

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. DASAR TEORI

1. Pengertian Manajemen Berbasis Madrasah

Satu dari sekian luas kajian dalam ruang lingkup pendidikan adalah aspek manajemennya. Dalam manajemen pendidikan, antara lain membahas tentang metode (cara), usaha, pendekatan, teknik, dan strategi yang dapat digunakan untuk mencapai semua tujuan-tujuan yang ingin diraih dalam kegiatan pendidikan Islam. Bahkan dalam ajaran Islam, Allah SWT mengingatkan akan pentingnya menggunakan manajemen yang tepat dalam mengajak manusia ke jalan yang baik, sebagaimana Firman Allah sebagai berikut:¹

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

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

Menurut Al-Ghazali kata *hikmah*, *mau'izhah*, dan *mujahadah* merupakan tiga cara berdakwah dalam tiga kelompok yang berbeda. Masing-masing kelompok orang yang diajak ke jalan Allah SWT cocok dengan cara masing-masing, seperti jika *hikmah* diberikan kepada kelompok *mau'izhah*, maka sama seperti memberi anak yang masih menyusui dengan daging burung, begitu pun sebaliknya.² Agak berbeda dengan Ghazali, Ibnu Rusydi memahami ayat di atas dalam kaitannya menyeru ke jalan Allah, yaitu dengan *hikmah* diartikannya sebagai dakwah dengan pendekatan substansi yang mengarah pada filsafat. Dengan *nasihat yang baik*, yang berarti manajemen yang efektif dan populer, dan dengan *mujahadah* yang lebih baik maksudnya adalah metode dialektis yang

¹ Q.S. An-Nahl/16:125.

² Al-Ghazali, *Tahafut al-Falasifah*. terj: Ahmad Maimun (Yogyakarta: Islamika, 2003), h. xiv-xvi.

unggul.³ Selanjutnya menurut Imam Al-Syaukani, *hikmah* adalah ucapan-ucapan yang tepat dan benar atau argumen-argumen yang kuat dan meyakinkan. *Mau'izhah al-hasanah* adalah ucapan-ucapan yang berisi nasihat-nasihat yang baik dan bermanfaat bagi orang yang mendengarkan. Sedangkan *diskusi* dengan cara yang baik adalah berdiskusi dengan cara paling baik dari diskusi yang ada.⁴

Dari tiga pandangan tokoh di atas, jelas ayat tersebut merupakan dasar manajemen yang pernah dipraktekkan oleh Rasulullah SAW. Ketiga asumsi diatas walaupun agak berbeda, namun bertemu pada satu kaidah, bahwa setiap upaya menyeru atau membimbing manusia ke arah yang baik memerlukan jalan atau cara-cara yang baik pula. Artinya fungsi metode lebih diperhatikan supaya apa yang diusahakan itu efektif. Dilihat dari maknanya secara implisit, ayat di atas menawarkan sebuah manajemen pendidikan yang baik sesuai yang diterapkan oleh Rasulullah SAW sebagai figur pemimpin dan pendidik umat manusia. Jika konsepsi ayat tadi dikaji secara mendalam, maka akan diperoleh lagi secara spesifik dan relatif bervariasi mengenai hal-hal pendidikan dalam Islam serta bagaimana implikasi-implikasi manajemen dalam tataran praktis di lapangan.

Secara leksikal, Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis dan madrasah. Manajemen adalah proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Berbasis memiliki kata dasar basis yang berarti dasar atau asas. Madrasah adalah sekolah atau perguruan (biasanya yang berdasarkan agama Islam).⁵ Berdasarkan makna leksikal tersebut maka MBM dapat diartikan sebagai pengguna sumber daya yang berasaskan pada madrasah itu sendiri dalam proses pengajaran atau pembelajaran. Dalam konteks manajemen pendidikan menurut MBM, berbeda dari manajemen pendidikan sebelumnya yang semua serba diatur dari pemerintah pusat. Sebaliknya,

³Nurcholish Madjid, *Cendekiawan dan Religious Masyarakat* (Jakarta:Paramadina bekerjasama dengan Tabloid Tekad, 1999), h.100.

⁴Mustafa Ali Ya'qub, *Metode dan Sejarah Dakwah Nabi SAW* (Jakarta:Pustaka Firdaus,cet. 5, 2000), h.121-122.

⁵ Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, cet pertama Edisi III, 2001), h.694.

manajemen pendidikan MBM ini berpusat pada sumber daya yang ada di madrasah itu sendiri. Dengan demikian, akan terjadi perubahan paradigma manajemen madrasah, yaitu yang semula diatur oleh birokrasi di luar madrasah menuju pengelolaan yang berbasis pada potensi internal madrasah itu sendiri.

Dari asal usul peristilahan, MBM adalah terjemahan langsung dari *School-Based Management* (SBM). Istilah ini mula-mula muncul di Amerika Serikat pada tahun 1970-an sebagai alternative untuk informasi pengelolaan pendidikan atau madrasah. Reformasi itu diperlukan karena kinerja madrasah selama puluhan tahun tidak dapat menunjukkan peningkatan yang berarti dalam memenuhi tuntutan perubahan lingkungan madrasah.

Tuntutan perubahan lingkungan madrasah dimaksud antara lain tuntutan dunia kerja, tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi, tuntutan sosial, ekonomi, hukum, dan politik. Lulusan madrasah-madrasah pada saat itu di bawah standar tuntutan berbagai bidang kebutuhan, yang mengakibatkan kekecewaan banyak kalangan yang berkaitan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Definisi-definisi yang dikemukakan di bawah ini cakupannya cukup bervariasi. Ada yang lingkupnya luas sekali hingga mencakup kawasan politis, ada pula yang bermakna lebih sempit, yaitu hanya mencakup kawasan operasional madrasah bahkan ada yang lebih spesifik, yaitu pada proses belajar mengajar di kelas saja. Namun demikian, pada intinya sama, yaitu terjadinya pergeseran kewenangan yang semula berada di tangan birokrasi pemerintah pusat ataupun daerah menuju ke lingkungan madrasah. Bank Dunia mengeluarkan semacam panduan yang didasarkan pada studi kasus di enam negara.

Studi kasus tersebut menggambarkan desentralisasi dan reformasi MBM di madrasah-madrasah negeri di Chicago, madrasah-madrasah EDUCO di El Salvador, madrasah-madrasah DPEP di India, madrasah-madrasah manajemen mandiri di New Zealand, madrasah-madrasah otonomi di Nikaragua dan madrasah-madrasah di Spanyol. MBM didefinisikan sebagai bentuk yang paling radikal dalam upaya desentralisasi pendidikan

karena MBM memberikan transfer dalam pengambilan keputusan pada tingkat madrasah.⁶

Definisi yang mencakup makna yang lebih luas dikemukakan oleh Wohlstetter dan Mohrman. Secara luas MBM berarti pendekatan politis untuk mendesain ulang organisasi madrasah dengan memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada partisipan madrasah pada tingkat lokal guna memajukan madrasah. Partisipan lokal madrasah tak lain adalah kepala madrasah, guru, konselor, pengembang kurikulum, administrator, orang tua siswa, masyarakat sekitar dan siswa.⁷

Definisi ini tidak dapat dilepaskan dari latar belakang orang yang memaknainya. Definisi yang muncul dari kondisi pendidikan Amerika yang terpuruk tersebut menggugah keinginan para pengambil kebijakan di negara tersebut untuk mengubah sistem pengelolaan madrasah. Inisiatif penerapan MBM di sana datang dari birokrat yang sadar akan pentingnya memberikan kekuasaan pada masing-masing madrasah secara langsung.

Secara lebih sempit MBM hanya mengarah pada perubahan tanggung jawab pada bidang tertentu seperti dikemukakan Kubick. MBM meletakkan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan dari pemerintah daerah kepada madrasah yang menyangkut bidang anggaran, personil dan kurikulum. Oleh karena itu, MBM memberikan hak kontrol proses pendidikan kepada kepala madrasah, guru, siswa, dan orang tua⁸

MBM dalam pengertian yang sama dikemukakan oleh Myers (Ian Stonehill adalah strategi untuk memperbaiki pendidikan dengan mentransfer otoritas pengambilan keputusan secara signifikan dari pemerintah pusat dan daerah ke madrasah-madrasah secara individual. MBM memberi

⁶Question and Answer for Web/Knowledge Nugget, *School based Management*, <http://www1.worldbank.org/education/globaleducationreform/06.governancereform/06.02.SMBO&asbm.htm>

⁷Priscilla Wohlstetter dan Susan Albers Mohrman, *Assessment of School Based Management: Studies of Education Reform*, U.S. Departemen of Education Office of Education Research dan Improvement, 1996, <http://www.ed.gov/puvs/SER/SchBasedMgmt>.

⁸ Kathlee Kubic, *School-Based Management: ERIC Digest Number AE 33*, Eugene: ERC Clearinghouse on Education Management Eugene OR, 1988, <http://www.edgov/data bases/ERIC-Digest/index>.

kepala madrasah, guru, siswa, orang tua, dan masyarakat untuk memiliki kontrol yang lebih besar dalam proses pendidikan dan memberikan mereka tanggung jawab untuk mengambil keputusan tentang anggaran, personil dan kurikulum. Dengan keterlibatan *stakeholder* lokal dan pengambilan keputusan dalam MBM dapat meningkatkan lingkungan belajar yang efektif bagi siswa.⁹

Berdasarkan definisi tersebut, yang dimaksud kinerja madrasah adalah terjadinya lingkungan belajar yang efektif.

Diyakini dengan adanya lingkungan belajar yang efektif maka prestasi belajar siswa, berupa prestasi akademik ataupun non akademik akan meningkat. Alasan ini cukup rasional karena lingkungan madrasahlah yang paling mengetahui bagaimana menciptakan lingkungan belajar yang efektif bagi siswanya. Selama pengelolaan pendidikan ditentukan oleh pusat maka proses belajar mengajar tidak akan dapat berjalan secara efektif.

MBM adalah salah satu dari beberapa bentuk reformasi pendidikan dalam rangka memperbaiki pendidikan, terutama memperbaiki lingkungan pengajaran dan pembelajaran bagi siswa. Namun, Paterson mengingatkan bahwa dalam pelaksanaannya sering terjadi salah konsentrasi yang seharusnya terfokus pada aktivitas pengajaran malah sering kali perhatiannya terpusat pada kedisiplinan siswa.¹⁰ Kesalahan konsentrasi dalam penerapan MBM ini harus menjadi perhatian para pengelola pendidikan sehingga pengalaman tersebut bisa jadi pelajaran dan tak perlu terulang.

