

Lembaga Penelitian

**PEMBERDAYAAN MADRASAH (STUDI TENTANG
KEBLIAKAN MAPENDA DEPARTEMEN AGAMA
KABUPATEN SERDANG BEDAGAI DALAM PENINGKATAN
KUALITAS PENDIDIKAN MADRASAH SWASTA)**

PENELITI

**Rusydi Ananda, S.Ag M.Pd
Drs. Ruslam, MA
Sapri, S.Ag, MA**



**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN
MASYARAKAT (LP2M)
UNIVERSITAS ISLAM NEGRI
SUMATERA UTARA
MEDAN
2016**

Laporan Penelitian:

**PEMBERDAYAAN MADRASAH (STUDI TENTANG
KEBIJAKAN MAPENDA DEPARTEMEN AGAMA
KABUPATEN SERDANG BEDAGAI DALAM PENINGKATAN
KUALITAS PENDIDIKAN MADRASAH SWASTA)**

PENELITI

**Rusydi Ananda, S.Ag M.Pd
Drs. Rustam, MA
Sapri, S.Ag, MA**



**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN
MASYARAKAT (LP2M)
UNIVERSITAS ISLAM NEGRI
SUMATERA UTARA
MEDAN
2016**

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, penulis ucapkan karena penelitian ini telah rampung peneliti lakukan. Shalawat dan salam penulis sampaikan kepada Nabi Muhammad saw, semoga kelak kita semua mendapat syafaatnya. Amin.

Penelitian ini tentu banyak menemukan hambatan dan halangan dalam penelusuran berbagai sumber buku bacaan yang dianggap sebagai buku premier, namun karena keseriusan yang sangat dalam dari lubuk hati yang paling dalam, sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dalam waktu yang sangat relative panjang dari waktu yang telah ditentukan.

Semoga penelitian yang sangat sederhana ini mengenai **Pemberdayaan Madrasah (Studi Tentang Kebijakan Mapenda Departemen Agama Kabupaten Serdang Bedagai Dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan Madrasah Swasta)**. Dan semoga penelitian ini bermanfaat, bagi para peneliti yang lain yang tertarik dengan judul penelitian ini.

Akhirnya, terlepas dari kekurangan dan kelebihan penelitian ini, penulis harapan semoga penelitian ini dapat berguna bagi para pembaca dan penulis sendiri.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Dasar Teori	7
B. Kajian Pengantar Penelitian	23
C. Kerangka Berpikir	28

Medan, 1 Desember 2016

BAB III METODE PENELITIAN

A. Proses dan Metode Penelitian	30
B. Latar Penelitian	33
C. Prosedur Pemilihan Informan	33
D. Teknik Pengumpulan Data	38
E. Teknik Analisis Data	38
F. Teknik Penjabaran Keabsahan Data	44

Rusydi Ananda, S.Ag M.Pd

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak.....	i
Kata Pengantar.....	iii
Daftar Isi.....	v
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Penelitian.....	5
C. Pertanyaan Penelitian.....	5
D. Tujuan Penelitian.....	5
E. Manfaat Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Dasar Teoretis	7
B. Kajian Penelitian Terdahulu.....	25
C. Kerangka Konseptual.....	25
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan dan Metode Penelitian.....	30
B. Latar Penelitian.....	31
C. Prosedur Pemilihan Informan.....	33
D. Teknik Pengumpulan Data.....	35
E. Teknik Analisis Data.....	36
F. Teknik Penjaminan Keabsahan Data.....	39 45

DAFTAR ISI

Halaman

1 Abstrak

ii Kata Pengantar

v Daftar Isi

BAB I PENDAHULUAN

1 A. Latar Belakang Masalah

2 B. Fokus Penelitian

2 C. Pertanyaan Penelitian

2 D. Tujuan Penelitian

6 E. Manfaat Penelitian

BAB II KAJIAN PUSTAKA

7 A. Dasar Teoritis

22 B. Kajian Penelitian Terdahulu

22 C. Kerangka Konseptual

BAB III METODE PENELITIAN

30 A. Pendekatan dan Metode Penelitian

31 B. Latar Penelitian

32 C. Metode Pengambilan Informan

32 D. Teknik Pengumpulan Data

36 E. Teknik Analisis Data

39-42 F. Teknik Pengujian Keabsahan Data

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan Umum..... 41

B. Temuan Khusus..... 76

C. Pembahasan Hasil Penelitian..... 104

BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Simpulan..... 121

B. Implikasi..... 122

C. Saran-Saran..... 124

Daftar Bacaan..... 126

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Keberadaan Pendidikan Islam di Indonesia merupakan sub sistem dari pendidikan nasional. Sistem pendidikan nasional adalah keseluruhan komponen yang saling terkait secara terpadu untuk mencapai tujuan pendidikan nasional (Pasal 1 UU no. 20 tentang Sistem Pendidikan Nasional tahun 2003). Tentu saja, setiap lembaga pendidikan Islam baik madrasah, pesantren atau sekolah-sekolah agama dan perguruan tinggi agama Islam (PTAI) memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan pendidikan nasional. Lebih-lebih keberadaan madrasah harus tetap menjadi pilar utama dalam menciptakan sumber daya manusia (SDM) muslim sejati yang memahami, menghayati dan mengamalkan ajaran Islam dalam segala aspek kehidupan disamping penguasaan ilmu pengetahuan modern.

Peran yang dijalankan setiap jalur, jenjang dan jenis lembaga pendidikan adalah dalam rangka mencapai fungsi dan tujuan pendidikan nasional. Sebagaimana dinyatakan dalam pasal 3 UU No. 20 Tahun 2003 bahwa; pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Telah diakui bersama persoalan mutu pendidikan memang belum mengembirakan sejak beberapa dekade belakangan ini. Persoalan di atas masih juga diperparah dengan pengelolaan pendidikan kita yang belum efisien, demokratis, berkeadilan, serta partisipatif. Hal ini terjadi sebagai akibat pengelolaan pendidikan yang terlalu birokratis, sehingga pengelolaan pendidikan yang otonom dan profesional pada tingkat pemerintah daerah dan satuan pendidikan belum terwujud.

Sejak UU No. 22 tahun 1999 tentang pemerintahan daerah diberlakukan, terjadi perubahan paradigma dalam pengelolaan pemerintahan dari yang bersifat sentralistik ke desentralistik. Ini tentu memberi harapan baru bagi daerah dan satuan pendidikan untuk dapat memberikan pelayanan pendidikan yang optimal dan bermutu pada masyarakat.

Madrasah merupakan bagian dari partisipasi negara dan juga masyarakat (umat Islam) terhadap pencerdasan kehidupan bangsa yang juga perlu mendapat perhatian, karena otonomi yang ada menjadi kekuatan bagi kemajuan lembaga pendidikan Islam. Keberadaan madrasah semakin perlu dioptimalkan peran dan aktivitas pendidikan sebagai wahana pengembangan sumber daya manusia (SDM) bangsa Indonesia di bawah payung sistem pendidikan nasional. Madrasah difungsikan sebagai suatu lembaga yang dipergunakan untuk pengintegrasian ilmu agama dan tempat mempelajari pengetahuan dan ketrampilan hidup. Persoalannya adalah bahwa apa, bagaimana dan mengapa majelis pendidikan daerah (MAPENDA) membuat kebijakan peningkatan mutu dalam rangka pemberdayaan madrasah.

Selama pembentukannya Mapenda diharapkan telah menjalankan berbagai peran dan fungsinya meskipun tak jarang belum begitu optimal.

Situasi ini berdasarkan pengamatan dilapangan diketahui bahwa tidak jarang Mapenda hanya melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya hanya pada hal-hal tertentu saja semisal realisasi dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) maupun pengrekrutan guru honor.

Terlepas dari hal-hal yang diuraikan di atas, sesungguhnya kehadiran Mapenda sebagai bagian dari sistem pendidikan di madrasah, memberi peluang yang signifikan bagi peningkatan mutu madrasah. Mapenda memiliki peran, fungsi dan tujuan yang sesuai dengan pencapaian tujuan madrasah yaitu meningkatnya proses pendidikan dan pembelajaran sehingga memungkinkan peserta didik tumbuh dan berkembang untuk dapat menyesuaikan diri dengan potensi yang dimilikinya.

Jika ditelaah peran, fungsi dan tujuan Mapenda, dapat dikatakan kehadirannya adalah untuk meningkatkan kinerja madrasah. Kinerja madrasah yang dimaksud disini adalah, hal-hal yang terkait dengan pelaksanaan fungsi madrasah secara menyeluruh, yaitu bagaimana setiap madrasah dapat melaksanakan pendidikan dan pembelajaran dengan melibatkan seluruh personil madrasah sehingga proses pendidikan, pengajaran, bimbingan dan pelatihan berlangsung sebagaimana mestinya.

Upaya untuk melaksanakan pemberdayaan madrasah, sebagai salah satu bentuk kinerja madrasah, tidaklah menjadi tanggung jawab madrasah itu semata, tetapi ia dapat melaksanakannya secara bersama-sama dengan bantuan dan pembinaan dari Mapenda. Karenanya Mapenda memiliki kewajiban memberdayakan madrasah sebagai bentuk wujud fungsinya terhadap peningkatan mutu pendidikan. Dengan demikian, perlu adanya bantuan yang bersifat konkrit dari Mapenda dalam meningkatkan mutu

madrasah dalam rangka mencapai tujuan pendidikan nasional secara umum, khususnya pendidikan agama. Bantuan yang bersifat konkrit dari Mapenda dalam kerangka memberdayakan madrasah akan muncul manakala Mapenda mampu melakukan pemberdayaan madrasah guna mencapai tujuan pendidikan sebagaimana dimaksud.

Secara sederhana pemberdayaan dalam ruang lingkup manajemen dapat diartikan sebagai cara yang amat praktis dan produktif untuk mendapatkan yang terbaik. Dalam konteks Mapenda, pemberdayaan dimaksudkan sebagai pelibatan Mapenda untuk secara bersama-sama mewujudkan pencapaian tujuan pendidikan di madrasah.

Pada sisi yang lain, pemberdayaan yang dilakukan Mapenda juga dimaksudkan sebagai bagian dari upaya mendudukkan kembali secara proporsional tujuan, peran dan fungsi Mapenda sehingga memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan mutu dan kinerja madrasah. Disamping berupaya menghilangkan kesalahpahaman dan kekeliruan dalam memposisikan Mapenda dalam sistem pendidikan agama. Hal ini menjadikan dasar utama mengapa penelitian ini memfokuskan telaah kepada pemberdayaan madrasah yang dilakukan Mapenda, khususnya pada madrasah swasta.

Telaah dan penelusuran dilakukan di madrasah swasta di Kabupaten Serdang Bedagai yang meliputi lembaga madrasah mulai dari tingkat Raudhatul Athfal sampai Madrasah Aliyah dianggap representatif untuk mengetahui bagaimana upaya yang dilakukan oleh Mapenda Serdang Bedagai dalam memberdayakan madrasah swasta.

B. Fokus Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada upaya Mapenda Kabupaten Serdang Bedagai dalam melakukan pemberdayaan madrasah swasta sebagai upaya dalam peningkatan kinerja dan mutu madrasah swasta di Kabupaten Serdang Bedagai.

C. Pertanyaan Penelitian

Atas dasar fokus yang akan dijadikan kajian penelitian ini, maka terdapat pertanyaan-pertanyaan penelitian yang dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana upaya-upaya pemberdayaan yang dilakukan Mapenda Kabupaten Serdang Bedagai dalam meningkatkan kinerja dan mutu madrasah swasta?
2. Apa saja tantangan dan hambatan yang dihadapi Mapenda Kabupaten Serdang Bedagai dalam melaksanakan tujuan, peran dan fungsinya di dalam memberdayakan madrasah swasta ?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian di atas, maka tujuan penelitian ini ialah untuk mengungkapkan:

1. Upaya-upaya pemberdayaan yang dilakukan Mapenda Kabupaten Serdang Bedagai dalam meningkatkan kinerja dan mutu madrasah swasta.
2. Tantangan dan hambatan yang dihadapi Mapenda Kabupaten Serdang Bedagai dalam melaksanakan tujuan, peran dan fungsinya di dalam memberdayakan madrasah swasta.

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi Mapenda sebagai bahan masukan bagi Mapenda untuk meningkatkan efektivitas tujuan, peran dan fungsinya khususnya dalam melakukan pemberdayaan madrasah.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Dasar Teoretis

1. Pemberdayaan

Istilah pemberdayaan (*empower*) menurut Merriam Webster dalam Priyono dan Pranarka (1996:3) mengandung dua arti. Pengertian pertama adalah *to give power or authority to*, dan pengertian kedua berarti *to give ability to or enable*. Dalam pengertian pertama, diartikan sebagai memberi kekuasaan, mengalihkan kekuatan, atau mendelegasikan otoritas ke pihak lain. Sedangkan, dalam pengertian kedua, diartikan sebagai upaya untuk memberi kemampuan atau keberdayaan. Dengan demikian, pemberdayaan merupakan aktivitas yang disengaja untuk mencapai suatu tujuan.

Pemberdayaan berarti menghilangkan batasan birokratis yang mengkotak-kotakkan orang dan membuat mereka menggunakan seefektif mungkin keterampilan, pengalaman, energi dan ambisinya (Bennis dan Mische, dalam Sedarmayanti, 2003:60). Menurut Nisjar (1995:11) pemberdayaan organisasi dapat dilakukan melalui pendelegasian wewenang (pemberian wewenang, sehingga diharapkan organisasi lebih fleksibel, efektif, inovatif, kreatif, etos kerja tinggi, yang pada akhirnya produktivitas organisasi menjadi meningkat. Menurut Stewart (1994:6) : "*Empowerment is, quite simply, a highly practical and productive way to get the best from yourself and your staff*". Pemberdayaan merupakan sebuah cara yang praktis dan produktif untuk memperoleh hal-hal yang terbaik dari diri kita dan anggota lainnya.

Pemberdayaan dalam ruang lingkup manajemen dapat diartikan sebagai “cara yang amat praktis dan produktif untuk mendapatkan yang terbaik ” (Aileen Mitchel Stewart, 1998). Dengan pemberdayaan ini maka keuntungan yang diperoleh antara lain waktu, mutu, komitmen, gagasan, dan sebagainya.

Surono (2000) juga menyebutkan bahwa pemberdayaan yang dilakukan akan memunculkan kecakapan baru yang meliputi:

Pertama, Membuat mampu (*enabling*) dimana segala sumber daya yang diperlukan dapat diberdayakan secara penuh. Sumber-sumber daya itu mencakup waktu, personel, uang dan sebagainya yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kedua, Memperlancar (*facilitating*) dalam kaitan ini kepala sekolah dituntut untuk meniadakan halangan, rintangan dan penundaan yang menghalangi pekerjaan sebaik-baiknya. Secara organisasional biasanya halangan dan rintangan tersebut berupa sistem dan prosedur. Hal ini bisa dimengerti mengingat sistem dan prosedur merupakan salah satu alat manajemen untuk melakukan pengendalian. Dengan demikian memperlancar berarti memperhatikan apa yang perlu dilakukan oleh orang yang diberdayakan, lalu menyediakan jalan selampang mungkin. Untuk itu diperlukan komunikasi, sehingga akan terjadi saling tukar informasi antara kepala madrasah dengan komite yang diberdayakan.

Ketiga, Berkonsultasi (*consultating*), dalam kaitan ini yang diberdayakan tidak saja berkaitan dengan kegiatan sehari-hari melainkan juga menyangkut masalah-masalah strategis. Konsultasi tersebut tidak terbatas hanya pada pendapat dan gagasan saja. Bisa juga dengan

menyediakan kotak saran. Melalui upaya ini diharapkan akan saling mengisi kekurangan masing-masing pihak.

Keempat, Kerjasama (collaborating) dimana Mapenda, lembaga pendidikan dan stakeholder pendidikan hendaknya melakukan kerjasama dari setiap program pemberdayaan. Hanya dengan kerjasama bebas, terbuka, dan penuh, seluruh kekayaan, kecakapan dan pengetahuan dalam organisasi dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan organisasi. Kerjasama juga merupakan ujian akhir yang akan membuktikan tidak hanya seberapa besar kecakapan manajer dalam pemberdayaan, melainkan juga seberapa kuat kemampuan melaksanakannya secara penuh. Namun hal itu tidak berarti manajer tidak mampu memulai perubahan strategis, sebab untuk itu diperlukan dukungan dari berbagai pihak, khususnya mereka yang diberdayakan. Justru melalui kerjasama dapat membantu memastikan perubahan yang strategis yang dipikirkan secara lebih matang. Hal itu berarti bahwa kerjasama merupakan kecakapan yang berkembang melalui praktek.

Kelima, Membimbing (mentoring) merupakan tahap kegiatan pemberdayaan dan sekaligus merupakan teknik manajemen. Bertambahnya kematangan dan pengalaman akan sampai kepada kesadaran untuk mencapai lebih banyak dan memperluas pengaruh melalui kerjasama dengan orang lain. Mapenda diharapkan suka menularkan apa yang dipelajari dari pada menerapkan pengetahuan secara langsung sehingga dapat mencapai lebih banyak dengan cara ini dari pada mengerjakannya sendiri. Proses ini disebut membimbing, yaitu bertindak sebagai teladan dan pelatih bagi komite yang diberdayakan. *Keenam, Mendukung (supporting)* manajer yang baik mengetahui perlunya mendukung orang yang diberdayakan dan membantu

mereka untuk mandiri. Dampak nyata pemberdayaan baru muncul bila para manajer melihat bahwa peran utama mereka adalah memberi dukungan yang tepat. Untuk itu diperlukan upaya memimpin dari belakang yang mengarahkan pada kemandirian mereka yang diberdayakan.

2. Strategi Pemberdayaan

Mapenda sebagai lembaga yang terdapat di dalam tata kerja Departemen Agama memiliki wewenang dan bertanggung jawab dalam memberikan dukungan sehingga proses penyelenggaraan madrasah berjalan dalam mencapai tujuannya. Dalam kaitan ini, madrasah perlu diberdayakan, sehingga pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran di madrasah dapat berjalan efektif. Hal ini perlu dilakukan, agar madrasah, khususnya madrasah swasta terbantu dan madrasah dapat melaksanakan amanahnya.

Pemberdayaan yang dilakukan Mapenda dilakukan bukan hanya untuk kepentingan Mapenda saja, tetapi dilakukan untuk mengefektifkan fungsi, peran dan tujuannya sehingga berimplikasi kepada peningkatan kinerjanya dalam mendukung mutu dan kinerja madrasah. Mutu dan kinerja madrasah inilah yang harus dibantu Mapenda sehingga setiap madrasah dapat melaksanakan programnya.

Upaya pemberdayaan yang dilakukan Mapenda melalui proses pemberdayaan dapat dilakukan dengan merubah sistem yang ada dalam Mapenda itu sendiri. Umpamanya dengan mengembalikan aturan yang terkait dengan syarat dibentuknya Mapenda di setiap Departemen Agama. Mengembalikan ke aturan semula tentang pembentukan Mapenda adalah upaya pemberdayaan Madrasah dalam mendukung mutu dan kinerja madrasah. Pemberdayaan pada tahap ini dapat dimulai secara bertahap dan

sesuai dengan aturan yang ada, seperti: (1) rekrutmen staf Mapenda, (2) kelayakan personil yang direkrut, (3) kemampuan menyusun program, (4) pemahaman terhadap sistem madrasah, (5) kemampuan mengidentifikasi masalah-masalah yang terkait dengan madrasah, (6) memahami konsep dasar lahirnya Mapenda dan lain sebagainya.

Melalui upaya-upaya yang bersifat sistematis, pemberdayaan yang dilakukan melalui proses pemberdayaan dapat dilakukan untuk memaksimalkan peran Mapenda dalam mendukung mutu dan kinerja madrasah, sehingga memungkinkan setiap madrasah mencapai tujuan madrasah itu secara ideal. Upaya pemberdayaan merupakan suatu keharusan untuk mengembalikan peran, fungsi dan tujuan Mapenda sehingga Mapenda dapat berkinerja lebih baik.

Untuk melahirkan kegiatan pemberdayaan yang dilakukan Mapenda maka sebelumnya terdapat beberapa proses yang dilakukan yaitu:

1. Penentuan kebijakan
2. Pelaksanaan kebijakan

Kebijakan (*policy*) menurut asal kata adalah diturunkan dari bahasa Yunani yaitu *Polis* yang artinya kota (*City*). Dapat ditambahkan bahwa kebijakan mengacu kepada cara-cara dari semua bagian pemerintahan mengarahkan untuk mengelola kegiatan mereka. Monahan dan Hengest (1982) menjelaskan bahwa kebijakan berkenaan dengan gagasan pengaturan organisasi dan merupakan pola formal yang sama-sama diterima pemerintah/lembaga sehingga dengan hal itu mereka mengejar tujuannya. Nichols (1977) menyatakan: kebijakan adalah suatu keputusan yang dipikirkan secara matang dan hati-hati oleh pengambil keputusan puncak dan

bukan kegiatan-kegiatan berulang dan rutin yang terprogram atau terkait dengan aturan-aturan keputusan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Klein dan Murphy (1973) bahwa: kebijakan berarti seperangkat tujuan-tujuan, prinsip-prinsip serta peraturan-peraturan yang membimbing sesuatu organisasi, kebijakan dengan demikian mencakup keseluruhan petunjuk organisasi.

Setidaknya terdapat ada dua alur pendapat mengenai kebijakan ini yaitu, pendapat *pertama* menegaskan bahwa kebijakan adalah hasil keputusan manajemen puncak yang dibuat hati-hati. Pendapat *kedua* menjelaskan bahwa kebijakan yang melahirkan keputusan pada intinya berupa tujuan-tujuan, prinsip dan aturan-aturan yang mengarahkan organisasi dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan pendapat di atas dapatlah disimpulkan bahwa kebijakan adalah hasil dari pengambilan keputusan oleh manajemen puncak baik berupa tujuan, prinsip maupun aturan yang berkaitan dengan hal-hal strategis untuk mengarahkan para manajer personil dalam menentukan masa depan organisasi. Itu berarti, keputusan yang disebut kebijakan adalah keputusan strategis. Suatu keputusan strategis yang ditetapkan sebelumnya untuk menjadi patokan dasar bagi pelaksanaan manajemen.

Hakikat kebijakan adalah berupa keputusan yang substansinya adalah tujuan, prinsip dan aturan-aturan, maka format kebijakan biasanya dicatat dan dituliskan untuk dipedomani oleh pimpinan, staf dan personil organisasi, serta interaksinya dengan lingkungan eksternal. Dijelaskan oleh Haner (1976) bahwa kebijakan adalah ungkapan verbal atau tertulis atau etrsirat dari prinsip-prinsip dan aturan-aturan yang ditetapkan oleh pimpinan

manajerial sebagai garis besar dan batas-batas pemikiran dan tindakan dari sesuatu organisasi.

Berkaitan dengan masalah ini, Pongtuluran (1995) menyatakan kebijakan dipandang sebagai: (1) pedoman untuk bertindak, (2) pembatas prilaku, (3) bantuan bagi pengambil keputusan. Begitu pentingnya keberadaan kebijakan dalam suatu organisasi, karena dijadikan sebagai pedoman prilaku dalam berbagai aktivitas strategis untuk mencapai tujuan organisasi.

Disimpulkan bahwa kebijakan dibuat untuk menjadi pedoman dalam bertindak, mengarahkan kegiatan dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, kebijakan merupakan garis umum bagi pengambilan keputusan pada semua jenjang organisasi.

Kebijakan adalah produk pengambilan keputusan, atau sebagai keputusan strategis maka jenjang kebijakan dihubungkan dengan jenjang manajemen, yaitu:

a. Manajemen Puncak

Kebijakan yang disusun oleh jenjang ini berasal dari hampir semua sumber. Kebijakan di sini mempunyai kepentingan yang tinggi, ketegasan yang tinggi dan kekhususan yang rendah. Kecenderungan kebijakan demikian bersifat umum dan utamanya memiliki wawasan untuk eksternal yang berhubungan dengan fungsi keuangan, hubungan masyarakat dan penelitian. Manajemen puncak biasanya mempunyai kaitan erat terhadap keperluan jangka panjang dan jangka menengah.

b. Manajemen Menengah

Kebijakan yang ditetapkan jenjang ini cenderung mengikuti perintah atau referensi dari manajemen puncak atau manajemen menengah. Sumbernya dapat berasal dari budaya, sejarah atau pendahulunya. Kebijakan manajemen menengah biasanya lebih penting dan tegas daripada kebijakan manajemen operasi, tetapi lebih kurang penting dan tegas daripada manajemen puncak, lebih khusus dari manajemen puncak, tetapi lebih kurang spesifik daripada manajemen operasi. Manajemen menengah lebih memperhatikan jangka waktu menengah dan pendek dengan tetap sesuai dengan kebijakan jangka panjang.

c. Manajemen operasi

Kebijakan yang ditetapkan jenjang ini biasanya untuk berlaku untuk kegiatan operasi dan bidang fungsi semua organisasi. Kebijakan operasi berasal dari jenjang bawah, sebab itu kurang tegas dan penting, tetapi lebih khusus daripada kebijakan yang lebih tinggi. Cakupannya terkait dengan dimensi internal sehingga kegiatan peduli terhadap fungsi personil dan produksi.

Mengacu kepada pendapat di atas disimpulkan bahwa jenjang kebijakan adalah saling mendukung pencapaian tujuan, karena fungsinya mengarahkan kegiatan yang akan dilaksanakan semua personil organisasi. Itu artinya, kebijakan manajemen puncak dijabarkan oleh kebijakan manajemen menengah dan seterusnya kebijakan manajemen menengah dijabarkan oleh manajemen operasi dalam kegiatan keseharian personil organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Pendekatan dalam perumusan kebijakan dalam prakteknya ada tiga pendekatan yang sering digunakan para manajer. Tiga pendekatan yang

dimaksud adalah: (1) pendekatan analisis yaitu suatu proses membuat kebijakan yang disadarkan kepada pengambilan keputusan tentang masalah dan beberapa pilihan kebijakan alternatif atas dasar hasil analisis, (2) pendekatan politik yaitu pembuatan kebijakan atas dasar pengambilan keputusan tentang pilihan kebijakan dengan pengaruh kekuasaan, tekanan dan kendali pihak lain, dan (3) pendekatan analisis dan politik yaitu pendekatan ini digunakan untuk mengatasi kelemahan yang ada pada pendekatan analisis dan pendekatan politik.

