan pengamatan untuk memperoleh informasi yang sah.

Ketiga, melakukan triangulasi (*triangulation*), yaitu informasi yang diperoleh dari beberapa sumber diperiksa silang dan antara data wawancara dari

¹¹⁶ YS. Lincoln and EG. Guba, *Naturalistic Inquiry*, (New Delhi: Sage Publication, 1985), hal. 123.

kepala madrasah maupun komite madrasah serta pihak-pihak lain yang dianggap dapat memberikan jawaban atas masalah penelitian, kemudian data wawancara dengan data pengamatan dan dokumen. Dalam hal ini triangulasi atau pemeriksaan silang terhadap data yang diperoleh dapat dilakukan dengan membandingkan data wawancara dengan data observasi atau pengkajian dokumen yang terkait dengan fokus penelitian ini yang telah berlangsung selama ini.

Keempat, mendiskusikan dengan teman sejawat yang tidak berperan serta dalam penelitian, sehingga penelitian akan mendapat masukan dari orang lain.

Kelima, analisis kasus negatif yaitu menganalisis dan mencari kasus atau keadaan yang menyanggah temuan penelitian, sehingga tidak ada lagi bukti yang menolak temuan penelitian. Kasus di sini menjadi kekuatan atau satuan analisis dalam pengumpulan data baik dalam satu kasus maupun berbagai kasus, bahkan sub kasus. Dalam pengumpulan data kasus-kasus ini menjadi fokus sekaligus satuan analisis (mencakup satuan sosial, fisik dan waktu atau rangkaian waktu). Adapun kasus-kasus dalam penelitian ini dibedakan atas kasus utama, kasus negatif dan kasus ekstrim.

Keberadaan kasus utama adalah kasus-kasus yang menjadi perhatian utama. Kriteria utama penentuan kasus adalah informasi penting yang diperlukan dan sesuai dengan fokus serta dapat digunakan sebagai satuan analisis atas kasus terpilih. Informasi-informasi yang diperoleh dari kasus utama ini merupakan data induk, data yang harus diperiksa lagi keabsahannya melalui kasus negatif atau kaidah-kaidah keabsahan lainnya.

Kasus negatif adalah kasus-kasus yang memunculkan data tidak mendukung data utama, data yang diperoleh sebelum dan sesudahnya. Peneliti secara sungguh-sungguh mengamati ada atau tidaknya kasus negatif pada setiap kasus yang diperhatikan. Dalam pengumpulan data kasus negatif ini digunakan untuk mencapai tingkat kepercayaan tinggi data dan hasil penelitian.

Adapun kasus ekstrim merupakan kasus yang berada di luar kasus yang diperlihatkan. Peneliti juga secara sungguh-sungguh mengidentifikasi kasus yang berada pada dua bagian sebagai kasus ekstrim. Dalam penelitian ini kasus ekstrim dipilah atas dua tipe, yaitu situasi, sesuatu yang seharusnya ada pada situasi tertentu dimana dalam penelitian ini situasi yang diperhatikan adalah situasi yang turut mempengaruhi fokus penelitian ini, maupun kebijakan lain, disamping kondisi organisasi maupun kemampuan konseptual maupun teknis yang dimiliki para guru, dan bias informan, sesuatu yang diingkari kebenarannya oleh informan keduanya ditinjau atas dasar nilai positif dan negatif. Dalam proses pengumpulan dan analisis data peneliti memperhatikan kasus-kasus negatif dan ekstrim bertujuan agar bukti-bukti yang diperoleh benar-benar dapat dipercaya. Mekanismenya terpadu dalam proses pengumpulan data.

2. Keteralihan (*transferability*)

Penelitian ini diharapkan mendapat gambaran yang jelas dan utuh mengenai latar (situasi) yang berhubungan dengan fokus penelitian dan situasi yang dianggap turut mempengaruhinya baik itu berhubungan dengan kebijakan, ketentuan organisasi maupun hal-hal lain yang dianggap relevan dengan fokus penelitian ini.

3. Dapat Dipercaya atau Dapat Dipegang Kebenarannya (*dependability*)

Peneliti mengusahakan konsistensi dalam keseluruhan proses penelitian ini agar dapat memenuhi persyaratan yang berlaku. Semua aktivitas penelitian harus ditinjau ulang terhadap data yang telah diperoleh dengan memperhatikan konsistensi dan dapat dipertanggungjawabkan baik itu dokumen, hasil wawancara maupun hasil observasi yang telah dilaksanakan sebelumnya.

4. Dapat dikonfirmasi (*confirmability*)

Data harus dapat dipastikan keterpercayaannya atau diakui oleh banyak orang (objektivitas) sehingga kualitas data dapat dipertanggung jawabkan sesuai spektrum, fokus dan latar alamiah penelitian yang dilakukan. Oleh karena itu selama proses pengumpulan data hingga laporan penelitian ini harus jelas sumber yang digunakan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

B. Temuan Umum (Hasil Penelitian)

1. Sekilas Tentang Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Kota Gunungsitoli

Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Kota Gunungsitoli beralamat di Jalan Arah Nias Utara Km. 10, Oloro, Kecamatan Gunungsitoli Utara, Kota Gunungsitoli Provinsi Sumatera Utara. Kualifikasi jenjang akreditasi yang dimiliki MIN 2 Kota Gunungsitoli sudah berstatus Baik (B) yang ditetapkan berdasarkan SK Nomor 704/BAP-SM/LL/XII/2012.

2. Visi, Misi, dan Target MIN 2 Kota Gunungsitoli

Setiap madrasah tentunya memiliki visi dan misi yang diharapkan mampu dicapai secara maksimal.

Adapun visi MIN 2 Kota Gunungsitoli adalah terwujudnya madrasah yang unggul dalam prestasi cerdas, terampil dan berakhlak mulia.

Sedangkan misi MIN 2 Kota Gunungsitoli yaitu :

- a. Menyiapkan guru yang berprestasi dan professional
- b. Meningkatkan anak didik yang berprestasi
- c. Menciptakan anak yang cerdas dan terampil
- d. Menciptakan anak yang berakhlak mulia
- e. Melengkapi sarana dan prasarana pembelajaran sesuai dengan kemajuan teknologi

Indikator yang dituntut untuk mencapai visi dan misi tersebut di antaranya:

- a. Guru harus punya Pendidikan S1 dan Sertifikasi, dengan melaksanakan PAIKEM
- b. Siswa punya daya saing, cerdas, dan terampil
- c. Mampu meningkatkan nilai UN dan UAM serta dapat melanjutkan ke jenjang SLTP
- d. Memiliki keterampilan sesuai bakat dan minatnya dalam menatap kemajuan teknologi
- e. Dapat menjadi tauladan dalam kehidupan sehari – hari, baik di lingkungan keluarga, maupun masyarakat

Target yang diharapkan adalah :

- a. Tamatan MIN 2 Kota Gunungsitoli dapat melanjutkan ke sekolah yang lebih tinggi dengan nilai prestasi yang baik
- b. Tamatan MIN 2 Kota Gunungsitoli mempunyai keterampilan yang sesuai dengan bakatnya
- c. Tamatan MIN 2 Kota Gunungsitoli menjadi contoh dalam kehidupan keluarga dan masyarakat
- d. Pendidik/Tenaga Kependidikan bekerja Profesional sesuai bidang masing-masing.

3. Keadaan Fisik dan Lingkungan MIN 2 Kota Gunungsitoli

MIN 2 Kota Gunungsitoli didesain dengan bangunan berlantai satu. Pada lantai dasar bangunan utama terdapat 1 ruang kepala madrasah, 1 ruang bendahara dan TU, 1 ruang galeri dan UKS, 1 ruang guru dan 14 ruang kelas, 1 ruang perpustakaan dimana keseluruhan dengan bangunan permanen dan dalam kondisi fisik baik. Bangunan fisik MIN 2 Kota Gunungsitoli walaupun terkesan kecil

ternyata sangat bermanfaat dan dapat menjalankan kegiatan akademik, kokurikuler dan ekstrakurikuler madrasah.