Pada umumnya, dalam pelaksanaan MBM harus menentukan salah satu fokus arah dan tujuan secara jelas, yaitu bagian mana kinerja madrasah yang akan ditingkatkan. Sulit untuk meningkatkan kinerja madrasah secara umum tanpa adanya arah yang jelas. Apakah akan terfokus pada mutu belajar siswa, mutu manajemen madrasah, mutu kurikulum, mutu personil, mutu

⁹ Dorothy Myers dan Robert Stonehill, *School based Management*, Office of Researah Education: Cunsumer Guide, 1993, <http://www.ed.gov./pubs/OR/ConsumerGuides/index.html>.

¹⁰ Clive Dimmock (ed), *School Based Management and School Effectiveness*, (New York: Routledge, 1993), h. 2.

pengelolaan keuangan, dan lain-lain. Ketika MBM diaplikasikan secara umum, seperti uji coba pada beberapa negara maju maka yang berhasil adalah sasaran-sasaran sekundernya, sedangkan sasaran primernya yaitu peningkatan mutu belajar mengajar gagal untuk ditingkatkan.

Misalkan di Amerika Serikat pengaruh MBM dalam meningkatkan prestasi belajar siswa hasilnya bervariasi. Di Maryland terjadi peningkatan nilai ujian yang berarti setelah menjalankan beberapa tahapan reformasi, termasuk di antaranya penerapan MBM. Sementara itu di Dade Country, Florida justru terjadi penurunan nilai ujian setelah tiga tahun menerapkan MBM.

Dalam manajemen madrasah MBM ini berarti tugas-tugas manajemen madrasah ditetapkan menurut karakteristik-karakteristik dan kebutuhan-kebutuhan madrasah itu sendiri. Oleh karena itu warga madrasah memiliki otonomi dan tanggung jawab yang lebih besar atas penggunaan sumber daya madrasah memecahkan masalah-madrasah dan menyelenggarakan aktivitas pendidikan yang efektif demi perkembangan jangka panjang madrasah tersebut.¹¹

MBM memberikan kekuasaan yang luas hingga tingkat madrasah secara langsung. Dengan adanya kekuasaan pada tingkat lokal madrasah maka keputusan manajemen terletak pada *stake holder* lokal, dengan demikian mereka diberdayakan untuk melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan kinerja madrasah. Dengan MBM terjadi proses pengambilan keputusan kolektif. Pengambilan keputusan kolektif ini dapat meningkatkan efektivitas pengajaran dan meningkatkan kepuasan guru.

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

¹¹ Yin Cheong Cheng, *School Effectiveness & School Based Management: A Mechanism for Development* (Washington D.C: The Falmer Press, 1996), h. 44.

MBM dimaksudkan meningkatkan otonomi madrasah, menentukan sendiri apa yang perlu diajarkan, dan mengelola sumber daya yang ada untuk berinovasi. MBM juga memiliki potensi yang besar untuk menciptakan kepala madrasah, guru, dan administrator yang profesional. Dengan demikian, madrasah akan bersifat responsif terhadap kebutuhan masing-masing siswa dan masyarakat madrasah. Prestasi belajar siswa dapat dioptimalkan melalui partisipasi langsung orang tua dan masyarakat.¹²

Definisi yang berkembang di Indonesia semacam ini tidak luput dari latar belakang sejarah pendidikan di Indonesia. Selama puluhan tahun pengelolaan sistem pendidikan di Indonesia dijalankan secara sentralistik. Ketika terjadi perubahan sistem pemerintahan dari sentralistik ke desentralistik maka pengelolaan sistem pendidikan juga didesentralisasikan.

Namun, penulis kurang sependapat dengan pernyataan bahwa MBM di Indonesia sebagai hasil dari desentralisasi pendidikan. Setidaknya, terdapat tiga alasan: *pertama*, desentralisasi pendidikan di Indonesia diterapkan sampai pada tingkat Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota sesuai dengan UU No. 22 tahun 1999. *Kedua*, MBM tidak dapat dijalankan; apabila kewenangan pengelolaan pendidikan hanya sampai pada Pemda Kabupaten/Kota. *Ketiga*, MBM di Indonesia tidak mengikuti jalur desentralisasi pemerintahan daerah tersebut. Buktinya, sebelum UU itu berlaku pada Januari 2001, MBM telah diuji cobakan pada 1.000 madrasah di seluruh Indonesia. Kesimpulannya bahwa penerapan MBM di Indonesia tidak mengikuti jalur desentralisasi pemerintahan daerah yang di dalamnya terdapat desentralisasi pendidikan.

MBM adalah suatu bentuk administrasi pendidikan, di mana madrasah menjadi unit utama dalam pengambilan keputusan. Hal ini berbeda dengan bentuk tradisional manajemen pendidikan, di mana birokrasi pemerintah pusat sangat dominan dalam proses pembuatan keputusan. Dalam hal ini MBM disebut sebagai *School-Based Decision Making and Management*

¹² Fasli Jalal dan Dedi Supriadi (ed), *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah* (Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, cet 4, 2001), h. 160.

yang secara tegas disebutkan bahwa "*refers to a form of educational administration in which the school become the primary unit for decision making. It differs from more traditional form of educational administration in which a central bureaucracy dominated the decision making Process*".¹³

Pandangan tentang MBM semacam ini melompat jauh ke depan, karena memandang madrasah sebagai entitas yang harus mampu menangani permasalahannya sendiri secara mandiri. Sebelumnya madrasah dipandang sebagai lembaga sosial yang suci yang terlepas dari permasalahan. Namun, seiring dengan perkembangan lingkungan sosial, ekonomi, politik, hukum, dan ideologi, maka madrasah pun menghadapi banyak permasalahan.¹⁴

Dalam kondisi seperti ini madrasah semakin dituntut untuk membantu memecahkan masalah-masalah yang terjadi di lingkungannya. Masalah narkoba misalnya yang sering terjadi di lingkungan madrasah harus sanggup dipecahkan oleh madrasah. Demikian juga masalah tawuran pelajar dan kriminalitas lainnya yang sering muncul di dalam lingkungan madrasah, menuntut kemampuan madrasah untuk memecahkannya.

Bahkan semakin meruncingnya konflik sosial yang terjadi di masyarakat, madrasah harus berani berperan sebagai penengah atau pemecah konflik. Peran ini hanya bisa dilakukan apabila madrasah memiliki kemandirian dan memiliki legitimasi dari pemerintah dan masyarakat luas. Alangkah idealnya apabila madrasah mampu berperan sebagai pencair segala konflik dan pertikaian yang terjadi di masyarakat.

Pendapat lain tentang MBM adalah pengorganisasian dan penyerasian sumber daya yang dilakukan secara otonomi atau mandiri oleh madrasah melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan madrasah dalam kerangka pendidikan nasional, dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait secara langsung dalam proses pengambilan

¹³ Judith Champman, *School Based Decision Making and Management* (London: The Palmer Press, 1990), h. xi.

¹⁴ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Madrasah: Teori, dan Aplikasi* (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, cetakan kedua, 2003), h. 8.

keputusan. Secara lebih ringkas definisi MBM adalah otonomi manajemen madrasah dan pengambilan keputusan partisipatif, Otonomi madrasah adalah kewenangan madrasah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga madrasah menurut prakarsanya sendiri berdasarkan aspirasi warga madrasah dan sesuai dengan peraturan perundangan pendidikan nasional yang berlaku. Sementara itu, pengambilan keputusan partisipatif adalah cara pengambilan keputusan dengan menciptakan lingkungan yang terbuka dan demokratis di mana warga madrasah didorong untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang akan dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan madrasah.¹⁵

Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia menyebut MBM dengan *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah* (MPMBM). Secara umum MPMBM diartikan sebagai manajemen yang memberi otonomi lebih besar pada madrasah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga madrasah untuk meningkatkan mutu madrasah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.¹⁶

Dengan otonomi yang lebih besar maka madrasah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola madrasahnyanya sehingga madrasah lebih mandiri. Dengan kemandiriannya madrasah lebih berdaya dalam mengembangkan program yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimiliki. Namun, kemandirian madrasah harus didukung dengan kemandirian dalam menggali sumber daya keuangan dan mengelolanya secara mandiri.

Kewenangan yang berada pada tingkat madrasah memiliki beberapa keuntungan, seperti (1) kebijakan dan kewenangan madrasah membawa pengaruh langsung kepada siswa, orang tua dan guru, (2) bertujuan untuk memanfaatkan sumber daya lokal, (3) efektif dalam melakukan pembinaan siswa seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah, moral guru dan iklim madrasah, dan (4) adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru,

¹⁵ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Madrasah: Teori, dan Aplikasi*, h. 9.

¹⁶ Anon, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah: Buku I Konsep dan Pelaksana* (Jakarta: Direktorat SLP Dirjen Dikdasmen Depdiknas, cet.3, 2001), h. 13.

manajemen madrasah, rancang ulang madrasah dan perubahan perencanaan.¹⁷

Dengan pengambilan keputusan partisipatif maka rasa memiliki warga madrasah dapat meningkat. Meningkatnya rasa memiliki akan meningkatkan rasa tanggung jawab yang selanjutnya meningkatkan dedikasi warga madrasah terhadap madrasah. Peningkatan otonomi madrasah dan pengambilan keputusan partisipatif ditujukan untuk meningkatkan kualitas madrasah .

Di Amerika Serikat MBM menggunakan istilah *Site-Based Management* dengan maksud adanya kewenangan yang lebih besar pada tingkat madrasah. MBM merupakan strategi dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan negeri. Menurut Reynolds *Site-Based Management* didefinisikan menjadi tiga komponen pokok sebagai berikut.¹⁸

- a. Pendelegasian otoritas kepada masing-masing madrasah untuk membuat keputusan tentang program pendidikan madrasah yang meliputi kepegawaian (*staffing*), anggaran (*budgeting*), dan program.
- b. Pengabdiosian pengambilan keputusan bersama (*shared decision making*) pada tingkat madrasah oleh tim manajemen yang meliputi kepala madrasah, para guru, orang tua siswa dan kadang-kadang para siswa dan anggota masyarakat.
- c. Suatu harapan bahwa *Site-Based Management* akan mempermudah kepemimpinan pada tingkat madrasah dalam upaya meningkatkan (kualitas) madrasah.

Beberapa defenisi lain yan perlu juga disimak adalah *School Based Manajemen is a strategy to improve education by transferring signifkicant decision-making authority from state and district offices to individual school*. Bahwa MBM adalah suatu strategi untuk memperbaiki pendidikan dengan memindahkan kewenangan pengambilan keputusan yang

¹⁷ Nanang Fattah, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Andira, cet pertama, 2000), h. 8-9.

¹⁸Larry J. Reynolds, *Succesful Site-Based Management; A Practical Guide* (California:Corwin Press, Inc, Revised Edition, 1997), h. 2.

penting dari pemerintah pusat dan pemerintah daerah kepada pihak pengelola madrasah.¹⁹

MBM disebut juga dengan istilah *Shared Decision Making refers to an inclusive or representative decision making process in which all member is of the group participate as equals*, bahwa MBM merujuk pada suatu representasi proses pengambilan keputusan di mana seluruh anggota kelompok berpartisipasi secara seimbang.²⁰

Dengan demikian, penulis merumuskan bahwa MBM adalah pengelolaan madrasah dengan memberikan kewenangan yang lebih besar pada tingkat madrasah untuk mengelola madrasah sendiri secara langsung. Dimilikinya kewenangan madrasah itu karena terjadi pergeseran kekuasaan dari pemerintah pusat atau pemerintah daerah kepada madrasah langsung dalam pengelolaan madrasah. Dengan adanya kewenangan yang besar tersebut maka madrasah memiliki otonomi, tanggung jawab, dan partisipasi dalam menentukan program-program madrasah.

2. Konsep Manajemen Madrasah

Tujuan manajemen adalah terselenggaranya keseluruhan program secara efektif dan efisien. Efektif berarti mencapai tujuan sedangkan efisien dalam artian umum bermakna hemat. Jadi ada dua tujuan pokok dengan diterapkan manajemen dalam suatu pekerjaan organisasi instansi dan lembaga.²¹

Dapat dikatakan bahwa tujuan manajemen itu dalam rangka mencapai efektivitas. Suatu program kerja dikatakan efektif apabila program kerja tersebut dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sehingga tujuan diterapkannya manajemen pada sebuah program adalah agar program tersebut dapat mencapai tujuan.

Madrasah Aliyah Negeri tidak ubahnya sebagai sebuah institusi atau

¹⁹Office of Research Education, *School Based Management, Consumer Guide* (Australia, Januari 1993).

²⁰ Audrey J.Noble, *School Based Management* (Australia: Associate for Evaluation and Policy Analysis, February 1996).

²¹ Bafadal I, *Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Dasar, dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, h. 50.

lembaga. Sebagai sebuah institusi madrasah mempunyai misi tertentu yaitu melakukan proses edukasi, proses sosialisasi, dan proses transformasi anak didik dalam rangka mengantarkan mereka siap mengikuti jenjang pendidikan berikutnya yaitu Perguruan Tinggi.

Semakin besar sebuah madrasah semakin banyak pula komponen orang yang dilibatkan atau fasilitas yang digunakan. Agar dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien tentunya semua orang yang dilibatkan perlu didayagunakan sedemikian rupa bagi keberhasilan pendidikan di MAN. Proses pendayagunaan semua komponen Madrasah Aliyah Negeri disebut dengan kegiatan manajemen madrasah menengah²² Para pakar administrasi pendidikan mencoba mengklasifikasikan komponen-komponen di MAN Lubuk Pakam menjadi tujuh (7) substansi yaitu:

1. Kurikulum atau pembelajaran;
2. Kesiswaan;
3. Kepegawaian;
4. Sarana/prasana;
5. Keuangan;
6. Lingkungan masyarakat;
7. Layanan teknis.²³

Dengan manajemen MAN yang baik maka tujuan yang diharapkan dapat tercapai secara efisien. Hal ini dapat dilihat dari gambar 1.2 beberapa contoh kegiatan MAN Lubuk Pakam adalah sebagai berikut:

KOMPONEN	KEGIATAN
Guru	Bagaimana mendayagunakan guru kelas, guru ekstrakurikuler, dan guru lain bagi mutu pendidikan.
Pustakawan	Bagaimana mendayagunakan pustakawan bagi keberhasilan pendidikan di madrasah
Alat Peraga	Bagaimana mendayagunakan alat peraga bagi

²² *Ibid*, h. 56.

²³ *Ibid*

	keberhasilan pendidikan di madrasah
Gedung	Bagaimana mendayagunakan gedung bagi keberhasilan pendidikan di madrasah
Buku	Bagaimana mendayagunakan semua buku paket, maupun pelengkap bagi keberhasilan pendidikan di madrasah
Komponen lain	Bagaimana mendayagunakan komponen lain bagi keberhasilan pendidikan di madrasah

Gambar 1.2 Beberapa contoh kegiatan MAN²⁴

Dengan demikian kesimpulan penulis dari beberapa pendapat di atas bahwa Manajemen Berbasis madrasah pada sekolahnya merupakan penerapan manajemen madrasah di MAN tersebut. Berdasarkan defenisi tersebut di atas, maka manajemen madrasah dapat diartikan sebagai proses dimana Madrasah Aliyah Negeri selaku administrator (direktur, pengurus) bersama atau melalui orang lain mencapai tujuan lembaga pendidikan yaitu Madrasah Aliyah Negeri secara efisien dan efektif.

1. Manajemen Berbasis Madrasah

Istilah manajemen berbasis madrasah merupakan terjemahan dari "*School-Based Management*". Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. MBM merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat madrasah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar madrasah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Pelibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu, dan mengontrol pengelolaan pendidikan. Dalam pada itu, kebijakan nasional yang menjadi prioritas pemerintah harus pula dilakukan oleh madrasah. Pada sistem MBM,

²⁴ *Ibid*, h. 57.

madrasah dituntut secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan dan mempertanggung jawabkan pemberdayaan sumber-sumber, baik kepada masyarakat maupun pemerintah.²⁵

MBM merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan, yang menawarkan kepada madrasah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi madrasah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Sejalan dengan jiwa dan semangat desentralisasi serta otonomi dalam bidang pendidikan, kewenangan madrasah juga berperan dalam menampung konsensus umum yang meyakini bahwa sedapat mungkin keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang memiliki akses paling baik terhadap informasi setempat, yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan kebijakan, dan yang terkena akibat-akibat dari kebijakan tersebut.

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

1. Kebijaksanaan dan kewenangan madrasah membawa pengaruh langsung kepada peserta didik, orang tua dan guru;
2. Bertujuan bagaimana memanfaatkan sumber daya lokal;
3. Efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik seperti kehadiran, hasil hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus madrasah, moral guru dan iklim madrasah;
4. Adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen madrasah, rancang ulang madrasah, dan perubahan perencanaan.²⁶

Dalam pelaksanaannya di Indonesia, perlu ditekankan bahwa kita tidak harus meniru secara persis model-model MBM dari negara lain. Sebaliknya

²⁵ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah : Konsep, Strategi dan Implementasi*, h. 24.

²⁶ Nanang Fattah, *Ekonomi Dan Pembiayaan Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosda Karya, cet.5, 2000), h. 56.

Indonesia akan belajar banyak dari pengalaman-pengalaman pelaksanaan MBM di negara lain, kemudian memodifikasi, merumuskan, dan menyusun model dengan mempertimbangkan berbagai kondisi setempat seperti sejarah, geografi, struktur masyarakat, dan pengalaman-pengalaman pribadi di bidang pengelolaan pendidikan yang telah dan sedang berlangsung selama ini.

a. Tujuan MBM

Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi, yang dinyatakan dalam GBHN. Hal tersebut diharapkan dapat dijadikan landasan dalam pengembangan pendidikan di Indonesia yang berkualitas dan berkelanjutan, baik secara makro maupun mikro.

MBM, yang ditandai dengan otonomi madrasah dan pelibatan masyarakat merupakan respons pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat, bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi, antara lain, diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumberdaya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Sementara peningkatan mutu dapat diperoleh, antara lain, melalui partisipasi orang tua terhadap madrasah, fleksibilitas pengelolaan madrasah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala madrasah, berlakunya sistem insentif serta disinsentif. Peningkatan pemerataan antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu. Hal ini dimungkinkan karena pada sebagian masyarakat tumbuh rasa kepemilikan yang tinggi terhadap madrasah.²⁷

b. Manfaat Manajemen Berbasis Madrasah

MBM memberikan kebebasan dan kekuasaan yang besar pada madrasah, disertai seperangkat tanggung jawab. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi MBM sesuai dengan kondisi setempat, madrasah dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru sehingga dapat lebih berkonsentrasi pada tugas.

Keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan dalam menyertakan

²⁷ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah : Konsep, Strategi dan Implementasi*, h. 25.

masyarakat untuk berpartisipasi, mendorong profesionalisme kepala madrasah, dalam peranannya sebagai manajer maupun pemimpin madrasah. Dengan diberikannya kesempatan kepada madrasah untuk menyusun kurikulum, guru didorong untuk berinovasi, dengan melakukan eksperimentasi-eksperimentasi di lingkungan madrasah. Dengan demikian, MBM mendorong profesionalisme guru dan kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan di madrasah. Melalui penyusunan kurikulum efektif, rasa tanggap madrasah terhadap kebutuhan setempat meningkat dan menjamin layanan pendidikan sesuai dengan tuntutan peserta didik dan masyarakat madrasah.

Prestasi peserta didik dapat dimaksimalkan melalui peningkatan partisipasi orang tua, misalnya, orang tua dapat mengawasi langsung proses belajar anaknya. MBM menekankan keterlibatan maksimal berbagai pihak, seperti pada madrasah-madrasah swasta, sehingga menjamin partisipasi staf, orang tua, peserta didik, dan masyarakat yang lebih luas dalam perumusan-perumusan keputusan tentang pendidikan. Kesempatan berpartisipasi tersebut dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap madrasah. Selanjutnya, aspek-aspek tersebut pada akhirnya akan mendukung efektivitas dalam pencapaian tujuan madrasah. Adanya kontrol dari masyarakat dan monitoring dari pemerintah, pengelolaan madrasah menjadi lebih akuntabel, transparan, legaliter, dan demokratis, serta menghapuskan monopoli dalam pengelolaan pendidikan. Untuk kepentingan tersebut diperlukan kesiapan pengelola pada berbagai level untuk melakukan perannya sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab.²⁸

c. Faktor-Faktor Yang Perlu Diperhatikan

BPPN bekerja sama dengan Bank Dunia telah mengkaji beberapa faktor yang perlu diperhatikan sehubungan dengan manajemen berbasis madrasah.

Faktor-faktor tersebut berkaitan dengan kewajiban madrasah, kebijakan dan prioritas pemerintah, peranan orang tua dan masyarakat, peranan profesionalisme dan manajerial, serta pengembangan profesi.

²⁸ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah : Konsep, Strategi dan Implementasi*, h. 26.