Berkaitan dengan model kebijakan, Dohr dan Islamy (1988) menjelaskan 7 (tujuh) model kebijakan yaitu:

- a. Model rasional murni, yaitu model yang mengembangkan kebijakan secara rasional.
- b. Model ekonomi, yaitu model yang mengembangkan kebijakan berdasarkan pertimbangan ekonomis.
- c. Model keputusan berurutan, yaitu kebijakan yang mendasari pengambilan keputusan atas dasar beberapa kebijakan alternatif yang diperoleh dari eksperimen.
- d. Model inkremental, yaitu model yang menggunakan pendekatan pengambil kebijakan atas dasar perubahan sedikit demi sedikit.
- e. Model memuaskan, yaitu model yang mendasarkan keputusan atas dasar kebijakan alternatif yang paling memuaskan tanpa menilai kritis alternatif lain.
- f. Model ekstra rasional, yaitu model yang mendasarkan pengambilan kebijakan atas dasar dan pertimbangan sangat rasional.

g. Model optimal, yaitu model yang mendasarkan pengambilan keputusan atas dasar gabungan berbagai metode secara terpadu untuk menghasilkan kebijakan yang optimal dan dapat diterima oleh semua pihak.

Berdasarkan pendapat di atas, model kebijakan adalah suatu bentuk kebijakan yang diambil atas beberapa pertimbangan, baik dari pertimbangan, tujuan, strategi maupun keperluan lingkungan eksternal. Hal yang penting ditegaskan bahwa model tersebut di atas masing-masing memiliki keunggulan dan kelemahan.

Madrasah adalah suatu sistem sosial yang diatur dan diarahkan oleh sistem pemerintahan. Di Indonesia, sistem yang berlaku di Madrasah merupakan sub sistem pendidikan nasional. Karena itu, keberadaan madrasah adalah sebagai lembaga yang menyelenggarakan kebijakan pendidikan nasional, atau kebijakan pendidikan kota/kabupaten dalam spektrum kekuasaan dan kewenangan kepala madrasah.

Suatu kebijakan madrasah tentu saja dibuat untuk memajukan madrasah sesuai tuntutan keperluan warga madrasah atau masyarakat luas. Ditegaskan oleh Duke dan Canady (1991) bahwa: "sebuah kebijakan sangat penting bagi kehidupan siswa dan para guru, karena berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran dalam rangka peningkatan efektivitas sekolah dan prestasi belajar, tak terkecuali tenaga administrasi dan anggota komite sekolah terkait dengan suatu kebijakan".

Dijelaskan Newton dan Tarrant (1992) bahwa: "apabila kebijakan direncanakan, interaksi menjadi rumit dengan banyak tipe manusia yang secara potensial bermacam-macam latar belakang dan kemampuan

diperlukan untuk memberikan kontribusi. Secara khusus, pembuatan kebijakan adalah suatu elemen penting dalam hubungan sekolah dengan masyarakat yang dilayaninya". Jadi kebijakan madrasah adalah kerjasama dan keputusan oleh individu atau keinginan kelompok dengan kewenangan yang sah oleh komite madrasah, kepala madrasah, pengawas, tenaga administrasi dan tanggung jawab bagi kontrak negosiasi. Biasanya kebijakan madrasah dituliskan dan dibagikan kepada personil madrasah untuk memperjuangkannya melalui berbagai kegiatan madrasah.

Memperhatikan hal di atas, maka kepada madrasah menduduki peran yang penting dalam mengembangkan dan mengelola seluruh sumber daya (manusia dan alam) yang dapat mendukung keunggulan sistem sebuah madrasah, di samping itu diperlukan juga kepedulian MAPENDA terhadap pemberdayaan madrasah. Setidaknya dari hasil penelitian terhadap sekolah di Inggris sebagaimana dilaporkan Duke dan Canady (1991) ada beberapa fokus kebijakan sekolah yaitu: (1) melibatkan staf dalam pengambilan keputusan, (2) kurikulum, (3) imbalan dan hukuman, (4) keterlibatan orang tua, (5) peluang bagi pelajar dan (6) iklim sekolah.

Berdasarkan pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa implementasi kebijakan dalam peningkatan mutu madrasah yang dilaksanakan oleh Mapenda dapat terkait dengan pengembangan kurikulum, kesiswaan, tenaga kependidikan, fasilitas dan evaluasi.

3. Mapenda Dalam Konteks Otonomi Pendidikan

Otonomi pendidikan merujuk pendapat Tilaar (1999) yaitu: *pertama*; menata kembali sistem pendidikan nasional yang sentralistik menuju kepada

suatu sistem yang memberikan kesempatan luas kepada inisiatif masyarakat. Pada masa lalu akibat tekanan sistem kekuasaan, terdapat kecenderungan kuat menyamaratakan pendidikan di seluruh daerah. Otonomi pendidikan berarti pula demokratisasi sistem pendidikan yang berarti mengembalikan hak dan kewajiban masyarakat untuk mengurus pendidikannya. *Kedua*, otonomi pendidikan bukan berarti melepaskan segala ikatan untuk membangun negara kesatuan Indonesia. Otonomi pendidikan justru berarti untuk memperkuat dasar dasar pendidikan pada tingkat *grass-root* untuk membentuk suatu masyarakat Indonesia yang bersatu berdasarkan kebhinekaan masyarakat kita. Makna otonomi pendidikan dalam kerangka ini ialah pendidikan dikembalikan kepada *the stake holders* ialah masyarakat itu sendiri. Pendidikan harus otonom sehingga masyarakat secara langsung bertanggung jawab atas keberadaan dan proses pendidikan yang dimiliki.

Dalam otonomi daerah, maka terjadi otonomi pendidikan dimana perubahan itu berarti pula tugas Departemen Pendidikan Nasional lebih sempit dan terfokus dengan harapan pelaksanaannya dapat lebih serius dan mudah. Pemerintah (pusat) dalam hal ini lebih memfokuskan pada pendidikan pada tingkat nasional, sementara pendidikan di daerah dapat menjadi urusan pemerintah dan masyarakat di daerah. Singkatnya, perubahan perubahan tersebut menunjukkan adanya semangat desentralisasi/otonomi daerah dan efisiensi birokrasi pemerintah. Persiapan bagi dunia pendidikan yang sejalan dengan perubahan perubahan tersebut adalah merencanakan suatu sistem pendidikan nasional yang komprehensif yang didalamnya mengandung kurikulum, standarisasi pendidikan, otonomi pendidikan dan evaluasi yang mencerminkan semangat otonomi daerah.

Beberapa persiapan tersebut menurut E.Mulyasa (2000) adalah sebagai berikut:

1. Koordinasi harus dimulai dari tahap perencanaan awal
2. Hal pertama yang harus diperhatikan dalam koordinasi adalah menciptakan iklim yang kondusif bagi kepentingan bersama
3. Koordinasi merupakan proses yang terus menerus dan berkesinambungan
4. Koordinasi merupakan pertemuan pertemuan bersama untuk mencapai tujuan
5. Perbedaan pendapat harus diakui sebagai pengayaan dan harus dikemukakan secara terbuka dan diselidiki dalam kaitannya dengan situasi secara keseluruhan

Sisi lain yang harus dilihat dalam perubahan tersebut adalah keseriusan pemerintah dalam melaksanakan debirokratisasi (perampingan birokrasi). Perampingan birokrasi tersebut dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi birokrasi.

Hal nyata yang dapat dirasakan oleh Mapenda ketika diberi ruang gerak untuk melaksanakan pendidikan secara otonom. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi sesuai dengan kondisi setempat, madrasah dapat lebih memberdayakan tenaga kependidikan guru agar lebih berkonsentrasi pada tugas utamanya mengajar.

Otonomi pendidikan yang didasarkan pada paradigma perubahan peran antara pusat dan daerah harus disambut dengan kesiapan dan kemampuan masyarakat untuk turut serta berpartisipasi dalam mengelola

pemerintahan, termasuk didalamnya pendidikan. Tentang perubahan peran ini Chan dan Sam (2005) pernah menjelaskan bahwa dalam paradigma baru ini, masyarakat yang selama ini pasif terhadap pendidikan, ditantang untuk lebih aktif bahkan proaktif sebagai penanggung jawab pendidikan. Tanggung jawab ini tidak hanya sekedar memberikan sumbangan untuk pembangunan gedung sekolah dan membayar uang sekolah, tetapi yang lebih penting masyarakat diharapkan turut serta menentukan jenis pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, termasuk dalam hal ini adalah turut bertanggung jawab dalam meningkatkan mutu pendidikan dan memikirkan kesejahteraan tenaga pendidik agar dapat memberikan pendidikan yang bermutu kepada peserta didik.

Untuk itu lembaga pendidikan tentu harus merespon secara adaptif, melakukan sinergis terhadap berbagai konsekuensi dari otonomi pendidikan. Baik dalam hal pengembangan program kurikulum pembelajaran, penataan kelembagaan, pengawasan terhadap proses pembelajaran, sampai pada pengawasan akan mutu dan kualitas yang dihasilkan. Otonomi memberi tantangan baru sekaligus peluang bagi lembaga pendidikan yang memiliki visi dan orientasi jelas terhadap masa depan pendidikan, yakni kesiapan menghadapi tantangan itu lembaga dimasa depan.

Menurut Orlosky dkk (1984) desentralisasi pendidikan memiliki kesatuan atau wujud yang lebih kecil, yang dikenal dengan manajemen berbasis sekolah, dimana keputusan keputusan tentang anggaran keuangan dibuat. Manajemen berbasis sekolah sebagai satu model pengelolaan madrasah merupakan suatu strategi pengelolaan madrasah dimana wewenang pengambilan keputusan berada di madrasah. Sementara itu

Oswald menyebutkan bahwa manajemen berbasis sekolah adalah desentralisasi wewenang pengambilan keputusan ke tingkat madrasah. Jadi desentralisasi wewenang ini meliputi desentralisasi pengelolaan anggaran madrasah, kurikulum, keputusan tentang personil/pegawai madrasah (kepala madrasah), guru dan staff administrasi, termasuk penjaga madrasah). Dalam hal ini, maka indikasi dari desentralisasi kewenangan adalah dalam bidang keuangan, pembelajaran, dan kepegawaian.

Bila perubahan terjadi pada lembaga pendidikan, maka kepemimpinan harus mampu mengadaptasi berbagai persoalan yang berkaitan dengan perubahan tersebut. Menurut Judit R.Gordon seorang pemimpin harus memperhatikan tiga faktor utama yakni; 1) perhatian terhadap bawahan, ini artinya bahwa seorang pemimpin harus memperhatikan atau peduli terhadap keahlian, pengalaman, kemampuan, pengetahuan tentang tugasnya, tingkat hierarkis dan karakteristik psikologis bawahannya; 2) perhatian terhadap atasan, artinya bahwa seorang pemimpin yang mencerminkan derajat pelaksanaan pengaruhnya ataupun kesamaan sikap dan perilakunya pada orang-orang yang di atasnya; 3) perhatian terhadap tugas, dalam hal ini mencerminkan derajat urgensi waktu yang dimiliki, bahaya fisik, rata-rata kesalahan yang diizinkan, derajat otonomi, luas bidang pekerjaan, dan derajat kekaburan pelaksanaan tugas.

Dengan demikian terjadi hubungan simbiotik (saling menguntungkan) apabila otonomi terlaksana dalam lembaga pendidikan dengan profesionalisme kepemimpinan Mapenda. Tentang hal ini dapat disimpulkan karakteristik otonomi lembaga pendidikan yakni; 1) efektifitas proses pendidikan; 2) tumbuhnya kepemimpinan sekolah yang kuat; 3)

pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif; 4) budaya mutu; 5) teamwork yang kompak, cerdas dan dinamis; 6) kemandirian; 7) partisipasi warga sekolah dan masyarakat; 8) transparansi manajemen; 9) kemauan untuk berubah; 10) evaluasi dan perbaikan berkelanjutan; 11) tanggap terhadap kebutuhan; dan 12) akuntabilitas.

Konsekuensi dari otonomi pendidikan adalah perubahan manajemen pendidikan, manajemen pendidikan sangat ditopang kondisi organisasi yang baik serta adanya sistem kepemimpinan yang kuat. Kepemimpinan yang bagaimana yang dapat mendukung dan mengembangkan lembaga pendidikan kearah yang lebih baik, mampu menghadapi otonomi pendidikan? Tentu kepemimpinan yang memiliki berbagai identitas dari profesionalisme, berwibawa sampai pada komitmen yang kuat.

Dalam konteks otonomi pendidikan inilah, maka kajian tentang perilaku dan peran Mapenda sangat penting, ini artinya bahwa apa yang dilakukan oleh Mapenda sangat besar artinya bagi pelaksanaan otonomi pendidikan. Hampir dapat disimpulkan bahwa otonomi pendidikan di suatu lembaga pendidikan seperti madrasah selain tergantung pada perilaku dan peran kepala madrasah yang memimpinya dan juga pembinaan yang dilakukan Mapenda.

4. Kinerja Manajerial Madrasah

Secara manajerial, manajemen madrasah adalah meliputi beberapa hal berikut ini, yaitu: (1) manajemen kurikulum dan program pengajaran, (2) manajemen tenaga kependidikan, (3) manajemen kesiswaan, (4) manajemen

keuangan dan pembiayaan, (5) manajemen sarana dan prasaranan pendidikan, (6) manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat, dan (7) manajemen layanan khusus (E. Mulyasa, 2003).

Kinerja manajerial madrasah berdasarkan pemenuhan terhadap komponen-komponen setiap persekolahan, dapat diukur keberhasilannya jika seluruh item dalam setiap komponen itu berjalan sebagaimana mestinya. Komponen-komponen yang meliputi (1) manajemen kurikulum dan program pengajaran, (2) manajemen tenaga kependidikan, (3) manajemen kesiswaan, (4) manajemen keuangan dan pembiayaan, (5) manajemen sarana dan prasaranan pendidikan, (6) manajemen hubungan madrasah dengan masyarakat, dan (7) manajemen layanan khusus, dapat dicapai secara terukur jika seluruh personil madrasah dilibatkan.

Kehadiran komite madrasah adalah wujud dan upaya semakin dekatnya madrasah dengan masyarakat penggunaanya, dengan dekatnya masyarakat dengan madrasah, memungkinkan bagi keduanya untuk secara bersama-sama melakukan telaah terhadap kebutuhan madrasah, dan masyarakat dapat memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya dalam mendukung berbagai program sekolah. Masyarakat yang pada umumnya adalah orang tua peserta didik, akan merasa bertanggung jawab terhadap kemajuan sekolah, dan akan memberikan sesuatu yang terbaik bagi peningkatan mutu sekolah secara menyeluruh.

Menurut Siahaan (AIRasyidin, 2006:206) bahwa memperkecil jarak antara madrasah dengan orangtua siswa sebagai pelanggan pendidikan merupakan salah satu bagian untuk memberdayakan sekolah sebagai bagian dari sistem manajemen persekolahan. Perlunya jarak yang dekat antara

madrasah dengan masyarakat, antara madrasah dengan lapangan kerja, antara madrasah dengan keinginan siswa, akan menjadikan madrasah mampu menangkap apa sebenarnya yang diinginkan oleh masyarakat terhadap madrasah sebagai lembaga pendidikan.

Mutu madrasah patut diduga akan meningkat jika madrasah memiliki komite madrasah yang dapat menyerap kepentingan madrasah secara utuh. Mutu madrasah yang sesuai dengan kepentingan pengguna jasanya, merupakan kebutuhan yang sangat diharapkan masyarakat itu. Madrasah yang bermutu tentu saja memiliki beberapa komponen yang harus dipenuhinya, komponen-komponen itu harus ada dan terselenggara berdasarkan kebutuhan madrasah dan terpenuhi secara maksimal dan nyata dilaksanakan dalam proses rutinitas manajerial setiap madrasah.

Salah satu standar sekolah bermutu ialah jika madrasah itu memiliki komponen-komponen yang juga bermutu. Menurut Bafadal (2003:21) komponen-komponen madrasah yang bermutu meliputi: (1) kegiatan belajar mengajar, (2) manajemen, (3) buku dan sarana belajar, (4) fisik sekolah, (5) partisipasi masyarakat.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat dikatakan bahwa komponen-komponen yang dapat menjadikan madrasah bermutu terdiri dari 5 (lima) komponen. Salah satu komponen itu adalah partisipasi masyarakat, dalam kaitan ini yang dimaksud dengan masyarakat adalah masyarakat yang secara langsung terlibat dalam sistem penyelenggaraan madrasah. Pada saat ini, masyarakat yang terlibat langsung itu adalah masyarakat yang berada pada wadah organisasi madrasah, dan telah menjadi bagian dari sistem madrasah.

Oleh karenanya, dapat dikatakan bahwa madrasah akan utuh dikatakan sebagai lembaga pendidikan, jika memiliki komite madrasah yang berfungsi, berperan dan bertujuan sesuai dengan dibentuknya madrasah di lembaga pendidikan.

B. Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian Ande Jatnika (2003), berjudul Pemberdayaan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Kabupaten Majalengka, menunjukkan bahwa faktor utama keberhasilan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah adalah adanya dukungan dan kesadaran yang mendalam dari mereka yang ditunjuk dan diangkat sebagai anggota Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah, untuk mencurahkan waktu, pikiran dan juga pengorbanan dana.

Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah akan berhasil dengan baik, jika memiliki kemampuan mengadakan lobby dengan pihak manapun dalam memenuhi apa yang diperlukan sekolah. Kesimpulan penelitian Jatnika tersebut menunjukkan bahwa, tanpa adanya pengorbanan dari anggota Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah dalam membantu sekolah, maka Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah, tidak lebih tidak hanyalah sebagai kelengkapan dari organisasi sekolah secara administratif yang tidak berdaya dan memberdayakan sekolah itu.

C. Kerangka Konseptual

Sebagai bagian dari sistem pendidikan, Mapenda adalah lembaga yang konsens dalam pemberdayaan madrasah. Mapenda memfasilitasi pemberdayaan madrasah dengan menyiapkan waktu, pikiran bahkan dana

untuk dapat memberikan kontribusi bagi pertumbuhan dan perkembangan madrasah.

Kehadiran institusi Mapenda secara ideal pada dasarnya membina dan memberdayakan madrasah dalam menyelenggarakan pendidikan. Sebab Mapenda memiliki tujuan, peran dan fungsi yang memungkinkan madrasah lebih terfokus kepada upaya proses pendidikan dan pembelajaran. Pembinaan dan pemberdayaan yang dilakukan Mapenda adalah untuk mempermudah terciptanya proses pendidikan dan pembelajaran menjadi lebih efektif dan efisien. Oleh karena, dengan adanya Mapenda, maka madrasah menjadi lebih dinamis dalam menyelenggarakan pendidikan dan pembelajaran karena madrasah mendapatkan bantuan pembinaan.

Personil Mapenda dalam hal ini, diharapkan terdiri dari mereka-mereka yang memahami proses dan penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran. Para personil Mapenda selayaknyalah mereka yang bukan hanya bisa memberikan bantuan pemikiran, material dan finansial saja, tetapi mereka yang mengerti bahwa madrasah adalah sistem sosial dalam masyarakat yang memerlukan daya dorong untuk dapat memberikan layanan pendidikan secara utuh kepada masyarakat penggunaannya.

Mungkin tidaklah salah untuk mengatakan bahwa masih terdapat pembinaan yang dilakukan Mapenda tidak sesuai dengan kebutuhan madrasah. Keikutsertaan mereka bukan karena kepentingan madrasa, tetapi karena kepentingan yang tidak terkait dengan upaya meningkatkan mutu madrasah dalam mencapai tujuan madrasah dan tujuan pendidikan secara menyeluruh.

Keadaan ini tentu saja memerlukan koreksi yang menyeluruh, sebab jika dibiarkan begitu saja, akan berimplikasi luas terhadap sistem penyelenggaraan madrasah. Seharusnya Mapenda memberikan kontribusi baik kontribusi pemikiran maupun finansial, bukannya menjadi beban bagi madrasah dan ikut mengurangi efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan madrasah.

Secara konseptual, kehadiran Mapenda adalah untuk meningkatkan kinerja manajerial madrasah. Namun demikian, tidaklah jarang personil yang duduk di Mapenda melakukan hal-hal yang tidak sesuai dengan tujuan, peran dan fungsi Mapenda. Hal ini diduga karena kurangnya pemahaman mereka tentang Mapenda dan juga karena tidak terseleksinya personil Mapenda secara baik. Akibatnya, terjadilah hal-hal seperti berikut ini:

1. Terdapat kekeliruan dalam memahami tujuan, peran dan fungsi Mapenda, sehingga personil yang ditunjuk sebagai personil Mapenda tidak berperan efektif sebagaimana seharusnya, dan adanya kecenderungan masyarakat yang menganggap bahwa Mapenda hanya kelengkapan institusi di Departemen Pendidikan Nasional.
2. Terdapat personil Mapenda masih ikut campur dalam hal-hal yang tidak proporsional, umpamanya menentukan kegiatan yang tidak terkait langsung dengan proses pendidikan dan pengajaran, seperti menentukan pengadaan barang yang diperlukan madrasah.
3. Belum kuatnya budaya transparansi dan akuntabilitas organisasi madrasah dalam penggunaan anggaran sehingga memungkinkan Mapenda mencari kelemahan atau celah yang dapat menekan madrasah agar secara

bersama-sama dengan Mapenda melakukan persekongkolan (konspirasi) yang merugikan negara secara finansial.

4. Adanya persekongkolan (konspirasi) yang disengaja antara madrasah dengan Mapenda untuk tujuan-tujuan yang hanya menguntungkan kepentingan mereka, tanpa merasa hal itu sangat merugikan masyarakat dan negara..
5. Belum kuatnya pengawasan yang dilakukan oleh satuan atasan (Departemen Agama) untuk mengefektifkan peran dan fungsi Mapenda dalam membantu penyelenggaraan madrasah.
6. Adanya kecenderungan yang bersifat pasif di kalangan masyarakat, bahwa Mapenda hanya sebagai kelengkapan yang bersifat administratif, dan tidak memiliki peran yang substansial dalam penyelenggaraan madrasah.

Berbagai kekeliruan itu, tentu saja mempengaruhi Mapenda secara menyeluruh. Seharusnya Mapenda menjadi pilar pemberdayaan madrasah, akhirnya menjadi beban dan merusak pencapaian tujuan kinerja madrasah. Jika Mapenda memiliki personil yang dapat menjadi pilar untuk mendukung kinerja madrasah dalam mencapai tujuan madrasah, maka madrasah itu akan memiliki mutu yang sesuai dengan standar madrasah bermutu. Madrasah bermutu ialah madrasah yang memiliki sarana atau komponen-komponen yang secara menyeluruh mempengaruhi secara signifikan pencapaian tujuan sekolah.

Diharapkan Mapenda dapat memberikan jaminan bagi terwujudnya madrasah yang bermutu. Kecenderungan madrasah untuk selalu meningkatkan mutu manajerial dan proses pembelajarannya, adalah

kecenderungan yang harus menjadi budaya dari setiap madrasah, agar pencapaian tujuan pendidikan madrasah secara menyeluruh berhasil secara maksimal dan optimal.

A. Pendekatan dan Metode Penelitian

Penelitian ini yang dilaksanakan ini akan menggunakan pendekatan kualitatif naturalistik. Penggunaan metode ini didasarkan atas pertimbangan bahwa yang hendak dicari dalam penelitian ini adalah data yang akan menggambarkan dan melukiskan realita sosial yang kompleks sedemikian rupa menjadi gejala sosial yang konkrit. Situasi sosial yang diukiskan sampai ada penemuan makna kebijakan MAPENDA dalam pemberdayaan madrasah. Menurut Bogdan dan Taylor dalam Molesong (1989:3) bahwa penelitian kualitatif menghasilkan deskripsi/uraian berupa kata-kata tertulis atau lisan dari perilaku para aktor yang dapat diamati dalam suatu situasi sosial.

Selanjutnya Faizal (1990:16) berpendapat bahwa dalam mempelajari perilaku manusia diperlukan penelitian mendalam sampai ke perilaku intinya (*inner behavior*) secara holistik dan bertitik tolak dari sudut pandang manusia pelakunya.

Aktivitas penelitian kualitatif yang akan dilaksanakan ini memiliki ciri-ciri sebagaimana dikemukakan Bogdan dan Biklen (1992:23) yaitu: (1) latar alamiah sebagai tempat (2) peneliti adalah instrumen kunci, (3) penemuan kualitatif lebih menekankan proses daripada hasil, (4) peneliti dengan pendekatan kualitatif cenderung menganalisis data secara induktif, (5) makna yang dimiliki peneliti yang mendalam tidak didakan mereka merupakan aspek esensial dalam penelitian kualitatif.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Metode Penelitian

Penelitian ini yang dilaksanakan ini akan menggunakan pendekatan kualitatif naturalistik. Penggunaan metode ini didasarkan atas pertimbangan bahwa yang hendak dicari dalam penelitian ini adalah data yang akan menggambarkan dan melukiskan realita sosial yang kompleks sedemikian rupa menjadi gejala sosial yang konkrit. Situasi sosial yang dilukiskan sampai pada penemuan makna kebijakan MAPENDA dalam pemberdayaan madrasah. Menurut Bogdan dan Taylor dalam Moleong (1989:3) bahwa penelitian kualitatif menghasilkan deskripsi/uraian berupa kata-kata tertulis atau lisan dari perilaku para aktor yang dapat diamati dalam suatu situasi sosial.

Selanjutnya Faisal (1990:16) berpendapat bahwa dalam mempelajari perilaku manusia diperlukan penelitian mendalam sampai ke perilaku intinya (*inner behavior*) secara holistik dan bertolak dari sudut pandang manusia pelakunya.

Aktivitas penelitian kualitatif yang akan dilaksanakan ini memiliki ciri-ciri sebagaimana dikemukakan Bogdan dan Biklen (1992:23) yaitu : (1) latar alamiah sebagai sumber data (b) peneliti adalah instrumen kunci, (c) penelitian kualitatif lebih mementingkan proses daripada hasil, (d) peneliti dengan pendekatan kualitatif cenderung menganalisis data secara induktif, (e) makna yang dimiliki pelaku yang mendasari tindakan-tindakan mereka merupakan aspek esensial dalam penelitian kualitatif.

A. Pendekatan dan Metode Penelitian

Penelitian ini yang dilaksanakan ini akan menggunakan pendekatan kualitatif naturalistik. Penggunaan metode ini didasarkan atas pertimbangan bahwa yang hendak dicari dalam penelitian ini adalah data yang akan mengambarkan dan menjelaskan realita sosial yang kompleks serta untuk menjadi gejala sosial yang konkret. Situasi sosial yang diteliti sampai pada penemuan makna kejadian (MAPENDA) dalam pemberdayaan madrasah. Menurut Bogdan dan Taylor dalam Johnson (1983) bahwa penelitian kualitatif menghasilkan deskripsi/analisis tentang kata-kata tertulis atau lisan dari perilaku para aktor yang dapat diuraikan dalam suatu situasi sosial.

Selanjutnya Feistl (1996:16) berpendapat bahwa dalam mempelajari perilaku manusia dipelajari penelitian mendalam sampai ke detail-intinya (inner behavior) secara holistik dan berakar dari suatu budaya masyarakat pelakunya.

