

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Sejarah Berdirinya MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang

Madrasah Aliyah Negeri Lubuk Pakam pada prinsipnya adalah Madrasah Aliyah Negeri konvensional yang juga menyelenggarakan pendidikan tiga tahun, terdiri atas 14 kelas (Kls X 5 kls, Kls XI 5 kls dan Kls XII 4 kls) dengan 48 orang guru, 26 orang laki-laki, 22 orang perempuan dan diantaranya 8 orang masih honorer. Jumlah siswa keseluruhannya sebanyak 414 orang dengan Kepala madrasah ibu **Dra. Marlina Nst.**

Peneliti melakukan penelitian di Madrasah Aliyah Negeri Lubuk Pakam yang beralamat di Jln. Karya Agung, Komplek PEMDA Kabupaten Deli Serdang Kecamatan Lubuk Pakam. Pada awalnya madrasah ini adalah Swasta YPM Batang Kuis yang pada saat itu berada di Jl. Medan Batang Kuis atau dekat Kantor Pos Batang Kuis. Dan pada tahun 1995, YPM Batang Kuis ini di negerikan dengan nama MAN Lubuk Pakam yang mendapat kepercayaan dari pemerintah melalui Kantor Kementerian Agama Propinsi Sumatera Utara. Sejak tahun 1996 nama YPM Batang Kuis menjadi madrasah Aliyah Negeri Lubuk Pakam dengan kepala madrasah Drs. Burhan HS, BA. Dan sampai saat ini merupakan satu-satunya madrasah Aliyah Negeri yang ada di Lubuk Pakam dibawah pengawasan Bapak Drs. H. Bawaihi.

MAN Lubuk Pakam Kabupaten Deli Serdang, adalah madrasah yang dilengkapi dengan workshop dan keterampilan serta laboratorium yang lengkap seperti laboratorium Keterampilan, Komputer, IPA dan Bahasa.

Pembentukan MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang adalah dalam rangka peningkatan mutu pendidikan madrasah perlu diadakan (*eksperimen*) dalam pembaharuan kurikulum madrasah dan untuk pengembangan didaktik dan metodik modern. Karena tugasnya yang khusus maka dalam pelaksanaannya, MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang diperlukan tenaga-tenaga pengajar yang benar-benar berkualifikasi dan ahli dalam bidang studinya masing-masing.

Latar belakang berdirinya MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang ini adalah keinginan untuk menciptakan anak didik yang bertaqwa, berakhlak mulia, berilmu pengetahuan dan mampu bersaing dengan lembaga pendidikan yang lain. Pembentukan MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang tidak didirikan oleh pemerintah, akan tetapi hasil dana swasdaya masyarakat. Pada tahun 1998 madrasah ini mendapat bantuan dari Kepala Kantor Kementerian Agama yang pada saat itu Departemen Agama 3 (tiga) ruang belajar, yaitu kelas I, II dan III sehingga pembelajaran pada waktu itu dilaksanakan pagi dan sore hari. Kemudian pada tahun 1999, pada masa itu kepala madrasah di pimpin oleh Drs. Musa, Kementerian Agama kembali memberikan bantuan lagi 2 ruang belajar dengan sistim imbal swadaya (20 % dari masyarakat selebihnya dari bantuan pemerintah) sehingga jumlah lokal seluruhnya menjadi 8 lokal. Dan pada masa sekarang, dibawah pimpinan kepala madrasah Dra. Marliana Nst jumlah lokal sudah mencapai 14 lokal.

Tabel 1.1. Nama Kepala Madrasah Aliyah Negeri Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang

NO	NAMA	MASA KERJA
1	Drs. Burhan HS	Tahun 1996 s/d 1998 = 2 tahun
2	Drs. Musa	Tahun 1998 s/d 2001 = 3 tahun
3	Drs. Wajar Tanjung	Tahun 2001 s/d 2006 = 5 tahun
4	Dra. Marliana Nst	Tahun 2006 hingga sekarang

Sumber: Tata Usaha MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang

Masing-masing MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang tersebut memiliki tugas pokok yaitu penyelenggaraan dalam pembaharuan kurikulum madrasah

dan pembangunan didaktik-metodik modern. Untuk melaksanakan tugas pokok pada MAN Lubuk Pakam Kabupaten Deli Serdang ditetapkan beberapa ketentuan-ketentuan khusus yaitu sebagai berikut:

Untuk menjadi Kepala madrasah pada MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang diangkat seorang yang berijazah Pendidikan S-1 dan telah mempunyai pengalaman mengajar pada madrasah sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun disamping memang mempunyai jiwa kepemimpinan. Untuk menjadi Guru MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang diangkat orang-orang yang berijazah Sarjana Lengkap Pendidikan S-1 dan telah mempunyai Ijazah dan Akta IV yang sesuai dengan jurusannya masing-masing supaya jangan terjadi ketidak sesuaian antara mata pelajaran dengan kualifikasi yang dimiliki oleh guru tersebut.

Guna kelancaran administrasi dan pengurusan madrasah, diangkat seorang Tata Usaha sebagai tenaga sarana prasarana yaitu: Bapak Drs. Sadiman dan pesuruh/penjaga madrasah. Biaya penyelenggaraan pendidikan MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang ini, dibebankan pada mata anggaran dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (DIPA). Di samping tugas pokoknya, MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang juga mempunyai tugas khusus antara lain: melaksanakan Bimbingan dan Penyuluhan, Keperamukaan dan Ilmu Pengetahuan Alam, *Community School* dan Kecakapan Khusus (*Life Skill*)

B . Sumber Daya Manusia

Khususnya di Sumatera Utara MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang merupakan basis dari madrasah yang ada di Kabupaten Deli serdang. MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang dipimpin oleh seorang Kepala madrasah yang bernama Dra. Marliana Nst. Pengawas yang ditunjuk di MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang adalah Bapak Drs. H. Bawaihi, jumlah guru yang mengajar sebanyak 40 orang Guru yang berstatus PNS, dan 8 Orang berstatus Guru honor. Jumlah Murid saat ini berjumlah **414** siswa, dengan jumlah daya Tampung Maksimal **500** siswa. Adapun Jumlah Kelompok Belajar sebanyak **14 kelas** dan ruang kelas yang digunakan sebanyak 14 lokal. Luas bangunan MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang seluruhnya adalah **16.056 m²** Mengingat kondisi lokasi tanah untuk perluasan ruang kelas baru tidak memadai maka untuk pembangunan ruang kelas

baru dibuat bertingkat dengan tinggi bangunan \pm 4.5 m dari lantai. Sejak MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang ini didirikan pada tanggal 25 November tahun 1995 sudah 2 kali mengalami renovasi yaitu pada tahun 1998 dan pada tahun 1999. MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang sebelumnya sekolah swasta YPM Batang Kuis. Tahun 1996 menerima murid di Lubuk Pakam dan ditempatkan pada madrasah Al-Hidayah dengan sistem menyewa madrasah tersebut. Hasil kesepakatan komite madrasah yang pada waktu itu diketuai oleh Bapak H. Sudarman, di hutangkanlah 3 lokal ruang belajar sampai selesai, sehingga semua lokal penuh oleh siswa dan lokal tersebut digunakan untuk belajar pagi dan siang.

Kemudian pada tahun 1998 MAN Lubuk Pakam mendapat bantuan dari Kantor Kementerian Agama Propinsi Sumatera Utara, dengan bantuan tersebut maka dibangun 3 lokal lagi ruang belajar. Setahun berikutnya yaitu pada tahun 1999 di tambah 2 lokal lagi dengan sistem imbal swadaya (20 % dari masyarakat selebihnya dari pemerintah) sehingga ruang belajar seluruhnya menjadi 8 lokal.

Tabel 1.2. Data Siswa MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang Tahun 2010/2011

NO	KELAS	JENIS KELAMIN		JUMLAH	KETERANGAN
		LAKI-LAKI	PEREMPUAN		
1	X-1	9	18	27	
2	X-2	10	19	32	
3	X-3	11	22	33	
4	X-4	9	21	30	
5	X-5	15	18	33	
JUMLAH				155	

NO	KELAS	JENIS KELAMIN		JUMLAH	KETERANGAN
		LAKI-LAKI	PEREMPUAN		
1	XI.IPA1	6	18	24	
2	XI.IPA2	10	23	33	

3	XI.IPA3	6	24	30	
4	XI.IPA4	10	22	32	
JUMLAH				119	

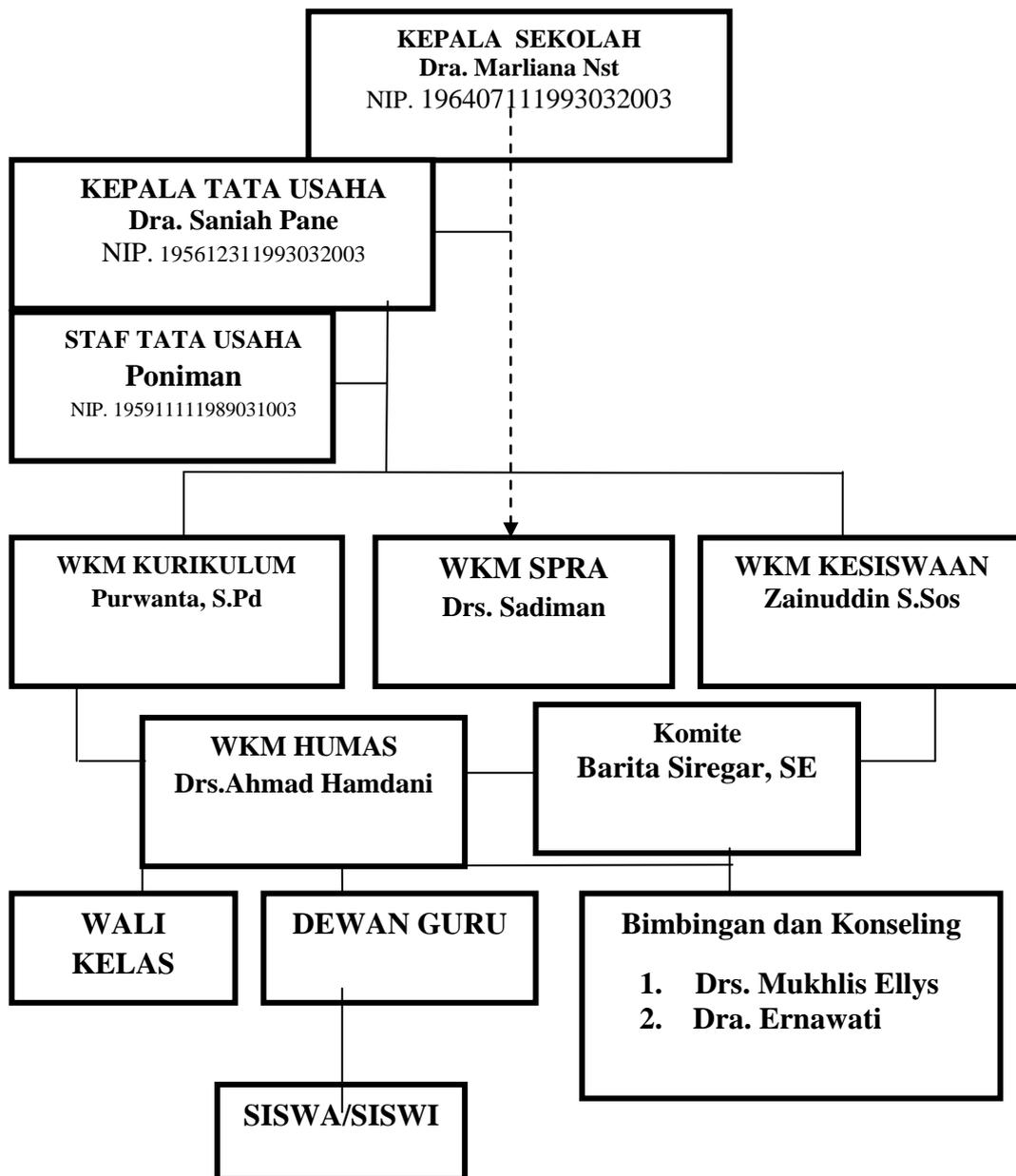
NO	KELAS	JENIS KELAMIN		JUMLAH	KETERANGAN
		LAKI-LAKI	PEREMPUAN		
1	XI. IPS1	9	24	33	
JUMLAH				33	

NO	KELAS	JENIS KELAMIN		JUMLAH	KETERANGAN
		LAKI-LAKI	PEREMPUAN		
1	XII IPA1	7	17	24	
2	XII IPA2	5	22	27	
3	XII IPA3	4	21	25	
JUMLAH				76	
NO	KELAS	JENIS	JUMLAH	KETERANGAN	
		LAKI-LAKI	PEREMPUAN		
1	XII IPS	13	20	33	
JUMLAH SELURUHNYA				416	

Berbeda dengan madrasah yang lain, MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang memiliki tenaga administrasi yaitu 1 orang tata usaha, 1 orang bendaharawan yang berstatus PNS dan 1 orang tata usaha adalah PNS yang ditugaskan sebagai petugas sarana prasarana dan pembantu pelaksana.