1. *Kewajiban Madrasah*

Manajemen berbasis madrasah yang menawarkan keleluasaan pengelolaan madrasah memiliki potensi yang besar dalam menciptakan kepala madrasah, guru, dan pengelola sistem pendidikan profesional. Oleh karena itu, pelaksanaannya perlu disertai seperangkat kewajiban, serta monitoring dan tuntutan pertanggung jawaban (*akuntabel*) yang relatif tinggi, untuk menjamin bahwa madrasah selain memiliki otonomi juga mempunyai kewajiban melaksanakan kebijakan pemerintah dan memenuhi harapan masyarakat madrasah. Dengan demikian, madrasah dituntut mampu menampilkan pengelolaan sumber daya secara transparan, demokratis, tanpa monopoli, dan bertanggung jawab baik terhadap masyarakat maupun pemerintah, dalam rangka meningkatkan kapasitas pelayanan terhadap peserta didik.²⁹

2. *Kebijakan dan Prioritas Pemerintah*

Pemerintah sebagai penanggung jawab pendidikan nasional berhak merumuskan kebijakan-kebijakan yang menjadi prioritas nasional terutama yang berkaitan dengan program peningkatan literatur huruf dan angka (*literacy and numeracy*), efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Dalam hal-hal tersebut, madrasah tidak diperbolehkan untuk berjalan sendiri dengan mengabaikan kebijakan dan standar yang ditetapkan oleh pemerintah yang dipilih secara demokratis.

Agar prioritas-prioritas pemerintah dilaksanakan oleh madrasah dan semua aktivitas madrasah ditujukan untuk memberikan pelayanan kepada peserta didik sehingga dapat belajar dengan baik, pemerintah perlu merumuskan seperangkat pedoman umum tentang pelaksanaan MBM. Pedoman-pedoman tersebut, terutama, ditujukan untuk menjamin bahwa hasil pendidikan (*student outcomes*) terevaluasi dengan baik, kebijakan-kebijakan pemerintah dilaksanakan secara efektif, madrasah dioperasikan dalam kerangka yang disetujui pemerintah, dan anggaran dibelanjakan sesuai dengan tujuan.

3. *Peranan Orangtua dan Masyarakat*

²⁹ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah : Konsep, Strategi dan Implementasi*, h. 27.

MBM menuntut dukungan tenaga kerja yang terampil dan berkualitas untuk membangkitkan motivasi kerja yang lebih produktif dan memberdayakan otoritas daerah setempat, serta mengefisienkan sistem dan menghilangkan birokrasi yang tumpang tindih.

Untuk kepentingan tersebut, diperlukan partisipasi masyarakat, dan hal ini merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen berbasis madrasah. Melalui dewan madrasah (*school council*), orang tua dan masyarakat dapat berpartisipasi dalam pembuatan berbagai keputusan. Dengan demikian, masyarakat dapat lebih memahami, serta mengawasi dan membantu madrasah dalam pengelolaan termasuk kegiatan belajar-mengajar. Besarnya partisipasi masyarakat dalam pengelolaan madrasah tersebut, mungkin dapat menimbulkan rancunya kepentingan antara madrasah, orang tua, dan masyarakat. Dalam hal ini pemerintah perlu merumuskan bentuk partisipasi (pembagian tugas) setiap unsur secara jelas dan tegas.³⁰

d. Perananan Profesionalisme dan Manajerial

Manajemen berbasis madrasah menuntut perubahan-perubahan tingkah laku kepala madrasah, guru, dan tenaga administrasi dalam mengoperasikan madrasah. Pelaksanaan MBM berpotensi meningkatkan gesekan peranan yang bersifat profesional dan manajerial. Untuk memenuhi persyaratan pelaksanaan MBM, kepala madrasah, guru, dan tenaga administrasi harus memiliki kedua sifat tersebut, yaitu *profesional dan manajerial*. Mereka harus memiliki pengetahuan yang dalam tentang peserta didik dan prinsip-prinsip pendidikan untuk menjamin bahwa segala keputusan penting yang dibuat oleh madrasah, didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan pendidikan. Kepala madrasah khususnya, perlu mempelajari dengan teliti, baik kebijakan dan prioritas pemerintah maupun prioritas madrasah sendiri. Untuk kepentingan tersebut, kepala madrasah harus:

- 1) Memiliki kemampuan untuk berkolaborasi dengan guru dan masyarakat sekitar madrasah ;
- 2) Memiliki pemahaman dan wawasan yang luas tentang teori pendidikan dan

³⁰ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah : Konsep, Strategi dan Implementasi*, h. 28.

pembelajaran;

- 3) Memiliki kemampuan dan keterampilan untuk menganalisis situasi sekarang berdasarkan apa yang seharusnya serta mampu memperkirakan kejadian di masa depan berdasarkan situasi sekarang;
- 5) Memiliki kemauan dan kemampuan untuk mengidentifikasi masalah dan kebutuhan yang berkaitan dengan efektivitas pendidikan di madrasah; dan
- 6) Mampu memanfaatkan berbagai peluang, menjadikan tantangan sebagai peluang, serta mengkonseptualkan arah baru untuk perubahan.

Pemahaman terhadap sifat profesional dan manajerial tersebut sangat penting agar peningkatan efisiensi, mutu, dan pemerataan serta supervisi dan monitoring yang direncanakan madrasah betul-betul untuk mencapai tujuan pendidikan sesuai dengan kerangka kebijakan pemerintah dan tujuan madrasah.

e. Pengembangan Profesi

Dalam MBM pemerintah harus menjamin bahwa semua unsur penting tenaga kependidikan (sumber manusia) menerima pengembangan profesi yang diperlukan untuk mengelola madrasah secara efektif. Agar madrasah dapat mengambil manfaat yang ditawarkan MBM, perlu dikembangkan adanya pusat pengembangan profesi, berfungsi sebagai penyedia jasa pelatihan bagi tenaga kependidikan untuk MBM. Selain itu, penting untuk dicatat bahwa sebaiknya madrasah dan masyarakat perlu dilibatkan dalam proses pelaksanaan MBM sedini mungkin. Mereka tidak perlu hanya menunggu, tetapi melibatkan diri dalam diskusi-diskusi tentang MBM dan berinisiatif untuk menyelenggarakan pelatihan tentang aspek-aspek yang terkait.³¹

4. Karakteristik Manajemen Berbasis Madrasah

MBM yang ditawarkan sebagai bentuk operasional desentralisasi pendidikan akan memberikan wawasan baru terhadap sistem yang dan berjalan selama ini. Hal ini diharapkan dapat membawa dampak terhadap peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja sekolah, dengan menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat

³¹ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah : Konsep, Strategi dan Implementasi*, h. 29.

madrasah setempat. Karena peserta didik biasanya datang dari berbagai latar belakang kesukuan dan tingkat sosial, salah satu perhatian madrasah ditujukan pada asas pemerataan, baik dalam bidang sosial, ekonomi, maupun politik. Disisi lain, sekolah juga harus meningkatkan efisiensi, partisipasi, dan mutu, serta bertanggung jawab ada masyarakat dan pemerintah.

Karakteristik MBM bisa diketahui antara lain dari bagaimana madrasah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi madrasah, proses belajar mengajar, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengelolaan sumber sumber daya dan administrasi. Lebih lanjut BPPN dan Bank Dunia, mengutip dari *Fokus on School: The Future Organisation of Education Services for Student*, Departement of Education, Australia, mengemukakan ciri-ciri MBM dalam bagan berikut.³²

Organisasi Madrasah	Proses Belajar Mengajar	Sumber Daya Manusia	Sumber daya dan Administrasi
Menyediakan manajemen organisasi kepemimpinan tranformasional dalam mencapai tujuan madrasah	Meningkatkan kualitas belajar siswa	Memberdayakan staf dan menempatkan personil yang dapat melayani keperluan semua siswa	Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya tersebut sesuai dengan kebutuhan
Menyusun rencana madrasah dan merumuskan kebijakan untuk madrasah sendiri	Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat madrasah	Memilih staf yang memiliki wawasan manajemen berbasis madrasah	Mengelola dana madrasah
Mengelola kegiatan	Menyelenggarakan pengajaran	Menyediakan kegiatan untuk	Menyediakan dukungan

³² Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah : Konsep, Strategi dan Implementasi*, h. 30.

operasional madrasah	yang efektif	pengembangan profesi pada madrasah semua staf	administratif
Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara madrasah / dan masyarakat terkait (<i>school community</i>)	Menyediakan program pengembangan yang diperlukan siswa	Menjamin kesejahteraan staf dan siswa	Mengelola dan memelihara gedung dan sarana lainnya
Menjamin akan terpeliharanya madrasah yang bertanggung jawab (akuntabel kepada masyarakat dan pemerintah)	Program pengembangan yang diperlukan siswa	kesejahteraan staf dan siswa	memelihara gedung dan sarana lainnya

Sejak beberapa waktu terakhir, terdapat pendekatan "baru" dalam manajemen madrasah yang diacu sebagai Manajemen Berbasis madrasah (*School Based Management*) atau disingkat MBM. Di mancanegara, seperti Amerika Serikat, pendekatan ini sebenarnya telah berkembang cukup lama. Pada tahun 1988 *American Association of School Administrators, National Association of Elementary School Principals, and National Association of Secondary School Principals*, menerbitkan dokumen berjudul *school based management, a strategy for better learning*. Munculnya gagasan ini dipicu oleh ketidakpuasan atau kegerahan para pengelola pendidikan pada level operasional atas keterbatasan kewenangan yang mereka miliki untuk dapat mengelola Madrasah secara mandiri. Umumnya dipandang bahwa para kepala madrasah merasa tak berdaya karna terperangkap dalam ketergantungan berlebihan terhadap konteks pendidikan. Akibatnya, peran utama mereka sebagai pemimpin Pendidikan

semakin dikerdilkan dengan rutinitas urusan birokrasi yang menumpulkan kreativitas berinovasi.

Di Indonesia, gagasan penerapan pendekatan ini muncul belakangan sejalan dengan pelaksanaan otonomi daerah sebagai paradigma baru dalam pengoperasian madrasah. Selama ini, madrasah hanyalah perpanjangan tangan birokrasi pemerintah pusat untuk menyelenggarakan urusan politik pendidikan. Para pengelola madrasah lama sekali tidak memiliki banyak kelonggaran untuk mengoperasikan madrasah secara mandiri. Semua kebijakan tentang penyelenggaraan pendidikan di madrasah umumnya diadakan di tingkat pemerintah pusat atau sebagian di instansi vertikal dan madrasah hanya menerima apa adanya. Apa saja muatan kurikulum pendidikan di madrasah adalah urusan pusat, kepala madrasah dan guru harus melaksanakannya sesuai dengan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknisnya. Tidak heran jika nilai akhir yang diterima di tingkat paling operasional telah menyusut lebih dari separuhnya. Kita khawatir, jangan-jangan selama ini lebih dari separuh dana pendidikan sebenarnya dipakai untuk hal-hal yang sama sekali tidak atau kurang berurusan dengan proses pembelajaran di level yang paling operasional yaitu madrasah.

MBM adalah upaya serius yang rumit, yang memunculkan berbagai isu kebijakan dan melibatkan banyak *link* kewenangan dalam pengambilan keputusan serta tanggung jawab dan akuntabilitas atas konsekuensi keputusan yang diambil. Oleh sebab itu, semua pihak yang terlibat perlu memahami benar pengertian MBM, manfaat, masalah-masalah dalam penerapannya, dan yang terpenting adalah pengaruhnya terhadap prestasi belajar murid.

MBM dapat didefinisikan sebagai proses manajemen madrasah yang diarahkan pada peningkatan mutu pendidikan, secara otonomi direncanakan, dilaksanakan dan dievaluasi yang melibatkan semua *stakeholder* madrasah. Sesuai dengan konsep MBM pada hakikatnya merupakan pemberian otonomi pada madrasah untuk secara aktif atau mandiri mengembangkan dan melakukan berbagai program peningkatan mutu

pendidikan sesuai dengan kebutuhan madrasah sendiri".³³

Menurut Chapman, Manajemen Berbasis Madrasah (*School Based Management*) adalah suatu pendekatan politik yang bertujuan untuk mendesain pengelolaan madrasah, memberikan kekuatan dan meningkatkan partisipasi madrasah, memperbaiki kinerja madrasah yang mencakup pimpinan madrasah, guru, siswa orang tua siswa dan masyarakat sehingga madrasah lebih mandiri dan mampu menentukan arah pengembangan sesuai kondisi dan tuntutan lingkungan masyarakatnya.³⁴

MBM yang efektif dapat diukur dari keserasian dan optimalisasi fungsi tugas semua unsur, penampilan yang profesional, lingkungan dengan perencanaan yang simultan, dan senantiasa memperbaiki sistem pengajaran serta kesamaan dalam pencapaian tujuan. Otonomi dan kewenangan madrasah yang memadai dipandang memiliki efektifitas tinggi".³⁵

Menurut Direktorat Jendral Pendidikan Madrasah Aliyah Negeri dan dasar penerapan MBM di madrasah dilakukan melalui: 1. Penyusunan data dan profil madrasah yang komprehensif, akurat jeli dan sistematis. (2) Melakukan evaluasi diri dengan menganalisis kekuatan dan kelemahan seluruh komponen madrasah. (3) Mengidentifikasi kebutuhan madrasah, merumuskan visi, misi dan tujuan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan bagi siswa berdasarkan hasil evaluasi diri. (4) Menyusun program kerja jangka panjang dan jangka pendek sesuai dengan visi, misi dan tujuan yang telah dirumuskan, yang diprioritaskan pada peningkatan mutu pendidikan. (5). Mengimplementasikan program kerja. (6) Melakukan monitoring dan evaluasi program kerja yang di implementasikan, (7) menyusun program lanjut atas hasil monitoring dan evaluasi³⁶

Sedangkan bila merujuk pada pendapat Levacic, proses MBM adalah:

³³ Bafadal I, *Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Dasar, dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h. 82.

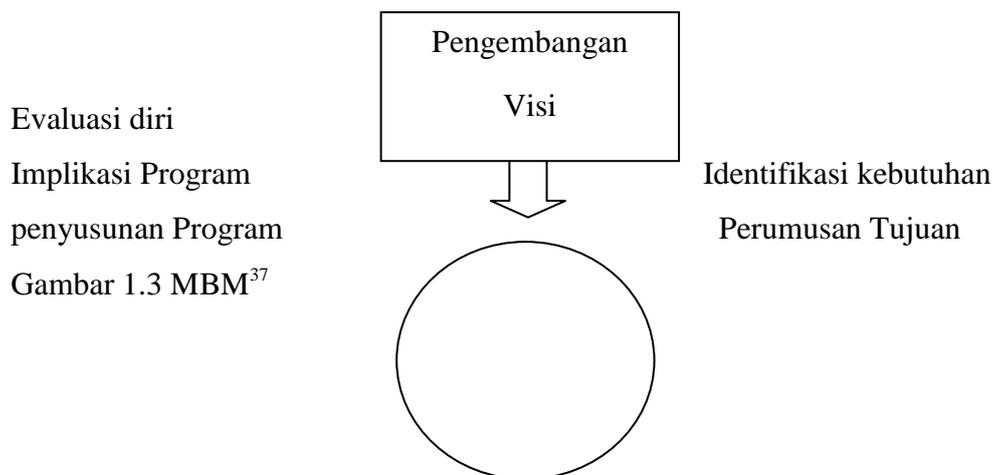
³⁴ Syaiful Sagala, *Manajemen Berbasis Madrasah dan Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan Mutu* (Jakarta: Nimas Multima, 2004), h. 130.

³⁵ *Ibid*, h. 131.

³⁶ Bafadal, I, *Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Dasar, dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, h. 91.

Penetapan atau telaah tujuan madrasah, 2) Review keberhasilan rencana tahunan madrasah sebelumnya, 3) Pengembangan prioritas kerja dan jadwal pelaksanaan, 4), Justifikasi prioritas di dalam kesesuaian dengan konteks madrasah, 5) perbaiki rencana dengan melengkapi berbagai aspek perencanaan, 6) Implementasi sumber daya dalam pelaksanaan program prioritas, 7) Perencanaan hasil.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa proses MBM itu terdiri dari: (1) Pengembangan visi madrasah, (2) evaluasi diri dalam rangka mengidentifikasi dalam berbagai kebutuhan pengembangan (3) identifikasi kebutuhan-kebutuhan pengembangan. (4) perumusan tujuan. (5) penyusunan program peningkatan. (6) Implementasi program. (7) evaluasi diri untuk kepentingan evaluasi diri berikutnya. Secara skematis proses MBM dapat dilihat pada gambar 1.1



5. Manfaat Manajemen Berbasis Madrasah

MBM dipandang sebagai alternatif dari pola umum pengoperasian madrasah yang selama ini memusatkan wewenang di kantor pusat dan daerah. MBM adalah strategi untuk meningkatkan pendidikan dengan mendelegasikan kewenangan pengambilan keputusan penting dari pusat dan daerah ke tingkat madrasah. Dengan demikian, MBM pada menengahnya

³⁷ Bafadal I, *Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Dasar, dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, h. 9.

merupakan sistem manajemen di mana madrasah merupakan unit pengambilan keputusan penting tentang penyelenggaraan pendidikan secara mandiri. MBM memberikan kesempatan pengendalian lebih besar bagi kepala madrasah, guru, murid, dan orang tua atas proses pendidikan di madrasah mereka.

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

Para pendukung MBM berpendapat bahwa prestasi belajar murid lebih mungkin meningkat jika manajemen pendidikan dipusatkan di madrasah ketimbang pada tingkat daerah. Para kepala madrasah cenderung lebih peka dan sangat mengetahui kebutuhan murid dan madrasah ketimbang para birokrat di tingkat pusat atau daerah. Lebih lanjut dinyatakan bahwa reformasi pendidikan yang bagus sekalipun tidak akan berhasil jika para guru yang harus menerapkannya tidak berperan serta merencanakannya.

Para pendukung MBM menyatakan bahwa pendekatan ini memiliki lebih banyak maslahatnya ketimbang pengambilan keputusan yang terpusat. Maslahat itu antara lain menciptakan sumber kepemimpinan baru, lebih demokratis dan terbuka, serta menciptakan keseimbangan yang pas antara anggaran yang tersedia dan prioritas program pembelajaran. Pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak yang berkepentingan meningkatkan motivasi dan komunikasi (dua variabel penting bagi kinerja guru) dan pada gilirannya meningkatkan prestasi belajar murid. MBM bahkan dipandang sebagai salah satu cara untuk menarik dan mempertahankan guru dan staf yang berkualitas tinggi.

6. Penerapan MBM Terhadap Peran Pemerintah Pusat, Daerah, dan Dewan Madrasah

Penerapan MBM dalam system pemerintahan yang masih cenderung terpusat tentulah akan banyak pengaruhnya. Perlu di ingat bahwa penerapan MBM akan sangat sulit jika para pejabat pusat dan daerah masih bertahan untuk menggenggam sendiri kewenangan yang seharusnya didelegasikan ke madrasah. Bagi para pejabat yang haus kekuasaan seperti itu, MBM adalah ancaman besar.

MBM menyebabkan pejabat pusat dan kepala dinas serta seluruh jajarannya lebih banyak berperan sebagai fasilitator pengambilan keputusan di tingkat madrasah. Pemerintah pusat, dalam rangka pemeliharaan Negara Kesatuan Republik Indonesia, tentu saja masih menjalankan politik pendidikan secara nasional. Pemerintah pusat menetapkan standar nasional pendidikan yang antara lain mencakup standar kompetensi, standar fasilitas dan peralatan madrasah, standar kepegawaian, standar kualifikasi guru, dan sebagainya. Penerapan standar disesuaikan dengan keadaan daerah. standar ini kemudian dioperasionalkan oleh pemerintah daerah (dinas pendidikan) dengan melibatkan madrasah-madrasah di daerahnya. Namun, pemerintah pusat dan daerah harus lebih rela untuk memberi kesempatan bagi setiap madrasah yang telah siap untuk menerapkannya secara kreatif dan inovatif. Jika tidak, madrasah akan tetap tidak berdaya dan guru akan terpasung kreativitasnya untuk berinovasi. Pemerintah harus mampu memberikan bantuan jika madrasah tertentu mengalami kesulitan menerjemahkan visi pendidikan yang ditetapkan daerah menjadi program-program pendidikan yang berkualitas tinggi. Pemerintah daerah juga masih bertanggung jawab untuk menilai madrasah berdasarkan standar yang telah ditetapkan.

Dalam rangka penerapan MBM di Indonesia, Kantor Kementerian Agama kemungkinan besar akan terus berwenang merekrut pegawai potensial, menyeleksi pelamar pekerjaan, dan memelihara informasi tentang pelamar yang cakap bagi keperluan pengadaan pegawai di madrasah. Kantor kemeterian Agama juga sedikit banyaknya masih menetapkan tujuan dan sasaran kurikulum serta hasil yang diharapkan berdasarkan standar nasional

yang ditetapkan pemerintah pusat, sedangkan madrasah menentukan sendiri cara mencapai tujuan itu. Sebagian daerah boleh jadi akan memberi kewenangan bagi madrasah untuk memilih sendiri bahan pelajaran (buku misalnya), sementara sebagian yang lain mungkin akan masih menetapkan sendiri buku pelajaran yang akan dipakai dan yang akan digunakan seragam di semua madrasah.

Dalam rumusan lain konsep MBM dikemukakan oleh Furqon³⁸ adalah sebagai berikut: "Manajemen Berbasis Madrasah atau *School Based Management* merupakan bentuk alternatif madrasah dalam program desentralisasi pendidikan yang ditandai oleh otonomi luas di tingkat madrasah dan partisipasi masyarakat yang tinggi. Otonomi luas ini diberikan antar madrasah dapat leluasa dalam mengelola sumber daya (*resources*) sesuai dengan prioritas kebutuhan masing-masing.

7. Fungsi-Fungsi Manajemen di Madrasah

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses penetapan dan pemanfaatan sumber daya secara terpadu yang diharapkan dapat menunjang kegiatan-kegiatan dan upaya-upaya yang akan dilaksanakan secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuan. Sedangkan Banghart dan Trull mengemukakan bahwa: perencanaan adalah awal semua proses yang rasional dan mengandung sifat optimisme yang didasarkan atas kepercayaan bahwa akan dapat mengatasi berbagai macam permasalahan. Dalam konteks pembelajaran perencanaan dapat diartikan sebagai proses penyusunan materi pelajaran, penggunaan media pengajaran, penggunaan pendekatan atau metode pengajaran, dalam suatu alokasi waktu yang akan dilaksanakan pada masa satu semester yang akan datang untuk mencapai tujuan yang ditentukan.³⁹

Proses perencanaan dilaksanakan secara kolaboratif atau kerjasama, artinya dengan mengikutsertakan personil madrasah dalam semua tahap perencanaan. Bentuk kerjasama dalam perencanaan adalah dengan melibatkan

³⁸ Furqon, *Pengembangan Madrasah Efektif* (Makalah) (Bandung: UPHI, 2002), h. 2.

³⁹ Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran* (Bandung: Alfabeta, 2003), h. 141.

personil madrasah Hoyle berpendapat bahwa sangat perlu bagi semua pengajar dan personil lain yang berkepentingan dengan tujuan madrasah dilibatkan dalam perencanaan, karena masyarakat madrasah bertanggung jawab atas perencanaan yang ditetapkan.⁴⁰

Pengikutsertaan ini akan menimbulkan perasaan ikut memiliki (*sense belonging*) yang dapat memberikan dorongan kepada guru dan personil madrasah yang lain untuk berusaha agar rencana tersebut berhasil. Sudah barang tentu lingkup perencanaan ini meliputi komponen administrasi pendidikan dalam kurikulum, supervisi, kemuridan, keuangan, sarana dan prasarana, kepegawaian, layanan khusus hubungan masyarakat, fasilitas proses belajar mengajar, dan ketatausahaan madrasah. Untuk membangun kerjasama yang baik dan yang tepat diperlukan personil yang berpengalaman dan berpengetahuan dalam bidang perencanaan agar dapat menentukan dengan tepat apa yang harus dikerjakan. Banghart dan Trull mengemukakan rencana madrasah merupakan kegiatan menyeleksi kebutuhan dana, memilih dan melatih tenaga, serta menilai unjuk kerja organisasi untuk memenuhi tujuan.

Proses merupakan langkah konkrit paling awal dalam memetakan berbagai potensi, kekuatan dan peluang yang ada untuk mencapai tujuan. Kegiatan perencanaan (*planning*) merupakan rangkaian dari proses pemilihan dan penetapan tujuan, strategi, kebijakan, program kerja serta pembuatan prosedur kerja yang akan dijalankan dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan.

Sejumlah data, fakta dan informasi yang diperoleh tentang kenyataan yang ada saat ini sangat membantu dalam menetapkan kebijakan, program dan prosedur kerja lembaga yang dikaitkan dengan keinginan, harapan serta tujuan yang hendak dicapai pada masa yang akan datang.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa perencanaan merupakan faktor kunci dalam pelaksanaan kegiatan organisasi. Perencanaan yang baik menurut

⁴⁰ *Ibid*

Bafadal minimal harus:⁴¹

a) Pembuatnya adalah orang, yang paham organisasi, (b) paham perencanaan, (c) membuat perincian yang teliti, (d) dibuat bersama, (e) memikirkan resiko serta solusinya, (f) logika, dapat dikerjakan serta manusiawi, (g) memikirkan proses pelaksanaannya, (h) nyata serta berorientasi pada masa yang akan datang dan harus direkomendasikan dari pihak yang berwenang.

Selanjutnya menurut Sagala:

Perencanaan harus melibatkan banyak orang, yang harus menghasilkan program-program yang berpusat pada murid, menjadi jalan istimewa yang terus berkembang, luwes dan mampu menyesuaikan diri terhadap kebutuhan, dapat dipertanggung jawabkan dan menjadi penjelas dari tahap-tahap, yang dikehendaki dengan melibatkan sumber daya madrasah dalam pembuatan keputusan untuk mencapai tujuan. Proses perencanaan secara kolaboratif atau kerjasama, artinya dengan mengikut sertakan personil madrasah dalam semua tahap perencanaan.⁴²

Malayu mengatakan bahwa perencanaan merupakan suatu proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan dengan memilih yang terbaik dan alternatif-alternatif yang ada.⁴³

Berdasarkan asumsi-asumsi ini pengelola MAN harus menyusun perencanaan tentang aksi yang harus dilakukan, siapa yang melaksanakan, kapan dan dimana kegiatan dilaksanakan serta bagaimana teknik dan strategi pelaksanaannya. Oleh sebab itu untuk membangun kerjasama yang baik dan membuat perencanaan yang tepat maka diperlukan personil yang berpengalaman dan berpengetahuan dalam bidang perencanaan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian diartikan sebagai kegiatan pembagi tugas-tugas

⁴¹ Bafadal I, *Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Dasar, dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, h. 43.

⁴² Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Alfabeta, cetakan ketiga, 2000), h. 47.

⁴³ Malayu Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, cet.2, 1996), h. 20.

pada orang yang terlibat dalam kerja sama madrasah. Karena tugas-tugas ini demikian banyak dan tidak dapat diselesaikan oleh satu orang saja, tugas-tugas ini dibagi untuk dikerjakan oleh masing-masing unit organisasi.

Kegiatan pengorganisasian menentukan siapa yang akan melaksanakan tugas sesuai prinsip pengorganisasian. Salah satu prinsip pengorganisasian terbaginya tugas dalam berbagai unsur organisasi, dengan kata lain pengorganisasian yang efektif adalah membagi habis dan menstrukturkan tugas-tugas ke dalam sub-sub atau komponen-komponen organisasi secara proporsional. Pengorganisasian adalah keseluruhan proses memilih orang-orang serta mengalokasikan sarana dan prasarana untuk menunjang tugas orang-orang itu dalam organisasi dan mengatur mekanisme kerjanya sehingga dapat menjamin pencapaian tujuan.

Pengorganisasian menurut Gibson, meliputi semua kegiatan manajerial yang dilakukan untuk mewujudkan kegiatan yang direncanakan menjadi suatu struktur tugas, wewenang, dan menentukan siapa yang akan melaksanakan tugas tertentu untuk mencapai tugas yang diinginkan organisasi. Dalam pengorganisasian bukan hanya mengidentifikasi jabatan dan menentukan hubungan, melainkan yang paling penting adalah *mempertimbangkan* orang-orangnya dengan memperhatikan kebutuhannya agar berfungsi dengan baik.⁴⁴

Pengorganisasian adalah penetapan struktur peranan internal dalam suatu lembaga yang terorganisasi secara formal. Pengorganisasian yang efektif dapat membagi habis (*merata*) dan menstrukturkan tugas-tugas ke dalam sub-sub komponen organisasi. Menurut Sergiovanni "*Four competing requirements for organizing that should be considered are legitimacy, efficiency, effectiveness, and excellence*". Pendapat ini menggambarkan bahwa ada empat syarat yang harus dipertimbangkan dalam pengorganisasian yaitu legitimasi (*legitimacy*), efisiensi (*efficiency*), keefektifan (*effectiveness*), dan keunggulan

⁴⁴ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah* (Bandung: Alfabeta, cetakan kesatu, 2007), h. 59.

(*exelence*).⁴⁵

Pertimbangan legitimasi dalam pengorganisasian madrasah memberikan respon dan tuntunan eksternal, yaitu madrasah mampu menampilkan performansi organisasi yang dapat meyakinkan pihak-pihak terkait akan kemampuan madrasah mencapai tujuan dan keabsahan melakukan tindakan mencapai sasaran. Efisiensi dalam pengorganisasian adalah pengakuan terhadap madrasah pada penggunaan waktu, uang, dan sumber daya yang terbatas dalam mencapai tujuannya, yaitu menentukan alat yang diperlukan, pengalokasian waktu, dana, dan sumber daya madrasah. Keefektifan dalam pengorganisasian madrasah menggambarkan ketepatan pembagian tugas, hak, tanggung jawab, hubungan kerja bagian-bagian organisasi, dan menentukan personil (guru dan non guru) melaksanakan tugasnya. Keunggulan dalam pengorganisasian menggambarkan kemampuan organisasi dan kepala madrasah melaksanakan fungsi dan tugasnya sehingga dapat meningkatkan harga diri dan kualitas madrasah.

Terry mengemukakan bahwa pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien, dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Pengorganisasian terdiri atas komponen penentuan sasaran, pembagian pekerjaan (tugas). Penentuan orang yang melaksanakan tugas, dan kaitan antara orang (unit) dan kelompok dalam pekerjaan. Pengorganisasian secara umum melibatkan pihak-pihak internal organisasi maupun eksternal.

Organisasi mempunyai inti teknis kegiatan yang dilaksanakan berhubungan langsung dengan lingkungan eksternal, dan mengatasi ketidakpastian dan penyesuaian dalam melaksanakan tugas meliputi pasangan timbal balik antara staf yang selevel seperti guru dan tenaga kependidikan (*reciprocal coupling*), pasangan berurutan (*sequential*

⁴⁵ Sergiovanni, T.J, *The Principalship A Reflective Practice Perspective* (Boston: Allyn and Bacon Inc, 1987), h. 315.

coupling) antara kepala madrasah dengan guru dan tata usaha, dan pasangan kelompok (*pooled coupling*) antara sesama guru atau sesama tenaga kependidikan atau staf personil lainnya. Organisasi madrasah yang efektif membutuhkan ide yang realistis dan jelas atas tingkah laku dalam organisasi mengacu pada pengalaman dan pedoman tugas-tugas yang telah ditetapkan. Struktur organisasi berkaitan erat dengan teknologi yang digunakan organisasi untuk menyiapkan sumber daya manusia agar organisasi menjadi efektif.⁴⁶

Kepercayaan yang saling melengkapi antar personil madrasah tentu dapat menyeimbangkan legitimasi, keefisienan, keefektifan, dan keunggulan sehingga madrasah dapat menciptakan suasana penuh harapan dan meyakini bahwa semua program dapat dilaksanakan mencapai tingkat prestasi yang tinggi. Kepercayaan ini menunjukkan bahwa sasaran tugas, pelaksanaan tugas, tanggung jawab, penggunaan alat yang diperlukan, dan pengalokasian waktu, dana, dan sumberdaya adalah sebagai implementasi keefektifan pengorganisasian dari elemen-elemen yang diperlukan di madrasah dapat dilaksanakan secara efektif. Langkah-langkah mendasar secara beruntun dalam mengorganisasikan program madrasah menurut yaitu menentukan tugas, menentukan parameter waktu dan kebutuhan, menentukan jabatan dan tanggung jawab, merinci hubungan kewenangan, merinci hubungan kepengawasan, merinci hubungan komunikasi, identifikasi kebutuhan koordinasi dan penyusunan penetapan kriteria penilaian kerja.