Aktivitas penelitian kualitatif yang akan dilaksanakan ini memiliki ciri-ciri sebagaimana dikemukakan Bogdan dan Bikten (1992:37) yaitu : (1) latar alamiah sebagai sumber data (2) peneliti adalah instrumen kunci, (3) penelitian kualitatif lebih menekankan proses daripada hasil, (4) peneliti dengan pendekatan kualitatif cenderung menghasilkan data secara induktif (5) makna yang dimiliki peneliti yang mendeskripsikan tindakan mereka merupakan aspek esensial dalam penelitian kualitatif.

Sampel pada penelitian kualitatif ialah sampel bertujuan (*purposive sample*) yang dimaksudkan untuk menjangkau informasi-informasi dan data-data dari berbagai macam sumber dan bentuknya sehingga dapat dirinci kekhususan yang ada ke dalam ramuan konteks yang unik. Penetapan informan sebagai sampel penelitian didasarkan pada pertimbangan keterlibatan MAPENDA dalam upaya pemberdayaan madrasah.

Pelaku Kasus MAPENDA, Kepala Madrasah, PKM, Pengawas, Guru

B. Latar Penelitian

Situasi penelitian yang dipilih dalam penelitian ini ialah MAPENDA yang mencakup konteks yang luas, melibatkan pelaku yang banyak, waktu yang berbeda, tempat yang berbeda, dan proses yang bervariasi.

Di dalam latar sosial inilah nantinya akan ditemukan berbagai informasi yang bersumber dari subjek penelitian yang diteliti. Penentuan sumber informasi dalam penelitian ini berpegang pada empat parameter yang dikemukakan oleh Huberman dan Miles (1992:38) yaitu : konteks (suasana, keadaan, atau latar), perilaku, dan peristiwa. Untuk memudahkan pemahaman terhadap kompleksitas situasi sosial sebagai sumber informasi, di bawah ini dikelompokkan semua sumber informasi yang ada sebagai berikut:

Arakteristik utama pemilihan narasumber adalah berkembang dan berkelanjutan, senantiasa disesuaikan dan diarahkan untuk mencapai kejelasan (*redundance*) data. Dengan kata lain, pencapaian data akan dihentikan manakala tidak ada lagi variasi data yang muncul ke permukaan atau sistematis saat melakukan pengumpulan dan analisis data.

Tabel 1
Latar Penelitian

Parameter	Situs
Konteks	Ruang perkantoran, ruang belajar, perpustakaan, masjid, lapangan olah raga, kantin.
Pelaku	Kasie MAPENDA, Kepala Madrasah, PKM, Pengawas, Guru dan Siswa
Peristiwa	Kegiatan di ruang perkantoran, kegiatan di ruang belajar, kegiatan di perpustakaan, kegiatan di masjid, kegiatan di lapangan olah raga dan kegiatan di kantin

Nara sumber atau subjek penelitian ini diarahkan pada pencarian data dari MAPENDA, Kepala Madrasah, PKM, Pengawas, Guru dan Siswa. Sedangkan penentuan narasumber bergantung pada unsur-unsur sebelumnya, dipilih menurut kaidah purposif, dalam hal ini peneliti menggunakan pengetahuan khusus atau keahliannya tentang kelompok yang ada untuk dipilih sebagai subjek penelitian yang mewakili populasi.

Karakteristik utama pemilihan narasumber adalah berkembang dan berkelanjutan, senantiasa disesuaikan dan diarahkan untuk mencapai kejenuhan (*redudance*) data. Dengan kata lain, pencapaian data akan dihentikan manakala tidak ada lagi variasi data yang muncul ke permukaan ketika peneliti melakukan pengumpulan dan analisis data.

C. Prosedur Pemilihan Informan

Informan adalah subjek yang diperlukan untuk memperoleh informasi dalam mengungkap kasus-kasus yang diperhatikan. Kasus dalam penelitian ini didefinisikan sebagai fenomena yang terjadi pada suatu waktu dalam lingkup (konteks) penelitian yang menjadi perhatian dan memberikan informasi penting serta diperlukan berkaitan dengan kebijakan MAPENDA.

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, terdapat pada ketiga situs dan mencakup ketiga parameter di atas. 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.

Lincon dan Guba (1985:89) menyatakan: analisis kasus negatif pada penelitian kualitatif identik dengan analisis varians dalam penelitian kuantitatif. Kasus negatif dapat digunakan untuk membuktikan dan mengubah interpretasi dalam proses penelitian kualitatif, untuk mencapai titik jenuh dan kredibilitas penelitian. Kasus negatif dapat memfasilitasi munculnya berbagai model dan menjelaskan variasi-variasi serta pola-pola yang berbeda. Kasus negatif dibutuhkan dalam pengumpulan data untuk menyediakan informasi bagi para pembaca, sebagai sumber bagi pembaca untuk memberikan pertimbangan pada kredibilitas teori.

Konsekuensinya, dalam proses pengambilan sampel, peneliti juga harus mempertimbangkan kasus-kasus negatif. Itu berarti kasus negatif adalah diperlukan dalam penelitian kualitatif untuk memenuhi kriteria kejenuhan dan ketepatan pengumpulan data.

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, 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 dengan membangun kredibilitas penelitian, yang dimulai

sejak pengumpulan data awal, sehingga menambah keyakinan peneliti atas data yang diperoleh.

D. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian kualitatif menggunakan teknik observasi, wawancara mendalam (*in depth interview*), dokumentasi. Pengumpulan data kualitatif menggunakan wawancara yang mendalam (*in depth interview*) baik yang terstruktur maupun yang tidak struktur terhadap para aktor dalam hal ini adalah kasie Mapenda, kepala madrasah, pembantu kepala madrasah (PKM), pengawas, guru dan siswa. Pada mulanya data yang didapat dari informan sesuai dari sudut pandang informan/responden (*emic*), selanjutnya data yang sudah dianalisis berdasarkan dari sudut pandang peneliti (*etic*).

Wawancara terhadap informan sebagai nara sumber data dan informasi dilakukan dengan tujuan penggalian informasi tentang fokus penelitian. Dengan kata lain, keterlibatan yang agak lebih aktif (*moderat*) yaitu dengan mencoba berpartisipasi dan melibatkan serta berusaha mendekati diri dengan para informan. Dengan kata lain untuk mengenal situasi sosial dalam latar.

Wawancara terhadap informan sebagai nara sumber data dan informasi dilakukan dengan tujuan penggalian informasi tentang fokus penelitian. Dengan kata lain, wawancara dilakukan untuk mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian dan lain-lain kebulatan; merekonstruksi kebijakan-kebijakan demikian sebagai yang dialami masa lalu; memproyeksikan kebijakan-

kebijakan sebagai yang telah diharapkan untuk dialami pada masa yang akan datang; memverifikasi, mengubah dan memperluas informasi yang diperoleh dari orang lain baik manusia maupun bukan manusia (*triangulasi*); dan memverifikasi, mengubah dan memperluas konstruksi yang dikembangkan oleh peneliti sebagai pengecekan. Peneliti melakukannya dengan mengemukakan pertanyaan-pertanyaan yang telah terstruktur jika dilakukan secara formal dan pertanyaan tidak terstruktur jika dilakukan tidak secara formal dengan informan sebagai nara sumber data dan informasi.

E. Teknik Analisis Data

Setelah data dan informasi yang diperlukan terkumpul selanjutnya dianalisis dalam rangka menemukan makna temuan. Analisis data ialah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.

Selanjutnya dikemukakan bahwa analisis data merupakan proses yang terus menerus dilakukan. Data atau informasi yang diperoleh dari lokasi penelitian akan dianalisis secara kontiniu setelah dibuat catatan lapangan untuk menemukan tema budaya mengenai kebijakan Mapenda dalam pemberdayaan madrasah.

Analisis data dalam penelitian kualitatif bergerak secara induktif yaitu data/fakta dikategorikan menuju ke tingkat abstraksi yang lebih tinggi, melakukan sintesis dan mengembangkan teori bila diperlukan. Setelah data dikumpulkan dari lokasi penelitian melalui wawancara maka dilakukan

pengelompokan dan pengurangan data yang tidak penting. Setelah itu dilakukan analisis penguraian dan penarikan kesimpulan tentang makna kebijakan mapenda dalam pemberdayaan madrasah.

Analisis data juga dimaksudkan untuk menemukan unsur-unsur atau bagian-bagian yang berisikan kategori yang lebih kecil dari data penelitian. Data yang baru didapat terdiri dari catatan lapangan yang diperoleh melalui observasi, wawancara dan studi dokumen pada sekolah untuk dianalisis dulu agar dapat diketahui maknanya dengan cara menyusun data, menghubungkan data, mereduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi selama dan sesudah pengumpulan data.

Analisis data berlangsung dan dilakukan sepanjang penelitian. Spradley (1980:85) menjelaskan "*In order to discover the cultural pattern of any social situation, you must undertake an intensive analysis of your data before preceeding further*". Karena itu sejak awal penelitian, peneliti sudah memulai pencarian arti pola-pola tingkah laku informan, penjelasan-penjelasan, konfirmasi-konfirmasi yang mungkin terjadi, alur kausal dan mencatat keteraturan. Dalam hal ini teori dapat membantu peneliti dalam mengumpulkan dan menganalisis data.

Untuk itu data yang didapat dari informan 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. 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.

1) Reduksi Data

Setelah data penelitian yang diperlukan dikumpulkan, maka agar tidak bertumpuk-tumpuk dan memudahkan dalam mengelompokkan serta dalam menyimpulkannya perlu dilakukan reduksi data. Reduksi data sebagai suatu proses pemilihan, memfokuskan pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data mentah/kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan.

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 tentang kebijakan mapenda dalam pemberdayaan madrasah.

2) Penyajian Data

Penyajian data dilakukan setelah proses reduksi. Penyajian data merupakan proses pemberian sekumpulan informasi yang sudah disusun yang memungkinkan untuk penarikan 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.

3) Kesimpulan

Data penelitian pada pokoknya berupa kata-kata, tulisan dan tingkah laku sosial para aktor yang terkait dengan kebijakan mapenda dalam pemberdayaan madrasah. Miles dan Huberman menjelaskan bahwa 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 Penjaminan Keabsahan Data

Untuk memperkuat kesahihan data hasil temuan dan keotentikan penelitian, maka peneliti mengacu kepada penggunaan standar keabsahan data yang terdiri dari: (1) keterpercayaan (*credibility*), (2) keteralihan (*transferability*), (3) dapat dipercayai (*dependability*), (4) dikonfirmasi (*confirmability*).

1. Kredibilitas (*credibility*)

Adapun usaha untuk membuat lebih terpercaya (*credible*) proses, interpretasi dan temuan dalam penelitian ini yaitu dengan cara: (a) keterikatan yang lama peneliti dengan yang diteliti yaitu dilaksanakan dengan tidak tergesa-gesa sehingga pengumpulan data dan informasi tentang situasi sosial dan fokus penelitian akan diperoleh secara sempurna, (b) ketekunan pengamatan terhadap aktivitas mapenda sebagai informan penelitian untuk memperoleh informasi yang sah, (c) melakukan triangulasi (*triangulation*), yaitu informasi yang diperoleh dari beberapa sumber diperiksa silang dan antara data wawancara informan dengan informan lainnya. Dalam hal ini triangulasi atau pemeriksaan silang

terhadap data yang diperoleh dapat dilakukan dengan membandingkan data wawancara antara satu informan dengan informan lainnya yang terkait dengan kebijakan mapenda yang telah berlangsung selama ini, (d) mendiskusikan dengan teman sejawat yang tidak berperan serta dalam penelitian, sehingga penelitian akan mendapat masukan dari orang lain, (e) analisis kasus negatif yaitu menganalisis dan mencari kasus atau keadaan yang menyanggah temuan penelitian, sehingga tidak ada lagi bukti yang menolak temuan penelitian, (f) pengujian ketepatan referensi terhadap data temuan dan interpretasi.

2. Dapat Ditransfer (*transferability*)

Pembaca laporan penelitian ini diharapkan mendapat gambaran yang jelas mengenai latar (situasi) yang bagaimana agar hasil penelitian dapat diaplikasikan atau diberlakukan kepada konteks atau situasi lain yang sejenis dalam rangka pemecahan masalah kependidikan.

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.

4. Dapat dikomfirmasikan (*confirmability*)

Data harus dapat dipastikan keterpercayaannya atau diakui oleh banyak orang (objektivitas) sehingga kualitas data dapat dipertanggungjawabkan sesuai spektrum, fokus dan latar alamiah penelitian yang dilakukan.

BAB IV

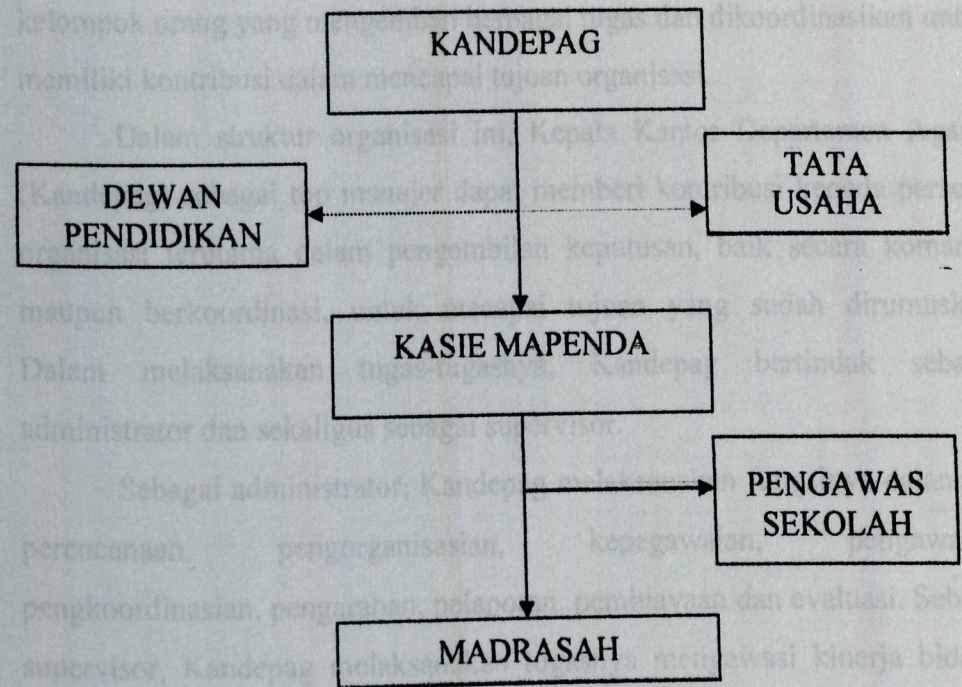
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan dikemukakan paparan data dan hasil penelitian. paparan data dan hasil penelitian ini dikelompokkan atas 2 (dua) bagian, yaitu : *Pertama*, temuan umum yaitu berupa paparan data tentang struktur organisasi Majelis Pendidikan Daerah (Mapenda), kondisi real madrasah swasta di Kabupaten Serdang Bedagai, penda seluk beluk madrasah swasta di Kabupaten Serdang Bedagai. *Kedua*, hasil penelitian berupa temuan yang berhubungan dengan fokus penelitian.

A. Temuan Umum

1. Struktur Organisasi Mapenda Departemen Agama Kabupaten Serdang Bedagai.

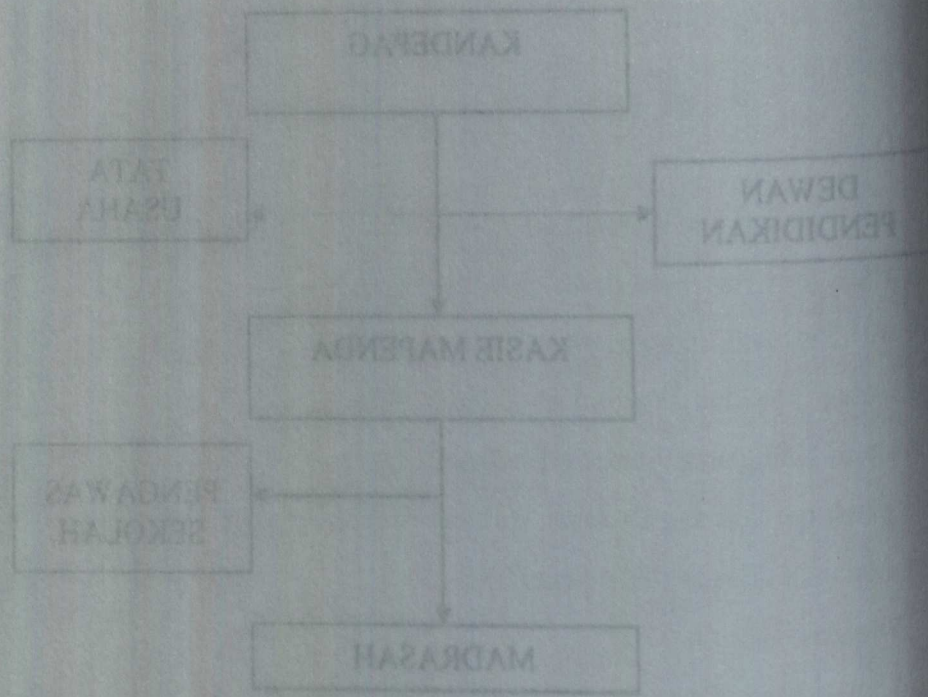
Untuk menjalankan roda organisasi pada Mapenda Departemen Agama Kabupaten Serdang Bedagai maka secara manajerial hubungan antara atasan dengan bawahan dan spesialisasi kerja dapat dilihat dari struktur organisasi dan kepemimpinan yang ada. Untuk mengetahui hubungan organisasi dan tugas Mapenda Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Labuhan Deli dapat diperhatikan melalui struktur organisasi di bawah ini :



Gambar 1 : Struktur Kerja Organisasi Mapenda

Melalui struktur organisasi di atas, terlihat bahwa pada Mapenda Departemen Agama Kabupaten Serdang Bedagai menggunakan sistem organisasi yang bersifat birokratis. Pada struktur organisasi yang birokratis biasanya dalam pelaksanaan dan penyelenggaraan organisasi meletakkan garis komando dan garis koordinasi sebagai acuan yang mengikat bagi terselenggaranya organisasi Mapenda sebagai penanggung jawab penyelenggaraan sistem organisasi.

Dalam kaitan mencapai tujuan manajemen, keterlibatan seluruh anggota dalam struktur organisasi di atas sangat dibutuhkan. Dalam hal ini organisasi dipandang sebagai suatu sistem yang terdiri dari unit-unit sosial,



Gambar 1 : Struktur Kerja Organisasi Madrasah

kelompok orang yang mengemban berbagai tugas dan dikoordinasikan untuk memiliki kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.

Dalam struktur organisasi ini, Kepala Kantor Departemen Agama (Kandepag) sebagai top manajer dapat memberi kontribusi kepada personil organisasi terutama dalam pengambilan keputusan, baik secara komando maupun berkoordinasi, untuk mencapai tujuan yang sudah dirumuskan. Dalam melaksanakan tugas-tugasnya, Kandepag bertindak sebagai administrator dan sekaligus sebagai supervisor.

Sebagai administrator, Kandepag melaksanakan fungsinya dalam hal perencanaan, pengorganisasian, kepegawaian, pengawasan, pengkoordinasian, pengarahan, pelaporan, pembiayaan dan evaluasi. Sebagai supervisor, Kandepag melaksanakan tugasnya mengawasi kinerja bidang-bidang yang ada di kantor Departemen Agama yaitu bidang Mapenda, Urais (urusan agama Islam), Urusan agama Kristen, urusan Agama Hindu, Urusan agama Budha.

Dalam struktur organisasi ini, Majelis Pendidikan Daerah (Mapenda) Kabupaten Serdang Bedagai dapat dilihat koordinasinya dengan Dewan Pendidikan dan Tata Usaha Departemen Agama Kabupaten Serdang Bedagai. Koordinasi antara Mapenda dengan Dewan Pendidikan dibutuhkan untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah yang ada di Kabupaten Deli Serdang. Sedangkan koordinasi dengan tata usaha diperlukan sebagai tertib administrasi. Garis komando pada Mapenda adalah kepada Pengawas Pendidikan dan Madrasah-madrasah baik madrasah negeri maupun madrasah swasta yang ada di Kabupaten Serdang Bedagai. Dalam hal ini Mapenda juga berfungsi sebagai pembina madrasah-madrasah.

2. Deskripsi Data Madrasah Swasta di Kabupaten Serdang Bedagai

a. Raudhatul Athfal

Berdasarkan data yang dihimpun dari Mapenda Kabupaten Serdang Bedagai maka keadaan Raudhatul Athfal (RA) dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2
Kecadaan Raudhatul Athfal Swasta Di Kabupaten Serdang Bedagai Tahun 2007

No	Kecamatan	Nama RA Swasta
1	Pantai Cermin	1. Darul Arifin 2. Nurul Ikhwan 3. Nurul Iman
2	Perbaungan	1. Dar El Rahma 2. Hayatun Thoyibah 3. Nurul Hidayah 4. Hubbul Walad 5. Bina Anaprasa 6. Tarbiyah Islamiyah 7. An-Nur 8. Nurul Jadid 9. Al-Hidayah Bipda 10. Al-Ittihadiyah Tualang 11. GUPPI P. Sijonam 12. Halimatusakdiyah 13. Raudatul Amaliyah 14. Jannah 15. Nurida 16. Ar-Rahma 17. Muslimat Al-Washliyah 18. Nur Islam 19. Nurul Ikhlas 20. Al-Habib
3	Pegajahan	1. Ar-Ridho 2. Faziur Rahman

Berdasarkan data yang ditunjukkan dari Mapenda Kabupaten Serdang Bedagai maka keadaan Raudhatul Athfal (RA) dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1
 Keadaan Raudhatul Athfal Swasta di Kabupaten Serdang Bedagai Tahun 2007

No	Keamatan	Nama RA Swasta
1	Pantai Cermin	1. Duri Azzahra
2		2. Nurul Izzah
3	Perbangsan	3. Nurul Izzah
4		4. Duri El-Rahma
5		5. Iqbal Hidayah
6		6. Iqbal Ward
7		7. Kinia Nurrahma
8		8. Iqbal Islamiyah
9		9. An-Nur
10		10. Nurul Izzah
11		11. Al-Hikmah
12		12. Al-Hikmah
13	13. Raudhatul Mahabbah	
14	14. Iqbal	
15	15. Nurul Izzah	
16	16. An-Nur	
17	17. Muslimat Al-Washliyah	
18	18. Nurul Izzah	
19	19. Nurul Izzah	
20	20. Al-Hikmah	
21	21. An-Nur	

4	Teluk Mengkudu	1. Ar-Ridho 2. Ishlahul Ummah
5	Sei Rampah	1. Nurul Walidain 2. Maryam 3. Muhammadiyah 4. Al-Azhar 5. Al-Huda 6. An-Nur 7. Amal Hidayah 8. Al-Fitrah 9. Baiturrofiqoh 10. Yayasan As-Sa'adah
6	Sei Bamban	1. Nur Sa'adah 2. Ad-Dakwah
7	Tanjung Beringin	1. Al-Huda 2. H. Amir Hamzah 3. Islamiyah 4. Al-Washliyah Nagur
8	Tebing Tinggi	1. Ikhwanul Muslimin
9	Tebing Syahbandar	1. Suhaddah 2. YPI 3. Paya Pinang 4. Rohani Ikhwanul Muslim
10	Sipispis	1. Siyadutul 'Imi 2. Abi Jakpar
11	Dolok Masihul	1. Syaqla Zahra 2. Al-Hikmah 3. Al-Mukaromah 4. Raudhatul Mahabbah 5. Al-Ikhlash 6. Ulumul Qur'an 7. Al-Hidayah 8. Taski Arif 9. An-Nur 10. Amilillah

Sumber Data : Kantor Kandepag Kabupaten Serdang Bedagai Tahun 2007

Dari data di atas pada tahun ajaran 2007-2008 terdapat 61 Raudhatul Athfal (RA) yang tersebar diberbagai kecamatan di kabupaten Serdang Bedagai. Kecamatan Perbaungan memiliki RA yang terbanyak yaitu 20 RA.

Jumlah murid Raudatul Athfal di kabupaten Serdang Bedagai pada tahun 2007-2008, sebanyak 2551, terdiri dari laki-laki 1241 dan perempuan 1307. Selengkapnya mengenai data siswa Raudhatul Athfal dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3

**Jumlah Murid Raudhatul Athfal Swasta
Di Kabupaten Serdang Bedagai Tahun Ajaran 2007-2008**

No.	Kecamatan	Jumlah Murid			Jumlah RA
		LK.	PR	JLH	
1.	Pantai Cermin	45	76	121	3
2.	Perbaungan	345	472	817	20
3.	Pegajahan	38	39	77	2
4.	Teluk Mengkudu	39	48	87	2
5.	Sei Rampah	176	200	376	10
6.	Sei Bamban	27	20	47	2
7.	Tanjung Beringin	54	80	134	4
8.	Tebing Tinggi	18	17	35	1
9.	Tebing Syahbandar	92	98	190	4
10.	Sipispis	82	84	166	4
11.	Dolok Masihul	308	273	581	10
	JUMLAH	1244	1307	2551	61

Sumber Data : Kantor Kandepag Kabupaten Serdang Bedagai Tahun 2007

Dari tabel di atas dapat diketahui rata-rata setiap Raudhatul Athfal di kabupaten Serdang Bedagai adalah 41,81 siswa.

Pelaksana utama pendidikan di Raudatul Athfal adalah guru. Guru memiliki peran strategis dalam pembinaan kepribadian murid. Jumlah guru

RA di kabupaten Serdang Bedagai sebanyak 260 orang, terdiri dari guru laki-laki 30 (11,53%), dan perempuan 230 orang (88,47%). Data ini menunjukkan bahwa guru taman kanak-kanak (RA) lebih sesuai diemban oleh perempuan daripada laki-laki. Wanita memiliki sifat lebih penyabar dibandingkan laki-laki dalam menghadapi anak-anak usia pra sekolah. Selengkapny data guru RA Kabupaten Serdang Bedagai dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4

**Jumlah Guru Raudhatul Athfhal Swasta
Di Kabupaten Serdang Bedagai Tahun Ajaran 2007-2008**

NO.	Kecamatan	Jumlah Guru			Jumlah RA
		LK.	PR	JLH	
1.	Pantai Cermin	-	11	11	3
2.	Perbaungan	7	70	77	20
3.	Pegajahan	1	6	7	2
4.	Teluk Mengkudu	1	8	9	2
5.	Sei Rampah	3	37	40	10
6.	Sei Baman	-	7	7	2
7.	Tanjung Beringin	2	16	18	4
8.	Tebing Tinggi	1	3	4	1
9.	Tebing Syahbandar	2	19	21	4
10.	Sipispis	2	10	12	4
11.	Dolok Masihul	11	43	54	10
	JUMLAH	30	230	260	61

Sumber Data : Kantor Kandepag Kabupaten Serdang Bedagai Tahun 2007

Perbandingan jumlah guru dengan jumlah RA yaitu $260 : 61 = 13$. Dengan demikian, rata-rata jumlah guru pada sekolah RA sebanyak 4,26 orang, atau dengan perbandingan 4 : 1. Sedangkan perbandingan jumlah guru dengan murid RA di Kabupaten Serdang Bedagai sebesar $2551 : 260 =$

9,81. Jadi, perbandingan guru dengan murid RA di kabupaten Serdang Bedagai adalah 10 : 1. Artinya satu orang guru berbanding dengan 11 murid.