Prestasi yang diperoleh madrasah ini untuk memasuki perguruan tinggi pun juga sangat baik sekali. Pada tahun 2009/2010 madrasah ini telah mengantar siswa/i nya masuk ke perguruan tinggi yang ada di wilayah Sumatera Utara. 1 orang jurusan matematika Unimed, 1 orang jurusan komputer USU, 1 orang politeknik Medan, 1 orang akuntansi USU, 1 orang Kebidanan Medan, 1 orang Kebidanan siantar, 1 orang perawat Pematang Siantar, 1 orang Gizi Lubuk Pakam dan 1 orang masuk jurusan Kimia Farmasi USU. Sejak tahun 2006 sampai dengan sekarang terkadang 2 dan 3 orang menjadi anggota PASKIBRA HUT RI tingkat Kabupaten Deli Serdang dan tingkat Propinsi Sumatera Utara.

Tabel.1.2. **Struktur Organisasi MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang Jl.Karya Agung, Komplek Pemda Kabupaten Deli Serdang Kecamatan Lubuk Pakam**



Sumber Data: Tata Usaha MAN LUBUK PAKAM KAB. DELI SERDANG Tahun 2010

Unsur-unsur pengelola madrasah terdiri dari Kepala madrasah, Wakil Kepala madrasah, Pembantu Kepala Madrasah (WKM) Bidang Kurikulum, PKM Bidang Kesiswaan, PKM Bidang Kehumasan. PKM Bidang Sarana dan Prasarana, Wali Kelas,

Guru-guru Mata Pelajaran, Guru BP/BK, Petugas Perpustakaan, Petugas Laboratorium dan petugas ketatausahaan. Guru atau Tenaga Pengajar yang bertugas melaksanakan pembelajaran berjumlah 48 orang dengan rincian 40 orang PNS, dan 8 orang guru honorer (dapat dilihat pada lampiran)

a. Kepala madrasah

Kepala madrasah mempunyai tugas memimpin dan bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan pembelajaran di madrasah. Kepala madrasah berfungsi dan bertugas sebagai edukator, manajer, administrator dan supervisor, pemimpin/leader inovator, motivator, rincian tugasnya sebagai berikut:

1) Kepala madrasah sebagai edukator

Kepala madrasah selaku edukator bertugas melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien (lihat tugas guru).

2) Kepala madrasah selaku manajer, mempunyai tugas:

- a. Menyusun perencanaan;
- b. Mengorganisasikan kegiatan;
- c. Mengarah kegiatan;
- d. Mengkoordinasikan kegiatan;
- e. Melaksanakan evaluasi terhadap kegiatan
- f. Melakukan evaluasi terhadap kegiatan;
- g. Menentukan kebijaksanaan;
- h. Mengadakan rapat;
- i. Mengambil keputusan
- j. Mengatur proses belajar mengajar;
- k. Mengatur administrasi ketatausahaan, siswa, ketenagaan, sarana dan prasarana, keuangan/RAPBS) mengatur Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS) mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat dan instansi terkait.

3) Kepala madrasah selaku Administrator

Bertugas menyelenggarakan administrasi perencanaan, perpustakaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan, kurikulum, kesiswaan, ketatausahaan, ketenagaan, kantor, keuangan, laboratorium, ruang

keterampilan/kesenian, bimbingan konseling, Usaha Kesehatan Sekolah (UKS), Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS), serbaguna dan media.

- 4) Kepala madrasah selaku supervisor
Bertugas menyelenggarakan supervisi mengenai:
 - a) Proses Belajar mengajar;
 - b) Kegiatan ekstra kurikuler;
 - c) Kegiatan ketatausahaan;
 - d) Kegiatan kerjasama dengan masyarakat dan instansi terkait;
 - e) Sarana dan prasarana;
 - f) Kegiatan OSIS;
 - g) Kegiatan 7 K;
- 5) Kepala Madrasah Selaku Pimpinan/*Leader*
 - a) Dapat dipercaya, jujur dan bertanggungjawab;
 - b) Memahami kondisi kondisi guru, karyawan dan siswa;
 - c) Memiliki visi dan memahami misi madrasah ;
 - d) Mengambil keputusan urusan intern dan ekstern madrasah;
 - e) Membuat, mencari dan memilih gagasan baru;
- 6) Kepala Madrasah Sebagai Inovator melakukan pembaharuan dibidang:
 - a) KBM;
 - b) BK;
 - c) Ekstrakurikuler;
 - d) Pengadaan;
 - e) Melaksanakan pembinaan guru dan karyawan;
 - f) Melakukan pembaharuan dalam menggali sumber daya di komite madrasah dan masyarakat;
- 7) Kepala Madrasah Sebagai Motivator
 - a) Mengatur ruang kantor yang kondusif untuk bekerja;
 - b) Mengatur ruang kantor yang kondusif untuk KBM/BK;
 - c) Mengatur ruang laboratorium yang kondusif untuk praktikum;
 - d) Mengatur ruang perpustakaan yang kondusif untuk belajar;
 - e) Mengatur halaman/lingkungan madrasah yang sejuk dan teratur;

- f) Menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama guru dan karyawan;
 - g) Menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara madrasah dan lingkungan;
 - h) Menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman. Dalam melaksanakan tugasnya, Kepala madrasah dapat mendelegasikan kepada wakil kepala madrasah. Untuk mencapai tujuan secara optimal diperlukan adanya jadwal kerja kepala madrasah yang meliputi kegiatan rutin harian, mingguan, bulanan, semesteran, dan tahunan.
- 1) Kegiatan Harian
 - a) Memeriksa daftar hadir guru, tenaga teknis pendidikan dan tenaga tata usaha;
 - b) Mengatur dan memeriksa kegiatan 5K di madrasah (Keamanan, Kebersihan, Ketertiban, Keindahan dan Kekeluargaan);
 - c) Memeriksa program satuan pelajaran guru dan persiapan lainnya yang menunjang proses belajar mengajar;
 - d) Menyelesaikan surat-surat, menerima tamu dan menyelenggarakan pekerjaan kantor lainnya;
 - e) Mengatasi hambatan-hambatan yang timbul dalam proses belajar mengajar;
 - f) Mengatasi kasus yang terjadi pada hari itu;
 - 2) Kegiatan Mingguan.
 - a) Upacara bendera pada hari Senin dan hari istimewa lainnya;
 - b) Memeriksa agenda dan menyelesaikan surat-surat;
 - c) Mengadakan *briefing* dengan guru-guru pada hari Senin setelah upacara bendera;
 - d) Memeriksa keuangan madrasah;
 - e) Mengatur menyediakan perlengkapan lainnya;
 - 3) Kegiatan Bulanan.
 - a) Mengecek penyelesaian kegiatan setoran SPP, gaji pegawai, guru, laporan bulanan, rencana keperluan perlengkapan kantor / madrasah dan

rencana belanja bulanan;

b) Melaksanakan pemeriksaan umum antara lain:

- Agenda kelas;
 - Daftar hadir guru dan pegawai tata usaha;
 - Kumpulan bahan evaluasi berikut bahan analisisnya;
 - Kumpulan program satuan pelajaran;
 - Diagram pencapaian kurikulum;
 - Diagram daya serap murid/siswa;
 - Buku catatan pelaksanaan harian;
 - Memberikan petunjuk catatan kepada guru-guru tentang siswa yang perlu diperhatikan, kasus yang perlu diketahui dalam rangka kegiatan pembinaan siswa;
- c) Penutupan buku;
- d) Pertanggungjawaban keuangan;
- e) Evaluasi terhadap persediaan, penggunaan dan bahan praktik;
- f) Kegiatan catur wulan;
- g) Menyelenggarakan perbaikan alat madrasah, alat kantor, dan alat praktik;
- h) Mengecek pengisian buku induk siswa;

b. Wakil Kepala Madrasah

Wakil Kepala madrasah membantu kepala madrasah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- 1) Menyusun perencanaan, membuat program kegiatan dan pelaksanaan program;
- 2) Pengorganisasian;
- 3) Pengarahan;
- 4) Ketenagaan;
- 5) Pengkoordinasian;
- 6) Pengawasan;
- 7) Penilaian;
- 8) Identifikasi dan pengumpulan data;
- 9) Penyusunan laporan;

Wakil Kepala madrasah bertugas membantu kepala madrasah dalam urusan-urusan sebagai berikut:

1) Kurikulum

- a) Menyusun dan menjabarkan kalender pendidikan;
- b) Menyusun pembagian tugas guru dan jadwal pelajaran;
- c) Mengatur penyusunan program pengajaran, program satuan pengajaran, dan persiapan mengajar, penjabaran dan penyesuaian kurikulum;
- d) Mengatur pelaksanaan kegiatan kurikuler dan ekstra kurikuler;
- e) Mengatur pelaksanaan program penilaian kriteria kenaikan kelas, kriteria kelulusan dan laporan kemajuan belajar siswa serta pembagian rapor dan STTB;
- f) Mengatur pelaksanaan program perbaikan dan pengajaran;
- g) Mengatur pemanfaatan lingkungan sebagai sumber belajar;
- h) Mengatur pengembangan MGMPP dan koordinator mata pelajaran;
- i) Mengatur mutasi siswa;
- j) Melakukan supervisi administrasi dan akademis;
- k) Menyusun laporan;

2) Kesiswaan

- a) Mengatur program dan pelaksanaan bimbingan dan konseling;
- b) Mengatur dan mengkoordinasikan pelaksanaan 7K (Keamanan, Kebersihan, Ketertiban, Keindahan, Kekeluargaan, Kesehatan dan Kerindangan);
- c) Mengatur dan membina program kegiatan OSIS meliputi kepramukaan, PMR, Kelompok Ilmiah Remaja (KIR), Usaha Kesehatan Sekolah (UKS), Patroli Keamanan Sekolah (PKS) dan Paskibra;
- d) Mengatur program pesantren kilat;
- e) Menyusun dan mengatur pelaksanaan pemilihan siswa teladan madrasah;
- f) Menyelenggarakan cerdas cermat, olah raga dan prestasi siswa;
- g) Menyeleksi calon siswa untuk diusulkan mendapat beasiswa;

3) Sarana dan Prasarana

- a) Merencanakan kebutuhan sarana prasarana untuk menunjang proses belajar mengajar;
- b) Merencanakan program pengadaannya;

- c) Mengatur pemanfaatan sarana dan prasarana;
- d) Mengelola perawatan, perbaikan dan pengisian;
- e) Mengatur pembukuan;
- f) Menyusun laporan;