Ada beberapa hal pokok atau prinsip yang dapat dipedomani dan diperhatikan dalam pengorganisasian madrasah yaitu prinsip pengorganisasian mempunyai tujuan yang jelas, tujuan organisasi dapat dipahami dengan jelas oleh setiap anggota organisasi, tujuan organisasi harus dapat diterima oleh setiap orang dalam organisasi. Prinsip lainnya adanya kesatuan arah dari berbagai bagian organisasi, adanya kesatuan

⁴⁶ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah*, h. 59.

pemerintah, adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab seseorang dalam melaksanakan tugasnya, adanya pembagian tugas yang jelas, struktur organisasi disusun sesederhana mungkin, pola organisasi relatif permanen, adanya jaminan terhadap jabatan-jabatan dalam organisasi, adanya balas jasa setimpal diberikan kepada setiap anggota organisasi, dan penempatan orang yang bekerja dalam organisasi sesuai dengan kemampuannya (*profesional*).

Pengorganisasian madrasah adalah tingkat kemampuan kepala madrasah bersama guru, tenaga kependidikan, dan personil lainnya di madrasah melakukan semua kegiatan manajerial untuk mewujudkan hasil yang direncanakan dengan menentukan sasaran, menentukan struktur tugas, wewenang dan tanggung jawab, dan menentukan fungsi-fungsi setiap personil secara proporsional sesuai tugas pokok dan fungsinya, sehingga terlaksananya tugas pada berbagai unsur organisasi. Pengorganisasian juga menentukan alat-alat yang diperlukan, pengalokasian waktu, dana, dan sumber daya madrasah yang lebih proporsional.⁴⁷

c. Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan atau menggerakkan (*actuating*) menurut Terry berarti merangsang anggota-anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemampuan yang baik.⁴⁸

Dalam konteks pembelajaran di madrasah tugas menggerakkan dilakukan oleh kepala madrasah sebagai pemimpin instruksional, sedangkan dalam konteks kelas penggerakkan dilakukan oleh guru sebagai penanggung jawab pembelajaran. Oleh karena itu kepala madrasah sebagai pemimpin dan guru sebagai penanggung jawab pembelajaran mempunyai peran yang sangat penting dalam menggerakkan orang-orang yang terlibat dalam melaksanakan program belajar dan

⁴⁷ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah*, h. 60.

⁴⁸ Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran*, h. 145.

mengajar pada instansi madrasah. Dengan demikian penggerakan juga dapat diartikan sebagai pelaksanaan dan kepemimpinan bagi madrasah maupun dalam kegiatan pembelajaran.

Penggerakan dalam proses pembelajaran dilakukan oleh pendidik dengan suasana yang edukatif agar siswa dapat melaksanakan tugas belajar dengan penuh antusias dan mengoptimalkan kemampuan belajar dengan baik. Peran guru sangat penting dalam menggerakkan dan memotivasi para siswanya melakukan aktivitas belajar baik itu dilakukan di kelas, di laboratorium, di perpustakaan, praktik kerja lapangan, dan tempat lainnya yang memungkinkan para siswa melakukan kegiatan belajar. Guru itu tidak hanya berusaha menarik perhatian murid, tetapi juga ia harus meningkatkan aktivitas murid-muridnya melalui pendekatan dan metode pembelajaran yang sesuai pada apa materi pelajaran yang sedang disajikan oleh guru.

Sedangkan kepala madrasah sebagai pemimpin instruksional menggerakkan semua personil dan potensi madrasah untuk mendukung sepenuhnya kegiatan pembelajaran yang dikendalikan oleh guru dalam upaya membelajarkan anak didik. Menurut Sagala:

Penggerakan yang dilakukan kepala madrasah sebagai pemimpin instruksional dan guru sebagai pemimpin pembelajaran paling tidak meliputi: (1) menyusun kerangka waktu dan biaya yang diperlukan baik untuk institusi maupun pembelajaran secara rinci dan jelas, (2) memprakarsai dan menampilkan kepemimpinan dalam melaksanakan rencana dan pengambilan keputusan, (3) mengeluarkan instruksi-instruksi yang spesifik ke arah pencapaian tujuan dan (4) membimbing, memotivasi dan melakukan supervisi oleh kepala madrasah terhadap guru. Membimbing, memotivasi, dan memberi tuntunan atau arahan yang jelas bagi guru terhadap pelayanan belajar terhadap peserta didiknya.⁴⁹

Pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang menunjukkan proses penggerakan bawahan atau usaha mendapatkan hasil

⁴⁹ Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran*, h. 41.

dengan menggerakkan orang lain", proses pelaksanaan atau bimbingan. Kegiatan ini dilakukan oleh manajer sebagai pimpinan kepada orang lain sebagai bawahan dalam struktur organisasi.⁵⁰

Sedangkan menurut Terry, "*actuating is getting all the member is of the group to want to acting and strive to achieve mutual objectives because they want to achieve them.*"⁵¹ Maksudnya pelaksanaan adalah perolehan semua anggota kelompok yang mau mencapai dan berusaha keras mencapai tujuan-tujuan bersama (antar orang-orang dan organisasi) karena mereka mau mencapai tujuan-tujuan itu.⁵²

Dengan pelaksanaan diusahakan tindakan yang menekankan kerja dengan orang-orang yang memiliki keinginan, semangat dan tenaga untuk mencapai tujuan organisasi dan sekaligus juga tujuan orang-orang yang bekerja pada organisasi itu. Dengan kata lain bahwa pelaksanaan yang sukses menuntut terjadinya perubahan, agar kebutuhan baru dapat pula dicapai dengan baik. Dalam hal ini sikap seseorang menjadi pendorong tingkah laku dan memegang peranan penting dalam usaha pelaksanaannya. Oleh sebab itu perlu ditumbuhkan sikap positif terhadap kerja.

d. Pengkoordinasian (*Coordinating*)

Koordinasi dalam operasionalnya mengerjakan unit-unit, orang-orang, lalu lintas informasi, dan pengawasan seefektif mungkin, semuanya harus seimbang dan selaras dengan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Organisasi yang baik menurut Sergiovanni memberikan susunan administratif, aturan-aturan, mekanisme pengkoordinasian yang dibutuhkan untuk memudahkan menjalankan aktivitas organisasi secara maksimal.⁵³ Sebagaimana dikemukakan oleh Henry L.Sisk bahwa manajemen adalah koordinasi dari semua sumber melalui proses perencanaan, pengorganisasian pimpinan, dan pengawasan agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

⁵⁰ Sondang Siagian P, *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), h. 208.

⁵¹ Terry George R, *Principles of Management*, h. 435.

⁵² Dachnel Kamars, *Diktat Administrasi Pendidikan Teori dan Praktek* (Medan Program Pascasarjana Unimed, 2004), h. 62.

⁵³ Sergiovanni, T.J, *The Principalsip A Reflective Practice Perspective*, h. 317.

Sedangkan koordinasi (*Coordination*) adalah penerapan sistem formal untuk mencapai koordinasi lebih besar dari pimpinan teras sebagai pengaman. Sistem koordinasi umumnya tidak efektif karena muncul krisis birokrasi, dan umumnya krisis ini terjadi jika organisasi menjadi terlalu besar dan rumit untuk dikelola, solusinya adalah kolaborasi.

Pengkoordinasian mengandung makna menjaga agar tugas-tugas yang telah dibagi tidak dikerjakan menurut kehendak yang mengerjakan saja, tetapi menurut aturan sehingga menyumbang pencapaian tujuan. Pada pokoknya pengkoordinasian merupakan rangkaian aktivitas menghubungkan menyatu padukan dan menyelaraskan orang-orang dan pekerjaannya sehingga semuanya berlangsung secara tertib dan seirama menuju ke arah tercapainya tujuan tanpa terjadi kekacauan, percekocokan, kekembaran kerja atau kekosongan kerja. Sedangkan Oteng Sutisna merumuskan koordinasi ialah mempersatukan sumbangan-sumbangan dari orang-orang, bahan, dan sumber-sumber lain ke arah tercapainya maksud yang telah ditetapkan.⁵⁴

Purwanto mengemukakan koordinasi adalah aktivitas membawa orang-orang, materiil, pikiran-pikiran, teknik-teknik, dan tujuan-tujuan ke dalam hubungan yang harmonis dan produktif dalam mencapai suatu tujuan. Dari pengertian ini dapat ditegaskan bahwa pengkoordinasian dalam organisasi madrasah mempersatukan rangkaian aktivitas penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran di madrasah dengan menghubungkan, menyatu padukan dan menyelaraskan kepala madrasah, guru, tenaga kependidikan, dan personil lainnya dan pekerjaannya di bawah tanggung jawab kepala madrasah sehingga semuanya berlangsung secara tertib ke arah tercapainya maksud yang telah ditetapkan. Koordinasi harus dapat meningkatkan kerjasama antara kepala madrasah dan personil madrasah sebagai anggota organisasi semaksimal mungkin pada latar madrasah maupun unit kerja madrasah. Koordinasi meningkatkan kerjasama antara

⁵⁴ Oteng Sutisna, *Adminitrasi Pendidikan: Dasar dan Teoretis Untuk Praktek Profesional* (Bandung: Angkasa, 1983), h. 199.

kepala madrasah, guru, konselor, tenaga perencana, ahli kurikulum, supervisor, dan petugas madrasah lainnya dalam kegiatan pembelajaran sebagai kegiatan inti pendidikan. Koordinasi harus menghasilkan penyatuan arah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing dari tiap-tiap bagian maupun personil dalam keseluruhan agar ada sinkronisasi yang baik, segala sesuatu berjalan menurut rencana pada waktu yang tepat.

Pengkoordinasian mutlak diperlukan dalam organisasi pendidikan khususnya madrasah, karena dalam organisasi madrasah ada pembagian kerja yang amat substansi yaitu pekerjaan mendidik, pekerjaan manajemen madrasah dan manajemen pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan sesuai mutu yang dipersyaratkan. Setiap orang harus mengetahui tugas masing-masing, sehingga yang tumpang tindih dan pekerjaan yang tidak perlu dapat dihindarkan. Dalam menjalankan tugas pendidikan di madrasah, pengatur waktu merupakan hal yang terpenting, karena ada kegiatan yang harus didahulukan, dan ada yang harus dilakukan kemudian atau bersamaan, semua dikoordinasikan oleh kepala madrasah sebagai seorang pimpinan. Jika pengkoordinasian benar maka tiap komponen seperti guru, tenaga kependidikan dan karyawan pendidikan lainnya akan berjalan sendiri-sendiri tanpa arah yang jelas. Suatu usaha kerjasama madrasah yang baik, pengkoordinasian yang efektif merupakan suatu keharusan, dan koordinasi itu tidaklah timbul dengan sendirinya, melainkan harus diusahakan oleh administrator atau manajer madrasah pada setiap unit kerja pendidikan di madrasah dengan sungguh-sungguh dan berencana.

Pembagian kerja dan spesialisasi atas dasar tanggung jawab profesionalnya masing-masing berjalan menuju kesatu titik tercapainya tujuan pendidikan. Titik fokus pada koordinasi tersebut terselenggaranya seluruh program madrasah sesuai yang direncanakan dan mencapai tujuan sesuai yang ditargetkan. Koordinasi yang baik akan berhasil dengan syarat (1) pembagian kerja yang jelas dalam organisasi madrasah; (2) membangun semangat kerja sama yang besar diantara kepala madrasah, guru, konselor, tenaga perencana, ahli kurikulum, supervisor, dan petugas

madrasah lainnya dan adanya organisasi informil yang sehat dalam tubuh organisasi yang bersangkutan; (3) tersedianya fasilitas kerja dan kontak hubungan yang cukup lancar bagi semua pihak organisasi; dan (4) memulai tahapan suatu kegiatan dengan benar dan mempertahankan kualitas pekerjaan sebagai proses yang kontinu.

Koordinasi dapat diwujudkan dengan menggunakan cara-cara antara lain: 1) konferensi atau pertemuan lengkap yang mewakili unit kerja di madrasah; (2) pertemuan berkala untuk pejabat-pejabat tertentu (kepala madrasah, wakil kepala madrasah, dan kepala unit kerja lainnya); (3) pembentukan panitia gabungan jika diperlukan; (4) pembentukan dan koordinasi staf untuk mengkoordinir kegiatan; (5) mewawancarai personil madrasah untuk mengetahui hal yang penting berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya; (6) memorandum atau instruksi berantai; dan (7) ada dan tersedianya buku pedoman organisasi dan tata kerja. Pendekatan ataupun cara ini dilakukan disesuaikan dengan berbagai kegiatan kultur organisasi dimana kegiatan itu dilaksanakan.

Unsur-unsur koordinasi yang penting dalam organisasi antara lain dapat kemukakan (1) ada koordinator yang cukup berwibawa dilihat dari kedudukan dan pendidikannya untuk memungsikan tiap-tiap bagian atau orang-orang dalam organisasi. Koordinator tersebut memiliki kemampuan untuk membawa dan menggunakan sumbangan dari unit atau orang tersebut guna mewujudkan tujuan yang telah ditentukan; (2) ada unit atau orang yang dikoordinasikan yang sudah ditata dan mampu memberikan sumbangan yang sangat berguna bagi terwujudnya cita-cita bersama; dan (3) ada pengertian timbal balik dari koordinator dan mereka yang dikoordinasi untuk saling menghargai dan saling kerjasama bagi kepentingan organisasi. Ketiga unsur tersebut memainkan peran penting sebagai upaya mengoptimalkan kinerja organisasi madrasah sehingga tercapainya tujuan madrasah.

Koordinasi yang baik dilakukan oleh kepala madrasah dapat menghindarkan kemungkinan terjadinya persaingan yang tidak sehat

antar personil madrasah atau kesimpang siuran dalam tindakan. Koordinasi yang baik menjadikan semua bagian unit kerja madrasah dan personil dapat bekerjasama menuju kesuatu arah tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Rencana atau program madrasah sifatnya sangat kompleks dan menyangkut banyak segi yang bersangkutan paut satu sama lainnya. Sifat kompleks ini menunjukkan sangat perlunya tindakan-tindakan yang dikoordinasikan untuk mengatasi batas-batas perencanaan maupun batas-batas personil. Koordinasi ini juga mengatasi kemungkinan duplikasi dalam tugas, perebutan hak dan tanggung jawab, ketidak seimbangan dalam berat ringannya pekerjaan (misalnya: guru yang satu mendapat jam mengajar yang cukup banyak sementara guru lain yang sama bidang studinya mendapat sedikit jam (mengajar), kesimpang siuran dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab, dan sebagainya. Koordinasi dapat menjelaskan batas waktu kerja yang harus dipertanggung jawabkan, memastikan kejelasan tugas pokok dan fungsi masing-masing, terhindar dari komunikasi yang buruk, semua personil madrasah mendengar apa yang ingin didengarnya dari pimpinan madrasah dan dari sejawatnya, dan lain sebagainya yang dapat mengarahkan semua pekerjaan madrasah menjadi lebih efektif dan efisien menghasilkan kualitas madrasah yang kompetitif.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Terry juga menjelaskan bahwa: *“controlling is determing what is being accomplished, that evaluating performance and if necessary applying corrective measure so performance takes place according to plans”*.

Batasan ini menekankan bahwa pengawasan merupakan proses penetapan hasil yang telah dicapai atau mengevaluasi kinerja yakni melakukan koreksi terhadap pencapaian hasil kerja berdasarkan rencana yang telah ditetapkan.

Pengawasan adalah suatu konsep yang luas yang dapat diterapkan pada manusia, benda dan organisasi. Pengawasan ini dimaksudkan untuk memastikan agar anggota organisasi melaksanakan apa yang dikehendaki dengan mengumpulkan, menganalisis, dan mengevaluasi informasi serta memanfaatkannya untuk mengendalikan organisasi. Jadi pengawasan ini dilihat

dari segi *input*, proses dan *output* bahkan *outcome*. Untuk mencapai kualitas yang diharapkan, diperlukan pengawasan teknis pelaksanaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bidang pendidikan dengan melakukan evaluasi untuk diambil tindakan perbaikan atas kelemahan dan kekeliruan yang terjadi.⁵⁵

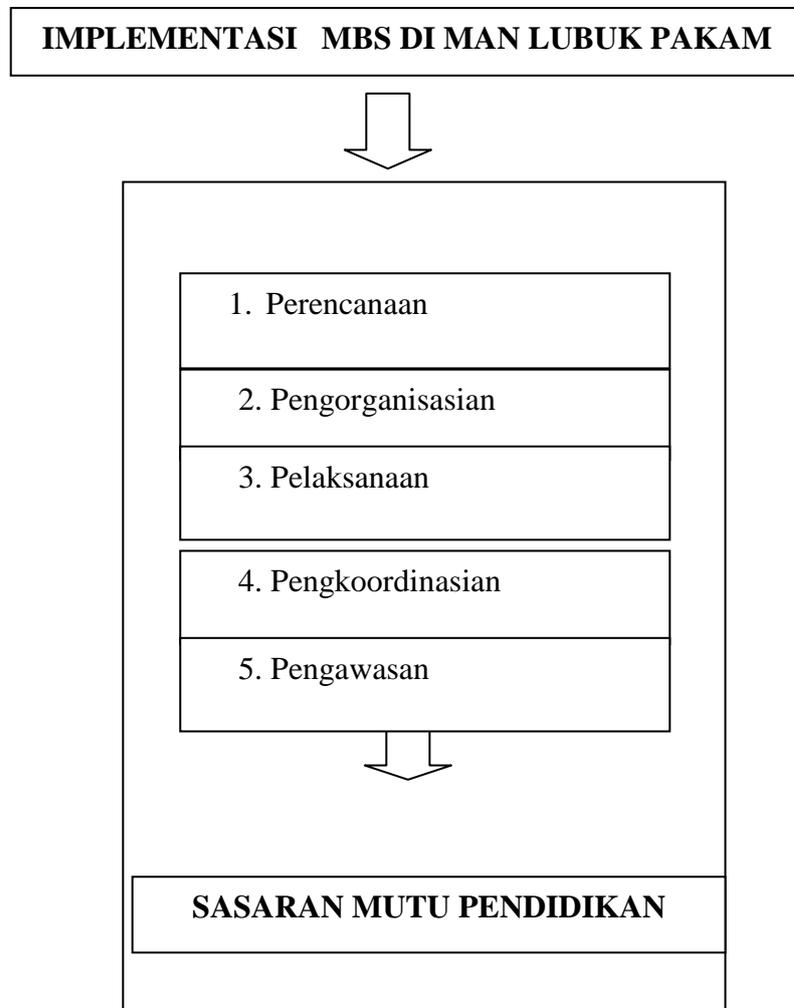
Nawawi mengatakan bahwa "pengawasan harus dilakukan terhadap personil, metode, peralatan dan bahkan juga pada aspek perencanaan, pengorganisasian, pemberian bimbingan dan pengarahan, koordinasi, komunikasi pada kegiatan kontrol itu sendiri.

Dapat disimpulkan bahwa tujuan pengawasan adalah untuk mengetahui apakah suatu pelaksanaan itu berjalan lancar sesuai dengan rencana yang digariskan, mengetahui apakah sesuatu dilaksanakan sesuai dengan instruksinya, mengetahui kesulitan-kesulitan dan kelemahan dalam bekerja, mengetahui apakah segala sesuatunya berjalan efisien dan untuk mencari jalan keluar, bilamana dijumpai kesulitan-kesulitan diusahakan pemecahannya.

B. Dasar Konseptual

Melalui MBM madrasah mempunyai kewenangan untuk secara aktif serta mandiri mengembangkan dan melakukan berbagai program peningkatan mutu pendidikan sesuai dengan kebutuhan madrasah. Pencapaian peningkatan mutu dilakukan dengan proses perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan seluruh kegiatan madrasah untuk mencapai sasaran mutu pendidikan. Apabila dibuat secara skematik maka kerangka konseptual dalam penelitian ini terlihat pada gambar 1.4

⁵⁵Syaiful Sagala, *Manajemen Berbasis Madrasah dan Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*, h. 108.



Gambar 1.4 Kerangka Konseptual Penelitian