Perbandingan antara jumlah guru dengan murid tidak sama antara satu kecamatan dengan kecamatan yang lain. Untuk memperoleh gambaran yang lebih terperinci tentang perbandingan jumlah guru dengan murid RA di berbagai kecamatan, dapat dilihat pada berikut:

Tabel 5
Perbandingan Guru Dan Murid RA
Di Kabupaten Serdang Bedagai

NO.	Kecamatan	Jumlah Guru Dan Murid		
		Guru	Murid	Perbandingan
1.	Pantai Cermin	11	121	1 : 11
2.	Perbaungan	77	817	1 : 10
3.	Pegajahan	7	77	1 : 11
4.	Teluk Mengkudu	9	87	1 : 9
5.	Sei Rampah	40	376	1 : 9
6.	Sei Baman	7	47	1 : 7
7.	Tanjung Beringin	18	134	1 : 7
8.	Tebing Tinggi	4	35	1 : 8
9.	Tebing Syahbandar	21	190	1 : 9
10.	Sipispis	12	166	1 : 14
11.	Dolok Masihul	54	581	1 : 11
	Jumlah	260	2551	1 : 10

Sumber Data : Kantor Kandepag Kabupaten Serdang Bedagai Tahun 2007

b. Madrasah Ibtidaiyah Swasta

Berdasarkan data yang dihimpun dari Mapenda Kabupetan Serdang Bedagai maka jumlah madrasah ibtidaiyah swasta dapat pada tabel berikut:

Tabel 6
Keadaan Madrasah Ibtidaiyah Swasta Di Kabupaten
Serdang Bedagai Tahun 2007

No	Kecamatan	Nama MI Swasta
1	Pantai Cermin	MIS Al-Washliyah Arapayung
2	Perbaungan	1. MIS GUPPI Pematang Sijonam 2. MIS Al-Washliyah Sei Tontong 3. MIS Al-Washliyah Tanah Merah 4. MIS Al-Washliyah Lubuk Bayas
3	Teluk Mengkudu	1. MIS Al-Washliyah Sei Buluh 2. MIS Al-Washliyah Pematang 3. MIS Al-Washliyah Desa Makmur
4	Sei Rampah	1. MIS Al-Washliyah Pematang Ganjang 2. MIS Al-Washliyah Penjemuran 3. MIS Al-Washliyah Silau Rakyat 4. MIS Al-Washliyah Betung 5. MIS Amal Bakti 6. MIS Al-Washliyah Rambung Besar
5	Tanjung Beringin	1. MIS Al-Washliyah Tanjung Beringin 2. MIS Al-Washliyah Desa Nagur
6	Tebing Syahbandar	MIS Yayasan Pendidikan Ibadah
7	Serba Jadi	1. MIS Pulau Tagor 2. MIS Himmatul Muchlisin
8	Dolok Masihul	MIS Islamiyah Yasperjar

Sumber Data : Kantor Kandepag Kabupaten Serdang Bedagai Tahun 2007

Dari data di atas pada tahun ajaran 2007-2008 terdapat 20 Madrasah Ibtidaiyah (MI) swasta yang tersebar diberbagai kecamatan di kabupaten Serdang Bedagai. Kecamatan Sei Rampah memiliki MI yang terbanyak yaitu 6 madrasah ibtidaiyah swasta.

Jumlah murid madrasah ibtidaiyah swasta di kabupaten Serdang Bedagai pada tahun 2007-2008, sebanyak 2420, terdiri dari 1274 laki-laki dan 1146 perempuan. Selengkapnya mengenai data siswa madrasah ibtidaiyah swasta dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 7

**Jumlah Murid Madrasah Ibtidaiyah Swasta
Di Kabupaten Serdang Bedagai Tahun Ajaran 2007-2008**

No.	Kecamatan	Jumlah Murid			Jumlah MI
		LK	PR	JLH	
1.	Pantai Cermin	62	54	116	1
2.	Perbaungan	319	293	612	4
3.	Teluk Mengkudu	208	202	410	3
4.	Sei Rampah	291	288	579	6
5.	Tanjung Beringin	229	175	404	2
6.	Tebing Syahbandar	29	26	55	1
7.	Serba Jadi	85	64	149	2
8.	Dolok Masihul	51	44	95	1
JUMLAH		1274	1146	2420	20

Sumber Data : Kantor Kandepag Kabupaten Serdang Bedagai Tahun 2007

Dari tabel di atas dapat diketahui rata-rata setiap madrasah ibtidaiyah swasta di kabupaten Serdang Bedagai adalah 121 siswa.

Pelaksana utama pendidikan di madrasah ibtidaiyah swasta adalah guru. Guru memiliki peran strategis dalam pembinaan kepribadian murid. Jumlah guru madrasah ibtidaiyah swasta di kabupaten Serdang Bedagai sebanyak 149 orang, terdiri dari guru laki-laki 41 (27,52%), dan perempuan

108 orang (72,48%). Data ini menunjukkan bahwa guru madrasah ibtidaiyah swasta lebih sesuai diemban oleh perempuan daripada laki-laki. Selengkapnya data guru madrasah ibtidaiyah swasta Kabupaten Serdang Bedagai dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 8

**Jumlah Guru Madrasah Ibtidaiyah Swasta
Di Kabupaten Serdang Bedagai Tahun Ajaran 2007-2008**

NO.	Kecamatan	Jumlah Guru			Jumlah MI
		LK.	PR	JLH	
1.	Pantai Cermin	3	2	5	1
2.	Perbaungan	10	22	32	4
3.	Teluk Mengkudu	7	18	25	3
4.	Sei Rampah	9	31	40	6
5.	Tanjung Beringin	6	17	23	2
6.	Tebing Syahbandar	1	3	4	1
7.	Serba Jadi	4	8	12	2
8.	Dolok Masihul	1	7	8	1
	JUMLAH	41	108	149	20

Sumber Data : Kantor Kandepag Kabupaten Serdang Bedagai Tahun 2007

Perbandingan jumlah guru dengan jumlah madrasah ibtidaiyah swasta yaitu $149 : 20 = 7$. Dengan demikian, rata-rata jumlah guru pada madrasah ibtidaiyah swasta sebanyak 7 orang, atau dengan perbandingan 7 : 1. Sedangkan perbandingan jumlah guru dengan murid madrasah ibtidaiyah swasta di Kabupaten Serdang Bedagai sebesar $2420 : 149 = 16,24$. Jadi, perbandingan guru dengan murid madrasah ibtidaiyah swasta di kabupaten

Serdang bedagai adalah 16 : 1. Artinya satu orang guru berbanding dengan 16 murid.

Perbandingan antara jumlah guru dengan murid tidak sama antara satu daerah dengan daerah yang lain. Untuk memperoleh gambaran yang lebih terperinci tentang perbandingan jumlah guru dengan murid madrasah ibtidaiyah swasta di berbagai kecamatan, dapat dilihat pada berikut:

Tabel 9
Perbandingan Guru Dan Murid MIS
Di Kabupaten Serdang Bedagai

NO.	Kecamatan	Jumlah Guru Dan Murid		
		Guru	Murid	Perbandingan
1.	Pantai Cermin	5	116	1 : 23
2.	Perbaungan	32	612	1 : 19
3.	Teluk Mengkudu	25	410	1 : 16
4.	Sei Rampah	40	579	1 : 14
5.	Tanjung Beringin	23	404	1 : 17
6.	Tebing Syahbandar	4	55	1 : 13
7.	Serba Jadi	12	149	1 : 12
8.	Dolok Masihul	8	95	1 : 11
	Jumlah	149	2420	1 : 16

Sumber Data : Kantor Kandepag Kabupaten Serdang Bedagai Tahun 2007

c. Madrasah Tsanawiyah Swasta

Berdasarkan data yang dihimpun dari Mapenda Kabupaten Serdang Bedagai maka jumlah madrasah tsanawiyah swasta dapat pada tabel berikut ini:

Tabel 10
Keadaan Madrasah Tsanawiyah Swasta Di Kabupaten
Serdang Bedagai Tahun 2007

No	Kecamatan	Nama MTs Swasta
1	Pantai Cermin	1. MTs YP Darul Arifin 2. MTs Al-Washliyah Pantai Cermin 3. MTs Al-Hidayah
2	Perbaungan	1. MTs Pembangunan 2. MTs Al-Washliyah 16 3. MTs Islamiyah Pasar Bengkel 4. MTs SKB 3 Menteri Sei Tontong 5. MTs SKB 3 Menteri Sinar Serdang 6. MTs SKB 3 Mentero Lubuk Bayas 7. MTs Muhammadiyah 21 8. MTs GUPPI Pematang Sijonam 9. MTs SKB 3 Menteri BIPDA 10. MTs KPM Pasar Bengkel 11. MTs Al-Hidayah Adolina 12. MTs SKB 3 Menteri Bingkat
3	Teluk Mengkudu	1. MTs Al-Ikhlasiyah 2. MTs Al-Washliyah 30 P. Guntung
4	Sei Rampah	1. MTs Azra'ah Firdaus 2. MTs Muhammadiyah 16 3. MTs Darul Mukhlisin 4. MTs Al-Washliyah 44 5. MTs Al-Washliyah 27 Firdaus 6. MTs Al-Washliyah 28 7. MTs TPI Rambung Sialang 8. MTs Al-Washliyah Senayan 9. MTs As-Sakinah
5	Tanjung Beringin	1. MTs Al-Washliyah 31 Tj. Beringin 2. MTs Al-Washliyah Desa Nagur 3. MTs Pancasila 4. MTs Miftahul Irsyad
6	Sei Bambi	MTs Al-Washliyah Sei Bambi
7	Bandar Khalifah	MTs Al-Washliyah Bandar Khalifah

Tabel 10
Kandungan Madrasah Tsanawiyah Swasta Di Kabupaten
Serdang Bedagai Tahun 2007

No	Kecamatan	Nama MTs Swasta
1	Pantai Cermin	1. MTs YP Darul Ahsan 2. MTs Al-Washliyah Pantai Cermin 3. MTs Al-Hidayah
2	Perbaungan	1. MTs Perbaungan 2. MTs Al-Washliyah 10 3. MTs Islamiyah Pagar Barokah 4. MTs SKB 3 Madrasah Serang 5. MTs SKB 3 Madrasah Serang 6. MTs SKB 3 Madrasah Tabuk Bayan 7. MTs Muhammadiyah 21 8. MTs OJPM Remaja Sijunjung 9. MTs SKB 3 Madrasah SIBPA 10. MTs KPM Pagar Barokah 11. MTs Al-Hidayah Adolina 12. MTs SKB 3 Madrasah Sijunjung
3	Teluk Mengkudu	1. MTs Al-Hidayah 2. MTs Al-Washliyah 30 R. Gunung
4	Sei Rampah	1. MTs Aza'ah Firdaus 2. MTs Muhammadiyah 10 3. MTs Darul Mukhlisin 4. MTs Al-Washliyah 44 5. MTs Al-Washliyah 21 Firdaus 6. MTs Al-Washliyah 28 7. MTs TPI Rantau Sialang 8. MTs Al-Washliyah Serangan 9. MTs Al-Sekeloa
5	Tanjung Beringin	1. MTs Al-Washliyah 31 T. Beringin 2. MTs Al-Washliyah Desa Negeri 3. MTs Pancasila 4. MTs Miftahul Iqbal
6	Sei Ramban	MTs Al-Washliyah Sei Ramban
7	Bandar Khalifah	MTs Al-Washliyah Bandar Khalifah

8	Tebing Syahbandar	1. MTs Yayasan Pendidikan Ibadah 2. MTs TPI Sibulan
9	Tebing Tinggi	1. MTs Islamic Nusantara 2. MTs Madinatul Musa'adah 3. MTs Hasanatul Awaliyah 4. MTs Al-Muslimin
10	Dolok Merawan	1. MTs YPSLI Dolok Merawan 2. MTs Al-Ikhlash Korajim
11	Sipispis	1. MTs TPI Gunung Pamela 2. MTs Al-Washliyah 40 Tinokkah 3. MTs Al-Washliyah 42 Sipispis
12	Dolok Masihul	MTs Islamiyah Yaspengar

Sumber Data : Kantor Kandepag Kabupaten Serdang Bedagai Tahun 2007

Dari data di atas pada tahun ajaran 2007-2008 terdapat 44 madrasah tsanawiyah (MTs) swasta yang tersebar diberbagai kecamatan di kabupaten Serdang Bedagai. Kecamatan Perbaungan memiliki MTs Swasta yang terbanyak yaitu 12 madrasah tsanawiyah swasta.

Jumlah murid madrasah tsanawiyah swasta di kabupaten Serdang Bedagai pada tahun 2007-2008, sebanyak 6646 siswa, terdiri dari 3080 laki-laki dan 3566 perempuan. Selengkapnya mengenai data siswa madrasah tsanawiyah swasta dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 11

**Jumlah Murid Madrasah Tsanawiyah Swasta
Di Kabupaten Serdang Bedagai Tahun Ajaran 2007-2008**

No.	Kecamatan	Jumlah Murid			Jumlah MTs
		LK	PR	JLH	
1.	Pantai Cermin	205	255	460	3
2.	Perbaungan	1076	1342	2418	12
3.	Teluk Mengkudu	247	265	512	2
4.	Sei Rampah	695	789	1484	9
5.	Tanjung Beringin	318	339	657	4
6.	Sei Bamban	47	43	90	1
7.	Bandar Khalifah	135	146	281	1
8.	Tebing Syahbandar	64	59	123	2
9.	Tebing Tinggi	77	122	199	4
10.	Dolok Merawan	49	48	97	2
11.	Sipispis	205	248	453	3
12.	Dolok Masihul	167	165	332	1
	JUMLAH	3080	3566	6646	44

Sumber Data : Kantor Kandepag Kabupaten Serdang Bedagai Tahun 2007

Pelaksana utama pendidikan di madrasah tsanawiyah swasta adalah guru. Guru memiliki peran strategis dalam pembinaan kepribadian murid. Jumlah guru madrasah tsanawiyah swasta di kabupaten Serdang Bedagai sebanyak 703 orang, terdiri dari guru laki-laki 371 (52,77%), dan perempuan 332 orang (47,23%). Selengkapnya data guru madrasah tsanawiyah swasta Kabupaten Serdang Bedagai dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 12

**Jumlah Guru Madrasah Tsanawiyah Swasta
Di Kabupaten Serdang Bedagai Tahun Ajaran 2007-2008**

NO.	Kecamatan	Jumlah Guru			Jumlah MTs
		LK.	PR	JLH	
1.	Pantai Cermin	21	20	41	3
2.	Perbaungan	116	99	215	12
3.	Teluk Mengkudu	17	18	35	2
4.	Sei Rampah	95	68	163	9
5.	Tanjung Beringin	41	27	68	4
6.	Sei Baman	6	7	13	1
7.	Bandar Khalifah	8	7	15	1
8.	Tebing Syahbandar	14	13	27	2
9.	Tebing Tinggi	17	26	43	4
10.	Dolok Merawan	8	12	20	2
11.	Sipispis	22	28	50	3
12.	Dolok Masihul	6	7	13	1
	JUMLAH	371	332	703	44

Sumber Data : Kantor Kandepag Kabupaten Serdang Bedagai Tahun 2007

Perbandingan jumlah guru dengan jumlah madrasah tsanawiyah swasta yaitu $703 : 44 = 15,97$. Dengan demikian, rata-rata jumlah guru pada madrasah tsanawiyah swasta sebanyak 16 orang, atau dengan perbandingan $16 : 1$. Sedangkan perbandingan jumlah guru dengan murid madrasah tsanawiyah swasta di Kabupaten Serdang Bedagai sebesar $6646 : 703 = 9,45$. Jadi, perbandingan guru dengan murid madrasah tsanawiyah swasta di

kabupaten Serdang bedagai adalah 9 : 1. Artinya satu orang guru berbanding dengan 9 murid.

Perbandingan antara jumlah guru dengan murid tidak sama antara satu daerah dengan daerah yang lain. Untuk memperoleh gambaran yang lebih terperinci tentang perbandingan jumlah guru dengan murid madrasah tsanawiyah swasta di berbagai kecamatan, dapat dilihat pada berikut:

Tabel 13
Perbandingan Guru Dan Murid MTs Swasta
Di Kabupaten Serdang Bedagai

NO.	Kecamatan	Jumlah Guru Dan Murid		
		Guru	Murid	Perbandingan
1.	Pantai Cermin	41	460	1 : 11
2.	Perbaungan	215	2418	1 : 11
3.	Teluk Mengkudu	35	512	1 : 15
4.	Sei Rampah	163	1484	1 : 9
5.	Tanjung Beringin	68	657	1 : 10
6.	Sei Bamban	13	90	1 : 7
7.	Bandar Khalifah	15	281	1 : 19
8.	Tebing Syahbandar	27	123	1 : 5
9.	Tebing Tinggi	43	199	1 : 7
10.	Dolok Merawan	20	97	1 : 5
11.	Sipispis	50	453	1 : 9
12.	Dolok Masihul	13	332	1 : 25
	Jumlah	703	6646	1 : 9

Sumber Data : Kantor Kandepag Kabupaten Serdang Bedagai Tahun 2007

d. Madrasah Aliyah Swasta

Berdasarkan data yang dihimpun dari Mapenda Kabupaten Serdang Bedagai maka jumlah madrasah aliyah swasta (MAS) dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 14

Keadaan Madrasah Aliyah Swasta Di Kabupaten Serdang Bedagai Tahun 2007

No	Kecamatan	Nama MA Swasta
1	Perbaungan	1. MAS SKB 3 Menteri Sinar Serdang 2. MAS Al-Washliyah 12
2	Pegajahan	MAS SKB 3 Menteri Bingkat
3	Teluk Mengkudu	MAS Al-Washliyah 68 P. Guntung
4	Sei Rampah	1. MAS PPQ Firdaus 2. MAS Muhammadiyah 13 3. MAS TPI Rambung Sialang 4. MAS Darul Mukhlisin 5. MAS Al-Washliyah 20 6. MAS Al-Washliyah 21 7. MAS Al-Washliyah 24
5	Tanjung Beringin	1. MAS Al-Washliyah Tanjung Beringin 2. MAS Al-Washliyah Nagur
6	Dolok Merawan	MAS Al-Washliyah Dolok Merawan
7	Sipispis	1. MAS Al-Washliyah 26 Tinokkah 2. MAS TPI Gunung Pamela
8	Dolok Masihul	1. MAS Ittihadiyah Bandar Pamah 2. MAS Miftahul Ulum 3. MAS Islamiyah
9	Serba Jadi	MAS Al-Ikhlash Kuala Bali

Sumber Data : Kantor Kandepag Kabupaten Serdang Bedagai Tahun 2007

Dari data di atas pada tahun ajaran 2007-2008 terdapat 20 madrasah aliyah (MA) swasta yang tersebar diberbagai kecamatan di kabupaten Serdang Bedagai. Kecamatan Sei Rampah memiliki madrasah aliyah swasta yang terbanyak yaitu 7 madrasah aliyah swasta.

Jumlah murid madrasah aliyah swasta di kabupaten Serdang Bedagai pada tahun 2007-2008, sebanyak 6646 siswa, terdiri dari 3080 laki-laki dan 3566 perempuan. Selengkapnya mengenai data siswa madrasah aliyah swasta dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 15
Jumlah Murid Madrasah Aliyah Swasta
Di Kabupaten Serdang Bedagai Tahun Ajaran 2007-2008

No.	Kecamatan	Jumlah Murid			Jumlah MAS
		LK	PR	JLH	
1.	Perbaungan	125	280	405	2
2.	Pegajahan	25	35	60	1
3.	Teluk Mengkudu	40	49	89	1
4.	Sei Rampah	327	410	737	7
5.	Tanjung Beringin	152	172	324	2
6.	Dolok Merawan	24	17	41	1
7.	Sipispis	66	70	136	2
8.	Dolok Masihul	111	137	248	3
9.	Serba Jadi	29	15	44	1
	JUMLAH	899	1185	2084	20

Sumber Data : Kantor Kandepag Kabupaten Serdang Bedagai Tahun 2007

Pelaksana utama pendidikan di madrasah aliyah swasta adalah guru. Guru memiliki peran strategis dalam pembinaan kepribadian murid.

Jumlah guru madrasah aliyah swasta di kabupaten Serdang Bedagai sebanyak 324 orang, terdiri dari guru laki-laki 193 (59,57%), dan perempuan 131 orang (42,43%). Selengkapnya data guru madrasah aliyah swasta Kabupaten Serdang Bedagai dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 16
Jumlah Guru Madrasah Aliyah Swasta
Di Kabupaten Serdang Bedagai Tahun Ajaran 2007-2008

NO.	Kecamatan	Jumlah Guru			Jumlah MAS
		LK.	PR	JLH	
1.	Perbaungan	35	21	56	2
2.	Pegajahan	6	6	12	1
3.	Teluk Mengkudu	7	5	12	1
4.	Sei Rampah	70	48	118	7
5.	Tanjung Beringin	20	11	31	2
6.	Dolok Merawan	8	5	13	1
7.	Sipispis	17	10	27	2
8.	Dolok Masihul	25	20	45	3
9.	Serba Jadi	5	5	10	1
JUMLAH		193	131	324	20

Sumber Data : Kantor Kandepag Kabupaten Serdang Bedagai Tahun 2007

Perbandingan jumlah guru dengan jumlah madrasah tsanawiyah swasta yaitu $324 : 20 = 16,2$. Dengan demikian, rata-rata jumlah guru pada madrasah aliyah swasta sebanyak 16 orang, atau dengan perbandingan 16 : 1. Sedangkan perbandingan jumlah guru dengan murid madrasah aliyah swasta di Kabupaten Serdang Bedagai sebesar $2084 : 324 = 6,43$. Jadi, perbandingan guru dengan murid madrasah aliyah swasta di kabupaten

Serdang bedagai adalah 6 : 1. Artinya satu orang guru berbanding dengan 6 murid.

Perbandingan antara jumlah guru dengan murid tidak sama antara satu daerah dengan daerah yang lain. Untuk memperoleh gambaran yang lebih terperinci tentang perbandingan jumlah guru dengan murid madrasah aliyah swasta di berbagai kecamatan, dapat dilihat pada berikut:

Tabel 17
Perbandingan Guru Dan Murid MTs Swasta
Di Kabupaten Serdang Bedagai

NO.	Kecamatan	Jumlah Guru Dan Murid		
		Guru	Murid	Perbandingan
1.	Perbaungan	56	405	1 : 7
2.	Pegajahan	12	60	1 : 5
3.	Teluk Mengkudu	12	89	1 : 7
4.	Sei Rampah	118	737	1 : 6
5.	Tanjung Beringin	31	324	1 : 10
6.	Dolok Merawan	13	41	1 : 3
7.	Sipispis	27	136	1 : 5
8.	Dolok Masihul	45	248	1 : 5
9.	Serba Jadi	10	44	1 : 4
	Jumlah	324	2084	1 : 6

Sumber Data : Kantor Kandepag Kabupaten Serdang Bedagai Tahun 2007

c. Profil Informan Penelitian

1. RA Nurul Ikhlas Kecamatan Perbaungan

Kurikulum yang dilaksanakan di Raudatul Atfal Nurul Ikhlas ini mengacu kepada kurikulum yang dikeluarkan Departemen Agama RI. Materi kurikulum sebagai bahan ajar disesuaikan menurut jenis kelompok yakni; kelompok A dan kelompok B. Kelompok A adalah anak usia 4 – 5 tahun dan kelompok B usia 5 – 6 tahun.

Materi yang disajikan pada masing-masing kelompok terdiri dari 3 unsur yaitu : Awal – Inti – Tengah. pada tahap awal, materi yang disajikan adalah kegiatan olah raga, tahap inti, kegiatan yang dilaksanakan adalah mewarnai dan merance (menjahit), sedangkan pada tahap akhir ialah banyak ditekankan pada aspek seni yaitu bernyanyi.

Ketentuan lain, jika seorang anak memiliki usia 5 – 6 tahun, tetapi belum pernah mengikuti kegiatan sekolah maka dia tetap dikelompokkan pada usia 5 – 6 tahun. Itu berarti bahwa pada dasarnya pembatasan usia kelompok tidak dimaksudkan penjenjangan penguasaan materi tetapi lebih ditekankan pada penguasaan materi sehingga ditemukan keseimbangan untuk menghadapi jenjang sekolah berikutnya.

Kompetensi lulusan yang diharapkan muncul pada setiap anak adalah dapat membaca, menulis Arab dan latin, mampu menghafal ayat-ayat pendek serta doa-doa pendek seperti; doa makan, menjeleng tidur dan ke kamar mandi. selain itu dituntut juga penguasaan dan pangamalan adab seperti adap terhadap orang tua dan guru.

Kompetensi lainnya adalah mampu menggunakan akal pikiran anak semaksimal mungkin. materi yang mendorong tercapainya kompetensi ini

dengan cara permainan balok-balok, yang disusun menjadi sebuah bentuk. Untuk tercapainya tujuan tersebut tidak dianjurkan kepada anak untuk mengerjakan Pekerjaan Rumah (PR) melainkan hanya sebatas kemampuan menyerap di Raudatul Atfal saja.

Rasio perbandingan guru – anak di Raudatul Atfal diharapkan 1 : 10 artinya seorang guru mengelola 10 orang anak. perbandingan seperti itu dipandang sudah cukup untuk membawa anak kepada kedewasaan untuk melanjutkan pada tahapan berikutnya.

Guru Raudatul Atfal Nurul Ikhlas tahun ajaran 2007 sebanyak 2 orang dengan jumlah anak keseluruhan 35 orang. Jika dilihat dari latar belakang pendidikan, maka hanya satu orang yang memiliki tingkat pendidikan D.II PGTK sedangkan 3 lainnya, 1 orang tamatan Aliyah dan 2 orang S.I dari Jurusan PAI Fakultas Tarbiyah.

Kompetensi lulusan sangat banyak dipengaruhi oleh beberapa aspek termasuk kualitas guru itu sendiri untuk kawasan propinsi Sumatera Utara belum disediakan Departemen Agama jenjang PGTK seperti yang dibuat oleh Diknas.