4) Hubungan Dengan Masyarakat

- a) Mengatur dan mengembangkan hubungan dengan komite madrasah dan peran komite madrasah;
- b) Menyelenggarakan bakti sosial, karya wisata;
- c) Menyelenggarakan pameran hasil pendidikan di luar madrasah (gebyar pendidikan);

c. Guru

Guru bertanggung jawab kepada kepala madrasah dan mempunyai tugas melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Tugas dan tanggung jawab seorang guru meliputi:

Membuat perangkat program pengajaran :

- a. RPP;
- b. Program Tahunan;
- c. Program Satuan Pelajaran;
- d. Program rencana Pengajaran;
- e. Program mingguan Guru KLS;
- f. Melaksanakan kegiatan pembelajaran;
- g. Melaksanakan kegiatan penilaian proses belajar, ulangan harian, ulangan umum, ujian akhir;
- h. Melaksanakan analisis hasil ulangan harian;
- i. Menyusun dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan;
- j. Mengisi daftar nilai siswa;
- k. Melaksanakan kegiatan membimbing (pengimbasan pengetahuan) kepada guru lain dalam proses kegiatan belajar mengajar;
- l. Membuat alat pelajaran/alat peraga;
- m. Menumbuh kembangkan sikap menghargai hasil karya seni;
- n. Mengikuti kegiatan pengembangan dan pemasyarakatan kurikulum;

- o. Melaksanakan tugas tertentu di madrasah;
- p. Mengadakan pengembangan program pengajaran yang menjadi tanggung jawabnya membuat catatan tentang kemajuan hasil belajar siswa;
- q. Mengisi dan meneliti daftar hadir siswa sebelum memulai pengajaran;
- r. Mengatur kebersihan ruang kelas dan ruang praktikum;
- s. Mengumpulkan dan menghitung angka kredit untuk menaikkan pangkatnya;

d. Wali kelas

Wali Kelas membantu kepala madrasah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- 1) Pengelolaan kelas;
- 2) Penyelenggaraan administrasi kelas, meliputi:
 - a) Denah tempat duduk siswa;
 - b) Papan absensi siswa;
 - c) Daftar pelajaran kelas;
 - d) Daftar piket kelas;
 - e) Buku absensi siswa;
 - f) Buku kegiatan pembelajaran/buku kelas;
 - g) Tata tertib siswa;
- 3) Penyusunan pembuatan statistik bulanan siswa;
 - a) Pengisian daftar kumpulan nilai siswa (*legger*);
 - b) Pembuatan catatan khusus tentang siswa;
 - c) Pencatatan mutasi siswa;
 - d) Pengisian buku laporan penilaian hasil belajar;
 - e) Pembagian buku laporan penilaian hasil belajar;

e. Guru Bimbingan dan Konseling

Bimbingan dan konseling membantu kepala madrasah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- 1) Penyusunan program dan pelaksanaan bimbingan dan konseling;
- 2) Koordinasi dengan wali kelas dalam rangka mengatasi masalah-masalah yang dihadapi oleh siswa tentang kesulitan belajar;
- 3) Memberikan layanan dan bimbingan kepada siswa agar lebih berprestasi

dalam kegiatan belajar;

- 4) Memberikan saran dan pertimbangan kepada siswa dalam memperoleh gambaran tentang lanjutan pendidikan dan lapangan pekerjaan yang sesuai;
- 5) Mengadakan penilaian pelaksanaan bimbingan dan konseling;
- 6) Menyusun statistik hasil penilaian bimbingan dan konseling;
- 7) Melaksanakan kegiatan analisis hasil evaluasi belajar;
- 8) Menyusun dan melaksanakan program tindak lanjut bimbingan dan konseling;
- 9) Menyusun laporan pelaksanaan bimbingan dan konseling;

f. Pustakawan Madrasah

Pustakawan madrasah membantu kepala madrasah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- 1) Perencanaan pengadaan buku-buku/bahan pustaka/media elektronik;
- 2) Pengurusan pelayanan perpustakaan;
- 3) Perencanaan pengembangan perpustakaan;
- 4) Pemeliharaan dan perbaikan buku-buku/bahan pustaka/media elektronika;
- 5) Inventarisasi dan pengadministrasian buku-buku/bahan pustaka/media elektronika;
- 6) Melakukan layanan bagi siswa, guru dan tenaga kependidikan lainnya, serta masyarakat;
- 7) Penyimpanan buku-buku perpustakaan/media elektronika;
- 8) Menyusun tata tertib perpustakaan;
- 9) Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan perpustakaan secara berkala;

g. Laboratorium

Pengelola Laboratorium membantu kepala madrasah dalam kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di madrasah tersebut, kegiatan itu meliputi:

- 1) Perencanaan pengadaan alat dan bahan laboratorium
- 2) Menyusun jadwal dan tata tertib penggunaan laboratorium;
- 3) Mengatur penyimpanan dan daftar alat-alat laboratorium;
- 4) Memelihara dan perbaikan alat-alat laboratorium;
- 5) Inventarisasi dan pengadministrasian peminjam alat-alat laboratorium;
- 6) Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan laboratorium;

h. Kepala Tata Usaha

Kepala Tata Usaha madrasah mempunyai tugas melaksanakan ketatausahaan madrasah, dan bertanggungjawab kepada kepala madrasah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- 1) Penyusunan program kerja tata usaha madrasah;
- 2) Penyusunan Pengelolaan keuangan siswa/i;
- 3) Pengurusan administrasi ketenagaan dan siswa;
- 4) Pembinaan dan pengembangan karir pegawai tata usaha madrasah;
- 5) Penyusunan administrasi perlengkapan madrasah;
- 6) Penyusunan dan penyajian data statistik madrasah;
- 7) Mengkoordinasikan dan melaksanakan 7 K;
- 8) Penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan pengurusan ketatausahaan secara berkala;

i. Teknisi Media

Teknisi media membantu Kepala madrasah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- 1) Merencanakan pengadaan alat-alat media;
- 2) Menyusun jadwal dan tata tertib penggunaan media;
- 3) Menyusun program kegiatan teknisi media;
- 4) Mengatur penyimpanan, pemeliharaan dan alat-alat media;
- 5) Inventarisasi dan pengadministrasian alat-alat media;
- 6) Menyusun laporan pemanfaatan alat-alat media;

j. Layanan Teknis di bidang Pertamanan/Kebun (tukang kebun)

- 1) Mengusulkan keperluan alat perkebunan;
- 2) Merencanakan distribusi, jenis dan pemilah tanaman;
- 3) Memotong rumput;
- 4) Menyiangi rumput liar;
- 5) Memelihara dan memangkas tanaman;
- 6) Memupuk tanaman;
- 7) Memberantas hama dan penyakit tanaman;
- 8) Menjaga kebersihan dan keindahan tanaman serta kerindangan;
- 9) Merawat tanaman dan infrastrukturnya (pagar, saluran air);

10) Merawat dan memperbaiki peralatan kebun;

11) Membuang sampah kebun dan lingkungan madrasah ke tempat sampah;

k. Layanan Teknis di Bidang Keamanan (penjaga sekolah/satpam)

1) Mengisi buku catatan kejadian;

2) Mengantar/memberi petunjuk tamu madrasah;

3) Mengamankan pelaksanaan upacara, PBM, UAS/UAN, Rapat;

4) Menjaga kebersihan Pos Jaga;

5) Menjaga ketenangan dan keamanan kampus madrasah siang dan malam;

6) Merawat peralatan jaga malam;

C. PENYAJIAN DATA TENTANG GAYA KEPEMIMPINAN DALAM PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH

1. Pelimpahan dan Distribusi Kewenangan

Salah satu kompetensi profesional kepala madrasah adalah menerapkan kepemimpinan dalam pekerjaan, dengan subdimensi mengembangkan profesional kebijaksanaan madrasah, dan mendistribusikan kewenangan kepada bawahannya sesuai dengan *job description*. Dalam hal ini sebagaimana disampaikan informan A, sebagai berikut:

Saya menggunakan kewenangan sesuai dengan aturan main yang telah disepakati dan tunduk terhadap aturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Saya juga menyusun struktur organisasi dan sesuai kewenangan yang saya miliki saya memilih orang yang kompeten untuk menjalankan tugas, kemudian saya membuat *job deskripsi* dan semua pekerjaan dibagi habis sesuai dengan fungsinya masing-masing.

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan A, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan informan B, C, dan D, yaitu :

Kewenangan yang dimiliki oleh kepala madrasah seharusnya kewenangan yang luas dan otonom karena menjadi figur sentral dalam memegang kewenangan yang ada di madrasah sesuai dengan jabatan, akan tetapi kepala madrasah tidak demikian, beliau lebih menghormati dan menghargai seluruh potensi yang ada dengan melimpahkan sebagian wewenangnya sesuai dengan tingkatannya.

Kepala madrasah memiliki kewenangan yang luas untuk menyelenggarakan pelaksanaan Proses Belajar Mengajar sesuai dengan aturan yang dibuat oleh segenap keluarga besar, tetapi dia tidak bertindak secara otoriter akan tetapi lebih

bersifat terbuka dengan banyak mendelegasikan wewenang kepada orang lain atau "bawahan" sebatas yang mampu dikerjakan.

Komite memberi kewenangan penuh kepada kepala madrasah untuk menyelenggarakan pelaksanaan proses belajar mengajar sesuai dengan aturan. Komite dilibatkan dalam berbagai keputusan penting yang menyangkut kemajuan kualitas pendidikan di madrasah.

2. Mekanisme Pembuatan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan salah satu hal terpenting dalam manajemen. Pengambilan keputusan tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan. Untuk mengetahui mekanisme pembuatan keputusan yang dilakukan oleh kepala madrasah sebagai manajer, maka dapat dilihat sebagaimana yang diungkapkan oleh informan A adalah sebagai berikut:

Sebagai seorang pemimpin, saya harus sering mengambil keputusan. Langkah-langkah yang biasa saya lakukan adalah melalui musyawarah kecuali dalam hal-hal tertentu yang emergensi, saya mengambil keputusan dengan mengambil resiko terkecil, dan kemaslahatan yang banyak dengan meminta masukan dari para pembantu kepala madrasah.

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan A, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan informan B, C, dan D, yaitu :

Pembuatan keputusan cenderung bersifat *bottom up* dengan mekanisme pertama, mengidentifikasi berbagai komponen yang menjadi bahan pembuatan keputusan dari seluruh komunitas madrasah, kedua, pengumpulan dan pemilihan komponen-komponen sesuai dengan skala prioritas, ketiga, mempersiapkan draft pembuatan keputusan untuk dibahas pada proses penetapan kebijakan.

Setiap keputusan yang diambil seringkali dilakukan melalui musyawarah, hal ini sering saya melihat bahwa kepala madrasah tidak memaksakan keinginannya saja tapi dengan hasil musyawarah setelah melalui proses dari bawah. Keputusan menjadi salah satu pijakan pelaksanaan organisasi dan sebagai dasar dalam pembuatan kebijakan.

Setiap keputusan yang diambil sudah ada mekanismenya dengan mempertimbangkan hasil masukan dan hasil analisis yang juga dikonsultasikan kepada kami. Kepala madrasah lebih bersifat mendengar dari pihak lain dan keputusan didasarkan atas pertimbangan itu namun kami menyerahkan akhirnya kepada beliau yang menentukan.