MIN 2 Kota Gunungsitoli dikelilingi oleh bangunan pemukiman penduduk, dengan bangunan yang permanen. Keadaan masyarakat di sekitar merupakan golongan menengah ke bawah, dan beberapa terkategori golongan atas. Di halaman gedung pertama terdapat sebuah *Pendopo Baca* yang digunakan para siswa untuk membaca buku-buku yang disediakan pada waktu senggang seperti pada saat istirahat. Pada bagian depan madrasah terdapat jalan raya yang tidak begitu ramai dilalui kendaraan karena merupakan jalan alternatif, baik pengendara sepeda motor maupun mobil. Pada lantai dasar bangunan kedua, terdapat sebuah lapangan yang digunakan sebagai tempat melaksanakan upacara, olah raga, dan tempat bermain bagi para siswa.

4. **Kedaaan Siswa, Tenaga Pendidik dan Kependidikan MIN 2 Kota Gunungsitoli**

Siswa merupakan sentral dalam proses pembelajaran. Siswalah yang menjadi pokok persoalan dan sebagai tujuan perhatian dalam proses belajar-mengajar. Mengenai keadaan siswa/ siswi yang mengecap pendidikan di MIN 2 Kota Gunungsitoli sesuai dengan data yang diperoleh sebagai berikut :

Tabel 1

Keadaan Siswa MIN Medan Barat TP. 2020 / 2021

No	Kelas	Laki - laki	Perempuan	Jumlah Siswa
1	Kelas I	38	46	84
2	Kelas II	47	36	83

3	Kelas III	34	22	56
4	Kelas IV	26	28	54
5	Kelas V	21	34	55
6	Kelas VI	20	32	52
	Jumlah	186	198	384

Berdasarkan data di atas kepercayaan masyarakat terhadap MIN 2 Kota Gunungsitoli cukup tinggi, sebagaimana terlihat setiap tahun jumlah siswa/siswi yang belajar di madrasah ini semakin meningkat.

Selanjutnya dari observasi peneliti, di MIN 2 Kota Gunungsitoli saat ini memiliki tenaga pendidik / guru dan tenaga kependidikan / TU sebanyak 34 orang.

Tabel 2

Kedaaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan TP. 2020/ 2021

Tingkat Pendidikan	Jenis Kelamin		PNS	NON PNS	Jumlah
	Laki-laki	Perempuan			
S 2	1	2	3	-	3
S1	10	20	26	5	31
D III	-	-	-	-	-
DII	-	-	-	-	-
SMU	-	-	-	-	-
JLH	11	22	29	5	34

Sesuai dengan tuntutan kompetensi dan profesionalisme, guru yang ada di MIN 2 Kota Gunungsitoli, semuanya sudah memiliki latar belakang pendidikan sarjana strata satu (S1), bahkan ada beberapa yang sudah menyelesaikan jenjang pendidikan srata dua (S2) dan satu orang sedang mengikuti pendidikan program S2 di UIN Sumatera Utara. Namun guru yang memiliki sertifikat sertifikasi baru 26 orang (PNS) dan 5 orang (Non PNS), sedang 3 orang (PNS) sampai saat ini belum tersertifikasi.

Perlu juga diketahui bahwa baru satu orang, yaitu kepala madrasah ini saja yang telah mengikuti program *Dual Mode System* yang diselenggarakan pihak UIN Sumatera Utara. Program ini merupakan upaya pemerintah untuk menyesuaikan agar guru-guru MI memiliki ijazah SI PGMI agar sesuai dengan sertifikat Sertifikasi Guru Kelas yang telah dimiliki guru.

C. Keadaan Sarana dan Prasarana MIN 2 Kota Gunungsitoli

Sarana dan prasarana dalam suatu lembaga pendidikan penting sekali untuk diperhatikan karena merupakan penunjang dalam proses pembelajaran, baik kegiatan ko-kurikuler maupun ekstra-kurikuler.

Tabel 3
Keadaan Sarana dan Prasarana

No	Sarana	Jumlah	Keterangan
1	Ruang Kepsek	1	Baik
2	Ruang Tata Usaha/ Bendahara	1	Baik
3	Ruang Belajar	14	Baik
4	Ruang Perpustakaan	1	Baik

5	Ruang UKS	1	Baik
6	Kamar Mandi	6	Baik
7	Gudang	1	Baik

D. Jadwal Kegiatan Ekstra Kurikuler MIN 2 Kota Gunungsitoli

Salah satu daya tarik agar MIN 2 Kota Gunungsitoli diminati masyarakat karena madrasah ini telah melaksanakan berbagai kegiatan ekstra kurikuler. Kegiatan ini merupakan kerjasama dengan pengurus komite yang ada. Berikut jadwal kegiatan ekstra kurikuler tersebut:

Tabel 4

Jadwal Kegiatan Ekstra / Pengembangan Diri

No	Kegiatan	Hari	Tempat
1	Bola Kaki	Sabtu	L.Bola
2	Nasyid	Jum'at	MIN 2 Kota Gunungsitoli
3	Pramuka	Sabtu	L. MIN 2 Kota Gunungsitoli
4	Dokter Kecil	Rabu	MIN 2 Kota Gunungsitoli
5	Dram Band	Sabtu	L. MIN 2 Kota Gunungsitoli
6	Tahfiz	Kamis	MIN 2 Kota Gunungsitoli
7	Seni Tari	Kamis	MIN 2 Kota Gunungsitoli

E. Temuan Khusus (Hasil Penelitian)

Adapun temuan khusus penelitian ini berkaitan dengan penerapan komunikasi kepala madrasah dengan komite untuk meningkatkan kinerja guru di MIN 2 Kota Gunungsitoli. Temuan ini diperoleh melalui wawancara dengan

kepala madrasah, pengurus komite, para guru, dan peserta didik. Peneliti juga mengadakan observasi langsung dan mengumpulkan berbagai data guna melengkapi penelitian ini.

1. Bentuk Komunikasi Kepala Madrasah dengan Komite Madrasah

Sebelum membuat keputusan Kepala MIN 2 Gunungsitoli harus mengadakan komunikasi dengan semua komponen yang ada di lingkungan madrasah yang dipimpinnya, termasuk komite madrasah. Pemimpin yang efektif pada umumnya memiliki kemampuan komunikasi yang efektif, sehingga sedikit banyak akan mampu merangsang partisipasi orang-orang yang dipimpinnya. Dia juga harus piawai dalam melakukan komunikasi, baik komunikasi verbal maupun non verbal. Komunikasi verbal yang baik dapat dilakukan dengan menggunakan tutur kata yang ramah, sopan, dan lembut. Komunikasi non verbal dapat dilakukan dengan mengkomunikasikan konsep-konsep yang abstrak misalnya kebenaran, keadilan, etika, dan agama secara non verbal misal menggunakan bahasa tubuh.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan Kepala MIN 2 Kota Gunungsitoli di ruang kepala madrasah, terkait tentang komunikasi dijelaskan bahwa :

“Komunikasi yang Saya lakukan dengan ketua komite selalu menggunakan komunikasi verbal, dengan cara langsung/dialog langsung pada hari-hari kerja, karena ketua komite selalu datang ke madrasah. Ketua komite di sini diberdayakan sebagai tenaga mengajar kegiatan ekstra kurikuler (menari) setiap hari kamis, sehingga memudahkan kepala madrasah untuk membicarakan hal-hal yang berhubungan dengan kegiatan yang akan, sedang, dan telah dilaksanakan. Namun, jika dianggap perlu, maka diadakan rapat dengan semua pengurus komite madrasah”.¹¹⁷

Komunikasi verbal dan non verbal merupakan cara efektif bagi seorang kepala seorang kepala madrasah untuk mengkomunikasikan berbagai informasi kepada guru, siswa, dan komite madrasah.

¹¹⁷ Hasil Wawancara dengan Kepala MIN 2 Kota Gunungsitoli.

Selanjutnya peneliti juga mewawancari ketua komite madrasah diperoleh tanggapan sebagai berikut:

“Saya melakukan komunikasi dengan kepala madrasah dan para guru di sini dengan cara berkomunikasi langsung, misalnya wawancara dan kuesioner. Hal-hal yang kami bicarakan biasanya mengenai berbagai kegiatan siswa dan pengembangan kinerja guru seperti pelatihan-pelatihan”.¹¹⁸

Dari kedua hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa bentuk komunikasi antara kepala madrasah dengan komite berupa komunikasi verbal untuk membicarakan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan siswa dan kinerja guru. Dengan seringnya ketua komite berada di lingkungan madrasah, makin membuka peluang untuk saling bekerja sama dan saling memberikan informasi serta motivasi agar program yang telah direncanakan dapat terlaksana secara maksimal.

2. Aspek yang Dikomunikasi Kepala Madrasah dengan Komite Madrasah

Komunikasi yang dibangun antara kepala madrasah dengan komite di MIN 2 Kota Gunungsitoli ini berbentuk *sirkuler*, yang merupakan komunikasi yang memiliki dua arah, adanya timbal balik dan saling mengupayakan pesan yang disampaikan dapat memberikan kesepahaman. Proses Komunikasi merupakan proses timbal balik karena si pengirim dan si penerima pesan saling mempengaruhi satu sama lain.¹¹⁹ Berikut wawancara peneliti mengenai permasalahan yang sering muncul dan menjadi bahan diskusi antara kepala madrasah dengan komite dalam satu kesempatan sebagai berikut:

“Sebagai pimpinan tentunya tugas Saya sangat kompleks dan tak lepas dari berbagai permasalahan yang muncul setiap saat. Baik itu permasalahan

¹¹⁸ Hasil Wawancara dengan Ketua Komite MIN 2 Kota Gunungsitoli

¹¹⁹ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta; Bumi Aksara, 2001), hal. 5.

intern maupun ekstern madrasah. Aspek atau Pemasalah yang timbul bisa saja berhubungan dengan guru, siswa, lingkungan sekitar madrasah, maupun hal-hal lain yang ada hubungannya dengan lembaga pemerintahan terkait. Namun, khusus permasalahan yang selalu dijadikan bahan komunikasi dengan komite adalah masalah anak didik, sarana dan prasarana untuk mendukung agar terwujudnya pendidikan yang bermutu, dan kegiatan-kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan di luar kelas yang membutuhkan keikutsertaan komite. Kegiatan yang berhubungan dengan guru yang selalu dikomunikasikan, misalnya jika guru-guru akan mengadakan kegiatan pelatihan atau yang lainnya. Saya juga akan berkoordinasi dengan komite bila ada kunjungan dari sekolah/madrasah lain, pengajian, peringatan hari besar nasional dan keagamaan, serta yang lainnya”.¹²⁰

Sedangkan menurut ketua komite dalam satu kesempatan wawancara dijelaskan:

“Permasalahan yang sering kami komunikasikan berkenaan dengan masalah anak-anak didik, baik tentang cara belajar anak di rumah maupun di sekolah, peranan orang tua dalam membimbing anak belajar di rumah, yang semuanya itu untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu bagi anak-anak kami. Jika ada sarana dan prasarana madrasah yang harus ditata dan diperbaiki maka komite juga diajak untuk ikut berperan serta”.¹²¹



¹²⁰ Hasil Wawancara dengan Kepala MIN 2 Kota Gunungsitoli.

¹²¹ Hasil Wawancara dengan Ketua Komite MIN 2 Kota Gunungsitoli.

Rapat Komite dengan pihak madrasah

Dengan demikian dapat dipahami bahwa hampir semua permasalahan yang berhubungan dengan madrasah selalu dikomunikasikan dengan pihak komite. Kebijakan ini diambil agar program yang dibuat dapat dipertanggungjawabkan secara bersama-sama oleh pihak madrasah maupun orang tua peserta didik.

3. Media Komunikasi yang Digunakan Kepala Madrasah dengan Komite Madrasah untuk Meningkatkan Kinerja Guru di MIN 2 Kota Gunungsitoli

Media merupakan perluasan alat indra manusia. Kehadiran media dalam komunikasi merupakan upaya untuk melakukan perpanjangan mata dan telinga. Adapun media komunikasi yang digunakan kepala MIN 2 Kota Gunungsitoli dengan komite madrasah untuk memperlancar komunikasi:

a. Handphone

Kepala MIN 2 Kota Gunungsitoli melakukan komunikasi dengan komite dengan menggunakan media *handphone*. Kegiatan ini sering dilakukan untuk mempermudah dalam memberikan informasi.

b. Sharing

Media komunikasi yang paling sering dilakukan adalah *sharing* antara kepala madrasah, komite, dan guru. Media ini juga dianggap penting dan efektif karena bisa berdiskusi langsung untuk menyampaikan ide-ide yang akan dilaksanakan.

c. Surat

Peran administrasi berupa surat-menyurat sangat membantu komunikasi antara pihak madrasah dengan orang tua peserta didik untuk mensosialisasikan peraturan dan program madrasah.

Terkait peran surat bagi madrasah dan orang tua siswa, berdasarkan informasi yang diperoleh peneliti pada wawancara dengan Kepala MIN 2 Kota Gunungsitoli menyatakan :

“Dalam melakukan komunikasi dengan komite, Saya mempergunakan berbagai media, di antaranya HP, *sharing*, maupun surat. Ketiga media tersebut Saya anggap sangat efektif”.¹²²

Komunikasi yang dibangun melalui media yang baik dan lancar, tentunya sangat berpengaruh besar terhadap kemajuan kerjasama antara pihak madrasah dengan guru dan komite dalam hal peningkatan kualitas peserta didik dan kinerja guru. Media komunikasi yang dipergunakan oleh kepala madrasah dengan komite di MIN 2 Kota Gunungsitoli untuk membicarakan persoalan yang perlu didiskusikan berupa HP, *sharing*, dan juga melalui surat-menyurat. Jika ingin berkomunikasi secara langsung, biasanya *handphone* merupakan alat yang paling mudah terutama untuk masa sekarang ini. Selain itu, *sharing* antara kepala, guru, dan komite juga sering dilakukan, karena komunikasi secara langsung akan lebih mengoptimalkan maksud dan tujuan dari sebuah perencanaan kegiatan atau pun dalam menyelesaikan permasalahan. Surat sebagai sarana komunikasi banyak memberikan bantuan kepada madrasah untuk mensosialisasikan peraturan dan program yang akan, sedang, dan telah dilaksanakan.

4. Efektifitas komunikasi Kepala Madrasah dengan Komite dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MIN 2 Kota Gunungsitoli

¹²² Hasil Wawancara dengan Kepala MIN 2 Kota Gunungsitoli.

Sebagai seorang pemimpin, kepala MIN 2 Kota Gunungsitoli berkewajiban untuk meningkatkan kinerja para gurunya. Guru sebagai pendidik yang kepemimpinannya berada di bawah komando kepala madrasah berperan dalam memajukan dan mengembangkan madrasah.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah disampaikan bahwa:

“Komunikasi yang terjadi selama ini efektif, berjalan dengan baik, dan mendapat hasil yang lebih baik dari sebelumnya. Komunikasi Saya dengan komite terbuka sekali, sudah seperti saudara, bahkan terkadang yang dibicarakan menyangkut masalah keluarga. Ini karena adanya kedekatan secara emosional di antara kami. Hal-hal yang kami bicarakan menyangkut perkembangan belajar peserta didik dan kinerja para guru. Frekwensi komunikasi di antara kami sudah terjadwal”.¹²³

Sedangkan menurut ketua komite, yang diwawancarai menegaskan:

“Komunikasi antara kepala madrasah dengan ketua komite sudah memiliki jadwal, yaitu setiap hari kamis dan jum’at. Bahkan setiap bulan, tepatnya pada minggu kedua pengurus komite bekerjasama dengan guru mengadakan kegiatan rutin berupa pengajian”.¹²⁴

Komunikasi yang dilakukan kepala madrasah dengan komite merupakan komunikasi organisasi, yakni komunikasi yang terjadi dalam sebuah lembaga. Kepala madrasah juga melakukan komunikasi secara person/pribadi, sehingga antara pihak madrasah dengan lingkungan mempunyai gagasan yang sama. Dengan begitu, maka terciptalah keharmonisan hubungan kepala madrasah dengan guru dan komite, sehingga dapat meningkatkan kinerja guru guna menghasilkan madrasah yang berkualitas.

F. Pembahasan Penelitian

1. Temuan Pertama

¹²³ Hasil Wawancara dengan Kepala MIN 2 Kota Gunungsitoli.

¹²⁴ Hasil Wawancara dengan Ketua Komite MIN 2 Kota Gunungsitoli.

Temuan pertama dari penelitian ini bahwa bentuk komunikasi antara kepala madrasah dengan komite berupa komunikasi verbal untuk membicarakan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan siswa dan kinerja guru. Dengan seringnya ketua komite berada di lingkungan madrasah, makin membuka peluang untuk saling bekerja sama dan saling memberikan informasi serta motivasi agar program yang telah direncanakan dapat terlaksana secara maksimal. Kepala sekolah/madrasah sebagai agen perubahan di madrasah mempunyai peran aktif dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk meningkatkan kualitas pengelolaan madrasah, maka kepala madrasah sebagai *leadership* yang baik. Kepala madrasah sebagai pemimpin pembelajaran dan sumber daya manusia hendaknya mampu menciptakan iklim komunikasi yang baik agar semua komponen madrasah dapat memerankan diri secara bersama untuk mencapai sasaran dan tujuan yang hendak dicapai.¹²⁵

Komunikasi verbal merupakan komunikasi yang disampaikan secara lisan atau tulisan berupa ucapan (bahasa). Dalam komunikasi verbal, bahasa memegang peranan penting. Hampir semua rangsangan wicara yang disadari dilakukan dengan sadar untuk menghubungkan dengan orang lain secara lisan dengan pemakaian simbol-simbol bahasa yaitu berupa kata atau rangkaian kata yang mengandung makna tertentu, makna kata tidak semata terletak dalam kata itu sendiri, melainkan ada dalam diri manusia.¹²⁶ Sedangkan komunikasi non verbal adalah semua aspek komunikasi selain kata-kata, hal ini meliputi dan bahasa tubuh, juga bagaimana cara kita mengucapkan kata-kata dengan adanya : jeda, volume dan aksen. Komunikasi non verbal merupakan gerakan kegiatan pengoperan atau penyampaian pesan tidak menggunakan lambang komunikasi bahasa lisan atau tulisan. Bahasa non verbal juga mencakup fitur lingkungan yang

¹²⁵ Jurnal el-Harakah, *Wacana Kependidikan, Keagamaan, dan Kebudayaan*, (Malang: Fakultas Tarbiyah UIN- Malang), hal. 15.

¹²⁶ Nia Rd. Kania Kurniawati, *Komunikasi Antar Pribadi, Konsep dan Teori Dasar*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2014), hal. 27-28.

mempengaruhi interaksi benda atau personal, seperti perhiasan dan pakaian, penampilan fisik, dan ekspresi wajah.¹²⁷

Dalam proses komunikasi antara kepala madrasah dengan komite menggunakan bentuk komunikasi verbal dan non verbal. Komunikasi verbal adalah komunikasi berupa simbol atau kata-kata, baik yang dinyatakan secara oral atau lisan maupun secara tulisan.¹²⁸

Komunikasi verbal adalah bentuk paling umum yang digunakan dalam organisasi. Kemampuan menggunakan komunikasi verbal secara efektif adalah hal yang penting bagi kepala MIN 2 Kota Gunungsitoli dalam berinteraksi dengan pengurus komite dan para guru.

Kegiatan komunikasi kepala MIN 2 Kota Gunungsitoli dengan komite berlangsung harmonis, hal ini dapat dilihat pada saat madrasah akan mengadakan kegiatan, seperti peringatan hari guru, maka pengurus komite ikut dilibatkan agar program yang telah direncanakan madrasah dapat terlaksana dengan baik. Dengan terjalannya komunikasi secara verbal dan non verbal dengan baik antar kepala madrasah dan komite, maka madrasah telah melaksanakan fungsi masyarakat (komite) untuk membantu peningkatan pendidikan madrasah, termasuk juga peningkatan kinerja guru.

Komite madrasah sebagai lembaga mandiri yang dibentuk dalam satuan pendidikan terdiri dari peran serta masyarakat, wali siswa maupun lembaga-lembaga yang terlibat dalam pembangunan madrasah. Madrasah yang telah memiliki komite madrasah yang mampu berperan secara aktif dan efektif akan berdampak positif bagi terpenuhinya segala kebutuhandan kepentingan madrasah.

UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas, menjelaskan bahwa pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara pemerintah, orang tua dan masyarakat. Oleh karena itu, keterlibatan para orang tua dan masyarakat dalam

¹²⁷ *Ibid.*, hal. 35-36.

¹²⁸ Arni Muhammad, *Komunikasi ...*, hal. 95.

pendidikan menjadi suatu keharusan. Rusman mengungkapkan bahwa komite madrasah merupakan badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka peningkatan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan disatuan pendidikan baik pada pendidikan pramadrasah, jalur pendidikan madrasah, maupun jalur pendidikan luar madrasah. Nama badan masing-masing satuan pendidikan, seperti komite pendidikan, komite madrasah, dewan madrasah maupun majelis madrasah yang dibentuk berdasarkan musyawarah demokratis oleh stakeholder pendidikan.¹²⁹

Dalam UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, khususnya dalam Pasal 56 ayat (3) juga menyebutkan bahwa: Komite madrasah/madrasah, sebagai lembaga mandiri, dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan.

Kemudian dalam Undang-Undang No.25 Tahun 2000 Tentang Program Pembangunan Nasional (ProPeNas) menyatakan bahwa komite madrasah adalah suatu badan mandiri yang bersifat independen dan bersumber dari prakarsa masyarakat sebagai wadah penampung aspirasi, gagasan, dan ide masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan baik pada jalur madrasah maupun luar madrasah.

Lebih jauh lagi, bahwa kehadiran komite ditengah-tengah madrasah dimaksudkan untuk menciptakan, mengembangkan, dan meningkatkan keterlibatan masyarakat khususnya orang tua peserta didik dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah. Komite madrasah dan madrasah memiliki kemandirian masing-masing tetapi sebagai mitra yang harus saling bekerja sama. Arikunto

¹²⁹ Rusman, *Manajemen Kurikulum*, (Bandung: Raja Grafindo Persada, 2008), hal. 212.

mengungkapkan bahwa komite madrasah dibentuk dengan maksud agar ada suatu organisasi masyarakat madrasah yang konsen, komit, dan mempunyai loyalitas serta peduli terhadap peningkatan kualitas madrasah.¹³⁰ Organisasi yang dibentuk ini dapat dikembangkan secara khas dan berakar dari budaya, demografis, ekologis, nilai kesepakatan, serta kepercayaan yang dibangun sesuai potensi masyarakat setempat.

Misbah mengungkapkan bahwa tujuan pembentukan komite madrasah dibentuk dengan maksud agar ada suatu organisasi masyarakat madrasah yang konsen, komit dan mempunyai loyalitas serta peduli terhadap peningkatan kualitas madrasah.¹³¹ Selain itu juga tujuan lain dari pembentukan komite madrasah menurut Sri Wardiah dkk adalah bertujuan untuk meningkatkan tanggung jawab dan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan.¹³²

Komite Madrasah yang dibangun di manapun adanya harus merupakan pengembangan kekayaan filosofis masyarakat secara kolektif. Hal ini mengandung pengertian bahwa Komite Madrasah harus mengembangkan konsep yang berorientasi pada pengguna (*client model*) dalam istilah ekonomi adalah pelanggan (*customer*) berbagai kewenangan (*power sharing and advocacy model*) dan kemitraan (*partnership model*) yang difokuskan pada peningkatan mutu pelayanan pendidikan.

Pengembangan konsep yang berorientasi kepada pelanggan (*customer*) menekankan pada komite madrasah agar secara konsisten melakukan suatu perbaikan yang berkelanjutan untuk mencapai kebutuhan dan kepuasan

¹³⁰ Suharsimi Arikunto, *Tips Sakti Membangun Organisasi Sekolah*, (Yogyakarta: Diva Press, 2010), hal. 119.

¹³¹ M. Misbah. *Peran dan Fungsi Komite Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, STAIN, Purwokerto, (Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan, Vol. 14 No.14, 2009), hal. 68.

¹³² Sri Wardiah, Murniati, Djailani.. *Strategi Komite Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. (Universitas Syiah Kuala. Jurnal Administrasi Pendidikan. ISSN 23020156. Vol 3. Nomor 2, 2015), hal.7.

pengguna/pelanggan. Dibentuknya komite madrasah pasti mempunyai tujuan yang jelas. Adapun tujuan dibentuknya komite madrasah adalah:

- a. Mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di satuan pendidikan.
- b. Meningkatkan tanggung jawab dan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan.
- c. Menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di satuan pendidikan.¹³³

Tujuan dari komite madrasah berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 014/U/2002 Tanggal 2 April 2002, adalah: Pertama, Mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di satuan pendidikan. Kedua, Meningkatkan tanggung jawab dan peran masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan. Ketiga, Menciptakan suasana dan kondisi transparan, dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di satuan pendidikan. Rusman juga mengungkapkan bahwa komite madrasah bertujuan untuk mewadahi dan menjalankan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan disatuan pendidikan dan meningkatkan tanggung jawab dan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan serta menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel dan demokratis.¹³⁴

Pada dasarnya posisi komite madrasah berada di tengah-tengah antara orang tua murid, masyarakat setempat dan kalangan swasta di satu pihak dengan

¹³³ Sri Renani Pantjasturi dkk. 2008. *Komite Sekolah; Sejarah dan Prospeknya di Masa Depan*, (Yogyakarta: Hikayat Publishing, 2008), hal. 81.

¹³⁴ Rusman, *Manajemen Kurikulum*, (Bandung: Raja Grafindo Persada, 2008), hal. 212.

pihak madrasah sebagai institusi, kepala madrasah, dan pemerintah daerah di pihak lain. Komite madrasah diharapkan dapat menjembatani kepentingan keduanya. Berdasarkan hasil analisis peneliti, dapat diambil kesimpulan bahwa komite madrasah bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan di madrasah dengan melibatkan masyarakat. Keikutsertaanya bersifat kompleks, meliputi pendanaan dan keikutsertaan dalam pelaksanaan manajemen madrasah.

Komite madrasah juga merupakan badan yang bersifat mandiri, tidak mempunyai hubungan hirarkis dengan madrasah maupun lembaga pemerintah lainnya hal ini secara tegas dinyatakan Anggaran Dasar Komite madrasah Bab IV pasal 4 ayat 1 dan 2, berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 014/U/2002 Tanggal 2 April 2002, yang mengatakan bahwa Komite madrasah bersifat:

1. Independen dilandasi prinsip kemandirian organisasi dengan etika serta hubungan kerja sama dengan berbagai pihak yang mengarah kepada tujuan perbaikan kualitas pendidikan di madrasah.
2. Tidak terikat kepada kepentingan dan keuntungan baik pribadi maupun golongan seperti Partai Politik, Mazhab Keagamaan, dan sebagainya.

Sifat Komite madrasah yang demikian itu, sebenarnya menunjukkan jati diri madrasah dan masyarakat yang memiliki kemerdekaan dalam menyelenggarakan fungsinya masing-masing, tetapi saling berkontribusi dan membuka diri, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan semua pihak yang berkepentingan secara adil, tanpa mengabaikan tujuan pendidikan secara universal dan institusional. Masyarakat tidak mungkin dijauhkan dari madrasah, karena masyarakatlah yang menghidupkan madrasah dan karena masyarakatlah madrasah itu ada dan eksis, walau harus diakui bahwa masyarakatlah yang akan mendapat keuntungan cukup besar dengan memanfaatkan jenjang dan jenis madrasah sesuai kebutuhannya, dalam mempersiapkan kehidupan masa depannya. Dalam kaitan

ini, hubungan madrasah dan masyarakat bersifat simbiotik, yaitu saling menguntungkan dan ketergantungan.

2. Temuan Kedua

Temuan kedua ini dapat dipahami mengenai aspek atau permasalahan-permasalahan yang dikomunikasi Kepala Madrasah dengan Komite Madrasah. Hampir semua permasalahan yang berhubungan dengan madrasah selalu dikomunikasikan dengan pihak komite. Kebijakan ini diambil agar program yang dibuat dapat dipertanggungjawabkan secara bersama-sama oleh pihak madrasah maupun orang tua peserta didik.

Kepala madrasah tidak hanya sekedar sebagai kepala yang selalu menonjolkan kekuasaannya saja, akan tetapi lebih menanamkan fungsi dan peranannya sebagai pemimpin. Kepala madrasah mampu menjadi contoh bagi para tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di madrasahnyanya.¹³⁵ Sebagai pimpinan madrasah, kepala MIN 2 Kota Gunungsitoli cenderung melaksanakan tindakan yang selalu menyerap aspirasi bawahannya dan masukan dari komite. Kerja sama kepala madrasah dengan komite melalui komunikasi dan peran aktif, memang diperlukan dalam menggerakkan program madrasah. Hal ini memungkinkan agar dapat menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang timbul dalam pelaksanaan kegiatan di MIN 2 Kota Gunungsitoli. Permasalahan yang muncul akan dicari solusinya secara bersama dengan cara berdiskusi dalam bentuk pertemuan yang telah terjadwal ataupun tidak antara kepala madrasah, guru, dan komite.

Fenomena adanya kerjasama yang baik antara kepala madrasah dengan komite ini menunjukkan bahwa keduanya memahami secara baik akan tugas dan fungsi dari masing-masing. Partisipasi masyarakat dalam manajemen madrasah

¹³⁵ Ahmad Husin Siregar, Amiruddin Siahaan, *Pola Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MTs Islamiyah Batang Kuis Dusun Meriah Kecamatan Batang Kuis, Kabupaten Deli Serdang*. Jurnal Hijri Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah UIN-Sumatera Utara, Vol. 5, No. 2, Juli- Desember, 2016, hal. 37.

dimaksudkan sebagai upaya meningkatkan kualitas pelayanan dan hasil pendidikan di madrasah. Ukuran partisipasi masyarakat menurut Fattah (2004:114) diukur dengan keikutsertaan masyarakat menanggung biaya madrasah baik yang masuk kategori bantuan pembangunan yang populer dengan istilah Dana Sumbangan Pendidikan (DSP) maupun iuran bulanan peserta didik. Partisipasi ini menurut Uphoff selanjutnya dikembangkan kepada: (1) partisipasi dalam mengambil kebijakan dan keputusan, (2) partisipasi dalam melaksanakan, (3) partisipasi dalam keuntungan, dan (3) partisipasi dalam mengevaluasi.¹³⁶

Dengan diterbitkannya Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 014/U/2002 Tanggal 2 April 2002 dengan sendirinya Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan (BP3) dinyatakan tidak berlaku. Sebagai penggantinya pada tingkat satuan pendidikan dibentuklah komite madrasah. Komite madrasah adalah badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di Satuan Pendidikan baik pada pendidikan pramadrasah, jalur pendidikan madrasah maupun jalur pendidikan luar madrasah. Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN) No. 20 tahun 2003 Pasal 56 Ayat 3 juga memberikan ketegasan yang sama bahwa komite madrasah adalah lembaga mandiri, dibentuk dan berperan dalam meningkatkan mutu pelayanan dengan memberikan pertimbangan, arah dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan.

Mengenai peran komite madrasah secara rinci berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 014/U/2002 yakni:

Pertama, pemberi pertimbangan (*advisory agency*) dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di satuan pendidikan.

¹³⁶ N. Uphoff, *Local Institutional Development: An Analytical Sourcebook With Cases*. (Rural Development Committee Cornell University: Cornell, Kumaria Press, 1997), hal.7.

Kedua, pendukung (*supporting agency*) baik yang berwujud finansial, pemikiran maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan.

Ketiga, pengontrol (*controlling agency*) dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan.

Keempat, mediator antara pemerintah (*eksekutif*) dan dengan masyarakat di satuan pendidikan.

Menurut Ruyah komite madrasah merupakan suatu badan yang bersifat mandiri dan tidak mempunyai hubungan hierarkis dengan lembaga pemerintahan.¹³⁷ Komite Madrasah menurut Misbah sebagai suatu wadah masyarakat dalam berpartisipasi terhadap peningkatan mutu pelayanan dan hasil pendidikan di madrasah, keberadaannya sudah semestinya bertumpu pada landasan tersebut. Oleh karena itu, pembentukannya harus memperhatikan pembagian peran sesuai posisi dan otonomi yang ada.¹³⁸ Sementara itu, Sidi mengungkapkan bahwa komite madrasah juga dapat memberikan masukan penilaian untuk pengembangan pelaksanaan pendidikan, baik intrakurikuler maupun ekstra kurikuler, dan pelaksanaan manajemen madrasah yang meliputi sarana prasarana, kepala madrasah, pendidik, peserta didik, dan karyawan, serta memberikan penghargaan kepada peserta didik berprestasi serta memberikan masukan bagi pembahasan atas usulan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBS).¹³⁹

Panduan Manajemen Berbasis Madrasah (Direktorat Jendral Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, 2006) tugas dan fungsi komite madrasah antara

¹³⁷ Ruyah, *Komite Sekolah: Sejarah dan Prospeknya di Masa Depan*, (Yogyakarta: Hikayat Publishing, 2011), hal. 73.

¹³⁸ M. Misbah, *Peran dan Fungsi Komite Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, STAIN, Purwokerto, (Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan, Vol. 14 No.14, 2009), hal.76.

¹³⁹ Indra Djati Sidi. *Menuju Masyarakat Belajar*, (Jakarta: Paramadina dan Logos, Jakarta, 2001), hal.135.

lain mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, mendorong orang tua dan masyarakat terhadap berpartisipasi dalam pendidikan guna mendukung peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan, dan menggalang masyarakat dalam rangka pembiayaan penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan.

Sudjanto menyatakan bahwa fungsi komite madrasah yaitu:

Pertama, mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.

Kedua, melakukan kerja sama dengan masyarakat (perorangan /organisasi/dunia usaha/dunia industri) dan pemerintah berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.

Ketiga, menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan, dan berbagai kebutuhan pendidikan yang diajukan oleh masyarakat.

Keempat, memberikan masukan, pertimbangan, dan rekomendasi kepada satuan pendidikan mengenai: Kebijakan dan program pendidikan, Rencana Anggaran Pendidikan dan Belanja Madrasah (RAPBS), Kriteria kinerja satuan pendidikan, Kriteria tenaga pendidikan, Kriteria fasilitas pendidikan, dan hal-hal lain yang terkait dengan pendidikan.

Kelima, mendorong orang tua dan masyarakat berpartisipasi dalam pendidikan guna mendukung peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan.

Keenam, menggalang dana masyarakat dalam rangka pembiayaan penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan.

Ketujuh, melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kebijakan, program, penyelenggaraan, dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan.¹⁴⁰

Jika demikian dapat ditegaskan bahwa adanya kerjasama yang baik antara kepala madrasah dengan komite madrasah dapat dimaknai sebagai bentuk

¹⁴⁰ Bedjo Sujanto, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, (Jakarta : Segung Seto, 2007), hal. 63.

aktualisasi dari peran dan fungsi komite madrasah yakni sebagai lembaga yang di bentuk untuk mendorong perhatian masyarakat agar semakin meningkat dalam kerjasama terhadap perkembangan penyelenggaraan pendidikan serta sebagai perantara untuk memberi dan menerima masukan atau pertimbangan kepada satuan pendidikan dengan melibatkan partisipasi aktif dari orangtua dan masyarakat. Komite Madrasah juga berperan sebagai penggalang dana masyarakat serta melakukan evaluasi maupun pengawasan terhadap segala kegiatan yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan dalam satuan pendidikan.

3. Temuan Ketiga

Temuan ketiga yaitu media komunikasi yang digunakan kepala madrasah dengan komite madrasah untuk meningkatkan kinerja guru di MIN 2 Kota Gunungsitoli. Komunikasi yang dibangun melalui media yang baik dan lancar, tentunya sangat berpengaruh besar terhadap kemajuan kerjasama antara pihak madrasah dengan guru dan komite dalam hal peningkatan kualitas peserta didik dan kinerja guru. Media komunikasi yang dipergunakan oleh kepala madrasah dengan komite di MIN 2 Kota Gunungsitoli untuk membicarakan persoalan yang perlu didiskusikan berupa HP, *sharing*, dan juga melalui surat-menyurat.

Dilihat dari media yang digunakan, komunikasi yang dilakukan oleh kepala madrasah merupakan komunikasi dua arah. Artinya seorang komunikator mengirim pesan kepada komunikan dengan memperhatikan hubungan timbal balik.¹⁴¹ Komunikasi dua arah atau *two ways communication* ialah proses komunikasi di mana terjadi timbal balik (*feedback*) atau tanggapan saat pesan dikirim oleh sumber atau pemberi pesan ke yang menerima pesan. Jenis komunikasi ini kebalikannya dengan komunikasi satu arah, di mana kedua pihak

¹⁴¹ Iswandi Syahputra, *Komunikasi Profetik*, Cet. 1, (Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2007), hal. 34.

berperanan aktif sama-sama berkaitan dan memberi tanggapan pada pesan yang dikirim keduanya.

Komunikasi dua arah banyak ditemukan pada prakek komunikasi interpersonal atau antar individu atau komunikasi kelompok. Bila disaksikan sepintas dan secara garis besar, komunikasi dua arah kemungkinan dapat dipandang bentuk komunikasi yang bagus karena memungkinkannya kedua pihak memberi pandangan atau minimum responnya pada pesan yang dikatakan.

Dibandingkan komunikasi satu arah yang kemungkinan terlihat nampak diktator dan tidak adil untuk semua pihak yang ada pada proses komunikasi, komunikasi dua arah memang memberi semakin banyak pilihan untuk timbulnya pembicaraan dan ulasan selanjutnya tentang pesan atau topik yang didiskusikan.

Jika ingin berkomunikasi secara langsung, biasanya *handphone* merupakan alat yang paling mudah terutama untuk masa sekarang ini. Selain itu, *sharing* antara kepala, guru, dan komite juga sering dilakukan, karena komunikasi secara langsung akan lebih mengoptimalkan maksud dan tujuan dari sebuah perencanaan kegiatan atau pun dalam menyelesaikan permasalahan. Sedangkan surat sebagai sarana komunikasi banyak memberikan bantuan kepada madrasah untuk mensosialisasikan peraturan dan program yang akan, sedang, dan telah dilaksanakan. Ketiga media tersebut dianggap efektif untuk digunakan dalam berkomunikasi dengan komite dan guru.

Sejauh ini wujud hubungan pihak madrasah dengan komite, dan guru adalah menyalurkan aspirasi masyarakat sehingga madrasah dapat mengoreksi kelemahan dan kekurangan madrasah sehingga secara bersama-sama mencari solusi untuk menyelesaikan masalah tersebut. Media komunikasi merupakan sarana yang digunakan untuk menyebarkan informasi kepada orang lain. Media komunikasi sangat berperan dalam masyarakat, terutama dalam hubungan madrasah dengan masyarakat.

4. Temuan Keempat

Temuan keempat mengenai ke-efektifitasan komunikasi Kepala madrasah dengan komite dalam meningkatkan kinerja guru di MIN 2 Kota Gunungsitoli. Komunikasi yang dilakukan kepala madrasah dengan komite merupakan komunikasi organisasi, yakni komunikasi yang terjadi dalam sebuah lembaga. Kepala madrasah juga melakukan komunikasi secara person/pribadi, sehingga antara pihak madrasah dengan lingkungan mempunyai gagasan yang sama. Dengan begitu, maka terciptalah keharmonisan hubungan kepala madrasah dengan guru dan komite, sehingga dapat meningkatkan kinerja guru guna menghasilkan madrasah yang berkualitas.

Stewart L. Tubbs dan Sylvia Moss dalam Rahmat mengatakan komunikasi yang efektif ditandai dengan adanya pengertian, dapat menggunakan kesenangan, mempengaruhi sikap, meningkatkan hubungan sosial yang baik, dan pada akhirnya akan menimbulkan suatu tindakan. Komunikasi yang efektif dibutuhkan untuk mengetahui tepat tidaknya sasaran proses komunikasi yang dilakukan.¹⁴² Dalam suatu organisasi sepertihalnya madrasah, komunikasi yang efektif memiliki peranan penting yaitu guna untuk meningkatkan produktivitas, mengatasi atau menghindari adanya suatu konflik, membantu mengembangkan potensi setiap karyawan/pegawai, dan membentuk suasana yang kondusif dan professional.

Komunikasi yang efektif berperan penting dalam penyampaian informasi yang harus diketahui oleh setiap unsur madrasah termasuk kepala madrasah dan komite. Informasi tersebut berupa instruksi kerja, target dari organisasi tersebut, peran yang harus dijalankan oleh masing-masing karyawan/pegawai, sampai masalah masalah yang sedang dihadapi oleh masing-masing. Dengan demikian

¹⁴² Rahmat, *Komunikasi Efektif*, (Jakarta: Universitas Indonesia, 2011), hal. 13.

komunikasi yang efektif memiliki peranan penting di madrasah. Dari komunikasi yang efektif akan menciptakan hasil yang selaras dan tercapainya target/visi dan misi dari madrasah.

Komite Madrasah adalah badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan, baik pada pendidikan pra Madrasah, jalur pendidikan Madrasah maupun jalur pendidikan di luar Madrasah.¹⁴³ Kehadiran komite Madrasah di MIN 2 Kota Gunungsitoli ini sudah berfungsi sesuai dengan perannya dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan madrasah. Komunikasi kedua belah pihak ini sangat positif untuk mendukung rencana yang telah dibuat madrasah, termasuk cara meningkatkan kinerja guru. Ruang gerak para guru dan kepala madrasah lebih luas termasuk dalam mengelola administrasi pendidikan di madrasah. Dengan adanya keleluasaan gerak kepala madrasah mengelola madrasah menyebabkan pentingnya komunikasi dengan komite madrasah menjadi besar, sebab keputusan yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan selalu melibatkan semua pihak.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan sebelumnya, maka dapat disimpulkan hasil penelitian ini sebagai berikut:

Pertama, bentuk komunikasi Kepala Madrasah dengan Komite Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Kota Gunungsitoli berupa komunikasi verbal.

Kedua, aspek yang dikomunikasikan Kepala Madrasah dengan Komite meliputi keseluruhan permasalahan yang berhubungan dengan madrasah, dan

¹⁴³ Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor: 044/U/2001

selalu dikomunikasikan dengan pihak komite. Kebijakan ini diambil agar program yang dibuat dapat dipertanggungjawabkan secara bersama-sama oleh pihak madrasah maupun orang tua peserta didik.

Ketiga, media komunikasi yang dipergunakan oleh kepala madrasah dengan komite di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Kota Gunungsitoli berupa HP, *sharing*, dan juga melalui surat-menyurat.

Keempat, keefektifan komunikasi Kepala Madrasah dengan komite dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Kota Gunungsitoli tergambar melalaui keharmonisan hubungan Kepala Madrasah dengan Guru dan Komite, dengan cara ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru guna menghasilkan guru-guru madrasah yang berkualitas.

B. Saran-Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan hasil penelitian maka disarankan :

Pertama, kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Kota Gunungsitoli diharapkan mampu mengefektifkan komunikasinya dengan seluruh warga madrasah, baik komite maupun guru yang pada gilirannya dapat mendorong peningkatan kinerja dan kualitas lulusan madrasah untuk masa-masa yang akan datang.

Kedua, kepada pengurus komite maupun guru dapat meningkatkan komitmen dan disiplin kerja dalam penyelenggaraan tugas dan fungsinya untuk masa-masa yang akan datang. Komitmen dan disiplin kerja yang ditunjukkan komite madrasah, maupun guru diharapkan akan meningkatkan kinerja dan kualitas lulusan untuk masa yang akan datang.

Ketiga, peneliti menyadari banyak keterbatasan dalam penelitian ini, baik ditinjau dari penentuan fokus penelitian, waktu pengumpulan data, keterbatasan dalam teknik pengumpulan data, penganalisaan data, dan keterbatasan dalam membuat konstruksi penelitian maka diharapkan adanya penelitian selanjutnya yang lebih mengembangkan dan memperdalam kajian dalam latar situs penelitian lain.

Daftar Pustaka

Alquran al-Karim

Al-Baydhâwî, Imâm, *Anwâr al-Tanzîl wa Asrâr al-Ta'wîl*, Juz 2, 5, (Bayrût: Dâr Ihyâ' al-Turrâts al-'Arabî, 1418 H).

Al-Jazâ'irî, Abu Bakr Jâbir, *Aysar al-Tafâsîr li Kalâm al-'Alî al-Kabîr*, Juz 1, 3, (Madînah: Maktabah al-'Ulûm wa al-Hukm, 2003).

Alkalali, Asad M., *Kamus Indonesia Arab*, (Jakarta: Bulan Bintang, 1987).

Al-Marâghî, Ahmad Mushthafa, *Tafsîr al-Marâghî*, Juz 7, 15, 26, (Bayrût: Dâr al-Kutub al-'Ilmiah, 2006).

Alpedi, *Membangun Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Dilengkapi dengan Hasil Penelitian Pada para Guru Bersertifikasi di Kota Serang*. (Yogyakarta: Budi Utama, 2017).

Arikunto, Suharsimi, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1998).

Arikunto, Suharsimi, *Tips Sakti Membangun Organisasi Sekolah*, (Yogyakarta: Diva Press, 2010).

Armstrong and Angelo Baron, *Performance Management*, (British Library: 1998).

Arnold, Hugh J. and Daniel C. Feldman, *Organizational Behavior*, (New York: Mcs. Graw-Hill Company, 1996).

Azizy, Qodri, *Pendidikan (Agama) Untuk Membangaun Etika Sosial*, (Semarang: Aneka Ilmu, 2002).

Bafadal, Ibrahim, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003).

Cangara, Hafied, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011).

Colquitt, Jason A. dkk, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Work Place*, (New Jersey New York: Mc Graw-Hill, 2009).

Daft, Richard L., *Management*, (Chicago: The Dryden Press, 1988).

Danim, Sudarwan, *Menjadi Komunitas Pembelajar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003).

- Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Buku I, (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, 2002).
- Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah*, Buku I, (Depdiknas, 2001).
- Fatimah, dkk, *Komunikasi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMA Negeri 1 Geumpang Kabupaten Pidie*, Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Volume 3, No. 4, November 2015.
- Fattah, Nanang, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Andira, 2000), hal. 8.
- Fiske, Edward B., *Desentralisasi Pengajaran, Politik dan Konsensus*, (Jakarta: Grasindo, 1998).
- Hadiyanto, *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidika di Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004).
- Hamka, *Tafsir al-Azhar*, Juz XV, (Jakarta: Panjimas, 2003).
- Harahap, Sahrin, “Revitalisasi Ilmu-ilmu Keislaman dalam Kehidupan Kontemporer”, dalam Jurnal *Analytica Islamica*, Vol. 2, No. 1, 2013.
- Wawancara dengan Kepala MIN 2 Kota Gunungsitoli.
- Wawancara dengan Ketua Komite MIN 2 Kota Gunugsitoli.
- Henderson dkk, *Values At Work*, (New Zealand: Herper Collins Publisher, 2003).
- Huberman, A.M. & Miles, M.B. “Data Management and Analysis Methods”. In Denzin N.K. and Lincoln Y.S. (eds). (1994), *Handbook of Qualitative Research*, (New Delhi: Sage Publications, 1994).
- Ibnu Katsîr, *Tafsîr al-Qur’ân al-‘Azhîm*, Juz 4, (Bayrût: Dâr Thayyibah, 1999).
- Ihsan, Fuad, *Dasar-dasar Kependidikan Komponen MKDK*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003).
- Ilmu Ilmiah*, blogspot.com/feeds/posts/default?orderby, diakses pada tanggal 24 November 2021.
- Jalal, Fasli dan Dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*, (Yogyakarta: Adicita, 2001).

- John M. Ivancevich, Andrew D. Silgyl, Jr., dan Marce J. Wallace, Jr., *Organizational Behavior and Performance*, (California: Goodyear Publishing Company Inc, 1977).
- John R. Schermerhorn, Jr., et al, *Managing Organizational Behavior*, (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994).
- Jurnal el-Harakah, *Wacana Kependidikan, Keagamaan, dan Kebudayaan*, (Malang: Fakultas Tarbiyah UIN- Malang).
- Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor: 044/U/2001
- Koran Republika, <https://www.republika.co.id/berita>, 02 January 2022.
- Kunandar, *Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP dan Sukses dalam Sertifikasi Guru)*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009).
- Kurniawati, Nia Rd. Kania, *Komunikasi Antar Pribadi, Konsep dan Teori Dasar* (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2014).
- Lincoln, YS. and EG. Guba, *Naturalistic Inquiry*, (New Delhi: Sage Publication, 1985)
- Misbah, M., *Peran dan Fungsi Komite Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, STAIN, Purwokerto, (Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan, Vol. 14 No.14, 2009).
- Muhammad Irhamdi: <https://journal.uinmataram.ac.id/index.php/> komunike /article.
- Muhammad, Arni, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005).
- Muhtadi, Asef Saiful, “Komunikasi Lintas Agama: Mencari Solusi Konflik Agama”, dalam *Conference Proceeding ICONIMAD 2019 International Conference on Islam in Malay World IX, Krabi, Thailand*.
- Muhtar dan Erna Widodo, *Konstruksi ke Arah Penelitian Deskriptif*, (Yogyakarta: Avyrouz, 2000).
- Mulyana, Deddy, *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007).
- Mulyasa, E., *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Rosdakarya, 2002).

- Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003).
- Newstrom, John W., *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, (USA: Mc Graw Hill Companies Inc, 2007).
- P. Juni, Donni dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2014).
- Pantjasturi, Sri Renani, dkk., *Komite Sekolah; Sejarah dan Prospeknya di Masa Depan*, (Yogyakarta: Hikayat Publishing, 2008).
- Rahmat, *Komunikasi Efektif*, (Jakarta: Universitas Indonesia, 2011).
- Robbins, Stephen P., *Essential of Organizational Behavior*, (New Jersey: Prentice-Hall Inc, 2000).
- Rothwell, William J. dkk., *Human Performance Improvement; Building Practitioner Competence*, (Texas: Gulf Publishing Company, 2000).
- Roudhonah, *Ilmu Komunikasi*, (Jakarta: UIN Press, 2007).
- Rugyah, *Komite Sekolah: Sejarah dan Prospeknya di Masa Depan*, (Yogyakarta: Hikayat Publishing, 2011).
- Rusman, *Manajemen Kurikulum*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009).
- S. Danim, *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*, (Bandung: Alfabeta, 2010).
- Shihab, M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian al-Qur'an*, Volume 2, 3, 7, 8, 14, (Jakarta: Lentera Hati, 2002).
- Sidi, Indra Djati, *Menuju Masyarakat Belajar*, (Jakarta: Paramadina dan Logos, Jakarta, 2001).
- Siregar, Ahmad Husin, Amiruddin Siahaan, *Pola Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MTs Islamiyah Batang Kuis Dusun Meriah Kecamatan Batang Kuis, Kabupaten Deli Serdang*. Jurnal Hijri Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah UIN-Sumatera Utara, Vol. 5, No. 2, Juli- Desember, 2016.
- Stoner, James A.F dan R. Edward Freeman, *Management*, (New Jersey: Prentice Hall International, Inc., 1992).

- Stuart, Robin– Kotze, *Performance: The Secrets of Successful Behavior*, (Prentice Hall: Great Britain, 2009).
- Sudarman, *Kompetensi Kepala Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002).
- Sujanto, Bedjo, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, (Jakarta : Segung Seto, 2007).
- Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya: Elkaf, 2006).
- Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta; Rajawali Pers, 2013).
- Suryadi, *Kerangka Konseptual Mutu Pendidikan dan Pembinaan Kemampuan Profesional Guru*, (Jakarta: Cardimas Metropole, 2003).
- Sweeney, Paul D. and Dean B. Mc Farlin, *Organizational Behavior: Solution For Management*, (USA: Mc Graw Hill, 2002).
- Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Ciputat: Ciputat Press, 2005).
- Syahputra, Iswandi, *Komunikasi Profetik*, Cet. 1, (Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2007).
- Syarif, Maryadi, *Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Supervisi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru*, *Jurnal Media Akademika*, Vol. 26, No. 1, Januari 2011.
- Thanthawi, Muhammad Sayyid, *al-Tafsir al-Wasith li al-Qur'an al-Karim*, Juz 8, (Kairo: Dar Nahdhah, 1998).
- Thoha, M., *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012).
- Undang-undang RI. No. 20 Tahun 2003, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Depdiknas, 2003), hal. 24.
- Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional, No. 20 Tahun 2003.
- Uphoff, N., *Local Institutional Development: An Analitical Sourcebook With Cases*. (Rural Development Committee Cornell University: Cornell, Kumaria Press, 1997).
- Usman, N., *Manajemen Mutu Kinerja Guru: Konsep, Teori, dan Model*, (Bandung: Ciptamedia Perintis, 2013).

Utami, Silmi Nurul, <https://www.kompas.com/skola/read/2021/08/05/>

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002).

Wahjosumijo, *Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999).

Wardiah, Sri dkk., *Strategi Komite Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. (Universitas Syiah Kuala, Jurnal Administrasi Pendidikan. ISSN 23020156. Vol 3. Nomor 2, 2015).

William B Westher Jr. dan Keith Davis, *Human Resources and Personnel Management*. (New York: McGraw Hill, 1996).

Yudana, Jumari, Md., *Pengaruh Budaya Organisasi, Efikasi Diri dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Mengajar Guru SMK Negeri Kecamatan Denpasar Selatan*, e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Administrasi Pendidikan, Volume 4 Tahun 2013.

Zein, Achyar dan Watni Marpaung (ed), *Perspektif Alquran terhadap Gender dan Etos Kerja*, (Medan: Perdana Publishing, 2017).

Zein, Achyar, *Tafsir Ayat-ayat Puasa: Menelaah Format Hukum Tuhan*, (Medan: Perdana Publishing, 2016).

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

IDENTITAS DIRI

Nama : Arenibi Maruhawa
NIM : 3003194106
Tempat/Tgl Lahir : Sirombu, 15 Juli 1981
Pekerjaan : PNS
Agama : Islam
Alamat : Jl. Kelapa Ujung No.91 A Kelurahan Ilir Kec.Gunungsitoli Kota Gunungsitoli
No Hp : 081264233211
Nama Orang Tua :
Bapak Kandung : Muhammad Warad Maruhawa (Alm)
Ibu Kandung : Yustina Marulafau
Suami : Arsyam Mendrofa, ST, MM
Anak : 1. Aqilah Queenby Mendrofa

Saudara Kandung : 1. Suharto Maruhawa
2. Suriosari Maruhawa
3. Sul Amrin Maruhawa
4. Amna Bley Maruhawa

Email : Arenibi@gmail.com

RIWAYAT PENDIDIKAN

1. SD Inpres Sirombu berijazah Tahun 1993
2. SLTP Negeri 1 Sirombu berijazah Tahun 1996
3. SMA Negeri 1 Sirombu berijazah Tahun 1999
4. S1 Pendidikan Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Berijazah Tahun 2003

RIWAYAT ORGANISASI

1. Bendahara PERTI Tahun 2020-2025
2. Bendahara PC Fatayat Tahun 2021-2026
3. Bendahara Lembaga Perekonomian PC NU Kota Gunungsitoli tahun 2020-2025

RIWAYAT BEKERJA

1. Guru Bantu Sementara pada Kementerian Agama Kab.Nias di SMA Negeri 1 Sirombu Tahun 2004-2006
2. Guru PNS di MIN Gunungsitoli Tahun 2009
3. Guru PNS di MIS Muhammadiyah Gunungsitoli Tahun 2010-2012
4. Guru PNS di MTs Negeri Tahun 2012-2018
5. Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Gunungsitoli Tahun 2018 s/d Sekarang

RIWAYAT KARYA TULIS

Penelitian

1. Tingkat Kesejahteraan Guru Dan Pengaruhnya Terhadap Motivasi Guru Di SD YASPENHAN II Belawan Medan (Skripsi)
2. Komunikasi Kepala Madrasah Dengan Komite Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Kota Gunungsitoli. (Tesis)