Oleh karena itu pelatihan guru-guru Raudatul Atfal dilaksanakan di Diknas. tentu saja ada beberapa kegiatan yang membedakan Raudatul Atfal dengan TK, seperti kurikulum dan metoda. Meskipun demikian pendidikan yang dilaksanakan oleh Diknas untuk TK dengan melibatkan guru-guru Raudatul Atfal sebenarnya sangat membantu guru Raudatul Atfal dalam melaksanakan tugasnya. Akan tetapi, guru-guru Raudatul Atfal tersebut jarang memperoleh kesempatan untuk mengikuti pelatihan tersebut. Hal yang sama berlaku di Raudatul Atfal Al Ikhlas ini dari 4 orang guru baru 1

orang yang ikut pelatihan itupun yang memiliki tingkat pendidikan PGTK, sedangkan 3 orang lainnya hanya mengandalkan kemampuan tamatan S.1 dan tamatan Madrasah Aliyah.

Raudatul Atfal Nurul Ikhlas memiliki tempat yang sangat strategis sebagai lembaga pendidikan, terletak di tengah kota sehingga dengan mudah dapat dijangkau berbagai lapisan masyarakat sekitarnya juga mayoritas muslim.

Namun bila dilaksanakan dengan sarana yang tersedia, maka Raudatul Atfal Nurul Ikhlas tergolong memiliki sarana pembelajaran yang sangat minim. Areal hanya 24 x 7 m digunakan untuk ruang belajar 2 lokal, dan ruang guru 1 lokal. selebihnya halaman untuk bermain. Sedangkan kamar mandi masih menumpang kepada masyarakat.

Sarana belajar lainnya hanya 2 buah ayunan, meja belajar dan kursi, balok-balok 2 buah dan papan panel 1 buah. Minimnya fasilitas belajar tersebut disebabkan oleh berbagai faktor, antara lain : (1) uang sekolah anak-anak hanya Rp. 20.000,- perbulan, (2) sumbangan atau bantuan masyarakat belum ada dan (3) pemerintah tingkat II maupun Departemen Agama hanya memberikan bantuan insidental.

2. RA Nurul Iman Kecamatan Pantai Cermin

Kurikulum yang diberlakukan di Raudatul Atfal Nurul Iman ini tidak jauh berbeda dengan Raudatul Atfal lainnya, yakni mengacu kepada kurikulum yang di keluarkan Departemen Agama RI. Meskipun demikian pihak pengelola Raudatul Atfal ini tetap mengacu kepada kebutuhan masyarakat. Artinya, kurikulum yang dilaksanakan tidak mutlak berpedoman

kepada kurikulum resmi tetapi juga memberlakukan kurikulum sesuai dengan keinginan masyarakat sekitar.

Masyarakat memahami bahwa materi pembelajaran untuk TK selain memperkenalkan tentang garis-garis, balok-balok, bermain, olah raga, tetapi juga pengenalan bahasa Inggris. Berkaitan dengan hal tersebut Raudatul Atfal Nurul Imani memberlakukan juga bahasa Inggris. Tetapi sebagai Raudatul Atfal yang bernuansa Islami. Raudatul Atfal ini menerapkan materi bahasa Arab.

Dengan adanya muatan materi yang bersifat Islam ini dengan sendirinya terbentuk opini masyarakat bahwa lebih baik anak-anak mereka dimasukkan ke Raudatul Atfal dibanding dengan TK, meskipun fasilitas lebih banyak tersedia dibanding dengan Raudatul Atfal.

Tenaga pengajar Raudatul Atfal Nurul Iman terdiri dari 4 orang dengan jumlah murid 65 orang. Meskipun guru untuk Raudatul Atfal ini dipandang sudah cukup, namun sebagaimana Raudatul Atfal pada umumnya di daerah Kabupaten Serdang Bedagai belum memiliki tingkan pendidikan yang memadai untuk mengajar Raudatul Atfal. Data di Raudatul Atfal ini menunjukkan bahwa dari 4 orang guru tersebut hanya 1 orang sarjana, itupun alumni Pendidikan Agama Islam, sedangkan 3 lainnya hanya menyandang pendidikan SPG.

Sarana yang baru tersedia di Raudatul Atfal Nurul Iman ini berupa 2 unit ayunan, 1 unit alat peluncur, dan 1 buah globe. Sedangkan areal sebagai lokasi Raudatul Atfal ini hanya 300 m persegi, ruang belajar 2 ruangan dan 1 kamar mandi. Minimnya fasilitas ini disebabkan beberapa faktor antara lain ; kurangnya dukungan pemerintah khususnya Departemen Agama, bantuan

masyarakat hampir tidak ada karena memandang bahwa Raudatul Atfal ini murni usaha pribadi. Yang sekolah hanya Rp. 20.000-, perbulan.

3. MI Al-Washliyah Sei Tontong

MI swasta Al-Washliyah Sei Tontong berada di kecamatan Perbaungan. Berdasarkan wawancara peneliti dengan kepala Madrasah diperoleh keterangan bahwa MI swasta Al-Washliyah Sei Tontong berdiri pada tahun 1978. Pada waktu pendiriannya terdiri dari 3 orang guru dan satu kepala.

Tujuan pendirian madrasah ini adalah ;

- a. Turut berperan serta mewujudkan tercapainya cita-cita yang terkandung dalam pembukaan UUD 1945 yakni mencerdaskan kehidupan bangsa melalui pendidikan formal.
- b. Berpartisipasi aktif dalam mewujudkan tercipta masyarakat yang maju terutama dari segi pendidikan.
- c. Membina generasi muda agar terbina pendidikan dan akhlakunya.

Tenaga pengajar yang bertugas di MI swasta Al-Washliyah Sei Tontong bila ditinjau dari jumlah dan latar belakang pendidikannya sudah termasuk cukup memadai untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Hal ini ditandai dengan latar belakang pendidikan guru-gurunya yang berlatar belakang keguruan baik dari perguruan tinggi umum negeri maupun perguruan tinggi swasta. Jumlah guru MI swasta Al-Washliyah Sei Tontong i sebanyak 9 orang dan 1 orang kepala madrasah.

Anak didik merupakan salah satu faktor terpenting karena mereka adalah sasaran pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik secara nasional, institusional, maupun secara instruksional.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti diperoleh keterangan bahwa di MI swata Al-Washliyah Sei Tontong berjumlah 103 orang.

Dalam memperlancar jalannya pendidikan dan pengajaran diperlukan sarana/fasilitas yang cukup dan memadai. Tanpa fasilitas yang memadai akan menyebabkan jalannya pendidikan akan menjadi lamban, yang pada akhirnya akan menjadi penghalang untuk mencapai kualitas pendidikan yang lebih baik sebagaimana yang diharapkan. Mengenai sarana/fasilitas pendidikan di suatu madrasah adalah merupakan faktor penting dan utama dalam mewujudkan program pendidikan yang telah direncanakan. Sarana pendidikan adalah sebagai tempat terselenggaranya proses belajar mengajar, seperti gedung atau ruang belajar, gedung perpustakaan, sarana peribadatan dan lain-lain.

Sarana adalah segala sesuatu yang diperlukan untuk suatu tujuan misalnya sarana fisik untuk suatu madrasah adalah kompleks gedung-gedung yang diperlukan untuk penyelenggaraan pendidikan. Fasilitas adalah alat-alat yang dapat menunjang program pendidikan dan pelaksanaannya dan sebagai suatu kemudahan untuk mewujudkan suatu usaha. Jelasnya adalah segala sesuatu yang dapat mempermudah upaya atau memperlancar kerja dalam rangka mencapai tujuan. Fasilitas dalam pendidikan misalnya meja, kursi, alat-alat pelajaran, alat-alat kantor dan lain-lain yang sangat mendukung atas berjalannya suatu proses belajar mengajar.

Lembaga pendidikan yang sarana/fasilitasnya tidak memadai dapat menyebabkan rendahnya mutu pendidikannya, walaupun sebenarnya masih ada faktor-faktor lain yang menyebabkan tingi rendahnya mutu pendidikan itu, seperti tenaga pengajar. Berdasarkan observasi peneliti MI swata Al-

Washliyah Sei Tontong telah memiliki sarana/ fasilitas yang memadai untuk menunjang terlaksananya kegiatan proses belajar mengajar.

4. MI Amal Bakti Sei Rampah

Tenaga pengajar yang bertugas di MI Amal Bakti Sei Rampah ditinjau dari jumlah dan latar belakang pendidikannya sudah termasuk cukup memadai untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Hal ini ditandai dengan latar belakang pendidikan guru-gurunya yang berlatar belakang keguruan baik dari perguruan tinggi umum maupun bidang agama dalam hal ini sebagian besar berasal dari Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sumatera Utara. Jumlah guru MI Amal Bakti Sei Rampah sebanyak 10 orang yang terdiri dari 3 guru laki-laki dan 7 guru wanita..

Anak didik merupakan salah satu faktor terpenting karena mereka adalah sasaran pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik secara nasional, institusional, maupun secara instruksional. Siswa MI Amal Bakti Sei Rampah pada umumnya berasal dari sekitar madrasah.

Adapun mengenai keadaan siswa di MI Amal Bakti Sei Rampah berdasarkan hasil wawancara peneliti diperoleh keterangan bahwa jumlah siswa yang belajar sebanyak 87 siswa.

Selanjutnya berdasarkan observasi peneliti MI Amal Bakti Sei Rampah telah memiliki sarana/fasilitas yang memadai untuk menunjang terlaksananya kegiatan proses belajar mengajar. Sarana yang terdapat di MI Amal Bakti Sei Rampah adalah ruang belajar sebanyak 6 kelas, 1 ruang

kepala sekolah, 1 ruang guru-guru, 1 ruang perpustakaan, kamar mandi, komputer, televisi dan mesin tik.

5. MTs Al-Hidayah Adolina

Madrasah tsanawiyah Adolina didirikan pada tahun 1990 yang dilatarbelakangi oleh tuntutan dan kebutuhan masyarakat akan lembaga pendidikan pada saat itu. Tujuan didirikannya madrasah yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya yakni manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti yang luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, sehat jasmani dan rohani. kepribadian yang mantap dan mandiri serta tanggungjawab kemasyarakatan dan kebangsaan.

Ditinjau dari segi geografisnya sangat strategis sebagai tempat belajar karena berada di 100 m dari jalan besar Medan- Perbaungan tepat di areal perumahan karyawan perkebunan Adolina yang mudah dijangkau oleh siswa-siswi berbagai jurusan. Madrasah ini mendapat kepercayaan dari masyarakat di lingkungan tersebut untuk mendidik anak-anak mereka, hal ini terlihat dari banyaknya anak-anak yang berdekatan dengan Madrasah ini masuk untuk menuntut ilmu.

Pada tahun pertama berdiri (1990) telah menerima siswa yang relatif banyak, yaitu sebanyak 32 orang yang berasal dari daerah sekitarnya. Begiru juga dengan tenaga pengajar (guru) masih berjumlah 20 orang ditambah 1 orang tenaga administrasi. Namun berkat usaha yang dilakukan pihak Madrasah dalam memotivasi masyarakat untuk memasukkan anaknya belajar di Madrasah ini, lambat laun terus berkembang dan sampai sekarang Madrasah Tsanawiyah telah memiliki gedung permanen sebanyak 7 buah

ditambah beberapa gedung untuk fasilitas kantor kepala sekolah, guru dan administrasi Madrasah.

6. MTs GUPPI Pematang Sijonam

Madrasah ini didirikan pada tahun 1983 oleh Bapak Bahtiar Effendi bekerja sama dengan masyarakat sekitarnya dengan tujuan untuk menampung siswa-siswi yang tamat dari Sekolah Dasar (SD) dan Madrasah Ibtidaiyah, baik negeri maupun swasta.

Secara historis dapat dijelaskan bahwa Madrasah Tsanawiyah ini berdiri pada awalnya berdasarkan atas musyawarah dan mufakat dari para pemuka atau tokoh agama dan tokoh masyarakat untuk mendirikan sekolah pada tingkat lanjutan pertama pada bidang agama, setelah melihat banyaknya jumlah anak-anak yang tamat dari tingkat Sekolah Dasar dan Madrasah Ibtidaiyah yang agak kesulitan untuk melanjutkan ke jenjang tingkat lanjutan karena jauhnya sekolah tingkat lanjutan pertama (SLIP) yang berada di ibukota kecamatan.

Berdasarkan pertimbangan itulah didirikannya madrasah ini. Selanjutnya dilakukan pendataan dan pendaftaran siswa. Tercatatlah 65 orang siswa yang terdaftar sebagai murid baru, kemudian didaftarkan ke Kantor Departemen Agama Kabupaten Deli Serdang (sebelum berpisah dari Kabupaten Deli Serdang) untuk mendapat izin operasional. Setelah mendapat izin dilaksanakanlah proses pengajaran pada tahun pertama dengan jumlah siswa sebanyak 65 orang.

Ditinjau dari segi geografis, lokasi madrasah ini cukup strategis sebagai tempat belajar karena berada di pinggir jalan besar yang mudah

dijangkau oleh seluruh lapisan masyarakat. Madrasah ini terletak di tengah-tengah lingkungan penduduk dan mendapat kepercayaan dari masyarakat lingkungan madrasah untuk mendidik anak-anak mereka. Hal ini terlihat dari banyaknya anak-anak yang berdekatan dengan madrasah ini masuk untuk belajar di madrasah ini. Dilihat dari segi bangunan, madrasah ini ada yang dibangun semi permanen dan permanen berkat bantuan dari masyarakat, maupun pemerintah. Adapun kurikulum yang dipakai oleh madrasah ini adalah kurikulum suplemen 2004, dan pada saat ini sedang menyesuaikan untuk penerapan Kurikulum Tingkat Satuan Pelajaran (KTSP).

Saat ini dilaksanakan Madrasah Tsanawiyah GUPPI Pematang Sijonam terus berbenah dengan melengkapi berbagai sarana dan fasilitas yang mendukung terlaksananya proses belajar mengajar di madrasah ini secara baik, mulai dari pembinaan dan pengrehapan gedung tempat belajar sampai pada kegiatan ekstra kurikuler seperti pramuka, olah raga dan kesenian. Pemerintah memberikan bantuan berupa dana biaya operasional sebagaimana layaknya diberikan pemerintah kepada sekolah-sekolah lainnya.

Sarana dan fasilitas merupakan syarat mutlak bagi kelangsungan proses belajar mengajar yang baik. Tanpa adanya sarana dan fasilitas yang memadai, maka apa yang menjadi tujuan proses pengajaran tidak mungkin dicapai. Sarana dan fasilitas itu meliputi seluruh alat-alat yang diperlukan bagi kelangsungan proses pendidikan dan pengajaran yang sesuai dengan kurikulum suatu sekolah. Demikian juga halnya dengan Madrasah Tsanawiyah GUPPI Pematang Sijonam, sarana dan fasilitas bagi madrasah

ini merupakan suatu syarat mutlak bagi kelangsungan proses belajar mengajar.

Guru adalah orang yang memegang peranan penting di dalam proses belajar mengajar di suatu sekolah. Berhasil atau tidaknya sekolah melaksanakan tugas kependidikan besar ketergantungannya kepada keadaan guru. Setiap guru harus memiliki kemampuan maksimal di bidang inatери pelajaran, metode dan sejumlah ilmu pengetahuan lainnya terutama ilmu mengajar (ilmu didaktik dan metodik). Seorang guru memperoleh pengetahuan dalam bidang mengajar melalui pengalaman dan pendidikan. Karena itu latar belakang pendidikan amat penting artinya untuk mendapatkan guru yang berkualitas.

Demikian juga halnya di Madrasah Tsanawiyah GUPPI Pematang Sijonam, jumlah guru yang mengajar di madrasah ini sebanyak 17 orang, ditambah 1 orang pimpinan madrasah. Bila dilihat dari latar belakang pendidikannya, maka dapat dikemukakan bahwa guru-guru yang mengajar di madrasah ini bervariasi tingkat pendidikannya, ada yang berlatar belakang pendidikan setingkat SLTA, D.2 maupun tingkat sarjana strata satu (S.I).

Siswa adalah salah satu komponen manusiawi yang menempati posisi sentral dalam proses belajar mengajar. Siswa merupakan subyek sekaligus obyek yang akan dihantarkan kepada tujuan pendidikan. Adapun yang perlu diperhatikan dalam diri siswa adalah kegairah dan kesediaan untuk belajar. Adalah tanggungjawab kepala madrasah dan guru untuk memperhatikan siswa di dalam proses belajar mengajar dengan memberikan motivasi dan sugesti untuk giat belajar, dan bila perlu melengkapi semua

kebutuhan siswa sesuai kesanggupan madrasah, sehingga kualitas siswa dapat meningkat.

7. MAS SKB 3 Menteri Sinar Serdang Perbaungan

Berdasarkan wawancara peneliti dengan kepala madrasah diperoleh keterangan bahwa MAS SKB 3 Menteri Sinar Serdang Perbaungan memiliki fasilitas sangat penting untuk menunjang kegiatan belajar mengajar. Proses belajar mengajar yang ditunjang fasilitas yang lengkap akan lebih berhasil dibandingkan dengan proses belajar mengajar dengan fasilitas seadanya. Fasilitas pendidikan yang terpenting diantaranya adalah gedung tempat belajar dengan fasilitas pendukungnya seperti meja, kursi, papan tulis, kapur dan sebagainya. Demikian pula halnya dengan fasilitas pendukung pengajaran seperti buku-buku dan alat peraga, mempunyai peran penting dalam meningkatkan keberhasilan proses belajar mengajar.

Hasil wawancara dengan MAS SKB 3 Menteri Sinar Serdang Perbaungan, fasilitas di atas belum mencukupi. Dengan demikian masih perlu dilakukan upaya melengkapi fasilitas yang tersedia untuk menunjang kelancaran proses belajar mengajar yang dilaksanakan di sekolah tersebut.

Guru merupakan komponen penting dalam kegiatan belajar mengajar yang dilaksanakan di madrasah. Karena itu dalam sebuah lembaga pendidikan diperlukan adanya jumlah guru yang memadai serta didukung oleh tingkat pendidikan dan kompetensi yang baik. Guru yang mengajar di MAS SKB 3 Menteri Sinar Serdang Perbaungan berjumlah 19 orang. Siswa merupakan komponen yang tidak kalah pentingnya dalam proses belajar mengajar. Hal ini disebabkan siswa merupakan subjek didik dari kegiatan belajar mengajar yang dilaksanakan. Dalam hal ini siswa MAS

SKB 3 Menteri Sinar Serdang Perbaungan pada tahun pelajaran 2007/2008 berjumlah 208 siswa.

8. MAS Al-Washliyah Nagur Tanjung Beringin

Berdasarkan wawancara peneliti dengan kepala madrasah diperoleh keterangan bahwa MAS Al-Washliyah Nagur Tanjung Beringin berdiri pada tahun 1986.

Tenaga pengajar yang bertugas di MAS Al-Washliyah Nagur Tanjung Beringin bila ditinjau dari jumlah dan latar belakang pendidikannya sudah termasuk cukup memadai untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Hal ini ditandai dengan latar belakang pendidikan guru-gurunya yang berlatar belakang keguruan baik dari perguruan tinggi umum maupun bidang agama dalam hal ini sebagian besar berasal dari Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sumatera Utara. Jumlah guru MAS Al-Washliyah Nagur Tanjung Beringin sebanyak 21 orang.

Anak didik merupakan salah satu faktor terpenting karena mereka adalah sasaran pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik secara nasional, institusional, maupun secara instruksional. Siswa MAS Al-Washliyah Nagur Tanjung Beringin pada umumnya berasal dari madrasah tsanawiyah dan sekolah menengah pertama yang telah diterima melalui penyaringan dengan cara ujian test serta berdasarkan NEM.

Mengenai keadaan siswa di MAS Al-Washliyah Nagur Tanjung Beringin. Berdasarkan hasil wawancara peneliti diperoleh keterangan bahwa jumlah siswa yang belajar di madrasah ini pada tahun 2007/2008 adalah sebanyak 143 siswa.

Dalam memperlancar jalannya pendidikan dan pengajaran diperlukan sarana/fasilitas yang cukup dan memadai. Tanpa fasilitas yang memadai akan menyebabkan jalannya pendidikan akan menjadi lamban, yang pada akhirnya akan menjadi penghalang untuk mencapai kualitas pendidikan yang lebih baik sebagaimana yang diharapkan. Mengenai sarana/fasilitas pendidikan di suatu sekolah adalah merupakan faktor penting dan utama dalam mewujudkan program pendidikan yang telah direncanakan. Sarana pendidikan adalah sebagai tempat terselenggaranya proses belajar mengajar, seperti gedung atau ruang belajar, gedung perpustakaan, sarana peribadatan dan lain-lain.

Sarana adalah segala sesuatu yang diperlukan untuk suatu tujuan misalnya sarana fisik untuk suatu sekolah adalah kompleks gedung-gedung yang diperlukan untuk penyelenggaraan pendidikan. Fasilitas adalah alat-alat yang dapat menunjang program pendidikan dan pelaksanaannya dan sebagai suatu kemudahan untuk mewujudkan suatu usaha. Jelasnya adalah segala sesuatu yang dapat mempermudah upaya atau memperlancar kerja dalam rangka mencapai tujuan. Fasilitas dalam pendidikan misalnya meja, kursi, alat-alat pelajaran, alat-alat kantor dan lain-lain yang sangat mendukung atas berjalannya suatu proses belajar mengajar.

Lembaga pendidikan yang sarana/fasilitasnya tidak memadai dapat menyebabkan rendahnya mutu pendidikannya, walaupun sebenarnya masih ada faktor-faktor lain yang menyebabkan tingi rendahnya mutu pendidikan itu, seperti tenaga pengajar. Berdasarkan observasi peneliti MAS Al-Washliyah Nagur Tanjung Beringin telah memiliki sarana/fasilitas yang memadai untuk menunjang terlaksananya kegiatan proses belajar mengajar.

Akan tetapi khusus untuk pelajaran eksakta masih membutuhkan alat-alat dan buku-buku pelajaran eksakta (seperti pelajaran Fisika dan Biologi) yang belum tersedia di laboratorium dan perpustakaan, sehingga siswa harus mencari bahan bacaan diluar sekolah yang sifatnya tambahan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Karena itu jika ada buku bacaan yang penting maka siswa diharuskan untuk mengcopy terlebih dahulu. Menurut kepala MAS Al-Washliyah Nagur Tanjung Beringin hal ini sudah diajukan permohonan bantuan kepada instansi terkait yakni Departemen Agama Propinsi Sumatera Utara dan juga Kantor Departemen Agama tingkat II Kabupaten Serdang Bedagai untuk memenuhi kebutuhan kekurangan sarana dan fasilitas tersebut.

B. Temuan Khusus

1. Manajemen Mapenda Kabupaten Serdang Bedagai

Mapenda Kabupaten Serdang Bedagai menerapkan manajemen yang berbasis kepada kerjasama dan keterlibatan tinggi semua personil. Hal itu didasarkan atas visi, misi dan tujuan, target sekolah yang jelas disampaikan kepada semua staf Mapenda, pengawas, kepala madrasah dan guru-guru untuk diusahakan secara bersama sesuai sumberdaya yang ada. Berdasarkan hasil wawancara dengan kasie Mapenda Ibu Yanizar Bahari M.Pdr dijelaskan sebagai berikut:

Sistem manajemen di SMU Plus Al Azhar adalah manajemen mutu yang berorientasi adanya suatu kerja sama yang saling membutuhkan satu sama lain yaitu antara kepala sekolah, dengan guru-guru dan guru-guru dengan siswa, maka

terjadilah kerja sama, untuk mencapai tujuan dari pada pendidikan (visi, misi dan tujuan).

Kasie Mapenda selama ini terus berusaha menyampaikan visi Mapoenda kepada semua staf, pengawas, kepala madrasah, para guru, dan karyawan melalui berbagai pertemuan, baik rapat pimpinan dan rapat koordinasi, maupun rapat dewan guru agar semua personil dapat terdorong berusaha mengejar visi mapenda ini yaitu mewujudkan pendidikan di lembaga madrasah yang unggul. Berkaitan dengan hal ini wawancara dengan staf Mapenda menjelaskan sebagai berikut:

Selama ini Mapenda terus menerus menyampaikan visinya dalam setiap kesempatan pertemuan dengan para pegawai, kepala madrasah dan guru-guru sehingga kami sebagai staf merasa terdorong melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi secara maksimal sesuai dengan tanggung jawab.

Dengan adanya suatu visi, misi dan tujuan serta program yang jelas setiap tahun pelajaran maka semua personil Mapenda dapat bekerjasama dengan lancar sehingga tugas-tugas menjadi keseluruhan yang terorganisir dalam konsep dan tindakan.

Pendapat di atas didukung oleh staf Mapenda lainnya yang menjelaskan sebagai berikut:

Berdasarkan pedoman pelaksanaan Mapenda, Kasie bersama staf dan para pegawai, kepala madrasah dan guru menyusun visi, misi, tujuan dan program untuk dilaksanakan dengan membagi tugas kepada semua personil terkait dilibatkan oleh Mapenda sehingga koordinasi dan kerjasama dapat berjalan lancar.

Adanya kesamaan visi dalam melaksanakan program peningkatan mutu menjadi alasan bagi berjalannya kerjasama dan keterlibatan semua personil di Mapenda menuju pendidikan madrasah sebagai unggulan yang diharapkan.

Selanjutnya dalam hal pembinaan manajemen Kurikulum dilingkungan madrasah-madrasah dibawah pembinaannya, maka Mapenda Kabupaten Serdang Bedagai memakai dua kurikulum yaitu untuk pelajaran umum digunakan kurikulum Departemen Pendidikan Nasional (Diknas) tuk pelajaran agama digunakan kurikulum Departemen Agama (Depag) dengan harapan yang diharapkan adalah membentuk siswa menjadi muslim yang berilmu pengetahuan, beriman dan bertaqwa.

Berkaitan dengan manajemen kurikulum ini, Mapenda selalu berusaha melakukan pembinaan kepada madrasah-madrasah agar terciptanya proses belajar mengajar yang baik sesuai dengan tuntutan kurikulum. Mapenda menyadari bahwa mengelola secara baik, akan menghasilkan kelulusan yang baik pula, hal ini sesuai dengan pendapat Cowell dan Gardener (1995) yang menyatakan tidak mungkin suatu lembaga pendidikan bermutu buruk jika mempunyai manajemen yang baik. Pidarta (1994) juga menyatakan, bahwa lembaga pendidikan dapat menjadi baik, karena manajemennya baik. Begitu juga Sucipto (1991) menyatakan bahwa kualitas keluaran suatu lembaga pendidikan tergantung kepada kualitas manajemen yang diterapkan.

Dalam dokumen Mapenda yang peneliti temukan terdapat strategi manajemen Mapenda dalam membina kualitas madrasah-madrasah yaitu:

1. Strategi ke dalam : menyiapkan instrumen-instrumen yang mendukung pencapaian kualitas pembelajaran di madrasah.
2. Strategi ke luar : melaksanakan studi banding dalam skala lokal maupun nasional serta menjalin kerja sama antara instansi lembaga pendidikan lainnya seperti dengan perguruan tinggi.
3. Kurikulum yang diterapkan di madrasah adalah mengembangkan dan mengikuti program dan kurikulum terbaru baik yang standar dari pemerintah
4. Sistem evaluasi pembelajaran mengikuti pola dan standar yang ingin dicapai dalam pelaksanaan ujian nasional.