3. Proses Penetapan Kebijakan

Dalam mengambil suatu kebijakan kepala madrasah melaksanakan rapat khusus untuk menampung usulan dan aspirasi. Hal ini dikuatkan oleh informan A, B, C, dan D sebagai berikut:

Untuk menghasilkan kebijakan yang maksimal dalam kerangka MBS, saya pastikan dulu untuk mendapatkan informasi yang cukup. Dalam mengimplementasikan MBS, ada 4 langkah yang saya lakukan antara lain : 1) madrasah membentuk dewan madrasah yang terdiri dari kepala madrasah, perwakilan guru, orang tua siswa, anggota masyarakat, staf madrasah dan siswa, 2) selanjutnya dewan madrasah melakukan pengukuran kebutuhan madrasah, 3) dewan madrasah mengembangkan perencanaan tindakan yang mencakup tujuan dan sasaran, dan 4) mengambil keputusan untuk membuat program-program untuk kemajuan madrasah.

Melihat setiap keputusan yang sudah disepakati bersama sebagai bahan musyawarah. Mengundang khusus dan memusyawarahkannya setiap personil terkait terutama orang-orang penting pengambil kebijakan antara lain kepala madrasah, ketua komite, pelaksana TU dan terkadang pengawas dan wakasek madrasah. Sebelum diambil kebijakan terlebih disosialisasikan kepada warga madrasah untuk menampung aspirasi. Setelah mempertimbangkan usul dan aspirasi maka dibuatlah kebijakan sambil memantau perkembangannya.

Sebelum mengambil kebijakan, biasanya kepala madrasah mengadakan rapat khusus, untuk menampung usulan dan aspirasi, kemudian dimusyawarahkan terlebih dahulu dengan mendengarkan masukan-masukan dari peserta rapat, yang kemudian diambil keputusan. Setelah itu hasilnya disosialisasikan kepada semua warga madrasah.

Ukuran kebijakan yang dibuat oleh lembaga madrasah dalam rangka kepentingan bersama, sehingga Kepala madrasah dalam hal tertentu mengkonsultasikannya kepada kami, dan selalu kami dukung.

Setiap pengambilan kebijakan kami selalu diberi tahu hasilnya sambil memberi hasil manfaat dan mudharatnya. Seluruh potensi pengambilan kebijakan diikuti sertakan dalam musyawarah untuk diminta usulan dan aspirasi dari seluruh peserta rapat. Hasil pertimbangan yang matang, dijadikan suatu kebijakan.

4. Membangun Pola Komunikasi

Untuk mengetahui bagaimana kepala madrasah dalam membangun pola komunikasi, maka dapat dilihat dari hasil wawancara dengan informan A, B, C dan D.

Saya melakukan komunikasi dua arah dengan baik dengan warga madrasah ataupun dengan masyarakat. Saya menjelaskan kepada semua *stakeholder*

semua program yang saya telah, sedang dan akan dilakukan agar dipahami oleh semua pihak.

Menurut saya kepala madrasah melakukan komunikasi dengan timbal balik, baik yang terjadi antara kepala madrasah dengan guru dan staf ataupun antar mereka. Kepala madrasah membangun pola komunikasi terbuka tetapi sesuai dengan norma yang disepakati bersama.

Kepala madrasah cukup komunikatif dalam menyampaikan segala hal yang berkaitan dengan kepemimpinannya. Dia mampu memainkan peranannya sebagai seorang manajer atau pimpinan yang baik.

Komunikasinya yang dipakai dua arah antara orang lain dan dirinya. Sering meminta informasi dan masukan tentang hubungan kerja antara dirinya dengan orang lain. Bahkan dia minta dikritik apabila kurang pas, bahkan dia membuka layanan surat baik terbuka atau pun rahasia asal sifatnya untuk membangun. Dia berani di koreksi ataupun dimintai saran dan pendapat.

Saya kira Kepala madrasah sudah melakukan komunikasi yang cukup efektif berkaitan dengan berbagai hal. Komunikasinya yang dipakai dua arah antara orang lain dan dirinya. Sering meminta informasi dan masukan tentang hubungan kerja antara dirinya dengan orang lain. Bahkan dia minta dikritik apabila kurang pas, bahkan dia membuka layanan surat baik terbuka atau pun rahasia asal sifatnya untuk membangun. Dia berani koreksi apapun dimintai saran dan pendapat.

5. Melakukan Pengawasan

Kepala madrasah memiliki tugas untuk melakukan pengawasan, pembinaan atau bimbingan kepada guru dan tenaga kependidikan serta administrator. Untuk mengetahui hal ini maka dapat dilihat dari hasil wawancara dengan informan A, sebagai berikut:

Dalam kaitannya kepala madrasah dengan supervisi pendidikan, saya melakukan langkah-langkah antara lain;

Melaksanakan program supervisi melalui adanya program supervisi kelas, dadakan (inspeksi) dan kegiatan ekstrakurikuler. Supervisi dilakukan dengan membuat instrumen guna mengukur tingkat keberhasilannya. Saya memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja guru dan karyawan maupun untuk pengembangan madrasah.

Hasil supervisi dikomunikasikan agar menjadi timbal balik bagi kepentingan lembaga ataupun kepentingan peningkatan kualitas guru atau karyawan.

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan A, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan informan B, C, dan D. yaitu: Pengawasan

terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan yang dilakukan guru dan staf secara wajar. Norma-norma pengawasan sering disosialisasikan kepada guru, staf dan seluruh siswa agar dapat dilaksanakan akan sesuai standar.

Yang pertama dilakukan adalah dengan melihat kepada job yang diberikan kepada masing-masing berbeda antara guru, TU dan siswa. Kalau dipandang tugas pokoknya berjalan tak jarang ia memberi semacam pujian dan bagi yang belum berjalan tertib ia memberi support atau memanggilnya dengan gayanya tersendiri sehingga tidak merasa tersinggung termasuk mengawasi dalam hal kecakapan, tingkah laku dan sikapnya.

Terhadap siswa juga dilakukan dengan menerapkan tata tertib yang harus diikuti antara hak siswa dan kewajiban siswa sehingga siswa mempunyai hak dan kewajiban yang tentunya berbeda halnya dengan warga madrasah lainnya.

Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan yang dilakukan guru dan staf secara wajar. Aturan-aturan pengawasan sering disosialisasikan kepada guru, staf dan seluruh siswa agar dapat dilaksanakan sesuai standar.

6. Memberikan Motivasi Dan Membangun Suasana Kerja Yang Kondusif

Peranan kepala madrasah dalam memberikan motivasi kepada guru, tenaga kependidikan dan administrasi sangat penting sehingga mereka bersemangat dan bergairah dalam menjalankan tugasnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Motivasi bisa diberikan dalam bentuk hadiah atau hukuman baik fisik maupun non-fisik. Dalam memberikan motivasi kepala madrasah mempertimbangkan rasa keadilan dan kelayakan karena hal ini penting bagi kepala madrasah untuk menciptakan iklim yang kondusif. Untuk mengetahui hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan informan A yaitu:

Saya sebagai kepala madrasah dalam kaitannya dengan pemberian motivasi diantaranya dengan memberikan penghargaan baik berupa materil maupun immateril kepada guru, staf yang berprestasi. Saya juga mendorong guru atau staf untuk selalu mengembangkan diri melalui penyediaan buku, dan pelatihan. Tapi saya tidak segan menegur dan memberikan sanksi sesuai dengan tingkat kesalahan agar tujuan dapat tercapai.

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan A, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan informan B, C, dan D. yaitu :

Tercipta suasana kerja yang penuh kekeluargaan, yaitu adanya saling percaya, saling menghormati, dan saling menghargai seluruh komunitas madrasah

selalu kompak dan solid dalam mengusung keberhasilan madrasah untuk mencapai tujuan.

Kepala madrasah tidak enggan memberikan pujian terhadap hasil kerja yang maksimal tetapi juga tidak canggung dalam menyampaikan kritik terhadap hasil kerja yang belum optimal kepala madrasah terus mendorong prestasi sempurna para guru dan staf sesuai kemampuan masing-masing.

Kepala madrasah tidak enggan memberikan penghargaan terhadap hasil kerja yang maksimal tetapi juga tidak segan dalam hal mengoreksi terhadap guru atau karyawan yang lainnya, bila melihat hal yang kurang sesuai. Kepala madrasah terus mendorong prestasi para guru dan staf sesuai kemampuan masing-masing. Kepala madrasah juga berusaha menciptakan suasana kerja yang penuh kekeluargaan, yaitu adanya saling percaya, saling menghormati, dan saling menghargai.

Kepala madrasah mengembangkan pepatah *ing ngarso sung tulodo ing madya mangun karso dan tut wuri handayani* sehingga semuanya berjalan bersama dan kerja bersama sehingga hasilnya pun hasil bersama.

Kepala madrasah selalu memberi motivasi kepada seluruh potensi yang ada dengan memberi dukungan menumbuhkan kemampuan percaya diri. Dengan tampilnya kepercayaan diri seluruh kegiatan menjadi tidak canggung untuk dilaksanakan. Tidak segan-segan sekali-kali kepala madrasah memberikan pujian terhadap hasil kerja yang dicapainya kepala madrasah menciptakan suasana yang sejuk dan tenang dan belum pernah ada gejolak, jika ada sesuatu hal yang kurang pas, ada mekanismenya tersendiri. Kepala madrasah menciptakan suasana bahwa ditempat ini kita bekerja dan di tempat ini juga modal ibadah serta di tempat ini kita hidup sehingga tidak ada hal yang membuat tidak nyaman. Maka dibangunlah suasana kebersamaan yang penuh kekeluargaan.

7. Sarana dan Prasarana

Walaupun MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang merupakan madrasah yang menjadi contoh untuk wilayah Kabupaten Deli Serdang tetapi keadaan sarana dan prasarana yang terdapat di MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang juga masih belum memadai, hal ini dapat dilihat pada tabel 4.5 tentang keadaan sarana dan prasarana dan juga data ini diperoleh dari hasil monitoring pengawas keadaan tahun 2010/2011 yang pada umumnya belum memadai dan masih kurang jumlahnya.

Tabel 1.1: Sarana dan Prasarana MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang

NO	JENIS PERABOTAN MADARSAH	JUMLAH	KONDISI
1	2	3	4
1	Kursi Guru	14	Bagus
2	Kursi Murid	425	Bagus, ada juga yang rusak
3	Meja Guru	24	Bagus
4	Meja Murid	213	Bagus
5	Lemari	14	Bagus, ada juga yang rusak
6	Papan Tulis	28	Bagus, 3 rusak ringan
7	Kursi Tamu	160	Bagus, ada juga yang rusak
8	Meja Kepala Madrasah	1	Bagus
9	Kursi Kepala madrasah	1	Bagus
10	Lemari Kepala Madrasah	3 unit	Bagus
11	Komputer	14 unit	Bagus, 2 rusak
12	Mesin Tik	1 unit	rusak
13	Brankas	1 unit	Bagus
14	Papan Data	3 unit	Bagus

Sumber : Tata Usaha MAN LUBUK PAKAM KAB. DELI SERDANG 2010

Tabel 1.2. Kondisi Mobiler di MAN LUBUK PAKAM KAB.DELI SERDANG

NO	Jenis Perabot/Meubelair	Diisi dengan jumlah perabot sesuai kondisi				Jumlah Kebutuhan Ideal (Unit)
		Masih Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat	Jumlah Seluruhnya	
1	2	3	4	5	6	7
1	Kursi Guru	14	6	6	26	14
2	Kursi Murid	425	15	10		
3	Meja Guru	24	-	5	25	24
4	Meja Murid	213	5	-	218	213
5	Lemari	14	-	-	14	14
6	Papan Tulis	28	-	4	32	28
7	Kursi Tamu	160	-	-	160	160
8	Meja Kepala Madrasah	1	-	-	1	1
9	Kursi Kepala Madrasah	1	-	-	1	1
10	Lemari Kepala Madrasah	3	-	-	3	3
11	Komputer	14	-	3	17	24
12	Mesin Tik	1	-	4	5	2
13	Brankas	1	-	1	2	2
14	Papan Data	3	-	1	4	3
15	Alat Pengeras Suara	2	-	1	3	3
16	TV	-	-	-	-	-
17	Radio/Tape	-	-	-	-	-

Sumber : Tata Usaha MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang 2010

Tabel 1.3. Kondisi Mobiler di MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang

N O	Jenis Koleksi Perpustakaan	Koleksi Buku		Koleksi Kaset/CD	
		Judul	Jumlah Buku	Judul	Jumlah Kaset/CD
1	2	3	4	5	6
1	Teks Pelajaran	Teknologi Informasi	150	-	-
2	Pengetahuan Umum	Matematika, IPA, Fisika	150	-	-
3	Cerita	-	-	-	-
4	Buku Agama	Pendidikan Agama Islam	150	-	-
5	Bahasa Asing/Daerah	-	150	-	-
6	Majalah/Builetin	-	150	-	-

Sumber: Perpustakaan MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang Tahun 2011

8. Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran

Manajemen kurikulum dan program pengajaran merupakan bagian dari MBS. Manajemen kurikulum dan program pengajaran mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan penilaian kurikulum. Perencanaan dan pengembangan kurikulum pada umumnya telah dilakukan di MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang karena madrasah juga bertugas dan berwenang untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan lingkungan setempat.