Berdasarkan hasil observasi oleh peneliti tugas keseharian Mapenda adalah :

1. Mengatur proses belajar mengajar dengan pelaksanaan :
 - a) Program tahunan, semesteran, berdasarkan kalender pendidikan. Jadwal pembelajaran, persemesteran, termasuk jenis bidang studi, bidang pengembangan, bidang pengajaran dan bidang tugas guru-guru.
 - b) Penentuan alokasi waktu berdasarkan kalender pendidikan yang menetapkan hari-hari efektif dan hari evaluasi, penyusunan nomor siswa, penyusunan norma penilaian, penetapan kenaikan kelas dan kemajuan / peningkatan kemampuan belajar siswa.
2. Mengatur administrasi kantor Mapenda.
3. Menyiapkan instrumen administrasi murid / siswa.
4. Menyiapkan instrumen administrasi pegawai/guru-guru.
5. Menyiapkan instrumen administrasi keuangan.

6. Menyiapkan instrumen administrasi perpustakaan dan mengatur pembinaan dan kesiswaan, mengatur lembaga masyarakat.

Semua tugas dan fungsi Mapenda tersebut di atas, merupakan tanggung jawab dalam usaha memanfaatkan sumber daya yang ada di Mapenda dengan penggunaan metode dan strategi yang handal, seperti pemberdayaan pegawai dan stafnya sesuai dengan fungsi masing-masing dan sesuai pula dengan ilmu yang dimiliki staf tersebut.

Mapenda bekerja dengan visi dan misi yang jelas, sehingga tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya sebagai pelaksana manajemen dilaksanakan sejak dari menyusun program kegiatan yang terkait dengan manajemen pengajaran, manajemen guru, keuangan, kesiswaan, sarana prasarana dan hubungan dengan masyarakat.

2. Strategi manajemen Mapenda Kabupaten Serdang Bedagai

a. Pembagian tugas

Dalam melaksanakan tugasnya, pada awal tahun kegiatan, Kasie Mapenda sebagai *top manager* menetapkan pembagian tugas, kepada masing-masing stafnya melalui rapat awal tahun ajaran, baik yang menyangkut penyusunan rencana kerja ataupun rencana semester dan rencana tahunan.

Berdasarkan temuan peneliti dalam dokumen Mapenda tentang program kerja tahunannya adalah menetapkan kegiatan-kegiatannya antara lain :

1. Kegiatan umum yang memuat (a) penyusunan perencanaan (b) menyusun jadwal kegiatan (c) menyusun pembagian tugas (d) menyusun program

- tahunan (prota)/kalender pendidikan. (e) memfasilitasi madrasah dalam menyusun Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Sekolah (RAPBS), (f) Menyusun program supervisi sekolah dan kelas.
2. Personalia Mapenda, meliputi kegiatan: (a) pembinaan mental (b) pelatihan staf.
 3. Edukatif, meliputi : penetapan proses belajar mengajar (PBM) semester, ulangan semester/ulangan harian dan ulangan umum, *try out* UN, perkiraan UN, praktikum laboratorium dan evaluasi akademi.
 4. Administrasi, meliputi kegiatan membuat supervisi madrasah/kelas, kontrol buku mutasi/ekspedisi, buku induk siswa/buku kleper, penataan daftar kumpulan guru mata pelajaran, menyusun proposal ujian semester/ulangan umum/UN. Menata arsip soal, menata laporan bulanan tengah tahunan, tahunan, menata persiapan/proses hasil UN, menata kartu buku perpustakaan.
 5. Pembinaan kepala sekolah dan guru meliputi kegiatan : (a) mediator pembentukan kepengurusan KKKM (kelompok kerja kepala madrasah) dan (b) mediator pembentukan kepengurusan KKG (kelompok kerja guru).
 6. Kesiswaan, meliputi kegiatan: (a) porseni (b) latihan kepemimpinan siswa, (c) widya wisata/*studi tour*, (d) pendataan siswa berprestasi dan berbakat (e) perlombaan ilmiah atau olimpiade, (f) kegiatan pramuka, (g) kelompokan ilmiah remaja..
 7. Kegiatan kokurikuler meliputi kegiatan: program pengayaan MIPA persiapan bimbingan belajar untuk UN dan persiapan bimbingan belajar untuk mengikuti SPMB.

8. Ekstra kurikuler meliputi kegiatan pentas seni dan kreativitas siswa, bimbingan manasik haji, PHB, PHBN, PMR, Repala, UKS.
- h) Supervisi pertemuan antara lain : supervisi umum, supervisi fungsionaris, supervisi wali kelas, supervisi GMP, supervisi semesteran dan supervisi akhir tahun.

Program dan kegiatan yang direncanakan Mapenda direncanakan atas dasar musyawarah (rapat tahunan) yang melibatkan semua komponen staf, pengawas, KKKM dan KKG yang ada di lingkungan Kabupaten Serdang Bedagai.

b. Motivasi

Mapenda Kabupaten Serdang Bedagai selalu memberikan motivasi (*motivating*) baik kepada pengawas, kepala sekolah dan guru-guru maupun kepada staf Mapenda sendiri serta semua komponen yang terlibat di dalam dan didalam pengelolaan pendidikan madrasah di Kabupaten Serdang Bedagai. Hal ini dilakukan agar menambah gairah dalam melaksanakan tugas sesuai dengan fungsi dan kedudukan masing-masing.

Pemberian motivasi dilakukan dengan ketentuan: bagi pegawai atau staf yang masa kerjanya mencapai 10 tahun ke atas dengan memperoleh disiplin kerja yang tinggi, maka berhak untuk ikut dalam undian mengikuti pendidikan lebih lanjut (pendidikan S.2)

Bagi guru-guru yang mempunyai disiplin kerja yang tinggi termasuk kehadiran, dan efektivitas menjalankan tugas maka berhak mendapatkan insentif, tiap perbulan tetapi baru boleh diterima setelah satu tahun masa

kerja dan tinggi rendahnya insentif yang diterima tergantung masa kerja yang dijalani.

c. Komunikasi

Mapenda Kabupaten Serdang Bedagai menciptakan komunikasi (*communicating*) dengan cara membentuk suasana saling terbuka dan saling mempercayai dengan harapan dapat meningkatkan unjuk kerja (*performance*) setiap warga sekolah dapat dicapai dengan baik.

Barnard dalam Hoy dan Mishel (1978) yaitu menetapkan komunikasi merupakan tugas awal dari seorang organizer dan merupakan tugas berkelanjutan seorang administrator. Kasie Mapenda mengharapkan dengan terciptanya iklim komunikasi yang baik, maka seluruh komponen penyelenggara pendidikan madrasah.

Informasi-informasi yang berlangsung di dalam ruang lingkup kerja Mapenda Kabupaten Serdang Bedagai disampaikan melalui (1) surat edaran (2) pada saat upacara bendera hari-hari besar nasional yang dihadiri oleh Kasie Mapenda, (3) informasi disampaikan lewat rapat kerja yang diadakan satu kali satu bulan dengan KKKM maupun KKG, (3) melalui media cetak pada papan pengumuman, misalnya agenda kegiatan dan informasi kegiatan lain (4) *white board*, misalnya : grafik jumlah siswa, grafik jumlah lulusan spesifikasi guru-guru dan struktur organisasi Mapenda, (5) surat, baik untuk di lingkungan madrasah maupun di luar madrasah misalnya surat teguran/peringatan, surat tugas, surat keputusan, surat keterangan dan surat undangan rapat/pertemuan. Komunikasi Mapenda dengan KKKM dan KKG siswa berlangsung aktif ada yang lewat telepon atau adanya kunjungan ke Mapenda.

d. Pengawasan

Pengawasan (*controlling*) yang dilakukan Mapenda merupakan tindakan mengecek dan membandingkan hasil yang dicapai dengan rencana yang telah ditentukan. Dalam melakukan pengawasan dan kegiatan selalu berlandaskan pada perencanaan yang telah ditetapkan dan prinsip pengawasan. Pengawasan yang dilakukan Mapenda bertujuan untuk menemukan kelemahan-kelemahan dan hambatan serta penyimpangan-penyimpangan program dan kegiatan dapat mengganggu perencanaan tujuan, bukan untuk mencari-cari kesalahan anggota organisasi madrasah. Dari pertemuan pengawasan tersebut dijadikan dasar masukan untuk melakukan perbaikan dan penyempurnaan, sehingga jalannya aktifitas kegiatan pendidikan di madrasah dapat terpantau. Hal di atas sesuai dengan pendapat Lazaruth (1996) yang menyatakan bahwa pengawasan harus bersifat menyeluruh dan tidak bertujuan untuk mencari kesalahan-kesalahan anggota organisasi.

Strategi pengawasan di Mapenda Kabupaten Serdang Bedagai bersifat terpadu artinya pengawasan dilakukan oleh Kasie Mapenda yang mempunyai tugas, setiap harinya membina madrasah-madrasah walaupun sudah ada petugas pengawas yang juga turut memonitor dengan sekali-sekali turun ke lapangan, untuk memantau kegiatan yang berlangsung pada saat itu.

Pengawasan dilakukan dalam kerangka pembinaan dan peningkatan mutu guru dilakukan dengan cara : (1) supervisi kelas, (2) mengikut sertakan guru dalam menyusun rencana/program kerja, (3) Melibatkan guru dalam kegiatan pelatihan, lokakarya maupun seminar yang diadakan oleh Diknas

maupun Depag”, (4) Memberikan kesempatan kepada guru untuk pendidikan lanjutan”.

Pelaksanaan supervisi yang dilakukan madrasah bersifat periodik misalnya satu bulan sekali, hal ini terutama dengan menerima laporan lisan dari masing-masing madrasah baik pada bidang pengajaran, kesiswaan, sarana maupun hubungan keamasyarakatatan. Khusus untuk evaluasi program biasanya dilakukan dengan rapat dewan guru yang diadakah sebelum tahun ajaran atau semester baru.

Evaluasi program kerja diadakan di akhir tahun biasanya dilakukan bersamaan rapat dengan bidang-bidang lainnya yang ada di Kantor Departemen Agama Kabupaten Serdang Bedagai. Pada rapat tersebut dibahas segala persoalan-persoalan yang timbul selama 1 tahun pembelajaran dan dicari upaya menanggulangnya untuk masa-masa mendatang.

e. Kepemimpinan

Strategi Mapenda dalam kepemimpinanya (*leading*) dengan menciptakan suasana kekeluargaan, saling terbuka, saling percaya, dalam membagi tugas yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah atau (*ing narso sung tulada, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani*). Kasie Mapenda dalam pelaksanaan manajerialnya sering mengadakan pembagian kerja kepada staf-stafnya yang ditunjuk dan ditugaskan. Dalam pendelegasian tugas, Mapenda mempertimbangkan, kemampuan/pengalaman bidang yang akan ditangani, waktu yang tersedia dan kesanggupan orang yang akan diberi tugas, dengan maksud agar tujuan dapat dicapai dengan baik, sebelum melimpahkan pekerjaan kepada orang yang dipercayanya. Kasie Mapenda

menjabarkan tugas-tugas yang akan dikerjakan (*job analysis*), sehingga penerima tugas tahu betul tugas-tugasnya. Penerima tugas ini diwajibkan memberi laporan mulai dari awal kegiatan sampai dengan akhir kegiatan. Kasie Mapenda dalam menghadapi pegawai, pengawas pendidikan, kepala madrasah dan guru-guru yang dianggapnya aktif dan berpengalaman, banyak memberi kebebasan dan hanya memberi argumentasi, tetapi yang kurang aktif dan kurang pengalaman maka Kasie Mapenda memberikan arahan-arahan dan bahkan untuk pengembangannya. Kasie Mapenda memberi kesempatan kepada guru-guru untuk mengikuti pelatihan atau penataran agar meningkat kualitasnya. Dalam hal ini Hersey dan Blanchard (1977) menyatakan bahwa pemimpin harus memiliki keluwesan pribadi dan mewariskan perilakunya, untuk menghadapi bawahannya yang berbeda-beda, karena mereka perlu penanganan yang berbeda-beda.

Dalam menetapkan suatu kebijakan, Kasie Mapenda mengambil strategi bermusyawarah dahulu dengan stafnya, atau kepada yang bersangkutan, kadang kala bila permasalahan yang dihadapi dianggapnya dapat diselesaikan sendiri, maka Kasie Mapenda mengambil kebijakan langsung. Hal di atas sejalan dengan pendapat Coch dan French dalam Hersey dan Blanchard (1977) bahwa pengikut sertaan bawahan atau pegawai dalam pengambilan keputusan cenderung lebih efektif.

Kenyataan di atas didukung pernyataan salah seorang Pengawas Pendidikan Agama di Kabupaten Serdang Bedagai dalam wawancara berkaitan dengan kepemimpinan Kasie Mapenda sebagai berikut:

Mapenda selalu mengadakan pertemuan yang sekali satu bulan diadakan rapat antara pengawas pendidikan dan

kepala-kepala madrasah sekaligus dengan staf, yang membicarakan tentang kemajuan atau adanya kelemahan yang dialami madrasah-madrasah yang ada di Kabupaten Serdang Bedagai. Dalam rapat dibahas hal-hal yang kurang baik atau yang perlu di benahi dalam pelaksanaan program yang telah direncanakan, dalam pelaksanaannya sehari-hari.

Salah seorang guru madrasah aliyah menjelaskan gaya kepemimpinan Kasie Mapenda Kabupaten Serdang Bedagai sebagai berikut ini:

Gaya kepemimpinan Kasie Mapenda Kabupaten Serdang Bedagai adalah demokratis dimana segala bentuk kegiatan yang direncanakan untuk dilaksanakan di madrasah-madrasah disesuaikan dengan fungsi dan tugas-tugas yang dibebankan kepada guru-guru yang sebelumnya di musyawarahkan terlebih dahulu.

Guru lainnya yang mengajar di madrasah tsanawiyah menjelaskan tentang pengalamannya dalam mengikuti rapat yang dipimpin Kasie Mapenda sebagai berikut:

Mapenda mengadakan rapat bulanan (satu kali satu bula) yang membahas tentang kendala-kendala pada kegiatan belajar mengajar dan kemerosotan prestasi siswa dan sekaligus pembekalan kepada staf pengajar. Kepemimpinan Kasie Mapenda menjadi salah satu faktor yang menentukan pelaksanaan manajemen peningkatan mutu sehingga program-program Mapenda agar sesuai berjalan sesuai visi dan misi serta tujuan sekolah plus ini.

f. Evaluasi

Evaluasi (*evaluating*) dilakukan terhadap seluruh pelaksanaan program atau kegiatan, pengawas, kepala madrasah, guru-guru maupun staf

Mapenda sendiri. Dari hasil evaluasi dapat di ketahui kekurangan dan kelebihan serta hambatan dalam pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran. Evaluasi ini berguna sebagai umpan baik atau masukan dalam menyusun rencana berikutnya, atau dengan kata lain evaluasi di Mapenda merupakan proses aktivitas meneliti dan mengetahui sampai seberapa jauh pelaksanaan program dan kegiatan secara menyeluruh dalam mencapai tujuan atau rencana yang telah di tetapkan sebelumnya.

Berkaitan dengan evaluasi di Mapenda Kabupaten Serdang Bedagai dari data dokumen yang diperoleh dijelaskan bahwa sistem evaluasi yang dipergunakan di Mapenda Kabupaten Serdang Bedagai adalah untuk mengukur program kegiatan administratif secara khususnya. Evaluasi juga berkaitan dengan gambaran pembelajaran khususnya pembelajaran di lembaga pendidikan agama di Kabupaten Serdang Bedagai yang dilakukan dengan (1) dengan melihat ulangan nasional, dan (2) ulangan semester. Dengan mengetahui penilai tersebut dapat diketahui perubahan kemampuan pencapaia hasil belajar siswa, jika pencapaian hasil belajar belum maksimal maka perlu dicari solusinya guna peningkatan pencapaian hasil belajar yang baik, maka selanjutnya diambil melakukan langkah-langkah nyata.

3. Program Kerja Mapenda Kabupaten Serdang Bedagai

a. Penerapan ketentuan administrasi pada staf Mapenda

Untuk mendukung peningkatan kinerja para staf Mapenda Kabupaten Serdang Bedagai, maka Kasie Mapenda menyampaikan kepada staf Mapedan tentang aturan-aturan yang berlaku bagi staf. Aturan ini juga

berlaku pada bidang-bidang kerja lainnya di kantor Departemen Agama kabupaten Serdang Bedagai sebagai berikut:

- 1) Hadir tepat pada waktunya (08.00),
- 2) Berpakaian yang layak sebagai pegawai.
- 3) Menghadiri upacara-upacara Hari Besar Nasional, upacara hari besar agama baik yang dilaksanakan di Kantor Kandepag maupun di Kantor Bupati.
- 4) Menjaga kebersihan dan keindahan ruang kantor.
- 5) Bersikap ramah terhadap tamu-tamu yang datang ke kantor.
- 6) Menyelesaikan urusan administrasi tamu yang berhubungan dengan tugasnya dengan sebaik-baiknya dan sesegera mungkin.
- 7) Mengisi daftar absensi kehadiran sewaktu datang dan sewaktu pulang.
- 8) Bila hendak pulang sebelum waktunya pulang harus seizin kepala bidang masing-masing.
- 9) Cinta kepada tugas dan kewajiban serta melaksanakan dengan baik.
- 10) Bersikap tertib, sopan, bersih, teliti, sungguh-sungguh serta pantas dijadikan tauladan.
- 11) Rela membantu tugas teman bila diperlukan.
- 12) Jika tidak hadir bertugas harus ada pemberitahuan. Berusaha meningkatkan kemampuan pada bidang tugas masing-masing.
- 13) Pegawai yang mengambil cuti supaya berhubungan dengan KTU untuk pendelegasian tugas-tugas yang ditinggalkannya.
- 14) Bagi pegawai wanita diharuskan aktif kegiatan Dharma Wanita.

b. Memfasilitasi Pembentukan Komite Madrasah di Madrasah-madrasah

Mapenda Kabupaten Serdang Bedagai memfasilitas pembentukan komite madrasah. Berkaitan dengan hal itu ada beberapa temuan yang berkaitan dengan sistem perekrutan anggota komite madrasah, yang diperoleh melalui wawancara dengan Kasie Mapenda Kabupaten Serdang Bedagai, kepala madrasah, guru, dan dengan salah seorang komite madrasah.

Pihak Mapenda kabupaten Serdang Bedagai dalam kaitan pembentukan komite madrasah hanya memberikan masukan tentang bagaimana yang harus dilakukan madrasah dalam perekrutan nantinya.

Sistem yang digunakan pihak Mapenda dalam kaitan pembentukan komite madrasah bermula dengan cara mengumpulkan para kepala madrasah melalui rapat, melalui pertemuan tersebut pihak Mapenda memberitahukan maksud dan tujuan dibentuknya komite madrasah dan aturan-aturan yang melekat pada pembentukannya.

Perekrutan komite madrasah bermula dari undangan pihak madrasah, dari pertemuan ini pihak madrasah memberikan penjelasan perlunya membentuk komite madrasah, melalui pemilihan ditentukanlah pengurus komite yang berdasarkan kesepakatan ketika itu beranggotakan tokoh masyarakat, cerdik pandai, wakil orang tua siswa, dan beberapa unsur lainnya.

Komite madrasah terdiri dari anggota masyarakat maupun tokoh serta perwakilan orang tua siswa, pemilihannya dilakukan dengan cara musyawarah di madrasah.

Pemilihan komite madrasah dilaksanakan melalui pemilihan dalam musyawarah, namun hasilnya cenderung tidak memberikan kepuasan bagi madrasah, hal ini dikarenakan yang duduk menjadi anggota komite kebanyakan memiliki kelemahan dalam kualitas SDM, terutama pendidikan. Sedangkan dilihat dari profesi kebanyakan berasal dari profesi yang jauh mengerti terhadap pendidikan, akibatnya harapan madrasah yang diusung kepada komite cenderung belum sepenuhnya diharapkan.

Mengacu kepada hasil wawancara di atas, ditemukan bahwa rekrutmen pengurus komite madrasah dilakukan dengan cara musyawarah mufakat dengan madrasah sebagai fasilitator pertemuan. namun hasilnya cenderung tidak memberikan kepuasan bagi madrasah, hal ini dikarenakan yang duduk menjadi anggota komite kebanyakan memiliki kelemahan dalam kualitas SDM, terutama pendidikan. Sedangkan dilihat dari profesi kebanyakan berasal dari berbagai profesi yang jauh mengerti terhadap pendidikan, akibatnya harapan madrasah yang diusung kepada komite cenderung belum sepenuhnya diharapkan.

c. Sosialisasi Kurikulum 2006 atau Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan

Dalam menyahuti perkembangan pendidikan nasional yang terus bergulir dimana salah satunya adalah kurikulum 2006 atau dikenal juga dengan istilah kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) maka dalam hal ini Mapenda Kabupaten Serdang Bedagai melakukan sosialisasi kepada madrasah-madrasah yaitu:

1. Mengubah paradigma guru bahwa murid adalah wadah kosong yang siap diisi begitu saja. Hal ini dilakukan dengan mengikut sertakan guru dalam kegiatan pelatihan/penataran dan seminar.
2. Melakukan tahapan-tahapan pelaksanaan KTSP sesuai dengan pedoman KTSP yang diberikan Diknas dan Depag seperti tata cara pembuatan visi, misi, struktur kurikulum, program, beban belajar, skenario/pembelajaran, sistem penilaian dan sebagainya.
3. Mensinergikan segala perangkat yang ada seperti SDM (komiter madrasah, pengawas, kepala sekolah, guru-guru), sarana dan fasilitas belajar dan sebagainya sehingga terjadi pergerakan yang simultan dalam menyukseskan KTSP.

Pelaksanaan KTSP yang diberlakukan untuk madrasah-madrasah di Kabupaten Serdang Bedagai dilakukan dengan merujuk pedoman yang dibuat Diknas dan Depag yang mencakup standarisasi kurikulum nasional yang mencakup materi, bahan/buku ajar, sarana dan fasilitas sekolah yang berlangsung dalam kesatuan sistem/kerja. Selanjutnya penjabarannya dilakukan dalam program kerja guru (program pembelajaran semester), dalam bentuk skenario/silabus pembelajaran dengan menetapkan kompetensi dasar, hasil belajar, indikator hasil belajar dari setiap pokok bahasan dalam satuan unit pembelajaran.

Mapenda kabupaten Serdang Bedagai saat ini membuat pedoman standar mutu lulusan madrasah adalah : lulus UAN dan selanjutnya dapat diterimanya siswa-siswa lulusan madrasah-madrasah yang ada di kabupaten Serdang Bedagai ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Target pencapaian belum sepenuhnya mencapai standar yang diinginkan secara nasional dari pelaksanaan KTSP walaupun persentase kelulusan UN untuk madrasah-madrasah di Kabupaten Serdang Bedagai mencapai kisaran 98%. Namun pihak Mapenda bekerjasama dengan pimpinan madrasah dan segenap personil selalu berupaya untuk meningkatkan target pencapaian tersebut dengan berbagai upaya baik dari segi pemenuhan sarana/fasilitas belajar maupun dari SDM (guru dan tenaga administrasi).

Faktor pendukung dalam pelaksanaan KTSP di kabupaten Serdang Bedagai ini adalah : (1) tenaga pengajarnya 80% adalah sarjana (S.1) malah ada beberapa orang yang berpendidikan S.2, (2) ruang belajar yang representatif, (3) ketersediaan bahan ajar, (3) ketersediaan perpustakaan, (4) ketersediaan laboratorium, (5) dukungan dari Departemen Agama dan Departemen Pendidikan Nasional baik berupa moril maupun materil seperti bantuan Bantuan Operasional Manajemen Mutu (BOMM) dan terakhir ini adalah bantuan Bantuan Operasional Sekolah (BOS). (6) Dukungan dari komite madrasah.

Strategi yang dilakukan Mapenda Kabupaten Serdang Bedagai dalam sosialisasi pelaksanaan KTSP adalah : (1) persiapan SDM melalui kegiatan pelatihan, penataran dan seminar, (2) perlengkapan sarana fisik, (3) perlengkapan sumber belajar berupa buku dan alat peraga.

d. Penataan Bidang Pengajaran

Sudah merupakan kebiasaan di Mapenda Kabupaten Serdang Bedagai, bahwa Mapenda memfasilitasi madrasah-madrasah dalam program pembelajaran selalu mengawalinya dengan membuat wacana dengan

madrasah-madrasah untuk selanjutnya dilakukan rapat dengan dewan guru dan komite madrasah.

Sebelum tahun 2000, siswa madrasah-madrasah di Kabupaten Deli Sedang masuk jam 08.000 wib, sehingga untuk siswa yang masuk siang dengan beban mata pelajaran yang ada harus pulang jam 18.30. Akibatnya untuk waktu tertentu, begitu tiba waktu maghrib, siswa baru pulang dari sekolah. Untuk itu, perlu diatur jadwal baru masuk. Mengatur jadwal baru jam belajar siswa, dengan alasan bahwa pada umumnya lokal-lokal dipergunakan siswa untuk belajar siang hari. Hal ini dikarenakan ruang kelas tidak cukup untuk belajar pagi hingga siang maka diperlukan jadwal jam belajar siang, agar tercapai kelancaran dan efektivitas pembelajaran". Jadwal belajar pagi dari hari senin sampai kamis dipercepat mulai dari jam 07.30 s/d 13.15, dengan dua kali istirahat. Adapun istirahat pertama jam 09.05 s/d 09.20, dan istirahat kedua jam 11.20 s/d jam 11.35. Jadwal jam belajar siang yaitu dari jam 13.15 s/d 18.10, dengan satu kali istirahat jam 16.10 s/d 16.25. Khusus hari Jum'at jam 13.30 s/d 17.50, dengan jam istirahat 16.25 s/d 16.40.

e. Peningkatan Mutu Pengajaran

Program kerja Mapenda kabupaten Serdang Bedagai dalam peningkatan mutu pembelajaran diharapkan akan dapat mengeluarkan lulusan madrasah terbaik adalah :

- 1) Membuat perencanaan program kerja tahunan dan program kerja semester,
- 2) Rekrutmen guru yang sesuai dengan bidang keahliannya,
- 3) Melengkapi sarana/fasilitas belajar,

- 4) Mengadakan les tambahan (pendalaman materi pelajaran) khususnya diberikan kepada siswa-siswi kelas III.

Adapaun yang menjadi faktor pendukung dalam pelaksanaan peningkatan mutu lulusan terkait dengan mutu pengajaran adalah intensifikasi dan diversifikasi pembelajaran di kelas. Kegiatan yang secara nyata terlibat dalam meningkatkan mutu lulusan khususnya bagi siswa-siswi kelas III dilakukan penambahan materi pelajaran dengan mengadakan les tambahan yang diasuh oleh guru bidang studi di luar jam sekolah. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi ujian UN. Standar mutu pelayanan adalah : profesional dalam bekerja dan tepat waktu. Karena apalagi yang dilihat masyarakat terutama wali murid dari kami yang swasta ini kecuali selalu berbuat yang terbaik.

f. Penataan Bidang Keguruan

Arah kebijakan penataan bidang keguruan di Mapenda Kabupaten Serdang Bedagai sesuai hasil wawancara dengan Kasi Mapenda dan wawancara dengan staf Mapenda dijelaskan bahwa mengarahkan madrasah-madrasah agar menempatkan dan membagi tugas guru sesuai dengan keahliannya". Alasan kebijakan ini karena setelah otonomi daerah sekarang tuntutan peningkatan kualitas semakin tinggi, sehingga faktor pertama yang diusahakan secara manajerial adalah guru yang berkualitas dan mampu menampilkan kinerja tinggi agar siswa berprestasi".

Dalam rangka pengembangan madrasah setelah era otonomi pada tahun 2001 kepala madrasah mengubah BP3, menjadi komite madrasah sesuai pedoman dari Direktorat Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama, serta sesuai pedoman dari Departemen pendidikan

Nasional. Dengan begitu, kepala madrasah memiliki mitra yaitu komite madrasah. Kepala madrasah juga dibantu empat Pembantu Kepala madrasah yaitu bidang pengajaran, kesiswaan, sarana, dan hubungan kemasyarakatan. Dalam struktur Pembantu kepala madrasah, setelah tahun 2001 juga ditambah satu lagi yaitu Pembantu Kepala Madrasah bidang hubungan kemasyarakatan. Alasannya karena banyak tugas-tugas hubungan eksternal dalam rangka peningkatan mutu madrasah yang harus dijalin, seperti dengan Seksi Mapenda Kanwil Depag Sumatera Utara, dengan Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kabupaten Serdang Bedagai, serta dengan Kelompok Kerja Kepala Madrasah (KKKM).

Untuk mendukung pencapaian kesejahteraan Guru sehingga berimplikasi kepada kinerja mengajarnya, maka pihak Mapenda Kabupaten Serdang Bedagai setelah otonomi daerah memfasilitasi pengangkatan guru honor dan juga memfasilitasi insentif bagi guru-guru.

Respon guru dengan kebijakan baru ini sangat positif, karena selain mendapat honor mengajar pada guru tetap yayasan, guru honor yayasan maupun guru pemerintah, mereka mendapat uang insentif. Namun demikian harapan dari beberapa guru yang peneliti wawancara mengharapkan agar pemberian insentif jangan sampai terlambat datang ke madrasah”.

Program lain yang dijalankan Mapenda Kabupaten Serdang Bedagai adalah peningkatan mutu guru. Hal ini dilakukan karena tuntutan kualitas setelah otonomi daerah semakin meningkat terhadap madrasah. Mapenda Kabupaten Serdang Bedagai memfasilitasi secara manajerial menetapkan standar mutu guru adalah : (1) profesional sesuai dengan latar belakang keahlian/pendidikan yang diperolehnya (S.1 Kependidikan, non

kependidikan plus akta IV), (2) mampu menciptakan KBM yang kondusif dan interaktif, (3) loyalitas kepada tugas dan tanggung jawab, (4) selalu berupaya meningkatkan pengetahuan dan skill.

Perhatian Mapenda kabupaten Serdang Bedagai dalam meningkatkan mutu madrasah swasta cukup baik dimana diwujudkan didalam pemberian bantuan Bantuan Operasional Manajemen Mutu (BOMM), dan Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Mapenda mengundang pengawas, kepala madrasah dan guru-guru untuk mengikuti kegiatan penataran/sosialisasi KTSP baik yang diadakan tingkat propinsi maupun tingkat kabupaten Serdang Bedagai.

Mapenda kabupaten Serdang Bedagai juga menjalin kerjasama dengan Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara untuk melaksanakan program Akta IV untuk keterampilan Mengajar bagi guru-guru yang kualifikasi S.1 non kependidikan untuk memiliki akta IV..

Untuk mengupayakan perbaikan berkelanjutan di madrasah-madrasah di kabupaten Serdang Bedagai, Mapenda kabupaten Serdang Bedagai mengusahakan adanya guru Bimbingan Penyuluhan yang bertugas menangani siswa bermasalah, dan bimbingan karir. Profesional dibidangnya

Loyalitas terhadap tugas dan tanggung jawabnya Bimbingan konseling membantu kepala madrasah dalam kegiatan sebagai berikut:

- 1) Menyusun program dan pelaksanaan BP
- 2) Koordinasi dengan pengawas, kepala madrasah dan wali kelas dalam rangka mengatasi masalah-masalah yang dihadapi oleh siswa tentang kesulitan belajar,

- 3) Menyediakan, membagikan dan mengumpulkan kembali buku data pribadi siswa serta memeriksanya, untuk inventarisasi dan siswa,
- 4) Menyediakan buku catatan peristiwa (anekdot recort),
- 5) Menyediakan buku catatan hasil bimbingan dan penyuluhan,
- 6) Menyediakan buku laporan orang tua, kunjungan BP ke rumah dan kunjungan orang tua ke sekolah,
- 7) Memberikan layanan BP kepada siswa agar lebih berprestasi dalam kegiatan belajar,
- 8) Memberikan sarana dan pertimbangan kepada siswa dalam memperoleh gambaran tentang lanjutan pendidikan dan lapangan pekerjaan yang sesuai,
- 9) Mengadakan penilaian pelaksanaan BK,
- 10) Menyusun statistik hasil penilaian BK.
- 11) Melaksanakan analisis hasil evaluasi belajar pelaksanaan BK
- 12) Menyusun dan melaksanakan program tindak lanjut pelaksanaan BK.
- 13) Hal-hal yang berhubungan dengan tindakan skorsing atau pemecatan harus seijin kepala madrasah.
- 14) Melaporkan pelaksanaan BP/BK kepada Kepala Sekolah secara berkala.

g. Penataan Bidang Kesiswaan

Salah satu peran penting Mapenda kabupaten Serdang Bedagai dalam pembinaan kesiswaan adalah membina Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS). Untuk mendukung kegiatan kesiswaan yaitu; dengan menyediakan

alat olah raga, alat seni nasyid, alat drum band, perlengkapan pramuka dan kantor OSIS, serta kantor pembina OSIS”.

Pemberdayaan siswa yang dilakukan Mapenda kabupaten Serdang Bedagai, selain memiliki ruang kantor dan fasilitas, juga diberdayakan dengan memberikan kesempatan melakukan berbagai kegiatan atau melaksanakan program tahunan, bulanan dan mingguan.

4. Kinerja Mapenda Kabupaten Serdang Bedagai

Berkaitan dengan kinerja Mapenda kabupaten Serdang Bedagai tergambar pada kutipan hasil wawancara sebagai berikut :

Kinerja yang ditunjukkan Mapenda kabupaten Serdang Bedagai berdasarkan hemat saya belum maksimal, hal ini mengingat pihak Mapenda sendiri belum sepenuhnya melakukan pelibatan komponen-komponen dalam setiap kebijakan yang diambil sekolah seperti penyelenggaraan program pengajaran, kesiswaan, penentuan tenaga kependidikan, keuangan atau pembiayaan dan lain sebagainya. Akibatnya madrasah-madrasah hanya sekedar terlibat pada kegiatan-kegiatan tertentu saja, semisal realisasi bantuan di sekolah dan lain sebagainya.

Sampai saat ini Mapenda belum maksimal menunjukkan kinerja yang diharapkan, bahkan Mapenda belum pernah mendatangi madrasah yang ada. Hal ini menurut informan dapat dimaklumi karena cukup luasnya teritorial kabupaten Serdang Bedagai.

Kinerja yang ditunjukkan Mapenda kabupaten Serdang Bedagai selama ini berdasarkan pendapat saya belum menunjukkan kinerja yang maksimal sebagaimana maksud

dan tujuan dibentuknya Mapenda, sungguhpun demikian kehadiran Mapenda diperlukan.

Kalau ditanya kinerja yang ditunjukkan Mapenda, sebagaimana yang kami lihat belum berlangsung maksimal, dan bahkan ada madrasah yang belum di datangi oleh Mapenda.

Peran yang ditampilkan oleh Mapenda saat ini hanya sebatas melakukan pengawasan terhadap segala bentuk kegiatan yang dilakukan madrasah dan sifatnya hanya menerima laporan saja.

Hasil pengamatan kami selami ini, keberadaan Mapenda belum menunjukkan kinerja yang maksimal dengan cara bekerja sama dengan komponen-komponen lainnya untuk memajukan madrasah. Sejak terbentuk hingga sekarang keterlibatan mereka hanya pada kegiatan-kegiatan tertentu saja semisal realisasi dana bantuan operasional sekolah, bantuan-bantuan lainnya. Jika tidak ada bantuan maka tidak adalah kegiatan yang dilaksanakan Mapenda.

Mengacu kepada hasil wawancara di atas, ditemukan bahwa kinerja yang ditunjukkan Mapenda dalam skala yang umum belum menunjukkan fungsi dan tanggung jawab sebagaimana yang diharapkan dari pembentukannya di sekolah. Aktivitas yang ditunjukkan hanya berkisar pada kegiatan-kegiatan tertentu saja semisal realisasi penyaluran bantuan tertentu yang diterima madrasah, selebihnya tidak menunjukkan aktivitas yang berarti bagi kemajuan madrasah, keberadaan Mapenda hanya terbatas pada kegiatan administratif saja yaitu menerima laporan saja dari madrasah sekolah.

Pernyataan di atas tergambar pula dari rangkuman wawancara sebagai berikut:

Sampai saat ini pelibatan Mapenda dalam kaitan kinerja manajerial madrasah belum berlangsung secara optimal, hal ini terlihat bahwa pihak Mapenda hanya melibatkan madrasah dalam hal penyelenggaraan keuangan dan pembiayaan, pengadaan sarana dan prasarana madrasah saja. Kedua bidang manajerial tadi itu sendiripun pelaksanaannya hanya sewaktu ada bantuan ke madrasah saja.

Kalau ditanya keterlibatan Mapenda dalam kaitan peningkatan kerja madrasah berdasarkan pengalaman yang dirasakan selama ini hanya pada hal-hal yang berhubungan dengan realisasi bantuan biaya untuk siswa, pengadaan sarana dan prasarana sekolah, selebihnya tidak pernah dilibatkan oleh sekolah.

Pemberdayaan madrasah dalam pelaksanaannya terutama dalam hubungannya dengan peningkatan kinerja madrasah dapat dikatakan belum berlangsung sebagaimana harapan, hal ini terbukti dengan tidak berjalannya tugas maupun fungsi dari Mapenda secara utuh, keterlibatan Mapenda hanya pada bidang manajemen pembiayaan dan keuangan sekolah, manajemen sarana dan prasarana. Keterlibatan ini pun lebih dikarenakan adanya bantuan-bantuan yang diberikan pemerintah semisal Bantuan Operasional Sekolah maupun bantuan lainnya.

Mapenda dalam pelaksanaan tugas maupun fungsinya belum berlangsung secara optimal, aktivitas kegiatan komite hanya tampak pelaksanaannya selama ini hanya pada bidang manajemen pembiayaan dan keuangan madrasah manajemen sarana dan prasarana. Keterlibatan ini pun lebih difokuskan pada pengawasan penyaluran bantuan-bantuan

yang diberikan pemerintah semisal Bantuan Operasional Sekolah maupun bantuan lainnya.

Pemberdayaan yang dilakukan Mapenda belum berlangsung sebagaimana yang diharapkan terutama dalam kaitan peningkatan bidang kurikulum dan program pengajaran, pembinaan guru maupun siswa, dan hubungan masyarakat.

Rendahnya keterlibatan Mapenda terhadap peningkatan kinerja manajerial sekolah terutama bidang dan program pengajaran, pembinaan guru maupun siswa, dan hubungan masyarakat, menjadikan madrasah kehilangan dukungan dari masyarakat.

Ada kesan akan tidak maksimalnya pelaksanaan tugas dan fungsi Mapenda terutama dalam kaitan menunjang kegiatan manajerial madrasah lebih dikarenakan adanya ketidakpahaman akan kedudukannya, sehingga situasi ini lebih lanjut justru memicu ketidakharmonisan terutama dalam hal koordinasi maupun kerjasama antara madrasah dengan Mapenda.

Mengacu kepada hasil wawancara di atas, ditemukan bahwa upaya pemberdayaan Mapenda terutama dalam kaitan peningkatan kinerja manajerial madrasah belum berlangsung sebagaimana diharapkan. Artinya Mapenda belum mampu melaksanakan tugas maupun fungsinya sebagaimana yang diamanatkan melalui ketentuan yang berlaku. Keterlibatan Mapenda dalam kegiatan manajerial madrasah hanya pada bidang pembiayaan/keuangan madrasah serta sarana prasarana. Keberadaan Mapenda pada kedua bidang manajerial madrasah ini semata-mata memantau pelaksanaan dan penyaluran bantuan yang diberikan pemerintah

kepada siswa maupun madrasah melalui program Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan bantuan lainnya. Sementara bidang manajerial lainnya semisal bidang kurikulum dan program pengajaran, pembinaan tenaga kependidikan madrasah, pembinaan kesiswaan dan hubungan masyarakat belum mendapat perhatian dari pihak Mapenda.

5. Tantangan dan hambatan yang dihadapi Mapenda dalam melaksanakan peran dan fungsinya

Berkaitan dengan tantangan dan hambatan Mapenda dalam melaksanakan peran dan fungsinya tergambar pada kutipan hasil wawancara sebagai berikut :

Tantangan maupun hambatan utama yang dihadapi pihak Mapenda dalam menjalankan fungsinya adalah belum adanya komunikasi yang terbuka yang ditunjukkan pihak Mapenda terhadap keterlibatan Mapenda dalam pembinaannya terhadap madrasah, akibatnya sering terjadi gesekan yang menimbulkan rasa curiga, merasa di awasi, terlalu mencampuri dan lain sebagainya, dan hal ini terjadi di kedua belah pihak baik pihak Mapenda maupun madrasah itu sendiri.

Tantangan maupun hambatan yang dihadapi Mapenda menurut hemat kami selaku pengurus komite madrasah belum bersinerginya harapan madrasah dengan Mapenda, hal ini tidak jarang memunculkan perbedaan pendapat, pandangan, dan kemauan dalam penyelenggaraan program sekolah misalnya. Menurut hemat kami situasi ini disebabkan belum adanya koordinasi dan komunikasi berupa keterbukaan antara pihak Mapenda dengan semua yang terkait.

Hambatan Mapenda yang dihadapi selama ini terutama dalam kaitan melaksanakan tujuan dan peran maupun fungsinya yang kami rasakan adalah kurangnya pemahaman terhadap fungsi dan kedudukan Mapenda secara utuh, situasi ini mengarahkan madrasah hanya bekerja berdasarkan pemahaman masing-masing saja. Situasi ini tidak jarang menimbulkan perbedaan pendapat, rasa diawasi dari pihak Mapenda.

Kami menganggap bahwa keberadaan Mapenda sampai saat ini cenderung kurang mengetahui kedudukan dan fungsinya, belum lagi komposisi staf Mapenda dari segi kepedulian dan kualitas SDM yang tergolong rendah sering latar belakang dan profesi mereka masing-masing.

Mengacu kepada hasil wawancara di atas, ditemukan bahwa tantangan maupun hambatan yang dihadapi Mapenda dalam melaksanakan peran, fungsi dan tanggung jawabnya lebih dikarenakan ketidak pahaman Mapenda akan peran dan fungsinya, kemudian latar belakang dan profesi dari masing-masing staf Mapenda. Kondisi ini membawa dampak akan hubungan antara Mapenda dengan madrasah-madrasah, situasi yang dapat terlihat secara nyata adalah kurang harmonisnya hubungan kerja yang berlangsung, terkendalanya proses komunikasi antara Mapenda dengan pengawas dan madrasah-madrasah, situasi ini mengakibatkan tidak bersinergisnya keinginan dan harapan dikedua pihak dan cenderung menimbulkan rasa curiga dan merasa di awasi.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil analisis penelitian ini diarahkan pada upaya menganalisis paparan penelitian untuk mengungkapkan hasil temuan penelitian dilapangan

yang berpedoman kepada fokus penelitian ini. Berdasarkan pada paparan penelitian di atas, temuan pertama yang dapat dikemukakan bahwa manajemen internal yang dilakukan Mapenda dilakukan dengan cara musyawarah mufakat dengan sekolah sebagai fasilitator pertemuan.

Menjadikan musyawarah sebagai salah satu strategi dalam kaitannya dengan pengelolaan manajemen sebagaimana dikemukakan oleh Lateiner (1983) sesungguhnya bermanfaat guna membentuk sikap mengerti atas segala sesuatu yang mereka harus kerjakan. Disamping itu juga kegiatan musyawarah ini dapat dipandang sebagai mewujudkan nilai-nilai demokratis dengan memunculkan kesadaran bahwa untuk memegang dan melaksanakan tugas-tugas tertentu hanya dapat dilaksanakan oleh orang-orang yang memiliki kemampuan tertentu.

John Dewey dalam Dye & Zeigler (1987) menyatakan bahwa ide pokok demokrasi adalah pandangan hidup yang dicerminkan dengan perlunya partisipasi dari setiap warga yang sudah dewasa dalam membentuk nilai-nilai yang mengatur kehidupan bersama. Dalam kesempatan lain, Dewey dalam Gattfiend (1987) juga menekankan bahwa demokrasi bukan hanya sekedar menyangkut suatu bentuk pemerintah, melainkan yang utama adalah suatu bentuk kehidupan bersama dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Kehidupan bersama yang berlandaskan demokrasi tersebut memerlukan : (1) Suatu "visi" dan "kode etik" yang dijabarkan secara formal dalam hukum atau undang-undang yang harus dipatuhi oleh semua warga, (2) Sistem hukum bersifat objektif dan mandiri, (3) Suatu sistem pemerintahan yang didasarkan dari rakyat oleh rakyat dan untuk rakyat, (4) Struktur sosial, politik dan ekonomi yang menjauhi monopoli dan

memungkinkan terjadinya mobilitas yang tinggi dan kesempatan yang adil bagi semua warga, (5) Adanya kebebasan berpendapat sebagai mekanisme agar ide-ide warga masyarakat dapat diserap oleh pemerintah, dan (6) Adanya kebebasan untuk menentukan pilihan pribadi.

Bentuk masyarakat demokratis tersebut akan tumbuh dan kokoh kalau dikalangan masyarakat tumbuh berkembang kultur dan nilai-nilai demokrasi antara lain toleransi, bebas mengemukakan dan menghormati perbedaan pendapat, memahami keanekaragaman dalam bermasyarakat, terbuka dalam berkomunikasi, menjunjung nilai-nilai dan martabat kemanusiaan, percaya diri tidak menggantungkan diri pada orang lain, saling menghargai, mampu mengekang diri, kebersamaan, dan keseimbangan.

Tujuan yang hendak dicapai hubungan antara stakeholder dengan Mapenda sebagaimana dikemukakan oleh Zulkarnain (2006) meliputi hal-hal sebagai berikut : (1) mengembangkan pemahaman kepada masyarakat tentang maksud-maksud dan sasaran dari Mapenda, (2) memberikan penilaian program kepada masyarakat untuk memenuhi kebutuhan madrasah, (3) menjalin dan meningkatkan hubungan harmonis antara Mapenda dengan stakeholder dalam pembinaan madrasah, (4) membangun kesan positif dan memelihara kepercayaan, (5) menginformasikan kepada masyarakat tentang rencana program kegiatan Mapenda, (6) mencari bantuan dan dukungan bagi pemeliharaan dan peningkatan program Mapenda, (7) Mapenda memberikan pelayanan yang memuaskan pelanggan (siswa, keluarga, dan masyarakat lain), dan (8) supaya kreatifitas mencari dana pendidikan alternatif dalam bentuk kerjasama dengan lembaga lain.

Sementara itu, pada tataran selanjutnya setelah terbentuknya Mapenda diharapkan mampu menjadi cerminan bentuk perwujudan konsistensi madrasah sebagai upaya peningkatan mutu. Untuk itu unsur partisipasi Mapenda merupakan hal yang dianggap penting. Indikator keberhasilan pelaksanaan peningkatan mutu madrasah yang diantaranya dapat dilakukan adalah kemampuan Mapenda mengerakkan setiap elemen untuk berpartisipasi dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan dengan bekerja sama dengan pihak-pihak yang dapat dilibatkan dalam pendidikan.

Pencitraan lain keberhasilan Mapenda dalam mengalang partisipasi komponen-komponen pendidikan lainnya melalui manajemen yang dilakukan Mapenda akan mengarahkan madrasah dan masyarakat secara bersama-sama memiliki gairah dalam meningkatkan akses dan mutu pendidikan bagi siswa di madrasah. Hal ini diharapkan akan menunjang bagi keberhasilan peningkatan pemerataan dan mutu pendidikan secara nasional.

Sidi (2006) menyebutkan bahwa upaya pemerataan pendidikan dasar di tingkat sekolah dasar (SD) ditunjukkan untuk : (1) memperluas jangkauan dan daya tampung SD, sehingga menjangkau anak-anak dari seluruh masyarakat, dan (2) meningkatkan pemerataan kesempatan untuk memperoleh pendidikan bagi kelompok yang kurang beruntung termasuk mereka yang tinggal di daerah terpencil dan perkotaan kumuh, dari masyarakat miskin, dan anak yang berkelainan. Secara umum program-program pemerataan ini ditujukan untuk mensukseskan wajib belajar pendidikan dasar 9 tahun dalam jangka waktu 5 sampai 10 tahun. Namun demikian, keberhasilan Mapenda dalam meningkatkan mutu pendidikan

akan banyak tergantung juga pada kemampuan sumberdaya manusia di Mapenda itu sendiri dan madrasah. Karena itu upaya pemberdayaan Mapenda menjadi hal yang sangat penting.

Temuan kedua dari penelitian ini adalah bahwa kinerja yang ditunjukkan Mapenda dalam skala yang umum belum menunjukkan fungsi dan tanggung jawab sebagaimana yang diharapkan dari pembentukannya. Aktivitas yang ditunjukkan hanya berkisar pada kegiatan-kegiatan tertentu saja semisal realisasi penyaluran bantuan tertentu yang diterima madrasah, selebihnya tidak menunjukkan aktivitas yang berarti bagi kemajuan madrasah.

Kondisi di atas disebabkan oleh faktor yakni belum dilakukannya pemberdayaan Mapenda secara optimal. Sebagaimana telah dibahas dalam bab sebelumnya bahwa kedudukan Mapenda berdasarkan fungsinya diarahkan pada : (1) mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen madrasah 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 diajukan oleh masyarakat, (4) memberikan masukan, pertimbangan, dan rekomendasi kepada satuan pendidikan mengenai kebijakan dan program pendidikan, Rencana Anggaran Pendidikan dan Belanja Sekolah (RAPBS), Kriteria kinerja satuan pendidikan, (5) mendorong stakeholder berpartisipasi dalam pendidikan guna mendukung peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan, (6) menggalang dana masyarakat dalam rangka pembiayaan

penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan, dan (7) melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kebijakan, program, penyelenggaraan, dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan.

Mencermati fungsi Mapenda di atas secara ideal benar-benar diharapkan dapat membantu madrasah dalam penyelenggaraan tugas dan fungsinya sebagai lembaga pencerdasan anak bangsa, namun mengingat Mapenda itu sendiri terdiri dari personil yang beragam kultur, kualitas sumberdaya manusia, serta latar belakang pendidikan, mengisyaratkan Kasi Mapenda menjadi figur utama yang mampu mendinamisasikannya.

Pemberdayaan dalam ruang lingkup manajemen dapat diartikan sebagai "cara yang amat praktis dan produktif untuk mendapatkan yang terbaik" (Aileen Mitchel Stewart, 1998). Dengan pemberdayaan ini maka keuntungan yang diperoleh antara lain waktu, mutu, komitmen, gagasan, dan sebagainya.

Surono (2000) menyebutkan bahwa pemberdayaan yang dilakukan akan memunculkan kecakapan baru yang meliputi : *Pertama*, membuat mampu (*enabling*) dimana segala sumber daya yang diperlukan dapat diberdayakan secara penuh. Sumber-sumber daya itu mencakup waktu, personel, uang dan sebagainya yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. *Kedua*, memperlancar (*facilitating*) dalam kaitan ini kepala sekolah dituntut untuk meniadakan halangan, rintangan dan penundaan yang menghalangi pekerjaan sebaik-baiknya. Secara organisasional biasanya halangan dan rintangan tersebut berupa sistem dan prosedur. Hal ini bisa dimengerti mengingat sistem dan prosedur merupakan salah satu alat manajemen untuk melakukan pengendalian. Dengan demikian

memperlancar berarti memperhatikan apa yang perlu dilakukan oleh orang yang diberdayakan, lalu menyediakan jalan selampang mungkin. Untuk itu diperlukan komunikasi, sehingga akan terjadi saling tukar informasi antara kepala sekolah dengan komite yang diberdayakan. *Ketiga*, berkonsultasi (*consultating*), dalam kaitan ini yang diberdayakan tidak saja berkaitan dengan kegiatan sehari-hari melainkan juga menyangkut masalah-masalah strategis. Konsultasi tersebut tidak terbatas hanya pada pendapat dan gagasan saja. Bisa juga dengan menyediakan kotak saran. Melalui upaya ini diharapkan akan saling mengisi kekurangan masing-masing pihak. *Keempat*, kerjasama (*collaborating*) dimana kepala sekolah dengan komite hendaknya melakukan kerjasama dari setiap program pembedayaan. Hanya dengan kerjasama bebas, terbuka, dan penuh, seluruh asset, kecakapan dan pengetahuan dalam organisasi dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan organisasi. Kerjasama juga merupakan ujian akhir yang akan membuktikan tidak hanya seberapa besar kecakapan manajer dalam pemberdayaan, melainkan juga seberapa kuat kemampuan melaksanakannya secara penuh. Namun hal itu tidak berarti manajer tidak mampu memulai perubahan strategis, sebab untuk itu diperlukan dukungan dari berbagai pihak, khususnya mereka yang diberdayakan. Justru melalui kerjasama dapat membantu memastikan perubahan yang strategis yang dipikirkan secara lebih matang. Hal itu berarti bahwa kerjasama merupakan kecakapan yang berkembang melalui praktek. *Kelima*, membimbing (*mentoring*) merupakan tahap kegiatan pemberdayaan dan sekaligus merupakan teknik manajemen. Bertambahnya kematangan dan pengalaman akan sampai kepada kesadaran untuk mencapai lebih banyak dan memperluas pengaruh melalui kerjasama

dengan orang lain. Mapenda diharapkan suka menularkan apa yang dipelajari dari pada menerapkan pengetahuan secara langsung sehingga dapat mencapai lebih banyak dengan cara ini dari pada mengerjakannya sendiri. Proses ini disebut membimbing, yaitu bertindak sebagai teladan dan pelatih bagi komite yang diberdayakan. *Keenam*, mendukung (*supporting*) Mapenda yang baik mengetahui perlunya mendukung orang yang diberdayakan dan membantu mereka untuk mandiri.