Pengembangan kurikulum muatan lokal telah dilakukan oleh MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang sejak digunakannya Kurikulum 1994. Pada kurikulum

tersebut muatan lokal disisipkan pada berbagai bidang studi yang sesuai. Muatan lokal lebih diintensifkan lagi pelaksanaannya dalam kurikulum 1994. Dalam kurikulum 1994, muatan lokal tidak lagi disisipkan pada setiap bidang studi, tetapi menggunakan pendekatan monolitik berupa bidang studi. baik bidang studi wajib maupun pilihan. Pengembangan kurikulum muatan lokal dimaksudkan terutama untuk mengimbangi kelemahan-kelemahan pengembangan kurikulum sentralisasi, dan bertujuan agar peserta didik mencintai dan mengenal lingkungannya, serta mau dan mampu melestarikan dan mengembangkan sumber daya alam, kualitas sosial, dan kebudayaan yang mendukung pembangunan nasional, pembagian regional, maupun pembangunan lokal sehingga peserta didik tidak terlepas dari akar sosial budaya lingkungannya.

Kurikulum muatan lokal pada hakikatnya merupakan suatu perwujudan pasal 38 ayat 1 Undang-Undang sistim pendidikan Nasional (UUSPN) yang berbunyi, "Pelaksanaan kegiatan pendidikan dalam satuan pendidikan didasarkan atas kurikulum yang berlaku secara nasional dan kurikulum yang disesuaikan dengan keadaan serta kebutuhan lingkungan dan ciri khas satuan pendidikan."

Sebagai tindak lanjut hal tersebut di MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang, muatan lokal telah dijadikan strategi pokok untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan lokal dan sejauh mungkin melibatkan peran serta masyarakat dalam perencanaan dan pelaksanaannya. Dengan kurikulum muatan lokal setiap madrasah diharapkan mampu mengembangkan program pendidikan tertentu yang sesuai dengan keadaan dan tuntutan lingkungannya. Madrasah merupakan ujung tombak pelaksanaan kurikulum, baik kurikulum Nasional maupun muatan lokal, yang diwujudkan melalui proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, institusional, kurikuler dan instruksional.

Agar proses belajar mengajar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, serta mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan kegiatan manajemen program pengajaran. Manajemen atau administrasi pengajaran adalah keseluruhan proses penyelenggaraan kegiatan di bidang pengajaran yang bertujuan agar seluruh kegiatan pengajaran terlaksana secara efektif dan efisien.

Kepala madrasah diharapkan dapat membimbing dan mengarahkan pengembangan kurikulum dan program pengajaran serta melakukan pengawasan dalam pelaksanaannya. Dalam proses pengembangan program madrasah, kepala madrasah tidak membatasi diri pada pendidikan dalam arti sempit, ia telah mencoba menghubungkan program-program madrasah dengan seluruh kehidupan peserta didik dan kebutuhan lingkungan. Kepala madrasah merupakan seorang manajer di madrasah ia harus bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan dan penilaian perubahan atau perbaikan program pengajaran di madrasah. Untuk kepentingan tersebut sedikitnya terdapat empat langkah yang telah dilakukan kepala madrasah MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang, yaitu menilai sesuai program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan murid, meningkatkan perencanaan program, memilih dan melaksanakan program, serta menilai perubahan program.

Untuk menjamin efektivitas pengembangan kurikulum dan program pengajaran dalam MBS, kepala madrasah sebagai pengelola program pengajaran bersama dengan guru-guru telah menjabarkan isi kurikulum secara lebih rinci dan operasional ke dalam program tahunan dan program semester. Adapun program satuan pelajaran wajib dikembangkan guru sebelum melakukan kegiatan belajar mengajar. Berikut diperinci beberapa prinsip yang harus diperhatikan:

1. Tujuan yang dikehendaki harus jelas. Semakin jelas tujuan operasional, maka makin mudah terlihat dan makin tepat program-program yang dikembangkan untuk mencapai tujuan.
2. Program itu harus terlaksana dan fleksibel
3. Program-program yang tersusun dan dikembangkan harus sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan
4. Program yang dikembangkan harus menyeluruh dan harus jelas pencapaiannya
5. Harus ada koordinasi antar komponen pelaksana program madrasah

Dalam hal ini, kepala madrasah telah melakukan pembagian tugas guru, penyusunan kalender pendidikan dan jadwal pelajaran, pembagian waktu yang digunakan, penetapan pelaksanaan evaluasi belajar, penetapan penilaian,

penetapan norma kenaikan kelas, pencatatan kemajuan belajar peserta didik, serta peningkatan perbaikan pengajaran serta pengisian waktu jam kosong.

9. Manajemen Tenaga Kependidikan

Keberhasilan MBS sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala madrasah dalam mengelola guru yang tersedia di madrasah. Dalam hal ini, peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku personil di tempat kerja melalui aplikasi konsep dan teknik manajemen personalia modern. Manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang sejuk, aman, tentram dan menyenangkan.

Sehubungan dengan itu, fungsi personalia yang harus dilaksanakan oleh kepala madrasah adalah menarik, mengembangkan, menggaji, dan memotivasi personil guna mencapai tujuan sistim, membantu anggota mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karier tenaga kependidikan serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi. Manajemen tenaga kependidikan (guru dan personil) yang telah dilaksanakan oleh kepala MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang mencakup: (1) perencanaan pegawai, (2) pembinaan dan pengembangan pegawai, (3) promosi dan mutasi, (4) penilaian pegawai. Semua itu perlu dilakukan dengan baik dan benar agar apa yang diharapkan tercapai, yakni tersedianya tenaga kependidikan yang diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai serta dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan berkualitas. Perencanaan guru merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan guru, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa depan. Penyusunan rencana pengadaan guru dengan membuat yang baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap Daftar Kurang Lebih (DAKL) sangat membantu dalam pengadaan dan distribusi guru. Karena itu sebelum menyusun rencana, perlu dilakukan analisis pekerjaan (*job analisis*) dan analisis jabatan untuk memperoleh deskripsi pekerjaan (gambaran tentang tugas-tugas dan pekerjaan yang harus dilaksanakan).

Informasi ini sangat membantu dalam menentukan jumlah guru yang diperlukan dan juga untuk menghasilkan spesifikasi pekerjaan (*job specification*). Spesifikasi jabatan ini memberi gambaran tentang kualitas minimum yang dapat diterima dan yang perlu untuk melaksanakan pekerjaan sebagaimana mestinya. Pengadaan guru merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan guru pada suatu madrasah, baik jumlah maupun kualitas.

Untuk mendapatkan guru yang sesuai dengan kebutuhan, dilakukan kegiatan *rekrutment*, yaitu usaha untuk mencari dan mendapatkan calon-calon guru yang memenuhi syarat sebanyak mungkin, untuk kemudian dipilih calon yang baik dan tercapak. Khususnya di MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang memerlukan tenaga pendidik yang berkualitas dan mereka mampu melaksanakan tugas secara optimal. Tugas kepala madrasah dalam kaitannya dengan manajemen tenaga kependidikan bukanlah pekerjaan yang mudah karena tidak hanya mengusahakan tercapainya tujuan madrasah, tetapi juga tujuan tenaga kependidikan (guru dan pegawai) secara pribadi. Karena itu, kepala madrasah dituntut untuk mengerjakan instrumen pengelolaan tenaga kependidikan seperti daftar absensi, daftar urut kepangkatan, daftar riwayat hidup, daftar riwayat pekerjaan, dan kondisi guru untuk membantu kelancaran MBS di madrasah yang dipimpinnya.

10. Manajemen Kesiswaan

Peserta didik merupakan salah satu bidang operasional MBS. Manajemen kesiswaan perlu dilaksanakan karena berhubungan dengan penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik yang dilakukan mulai dari masuknya sampai dengan keluarnya peserta didik di madrasah itu. Tujuan manajemen kesiswaan ini untuk mengatur berbagai kegiatan siswa sehingga kegiatan pembelajaran dapat berjalan dengan lancar, tertib dan teratur serta mencapai tujuan. Ada tiga tugas utama yang harus diperhatikan yaitu: (1) penerimaan murid baru, (2) kegiatan kemajuan belajar, (3) bimbingan dan pembinaan disiplin. Di MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang, sistim penerimaan siswa baru dikelola sedemikian rupa mulai dari perencanaan, penentuan daya tampung atau jumlah siswa baru yang akan diterima.

Kepala madrasah membentuk kepanitiaan penerimaan siswa baru dengan menunjuk beberapa orang guru dan staf tata usaha untuk bertanggung jawab dalam pelaksanaan tugas tersebut. Setelah siswa lulus seleksi dan diterima di MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang, mereka dikelompokkan dan diberikan orientasi yang bertujuan agar fisik, mental dan emosional para peserta didik siap untuk mengikuti proses pendidikan di MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang.

Selain itu keberhasilan dan kemajuan serta prestasi belajar siswa memerlukan data yang autentik, dapat dipercaya dan memiliki keabsahan untuk itu kepala madrasah menugaskan wali kelas dari masing-masing kelas untuk melaporkan kemajuan belajar siswa ini secara periodik dengan cara mengirimkan buku laporan bulanan kepada orang tua/wali murid. Hal ini bertujuan agar menjadi masukan bagi para orang tua untuk ikut berpartisipasi dalam proses pembelajaran. Mereka dapat membimbing anak mereka untuk dapat belajar lebih giat lagi baik di rumah maupun di madrasah.

Selain mengembangkan pengetahuan anak, MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang juga mengembangkan sikap dan kepribadian serta aspek sosial emosional juga keterampilan sesuai dengan bakat dan minat peserta didik. Kegiatan ini dilakukan dengan cara melakukan kegiatan pengembangan diri bagi seluruh siswa di MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang dengan memilih salah satu program pilihan yang disediakan pihak madrasah, yang terdiri dari senam, TPA, pramuka, melukis, menari, olah raga, cerdas cermat, matematika, seni musik, *conversation* (bahasa Inggris). Masing-masing kegiatan dipilih oleh siswa sesuai dengan minat dan bakat mereka. Persentase kelulusan Ujian Nasional TP. 2010/2011 Program Studi IPA mencapai 100 % dan Program studi IPS 100 %.

D. HASIL PENELITIAN

1. Implementasi MBS di MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang

MBS di MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang ini telah dilaksanakan terlihat dari urutan kegiatan yang dilakukan oleh kepala madrasah mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan di MAN Lubuk

Pakam Kab. Deli Serdang tersebut. Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 8 April 2011.

Saya tidak mengalami hambatan atau kendala dalam memimpin dan mengelola MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang ini, karena pada umumnya para guru dan staf tata usaha sudah memahami apa saja yang menjadi tugas pokok masing-masing.

Pernyataan ini didukung oleh hasil wawancara yang dilakukan dengan salah seorang guru pada tanggal 8 April 2011 yang mengatakan: "Kepala madrasah tidak terlalu mencampuri proses belajar di dalam kelas karena kami para guru telah diberi tugas sesuai dengan tugas dan fungsi kami masing-masing".

Masing-masing komponen madrasah sangat menyadari bahwa perlu adanya situasi baru dalam organisasi madrasah untuk pengembangan yang lebih baik. Lagi pula prinsip dan problema pengorganisasian madrasah dan program kerja madrasah merupakan hal yang sangat penting dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan di madrasah. Dengan demikian warga madrasah sepakat melakukan reformasi manajemen madrasah yang mengacu pada kebutuhan kompetitif madrasah yaitu model Manajemen Berbasis Madrasah (MBM).

Implementasi model MBS ini tidak sekedar membawa perubahan mendasar dalam hal kebijakan dan orientasi partisipasi orang tua dan masyarakat, namun perlu pernah aman yang mendalam dari seluruh pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) dalam penyelenggaraan pendidikan. Hasil wawancara dengan salah seorang pengurus komite madrasah pada tanggal 20 Maret 2011 mengatakan:

"Kepala madrasah dalam membuat program untuk peningkatan mutu pendidikan selalu bekerjasama dengan pihak komite madrasah yang dilakukan dalam rapat komite dengan kepala madrasah".

Hal ini sesuai pula dengan hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 2 Maret 2011 yang mengatakan:

"Pihak komite tidak pernah menghambat program-program yang saya sampaikan bahkan selalu mendukung karena bertujuan meningkatkan mutu pendidikan di MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang".

Hasil wawancara dengan salah seorang siswa pada tanggal 27 Maret 2011 mengatakan:

“Dalam setiap pengambilan buku laporan pihak madrasah selalu mengundang orang tua kami untuk mengambilnya begitu juga pengumuman hasil UN”.

Penerapan konsep MBS di madrasah ini ternyata juga telah meningkatkan kualitas belajar mengajar. Hal ini disebabkan adanya mekanisme yang lebih efektif dan lebih cepat dalam pengambilan keputusan, memberikan dorongan semangat kinerja baru sebagai motivasi berprestasi bagi kepala madrasah dalam melakukan tugasnya sebagai manajer madrasah. Kualitas pengelolaan madrasah bukan saja dampak pada tertib administrasi, tetapi juga jaminan adanya kreativitas dan inovatif dari setiap guru dan siswanya. Pengelolaan madrasah harus bertitik tolak pada prinsip otonomi dan profesional yaitu otonomi manajemen madrasah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah penerapan MBS di madrasah tersebut dipandang memberikan efektivitas tinggi dan beberapa keuntungan yaitu: (1) kebijakan dan kewenangan madrasah membawa pengaruh langsung kepada siswa, orang tua siswa dan guru, (2) memanfaatkan sumber daya lokal secara optimal, (3) keefektifan melakukan pembinaan peserta didik, seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus madrasah, moral guru, dan iklim madrasah, (4) adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen madrasah, rancang ulang madrasah, dan perubahan perencanaan. Model MBS memiliki potensi besar dalam membantu kepala madrasah, guru dan pengelola sistim pendidikan secara profesional. Otonomi madrasah dan partisipasi masyarakat mempunyai keterlibatan yang tinggi dalam memberikan kerangka dasar bagi peningkatan mutu.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 2 Maret 2010 mengatakan:

“Salah satu dukungan dari pihak komite dalam rangka pengembangan madrasah terutama kelengkapan sarana dan prasarana pihak madrasah mengumpulkan dana dari siswa baru”.

Demikian juga wawancara dengan salah seorang guru pada tanggal 3 Maret 2010 mengatakan:

“Di setiap menghadapi lebaran kami para guru juga mendapat bantuan berupa marquisa yang sumber dananya berasal dari Koperasi Madrasah.”

Kenyataan di lapangan juga membuktikan bahwa penerapan model MBS di sekolah ini berjalan efektif karena pengelola pendidikan mampu melibatkan *stakeholder* yaitu pihak-pihak yang mempunyai kaitan kepentingan dengan madrasah seperti masyarakat, orang tua siswa, perusahaan dan para pengusaha, pemerintah dan kelompok masyarakat lainnya dalam menentukan kewenangan, pengadministrasian dan inovasi kurikulum maupun manajemen madrasah yang dilakukan sesuai lokasi madrasah dan masyarakat itu berada.

Penerapan model MBS menjamin semakin rendahnya kontrol pemerintah pusat dan rendahnya intervensi pemerintah daerah ke madrasah . Dengan adanya otonomi madrasah maka madrasah dapat menentukan sendiri apa yang perlu dilakukannya dalam kegiatan belajar mengajar dan mengelola sumber daya yang ada untuk berinovasi semakin meningkat. Partisipasi masyarakat terlihat pada tingginya keterlibatan mereka sehingga setiap unsur dapat berperan dalam meningkatkan kualitas, efisiensi dan pemerataan kesempatan pendidikan dengan memodifikasi struktur pengambilan keputusan. Tujuan penerapan MBS di madrasah ini adalah: (a) menjamin mutu pembelajaran anak didik yang berpijak pada asas pelayanan dan prestasi basil belajar, (b) meningkatkan kualitas trasfer ilmu pengetahuan dan membangun karakter bangsa berbudaya. (c) meningkatkan mutu madrasah dengan memantapkan pemberdayaan melalui kemandirian, kreativitas, inisiatif dan inovatif dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya madrasah, (d) meningkatkan kepedulian warga madrasah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan dengan mengakomodir aspirasi bersama. (e) meningkatkan tanggung jawab madrasah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah tentang mutu madrasah dan meningkatkan kompetisi yang sehat antar madrasah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

Berdasarkan hasil penelitian model MBS memerlukan perangkat dan strategi dalam pengorganisasiannya, antara lain: (1) melaksanakan program madrasah atas dasar visi dan misi yang konsisten terhadap tujuan dan target, 2) memperluas mitra madrasah dengan sektor lain, misalnya pemimpin masyarakat, sektor swasta, LSM, (3) mendefinisikan kembali pola hubungan antarmitra, (4) tukar menukar pengalaman dan memperkuat jaringan antarsistem dan antar madrasah, (5) memperjelas tugas dan fungsi setiap tingkat dan pelaku dalam sistem, (6) membuat batas-batas kewenangan setiap personil, (7) menciptakan perangkat-perangkat yang diperlukan untuk pelaksanaan, (8) memenuhi kebutuhan informasi untuk madrasah dan (9) mendistribusikan kewenangan, tanggungjawab dan sumberdaya ke tingkat sub kordinasi.

2. Perencanaan (*Planning*)

Proses perencanaan di MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang dilaksanakan secara kolaboratif atau bekerjasama dengan mengikutsertakan seluruh personil madrasah dalam semua tahap perencanaan.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 2 Maret 2011 mengatakan:

“Setiap kebijakan dan pengambil keputusan yang berhubungan dengan pelaksanaan KBM, saya selalu melibatkan guru-guru yang ada di madrasah ini dengan mengundang mereka dalam rapat dewan guru”.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh staf administrasi/KTU yang diwawancarai pada tanggal 4 Maret 2011 mengatakan:

"Kepala madrasah tidak pernah bekerja sendiri dan selalu membentuk tim yang terdiri dari guru-guru dan staf tata usaha".

Dengan mengikutsertakan personil madrasah dalam penyusunan rencana akan menimbulkan tanggungjawab yang lebih besar bagi personil karena keputusan dalam perencanaan merupakan keputusan bersama yang menjadi tanggungjawab bersama. Dengan kata lain keputusan tersebut akan menimbulkan perasaan ikut memiliki sehingga meningkatkan motivasi bagi guru dan personil dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab mereka. Sehubungan dengan hal tersebut Hoyle mengatakan bahwa sangat perlu bagi semua pengajar dan personil

madrasah lainnya yang berkepentingan dengan tujuan madrasah dilibatkan dalam perencanaan karena masyarakat madrasah adalah bertanggungjawab atas perencanaan yang ditetapkan.¹

Dengan demikian tindakan kepala madrasah yang melibatkan guru dan personil madrasah dalam proses perencanaan adalah sangat tepat dan dapat meningkatkan kinerja madrasah. Proses perencanaan yang baik yang telah dilakukan oleh kepala madrasah terlihat dengan dihasilkannya program-program yang luwes dan berpusat pada keberhasilan belajar siswa, yang mencakup program pelajaran, pengajaran, pengembangan kurikuler, kolaborasi kurikulum menjadi bahan pengajaran, kegiatan siswa, keuangan madrasah, gedung madrasah, laboratorium, perpustakaan dan hubungan masyarakat.

Dengan demikian perencanaan efektif yang dilakukan kepala madrasah melibatkan guru untuk bekerjasama dalam upaya mengefektifkan program madrasah dan memprakarsai program perubahan melalui usaha kolektif bersama guru dengan garis besar tujuan yang ditentukan.

Dengan demikian perencanaan yang dibuat dengan matang oleh kepala madrasah merupakan suatu hal yang sangat tepat karena perencanaan merupakan suatu hal yang sangat urgen untuk memperoleh keberhasilan suatu madrasah, sehingga segala sesuatu harus direncanakan terlebih dahulu sehingga aktivitas yang akan dilakukan sudah diperhitungkan atau diprediksi segala akibat dan solusinya. Perencanaan yang baik sudah setengah mencapai tujuan.

3. Pelaksanaan (*Actuiring*)

Kegiatan penggerakan yang dilakukan kepala madrasah ditempuh melalui pemberian motivasi kepada seluruh personil untuk bertanggung jawab atas tugas yang dibebankan kepada mereka. Dengan pemberian motivasi personil dalam melaksanakan tugas tidak merasa dipaksakan tetapi mereka melaksanakan tugas dengan rasa ikhlas dan perasaan senang sehingga hasil yang diperoleh akan lebih baik.

¹ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Alfabeta, cetakan ketiga, 2000), h. 141.

Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa kepala madrasah sangat antusias dan bersemangat memberi motivasi dengan memberikan contoh yang baik dan melalui pendekatan personal yang tepat.

Wawancara dengan salah seorang guru pada tanggal 5 April 2011 mengatakan:

"Kepala madrasah selalu memberi dukungan dalam hal meningkatkan potensi guru yang ia lakukan dengan mengikutsertakan para guru dalam setiap kegiatan penataran ataupun diklat yang diadakan".

Demikian pula hasil wawancara dengan salah seorang petugas tata usaha pada tanggal 7 April 2011 mengatakan:

"Kalau kami melakukan kesalahan kepala madrasah tidak pernah memermalukan kami di depan umum tetapi memanggil ke kantor kepala madrasah menanyakan mengapa suatu persoalan terjadi serta memberikan nasehat".

Penggerakan merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk membujuk orang lain untuk melaksanakan tugas-tugas dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Tugas penggerakan ini merupakan bagian manajerial dari pimpinan kepala madrasah. Kepala madrasah sebagai pemimpin mempunyai peran yang sangat penting dalam menggerakkan anggota organisasi sehingga program kerja terlaksana. Dengan demikian tampak jelas bahwa tugas menggerakkan bertumpu pada pemimpin organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Siagian² yang mengatakan: penggerakan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan usaha, cara, teknik, dan metoda untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien, efektif dan ekonomis.

Dengan demikian penggerakan merupakan fungsi yang tidak terpisahkan dengan pemberian motivasi kepada seluruh anggota organisasi agar mereka mau dan dengan semangat dan keinginan sendiri bekerja demi tercapainya tujuan organisasi. Dalam hal ini kepala madrasah telah menempuh cara-cara tertentu

² Sondang, P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), h. 128.

dalam memberikan motivasi kepada personil baik dengan pendekatan personil maupun dengan memberikan penghargaan kepada anggota yang berprestasi.

Pemantauan langsung yang dilakukan Kepala madrasah sangat mendukung terhadap program perbaikan. Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 9 April 2011, mengatakan:

"Pengawasan dilakukan secara terus-menerus dan dilakukan secara langsung sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan".

Hasil wawancara dengan salah seorang guru mengungkapkan hal yang serupa pada tanggal 9 April 2011 mengatakan:

"Kepala madrasah sering melakukan supervisi kepada guru, dalam kegiatan ini kepala madrasah memberikan pengarahan dan bimbingan terhadap guru perbaikan dalam melaksanakan tugas mengajar".

Wawancara dengan salah seorang siswa juga mengungkapkan hal yang sama, pada tanggal 9 April 2010 mengatakan:

"Sewaktu jam pelajaran berlangsung kepala madrasah masuk ke dalam kelas dan melihat pelaksanaan pembelajaran yang berlangsung".

4. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah aktivitas penyusunan, pembentukan hubungan kerja antara orang-orang sehingga terwujud suatu kesatuan usaha dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Aktivitas mengumpulkan segala tenaga untuk membentuk suatu kekuatan baru dalam rangka mencapai tujuan merupakan kegiatan dalam manajemen, karena pada dasarnya mengatur segala sesuatu yang ada dalam sebuah organisasi maupun suatu lembaga adalah kegiatan pengorganisasian. Pengorganisasian 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 kebutuhan agar berfungsi dengan baik.³

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 (*excellence*).⁴ Kegiatan menyusun berbagai elemen dalam sebuah lembaga pendidikan maupun instansi merupakan kegiatan manajemen yang secara khusus disebut sebagai pengorganisasian, hal ini makin memperjelas bahwa di antara fungsi manajemen adalah menyusun dan membentuk berbagai hubungan kerja dari berbagai unit untuk menjadi sebuah tim yang solid, dari tim yang solid akan memberi kekuatan.

Apabila terjadi kesatuan kekuatan dari berbagai elemen sistem untuk mencapai tujuan dalam lembaga maupun organisasi maka manajemen dianggap berhasil. Karena telah mampu menyatukan semua elemen dalam sistem untuk mewujudkan tujuan bersama. Dalam Alquran Allah telah memberikan kunci dalam manajemen yaitu untuk bersatu. Adanya kesatuan sistem akan memberi peluang besar untuk mencapai tujuan bersama. Pengorganisasian dalam manajemen sebagai upaya penetapan struktur peran-peran dengan cara membuat konsep-konsep kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mewujudkan tujuan.

Hal ini makin memperjelas posisi pengorganisasian dalam manajemen,

³ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah* (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 59.

⁴ Sergiovanni, T.J., *The Principals' A Reflective Practice Perspective* (Boston: Allyn and Bacon Inc, 1987), h. 315.

konsep pengorganisasian tersebut secara jelas memberikan gambaran bahwa dalam manajemen ada upaya untuk melakukan peran-peran yang berbeda dalam rangka mewujudkan tujuan bersama, meskipun berbeda-beda dalam peran tetapi kesemua peran dan aktivitas tersebut bermuara kepada satu tujuan yaitu pencapaian target-target yang telah disepakati sebelumnya.

Pencapaian target-target tersebut merupakan aktualisasi dari konsep-konsep yang telah direncanakan sebelumnya. Hal ini memberi pemahaman bahwa ada semacam gerakan aktif dan berkesinambungan berbagai unsur di dalam lembaga, organisasi maupun institusi untuk melakukan berbagai kegiatan yang terstruktur dan tertata rapi, sehingga terjalin keterkaitan yang saling mendukung untuk mewujudkan hasil akhir, hasil akhir tersebut adalah tujuan. Dalam penetapan berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan bersama, dengan rincian-rinciannya, baik berupa tugas-tugas tertentu, pendelegasian wewenang, informasi-informasi horizontal maupun vertikal merupakan kegiatan pengorganisasian. Kegiatan-kegiatan tersebut mengindikasikan kebersamaan yang saling menentukan satu dengan lainnya. Kegiatan yang dilakukan membentuk lingkaran kebersatuan dan membentuk jejaring kerja berkesimbangan.

Kebersatuan kerja membentuk sebuah tim kerja yang berdedikasi tinggi terhadap kerja masing-masing. Adanya jejaring kerja tim yang baik akan memberi peluang besar tercapainya tujuan bersama. Adanya kerja sama dengan bermacam jenis kegiatan menuju satu arah tujuan merupakan proses pengorganisasian dalam manajemen supervisor. Pengorganisasian dalam MBM adalah penentuan struktur, aktifitas, interaksi, koordinasi, desain struktur, wewenang, tugas secara transparan, dan jelas dalam lembaga pendidikan baik bersifat individual, kelompok maupun kelembagaan.

Dengan demikian pengorganisasian dalam MBM merupakan penetapan berbagai hal untuk mempermudah dalam aktivitas perwujudan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya. Penetapan tersebut bukan hanya sekedar pembagian tugas, tetapi penetapan menyeluruh tentang segala sesuatu yang membangun sistim tersebut, sehingga membentuk tim kerja yang akan mewujudkan tujuan supervisor. Dari paparan sebelumnya dapat dicermati bahwa pengorganisasian

merupakan tindak lanjut dari perencanaan yang telah dibuat sebelumnya.

Tindak lanjut dalam bentuk konsep-konsep aplikatif yang nyata dan dapat langsung dikerjakan. Konsep nyata tersebut akan berjalan dengan baik jika memenuhi prinsip-prinsip pengorganisasian. Ramayulis menyatakan prinsip-prinsip tersebut adalah kebebasan, keadilan dan musyawarah.

5. Pengkoordinasian (*Coordinationing*)

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, percekcoan, 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.⁵

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 kepala madrasah, guru, konselor, tenaga perencana, ahli kurikulum, supervisor, dan petugas madrasah lainnya dalam

⁵ Oteng Sutisna, *Adminitrasi Pendidikan: Dasar dan Teoretis Untuk Praktek Profesional* (Bandung: Angkasa, 1983), h. 199.

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.

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.

6. 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* dalam konteks pembelajaran.

Menurut Sagala: pengawasan dilakukan oleh kepala sekolah terhadap seluruh kelas apakah terjadi kegiatan belajar mengajar. Kemudian mengawasi pihak-pihak yang terkait dengan pembelajaran apakah dengan sungguh-sungguh memberikan pelayanan kebutuhan pembelajaran. Sedangkan guru melakukan pengawasan terhadap program yang ditentukannya apakah sudah dilaksanakan sesuai dengan rencana yang ditetapkannya sendiri. Jika ada kekeliruan atau ada program yang tidak dapat diselesaikan segera dilakukan perbaikan dalam perencanaannya,

sehingga tujuan yang sebelumnya ditentukan tetap secara maksimal dapat dipenuhi.⁶

Kaitannya dengan siswa guru perlu memastikan apakah para siswanya itu melaksanakan kegiatan belajar sesuai yang direncanakan. Untuk keperluan pengawasan ini guru mengumpulkan, menganalisis dan mengevaluasi informasi kegiatan belajar serta memanfaatkannya untuk mengendalikan pembelajaran sehingga tercapai tujuan belajar. Perbaikan dapat dilakukan dengan baik, sedang berlangsung proses pembelajaran, maupun pada program pembelajaran berikutnya sebagai implikasi dari pengawasan pembelajaran yang dilakukan oleh guru maupun kepala sekolah. Jadi, pengawasan dalam perencanaan pembelajaran meliputi: (1) mengevaluasi pelaksanaan kegiatan, dibanding dengan rencana; (2) melaporkan penyimpangan untuk tindakan koreksi dan merumuskan tindakan koreksi, menyusun standar-standar pembelajaran dan sasaran-sasaran dan (3) penyimpangan baik institusional satuan pendidikan maupun proses pembelajaran. Guru harus mengatur pikirannya sendiri yang kacau, ia harus dapat melihat dengan jelas apa-apa yang sedang ia usahakan untuk dikerjakan dan mengutarakannya dengan cara yang paling logis dan teratur dengan landasan yang benar.

Dengan demikian kegiatan pengawasan terutama ditujukan untuk memperoleh data dan informasi tentang penerapan fungsi-fungsi manajemen. Dalam kegiatan pengawasan akan diperoleh gambaran apakah penerapan fungsi-fungsi manajemen di sekolah Aliyah Negeri telah memenuhi prosedur yang telah disepakati dan ditetapkan termasuk perkembangan dan kemajuan yang telah dicapai. Dengan pengawasan yang dilakukan akan sangat mungkin mengadakan perbaikan yang diperlukan agar tujuan dapat terwujud dengan baik sebagaimana yang diharapkan.

Pengawasan juga merupakan kontrol terhadap kerja organisasi, baik menyangkut tugas perorangan maupun institusi. Menurut Sagala: Kegiatan pengawasan adalah mengawasi aktivitas-aktivitas agar sesuai dengan rencana, memastikan

⁶ Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran*, h. 146.

anggota melaksanakan tugas, menjamin bahwa hasil dapat dicapai sesuai dengan rencana dan menjamin bahwa pengajaran sebagai produk dapat dilaksanakan sesuai standar kualitas yang ditentukan, mengoreksi dengan tepat waktu dan sasaran jika terdapat penyimpangan dari tugas, serta mengumpulkan informasi yang akurat tentang keadaan sekarang untuk peningkatan kualitas pencapaian.⁷

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.⁸

Nawawi mengatakan bahwa "pengawasan harus dilakukan terhadap personal, metode, peralatan dan bahkan juga pada aspek perencanaan, pengorganisasian, pemberian bimbingan dan pengarahan, koordinasi, komunikasi kan 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 di jumpai kesulitan-kesulitan diusahakan pemecahannya.

E. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

1. Perencanaan di MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

Rencana merupakan salah satu perangkat terpenting dalam pengelolaan MBS. Rencana merupakan perencanaan untuk jangka waktu tertentu yang dirumuskan. Adapun yang dikandung rencana tersebut adalah visi dan misi, tujuan

⁷Syaiful Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan Mutu* (Jakarta: Nimas Multima, 2004), h. 27.

⁸Syaiful Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*, h. 108.

dan prioritas-prioritas yang akan dicapai serta strategi untuk mencapainya.

Dari hasil penelitian terlihat bahwa pada setiap akhir tahun MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang telah menyusun rencana yang meliputi: 1. Jadwal program tahunan 2. Rencana belanja dan anggaran yang merupakan rencana program kerja tahunan Sehubungan dengan hasil penelitian tersebut Gaffar dalam Sagala mengatakan: perencanaan dapat diartikan sebagai proses penyusunan yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang ditentukan.⁹ Dengan demikian kegiatan perencanaan yang dilakukan dalam model MBS di MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang adalah tindakan yang tepat, sebab perencanaan tersebut akan mengarahkan seluruh kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan. Karena perencanaan yang baik dan matang berarti sudah setengah mencapai tujuan.

Selain itu perencanaan merupakan proses penetapan dan pemanfaatan sumber-sumber daya yang akan menunjang kegiatan-kegiatan dan upaya-upaya yang dilaksanakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa dalam proses perencanaan di MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang telah melibatkan komponen-komponen yang meliputi: kepala madrasah, guru, kepala madrasah tata usaha, pengawas dan komite. Dalam kaitan ini perencanaan yang baik minimal harus: (1). Pembuatnya adalah orang yang paham organisasi. (2). Paham perencanaan, (3). Membuat perincian yang teliti, (4). Dibuat bersama, (5). Memikirkan resiko serta solusinya (6). Logika dan dapat dikerjkan serta manusiawi, (7). Memikirkan proses pelaksanaannya, (8). Nyata serta berorientasi pada masa yang akan datang, (9) Harus direkomendasikan dari pihak yang berwenang.¹⁰

Perencanaan dilaksanakan atas kesepakatan bersama dan harus melibatkan banyak orang yang menghasilkan program-program yang berpusat pada proses belajar mengajar dan institusi pendidikan. Perencanaan dalam institusi pendidikan merupakan kegiatan menyeleksi kebutuhan dana, memilih dan melatih tenaga dan

⁹Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Alfabeta, cetakan ketiga, 2000), h. 49.

¹⁰Bafadal, *Manajemen peningkatan Mutu Dasar, dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h. 43.

menilai unjuk kerja organisasi untuk memenuhi tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.¹¹

Berdasarkan kedua teori di atas perencanaan yang dilakukan di MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang dalam konteks MBS yang telah sepenuhnya melibatkan komponen-komponen merupakan hal yang sangat tepat dalam penyusunan dan perencanaan program serta sangat mendukung keberhasilan dalam melaksanakan tugas pokok pendidikan dan fungsinya dalam meningkatkan kualitas pendidikan pada umumnya dan kualitas lulusan pada khususnya.

2. Pelaksanaan di MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang Dalam Implementasi Model Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

Sebagai suatu paradigma baru dalam pendidikan, selain perlu memperhatikan kondisi, MBS juga memerlukan pentahapan yang tepat, dengan kata lain rencana yang telah ditetapkan harus dilaksanakan secara bertahap. MBS secara menyeluruh sebagai desentralisasi pendidikan memerlukan perubahan-perubahan yang mendasar terhadap aspek-aspek yang menyangkut proses pembelajaran, keuangan, ketenagaan, sarana dan prasarana serta partisipasi masyarakat.

Setelah rencana ditetapkan sesuai dengan konteks MBS maka selanjutnya rencana itu dilaksanakan. Dalam pelaksanaan rencana yang telah diprogramkan di MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang, kepala madrasah menggerakkan personil agar dapat melaksanakan tugas-tugas yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini pelaksanaan tugas tiap personil telah disesuaikan dengan kemampuan dan keahliannya. Dalam hal ini kepala madrasah adalah sebagai pemimpin instruksional yang menggerakkan personil dalam melaksanakan tugas pokoknya, sedangkan dalam konteks pembelajaran di kelas, penggerakan dilakukan oleh guru selaku penanggungjawab pembelajaran.

Sagala mengatakan” penggerakan yang diakukan kepala madrasah sebagai pemimpin instruksional dan guru sebagai pemimpin pembelajaran paling tidak meliputi: 1. menyusun kerangka waktu dan biaya yang diperlukan baik untuk institusi

¹¹*Ibid*, h. 20.

maupun pembelajaran secara rinci dan jelas. 2. memprakarsai dan menampilkan kepemimpinan dalam melaksanakan rencana dan mengambil keputusan. 3. mengeluarkan instruksi-instruksi yang spesifik ke arah pencapaian tujuan, 4. membimbing dan memotivasi serta melakukan supervisi oleh kepala madrasah terhadap guru.¹² Dengan demikian kepala madrasah yang telah menggerakkan semua personil serta guru yang telah menggerakkan proses pembelajaran sudah sangat tepat karena telah memotivasi seluruh komponen untuk melaksanakan pekerjaan mereka dengan sebaik-baiknya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

"Pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang menunjukkan proses penggerakan bawahan atau usaha mendapatkan hasil dengan menggerakkan orang lain". Proses pelaksanaan atau bimbingan. Kegiatan ini dilakukan oleh manajer sebagai pimpinan kepada orang lain sebagai bawahan dalam struktur organisasi.¹³

3. Pengorganisasian di MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang dalam Implementasi Model Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

Organisasi merupakan wadah bagi aktifitas dan fungsi manajemen yang dijalankan oleh para manajer atau pimpinan bersama anggotanya. Dalam konteks ini, Organisasi pendidikan khususnya sistem persekolahan merupakan salah satu wadah bagi aktivitas manajemen. Johnson, dkk menjelaskan "*These basic managerial process are required fir any type of organization business, government, education, social and other activities where human and physical resources are combined to meet certain objectives*"¹⁴ Dengan kata lain proses manajemen hanya mungkin berlangsung dalam organisasi, baik organisasi bisnis, pemerintahan maupun organisasi pendidikan yang memadukan sumber daya manusia dan sumber daya material untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Dalam organisasi berlangsung aktivitas manajerial yang mewujudkan

¹²Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, h. 41.

¹³Sondang, P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), h. 128.

¹⁴Johnson, R.A, *The Theory and Manajement of System* (Tokyo: McGraw Hill Kogakusha, 1973), h.16.

usaha bersama dari sejumlah orang untuk mencapai tujuan. Karena itu dalam proses manajemen dibuat rencana, ditetapkan pelaksana kegiatan, dibagi tugas-tugas, diberikan imbalan, diberikan tanggung jawab dan diawasi serta dievaluasi hasil yang dicapai. Manajemen merupakan proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan yang dilaksanakan untuk mendeterminasi serta mencapai sasaran-sasaran yang ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.¹⁵

Proses perencanaan dalam manajemen ialah suatu tindakan mendeterminasi sasaran-sasaran dan arah tindakan yang akan dilalui. Tindakan perencanaan diikuti oleh proses pengorganisasian sebagai suatu tindakan mendistribusikan pekerjaan kepada kelompok yang ada dan menetapkan serta merinci hubungan-hubungan yang diperlukan. Setelah itu dilakukan proses menggerakkan yaitu upaya merangsang atau mendorong anggota kelompok /organisasi untuk melaksanakan tugas mereka dengan kemauan secara sukarela dan secara antusias. Setelah rencana ditetapkan, ditentukan kapan dan siapa yang melaksanakannya dengan membagi pekerjaan dan mendorong personil melaksanakannya maka dilakukan pengawasan sebagai tindakan mengawasi pekerjaan agar terlaksana sesuai rencana yang ditetapkan.

Pada prinsipnya pendidikan mencakup pengertian yang luas dan komprehensif, sebab jenis lembaga dan jenis kegiatannya sangat bervariasi di dalam kehidupan manusia. Di sini perlu dikemukakan terlebih dahulu keberadaan pendidikan sebagai sebuah program yang dikembangkan secara institusional. Definisi pendidikan sebagaimana Soltis mengemukakan "*A society attempts to develop in its young the capacity to recognize the good and wortbwik in life*". Pendapat ini menekankan bahwa pendidikan merupakan suatu usaha masyarakat untuk mengembangkan kemampuan generasi muda untuk mengenali kebaikan dan kemuliaan dalam kehidupan. Dengan kata lain seorang terdidik dapat menyadari nilai-nilai kebaikan dan kemuliaan yang seharusnya

¹⁵ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, cetakan I, 2005), h. 118.

dipedomani dalam hidupnya.¹⁶ Pendidikan sendiri dapat dilihat sebagai suatu proses dan sebagai suatu *lembaga* yang menawarkan program pembelajaran. Sebagai suatu proses, pendidikan merupakan usaha memberikan bimbingan dan pembinaan terhadap potensi setiap individu anak yang sedang mengalami perkembangan untuk mencapai kedewasaan yang optimal.¹⁷

Pengorganisasian adalah merupakan fungsi kedua dalam Manajemen dan pengorganisasian didefinisikan sebagai proses kegiatan penyusunan struktur organisasi sesuai dengan tujuan-tujuan, sumber-sumber, dan lingkungannya. Dalam pengertian yang hampir sama, Freeman mendefinisikan pengorganisasian adalah proses memperkerjakan dua orang atau lebih untuk bekerjasama dalam cara terstruktur guna mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran. Dengan demikian hasil pengorganisasian adalah struktur organisasi.

Struktur organisasi adalah susunan komponen-komponen (unit-unit kerja) dalam organisasi. Struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan yang berbeda-beda tersebut diintegrasikan (koordinasi). Selain daripada itu struktur organisasi juga memperlihatkan arus interaksi dalam organisasi itu siapa yang memutuskan apa, siapa yang memerintah, siapa yang menjawab, dan siapa yang melaksanakan suatu pekerjaan.

Struktur organisasi pada umumnya kemudian digambarkan dalam suatu bagan yang disebut bagan organisasi. Bagan organisasi adalah suatu gambar struktur organisasi yang formal, dimana dalam gambar tersebut ada garis-garis (instruksi dan koordinasi) yang menunjukkan kewenangan dan hubungan komunikasi formal, yang tersusun secara hierarkis. Menurut Terry, manusia merupakan unsur yang terpenting dalam pengorganisasian.

Dalam hubungannya dengan pendidikan Agama, pengorganisasian pendidikan agama telah diatur dalam Peraturan Pemerintah no. 55 tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan. Pada pasal 1 ayat 12

¹⁶Jonas F. Soltis, *An-Introduction to The Analysis of Educational Concepts* (Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company, 1968,), h. 5.

¹⁷*Ibid*, h. 120.

yang menyelenggarakan pendidikan agama dan keagamaan adalah Menteri Agama.

Direktorat Jendral Pendidikan Islam adalah salah satu direktorat jendral yang ada di Kementerian Agama berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 63 Tahun 2005 tentang Perubahan PP No. 10 Tahun 2005 yang tadinya bernama "Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam". Perubahan nama ini menegaskan bahwa tugas pokok direktorat jendral ini adalah "Pengembangan Aspek-aspek substansi kependidikan Islam".

4. Pengawasan di MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang dalam Implementasi Model Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

Pengawasan dalam konteks MBS yang dilaksanakan di MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang dilakukan dengan memantau kegiatan langsung di lapangan baik pengawasan terhadap proses belajar mengajar, guru, tenaga administrasi, siswa dan semua kegiatan yang telah diprogramkan, dengan kata lain pengawasan dilakukan dengan observasi apakah hasil dan proses kegiatan sudah sesuai dengan rencana. Pengelolaan dalam konteks MBS mempunyai jalinan yang sangat erat dengan masyarakat sehingga harus melakukan pengawasan internal (*self assesment*). Hal ini telah dilakukan di MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang yang menghasilkan laporan tahunan yang berisi laporan berdasarkan perencanaan dan perencanaan anggaran serta kemajuan yang dicapai selama tahun yang bersangkutan.

Dalam hubungan ini Handoko menyatakan pengawasan adalah penemuan dan penerapan dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana yang telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan".¹⁸

Dengan demikian pengawasan yang dilakukan kepala madrasah MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang yang bertujuan untuk menemukan kelemahan-kelemahan dan hambatan-hambatan serta penyimpangan-penyimpangan program atau kegiatan adalah tindakan yang sangat tepat dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, karena hasil pengawasan akan dijadikan dasar masukan dan perbaikan program di masa yang akan datang.

¹⁸ T. Hani Handoko, *Manajemen, Edisi 2* (Yogyakarta:BPFE, 1996), h. 25.

Sejalan dengan itu Sagala menyatakan "kegiatan monitoring atau pemantauan dan pengawasan adalah kegiatan untuk mengumpulkan data tentang penyelenggaraan suatu kerjasama antara guru, kepala madrasah, *conselor*, *supervisor* dan petugas lainnya dalam institusi pendidikan".¹⁹

Pengawasan dan observasi langsung yang dilakukan oleh kepala sekolah MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang akan memberikan informasi tentang pelaksanaan kegiatan di madrasah, informasi tersebut selanjutnya dapat digunakan dalam pengambilan keputusan dan kebijakan di madrasah, sehingga tindakan pemantauan langsung yang dilakukan adalah sangat tepat dan sangat mendukung perbaikan program di MAN Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang .

Dari analisis data penelitian ini dapat ditegaskan bahwa temuan penting dalam penelitian ini sebagaimana tertuang dalam lampiran tesis ini.

¹⁹ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, h. 60.