Dampak nyata pemberdayaan baru muncul bila para manajer melihat bahwa peran utama mereka adalah memberi dukungan yang tepat. Untuk itu diperlukan upaya memimpin dari belakang yang mengarahkan pada kemandirian mereka yang diberdayakan.

Jika dikaitkan dengan upaya meningkatkan kinerja Mapenda, maka Mapenda hendaknya dapat melibatkan seluruh komponen dalam hal : (1) manajemen kurikulum dan program pengajaran, (2) manajemen tenaga kependidikan, (3) manajemen kesiswaan, (4) manajemen keuangan dan pembiayaan, (5) manajemen sarana dan prasarana pendidikan, (6) manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat, dan (7) manajemen layanan khusus (E. Mulyasa, 2003). Selanjutnya aspek-aspek tersebut akan dijelaskan pada uraian di bawah ini.

Manajemen kurikulum dan program pengajaran, yang dilandasi dengan adanya kemajuan jaman dan kepentingan dalam peningkatan sumber daya manusia yang merupakan tuntutan dalam Era Globalisasi ini madrasah dihadapkan pada masalah di mana kenyataan banyaknya inovasi yang memasuki dunia pendidikan, juga timbulnya kesenjangan yang mengakibatkan "kehausan" pengetahuan, di satu pihak dan belum

dikuasainya pengetahuan baru di pihak lain sebagai tuntutan pembaharuan tersebut.

Dalam keadaan tersebut bila ingin memperkecil kesenjangan, maka Kasien Mapaenda sebagai manejer beserta warga madrasah dan komite madrasah dan pengawas siap menghadapi kenyataan ini, yang merupakan tantangan, sekaligus peluang untuk memperluas wawasan guru dalam bidang yang ditanganinya. Wawasan yang dimaksud yaitu wawasan tentang kesiapan terhadap kemungkinan perubahan yang ada. Kemungkinan tersebut menurut Mintarsih (2006) dapat di tinjau dari segi filosofis, sosiologis dan psikologis, yang akan menjadi pedoman dalam bertindak. *Faktor Filosofis*, diarahkan pada realisasi kebijakan pemerintah di bidang pendidikan nasional yang digariskan dalam Undang-Undang Dasar, Garis-Garis Besar Haluan Negara (GBHN) beserta Undang-Undang Tentang Sistem Pendidikan Nasional *Faktor Sosiologis*, diarahkan pada : (1) Adanya inovasi dan gagasan baru yang memasuki dunia pendidikan mempengaruhi sistem pendidikan nasional sebagai dampak dari pembinaan dan pembaharuan pendidikan sejak Repelita I, (2) Hasil analisis dan penelitian pendidikan nasional telah mendorong Departemen Pendidikan Nasional untuk melakukan perubahan kurikulum, dan (3) Keluhan-keluhan masyarakat tentang mutu lulusan pendidikan mendorong lembaga pendidikan untuk melakukan perubahan dalam proses pembelajaran. *Faktor Psikologis*, dimana inovasi dalam proses pembelajaran yang efisien dan efektif diharapkan akan berpengaruh terhadap praktek pendidikan.

Manajemen tenaga kependidikan dapat diwujudkan dengan upaya meningkatkan keprofesional guru dalam pelaksanaan peran dan

kompetensinya. Menurut Adam dan Decey dalam Usman (1995) mengatakan peran dan kompetensi guru dalam proses belajar mengajar meliputi banyak hal antara lain : guru sebagai pengajar, pimpinan kelas, pembimbing, pengatur lingkungan, partisipan, ekspeditor, perencana, supervisor, motivator, penanya, dan konselor.

Usman (1995) lebih lanjut juga memberikan ketegasan bahwa tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar, dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Nilai-nilai tersebut harus diwujudkan dalam tingkah laku sehari-hari. Oleh karena itu pribadi guru itu sendiri merupakan perwujudan dan nilai-nilai yang akan ditransfer. Mendidik adalah mengantarkan anak didik agar menemukan dirinya, menemukan kemanusiaannya, Mendidik adalah memanusiakan manusia. Dengan demikian secara esensial dalam proses pendidikan, guru itu bukan hanya berperan sebagai "pengajar" yang *transfer of knowledge* tetapi juga "pendidik" yang *transfer of values*. Ia bukan saja pembawa ilmu pengetahuan, akan tetapi juga menjadi contoh seorang pribadi manusia.

Mapenda memfasilitas madrasah untuk melaksanakan manajemen keuangan dan pembiayaan yang diarahkan pada upaya mencapai efektivitas manajemen madrasah, baik bidang personalia, perlengkapan maupun material lainnya. Semuanya dimanfaatkan untuk mempermudah pencapaian tujuan pembelajaran dalam pendidikan. Demikian halnya dengan sistem pembuatan anggaran lebih merupakan mekanisme memperlancar kerja daripada tugas teknis atau mekanik. Dalam kaitan manajemen keuangan dan pembiayaan ini Mapenda hendaknya dapat membantu madrasah dalam melaksanakan fungsi ini melalui pembuatan rencana, koordinasi,

pengawasan dan evaluasi agar pencapaian tujuan dapat berlangsung secara efektif. (Law dan Glover, 2000).

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan, diarahkan pada upaya pemenuhan, penataan, serta penggunaan atau pemanfaatan segala bentuk sarana dan prasarana secara optimal untuk pencapaian tujuan pendidikan di madrasah. Dalam proses ini Mapenda dan madrasah secara bersama-sama dalam melakukan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan dalam pemanfaatannya. Sementara manajemen hubungan diarahkan pada upaya Mapenda untuk melibatkan masyarakat untuk terlibat secara langsung terhadap upaya penyelenggaraan madrasah berikut penentuan arah penyelenggaraannya seiring perubahan dan tuntutan yang terjadi di dalam masyarakat, format ini selanjutnya diimplementasikan dengan pembentukan komite di sekolah.

Kata kunci yang melekat pada fungsi Mapenda dalam kaitan memberdayakan madrasah berdasarkan uraian di atas sebenarnya adalah bahwa keberadaan Mapenda dimaksudkan sebagai mitra sekaligus dinamisator dalam mewujudkan penyelenggaraan pendidikan di madrasah yang sarat dengan mutu. Madrasah dengan sarat mutu pada tataran aplikasinya dapat diukur dengan munculnya tingkat kepuasan dan mampu memberikan layanan sesuai harapan pelanggan. (Syafaruddin, 2005).

Temuan ketiga menunjukkan bahwa tantangan yang dihadapi Mapenda dalam melaksanakan peran, fungsi dan tanggung jawabnya di madrasah secara internal lebih disebabkan ketidakpahaman Mapenda sendiri akan peran tersebut, akibatnya aktivitas yang dilakukan cenderung temporer seperti pengawasan terhadap realisasi bantuan maupun pembangunan fisik

sarana dan prasarana madrasah, sementara hal-hal yang lain tidak dapat dilaksanakan secara utuh. Secara eksternal lemahnya koordinasi antara Mapenda dengan pengawas, kepala madrasah, guru-guru mengakibatkan munculnya "kekurang harmonisan" hubungan.

Reeser, dkk (1973) menjelaskan :"*Coordination is the function of assuring that the contributions from subsystem are made as required and that they are linked together into a harmonious whole*". Pendapat ini mengungkapkan bahwa koordinasi adalah suatu fungsi yang menjamin sumbangan dari satu sub sistem atau bagian dalam organisasi dibuat sebagai syarat yang mana mereka saling terkait bersama ke dalam suatu situasi yang harmonis secara utuh.

Selanjutnya Anderson (1984) juga menjelaskan bahwa :"*process involving the transfer of information between jobs and people to avoid overlap of work and to ensure that effort and resources and balanced across the total organization*". Ini berarti koordinasi merupakan proses yang melibatkan pemindahan informasi antara pekerjaan dan orang untuk menghindari pekerjaan yang tumpang tindih, menjamin usaha dan sumber penghasilan serta keseimbangan keseluruhan organisasi. Sutisna (1985) menjelaskan bahwa koordinasi ialah proses mempersatukan sumbangan-sumbangan dari orang-orang, bahan dan sumber-sumber lain ke arah tercapainya maksud-maksud yang telah ditetapkan".

Berdasarkan pendapat di atas dapat dipahami bahwa koordinasi adalah proses menyatukan tindakan dari berbagai orang atau bidang dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Berangkat dari pandangan ini maka upaya meminimalisir kevakuman akan ketidakpahaman Mapenda

akan tugas dan fungsinya serta munculnya gesekan dan rasa curiga mencurigai diantara Mapenda dengan komponen-komponen lainnya dapat dilakukan dengan koordinasi, keberlangsungan koordinasi ini sendiri juga dapat dilakukan manakala intensitas komunikasi yang terjadi juga dapat dilakukan.

Komunikasi sebagai bagian dari proses kehidupan sosial dalam kehidupan bermasyarakat menjadi satu komponen yang tidak bisa dipisahkan dari komponen kehidupan lainnya. Apalagi dalam kehidupan suatu organisasi, sebab organisasi merupakan institusi kehidupan masyarakat yang menampung sejumlah orang yang bertujuan sama, memiliki nilai-nilai yang diperjuangkan secara bersama dengan aturan-aturan yang disepakati bersama.

Lewis (1987) menjelaskan bahwa :*"An organization is crucially dependent upon its communication patterns and activities"*. Secara fundamental suatu organisasi sangat tergantung pada bentuk dan aktivitas komunikasi yang ada dalam organisasinya. Pola komunikasi yang diciptakan oleh pimpinan, staf dan anggota organisasi akan menentukan berjalannya perintah, pesan, kebijakan dan keputusan dalam organisasi.

Selanjutnya dijelaskan Supratiknya (1995) bahwa keefektifan kita dalam hubungan antar pribadi ditentukan oleh kemampuan kita untuk mengkomunikasikan secara jelas, apa yang ingin kita sampaikan, menciptakan kesan yang kita inginkan, atau mempengaruhi orang lain sesuai yang hendak dicapai. Manakala kegiatan komunikasi itu berlangsung dengan baik maka efek langsung yang dapat diperoleh adalah munculnya koordinasi dan kerjasama diantara Mapenda dengan komponen lainnya.

Koordinasi dan kerjasama yang dilakukan ini sesungguhnya akan berimplikasi pada adanya saling bahu membahu antar satu dengan yang lain dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan. Thompson seperti dikutip oleh Stoner (1991) bahwa ada tiga variasi ketergantungan antar unit kerja dalam suatu organisasi yaitu: (a) ketergantungan yang dikelompokkan yaitu apabila unit-unit organisasi tidak tergantung satu dengan yang lain, namun sangat tergantung pada prestasi yang memadai (b) ketergantungan skuensial yaitu apabila suatu unit organisasi harus melaksanakan aktivitasnya terlebih dahulu sebelum unit-unit selanjutnya dapat bertindak, sedangkan (c) ketergantungan timbal balik melibatkan hubungan timbal balik antara sejumlah unit.

Pada setiap organisasi yang kompleks, setiap bagian harus bekerja secara terkoordinir agar masing-masing dapat menghasilkan apa yang diharapkan. Koordinasi di sini dipahami sebagai usaha penyesuaian bagian-bagian yang berbeda-beda agar kegiatan dari pada bagian-bagian itu selesai pada waktunya dan dapat memberikan sumbangan usahanya secara maksimal untuk mencapai tujuan secara keseluruhan.

Menurut Siagian (1985) koordinasi memiliki beberapa fungsi, yaitu : (1) pencegahan konflik dan kontradiksi (2) pencegahan persaingan yang tidak sehat (3) pencegahan pemborosan (4) pencegahan kekosongan ruang dan waktu, dan pencegahan terjadinya perbedaan pendekatan dari pelaksanaan.

Tantangan yang dihadapi juga berkisar pada latar belakang pendidikan dari masing-masing staf Mapenda yang dianggap belum sepenuhnya mendukung fungsi dan tanggung jawab dari Mapenda.

Keterbatasan wawasan dan pengetahuan yang dimilikinya menjadi faktor penghambat dalam merencanakan, melaksanakan dan bahkan melakukan pengawasan, belum lagi latar belakang profesi yang cenderung jauh dari persoalan pendidikan menjadi faktor pendukung lemahnya partisipasi Mapenda dalam mengatasi permasalahan di madrasah.

Temuan keempat penelitian ini juga mengungkap upaya pemberdayaan Mapenda terutama dalam kaitan peningkatan kinerja manajerial madrasah belum berlangsung sebagaimana diharapkan. Upaya pemberdayaan Mapenda dalam kegiatan manajerial madrasah belum berlangsung sebagaimana diharapkan, pelibatan hanya pada bidang pembiayaan dan keuangan sekolah serta sarana dan prasarana. Keberadaan Mapenda pada kedua bidang manajerial madrasah ini semata-mata memantau pelaksanaan dan penyaluran bantuan yang diberikan pemerintah kepada siswa maupun sekolah melalui program Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan bantuan lainnya. Sementara bidang manajerial lainnya semisal bidang kurikulum dan program pengajaran, pembinaan tenaga kependidikan madrasah, pembinaan kesiswaan dan hubungan masyarakat belum mendapat perhatian dari Mapenda. Berdasarkan temuan ini terungkap bahwa dalam pembentukan Mapenda dalam operasionalnya belum berlangsung sebagaimana mestinya berdasarkan fungsi dan peran serta tanggung jawabnya, upaya pemberdayaan Mapenda hanya bersifat temporal semata dan situasi ini terjadi mengingat keterbatasan kemampuan sumberdaya manusia yang dimiliki staf Mapenda. Jika dicermati lebih jauh sesungguhnya kontribusi Mapenda terhadap madrasah menurut Satori (2001:8) meliputi hal-hal sebagai berikut: (1) Penyusunan strategik, seperti

strategi pembangunan madrasah untuk perspektif 3-4 tahun kedepan. Dalam dokumen ini dibahas visi dan misi Mapenda, analisis posisi untuk mengkaji kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dihadapi madrasah, kajian isu-isu strategik madrasah, penyusunan program prioritas dan sarana pengembangan madrasah, perumusan program, perumusan strategi pelaksanaan program, cara pengendalian dan evaluasinya, (2) Penyusunan perencanaan tahunan madrasah, yang merupakan elaborasi dari perencanaan strategik madrasah, dalam perencanaan tahunan dibahas program-program operasional madrasah yang merupakan implementasi program prioritas yang dirumuskan secara rinci dalam perencanaan strategik madrasah yang disertai perencanaan anggarannya, (3) Mengadakan pertemuan terjadwal untuk menampung dan membahas berbagai kebutuhan, masalah, aspirasi serta ide-ide yang merupakan refleksi kepedulian terhadap berbagai aspek penata madrasah yang ditunjukkan pada upaya-upaya bagi perbaikan, kemajuan dan pengembangan madrasah, (4) Memikirkan upaya-upaya yang mungkin dilakukan untuk memajukan madrasah, terutama yang menyangkut kelengkapan fasilitas madrasah, fasilitas pendidikan, pengadaan biaya pendidikan bagi pengembangan keunggulan kompetitif dan komparatif madrasah sesuai dengan aspirasi madrasah perhatian terhadap masalah yang dimaksudkan agar madrasah setidaknya memenuhi standar pelayanan minimum yang dipersyaratkan, (5) mendorong madrasah melakukan *internal monitoring*, evaluasi diri dan melaporkan hasil-hasilnya untuk dibahas dalam rapat Mapenda, (6) membahas hasil-hasil standar yang dilakukan oleh lembaga dalam upaya menjamin mutu serta memelihara kondisi madrasah sesuai dengan standar pendidikan yang diharapkan (7) membahas laporan

tahunan madrasah sehingga memperoleh gambaran yang tepat atas keberadaan Mapenda. Laporan tahunan madrasah tersebut merupakan bahan untuk melakukan *riview* madrasah yang merupakan kegiatan penting untuk mengetahui keunggulan madrasah disertai analisis kondisi-kondisi pendukungnya. Sebaliknya untuk mengetahui kelemahan-kelemahan madrasah disertai analisis faktor-faktor penyebabnya. Riview juga merupakan media saling mengisi pengalaman sekaligus saling belajar dalam upaya meningkatkan kinerja masing-masing.

1. Kinerja yang ditunjukkan Mapenda dalam hal ini dapat disimpulkan sebagai berikut:
Kinerja yang ditunjukkan Mapenda dalam hal ini dapat disimpulkan sebagai berikut:
menunjukkan fungsi dan tanggung jawab yang ditetapkan dalam pemberdayaan madrasah. Aktifitas yang ditunjukkan Mapenda berkisar pada kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan penyediaan bantuan tertentu yang diberikan kepada madrasah untuk mendukung aktivitas yang berorientasi pada peningkatan mutu madrasah.
2. Tantangan yang dihadapi Mapenda dalam hal ini dapat disimpulkan sebagai berikut:
Tantangan yang dihadapi Mapenda dalam hal ini dapat disimpulkan sebagai berikut:
tanggung jawabnya khususnya dalam hal pemberdayaan madrasah telah dikarenakan ketidak pahaman akan peran Mapenda sebagai mitra sesama utali, disamping kurangnya koordinasi antara Mapenda dengan pihak-pihak yang berkaitan dengan guru-guru, seperti ini mengakibatkan Mapenda kurang dapat diandalkan dalam hal pemberdayaan madrasah di era ini.
3. Upaya pemberdayaan yang dilakukan Mapenda dalam hal ini dapat disimpulkan sebagai berikut:
Upaya pemberdayaan yang dilakukan Mapenda dalam hal ini dapat disimpulkan sebagai berikut:
kinerja dan mutu madrasah baik dalam hal pemberdayaan madrasah atau dengan kata lain upaya meningkatkan mutu madrasah.

BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan temuan-temuan dan hasil pembahasan, maka penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kinerja yang ditunjukkan Mapenda dalam skala yang umum belum menunjukkan fungsi dan tanggung jawab sebagaimana yang diharapkan dalam pemberdayaan madrasah. Aktivitas yang ditunjukkan hanya berkisar pada kegiatan-kegiatan tertentu saja semisal realisasi penyaluran bantuan tertentu yang diterima madrasah, selebihnya tidak menunjukkan aktivitas yang berarti bagi kemajuan madrasah.
2. Tantangan yang dihadapi Mapenda dalam melaksanakan peran, fungsi dan tanggung jawabnya khususnya dalam memberdayakan madrasah lebih dikarenakan ketidak pahaman akan peran, fungsi maupun tugasnya secara utuh, disamping kurang berlangsungnya proses koordinasi dan komunikasi antara Mapenda dengan pihak pengawa, kepala madrasah dan guru-guru, situasi ini mengakibatkan tidak bersinerginya keinginan dan harapan dikedua pihak dan cenderung menimbulkan rasa curiga, merasa di awasi, dan kesan terlalu mencampuri.
3. Upaya pemberdayaan yang dilakukan Mapendā dalam kaitan peningkatan kinerja dan mutu madrasah belum berlangsung sebagaimana diharapkan atau dengan kata lain upaya pemberdayaannya hanya bersifat temporal

saja. Keterlibatan Mapenda dalam kegiatan pemberdayaan kinerja dan mutu madrasah hanya pada bidang pembiayaan dan keuangan madrasah serta sarana dan prasarana sementara kinerja manajerial lainnya belum terlaksana dengan baik.

B. Implikasi

Secara umum pemberdayaan yang dilakukan Mapenda untuk meningkatkan kinerja dan mutu madrasah belum sepenuhnya dapat dilaksanakan. Aktivitas yang ditunjukkan hanya berkisar pada kegiatan-kegiatan tertentu saja semisal realisasi penyaluran bantuan tertentu yang diterima madrasah. Sementara tugas pokok Mapenda bukan hanya sebatas melakukan pengawasan semata, akan tetapi lebih dari pada itu komite sekolah juga hendaknya mampu terlibat secara langsung dalam hal mengambil kebijakan dan keputusan, melaksanakan, partisipasi supervisi, dan partisipasi dalam mengevaluasi.

Jika dikaitkan dengan peningkatan kinerja dan mutu madrasah, maka Mapenda secara sinergis melalui kegiatan perencanaan berupa penataan kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan dan pembiayaan, sarana dan prasaranan pendidikan, hubungan madrasah dengan masyarakat, dan layanan khusus, begitu juga kaitannya pengorganisasian personil dalam pelaksanaannya di madrasah.

Manakala semua program sudah dapat dilaksanakan secara baik, maka tugas Mapenda hendaknya melakukan evaluasi pencapaian program, dimana kegiatan ini dimaksudkan agar segala bentuk program diketahui tingkat pencapaian dan kelemahan pencapaiannya sehingga dengan mudah

diketahui langkah-langkah apasaja yang perlu dilakukan untuk mencapainya pada waktu yang akan datang.

Menyadari akan hal ini masih perlu ditingkatkan pemberdayaan yang dilakukan Mapenda dari waktu ke waktu untuk masa yang akan datang sehingga diharapkan akan mendukung pencapaian tujuan pencapaian madrasah yang bermutu. Untuk mewujudkan hal ini maka pihak Mapenda Kabupaten Serdang Bedagai beserta unsur terkait lainnya hendaknya memberi perhatian yang serius guna memaksimalkan peran dan fungsi Mapenda pada masa yang akan datang.

Pemberian perhatian ini secara langsung dapat dilakukan dengan upaya memberikan pelatihan secara terencana kepada madrasah-madrasah akan hal-hal yang berhubungan dengan peningkatan kinerja dan mutu madrasah. Upaya ini diharapkan akan mendorong peningkatan pemberdayaan diri dan partisipasi dari masing-masing madrasah yang ada di wilayah pembinaan Mapenda Kabupaten Serdang Bedagai secara keseluruhan.

Secara khusus bagi Mapenda hendaknya mampu memfasilitasi madrasah untuk memiliki kemampuan dan perhatian akan kemajuan madrasah, sehingga ketika Mapenda melaksanakan tugas dan fungsinya mampu melakukan koordinasi yang baik sehingga terjalin hubungan dan komunikasi yang harmonis antara Mapenda dengan madrasah guna mewujudkan program-program untuk mencapai tujuan madrasah secara efektif dan efisien.

Manakala hal ini dapat berlangsung maka diyakini dan diharapkan peningkatan kualitas penyelenggaraan manajemen madrasah, kurikulum dan

pembelajaran pada pada tataran mikro dan kualitas pendidikan secara makro setahap demi setahap akan dapat diwujudkan untuk masa-masa yang akan datang.

C. Saran-Saran

Berdasarkan hasil penelitian, dan pembahasan hasil - hasil penelitian, maka pemberdayaan Mapenda guna memberdayakan madrasah dapat dikatakan belum mencapai sasaran yang diinginkan. Atas dasar itu, maka dapat disarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Perlunya Mapenda beserta jajaran yang terkait mampu mendorong setiap madrasah untuk meningkatkan kemitraan dan kerjasamanya dengan komponen-komponen lainnya untuk masa-masa yang akan datang.
2. Dalam kaitan pemberdayaan yang dilakukan Mapenda guna menunjang peningkatan mutu madrasah, maka disarankan kepada madrasah dan segenap warganya agar senantiasa melakukan koordinasi, kerjasama serta menyelenggarakan komunikasi efektif diantara keduanya untuk masa-masa yang akan datang.
3. Dalam rangka meningkatkan mutu madrasah terutama kaitannya dengan peran yang disampaikan Mapenda, maka diharapkan pihak terkait terutama Mapenda Kabupaten Serdang Bedagai lebih memprioritaskan program-program pelatihan terutama dalam kaitan pemberian pengetahuan dan pemahaman tentang tugas, peran dan tanggung jawab madrasah guna mendukung pencapaian tujuan peningkatan kinerja manajerial sebagai bagian integral dari upaya meningkatkan mutu pendidikan pada masa yang akan datang.

4. Peneliti menyadari banyak keterbatasan dalam penelitian ini, baik ditinjau dari penentuan fokus penelitian, waktu pengumpulan data, keterbatasan dalam teknik pengumpulan data, masih kurangnya pengetahuan dalam penganalisaan data, dan keterbatasan dalam membuat konstruksi penelitian maka diharapkan adanya penelitian selanjutnya yang lebih mengembangkan dan memperdalam kajian dalam latar situs penelitian lain.
5. Sebagai sumbangan dalam bidang manajemen pendidikan dan sekaligus memperkaya teori, maka peneliti menyarankan agar pihak Mapenda beserta jajaran yang terlibat di dalamnya untuk lebih memperhatikan upaya peningkatan kinerja manajerial sekolah melalui pemberdayaan madrasah.

Huberman, A.M. & Miles, M.B. 1999. *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. Beverly Hills, California: Sage.

Klein, Walter H. dan Alinsky, Paul C. 1971. *Policy Concepts in Organizational Change*. Boston, Mass: Little Brown.

Mulyasa, E. 2000. *Manajemen dan Supervisi Kepala Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Moleong, Lexy. J. 1995. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Nichols, Thomas J. 1977. *Policy Making and Management*. New York: McGraw Hill.

Nisjar, Karbi dan Winardi. 1997. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Pongtuhuan, Ails. 1991. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Rasyidin. (Ed). 2006. *Kepribadian dan Pendidikan*, Citapustaka Media: Bandung.
- Azizy, Qodri. 2002. *Pendidikan (Agama) untuk Membangaun Etika Sosial*, Semarang: Aneka Ilmu.
- Bafadal, Ibrahim. 2003. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Bogdan, R. and Biklen, S.K. *Qualitative Research for Education*. Boston: Allyn and Bacon. 1992
- Fasli Jalal dan Dedi Supriadi. 2001. *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*, Yogyakarta: Adicita.
- Huberman, A.M. & Miles, M.B 1984. *Qualitative Data Analysis : A Sourcebook of New Methods*. Baverly Hills, California : Sage.
- Klein, Walter H. dan Murphy, David C. 1973. *Policy Concepts in Organizational Guidance*, Boston: Little Brown
- Mulyasa, E. 2000. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Rosdakarya
- Moleong, Lexy. J. 1995. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Nichols, Thomas J. 1977 *Policy Making and Executive Action*, New York: **Mc Graw Hill**
- Nisjar, Karhi dan Winardi. 1997. *Manajemen Stratejik*, Bandung: **Mandar Maju**
- Pongtuluran, Aris. 1995. *Kebijakan Organisasi dan Pengambilan Keputusan*, Jakarta: Buletin LPMP

Priyono, S. Onny dan A.M.W. Pranarka,. 1996. *Pemberdayaan: Konsep, Kebijakan dan Implementasi*. Jakarta: Centre for Strategic and International Studies.

Stewart, Aileen Mitchell. 1998. *Empowering People*, London: Pitman Publishing.

Syafaruddin, Siahaan. 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press

Tilaar, H.A.R. 1999. *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional, dalam Perspektif Abad 21*, Magelang: Tera Indonesia

UU No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional

UU No. 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah

