

KOMITMEN KERJA GURU
DALAM RANGKA PENINGKATAN MANAJEMEN BERBASIS
MADRASAH DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 1 ASAHAN
KABUPATEN ASAHAN
TESIS

*Diajukan Untuk Melengkapi Tugas dan Syarat-Syarat
Mencapai Gelar Magister Pendidikan (M.Pd)
Dalam Bidang Manajemen Pendidikan Islam*

Oleh:

DAHLIA
NIM: 0332173004



PROGRAM MAGISTER
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
MEDAN
2019

**PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING
DIPERSYARATKAN UNTUK SEMINAR HASIL PENELITIAN**

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. Fachruddin Azmi, MA
....., Nopember, 2018

Dr. Rusdy Ananda, M.Pd
....., Nopember, 2018

Mengetahui,
Ketua Program Magister MPI
FITK UIN SU Medan

Dr. Candra Wijaya, M.Pd
....., Nopember, 2018

Nama : Dahlia
No. Registrasi : 0332173004
Angkatan : II (DUA)

ABSTRAK

Dahlia, Komitmen Kerja Guru Dalam Rangka Peningkatan Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan, **Tesis**, Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan. 2019

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui: 1) Cara Kepala madrasah dalam meningkatkan efektivitas manajemen berbasis madrasah di MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan; 2) Langkah-langkah Kepala madrasah dalam mengawasi pelaksanaan komitmen kerja guru di MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan; 3) Upaya Kepala madrasah memberi bantuan, bimbingan dan pengarahan untuk memecahkan masalah yang ditimbulkan akibat komitmen kerja guru di MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan; 4) Langkah-langkah Kepala madrasah dalam melaksanakan efektivitas manajemen berbasis sekolah di MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan; dan 5) Upaya Kepala madrasah mengatasi hambatan dalam pelaksanaan peningkatan efektivitas manajemen berbasis sekolah di MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan. Penelitian tesis ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Teknik-teknik pengumpulan menggunakan teknik wawancara, observasi dan studi dokumen sedangkan untuk memperkuat kesahihan data hasil temuan dan keotentikan penelitian, maka peneliti mengacu kepada penggunaan standar keabsahan data terdiri dari *credibility, tranferability, dependability dan comfirmability*.

Hasil penelitian ini adalah: 1) Peningkatan efektivitas manajemen berbasis madrasah dilakukan kepala madrasah dengan cara membuat kriteria atau tujuan dan ketetapan waktu merencanakan program pengajaran, melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi pembelajaran, serta membimbing siswa; 2) Pengawasan Pelaksanaan Komitmen kerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan dilakukan secara rutin dengan memeriksa program pengajaran, memantau aktivitas guru, serta mencocokkan laporan perkembangan siswa yang dibuat guru dengan informasi dari wakil kepala madrasah dan siswa; 3) Bantuan, bimbingan dan pengarahan untuk memecahkan masalah pelaksanaan tugas guru dilakukan dengan mengidentifikasi kompetensi guru, bimbingan individual melalui konsultasi, bimbingan kelompok melalui rapat guru atau pendelegasian pada wakil kepala madrasah dan guru yang berpengalaman; 4) langkah yang ditempuh Kepala madrasah dalam melaksanakan efektivitas manajemen berbasis madrasah melalui sosialisasi program madrasah yang terkait dengan pelaksanaan tugas guru dilakukan dengan melibatkan guru dalam penyusunan program kerja, memaparkan program madrasah dalam rapat guru dan surat edaran pembagaian guru, serta diskusi kelompok atau individual untuk menegaskan program madrasah yang harus dilaksanakan guru yang bersangkutan; dan 5) Hambatan komitmen kerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan diatasi dengan menganalisa penyebab timbulnya hambatan. Hambatan yang berhubungan dengan sikap guru diselesaikan dengan individual, hambatan yang sifatnya perilaku kelompok diselesaikan melalui musyawarah mufakat serta hambatan yang kompleks diselesaikan dengan meminta bantuan pengawas pembina atau Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan Terkhusus bidang Pendidikan Madrasah.

ABSTRACT

Dahlia, Teacher's Work Commitment to Improve Madrasah-Based Management in Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan Asahan District, Thesis, Master of Islamic Education Management Study Program Faculty of Tarbiyah and Teaching Sciences, North Sumatra State Islamic University Medan. 2019

The purpose of this study is to find out: 1) How to improve the effectiveness of madrasah headmasters in madrasah-based management at MTs Negeri 1 Asahan Asahan Regency; 2) Steps taken by the Madrasah Head in supervising the implementation of teacher work commitments in MTs Negeri 1 Asahan Asahan Regency; 3) Efforts by Madrasah Principals to provide assistance, guidance and direction to solve problems caused by teacher work commitments in MTs Negeri 1 Asahan Asahan Regency; 4) Steps taken by madrasa head in implementing the effectiveness of school-based management in MTs Negeri 1 Asahan Asahan Regency; and 5) Madrasa Head's efforts to overcome obstacles in the implementation of improving the effectiveness of school-based management in MTs Negeri 1 Asahan Asahan Regency. This thesis research uses a qualitative approach with descriptive methods. Collection techniques use interview, observation and document study techniques, while to strengthen the validity of the findings and authenticity of the research, the researcher refers to the use of data validity standards consisting of credibility, transferability, dependability and confirmability.

The results of this study are: 1) Increasing the effectiveness of madrasah-based management is carried out by the madrasa head by making criteria or goals and timelines planning teaching programs, implementing learning, evaluating learning, and guiding students; 2) Supervision of the implementation of the work commitments of Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan teachers is carried out routinely by examining teaching programs, monitoring teacher activities, and matching student progress reports made by teachers with information from the deputy head of madrasahs and students; 3) Assistance, guidance and direction to solve the problem of the implementation of the teacher's tasks is done by identifying teacher competencies, individual guidance through consultation, group guidance through teacher meetings or delegation to the deputy head of the madrasa and experienced teachers; 4) the steps taken by the madrasa head in implementing the effectiveness of madrasa-based management through the socialization of madrasa programs related to the implementation of the teacher's tasks carried out by involving the teacher in the preparation of work programs, describing the madrasa program in teacher meetings and teacher distribution circulars, as well as group or individual discussions for emphasize the madrasa program that must be implemented by the teacher concerned; and 5) Barriers to work commitment for Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan teachers are overcome by analyzing the causes of obstacles. Barriers related to teacher attitudes are resolved individually, barriers that are group behavior are resolved through consensus agreement and complex barriers are resolved by asking for assistance from supervisors or the Office of the Ministry of Religion, Asahan Regency Specifically in the Field of Madrasah Education.

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRAC.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Masalah	9
C. Pertanyaan Penelitian.....	9
D. Tujuan Penelitian	10
E. Manfaat Penelitian	10
BAB II : KAJIAN TEORETIS	12
A. Komitmen Kerja Guru	12
B. Manajemen Berbasis Sekolah.....	22
C. Peran Kepala Madrasah Dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Madrasah.....	30
D. Penelitian Relevan	48
BAB III : METODOLOGI PENELITIAN.....	53
A. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	53
B. Jenis Dan Metode Penelitan	53
C. Subjek Penelitian.....	53
D. Sumber Data Penelitian	54
E. Teknik Pengumpulan Data Penelitian	54
F. Teknik Mengolah dan Menganalisis Data Penelitian.....	56
G. Teknik Pengecekan Keabsahan Data Penelitian	59
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	75
A. Deskripsi Data	75
B. Temuan Khusus.....	75
C. Pembahasan Penelitian	81

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN.....	95
A. Kesimpulan.....	95
B. Implikasi Penelitian.....	95
C. Saran-Saran	97
DAFTAR PUSTAKA	101
LAMPIRAN	104

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
4.1	Rekapitulasi Daftar Inventaris Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan Tahun Ajaran 2018/2019	66
4.2	Keadaan Guru Tetap Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan Berdasarkan Tingkat Pendidikan	72
4.3	Keadaan Siswa Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan Tahun Pelajaran 2018/2019	73

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran		Halaman
1.	Pedoman Wawancara Dan Catatan Lapangan Untuk Pengumpulan Data dan Informasi Dalam Rangka Penelitian.....	80

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1 Siswa MTs Negeri 1 Asahan Menggelar Praktik Manasaik Haji	71
2 Gelar Lomba Siswa MTs Negeri 1 Asahan Terkait Hari Kartini.....	74
3 Shalat Ghaib Bencana Gempa Lombok Siswa MTs Negeri 1 Asahan.....	74

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan bagi kehidupan umat manusia di muka bumi termasuk bangsa Indonesia merupakan kebutuhan mutlak yang harus dipenuhi sepanjang hayat. Tanpa pendidikan, manusia mustahil dapat hidup bahagia dan berkembang sejalan dengan cita-citanya baik secara lahir maupun batin. Pendidikan dalam pembangunan bangsa dan negara merupakan masalah penting dan fundamental serta memerlukan tinjauan dari berbagai aspek. Mengingat pentingnya peranan pendidikan bagi tata kehidupan pribadi maupun masyarakat, maka dalam rangka pengembangan watak bangsa haruslah berpegang dan bertumpu pada landasan pendidikan yang kuat. Untuk mewujudkan itu, maka tidak ada jalan lain adalah dengan menyiapkan sistem pendidikan nasional yang memperlihatkan jati diri bangsa.

Kehidupan bangsa dan negara serta tujuan terbentuknya negara terefleksikan dalam sistem pendidikan nasional. Tujuan terbentuknya negara sebagaimana tertuang dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945 alinea keempat, yaitu” Untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut serta dalam perdamaian dunia...”

Pemerintah berkewajiban untuk meningkatkan dan mencerdaskan kehidupan bangsa melalui pendidikan. Pendidikan mempunyai kedudukan yang sangat penting dalam meningkatkan mutu kehidupan dan martabat bangsa dan negara, sebagai manusia yang beriman dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa serta berakhlak mulia. Sebagaimana termaktub dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dinyatakan bahwa” Pembangunan Nasional dalam bidang pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri,

kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 dijelaskan pula bahwa Pendidikan Nasional bertujuan mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Pendidikan juga merupakan usaha sadar, karena disadari adanya unsur kesengajaan dari pendidik untuk mengembangkan kepribadian dan potensi anak. Pendidikan juga sifatnya berlangsung seumur hidup, baik yang berlangsung di dalam keluarga, madrasah maupun masyarakat.

Seiring kemajuan yang terjadi saat ini, abad dua puluh merupakan abad pengetahuan begitu kebanyakan orang menyebutkannya. Para peramal masa depan (*futurist*) mengatakan sebagai abad pengetahuan karena pengetahuan akan menjadi landasan utama sebagai aspek kehidupan (Trilling B dan Hood. P, 1990:15). Abad pengetahuan merupakan suatu era dengan tuntutan yang lebih rumit dan menantang. Suatu era dengan spesifikasi tertentu yang sangat besar pengaruhnya terhadap dunia pendidikan dan lapangan kerja. Perubahan-perubahan yang terjadi selain karena perkembangan teknologi yang sangat pesat, juga diakibatkan oleh perkembangan yang luar biasa dalam ilmu pengetahuan, psikologi, dan transformasi nilai-nilai budaya. Dampaknya adalah perubahan cara pandang manusia terhadap manusia, cara pandang terhadap pendidikan, perubahan peran orang tua, guru, dosen, serta perubahan pola hubungan antar mereka. Trilling dan Hood (1990:15) mengemukakan bahwa perhatian utama pendidikan di abad ini adalah untuk mempersiapkan hidup dan kerja bagi masyarakat.

Betapa pendidikan memiliki peran yang begitu luas yang dimainkan dalam percaturan dan pembentukan budaya bangsa dan terasa dampaknya terhadap dunia pendidikan yang meliputi aspek kurikulum, manajemen pendidikan, tenaga kependidikan, strategi dan metode pendidikan.

Selanjutnya Naisbitt mengemukakan ada 8 kecenderungan besar di Asia yang ikut mempengaruhi dunia yaitu: (1) dari negara bangsa ke jaringan, (2) dari tuntutan eksport ke tuntutan konsumen, (3) dari pengaruh Barat ke cara Asia, (4) dari kontrol pemerintah ke tuntutan pasar, (5) dari desa ke metropolitan, (6) dari padat karya ke teknologi, (7) dari dominasi kaum pria ke munculnya kaum wanita, (8) dari Barat ke Timur. (Trilling dan Hood (1990:15). Kedelapan kecenderungan itu akan mempengaruhi pola-pola pendidikan yang lebih disukai dengan tuntutan kecenderungan tersebut. Dalam hubungan dengan ini pendidikan ditantang untuk mampu menyiapkan sumber daya manusia yang mampu menghadapi tantangan kecenderungan itu tanpa kehilangan nilai-nilai kepribadian dan budaya bangsanya.

Keberhasilan madrasah merupakan keberhasilan seorang guru, banyak guru yang sesungguhnya mampu melakukan sesuatu pekerjaan dengan baik, akan tetapi karena kurang komitmen kerja, maka hasil pekerjaannya menjadi kurang memuaskan dan kurang efisien, senada dengan hal ini Djohar (2006:45) mengemukakan tantangan yang terkait dengan mutu guru berupa tantangan pribadi, sosial, kompetensi, profesi, dan keterampilan guru dalam melaksanakan tugasnya. Tantangan tersebut, antara lain (1) sistem pendidikan guru yang tidak menjamin terselenggaranya pendidikan guru yang bermutu; (2) tidak jelasnya manajemen tugas guru yang menjamin pendidikan dapat berjalan dengan baik dan proporsional; (3) standar *performance* yang menjadi ukuran kinerja guru tidak jelas bagi penyelenggara pendidikan guru yang berakibat pada *actual performance* guru pada saat melaksanakan tugas kesehariannya tidak jelas ukurannya; dan (4) jaminan kualitas penyelenggaraan pendidikan guru tidak representatif. Selanjutnya *The World Competitiveness Yearbook* merilis laporannya tentang kualitas kerja dikalangan birokrat pelayanan publik di Indonesia yang menyimpulkan bahwa indeks *competitiveness* Indonesia belum menggembirakan, dalam laporan ini menempatkan Indonesia pada peringkat 38 dari 148 Negara. Masih tertinggal jauh jika dibandingkan dengan negara-negara ASEAN, Indonesia masih menempati peringkat kelima. Empat negara

yang berada di atas Indonesia ditempati oleh Singapura (urutan 2), Malaysia (24), Brunei Darussalam (26) dan Thailand (37). Enam negara lainnya yang berada di bawah Indonesia ditempati oleh Filipina (urutan 59), Vietnam (70), Laos (81), Kamboja (88) dan Myanmar (139). Sedangkan sepuluh besar teratas dalam *Global Competitiveness Index* tahun 2013 ditempati oleh Swiss, Singapura, Finlandia, Jerman, Amerika Serikat, Swedia, Hongkong, Belanda, Jepang dan Inggris. (B. Kunto Wibisono, 2017:2).

Tidak bermaksud mengabaikan faktor lain, guru merupakan faktor yang paling penting dalam memacu kualitas pendidikan, sehingga peningkatan kualitas profesi guru adalah sebuah keniscayaan. Pendidik yang profesional memiliki seperangkat kompetensi yang dipersyaratkan untuk menopang tugas dan fungsinya sebagai pendidik. Pendidik profesional tidak hanya sekedar menguasai bidang ilmu, bahan ajar, dan metode, tapi juga harus mampu memotivasi peserta didik, memiliki kecakapan yang tinggi dan berwawasan luas. Sardiman (2005:125) mengemukakan guru adalah salah satu komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan. Oleh karena itu, guru yang merupakan salah satu unsur di bidang kependidikan harus berperan secara aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional, sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang. Dalam hal ini guru tidak semata-mata sebagai pengajar yang melakukan transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntun siswa dalam belajar.

Adanya kendala-kendala tersebut di atas, secara tidak langsung berkaitan terhadap terlaksananya Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah bagi guru tersebut dalam melaksanakan tugasnya. Salah satu faktor utama untuk mencapai tujuan pendidikan berdasarkan Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 di MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan adalah tercapainya implementasi manajemen berbasis madrasah.

Komitmen tugas terhadap pekerjaan berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia yang merupakan kunci keberhasilan beberapa negara industri baru di Asia seperti Korea Selatan, Hongkong, Taiwan, dan Singapura. Negara-negara ini tidak memiliki sumber daya alam yang memadai, tetapi mampu menjadi negara industri yang kuat melalui komitmen kerja yang tinggi pada Sumber Daya Manusia (SDM). Glesser dalam Hoy dan Miskel (1988:100) mengatakan bahwa orang yang memiliki komitmen yang tinggi biasanya menunjukkan loyalitas dan kemampuan profesionalnya. Loyalitas yang tinggi kepada atasan atau pimpinan biasanya dengan menunjukkan: 1) kepatuhan, 2) rasa hormat, 3) kesetiaan serta, 4) disiplin diri yang tinggi. Angle dan Perry, Bateman, Mathieu, Zajack dan Stresser dalam Muchinsky (1989:286-288) menyimpulkan bahwa individu yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi memiliki kondisi : (a) lebih mampu menyesuaikan diri; (b) jumlah karyawan yang keluar-masuk (*turnover*) lebih sedikit; (c) kelambatan dalam bekerja lebih sedikit dijumpai; (d) kepuasan kerja lebih tinggi. Seseorang yang terlalu berkomitmen pada organisasi akan cenderung mengalami stagnasi dalam kariernya serta cenderung berkurang pengembangan dirinya (*self development*); dan bila komitmen mencerminkan identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi, maka organisasi (madrasah) akan mendapat keuntungan dengan berkurangnya *turnover*, adanya prestasi yang lebih baik.

Berbicara mengenai komitmen kerja guru MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan pada saat bekerja akan selalu diberikan penilaian oleh pimpinan. Penilaian diberikan dengan tujuan untuk kemajuan organisasi pendidikan dan diri guru itu sendiri. Untuk melihat komitmen kerja, tentunya tidak dapat dilihat dari satu unsur saja, sebab dalam memberikan penilaian akan ada standar khusus. Penilaian komitmen kerja merupakan salah satu fungsi kegiatan dalam meningkatkan komitmen kerja guru. Pada suatu madrasah ukuran maju atau tidaknya madrasah dipengaruhi oleh kuantitas, kualitas kerja dan perilaku guru yang ada didalamnya. Fungsi penilaian

komitmen kerja memainkan peran yang cukup penting dalam menentukan kuantitas komitmen kerja.

Setiap bentuk usaha dalam kehidupan bermasyarakat, komite madrasah MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan selalu menghendaki adanya perubahan. Perubahan tersebut bergerak menuju kearah perkembangan dan kemajuan yang positif seiring dengan kebutuhan hidup masyarakat yang dinamis yang tidak merasa puas dengan segala yang diperolehnya sebagai dampak keberadaan MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan.

Hal tersebut juga berlaku dalam suatu organisasi pendidikan baik yang dikelola pemerintah maupun swasta. Jika suatu madrasah menginginkan terus berjalan dan berhasil memperoleh kemajuan dalam situasi lingkungan selalu berubah, harus memiliki sumber daya manusia yang memiliki kuantitas dan tanggung jawab terhadap tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru. Dengan kata lain, guru yang ada harus memiliki efektivitas kerja yang baik.

Kenyataannya di MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan setiap guru memiliki komitmen kerja yang berbeda-beda. Hal ini disebabkan karena setiap individu memiliki kemampuan yang berbeda dalam hal menangkap suatu pengetahuan dan keterampilan. Selain sifat individu guru itu sendiri banyak berpengaruh dalam tingkat kemampuan dan sifat individual.

Disiplin kerja berkaitan dengan komitmen pengembangan sumber daya manusia yang merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi. Sumber daya manusia yang berkualitas akan mampu meningkatkan komitmen kerja, sehingga disiplin kerjanya akan tinggi pula.

Banyak hal yang dapat menyebabkan terjadinya peningkatan komitmen kerja dalam suatu organisasi antara lain; lingkungan kerja, efektivitas kerja, minat, sikap, pengetahuan, perhatian, tanggung jawab, kepuasan kerja dan lain sebagainya. Namun yang menjadi sasaran utama dalam penelitian ini adalah efektivitas kerja guru seberapa besar kekuatannya dengan komitmen kerja guru untuk dikaji dalam suatu penelitian. Timbulnya komitmen kerja madrasah dalam diri guru untuk bekerja banyak dipengaruhi

oleh faktor dari dalam dan luar dirinya. Komitmen kerja yang berasal dari dalam diri disebut motif internal, sedangkan komitmen kerja yang berasal dari luar diri dikenal dengan motif eksternal.

Komitmen kerja guru MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan dalam bekerja memiliki berbagai macam tingkatan. Guru yang memiliki komitmen kerja yang tinggi akan mengerjakan segala tugas yang dibebankan kepadanya. Guru juga akan datang tepat waktu dan pulang sesuai dengan jam kerja, sehingga pada akhirnya akan mampu mengerjakan semua tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kenyataannya guru ada yang memiliki komitmen kerja yang rendah, malas untuk bekerja sehingga akan berpengaruh juga terhadap disiplin kerja.

Keberadaan efisiensi internal pada diri guru tentunya harus didukung oleh efisiensi eksternal yang berada diluar guru, misalnya; suasana kerja yang ada dalam madrasah dimana guru itu bekerja. Suasana kerja menyenangkan, komitmen kerja yang tinggi akan dapat meningkatkan manajemen berbasis madrasah MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan. Kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seorang guru akan menimbulkan efisiensi internalnya. Sebagai contoh seorang guru yang ingin berdisiplin dalam kerjanya maka dirinya akan rajin, berusaha menyelesaikan semua pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik dan tepat waktunya.

Seorang guru yang berusaha bekerja dengan baik, akan mencapai hasil kerja yang baik pula bila didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai. Disamping itu gaji yang memadai bagi setiap guru haruslah benar-benar sesuai dengan beban kerja yang diberikan sehingga guru akan tetap terdorong untuk giat bekerja dan berkonsentrasi penuh dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal-hal yang telah disebutkan diatas baik secara langsung maupun tidak langsung dapat berpengaruh terhadap disiplin kerja. Oleh karena itu keberadaannya perlu mendapat perhatian dari manajemen madrasah.

Untuk mendapatkan hasil kerja yang maksimal dari guru tidaklah mudah, karena banyak guru yang kurang memahami bidang pekerjaannya.

Selain itu juga faktor Komitmen kerja menjadi perhatian dalam rangka peningkatan efektivitas manajemen berbasis madrasah. Manajemen Madrasah perlu mencari cara agar guru bekerja lebih efektif supaya antara biaya yang dikeluarkan dengan hasil kerja optimal. Efektivitas manajemen berbasis madrasah MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan akan tercapai apabila guru melakukan pekerjaannya masing-masing sesuai dengan target dan didukung oleh kegiatan segala lini misalnya kemampuan staf tata usaha dan dukungan komite madrasah. Karena itu keputusan perencanaan target di MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan di madrasah.

Keberhasilan seorang guru dalam bekerja sangat tergantung dari kemampuan yang dimiliki oleh guru itu sendiri. Kemampuan yang dimaksudkan adalah kemampuan yang terkandung dalam diri sendiri yang merupakan bawaan atau bakat sejak lahir maupun kemampuan intelektual yang berbentuk berdasarkan pengalaman hidup terutama yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Hal ini juga dapat mempengaruhi efektivitas manajemen berbasis madrasah, ilmu pengetahuan dan keterampilan kerja guru. Dalam suatu organisasi, penyelenggaraan komunikasi juga mutlak diperlukan, baik komunikasi antara bawahan dengan atasan ataupun komunikasi antara sesama bawahan. Organisasi yang membuka secara lebar komunikasi di antara anggotanya akan menyebabkan organisasi tersebut menjadi hidup. Kegiatan operasional organisasi akan berjalan lebih terarah dan bawahan bekerja lebih semangat sehingga maksimal.

Kepala madrasah yang mampu menguasai teknik supervisi dengan baik, akan melakukan supervisi dengan bijaksana, arif, dan penuh kewibawaan. Karena bawahan akan merasa segan pada kepala madrasah dan akan berusaha bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Kondisi ini akan membawa tingginya rasa tanggung jawab dan komitmen terhadap pelaksanaan tugas guru yang pada akhirnya akan mempengaruhi implementasi manajemen berbasis madrasah di MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan.

Berdasarkan kenyataan di atas maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan mengangkat judul komitmen kerja guru dalam mengimplementasikan manajemen berbasis madrasah di MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan.

B. Fokus Masalah

Fokus masalah penelitian ini adalah upaya peningkatan komitmen kerja guru di MTs Negeri 1 Asahan dalam rangka peningkatan efektivitas manajemen berbasis madrasah.

C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah cara Kepala madrasah dalam meningkatkan efektivitas manajemen berbasis madrasah di MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan?
2. Bagaimanakah Langkah-langkah Kepala madrasah dalam mengawasi pelaksanaan komitmen kerja guru di MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan?
3. Bagaimanakah Upaya Kepala madrasah memberi bantuan, bimbingan dan pengarahan untuk memecahkan masalah yang ditimbulkan akibat komitmen kerja guru di MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan?
4. Bagaimanakah Langkah-langkah Kepala madrasah dalam melaksanakan efektivitas manajemen berbasis sekolah di MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan?
5. Bagaimanakah Upaya Kepala madrasah mengatasi hambatan dalam mengefektivkan implementasi manajemen berbasis madrasah Yang Ditimbulkan Karena Komitmen Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan umum penelitian ini adalah untuk mengetahui upaya peningkatan komitmen kerja guru di MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan dalam rangka peningkatan efektivitas manajemen berbasis madrasah. Secara khusus penelitian ini dilakukan untuk mengetahui :

1. Cara Kepala madrasah dalam meningkatkan efektivitas manajemen berbasis madrasah di MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan.
2. Langkah-langkah Kepala madrasah dalam mengawasi pelaksanaan komitmen kerja guru di MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan.
3. Upaya Kepala madrasah memberi bantuan, bimbingan dan pengarahan untuk memecahkan masalah yang ditimbulkan akibat komitmen kerja guru di MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan.
4. Langkah-langkah Kepala madrasah dalam melaksanakan efektivitas manajemen berbasis sekolah di MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan.
5. Upaya Kepala madrasah mengatasi hambatan dalam pelaksanaan peningkatan efektivitas manajemen berbasis sekolah di MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan.

E. Manfaat Penelitian

Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai di atas, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara:

- a. Secara Teoretis
 1. Sebagai bahan kajian lebih lanjut dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang ilmu manajemen pendidikan.
 2. Untuk menemukan informasi tentang pengaruh komitmen tugas guru dalam upaya peningkatan efektivitas manajemen berbasis madrasah.
- b. Secara Praktis
 1. Sebagai bahan masukan bagi Kantor Departemen Agama Kabupaten Asahan tentang komitmen tugas guru di lingkungannya.

2. Sebagai bahan masukan bagi setiap kepala MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan untuk memperbaiki komitmen tugas guru guna meningkatkan efektivitas manajemen berbasis madrasah pada masa yang akan datang.
3. Sebagai bahan masukan bagi peneliti berikutnya.

BAB II

KAJIAN TEORITIS

Terkait dengan fokus penelitian ini, maka perlu disajikan beberapa konseptual yang terkait dalam penelitian ini dalam kajian teoretis yang meliputi Komitmen kerja guru, Manajemen Berbasis Madrasah, dan Peran Kepala Madrasah dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Madrasah.

A. Komitmen Kerja Guru

Komitmen pekerja menjadi perhatian yang mendalam bagi para pimpinan dan eksekutif suatu organisasi profit dan non profit yaitu mengenai bagaimana perilaku dan hubungan pegawai dengan organisasi dan dengan berbagai komponen dalam organisasi; bagaimana hubungan antar pegawai selalu stabil, dan bagaimana peningkatan perilaku pegawai agar lebih baik sehingga dapat memberikan kontribusi bagi efektivitas organisasi. Feldman (1996:394) menyatakan, bahwa komitmen adalah kecenderungan seseorang untuk melibatkan diri ke dalam apa yang dikerjakan dengan keyakinan bahwa kegiatan yang dikerjakan penting dan berarti. Komitmen ada ketika manusia memiliki kesempatan untuk menentukan apa yang akan dilakukan. Robbins (2000:138-139) mengemukakan, bahwa komitmen adalah rencana-rencana lebih lanjut yang mempengaruhi tanggung jawab masa depan dengan kerangka waktu panjang untuk perencanaan kebutuhan manajer. Upaya-upaya yang dilakukan sangat beragam, tetapi fokus utama yang menjadi perhatian besar adalah komitmen individu karena dianggap sebagai penentu untuk meningkatkan kinerja, mengefektifkan penurunan tingkat keterlambatan, serta pencegahan meninggalkan tanggung jawab.

Komitmen kerja guru adalah suatu sikap (*attitude*) seorang anggota kepada pekerjaan yaitu kemauan untuk menerima dan mempertahankan, tentang hal ini Mowday, Porter, & Steers (1982); Reichers, (1985); Salancik (1977); Scholl, (1981); Staw (1977) dalam Allen & Meyer (1991:8-10) yang menyatakan bahwa sangat penting untuk membedakan antara komitmen sikap dengan komitmen

perilaku, karena perbedaan pengertian ini akan membawa konsekuensi pada cara pengukurannya. Mowday dkk dalam Allen dan Meyer (1991:11) membedakan hal ini sebagai berikut :

Attitudinal commitment focusses on the process by which people come to think about their relationship with the organization. In many ways it can be thought of as a mind set in which individuals consider the extent to which their own values and goals are congruent with those of organization. Behavioral commitment, on other hand, relates to the process by which individuals become locked into a certain organization and how they deal with this problem.

Komitmen sikap lebih difokuskan untuk menjelaskan tentang proses di mana orang-orang yang akan bergabung dengan suatu organisasi, dan memikirkan hubungan mereka dengan organisasi. Studi tentang komitmen sikap secara khusus mengukur suatu sikap atau persepsi (*mind set*) dengan berbagai variabel penyebab atau konsekuensi dari komitmen. Tujuan dari pemahaman tentang komitmen sikap adalah (a) mendemonstrasikan komitmen yang kuat terhadap organisasi dengan hasil yang diinginkan; seperti kehadiran yang cukup, dan produksi yang tinggi, dan (b) menentukan karakteristik pribadi dalam situasi dan kondisi-kondisi apa yang mendukung pengembangan dari komitmen tinggi.

Komitmen kerja guru merupakan faktor penting karena menentukan kualitas hubungan antara seorang individu sebagai anggota madrasah dengan madrasah. Pendapat Mary Sheldon yang dikutip oleh Thomas (1982:3), mengatakan bahwa komitmen adalah sikap seorang kepada madrasah yang mengkaitkan identitas diri dengan madrasah. Lindsay (1997:32) menyebutkan bahwa komitmen kerja guru juga berarti dukungan (*support*) guru dan keinginan untuk mengimplementasikan tujuan dan rencana serta keputusan madrasah. Sedangkan pendapat Steers yang juga dikutip Thomas (1982:27) mengatakan bahwa komitmen kerja guru adalah kekuatan individu dalam mengidentifikasi diri dengan madrasah, dan ketertibannya dalam tugas-tugas madrasah. Faktor-faktor yang merupakan karakteristik dari komitmen madrasah yaitu percaya dan mau menerima nilai-nilai madrasah yang ada, keinginan untuk berusaha atas nama madrasah, dan hasrat untuk tetap menjadi anggota madrasah. Lebih lanjut Steers

(1985:32) menyatakan bahwa seberapa besar komitmen guru terhadap madrasah tergantung seberapa besar madrasah mempengaruhi atau memberikan rasa senang kepada guru.

Pendapat Buchanan yang dikutip oleh Gibson (1997:186) mengatakan bahwa komitmen kerja guru mencakup komponen yaitu *kesesuaian diri guru* dengan tujuan madrasah, *keterkaitan psikologis guru* dalam tugas-tugas madrasah, dan *loyalitas guru* kepada madrasah yang ditunjukkan oleh ketidakinginan guru untuk meninggalkan madrasah. Menurut Hodge dan Anthony (1988:43) membentuk komitmen dalam suatu madrasah yaitu dengan menunjukkan *satisfaction*, *identification*, dan *involment*. Ini berarti bahwa apabila guru merasa puas dalam melaksanakan tugasnya, dan dapat menyesuaikan diri dengan madrasah serta merasa terlibat dalam kegiatan madrasah terutama dalam pengambilan keputusan, maka guru tersebut akan memiliki komitmen dalam madrasah yang tinggi.

Menurut pendapat Porter yang dikutip oleh Thomas (1982:42) bahwa komitmen kerja adalah kekuatan identifikasi diri dengan madrasah dan keterlibatannya dalam suatu madrasah dan secara umum memiliki tiga karakteristik yaitu suatu tingkat kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai madrasah, suatu keinginan untuk berusaha atas nama madrasah, dan keinginan untuk tetap sebagai anggota madrasah. Simon (1988:42) mengatakan bahwa identifikasi diri adalah proses di mana individu menyesuaikan tujuan pribadi dengan tujuan madrasah. Menurut Allen dan Meyer (1991:2-5), secara garis besar komitmen madrasah adalah komitmen kerja guru, dan dibedakan menjadi tiga yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen bersinambung (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). *Affective commitment* didefinisikan sebagai *keterkaitan emosional guru terhadap madrasah, kesesuaian diri guru dengan madrasah, dan keterlibatan guru dalam tugas-tugas madrasah yang didasarkan pada suatu keinginan guru untuk tetap berada dalam madrasah*; *Continuance commitment* adalah suatu keterkaitan guru kepada madrasah yang didasarkan pada faktor-faktor atau perhitungan tertentu misalnya perhitungan masalahnya perhitungan masa pensiun,

promosi dan hubungan kerja guru dengan madrasah selama ini; sedangkan *normative commitment* merefleksikan *a feeling of obligation to continue employee*. Dengan kata lain, komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi.

Newstrom dan Davis (1998:259) menyatakan bahwa komitmen kerja guru disebut pula sebagai loyalitas guru (*employee loyalty*) yaitu suatu *tingkat* atau *derajat identifikasi diri* guru terhadap madrasah dan keinginannya untuk *berpartisipasi aktif* dalam madrasah. Komitmen kerja diibaratkan sebagai kekuatan magnet untuk menarik atau mengikat benda yang lain ke dalam magnet yang merupakan keinginan guru untuk tetap tinggal dalam ruang lingkup madrasah. Selanjutnya Newstrom dan Davis (1998:260) juga mengatakan bahwa apabila guru memiliki komitmen kerja yang rendah, maka dapat menyebabkan terjadinya *psychological withdrawal* sebagai contoh melamun pada waktu bekerja, dan *physical withdrawal* sebagai contoh absensi tidak tertib, cepat pulang kantor, sering istirahat, jarang mengajar, dan bekerja lambat.

Simon (1988:43) mengatakan bahwa loyalitas guru mencakup keterkaitan guru terhadap pelestarian serta pengembangan madrasah. Dengan demikian madrasah itu memiliki peranan untuk menetapkan nilai-nilai (*values*), fakta-fakta (*facts*), dan alternatif-alternatif tertentu yang menjadi landasan dalam pengambilan keputusan. Dalam komitmen terhadap pekerjaan guru mengandung faktor-faktor yaitu *kepercayaan* dan *penerimaan* guru terhadap tujuan dan nilai-nilai madrasah, *keamanan* guru untuk berusaha sekeras mungkin bagi kepentingan sekoah, dan *kekuatan* guru untuk tetap menjaga diri sebagai anggota madrasah. Komitmen memiliki *kebanggaan* terhadap madrasah, memberikan dukungan kepada madrasah, dan bekerja berdasarkan nilai-nilai yang ada di madrasah.

Komitmen juga merupakan masalah yang penting dan menentukan serta perlu diperhatikan oleh setiap madrasah yang ingin berhasil dalam mencapai tujuan. Moenir (1991:182) mengemukakan pentingnya komitmen terhadap pekerjaan atau kegiatan. komitmen terhadap pekerjaan dan disiplin merupakan salah satu faktor dalam keberhasilan suatu kegiatan. Perlu diketahui bahwa berhasilnya suatu usaha sangat ditentukan oleh tiga faktor, yaitu: tekad, perbuatan

dan tanggungjawab. Salah satu faktor tidak ada maka hasil kegiatannya akan menurun baik kualitas maupun kuantitasnya. Oleh karena itu komitmen guru dalam bertugas harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh.

Soegeng (1992:23) mengemukakan komitmen merupakan suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban. Sikap dan perilaku yang demikian ini tercipta melalui proses binaan melalui keluarga, pendidikan dan pengalaman atau pengenalan dari keteladanan dari lingkungannya. Komitmen terhadap pekerjaan juga akan membuat dirinya tahu membedakan hal-hal apa yang seharusnya dilakukan, yang wajib dilakukan, yang boleh dilakukan, yang tak sepatutnya dilakukan (karena merupakan hal-hal yang terlarang). Lebih lanjut, Soegeng (1992:25) menyatakan bahwa komitmen mempunyai tiga aspek, yaitu :

1. Tekad yang merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil atau pengembangan dari latihan, pengendalian pikiran dan pengendalian watak.
2. Perbuatan yang baik mengenai sistem aturan perilaku, norma, kriteria dan standar yang sedemikian rupa, sehingga paham untuk menumbuhkan pengertian yang mendalam atau kesadaran, bahwa ketaatan akan aturan; norma, kriteria dan standar tadi merupakan syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan.
3. Sikap tanggungjawab yang secara wajar menunjukkan kesungguhan hati, untuk mentaati segala hal secara cermat dan tertib.

Sikap komitmen dapat tumbuh dan berkembang dari sikap seseorang di dalam sistem nilai budaya yang telah ada di dalam masyarakat. Terdapat unsur pokok yang membentuknya, pertama sikap yang telah ada pada diri manusia dan sistem nilai budaya yang ada pada masyarakat. Sikap atau *attitude* tadi merupakan unsur yang hidup di dalam jiwa manusia yang harus mampu bereaksi terhadap lingkungannya, dapat berupa tingkah laku atau pemikiran. Sedangkan sistem nilai budaya (*Cultural value system*) merupakan bagian dari budaya yang berfungsi sebagai petunjuk atau pedoman atau penuntun bagi kelakuan manusia.

Perpaduan antara tekad untuk komit dengan sistem nilai budaya yang menjadi pengarah dan pedoman tadi mewujudkan sikap mental berupa perbuatan atau tingkah laku. Hal inilah yang disebut tanggung jawab. Sikap mental seseorang terhadap nilai budaya menurut Soegeng (1992:27) yang ada di sekitarnya dapat dibentuk dan dikembangkan dengan berbagai cara, yaitu melalui jalur-jalur :

- a. Pendidikan informal di dalam keluarga, pendidikan formal di madrasah dan atau pendidikan non formal yang ada di dalam masyarakat.
- b. Latihan-latihan yang terutama menekankan pada pembentukan kebiasaan untuk bersikap patuh dan taat, yang dapat membentuk semangat penguasaan diri dan pengendalian diri.
- c. Penanaman pengaruh dalam bentuk pemberian keteladanan atau panutan, koreksi, ganjaran, pujian atau penghargaan, serta pengendalian.

Komitmen terhadap pekerjaan yang mantap pada hakekatnya akan tumbuh dan terpancar dari hasil kesadaran manusia. Tekad komit yang tidak bersumber dari hati nurani manusia akan menghasilkan disiplin yang lemah dan tidak bertahan lama. Disiplinnya tidak hidup tetapi mati. Disiplin tidak menjadi langgeng dan akan lekas pudar. Disiplin yang tumbuh dari atas kesadaran diri, yang demikian itulah yang diharapkan selalu tertanam dalam setiap diri guru. Dalam Islam sendiri, komitmen dipandang sebagai sesuatu yang membuat seseorang membulatkan hati, bertekad, berjerih payah, berkorban dan bertanggung jawab demi mencapai tujuan dirinya dan tujuan organisasi. Komitmen itu juga memiliki peranan penting terutama pada kinerja seseorang, senada dengan hal ini Allah SWT berfirman dalam Surah Al Anfal ayat 46 :

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَأَصْبِرُوا إِنَّ

اللَّهُ مَعَ الصَّابِرِينَ ﴿٤٦﴾

Artinya :

Dan taatlah kepada Allah dan Rasul-Nya dan janganlah kamu membatah-bantah yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan hilang kekuatanmu dan bersabarlah. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen terhadap pekerjaan adalah suatu sikap seseorang yang patuh dan taat terhadap norma dan peraturan yang telah ditetapkan. Komitmen melatih sikap mental yang mengandung kerelaan untuk mematuhi segala peraturan dan ketentuan yang berlaku dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab. Komitmen terhadap pekerjaan merupakan ekspresi kedewasaan sebagai suatu sikap tanggung jawab terhadap tingkah laku sendiri.

Komitmen terhadap pekerjaan pada dasarnya menunjukkan suatu sikap seseorang yang menjadi anggota madrasah. Sikap tersebut berupa ketaatan terhadap ketentuan dan aturan yang ada, seperti yang dikemukakan Atmosu'dirdjo (1990:24) bahwa komitmen terhadap pekerjaan adalah suatu sikap ketaatan kepada lembaga atau madrasah beserta apa yang menjadi ketentuan-ketentuannya tanpa memakai atau menggunakan pemaksaan hanya berdasarkan keinsyafan dan kesadaran bahwa adanya ketaatan semacam itu sudah merupakan ketentuan dari tujuan suatu madrasah dan perusahaan.

Komitmen terhadap pekerjaan merupakan suatu cara dan gaya hidup yang tertib dan teratur yang dikasiatkan oleh pengendalian diri sebagai kenampakkan dari kesadaran dan keyakinan, identitas dan tujuan serta sebagai kenampakkan diri terhadap penghayatan dan nilai-nilai tertentu yang telah membudaya dalam diri. Komitmen terhadap pekerjaan erat kaitannya dengan moral yang melekat pada diri seseorang, untuk mewujudkannya perlu peraturan yang harus ditaati dan dilaksanakan dengan perlu peraturan yang harus ditaati dan

dilaksanakan dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab tanpa adanya paksaan dari pihak atasan.

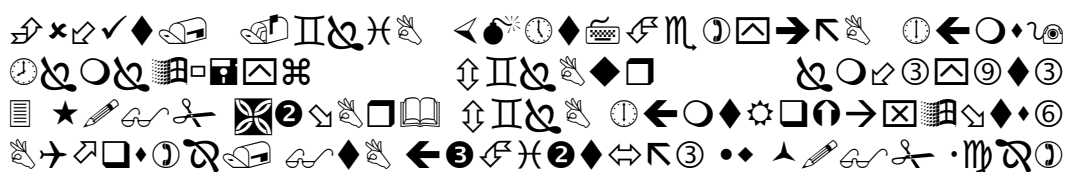
Dalam rangka meningkatkan komitmen terhadap pekerjaan diperlukan suatu kesadaran dari para anggota madrasah, seperti yang dikemukakan oleh Moenir (1991:182), bahwa dalam hal komitmen terhadap pekerjaan apa pun obyeknya terdapat tiga faktor yang berfungsi menumbuhkan dan selanjutnya memelihara komitmen terhadap pekerjaan ialah tekad, perbuatan dan tanggung jawab terhadap tugas. Faktor kesadaran disini merupakan faktor utama, sedangkan keteladanan dan keketatan pengaturan merupakan faktor penyerta dan penguat terhadap faktor utama. Keteladanan dan pengaturan tidak akan mampu bertahan tanpa dilandasi oleh kesadaran, sebaiknya jika sudah ada kesadaran maka keteladanan dan keketatan pengaturan akan memperkuat sikap komitmen terhadap pekerjaannya. Seseorang atau sesuatu kelompok dapat dipaksakan untuk komitmen berdisiplin namun yang lebih baik adalah komitmen terhadap pekerjaan yang timbul dari tekad, perbuatan dan tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas serta loyal kepada atasan.

Peningkatan Komitmen terhadap pekerjaan yang positif adalah komitmen yang konstruktif, sehingga merupakan satu kebiasaan yang baik, suatu reaksi terhadap nilai-nilai serta norma yang berlaku dalam masyarakat. Komitmen terhadap pekerjaan yang positif ini dapat terwujud dalam suatu madrasah apabila di dalamnya terdapat suasana yang memungkinkan guru dapat menyesuaikan diri dengan keadaan yang sebenarnya. Komitmen terhadap pekerjaan yang baik tidak hanya diarahkan untuk penghukuman saja atau dengan ketentuan yang kaku, karena paksaan dan tekanan dengan mempergunakan hukuman. Melainkan memungkinkan guru dalam suatu madrasah untuk menikmati kebebasan baik kebebasan untuk mengeluarkan pendapat, berpartisipasi secara maksimal, maupun berimprovisasi dalam proses produksi untuk mencapai tujuan. Hal ini akan membuat guru merasakan bahwa tujuan dan kepentingan madrasah juga sebagai kepentingan dirinya.

Usaha menciptakan peningkatan komitmen terhadap pekerjaan dapat dilakukan melalui bimbingan atau pengarahan. Bimbingan bagi guru akan

menanamkan kebiasaan yang baik, kesadaran diri tanpa adanya paksaan sehingga guru komitmen dalam berdisiplin dari keyakinan diri dan terwujud dalam sikap, tingkah laku dan tindakan nyata dalam bekerja. Untuk menjaga konsistensi komitmen terhadap pekerjaan perlu adanya keteladanan, yakni kepala madrasah datang tepat pada waktu, patuh terhadap peraturan madrasah, berdedikasi tinggi. Dengan keteladanan pihak kepala madrasah, guru dapat dibina sehingga tidak sekedar takut akan tetapi muncul atas kesadaran, merasa malu terhadap kepala madrasah untuk selalu mengikuti dan meneladaninya.

Guru yang memiliki komitmen kerja ditandai dengan beberapa ciri-ciri. Goleman (1998:193) menyatakan bahwa ciri-ciri seseorang yang memiliki komitmen adalah 1) memiliki inisiatif untuk mengatasi masalah yang muncul, baik secara langsung terhadap dirinya atau kelompoknya, 2) bernuansa emosi, yaitu menjadikan sasaran individu dan sasaran organisasi menjadi satu dan sama atau merasakan keterikatan yang kuat, 3) bersedia melakukan pengorbanan yang diperlukan, misalnya menjadi “patriot”, 4) memiliki visi strategis yang tidak mementingkan diri sendiri, 5) bekerja secara sungguh –sungguh walaupun tanpa imbalan secara langsung, 6) merasa sebagai pemilik atau memandang diri sebagaii pemilik sehingga setiap tugas diselesaikan secepat dan sebaik mungkin,7) memiliki rumusan misi yang jelas untuk gambaran tahapan yang akan dicapai, dan 8) memiliki kesadaran diri dengan perasaan yang jernih bahwa pekerjaan bukanlah suatu beban. Komitmen terhadap tugas tidak terlepas dari tanggung jawab. Orang yang komit, berarti melakukan, menjalankan tugas, berbuat dengan sungguh-sungguh, dan penuh tanggung jawab. Komitmen terhadap tugas menunjukkan kesediaan seseorang untuk terlibat aktif dalam suatu tugas dengan penuh tanggung jawab. Oleh karena itu, seseorang yang mempunyai komitmen tugas akan menunjukkan tanggung jawabnya yang tinggi dan memiliki dorongan untuk senantiasa menjadi yang terbaik dalam setiap pekerjaan yang dilakukan, Allah SWT berfirman dalam Surat Ar- Ra’d ayat 11 sebagai berikut:





Artinya:

Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia. (Q.S. Ar-Ra'd:11).

Maksud ayat diatas adalah, Allah SWT menyuruh setiap individu agar lebih mandiri menyikapi sesuatu yang berhubungan diri sendiri serta bersikap proaktif, yaitu sikap yang ingin mengubah lingkungan, mengubah keadaan yang ada, atau membuat suasana lebih kondusif. Dengan keterangan ayat tersebut maka jelaslah bahwa manusia mempunyai keharusan untuk berusaha dan mampu mengubah kondisi sendiri dari kemunduran dan keterbelakangan untuk menuju kepada kemajuan. Suatu prestasi kerja dan keberuntungan tidak diraih dengan mudah oleh seseorang, melainkan melalui usaha dan kerja keras yang dibarengi idealisme, optimisme dan komitmen yang tinggi. Bekerja keras bagi manusia merupakan keharusan dan panggilan hidup manusia. Jika berusaha dengan baik serta diiringi dengan hati yang ikhlas karena Allah SWT maka hal itu termasuk ibadah dan perbuatan yang berpahala.

Berdasarkan kajian teoretik yang telah disampaikan di atas, maka yang dimaksud dengan peningkatan komitmen kerja guru adalah tingkat keberpihakan guru terhadap madrasah untuk mencapai tujuan madrasah yang tinggi-rendahnya ditunjukkan oleh *kesesuaian diri terhadap madrasah, kepercayaan terhadap madrasah dan loyalitas terhadap madrasah*. Kesesuaian diri terhadap madrasah

ditandai oleh: (1) kesesuaian nilai-nilai pribadi dengan nilai-nilai yang ada di madrasah, (2) kesesuaian tujuan madrasah, (3) kesesuaian diri dengan tugas-tugas madrasah. Kepercayaan terhadap madrasah ditandai oleh: (1) kepercayaan terhadap visi dan misi madrasah, (2) kepercayaan terhadap tujuan madrasah, (3) kepercayaan terhadap prospek madrasah. Loyalitas terhadap madrasah ditandai oleh: (1) kesetiaan menjadi anggota dalam madrasah, (2) kesetiaan menjaga nama baik madrasah, (3) ketaatan terhadap keputusan madrasah, (4) kecintaan terhadap madrasah, (5) kebanggaan terhadap madrasah, dan (6) pengabdian terhadap madrasah.

B. Manajemen Berbasis Madrasah

Manajemen Berbasis Madrasah (MBS) yang dalam bahasa Inggris disebut *School Based Management (SBM)*. Nurhartati dkk menyebutkan bahwa Manajemen Berbasis Madrasah (MBS) yang secara terminologi bahasa Inggris disebut *School Based Management (SBM)*, yaitu model pengelolaan yang memberikan otonom atau kemandirian kepada madrasah dalam mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga madrasah sesuai dengan standar pelayanan yang ditetapkan oleh Pemerintah Pusat, Provinsi, Kabupaten dan Kota.

Hadiyanto (2004:67) memandang Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) sebagai alat untuk “menekan” madrasah mengambil tanggung jawab apa yang terjadi terhadap anak didiknya. Dengan kata lain, madrasah mempunyai kewenangan untuk mengembangkan program pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan anak didik di madrasah tersebut. Fattah (2000:8) juga menegaskan bahwa Manajemen Berbasis Madrasah dimaknai sebagai sebagai pengalihan dalam pengambilan keputusan dari tingkat pusat sampai ke tingkat madrasah. Pemberian kewenangan dalam pengambilan keputusan dipandang sebagai otonomi di tingkat madrasah dalam pemanfaatan semua sumber daya (*resources*) sehingga madrasah mampu secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, memanfaatkan, mengendalikan dan

mempertanggungjawabkan (*accountability*) kepada setiap yang berkepentingan (*stakeholders*).

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

Dalam implementasinya, MBM dimaksudkan sebagai pemberian otonomi madrasah dan peningkatan partisipasi masyarakat yang tinggi untuk mencapai efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan. Efisiensi dicapai melalui keleluasaan mengelola sumber daya madrasah, partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi (*debirokratisasi*). Menurut Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia dalam Nurkolis (2003:27), tujuan MBM adalah *pertama* meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif madrasah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia. *Kedua*, meningkatkan kepedulian warga madrasah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama. *Ketiga*, meningkatkan tanggung jawab kepala madrasah kepada madrasahnyanya. *Keempat*, meningkatkan kompetisi yang sehat antar madrasah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai. Selain itu, MBM memiliki potensi untuk meningkatkan prestasi siswa dikarenakan adanya peningkatan efisiensi penggunaan sumber daya dan personel, peningkatan profesionalisme guru, penerapan reformasi kurikulum serta meningkatkan keterlibatan masyarakat dalam pendidikan.

Mulyasa (2004:13) menyebutkan tujuan utama MBM adalah meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan madrasah, peningkatan

profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol, serta hal lain yang dapat menumbuhkembangkan suasana yang kondusif. Pemerataan pendidikan nampak pada tumbuhnya partisipasi masyarakat terutama yang mampu dan peduli, sementara yang kurang mampu akan menjadi tanggung jawab pemerintah. Supriono dan Sapari (2001:5) juga menyebutkan tujuan utama MBM adalah untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan serta mutu dan relevansi pendidikan di madrasah. Dengan adanya wewenang/otonomi yang lebih besar dan lebih luas bagi madrasah untuk mengelola urusannya, efisiensi pemanfaatan sumber daya pendidikan akan lebih tinggi, karena madrasah yang lebih mengetahui keperluan dan kondisinya”.

Dari uraian di atas, terlihat bahwa Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) bertujuan untuk membuat madrasah dapat lebih mandiri dalam memberdayakan madrasah melalui pemberian kewenangan (otonomi), fleksibilitas yang lebih besar terhadap madrasah dalam mengelola sumber daya dan mendorong partisipasi warga madrasah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Manajemen Berbasis Madrasah merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kepada kemandirian dan kreatifitas madrasah. Konsep ini diperkenalkan oleh teori "*effective school*" yang lebih memfokuskan diri pada perbaikan proses pendidikan untuk mencapai hasil pendidikan yang bermutu. Beberapa indikator yang menunjukkan karakter dari konsep Manajemen Berbasis Madrasah antara lain sebagai berikut :

- 1) Lingkungan madrasah yang aman dan tertib

Suasana dan lingkungan madrasah, baik fisik maupun psikologis merupakan prasyarat utama terlaksananya suatu proses belajar mengajar secara optimal, iklim madrasah yang kondusif memberikan perlindungan kepada siswa dan warga madrasah lainnya untuk melaksanakan kegiatan pendidikan sesuai target rencana yang ditetapkan. Karena itu, salah satu ciri utama madrasah efektif terlihat dari lingkungan madrasah yang menyenangkan, aman, dan tertib, sehingga siswa merasa betah belajar dan bersosialisasi dengan warga madrasah dalam kegiatan sehari-hari.

2) Perumusan visi, misi, dan target mutu yang jelas.

Madrasah efektif mempunyai visi dan misi lembaga yang akan dicapai secara jelas dan lugas. Visi ini merupakan pandangan masa depan lembaga tentang keberadaan dirinya dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Sedangkan, misi merupakan tugas-tugas yang harus dilaksanakan untuk mewujudkan visi lembaga. Untuk mencapai visi dan misi ini, madrasah juga menetapkan target-target mutu yang akan dicapai baik jangka pendek maupun jangka panjang. Dengan demikian arah kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan dimadrasah ini selalu berpegang kepada visi dan misi lembaga melalui upaya-upaya mencapai target-target mutu yang telah ditetapkan.

3) Kepemimpinan madrasah yang kuat.

Dalam madrasah efektif kepala madrasah mempunyai peran yang sangat sentral dalam mengelola dan menggerakkan semua sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang mendorong madrasah untuk dapat mewujudkan visi dan misi lembaganya melalui pencapaian target-target pendidikan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, kepala madrasah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif untuk memperbaiki kinerja madrasah.

4) Harapan prestasi yang tinggi

Madrasah efektif mempunyai dorongan dan harapan yang tinggi untuk meningkatkan prestasi siswa dan lembaganya. Kepala madrasah mempunyai komitmen dan motivasi yang kuat untuk meningkatkan kinerja madrasah secara optimal. Guru mempunyai harapan yang tinggi bahwa anak didiknya dapat mencapai tingkat prestasi yang maksimal, walaupun dengan segala keterbatasan sumberdaya pendidikan yang ada dimadrasah. Sedangkan murid mempunyai motivasi untuk selalu meningkatkan diri untuk berprestasi sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Harapan tinggi dari ketiga unsur ini merupakan salah satu faktor yang menyebabkan

madrasah selalu dinamis untuk selalu menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya.

5) Pengembangan staf madrasah secara terus menerus

Pengembangan staf madrasah baik tenaga kependidikan maupun administratif merupakan salah satu usaha madrasah efektif untuk dapat meningkatkan kualitas pembelajaran siswa dimadrasah. Pengembangan staf ini berupa *in service* atau *on service training* dilaksanakan berdasarkan kebutuhan para guru dan tenaga lainnya. Bukan berdasarkan permintaan pihak luar madrasah. Karena itu, kepala madrasah secara terus menerus melakukan pengamatan, supervisi, dan peninjauan kebutuhan dan kemampuan setiap staf pengajar dan tenaga lainnya, sehingga mereka mendapatkan *training* yang sesuai dengan kebutuhan individu masing-masing.

6) Evaluasi belajar untuk penyempurnaan PBM

Evaluasi belajar secara teratur bukan hanya ditujukan untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan anak didik, tetapi yang terpenting adalah bagaimana memanfaatkan hasil evaluasi belajar tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar di madrasah. Oleh karena itu, fungsi evaluasi menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan kemampuan dan prestasi siswa dan kinerja sekolah secara keseluruhan.

7) Komunikasi dan dukungan orang tua dan masyarakat.

Peran serta dan dukungan orang tua dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan memberi andil yang besar bagi efektivitas suatu madrasah. Dukungan ini bukan hanya dalam bentuk sumbangan dana pendidikan, tetapi yang paling penting adalah sumbangan pemikiran untuk memperbaiki kinerja madrasah dan prestasi siswa. Karena itu madrasah efektif selalu melakukan komunikasi intensif dengan orang tua, tokoh masyarakat dan lembaga sosial kemasyarakatan lainnya dalam perencanaan target mutu, pengambilan keputusan, dan monitoring penyelenggaraan pendidikan secara umum. (Umaedi,2000:37).

MBM merupakan bentuk alternatif madrasah dalam program desentralisasi bidang pendidikan, yang ditandai dengan adanya otonomi luas ditingkat madrasah, partisipasi masyarakat yang tinggi, dan dalam rangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar madrasah dapat leluasa mengelola sumber daya dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan dan agar madrasah lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Masyarakat dituntut partisipasinya agar mereka lebih memahami pendidikan. Sedangkan kebijakan nasional yang menjadi prioritas pemerintah harus pula dilakukan oleh madrasah. Dalam manajemen ini madrasah dituntut memiliki *accountability* (pertanggung jawaban) baik kepada masyarakat maupun pemerintah.

MBM menawarkan kepala madrasah untuk menyediakan pendidikan yang lebih memadai bagi para siswa. Adanya otonomi dalam pengelolaan merupakan potensi bagi madrasah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Otonomi 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, mereka yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kebijakan, dan mereka yang terkena akibat-akibat dari kebijakan tersebut.

Pertanyaan selanjutnya, apakah pemberian otonomi tersebut akan menyelesaikan semua persoalan pendidikan? Jawabnya tidak, bahkan mungkin menimbulkan masalah baru, sepanjang kriteria yang ditetapkan tidak dilaksanakan sebagaimana seharusnya. Manajemen Berbasis Madrasah yang sedang dikembangkan di Indonesia lebih menekankan pada pemberian kewenangan, kepercayaan, dan kemandirian kepada madrasah untuk mengelola dan mengembangkan sumberdaya pendidikan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di madrasah masing-masing serta mempertanggungjawabkan hasilnya kepada orang tua siswa, masyarakat, pemerintah dalam koridor kebijakan pendidikan nasional.

Menurut Umaedi (2000:33) target utama manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah di Indonesia adalah “ pemberdayaan madrasah untuk secara mandiri dapat meningkatkan mutu pendidikan masing-masing. Oleh karena itu, kemampuan *leadership* dan manajemen madrasah dan ketersediaan *resources* yang memadai merupakan persyaratan bagi keberhasilan pelaksanaan manajemen ini”. Fenomena pemberian kemandirian kepada madrasah ini memperlihatkan suatu perubahan cara berpikir dari sifat rasional normatif dan pendekatan preskriptif di dalam pengambilan keputusan pendidikan pada suatu kesadaran akan kompleksnya pengambilan keputusan di dalam sistem pendidikan dan organisasi yang mungkin tidak dapat mengapresiasi secara utuh oleh birokrat pusat. Hal inilah yang kemudian mendorong munculnya pemikiran untuk beralih kepada konsep manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah sebagai pendekatan baru di Indonesia, yang merupakan bagian dari desentralisasi pendidikan yang tengah dikembangkan.

Efektivitas MBM sesungguhnya berelasi dengan implementasinya, efektivitas MBM dapat dilihat dari kemampuan madrasah mengelola dirinya berkaitan dengan permasalahan administrasi, keuangan dan fungsi setiap personel di dalam kerangka arah dan kebijakan-kebijakan yang telah dirumuskan oleh pemerintah. Bersama-sama dengan orang tua dan masyarakat, madrasah mampu membuat keputusan, mengatur skala prioritas disamping harus menyediakan lingkungan kerja yang lebih profesional bagi guru, dan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan serta keyakinan masyarakat tentang madrasah atau pendidikan. Kepala madrasah harus tampil sebagai koordinator dari sejumlah orang yang mewakili bergai kelompok berbeda di dalam masyarakat madrasah dan secara profesional harus terlibat dalam setiap proses perubahan di madrasah melalui penerapan prinsip pengelolaan kualitas total dengan menciptakan kompetisi dan penghargaan di dalam madrasah untuk terus meningkatkan diri. Sedangkan penghargaan akan dapat memberikan motivasi dan meningkatkan kepercayaan diri setiap personel madrasah, khususnya siswa. Jadi madrasah harus mengontrol semua sumber daya tersebut untuk hal-hal yang bermanfaat bagi peningkatan mutu khususnya. Sementara itu, kebijakan makro yang dirumuskan

oleh pemerintah atau otoritas pendidikan lainnya masih diperlukan dalam rangka menjamin tujuan-tujuan yang bersifat nasional dan akuntabilitas yang berlingkup nasional.

Manajemen Berbasis Madrasah merujuk kepada suatu sistem pengelolaan madrasah yang berorientasi pada pencapaian mutu dan efektifitas pendidikan melalui peodelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada madrasah untuk menetapkan kebijakan dan prioritas-prioritas programnya sendiri sesuai dengan kondisi dan kebutuhan setempat, namun tetap dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Dengan sistem manajemen yang berbasis madrasah, madrasah tidak lagi hanya berperan sebagai pelaksana teknis operasional kebijakan-kebijakan pusat, tapi justru memegang kendali utama dalam pengambilan berbagai keputusan strategis madrasah sepanjang selaras dengan koridor kebijaksanaan pusat.

Ringkasnya, efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah adalah Kesesuaian antara hasil yang diharapkan dengan hasil kenyataan tentang otonomi madrasah dalam pemanfaatan semua sumber daya (*resources*) sehingga madrasah mampu secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, memanfaatkan, mengendalikan dan mempertanggungjawabkannya. Secara sederhana efektivitas MBM itu berkaitan dengan terlaksanakannya tugas pokok madrasah dan tercapainya tujuan. Hal ini sejalan dengan Mulyasa (2004:82) yang mengemukakan bahwa “efektivitas itu berkaitan dengan terlaksananya semua tugas pokok, tercapainya tujuan, ketepatan waktu dan adanya partisipasi aktif dari anggota. Dengan demikian efektivitas MBM adalah bagaimana MBM berhasil melaksanakan semua tugas pokok madrasah menjalin partisipasi masyarakat, mendapatkan serta memanfaatkan sumber daya, sumber dana, dan sumber belajar untuk mewujudkan tujuan madrasah”. Efektivitas MBM adalah keberhasilan madrasah dalam memanfaatkan sumber daya dan menjalin partisipasi masyarakat dalam mewujudkan tujuan madrasah.

C. Peran Kepala Madrasah dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Madrasah

Mulyadi (2010:1) menyebutkan bahwa kepala madrasah memiliki peranan sangat besar dalam menggerakkan dan menyelaraskan semua sumberdaya pendidikan yang tersedia di madrasah. Peran aktif kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong madrasah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran melalui program-program yang direncanakan dan dilaksanakan secara bertahap, disertai dengan pengawasan yang baik dan evaluasi secara konsisten yang semua itu bertujuan untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan suatu organisasi, memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi dan memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi tentang interpretasi mengenai peristiwa para pengikutnya, pengeorganisasian pada aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, serta orang-orang di luar kelompok dan organisasi.

Berbeda dengan apa yang dikatakan Gary Yukl (1998) bahwa: “memahami kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi dalam suatu kelompok untuk mencapai tujuan orang secara bersama”. Hal tersebut memberikan penjelasan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi, memotivasi, serta menjalin kerja sama, pengorganisasian aktivitas tersebut untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Dari ini dapat dipahami bahwa kepemimpinan mencakup hubungan pemimpin dengan anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Sedangkan menurut Owens (1991), yang mengatakan bahwa *Leadership is a function of grouping, not individual. We speak of course of individual as being leaders but leadership occurs of two or more people interaction. An interacting proses one person is able to induce others to think and behave in certain desired ways that being up the second key point which in fluencing leadership involves intentionally exercising influence organization behavior of the people*

(Kepemimpinan merupakan fungsi dari kelompok bukan individual. Kita bicara individu sebagai pemimpin, tetapi kepemimpinan terjadi dari dua atau lebih dari interaksi manusia. Proses interaksi dari satu orang dapat mempengaruhi orang yang lainnya untuk berpikir dan berkelakuan dalam cara yang pasti diinginkan, hal ini menjadi poin kunci kedua yang mempengaruhi kepemimpinan, dimana melibatkan kesenjangan untuk berlatih mempengaruhi perilaku organisasi dari orang lain).

Berkenaan dengan kepemimpinan disuatu lembaga pendidikan, lebih menekankan pada pentingnya seorang pemimpin untuk meningkatkan kualitas dan efektifitas lembaganya tersebut. Serta menekankan adanya budaya sosial dalam kepemimpinan, dimana seorang pemimpin atau kepala lembaga harus melakukan interaksi baik kepada individu atau kelompok (siswa, guru, karyawan, orang tua dan masyarakat) sehingga dengan interaksi tersebut akan memberikan dampak positif bagi lembaga yang dipimpin agar lebih efektif dan efisien. Begitupun dengan kepala madrasah yang merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan lembaga dan pendidikan direalisasikan. Sehubungan dengan MBM kepala madrasah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektifitas perannya dengan begitu, MBM sebagai paradigma baru pendidikan dapat memberikan hasil yang memuaskan.

Peran kepala madrasah dalam kaitannya dengan MBM, adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala madrasah dalam penerapan MBM di lembaganya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan itu peran kepala madrasah yang efektif dalam penerapan MBM sebagaimana dikemukakan Dirjen Kelembagaan Agama Islam (2003:72) dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik lancar dan produktif.
2. Menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

3. Menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan lembaga dan pendidikan.
4. Menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru.
5. Melakukan kerja sama dengan tim manajemen, serta
6. Berusaha mewujudkan tujuan lembaga secara produktif dengan ketentuan yang telah ditetapkan

Sehubungan dengan hal yang telah disebutkan di atas, Pidarta (1988:45) mengatakan bahwa: Ada tiga macam keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang kepala lembaga antara lain:

1. Keterampilan konseptual, yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi.
2. Keterampilan manusiawi, yaitu keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi dan memimpin.
3. Keterampilan teknik yaitu, keterampilan dalam menggunakan pengetahuan metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Lebih lanjut Mulyasa (2007:126) mengemukakan bahwa untuk memiliki kemampuan, terutama kemampuan konseptual, kepala lembaga diharapkan melakukan kegiatan-kegiatan berikut:

1. Senantiasa belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari kerja para guru dan pegawai sekolah lainnya,
2. Melakukan observasi kegiatan manajemen secara terencana,
3. Membaca berbagai hal yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan,
4. Memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain,
5. Berpikir untuk masa yang akan datang, dan
6. Merumuskan ide-ide yang dapat diuji cobakan. Selain itu kepala madrasah harus dapat menerapkan gaya kepemimpinan dan manajerial yang efektif sesuai dengan situasi dan kebutuhan serta motivasi para guru dan pekerja lain.

Dari penjelasan di atas dapat dipahami bahwa menjadi seorang kepala madrasah harus memiliki kelebihan dari pada yang dikepalainya baik itu tentang membaca suatu konsep atau keadaan yang ada dilingkup lembaganya serta mampu menghasilkan hal-hal yang inovatif untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu lembaganya.

Kepala madrasah sebagai pemimpin, memiliki tanggung jawab penuh pada lembaga pendidikannya, harus mampu memainkan peranannya sebagai seorang pemimpin dalam rangka terlaksananya pendidikan. Secara khusus kepemimpinan disuatu madrasah sebagaimana dikemukakan Mulyadi (2010:4) mempunyai penekanan pada pola kepemimpinan untuk meningkatkan aktivitas dan kualitas lembaganya. Berdasarkan kutipan tersebut menekankan adanya dimensi sosial budaya dalam kepemimpinan, dimana dalam kepemimpinan berlangsung interaksi individu atau kelompok (siswa, guru, staf, orang tua dan masyarakat). Hal ini sesuai firman Allah dalam Al-Qur'an Surat Al Baqarah ayat 30 sebagai berikut:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِيْهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّيْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

Artinya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.

Selain itu seorang kepala madrasah dituntut mampu menyelenggarakan pendidikan di lembaganya, ia juga harus mampu mengembangkan lembaganya agar lebih maju dari pada sebelumnya bukan malah sebaliknya. Dalam hal tersebut kepala madrasah harus mampu

berperan sebagai seorang: educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator serta motivator.

Paparan tersebut sesuai dengan pendapat Imron Arifin, dalam Indar Yudikawati (2013), yang mengatakan bahwa kepala madrasah mempunyai peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan MBM di madrasah dengan menjadi seorang: educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator (EMASLIM). Kepala madrasah bertanggung jawab dalam pembinaan serta membantu guru yang mengalami kesulitan dalam pelaksanaan program MBM. Kemampuan dalam menggerakkan guru dalam mencapai tujuan-tujuan MBM merupakan faktor penentu dalam keberhasilan pelaksanaan MBM.

Selanjutnya akan dibahas tentang peran seorang kepala madrasah dalam menentukan keberhasilan penerapan MBM di lembaganya, yaitu:

a. Kepala Madrasah Sebagai Educator

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 0296/U/1996 merupakan sebuah landasan bahwa kepala madrasah sebagai educator harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing tenaga non guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan Iptek dan memberi contoh mengajar. Untuk kepentingan tersebut, kepala madrasah harus melakukan berbagai upaya dalam meningkatkan perannya sebagai pendidik. Diantara upaya-upaya yang perlu dilakukan yaitu: mengadakan pembinaan-pembinaan terhadap tenaga pendidik, baik pembinaan mental, pembinaan moral, pembinaan fisik maupun pembinaan artistik. Pembinaan mental merupakan suatu hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Untuk itu kepala madrasah harus menciptakan iklim yang kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik secara professional dan proporsional. Dalam hal ini dia harus berusaha melengkapi sarana, prasarana dan sumber belajar agar dapat memberi kemudahan kepada para guru dalam melaksanakan tugas utamanya serta memberikan kemudahan belajar bagi peserta didik. Sedangkan pembinaan

moral merupakan pembinaan terhadap hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik dan buruk mengenai sikap atau perbuatan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban masing-masing tenaga kependidikan. Dia harus berusaha memberikan nasehat kepada guru dan kepada tenaga madrasah secara umum. Dalam pembinaan fisik kepala madrasah harus mampu memberikan dorongan agar seluruh tenaga kependidikan berperan aktif dan kreatif dalam berbagai olah raga atau kegiatan fisik yang lain. Adapun hal yang berkait dengan pembinaan artistik, kepala madrasah harus memberikan kepekaan terhadap seni dan keindahan. Dalam hal ini dia harus melakukan perencanaan program pengayaan dari pembelajaran yang telah dilaksanakan. Selain upaya di atas, kepala madrasah sebagai pendidik harus memberikan kesempatan pada guru, tenaga non guru dan peserta didik untuk ikut serta dalam kegiatan peningkatan sumber daya manusia. Hal ini berguna untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, utamanya yang berkaitan dengan proses belajar mengajar. Guru dan tenaga non guru dalam meningkatkan sumber daya manusia (SDM) dengan mengadakan penantaran-penantaran, work shop, seminar, loka karya, MGMP, KKG dan lainnya. Dengan penjabaran di atas dapatlah dipahami bahwa seorang kepala madrasah harus memiliki dinamika yang tinggi, komitmen pada masa depan, memiliki kepekaan terhadap pengembangan masyarakat serta ilmu pengetahuan dan teknologi serta dengan disertai sikap istiqamah.¹¹ Dalam Al-Qur'an disebutkan dalam Surat AL Syarah ayat 7-8, yaitu:

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ۖ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ ۝ ٨

Artinya: Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.

Sedangkan untuk peserta didik dalam meningkatkan pengetahuannya adalah dengan cara mengikuti kegiatan ekstra kurikuler, partisipasi dalam berbagai perlombaan kesenian, olah raga, perlombaan mata pelajaran dan lainnya.

b. Kepala Madrasah Sebagai Manager

Banyak diantara pakar-pakar manajemen yang mengemukakan pendapat mereka tentang pengertian manajemen. Pendapat yang mereka kemukakan terjadi suatu perbedaan dan juga ada kesamaannya. Akan tetapi justru perbedaan itu saling memperluas dan menambah wawasan tentang arti manajemen. Begitu juga dengan Terry dalam Syafaruddin (2005:41) yang memberikan pengertian, bahwa: *“management is performance of conceiving and achieving desired results by means of group efforts consisting of utilizing human talent and resources”*. Dari pendapat ini dipahami bahwa manajemen adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan dari usaha manusia dan sumber daya lainnya. Sejalan dengan pendapat sebelumnya Mondy dan Premeaux dalam Syafaruddin (2005:42) mengatakan bahwa *“management is the process of getting done trough the efforts of other people.”* Dari sini dapat dipahami bahwa proses manajemen dilakukan para manajer dalam suatu organisasi dengan cara dan aktifitas tertentu, mereka mempengaruhi para personel atau anggota organisasi, pegawai, karyawan atau buruh agar mereka bekerja sesuai prosedur, pembagian kerja, dan tanggung jawab yang diawasi untuk mencapai tujuan bersama. Kepala madrasah dalam melakukan perannya sebagai manager, harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untukmeningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah dengan melakukan kegiatan koordinasi, yaitu dengan menyelaraskan dan menghubungkan orang-orang atau pekerjaan serta organisasi yang satu denganyang lain, sehingga semuanya berjalan dengan maskimal dan harmonis. Dengan tahapan koordinasi seperti ini pembagian kerja akan lebih jelas sehingga bawahanakan lebih memahami apa yang harus dikerjakan serta tidak akan menimbulkan rasa keragu-raguan dalam melaksanakan pekerjaannya (Mulyadi, 2010:53). Hal ini sesuai dengan

apa yang tercantum dalam Al-Qur'an Surat Al Maidah ayat 2 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تُحِلُّوا شَعِيرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ
وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا ءَامِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّن رَّبِّهِمْ
وَرِضْوَانًا وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ أَن
صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَن تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ
وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu melanggar syi'ar-syi'ar Allah, dan jangan melanggar kehormatan bulan-bulan haram, jangan (mengganggu) binatang-binatang had-ya, dan binatang-binatang qalaa-id, dan jangan (pula) mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitullah sedang mereka mencari kurnia dan keridhaan dari Tuhannya dan apabila kamu telah menyelesaikan ibadah haji, maka bolehlah berburu. Dan janganlah sekali-kali kebencian(mu) kepada sesuatu kaum karena mereka menghalang-halangi kamu dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat aniaya (kepada mereka). Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya. Upaya kepala madrasah dalam memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama di madrasah dengan pihak lain yang terkait, sangat penting karena sebagai manajer dia harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumberdaya madrasah dalam mewujudkan visi dan misinya untuk mencapai tujuan. Begitu juga harus mampu menghadapi berbagai persoalan di madrasah, berpikir secara analitik dan konseptual dan harus senantiasa berusaha untuk menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya,

serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua. Sebagai manager, kepala madrasah dalam memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan dalam meningkatkan profesinya, harus bersikap demokratis, dia tidak berpihak sebelah dalam memberikan kesempatan kepada bawahannya dalam berbagai macam kegiatan sesuai dengan bidangnya masing-masing. Dalam memberikan dorongan terhadap keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, kepala madrasah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di madrasah. Dalam hal ini kepala madrasah bisa berpedoman pada azas tujuan, azas keunggulan, azas mufakat, azas kesatuan, azas prestasi nilai, azas keakraban dan azas integritas atau kekuasaan dan bertanggung jawab.¹⁷Selain kemampuan tersebut, kepala madrasah sebagai seorang manager harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dalam menyusun program madrasah, organisasi personalia, pemberdayaan tenaga kependidikan dan pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal. Perwujudan dari kemampuan menyusun program madrasah, yaitu dalam bentuk pengembangan program jangka panjang (lebih dari lima tahun), pengembangan jangka menengah (tiga sampai lima tahun) dan program jangka pendek yang dituangkan dalam waktu satu tahun (program tahunan). Sedangkan penyusunan organisasi personalia madrasah harus diwujudkan dalam pengembangan susunan personalia pendukung meliputi pengelola laboratorium, perpustakaan dan pusat sumber belajar, serta penyusunan kepanitiaan untuk kegiatan temporer meliputi panitia penerimaan siswa baru, panitia ujian dan panitia peringatan hari-hari besar agama maupun negara. Adapun perwujudan kemampuan pemberdayaan kependidikan diwujudkan dalam memberi arahan secara dinamis, pengkoordinasian tenaga kependidikan dalam pelaksanaan tugas, pemberian hadiah bagi mereka yang berprestasi dan pemberian hukuman bagi yang kurang berdisiplin dalam melaksanakan tugas. Begitu juga kemampuan dalam mendayagunakan sumber daya madrasah diwujudkan dalam pendayagunaan serta perawatan sarana dan prasarana madrasah, begitu juga pencatatan berbagai kinerja

tenaga kependidikan dan pengembangan program peningkatan profesionalisme. Dengan demikian kepala madrasah dalam melaksanakan tugas, fungsi serta perannya sebagai seorang manager, benar-benar mampu merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan seluruh sumber daya madrasah dalam rangka mencapai tujuan.

c. Kepala Madrasah Sebagai Administrator

Suatu lembaga pendidikan dalam menyelenggarakan organisasinya tentu banyak sekali aktivitas yang dilakukan, aktivitas tersebut menyangkut segenap kegiatan pengaturan untuk menjalin kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan. Aktivitas tersebut meliputi pembagian pekerjaan, mengatur orang-orang yang akan mengerjakan, memimpin dan mengendalikan orang-orang, memerintah, meminta pertanggung jawaban, mendayagunakan fasilitas, mencari, menempatkan, dan mempekerjakan serta memberhentikan pegawai, mengatur keuangan, perlengkapan dan surat menyurat agar semua kegiatan dapat berjalan harmonis, efisien dan efektif. Uraian tersebut secara tidak langsung terangkum dalam aktivitas-aktivitas seorang administrator. Keterkaitan dengan hal tersebut, seorang pemimpin atau kepala madrasah sebagaimana dikemukakan Mulyadi (2010:53) harus bekerja secara optimal dan berkomitmen serta adil dalam mengambil suatu keputusan terhadap proses dan hasil kerja yang bermutu atau sebaik mungkin serta selaras dengan ajaran ihsan. Hal ini dijelaskan dalam Al-Qur'an Surat An Nahal ayat 9 yang berbunyi:

وَعَلَى اللَّهِ قَصْدُ السَّبِيلِ وَمِنْهَا جَائِرٌ وَلَوْ شَاءَ لَهَدَّيْكُمْ أَجْمَعِينَ ﴿٩﴾

Artinya : Dan hak bagi Allah (menerangkan) jalan yang lurus, dan di antara jalan-jalan ada yang bengkok. Dan jikalau Dia menghendaki, tentulah Dia memimpin kamu semuanya (kepada jalan yang benar).

Kepala madrasah sebagai administrator sebagaimana dikemukakan Purwanto (2002:106) bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di madrasah. Oleh karena itu, untuk dapat

melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala madrasah hendaknya memahami, menguasai, dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai administrator pendidikan.

Selain itu terkait dengan peran ini, Mulyasa (2004:107) menjelaskan bahwa kepala madrasah juga harus mampu mengaplikasikan dalam pengelolaan administrasi yang bersifat seperti: pencatatan, penyusunan dan dokumentasi seluruh program madrasah. Dan secara spesifik, kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk mengelola suatu kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi personalia, administrasi sarana dan prasarana, administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.

d. Kepala Madrasah Sebagai Supervisor

Pada hakekatnya inti program supervisi adalah untuk memperbaiki hal belajar dan mengajar. Program itu dapat berhasil bila supervisor memiliki keterampilan dan cara kerja yang efisien dalam kerja sama dengan seluruh tenaga kependidikan. Untuk memperjelas tentang supervisi, Good Carter dalam Suhertian (1981:18) memberi pengertian bahwa: Supervisi adalah usaha dari petugas madrasah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lainnya, dalam memperbaiki pengajaran, termasuk dengan menstimulir, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru serta merevisi tujuan pendidikan, bahan-bahan pengajaran dan metode mengajar serta evaluasi pengajaran.

Sedangkan Sergiovani dan Starrat dalam Mulyasa (2004:111) menyatakan bahwa: *Supervision is a process designed to help teacher and supervisor learn more about their practice; to better able to use their knowledge and skills to better serve parent and schools; and to make the school a more effective learning community.* Maksudnya supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di madrasah agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuan untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua, peserta didik dan madrasah, serta berupaya menjadikan madrasah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif.

Begitu juga dengan Purwanto (2002:76) yang mengatakan bahwa: “supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai madrasah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif”. Oleh sebab itu kepala madrasah harus mempunyai keterampilan hubungan manusiawi untuk menempatkan diri dalam suatu pekerjaan atau keterampilan menjalin komunikasi. Dengan hal tersebut akan terjadi interaksi dengan sikap saling memahami, menghargai dan menghormati sehingga akan menjadi suatu organisasi yang dinamis. Dalam hal ini Allah menjelaskan dalam Al-Qur’an Surat Al Imron ayat 159 yang berbunyi:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ
إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya :Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.

Beberapa definisi di atas menggambarkan begitu banyak dan besarnya tanggung jawab kepala madrasah sebagai supervisor. Oleh sebab itu sebagaimana dikatakan Rifa’i dalam Purwanto (2002:117) bahwa: dalam menjalankan supervisi, kepala madrasah sebaiknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Supervisi hendaknya bersifat konstruktif dan kreatif, yaitu pada yang dibimbing dan diawasi harus dapat menimbulkan dorongan untuk bekerja.

2. Supervisi harus didasarkan atas keadaan dan kenyataan yang sebenarnya.
3. Supervisi harus sederhana dan informal dalam pelaksanaannya.
4. Supervisi harus dapat memberikan perasaan aman pada guru-guru dan pegawai-pegawai madrasah yang di supervisi.
5. Supervisi harus didasarkan atas hubungan profesional, bukan atas dasar hubungan pribadi.
6. Supervisi harus selalu memperhitungkan kesanggupan, sikap dan mungkin prasangka guru-guru dan pegawai madrasah.
7. Supervisi tidak bersifat mendesak atau otoriter karena dapat menimbulkan perasaan gelisah atau bahkan antipati dari guru-guru.
8. Supervisi tidak boleh didasarkan atas kekuasaan pangkat, kedudukan atau kekuasaan pribadi.
9. Supervisi tidak boleh bersifat mencari-cari kesalahan dan kekurangan.

Dari uraian di atas dapat dijelaskan bahwa kepala madrasah sebagai supervisor harus berperan untuk memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan, penilaian pada masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan serta pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Kepala madrasah dalam melaksanakan supervisi yang efektif, dapat melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual dan simulasi pembelajaran.²⁹ Dalam diskusi kelompok ini kepala madrasah bisa melibatkan para guru dan tenaga kependidikan lainnya untuk memecahkan berbagai masalah di madrasah dalam rangka mencapai suatu keputusan. Kunjungan kelas yang dilakukan kepala madrasah merupakan salah satu teknik untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung. Pembicaraan individual merupakan teknik bimbingan dan konseling kepada tenaga kependidikan. Sedangkan simulasi pembelajaran merupakan suatu teknik supervisi berbentuk demonstrasi pembelajaran yang dilakukan oleh kepala madrasah agar guru dapat menganalisa penampilannya sebagai introspeksi diri. Untuk

mengetahui keberhasilan kepala madrasah sebagai seorang supervisor, menurut Mulyasa (2004:115) bahwa: ”diantaranya dapat dilihat dari peningkatan kesadaran tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerjanya dan peningkatan keterampilan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya”.

e. Kepala Madrasah Sebagai Leader

Pemimpin atau leader mempunyai bermacam-macam pengertian, hal ini disebabkan tinjauan para pakar dari berbagai aspek, baik secara politik, sosial maupun lainnya. Menurut John Gage Alle dalam Kartono (2005:39) mengatakan bahwa: *“leader a guide; a conductor; a commander”*. Intinya pemimpin itu ialah pemandu, penunjuk, penuntun, komandan.

Sedangkan menurut Kartono (2005:38) sendiri memberikan kesimpulan bahwa: Pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus dengan atau tanpa pengangkatan yang resmi, dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama dan mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu.

Beberapa definisi di atas menunjukkan bahwa tugas dan tanggung jawab kepala madrasah (pemimpin) sangatlah berat. Untuk itu pemimpin selaku pemegang kekuasaan harus mempunyai kewibawaan dan kemampuan lebih dari yang dipimpinnya. Sebagaimana James A. Lee dalam Kartono (2005:36) mengatakan bahwa: pemimpin harus memiliki beberapa kelebihan, yaitu:

1. Kapasitas: kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan dalam berbicara atau verbalfacility, keahlian, kemampuan menilai.
2. Prestasi atau achievement: gelar kesarjanaan, ilmu pengetahuan, perolehan dalam olah raga dan lain-lain.
3. Tanggung jawab: mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif dan punya hasrat untuk unggul.
4. Partisipasi: aktif, memiliki sosiabilitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif atau suka bekerja sama, mudah menyesuaikan diri, punya rasa humor.
5. Status: meliputi kedudukan sosial-ekonomi yang cukup tinggi, populer, tenar.

Dari beberapa keterangan di atas, dalam hal ini kepala madrasah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman serta pengetahuan profesional, begitu juga dengan pengetahuan administrasi dan pengawasan. Sehingga dalam melaksanakan tugasnya ia akan bekerja sungguh-sungguh dan teliti, tidak separuh hati atau setengah-setengah, tertib dan sesuai antara satu dengan yang lain. Hal ini telah diisyaratkan oleh Allah dalam Al-Qur'an Surat Sajadah ayat 7 yang berbunyi:

الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلْقَهُ وَبَدَأَ خَلْقَ الْإِنْسَانِ مِنْ طِينٍ ۝ ٧

Artinya : Yang membuat segala sesuatu yang Dia ciptakan sebaik-baiknya dan Yang memulai penciptaan manusia dari tanah.

f. Kepala Madrasah Sebagai Inovator

Inovasi pada lembaga pendidikan madrasah sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan kualitasnya. Suatu lembaga pendidikan madrasah akan terlaksana dengan baik dan maju, bila kepala madrasah selaku inovator mampu mencari, menentukan dan melaksanakan berbagai pembaharuan di madrasah. Dia juga harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungannya serta mampu mengembangkan model-model palajaran yang inovatif. Dengan demikian adanya (gagasan baru) dari kepala madrasahselaku inovator, akan meningkatkan kualitas pendidikannya di madrasah. Hal tersebut di atas akan tercermin dari cara-cara kepala madrasah dalam melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integrative, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, adaptable dan fleksibel.

Konstruktif, bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berusaha mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang diembankan kepada masing-masing tenaga kependidikan.

Maskud dari kreatif, bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dilakukan agar para tenaga kependidikan dapat memahami apa yang disampaikan oleh kepala madrasah sebagai pimpinan, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi madrasah.

Delegatif, bahwa dalam meningkatkan profesionalisme dari tenaga kependidikan di madrasah kepala madrasah harus mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing. Integritas dimaksudkan, dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah kepala madrasah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan madrasah secara efektif, efisien dan produktif. Dan ia juga harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan obyektif.

Pragmatis dimaksudkan, bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah kepala madrasah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan serta kemampuan yang dimiliki madrasah. Di samping itu, kepala madrasah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik. Dan dalam menghadapi situasi baru ia harus mampu beradaptasi dan fleksibel, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga pendidik dan kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.

g. Kepala Madrasah Sebagai Motivator

Motivasi merupakan kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang memberi daya, memberi arah dan memelihara tingkah laku. Motivasi merupakan suatu proses psikologi yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi dalam diri seseorang. Pemberian motivasi dikatakan penting menurut Maksum (1999:134) karena bahwa: "pemimpin atau manajer itu tidak sama dengan karyawan. Seorang

pemimpin atau tidak dapat melakukan pekerjaan sendirian, karena keberhasilannya amat ditentukan oleh hasil kerja yang dilakukan orang lain”. Kepala madrasah selaku pimpinan di lembaga pendidikannya tidak dapat melaksanakan tugasnya sendirian, melainkan tergantung pada jerih payah para tenaga pendidik dan kependidikan, karena itu ia perlu memberikan motivasi kepada mereka agar mampu dan mau melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku. Sebagai motivator kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Mulyasa (2004:120) mengataka bahwa:“motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar”. Lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu kepala madrasah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugas secara optimal. Pengaturan lingkungan fisik tersebut antara lain mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, serta mengatur lingkungan madrasah yang nyaman.

Dalam pengaturan suasana kerja, kepala madrasah selaku motivator harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan yang aman. Di sisi lain, ia harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien serta dapat meningkatkan produktifitas madrasah. Berkenaan dengan hal tersebut Mulyasa (2004:120) menyatakan secara lebih ringkas bahwa Kepala madrasah dalam membina disiplin para tenaga kependidikan dengan menggunakan strategi sebagai berikut:

- a) Membantu para tenaga kependidikan dalam mengembangkan pola perilakunya.

- b) Membantu para tenaga pendidik dan kependidikan untuk meningkatkan standar perilakunya.
- c) Melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama.

Untuk menerapkan hal tersebut, kepala madrasah harus mengetahui dan mempertimbangkan berbagai situasi, dan perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku bawahan yang menyimpang atau yang tidak disiplin. Dalam hal tersebut bisa menerapkan motto Ki Hajar Dewantoro, yaitu: *“ing ngarso sung tulodho, ing madyo mangun karso, tutwuri handayani.”* Maksudnya di depan menjadi teladan, di tengah membina kemauan, di belakang memberikan motivasi atau menjadi pendorong. Lebih lanjutnya, berkenaan dengan prinsip yang dapat diterapkan kepala madrasah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesionalismenya. Mulyasa (2004:121) mengatakan prinsip tersebut adalah:

1. Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan.
2. Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan di informasikan kepada para tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja. Para tenaga kependidikan juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tersebut.
3. Para tenaga kependidikan harus selalu diberi tahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
4. Pemberian hadiah lebih baik dari pada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
5. Usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala madrasah memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.

Selain itu kepala madrasah selaku motivator harus menyediakan berbagai sumber belajar. Dalam hal ini ia harus perlu mengembangkan pusat sumber belajar tersebut untuk memperkaya kegiatan pembelajaran. Di antaranya

dengan penyediaan media audio visual seperti: pesawat televisi, video compact disk, internet dan lain-lain. Sehingga dengan adanya kelengkapan media, proses belajar mengajar semakin bertambah semangat dan lebih efektif dan efisien.

Secara teoritis, kepala madrasah dalam menyelenggarakan program madrasah haruslah didahului dengan menyusun rencana dengan baik yang penerapannya dilakukan secara efektif dan konsisten baik itu dalam proses kegiatan yang bersifat formal (PBM), ataupun dalam kegiatan lainnya yang masih ada kaitannya dalam proses pendidikan di lembaga pendidikan tersebut. Berjalan tidaknya program pendidikan di suatu lembaga tergantung kepada apa rancangan dan pelaksanaan dari fungsi-fungsi elemen organisasi tersebut dalam pengelolaan informasi, partisipasi, dan tugas pokok organisasi, seperti perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan.

D. Penelitian Relevan

Beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini adalah :

1. Husni Sabil (2014:1) menyimpulkan bahwa implementasi MBS di SMPN 11 Kota Jambi memiliki kadar yang masih rendah yaitu: 1) keterbukaan manajemen; 2) kewenangan dan kemandirian; 3) fleksibilitas; 4) pengelolaan; 4) kekuasaan dan informasi; 5) kewenangan mengelola keuangan. Sebaliknya yang tergolong tinggi adalah: 1) kewenangan mengembangkan tujuan pembelajaran; 2) output yang diharapkan dari proses pembelajaran; 3) kewenangan mengembangkan kurikulum muatan lokal; dan 4) penyelenggaraan proses belajar mengajar dan hasil penelitian.
2. Sunanto (2015:51) yang menyimpulkan bahwa Manajemen Berbasis Madrasah merupakan suatu konsep pengelolaan yang menawarkan otonomi kepala madrasah untuk mengambil keputusan dalam upaya melibatkan seluruh komponen madrasah secara efektif dan efisien untuk meningkatkan mutu pendidikan. Dalam kaitan memenuhi harapan ini

maka yang *pertama*. perencanaan program diarahkan pada visi, misi dan tujuan madrasah. Program kerja disusun oleh tiap komponen madrasah dengan merevisi program kerja tahun yang lalu dan diverifikasi oleh kepala madrasah. Substansinya mengarah pada upaya peningkatan mutu pendidikan namun mencantumkan target hasil secara detail. *Kedua*, pelaksanaan program dikelola oleh tiap komponen madrasah, dengan menyiapkan petunjuk pelaksanaan tertulis seperti: dokumen KTSP, struktur organisasi, pembagian tugas dan tenaga kependidikan, peraturan akademik, dan tata tertib madrasah. *Ketiga*, evaluasi program lebih terfokus pada program akademik dari pada efektivitas dan efisiensi pembelajaran dan kinerja guru, melaksanakan evaluasi diri madrasah dan akreditasi madrasah. Hasil evaluasi pelaksanaan program dibuat laporan yang terdiri dari laporan teknis dan keuangan kepada pemerintah daerah.

3. Volansky dan Friedman (2003:11) menyimpulkan bahwa elemen lain yang dapat menumbuhkan semangat baru dalam mengatasi ketegangan dan kesulitan dalam menyediakan layanan pendidikan disekolah adalah dengan menerapkan sistem manajemen.
4. Yusuf dan Sihono (2012:142) menyimpulkan bahwa MBS adalah bentuk kewenangan dalam pengambilan keputusan formal dalam perencanaan bidang fungsional utama sekolah seperti perencanaan anggaran, personil dan program. Pengambilan keputusan di bidang ini didelegasikan dan sering didistribusikan kepada dewan, komite maupun tim yang terdiri dari kepala madrasah, guru, orang tua, siswa maupun warga masyarakat yang dilibatkan secara langsung dalam pengambilan keputusan di sekolah.
5. Syahrir Ramadhan Masneno (2010) dalam penelitiannya membahas tentang peran kepala madrasah dalam mengembangkan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di MAN Malang 1, serta faktor pendukung dan penghambat pengembangan MBM di MAN Malang I. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Dengan alasan, bahwa penelitian ini dimaksudkan untuk mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi sekarang. Adapun hasil temuan dari

penelitian ini adalah: 1) Proses penyusunan perencanaan program dalam mengembangkan MBM didasarkan pada azas musyawarah serta komunikasi dari berbagai unsur yang terlibat. 2) Pengorganisasian yang dilakukan kepala madrasah MAN Malang I dalam mengembangkan MBM telah mencapai hasil yang maksimal. Peran kepala madrasah yang fisioner dalam mengkoordinir program pengembangan MBM, menjadikan potensi Madrasah Aliyah Negeri Malang I begitu besar untuk berkiprah baik tingkat regional ataupun internasional. 3) Peran kepala madrasah dalam pelaksanaan program pengembangan MBM berjalan dengan baik, karena proses pelaksanaannya ditekankan pada delapan komponen; a) Input, Proses dan Output, b) SDM guru, c) Sarana Prasarana, d) Kurikulum, e) kesejahteraan guru, f) Kedisiplinan, g) Kerja sama, baik itu dalam unit ataupun dengan jajaran birokrasi terkait, h) Penguasaan teknik informatika. 4) Peran kepala madrasah dalam pengawasan dan pembimbingan pengembangan program MBM berjalan dengan baik, berdasarkan pada tiga teknik pengawasan yang dilakukan yaitu ; a) Teknik pengawasan Internal, b) Teknik pengawasan eksternal, dan c). Tidak lanjut. 5) Masalah pendanaan menjadi faktor penghambat utama yang dihadapi MAN Malang I dalam mengembangkan MBM, serta juga lokasi pendidikan yang banyak disekitar madrasah, semua ini merupakan tantangan karena SMA dan SMK menawarkan life skill, sedangkan madrasah menawarkan agama dan moral. Peluangnya ternyata masyarakat masih menginginkan moral, semua ini banyak dipengaruhi oleh keberhasilan lembaga tersebut dalam mengembangkan MBM dengan ditandai banyaknya idea atau program baru yang dimunculkan.

6. Ahmad Azhar (2007) dalam penelitiannya berusaha memahami keberadaan kepala madrasah dalam perubahan dan pembaharuan pendidikan, serta kondisi warga madrasah dalam memahami pentingnya peningkatan mutu pendidikan. Fokus penelitian ini ditekankan pada sejauh mana kepemimpinan seorang kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Oleh sebab itu permasalahannya difokuskan sebagai berikut

ini: (1) Bagaimana pola kepemimpinan kepala madrasah Aliyah Negeri Malang II Batu dalam meningkatkan mutu pendidikan, (2) Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat upaya peningkatan mutu pendidikan di MAN Malang II Batu. Penelitian ini dilakukan dengan cara menggunakan pendekatan kualitatif berdasarkan rancangan studi kasus. Dari hasil kajian data yang diperoleh pola kepemimpinan kepala madrasah sangat berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan, karena pembaharuan telah dilaksanakan secara efektif dan berlangsung untuk memperoleh hasil maksimal. Dengan paradigma semacam ini maka MAN Malang II Batu akan mampu mempersiapkan output-nya bukan hanya memiliki keterampilan tetapi juga moral yang baik.

7. Muhammad Asrori Ardiansyah (2009) dalam penelitiannya mengkaji tentang kepemimpinan kepala madrasah dan strategi yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN Malang I dan SDI Surya Buana Malang, yang meliputi aspek kurikulum dan pembelajaran, kesiswaan, ketenagaan, dan sarana dan prasarana. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kedua kepala madrasah menjadikan visi madrasah sebagai alat untuk mengarahkan haluan dan tujuan madrasah. Keduanya juga sepakat untuk menjadikan misi madrasah sebagai penjabaran dari visi madrasah yang diharapkan dapat mendorong perilaku dan budaya yang unggul. Kedua kepala madrasah juga sama-sama menerapkan kurikulum KTSP dan mendorong upaya-upaya kreatif para guru dan siswa dalam proses pembelajaran dengan mengelaborasi sumber-sumber belajar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi multikasus, dengan harapan keutuhan fenomena yang terjadi di kedua lembaga pendidikan tersebut dapat dipertahankan.
8. Sulaiman dkk (2015:33) dalam penelitiannya terkait implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD Negeri 10 Banda Aceh. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepala sekolah melakukan diskusi untuk pengambilan kebijakan yang akan diterapkan oleh sekolah, kepala sekolah melakukan evaluasi dengan memeriksa perangkat pembelajaran,

kehadiran guru, prestasi belajar siswa dan keaktifan pada UKG yang dilakukan di gugus. Kelulusan siswa setiap tahunnya mencapai 100% lulus. Ini membuktikan prestasi sekolah yang diperoleh melalui keberhasilan siswa, guru-guru memanfaatkan waktu dengan sebaik-baiknya pada peroses belajar mengajar, guru menggunakan berbagai media pembelajaran. Siswa memiliki peningkatan pada hasil belajar dan dengan demikian terlihat peningkatan profesionalisme guru melalui implementasi manajemen berbasis sekolah.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan dengan para guru sebagai subjek penelitiannya. Pemilihan tempat ini didasarkan atas pertimbangan kemudahan dalam memperoleh data, peneliti lebih memfokuskan pada masalah yang akan diteliti karena lokasi penelitian dekat dengan peneliti dan sesuai dengan kemampuan, baik waktu dan juga keterbatasan dana. Pelaksanaan penelitian ini direncanakan mulai bulan Desember 2018 hingga Mei 2019.

B. Jenis dan Metode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan penelitian kualitatif deskriptif, hal itu didasarkan pada maksud untuk mendeskripsikan perilaku informan yaitu Kepala madrasah, Wakil kepala madrasah dan guru sesuai situasi sosial yang ada. Dalam konteks ini peneliti berusaha memahami Komitmen kerja guru dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Madrasah di MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan.

C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini diarahkan pada pencarian data dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah maupun guru. Pencarian data dimulai dari unsur kepala madrasah sebagai informan kunci (*key informant*) dengan menggunakan *snow –ball sampling* (bola salju). Pencapaian data akan dihentikan manakala tidak ada lagi variasi data yang muncul atau ke permukaan atau mengalami kejenuhan (*naturation*). Jadi jumlah informan penelitian ini tidak ditentukan secara pasti tergantung pada tingkat keperluan data yang diperlukan.

D. Sumber Data Penelitian

Dalam kegiatan penelitian ini yang menjadi sumber informasi adalah para subjek yang terlibat dalam penelitian ini. Sumber data penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder.

1. Sumber data primer, yaitu data pokok penelitian berupa hasil penelitian dilapangan dalam bentuk tertulis maupun secara lisan yang bersumber dari subjek penelitian ini. Adapun yang menjadi sumber data primer ini adalah kepala madrasah sesuai situasi sosial yang ada.
2. Sumber data skunder, yaitu data pelengkap yang diperoleh dari hasil pengamatan peneliti sendiri dilapangan yang dibutuhkan dalam penelitian ini selain kepala madrasah yakni wakil kepala madrasah, guru serta dokumen pendukung lainnya.

E. Teknik Pengumpulan Data Penelitian

Dalam metode penelitian kualitatif, peneliti merupakan instrumen utama (*key instrument*) dengan berpegang pada dua pertanyaan pokok penelitian ini: (1) Bagaimana cara Kepala madrasah dalam meningkatkan efektivitas manajemen berbasis madrasah di MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan?, (2) Bagaimana Langkah-langkah Kepala madrasah dalam mengawasi pelaksanaan komitmen kerja guru di MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan?, (3) Bagaimana Upaya Kepala madrasah memberi bantuan, bimbingan dan pengarahan untuk memecahkan masalah yang ditimbulkan akibat komitmen kerja guru di MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan?, (4) Bagaimana Langkah-langkah Kepala madrasah dalam melaksanakan efektivitas manajemen berbasis sekolah di MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan?, dan (5) Bagaimana Upaya Kepala madrasah mengatasi hambatan dalam mengefektivkan implementasi manajemen berbasis madrasah Yang Ditimbulkan Karena Komitmen Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan?. Dengan demikian, kelima pertanyaan penelitian ini menjadi fokus dalam pengumpulan data lapangan. Pengumpulan data selanjutnya bergerak dari fokus yang tercermin dalam kedua pertanyaan penelitian itu.

Sementara itu hakikat peneliti sebagai instrumen kunci diaplikasikan dalam penggunaan teknik pengumpulan data kualitatif yang terdiri dari wawancara, observasi dan studi dokumen. Wawancara baik yang terstruktur maupun yang tidak terstruktur terhadap para informan. Proses wawancara dilakukan dalam lima tahapan: (1) menentukan informan yang akan diwawancarai, (2) mempersiapkan kegiatan wawancara-sifat pertanyaan, alat bantu, menyesuaikan waktu dan tempat, membuat janji, (3) langkah awal, menentukan fokus permasalahan, membuat pertanyaan-pertanyaan pembuka (bersifat terbuka dan terstruktur), dan mempersiapkan catatan sementara, (4) pelaksanaan melakukan wawancara sesuai dengan persiapan yang dikerjakan, dan (5) menutup pertemuan. Dalam kesempatan ini peneliti akan melakukan wawancara dengan beberapa informan yang terlibat dalam kegiatan pembinaan komitmen kerja guru dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Madrasah di MTs Negeri Asahan Kabupaten Asahan.

Observasi dilakukan dengan pengamatan langsung dalam situs penelitian, dimulai dengan rentang pengamatan yang bersifat umum atau luas, kemudian terfokus pada permasalahan dan penyebab baik situs utama yakni informan atau ruang, peralatan yang terlibat secara langsung dalam penelitian. Studi dokumentasi yang dikaji dalam penelitian ini adalah suatu tulisan atau catatan yang berupa laporan, arsip, atau catatan lain, tidak dipersiapkan secara khusus untuk merespon permintaan peneliti. Dokumen yang tergolong sumber informasi dalam penelitian ini antara lain menyangkut peraturan-peraturan, kelengkapan sekolah atau hal-hal lainnya yang dianggap mendukung penelitian ini. Data yang berasal dari studi dokumentasi ini untuk selanjutnya dikelompokkan pada temuan umum maupun khusus dalam penelitian ini.

Penggunaan ketiga teknik pengumpulan data di atas didukung dengan menggunakan alat bantu berupa *audio record*, dan kamera foto. Akan tetapi tidak ada penggunaan secara khusus, satu dan lainnya saling melengkapi.

F. Teknik Mengolah dan Menganalisis Data Penelitian

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

1. Analisis pada Tingkat Awal

Tahap awal analisis data dimulai sejak pengembangan desain penelitian kualitatif. Pengembangan desain pada dasarnya untuk mempersiapkan reduksi data, semua langkah pada fase ini merupakan rancangan untuk mereduksi data, memilih kerangka konseptual, membuat pertanyaan-pertanyaan penelitian, memilih dan menentukan informan, penentuan kasus, dan instrumentasi. Kegiatan di atas berfungsi untuk mengarahkan dan memfokuskan ruang lingkup penelitian. Pada tahap ini analisis dilakukan untuk memilih dan memperjelas variabel-variabel, hubungan-hubungan, serta memperhatikan pemilihan kasus-kasus lain. Upaya ini disebut dengan kerja kreatif peneliti kualitatif. Oleh karena itu, desain kualitatif senantiasa dapat diperbaiki.

Dalam proses penelitian ini dimulai dengan merumuskan latar belakang masalah, menegaskan fokus, pertanyaan penelitian, tujuan serta manfaat penelitian, sampai kepada penulisan acuan teoretis dan metodologi penelitian. Untuk itu, data awal sudah mulai dikumpulkan dari studi pendahuluan dengan berkunjung dan mengamati berbagai objek serta aktivitas yang berhubungan dengan dalam kegiatan pembinaan komitmen kerja guru dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Madrasah di MTs Negeri Asahan Kabupaten Asahan.

2. Analisis data pada saat pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, analisis data berlangsung sejak awal pengumpulan data sampai selesai. Dengan membawa surat permohonan izin penelitian dari Dekan FITK UIN Sumatera Utara kepada Kepala madrasah

MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan, selanjutnya peneliti mengumpulkan data. Adapun proses analisis data pada saat pengumpulan data terdiri dari: 1) kegiatan dimulai dari proses penelusuran data dengan teknik observasi, wawancara dan studi dokumentasi, 2) data atau informasi yang diperoleh diidentifikasi satuan analisisnya dan alternatif kategori yang mungkin untuk satuan analisis itu, dan 3) satuan analisis atau alternatif kategori itu diuji keabsahannya melalui triangulasi, memperhatikan kemungkinan adanya kasus negatif dan kasus ekstrim. Apabila data yang diperoleh sudah dianggap jenuh, selanjutnya data didokumentasikan ke dalam kartu-kartu kode satuan analisis atau kartu kategori. Semua kegiatan ini dilakukan secara terstruktur dan terdokumentasi.

Analisis data tahap pengumpulan data dilakukan dengan cara mencatat data hasil wawancara, hasil observasi, dan studi dokumentasi pada buku atau lembaran catatan lapangan. Kemudian peneliti mengelompokkan, menggolongkan data/informasi yang diperoleh dalam satu fokus tertentu sesuai jumlah fokus penelitian. Data dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah dan guru, serta pihak-pihak lain yang dianggap dapat memberikan jawaban atas masalah penelitian dihubungkan dan diuraikan sehingga benar-benar tidak ada lagi variasi data.

3. Analisis Data Akhir

Data atau informasi yang diperoleh dari lokasi penelitian akan dianalisis secara kontiniu setelah dibuat catatan lapangan untuk menemukan tema budaya mengenai dalam kegiatan pembinaan komitmen kerja guru dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Madrasahdi MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan. Analisis data dalam penelitian kualitatif bergerak secara induktif yaitu data/fakta dikategorikan menuju ke tingkat abstraksi yang lebih tinggi, melakukan sistesis dan mengembangkan teori bila diperlukan. Setelah data dikumpulkan dari lokasi penelitian melalui wawancara, observasi dan dokumen maka dilakukan pengelompokan dan pengurangan yang tidak penting. Setelah itu dilakukan analisis penguraian

dan penarikan kesimpulan tentang makna perilaku dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah dan guru, serta pihak-pihak lain yang dianggap dapat memberikan jawaban atas masalah penelitian yang berhubungan dengan fokus penelitian. Pada mulanya data yang didapat dari informan sesuai dari sudut pandang informan/responden (*emic*). Peneliti mendeskripsikan apa yang diungkapkan oleh subjek penelitian yang dikelompokkan berdasarkan fokus, tanpa disertai pendapat peneliti. Selanjutnya data yang sudah dipaparkan sesuai sudut pandang peneliti dianalisis dan kemudian dikemukakan tema budaya atau makna perilaku informan oleh peneliti (*etic*). Untuk itu data yang didapat kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis data kualitatif model interaktif dari Miles dan Huberman (1992:136) yang terdiri dari: (a) reduksi data (b) penyajian data, dan (c) kesimpulan, dimana prosesnya berlangsung secara sirkuler selama penelitian berlangsung. Pada tahap awal pengumpulan data, fokus penelitian masih melebar dan belum tampak jelas, sedangkan observasi masih bersifat umum dan luas. Setelah fokus semakin jelas maka peneliti menggunakan observasi yang lebih berstruktur untuk mendapatkan data yang lebih spesifik.

1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, mengungkapkan hal-hal yang penting, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak dibutuhkan dan mengorganisasikan data agar lebih sistematis sehingga dapat dibuat suatu kesimpulan yang bermakna. Adapun data yang telah direduksi akan dapat memberikan gambaran yang lebih tajam tentang kegiatan pembinaan komitmen kerja guru dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Madrasah di MTs Negeri Asahan 1 Kabupaten Asahan.

2. Penyajian Data

Penyajian data merupakan proses pemberian sekumpulan informasi yang sudah disusun yang memungkinkan untuk penarikan kesimpulan. Proses penyajian data ini adalah mengungkapkan secara keseluruhan dari sekelompok data yang diperoleh agar mudah dibaca. Penyajian data

dapat berupa matriks, grafik, jaringan kerja dan lainnya. Dengan adanya penyajian data maka peneliti dapat memahami apa yang sedang terjadi dalam kancah penelitian dan apa yang akan dilakukan peneliti dalam mengantisipasinya.

3. Kesimpulan

Data penelitian pada pokoknya berupa kata-kata, tulisan dan tingkah laku sosial para aktor yang terkait dengan kegiatan pembinaan komitmen kerja guru dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Madrasah di MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan. Kesimpulan pada awalnya masih longgar namun kemudian meningkat menjadi lebih rinci dan mendalam dengan bertambahnya data dan akhirnya kesimpulan merupakan suatu konfigurasi yang utuh.

G. Teknik Pengecekan Keabsahan Data Penelitian

Untuk memperkuat kesahihan data hasil temuan dan keotentikan penelitian, maka peneliti mengacu kepada penggunaan standar keabsahan data yang disarankan oleh Lincoln & Guba (1985:123), yang terdiri dari *creadibility*, *tranferability*, *dependability* dan *comfirmability*.

1. Krebilitas (*credibility*)

Adapun usaha untuk membuat lebih terpercaya (*credible*) proses, interpretasi dan temuan dalam penelitian ini yaitu dengan cara: (a) keterikatan yang lama dengan yang diteliti dalam berhubungan dengan kegiatan pembinaan komitmen kerja guru dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Madrasah di MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan, dilaksanakan dengan tidak tergesa-gesa sehingga pengumpulan data dan informasi tentang situasi sosial dan fokus penelitian akan diperoleh secara sempurna, (b) ketekunan pengamatan terhadap pembinaan komitmen kerja guru dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Madrasah di MTs Negeri Asahan 1 Kabupaten Asahan untuk memperoleh informasi yang sah, (c) melakukan triangulasi (*triangulation*), yaitu informasi yang diperoleh dari beberapa sumber diperiksa silang dan antara data wawancara dari Kepala madrasah, Wakil kepala madrasah, dan guru, serta pihak-pihak lain yang

dianggap dapat memberikan jawaban atas masalah penelitian, kemudian data wawancara dengan data pengamatan dan dokumen. Dalam hal ini triangulasi atau pemeriksaan silang terhadap data yang diperoleh dapat dilakukan dengan membandingkan data wawancara dengan data observasi atau pengkajian dokumen yang terkait dengan kegiatan pembinaan komitmen kerja guru dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Madrasah di MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan yang telah berlangsung selama ini. (d) mendiskusikan dengan teman sejawat yang tidak berperan serta dalam penelitian, sehingga penelitian akan mendapat masukan dari orang lain, (e) analisis kasus negatif yaitu menganalisis dan mencari kasus atau keadaan yang menyanggah temuan penelitian, sehingga tidak ada lagi bukti yang menolak temuan penelitian. Kasus di sini menjadi kekuatan atau satuan analisis dalam pengumpulan data baik dalam satu kasus maupun berbagai kasus, bahkan sub kasus. Dalam pengumpulan data kasus-kasus ini menjadi fokus sekaligus satuan analisis (mencakup satuan sosial, fisik dan waktu atau rangkaian waktu). Adapun kasus-kasus dalam penelitian ini dibedakan atas kasus utama, kasus negatif dan kasus ekstrim.

Keberadaan kasus utama adalah kasus-kasus yang menjadi perhatian utama. Kriteria utama penentuan kasus adalah informasi penting yang diperlukan dan sesuai dengan fokus serta dapat digunakan sebagai satuan analisis atas kasus terpilih. Informasi-informasi yang diperoleh dari kasus utama ini merupakan data induk, data yang harus diperiksa lagi keabsahannya melalui kasus negatif atau kaidah-kaidah keabsahan lainnya. Kasus negatif adalah kasus-kasus yang memunculkan data tidak mendukung data utama, data yang diperoleh sebelum dan sesudahnya. Peneliti secara sungguh-sungguh mengamati ada atau tidaknya kasus negatif pada setiap kasus yang diperhatikan. Dalam pengumpulan data kasus negatif ini digunakan untuk mencapai tingkat kepercayaan tinggi data dan hasil penelitian.

Adapun kasus ekstrim merupakan kasus yang berada di luar kasus yang diperlihatkan. Peneliti juga secara sungguh-sungguh mengidentifikasi kasus yang berada pada dua bagian sebagai kasus ekstrim. Dalam penelitian ini kasus ekstrim dipilah atas dua tipe, yaitu situasi, sesuatu yang seharusnya

ada pada situasi tertentu dimana dalam penelitian ini situasi yang diperhatikan adalah situasi yang turut mempengaruhi pembinaan komitmen kerja guru dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Madrasah di MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan, maupun kebijakan lain yang mengikat upaya meningkatkan komitmen kerja guru, disamping kondisi organisasi maupun kemampuan konseptual maupun teknis yang dimiliki para guru, dan bias informan, sesuatu yang diingkari kebenarannya oleh informan keduanya ditinjau atas dasar nilai positif dan negatif. Dalam proses pengumpulan dan analisis data peneliti memperhatikan kasus-kasus negatif dan ekstrim bertujuan agar bukti-bukti yang diperoleh benar-benar dapat dipercaya. Mekanismenya terpadu dalam proses pengumpulan data.

2. Ketralian (*transferability*)

Penelitian ini diharapkan mendapat gambaran yang jelas mengenai latar (situasi) yang berhubungan dengan fokus penelitian dan situasi yang dianggap turut mempengaruhinya baik itu berhubungan dengan kebijakan, ketentuan organisasi maupun hal-hal lain yang dianggap relevan dengan upaya meningkatkan komitmen kerja guru dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Madrasah di MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan.

3. Dapat dipercaya atau dapat dipegang kebenarannya (*dependability*)

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

4. Dapat dikonfirmasi (*confirmability*)

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

BAB IV

F. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

G.

A. Deskripsi Data

1. Letak Geografis

MTs Negeri 1 Asahan adalah madrasah yang diresmikan penegeriannya dari MTs Swasta Rawang Lama oleh Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Sumatera Utara berdasarkan surat keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor . 515A/ 1995 tanggal 25 Nopember 1995.

MTs Negeri 1 Asahan terletak dipinggiran kota Kisaran ibu kota Kabupaten Asahan berjarak 10 Km dari pusat kota, tepatnya di Kecamatan Rawang Panca Arga yang merupakan pemekaran dari wilayah Kecamatan Meranti. Lokasi madrasah berada dilingkungan daerah pertanian, mayoritas penduduknya adalah petani dan buruh tani. Saat ini MTs Negeri 1 Asahan merupakan madrasah yang paling banyak diminati oleh masyarakat setempat sebagai tempat pendidikan anak mereka yang sudah tamat dari madrasah dasar.

2. Visi dan Misi Madrasah

MTs Negeri 1 Asahan telah merumuskan Visi dan Misi Madrasah sebagai berikut :

a. Visi

“Islami, Berprestasi, Sehat dan Berbudaya Lingkungan”

b. Misi

Untuk mewujudkan visi sebagaimana tersebut di atas, maka dirumuskan misi sebagai berikut :

- 1). Melaksanakan Proses Belajar Mengajar dan Kegiatan Keagamaan yang efektif

- 2). Mengembangkan Kegiatan Ekstrakurikuler Untuk Mengembangkan Potensi Peserta didik
- 3). Melaksanakan Penyuluhan dan Membudayakan Lingkungan Sehat
- 4). Menjalin Kerjasama dengan Masyarakat dan Instansi lain.

3. Kurikulum

Standar isi kurikulum yang digunakan dalam pengembangannya mengadakan pendekatan dengan stakeholder secara horizontal maupun vertikal. Dalam pengembangan proses pendidikan, strategi yang digunakan adalah memaksimalkan penggunaan Kurikulum K.13, CTL dan MBS. Sedangkan strategi yang digunakan untuk mencapai standar kompetensi kelulusan adalah menyeleksi input, meningkatkan kualitas pembelajaran baik peserta didik, pendidik maupun tenaga kependidikan, mengevaluasi kegiatan pembelajaran setiap bulan, tengah semester, semester maupun akhir tahun.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kurikulum yang dilaksanakan disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat, khususnya untuk muatan lokal dengan didasarkan pada kurikulum berbasis kompetensi (KBK 2004).

4. Kondisi Fisik Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan

Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan memiliki bangunan fisik sebagai berikut :

(a) Ruang Kesekretariatan/Tata Usaha

Ruang Kesekretariatan ini terdiri dari: satu Ruang Tata Usaha dengan luas 6 x 5 meter. Ruangan ini memiliki fasilitas berupa satu unit lemari besar, tiga unit meja 1/2 biro, satu set kursi tamu, dan tiga buah papan pengumuman. Pada ruangan ini dilakukan kegiatan yang berhubungan dengan ketatausahaan madrasah.

(b) Ruang Teori/ Belajar

Masing-masing ruangan ini memiliki luas 6 x 10 meter, ada 12 (dua belas) ruang kelas yang dilengkapi dengan fasilitas sebanyak 40 unit

meja dan kursi belajar siswa, satu unit meja guru beserta lemari kelas per kelasnya.

(c) Ruang Laboratorium IPA

Ruangan ini memiliki ukuran 6 x 10 meter dengan fasilitas alat-alat praktikum yang terdiri dari: alat praga biologi dan fisika, gambar-gambar organ tubuh, hewan, dan tumbuhan, peralatan praktikum IPA Fisika dan Biologi, Meja praktek biologi, serta alat-alat praktikum lainnya. Ruang ini dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan praktek biologi maupun fisika yang penggunaannya dibawa bimbingan guru mata pelajaran.

(d) Ruang Kepala Madrasah

Ruangan ini berukuran 5 x 5 meter dengan fasilitas terdiri dari : satu unit meja biro lengkap dengan kursi, satu unit lemari arsip panjang, dua unit lemari arsip, papan pengumuman, satu buah jam dinding, dan satu buah kalender dinding. 1 unit Komputer beserta perlengkapannya serta 1 unit kursi tamu/sofa.

(e) Ruang Perpustakaan

Luas ruangan ini memiliki ukuran 6 x 10 meter dengan fasilitas terdiri dari: satu unit meja biro, tiga unit lemari arsip panjang, satu buah jam dinding, satu filling cabinet, tiga papan pengumuman berupa rekapitulasi jumlah siswa serta pengunjung perpustakaan berbagai jenis dan judul buku pelajaran.

(f) Ruang Guru

Ruangan ini memiliki luas 8 x 12 meter dengan fasilitas terdiri dari: beberapa unit meja dan kursi, 3 lemari arsip, satu buah jam dinding, serta beberapa papan pengumuman. Ruang guru ini dipergunakan sebagai tempat berkumpulnya guru sebelum dan sesudah melaksanakan tugas mengajar, disamping itu ruangan ini juga berfungsi sebagai tempat pertemuan atau rapat guru maupun kegiatan lainnya.

Sementara itu, berdasarkan observasi dan pengkajian dokumen terhadap inventaris barang yang ada di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan untuk tahun pelajaran 2018/2019 dapat dirangkum dalam tabel berikut ini (daftar inventaris barang Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan secara lengkap dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1: Rekapitulasi Daftar Inventaris Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan Tahun Pelajaran 2018/ 2019

No	Nama Barang	Jumlah	Keadaan
1	Ruang Kelas	12	Baik
2	Lab. IPA	3	Baik
3	Lab. Bahasa	2	Baik
4	Lab. Fisika	1	Baik
5	Lab. Kimia	1	Baik
6	Lab. Komputer	2	Baik
7	Ruang Perpustakaan	1	Baik
8	Ruang UKS	1	Baik
9	Ruang Koperasi	1	Baik
10	Ruang BP/BK	1	Baik
11	Ruang Kepala madrasah	1	Baik
12	Ruang Guru	1	Baik
13	Mushalla	1	Baik
14	WC. Siswa	4	Baik
15	WC. Guru	1	Baik

Sumber Data: Tata Usaha Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan Tahun 2018.

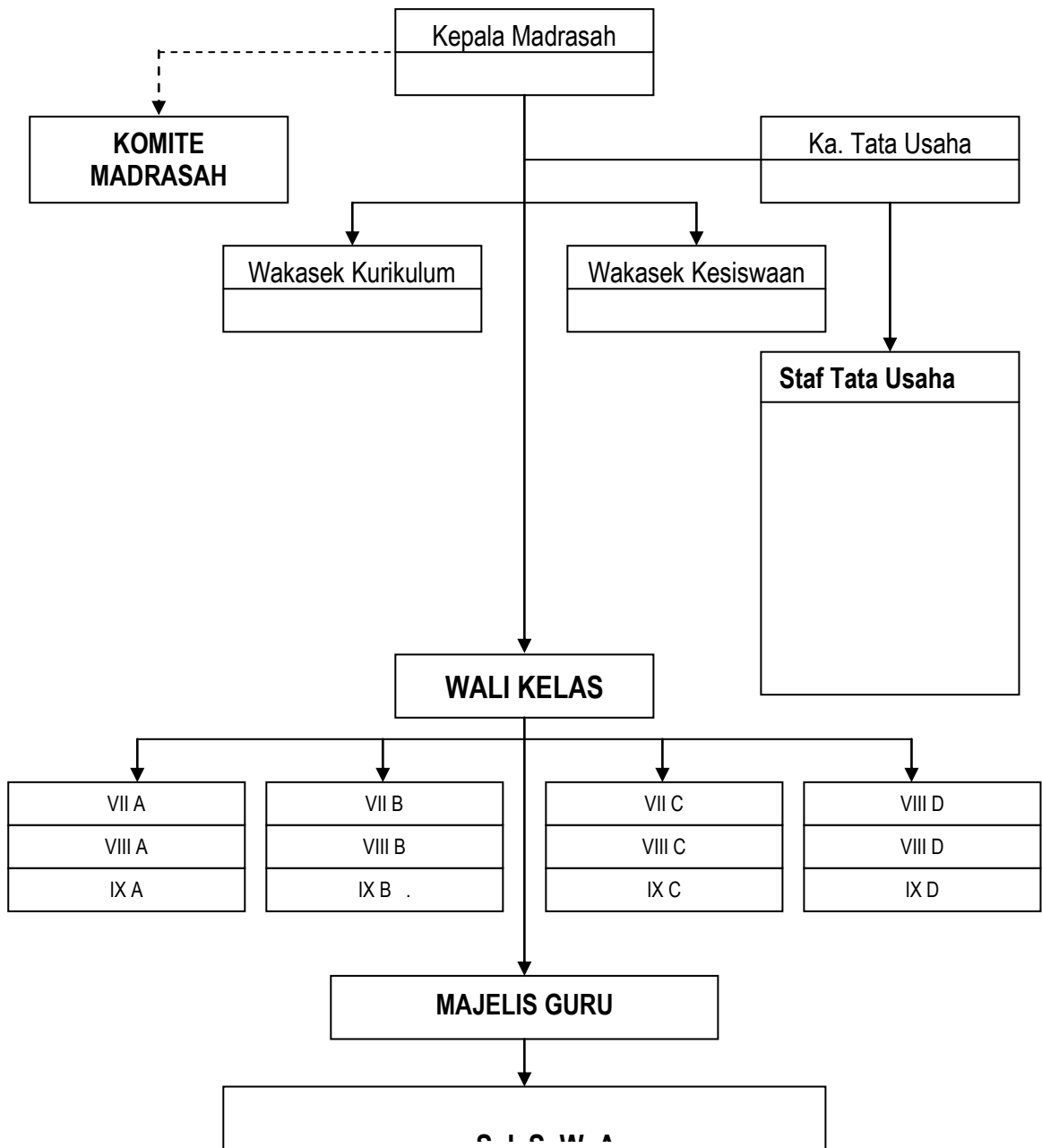
4. Struktur Organisasi Madrasah

Untuk menjalankan roda organisasi pada Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan maka secara manajerial hubungan antara atasan dengan bawahan dan spesialisasi kerja dapat dilihat dari bagan struktur organisasi dan kepemimpinan yang ada. Untuk mengetahui bidang-bidang tugas apa saja yang ada di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan dapat diketahui melalui bagan yang tertera dibawah ini:

STRUKTUR ORGANISASI

MTS NEGERI 1 ASAHAN

TAHUN PELAJARAN 2018/2019



Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah dan wakil kepala madrasah, serta beberapa unsur yang ada dalam susunan bagan di atas dan berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala madrasah diperoleh keterangan tugas dan fungsi dari bidang-bidang di atas sebagai berikut:

- a) Kepala madrasah; yang mempunyai tugas sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan manajer (Emaslim). Sebagai edukator, Kepala madrasah bertugas melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Sebagai manajer Kepala madrasah mempunyai fungsi sebagai berikut: (1) Menyusun perencanaan, (2) Mengorganisasikan kegiatan, (3) Mengkoordinasikan kegiatan, (4) Melakukan pengawasan, (5) Melakukan evaluasi terhadap kegiatan, (6) Mengadakan rapat, (7) Mengambil keputusan, (8) Mengatur proses belajar mengajar, (9) Mengatur Administrasi, (10) Ketata usahaan, siswa, ketenagaan, sarana dan prasarana, keuangan dan penyusunan RAPBS, (11) Mengatur OSIS, (12) Mengatur hubungan madrasah dengan masyarakat serta instansi terkait lainnya. Kepala madrasah sebagai administrator bertugas menyelenggarakan administrasi yang meliputi hal-hal sebagai berikut: Perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan, kurikulum, kesiswaan, ketata usahaan, ketenagaan, kantor, keuangan, perpustakaan, laboratorium, ruang ketrampilan/kesenian, bimbingan konseling, UKS, OSIS, ruang serbaguna, media, gudang dan 7K. Sementara itu, selaku supervisor Kepala madrasah bertugas menyelenggarakan supervisi yang berkaitan dengan: proses belajar mengajar, kegiatan bimbingan dan konseling, kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan ketata usahaan, kegiatan kerjasama dengan masyarakat dan instansi terkait, sarana dan prasarana, kegiatan OSIS, dan kegiatan 7 K.

Berdasarkan uraian tugas serta fungsi Kepala madrasah yang disebutkan di atas, terlihat bahwa keberadaan Kepala madrasah dalam bagan struktur organisasi Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan bertumpu pada kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan belajar mengajar serta unsur-unsur bersifat teknis dan non teknis lainnya yang terlibat dalam pencapaian tujuan kegiatan belajar dan mengajar ini. Hasil wawancara yang dilakukan peneliti dilapangan dengan Kepala madrasah ternyata dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya Kepala madrasah dapat mendelegasikannya kepada wakil Kepala madrasah.

- b) Wakil Kepala madrasah, bertugas membantu tugas dan fungsi Kepala madrasah dalam kegiatan- kegiatan sebagai berikut: (1) Menyusun perencanaan, membuat program kegiatan dan pelaksanaan program kegiatan, (2) Pengorganisasian, pengarahan, ketenagaan, pengkoordinasian, pengawasan, penilaian, identifikasi dan pengumpulan data, serta menyusun laporan. Tugas lain dari para wakil Kepala madrasah diantaranya adalah: (1) Wakil Kepala madrasah bidang Kurikulum, bertugas dalam hal-hal sebagai berikut: penyusunan dan penjabaran kelender akademik, menyusun pembagian tugas guru dan jadwal pelajaran, mengatur penyusunan program pendidikan dalam hal penyesuaian kurikulum, melaksanakan kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler, mengatur program penilaian kriteria kenaikan kelas, kriteria kelulusan, dan laporan kemajuan belajar siswa dan pembagian raport dan ijazah, mengatur program perbaikan dan pengayaan, mengatur pemanfaatan lingkungan dan sumber belajar, mengatur pengembang dan koordinator guru mata pelajaran, mengatur mutasi siswa, melakukan supervisi administrasi dan akademis, serta mengatur laporan, (2) Wakil Kepala madrasah bidang Kesiswaan, bertugas dalam hal-hal sebagai berikut: mengatur program belajar kelompok, mengatur dan mengkoordinasikan pelaksanaan 7 K, mengatur dan membina OSIS, Pramuka, UKS, dan Paskibra, mengatur program pesantren kilat (bina mental), mengatur dan mengikuti pelaksanaan pemilihan siswa teladan

tingkat madrasah, menyelenggarakan lomba cerdas-cermat, olah raga prestasi, dan menyeleksi siswa yang dicalonkan untuk diusulkan mendapatkan bea siswa., (3) Wakil Kepala madrasah bidang Sarana dan Prasarana, bertugas dalam hal-hal sebagai berikut : merencanakan kebutuhan sarana/prasarana untuk penunjang kegiatan PBM, merencanakan program, mengatur pemanfaatan sarana dan prasarana, mengelola perawatan, perbaikan dan pengisian, pengaturan pembukuan, penyusunan laporan, dan (4) Wakil Kepala madrasah bidang Hubungan dengan masyarakat, meliputi hal-hal sebagai berikut : mengatur dan mengembangkan hubungan dengan komite madrasah, menyelenggarakan bakti sosial, karyawisata, menyelenggarakan pameran hasil pendidikan (gebyar prestasi siswa), dan menyusun laporan.

Sementara itu secara non teknis fungsi dan tugas Kepala madrasah dan wakil Kepala madrasah diantaranya adalah: (1) Menentukan dan menkoordinir/manajemen siswa, (2) Menentukan dan mengkoordinir bina disiplin pada jam belajar, maupun diluar jam belajar, (3) Menentukan dan mengkoordinir bimbingan karir guna untuk menunjang kemajuan siswa dalam mengembangkan potensi atau bakat yang dimiliki siswa, (4) Menentukan dan mengkoordinir bina psikologi terutama pada calon siswa yang akan masuk program akselerasi di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan, (5) Menentukan dan mengkoordinir program secara umum, yakni dalam lingkup internal maupun eksternal, (6) Fungsi dan tugas wakil Kepala madrasah bertanggung jawab atas proses kegiatan, (7) Estrakurikuler, laboratorium, perpustakaan, instruktur komputer, dan tata usaha.

- c) Dewan Guru; bertanggung jawab kepada Kepala madrasah dan mempunyai tugas melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Tugas dan tanggung jawab guru adalah membuat Perangkat program pembelajaran, seperti: (1) Program tahunan/program semester, sillabus, RPP, dan LKS, (2) Melaksanakan kegiatan pembelajaran di kelas, (3) Melaksanakan kegiatan penilaian hasil

program belajar, melalui ulangan harian, ulangan mid semester/semester, ulangan kenaikan kelas serta ulangan umum, (4) Melaksanakan analisis terhadap hasil ulangan-ulangan, (5) Mengatur dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan, (6) Mengisi daftar nilai siswa, (7) Melaksanakan kegiatan membimbing (pengimbasan pengetahuan) kepada guru lain dalam kegiatan proses belajar mengajar, (8) Membuat alat bantu pelajaran/alat peraga, (9) Menumbuh kembangkan sikap menghargai karya seni, (10) Mengikuti kegiatan pengembangan dan pemasyarakatan kurikulum, (11) Melaksanakan tugas tertentu di madrasah sesuai yang di instruksikan Kepala madrasah, (12) Mengadakan pengembangan program pembelajaran yang menjadi tanggung jawabnya, (13) Membuat catatan tentang kemajuan hasil belajar siswa, (14) Mengisi dan meneliti daftar hadir siswa sebelum memulai pelajaran, (15) Mengatur kebersihan ruangan kelas dan ruang praktikum, (16) Mengumpulkan dan menghitung angka kredit untuk kenaikan pangkatnya

d). Siswa, menata rumpun belajar yang telah diseleksi sebagai siswa/i Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan.



Gambar 1 : Siswa MTs Negeri 1 Asahan Mengelar Praktik Manasik Haji

5. Keadaan Guru dan Tenaga Administrasi

Guru atau tenaga pengajar merupakan salah satu komponen penting di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan di samping komponen pegawai, siswa dan sumber daya material berupa gedung, ruang kantor, ruang belajar serta fasilitas lainnya. Keberadaan guru merupakan suatu komponen penting dalam menentukan kegiatan belajar mengajar guna mencapai tujuan pendidikan. Oleh karena itu jumlah dan mutu guru menjadi ukuran perkembangan suatu madrasah, keadaan guru Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan pada saat ini berjumlah 34 orang yang terdiri dari 18 orang guru honorer dan 16 orang guru PNS.

Menurut sumber data guru latar belakang, pendidikan guru Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 4.2: Keadaan Guru Tetap Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Nama Barang	Jumlah
1.	Strata Satu (S.1)	32
2.	Strata Dua (S.2)	2
	Jumlah	34

Sumber Data: Tata Usaha Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan Tahun 2018.

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 34 orang guru tetap Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan ini, 32 orang berpendidikan strata satu (S.1) dan berpendidikan strata dua (S.2) sebanyak 2 orang yang berasal dari alumni beberapa perguruan tinggi negeri maupun swasta. Mencermati latar belakang guru-guru Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan yang berasal dari berbagai perguruan tinggi umum maupun agama edan, peneliti berkeyakinan Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan mampu membentuk dan menghasilkan siswa-siswi yang unggul dan berkualitas, siap berkompetisi dengan kemajuan zaman.

Jumlah pegawai administrasi/Tata Usaha di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan berjumlah 12 orang yang terdiri dari satu orang Kepala Tata Usaha, 10 orang merupakan staf administrasi dan ditambah 1 orang petugas kebersihan. Fungsi dan tugas pegawai administrasi/Tata Usaha ini sebagai pendukung berlangsungnya proses administrasi di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan. Jika dilihat dari latar belakang pendidikan maka berasal dari S1 sebanyak 5 orang, SMA/ Sederajat 6 orang dan 1 orang petugas kebersihan yang tidak memiliki tamatan pendidikan formal.

6. Keadaan Siswa

Untuk mengetahui keadaan siswa/i Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan secara keseluruhan berdasarkan data dokumen tata usaha disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.3: Keadaan Siswa Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan Tahun Pelajaran 2018-2019

No	Kelas	Jumlah Siswa
1	VII	122
2	VIII	157
3	IX	144
	Jumlah	423

Sumber Data: Tata Usaha Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan Tahun 2018.

Pada tahun pelajaran 2018/2019 jumlah siswa Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan secara keseluruhan sebaran jumlah siswa sebagaimana terangkum dalam tabel di atas dan didukung oleh keterangan Wakil Kepala madrasah bidang Kesiswaan secara keseluruhan berjumlah 423 orang siswa.

Rekrutmen siswa di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan sebagaimana sesuai hasil wawancara peneliti dengan Kepala Madrasah,

Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan diperoleh informasi dilakukan dengan cara tes lisan dan tulisan disamping membaca Al- qur'an.



Gambar 2 : Gelaran Lomba Siswa MTs Negeri 1 Asahan Terkait Hari Kartini



Gambar 3 : Shalat Ghaib Bencana Gempa Lombok Siswa MTs Negeri 1 Asahan

B. Temuan Khusus

6. Cara Kepala Madrasah Terkait Mengefektifkan Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah dikalangan Para Guru.

Dalam meningkatkan efektivitas pelaksanaan manajemen berbasis madrasah dikalangan para guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan, berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala madrasah diperoleh informasi sebagai berikut:

- 1) Melakukan pemeriksaan program pengajaran yang dibuat guru.
- 2) Memantau kehadiran guru, meliputi ketepatan dan kedatangan kemadrasah maupun kepulangannya.
- 3) Melakukan kunjungan kelas pada saat pembelajaran berlangsung.
- 4) Mewajibkan guru memberikan dan melaporkan hasil tes pada setiap akhir materi pelajaran yang diberikan.
- 5) Meminta laporan perkembangan siswa, laporan tersebut kemudian dicocokkan dengan informasi lain dari wakil Kepala madrasah bidang kesiswaan ataupun dari siswa langsung. (KM)

Menurut wakil Kepala madrasah dalam satu kesempatan wawancara, langkah-langkah yang dilakukan Kepala madrasah dalam efektivitas manajemen berbasis madrasah dikalangan para guru adalah :

Kepala madrasah memeriksa secara rutin program pengajaran yang dibuat guru serta melakukan observasi kelas. (Gr.1, Gr.2)

Menurut guru dalam satu kesempatan wawancara dikemukakan:

Meminta rancangan program pengajaran dan menetapkan batas waktu pembuatan program tersebut yang diusahakan selesai sebelum kegiatan belajar dimulai. Memeriksa kehadiran guru dalam proses pembelajaran untuk melihat apakah guru sudah masuk kedalam kelas atau belum. Secara rutin mengadakan pertemuan dalam rapat madrasah untuk meminta laporan perkembangan kegiatan pembelajaran. Meminta laporan perkembangan siswa secara periodik dan meminta guru menjelaskan rencana bimbingan yang akan diberikan kepada siswa. (Gr.3 dan Gr.4)

Berdasarkan uraian diatas dapat dikemukakan bahwa efektivitas pelaksanaan manajemen berbasis madrasah oleh guru diawali dengan cara memeriksa program pengajaran kemudian memantau aktivitas keseharian

guru. Pengawasan juga dilakukan dengan mencocokkan laporan perkembangan siswa yang dibuat guru dengan informasi yang diperoleh dari wakil Kepala madrasah. Hal tersebut dilakukan secara rutin oleh Kepala madrasah.

7. Langkah Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Komitmen Kerja Guru di MTs Negeri 1 Asahan Kabupaten Asahan.

Penilaian komitmen kerja guru dalam kegiatan madrasah sehari-hari dapat dijadikan sebagai langkah awal. Hal ini dilakukan agar manajemen di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan memiliki kesiapan yang matang dalam melaksanakan tugas. Dengan demikian, visi dan misi Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik karena juga didukung dengan staf administrasi madrasah. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala madrasah terungkap cara-cara Kepala madrasah menilai adanya peningkatan komitmen kerja guru.

Penilaian hasil kerja dilakukan dengan membandingkan hasil kerja dengan kriteria atau tujuan serta ketepatan waktu pelaksanaan tugas guru dan staf administrasi yang telah ditetapkan serta dilakukan terhadap tugas pokok yaitu pengarsipan data pengajaran, proses belajar mengajar, evaluasi pembelajaran dan bimbingan siswa.

1. Pembuatan program pengajaran harus efektif dan efisien berdasarkan kelengkapan dan sistematika penyusunan program pengajaran yang harus dibuat oleh guru sebelum pembelajaran dilaksanakan dan disetujui Kepala madrasah.
2. Proses belajar mengajar harus efektif dan efisien dengan melihat penampilan, cara mengajar guru di depan kelas serta kehadiran guru sesuai jadwal pelajaran yang telah ditentukan.
3. Evaluasi pembelajaran harus efektif dan efisien berdasarkan penggunaan teknik evaluasi yang dilakukan serta hasil evaluasi (misalnya dalam bentuk nilai ujian akhir semester) yang diperoleh siswa.

4. Bimbingan siswa yang efektif dan efisien berdasarkan tata cara guru dalam membimbing serta perkembangan (prestasi belajar) siswa yang dibimbing oleh guru yang bersangkutan.

Sementara itu wakil Kepala madrasah memberikan jawaban yang hampir senada tentang upaya meningkatkan komitmen kerja yang dilakukan oleh Kepala madrasah dengan didukung oleh staf administrasi adalah sebagai berikut :

Kepala madrasah melakukan efisiensi berdasarkan tugas pokoknya yaitu merencanakan, melaksanakan serta mengevaluasi kegiatan pembelajaran, efektivitas perencanaan pembelajaran dilakukan berdasarkan program pengajaran yang dibuat oleh guru. Pelaksanaan pembelajaran berdasarkan aktivitas guru didalam kelas. Evaluasi pembelajaran berdasarkan prestasi (hasil belajar) yang dicapai siswa. Disamping itu Kepala madrasah memperhatikan tindakan guru dalam membimbing siswa, cara kerja tata usaha, dan personil madrasah lainnya. (WKM)

Sedangkan dari hasil wawancara dengan guru berdasarkan apa yang dialaminya, upaya peningkatan komitmen kerja oleh Kepala madrasah dilakukan dengan cara :

Peningkatan komitmen pengajaran setiap awal semester. Apabila ada hal-hal yang kurang Kepala madrasah akan memberikan catatan-catatan perbaikan. Kegiatan belajar mengajar melalui kunjungan kelas pada saat kegiatan berlangsung, hasilnya didiskusikan bersama dengan guru-guru lainnya dalam pertemuan formal. Evaluasi pembelajaran berdasarkan materi tes yang diberikan serta nilai rata-rata yang dicapai siswa. Bimbingan siswa dengan cara melihat catatan administrasi guru tentang laporan kemajuan siswa. Hal ini dilakukan terutama terhadap guru dalam membimbing siswa yang bermasalah. (Gr.3)

Berdasarkan uraian diatas diperoleh temuan bahwa komitmen kerja terkait dengan efektivitas manajemen berbasis madrasah oleh guru dalam kegiatan pendidikan, dinilai berdasarkan kriteria atau tujuan serta ketepatan waktu pelaksanaannya. Komitmen kerja guru dilaksanakan lebih terfokus pada guru secara individual dalam melaksanakan tugas pokoknya. Aspek-aspek pelaksanaan tugas guru yang dinilai oleh Kepala madrasah meliputi :

- (1) Perencanaan program pengajaran efektif dan efisien yang lengkap dan

sistematis yang harus tersedia sebelum pembelajaran dilaksanakan; (2) Evaluasi pembelajaran yaitu penggunaan teknik evaluasi dan hasil evaluasi; serta (3) Bimbingan siswa yaitu tata cara guru dalam membimbing siswa.

8. Upaya Kepala Madrasah Memberi Bantuan, Bimbingan dan Pengarahan Terkait Komitmen Kerja Guru.

Dalam prakteknya menghadapi komitmen kerja sering kali dihadapkan dengan berbagai hambatan. Bantuan yang diberikan Kepala madrasah kepada guru pada dasarnya bermaksud untuk meningkatkan kemampuan serta menghadapi masalah-masalah dalam melaksanakan tugas. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala madrasah diperoleh informasi bahwa upaya Kepala madrasah dalam memberi bantuan, bimbingan dan pengarahannya pemecahan masalah pelaksanaan komitmen kerja adalah sebagai berikut :

Mengidentifikasi sejauhmana kompetensi guru dalam melaksanakan tugas misalnya dengan cara memeriksa rancangan pembelajaran yang dibuat. Memberikan kesempatan pada guru yang dianggap mampu dan lebih berpengalaman atau kepada wakil Kepala madrasah partner dan sebagai nara sumber bagi guru yang memerlukan bantuan. Mengadakan pertemuan secara rutin untuk mengevaluasi kegiatan dan membahas masalah cara bersama-sama. Melakukan pertemuan individual (konsultasi) dengan guru. (KM)

Pendapat wakil Kepala madrasah, upaya Kepala madrasah dalam memberi bantuan, bimbingan dan pengarahannya untuk pemecahan masalah komitmen kerja adalah sebagai berikut :

Kepala madrasah menanyakan hambatan yang dihadapi guru. Kepala madrasah meminta wakil Kepala madrasah sesuai bidangnya untuk membantu guru menghadapi hambatan dalam melaksanakan tugas. Kepala madrasah juga meminta guru senior membantu guru lain yang menghadapi kesulitan melaksanakan tugas. (WKM)

Menurut guru, upaya Kepala madrasah dalam memberi bantuan, bimbingan dan pengarahannya dalam pelaksanaan komitmen kerja adalah sebagai berikut :

Kepala madrasah menugaskan guru senior untuk membantu membimbing guru yang lebih muda. Kepala madrasah menyediakan waktu untuk mendiskusikan masalah-masalah yang timbul dalam pelaksanaan komitmen kerja guru. Kepala madrasah selalu memberikan arahan dalam setiap pemberian tugas yang diberikan. Kepala madrasah meminta laporan kegiatan secara periodik sehingga guru dapat membahas serta meminta arahan dalam menghadapi kendala yang terjadi. (Gr.5)

Berdasarkan uraian diatas dapat dikemukakan bahwa langkah awal Kepala madrasah dalam memberikan bantuan, bimbingan dan pengarahan adalah dengan mengidentifikasi kompetensi guru dalam melaksanakan tugas. Berdasarkan hasil identifikasi tersebut, Kepala madrasah memberikan bimbingan individual melalui konsultasi dan bimbingan kelompok melalui rapat guru, pelaksanaannya kadang-kadang didelegasikan pada wakil Kepala madrasah atau guru yang berpengalaman untuk memimpinya.

9. Langkah-Langkah Kepala Madrasah Dalam Melaksanakan Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan

Sosialisasi program merupakan bagian penting dari salah satu kegiatan implementasi manajemen berbasis madrasah agar efektif dalam meningkatkan pemahaman guru tentang tugas-tugas yang harus dilaksanakannya. Menurut Kepala madrasah, langkah-langkah implementasi manajemen berbasis madrasah yang akan diterapkan guru adalah sebagai berikut :

Guru melakukan implementasi manajemen berbasis madrasah pada program madrasah, Kepala madrasah dibantu oleh para wakilnya sesuai bidang memaparkan program kerja madrasah. Melakukan pertemuan dalam kelompok yang lebih kecil di majelis guru atau jika ada kesempatan Kepala madrasah melakukan diskusi secara pribadi melalui pertemuan individu guru yang bersifat konsultatif dan kooperatif. (KM)

Menurut wakil Kepala madrasah, implementasi manajemen berbasis madrasah yang terkait dengan komitmen kerja guru agar efektif adalah :

Kepala madrasah mengadakan rapat rutin untuk menyampaikan program madrasah (sosialisasi implementasi manajemen berbasis madrasah) Kepala madrasah menugaskan wakil Kepala madrasah sesuai bidangnya untuk menyampaikan informasi tentang tugas-tugas guru. Kepala madrasah membuat surat edaran tentang pembagian dan perincian tugas guru sesuai dengan perannya sebagai pelaksana/pelaku manajemen berbasis madrasah yang dibutuhkan peserta didik. (WKM)

Menurut guru, langkah Kepala madrasah dalam melakukan implementasi manajemen berbasis madrasah yang terkait dengan pelaksanaan tugas guru adalah :

Kepala madrasah melibatkan wakil Kepala madrasah serta guru sesuai dengan kapasitasnya dalam penyusunan rencana program madrasah sehingga guru lebih memahami program kerja madrasah yang dibuat. Kepala madrasah mengadakan rapat kerja untuk membahas program madrasah yang diikuti oleh seluruh guru. Kepala madrasah mengadakan rapat terbatas untuk implementasi program secara lebih terfokus. Misalnya peningkatan kualitas olah raga dirapatkan hanya dengan guru-guru olah raga. Kepala madrasah selalu menyempatkan waktu menjelaskan program-program madrasah tatap muka secara pribadi (individual) apabila guru masih belum memahami program tersebut.

Berdasarkan informasi tersebut diatas dapat dikemukakan bahwa implementasi program madrasah yang terkait dengan pelaksanaan tugas guru pertama-tama dilakukan dengan melibatkan guru dalam penyusunan program kerja.

10. Upaya Kepala Sekolah Mengatasi Hambatan Dalam Mengefektifkan Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah Yang Ditimbulkan Karena Komitmen Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan

Hasil wawancara dengan kepala madrasah dalam satu kesempatan wawancara dikemukakan sebagai berikut:

Upaya pelaksanaan Komitmen Kerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan diatasi oleh kepala madrasah dengan menganalisa penyebab timbulnya hambatan. Berdasarkan hasil analisis dilakukan upaya mengatasi hambatan sebagai berikut ; (1) hambatan yang berhubungan dengan perilaku guru diselesaikan secara individual dan sesuai dengan perundang-undangan atau peraturan yang berlaku; (2)

hambatan yang sifatnya kelompok diselesaikan melalui musyawarah ; dan (3) hambatan yang kompleks diselesaikan dengan meminta bantuan pengawas madrasah atau Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan terkhusus bidang Pendidikan Madrasah. (KM).

Berdasarkan informasi tersebut diatas dapat dikemukakan bahwa hambatan komitmen kerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan diatasi dengan menganalisa penyebab timbulnya hambatan. Hambatan yang berhubungan dengan sikap guru diselesaikan dengan individual, hambatan yang sifatnya perilaku kelompok diselesaikan melalui musyawarah mufakat serta hambatan yang kompleks diselesaikan dengan meminta bantuan pengawas pembina atau Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan Terkhusus bidang Pendidikan Madrasah.

C. Pembahasan Penelitian

Temuan pertama penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas pelaksanaan manajemen berbasis madrasah oleh guru diawali dengan cara memeriksa program pengajaran kemudian memantau aktivitas keseharian guru. Pengawasan juga dilakukan dengan mencocokkan laporan perkembangan siswa yang dibuat guru dengan informasi yang diperoleh dari wakil Kepala madrasah. Hal tersebut dilakukan secara rutin oleh Kepala madrasah.

Hasil kerja guru dalam kegiatan pelaksanaan komitmen kerja dinilai berdasarkan kriteria atau tujuan serta ketepatan waktu pembelajaran dan pelaksanaannya. Aspek-aspek pelaksanaan tugas guru yang dinilai oleh Kepala madrasah meliputi kesiapan perencanaan program pengajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan bimbingan siswa. Penilaian dilaksanakan lebih terfokus pada penilaian guru secara individual dalam melaksanakan tugas pokoknya atau perilaku kesehariannya juga administrasi perkantoran madrasah yang lebih teratur. Melalui efektivitas manajemen berbasis madrasah, Kepala madrasah dapat menghimpun informasi tentang hasil kerja guru.

Menurut Atmodiwiro dan Siswanto (1991:123) dinyatakan bahwa Kepala madrasah sebagai manajer harus mengetahui persyaratan pekerjaan dan hasil yang diinginkan dari setiap tugas dan tanggung jawab guru, mengetahui sumber-sumber yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pekerjaan (keterampilan, kegiatan-kegiatan, tugas-tugas, bahan-bahan dan dukungan lainnya) untuk mencapai hasil tersebut. Untuk itulah Kepala madrasah harus melakukan evaluasi manajemen berbasis madrasah. Apabila data atau informasi tidak sesuai atau sejalan dengan kriteria yang diharapkan, maka diambil suatu tindakan perbaikan atau meluruskan kembali sesuai kriteria yang diharapkan agar komitmen kerja terjaga.

Pidarta (1992:225) juga menjelaskan bahwa Setiap aktivitas supervisi diikuti oleh kegiatan penilaian, agar dapat diketahui apakah aktivitas itu memberi hasil atau tidak. Aktivitas itu mencakup program yang dilaksanakan, cara melakukan pekerjaan, dan hasil karya guru setelah menerima supervisi.

Kepala madrasah atau wakil Kepala madrasah berkewajiban menunjukkan kelemahan-kelemahan manajemen atau kekurangan-kekurangan hasil karya setiap guru dengan bukti-bukti nyata beserta penjelasannya agar dipahami oleh guru bersangkutan. Di samping mengemukakan kekurangan, prestasi yang baik perlu juga diungkapkan agar manajemen berbasis madrasah benar-benar transparan. Fakta-fakta pekerjaan yang belum bagus maupun yang sudah bagus, keduanya dapat mendorong guru untuk meningkatkan komitmen kerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan. Kekurangberhasilan akan menantang guru untuk memperbaikinya, dan kepuasan karena berhasil akan mendorong guru untuk mempertahankannya, puas karena komit dengan pekerjaan menjadikan Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan diperhitungkan di masa mendatang.

Penilaian program pengajaran adalah bagian manajemen berbasis madrasah yang dilakukan oleh Kepala madrasah dalam program yang dimaksudkan untuk memastikan bahwa guru yang disupervisi mempersiapkan rencana pengajaran serta bahan-bahan ajar yang diperlukan sebelum proses pembelajaran dimulai. Hal ini dilakukan agar guru yang bersangkutan memiliki

kesiapan yang matang dalam melaksanakan proses pembelajaran. Dengan demikian, tujuan-tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan dalam program dapat tercapai dengan baik.

Efektivitas manajemen berbasis madrasah dapat dilakukan pada saat Kepala madrasah menilai kelengkapan manajemen pembelajaran yang dibuat oleh guru. Dalam manajemen pembelajaran tersebut, hal-hal yang dinilai oleh Kepala madrasah antara lain pendekatan yang digunakan oleh guru dalam menyusun manajemen pembelajaran, model pembelajaran yang diterapkan oleh guru dalam proses belajar pembelajaran, tujuan umum pembelajaran dan tujuan khusus pembelajaran yang dirumuskan, taksonomi tujuan belajar yang dirumuskan, tugas-tugas belajar yang telah dijabarkan dan dianalisis oleh guru, Kepala madrasah dan wakil Kepala madrasah, serta rencana pengajaran yang telah diorganisasikan. Penilaian program pembelajaran menyangkut segala aspek pembelajaran yang akan dilaksanakan oleh para siswa dan guru-guru. Manajemen berbasis madrasah keefektifannya disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai, situasi madrasah, sumber-sumber pendidikan yang tersedia, dan para siswa yang akan dididik.

Penilaian efektivitas manajemen berbasis madrasah yang dilakukan oleh Kepala madrasah dalam kegiatan supervisi misalnya adalah untuk memastikan guru yang disupervisi dapat melaksanakan proses belajar mengajar dengan efektif sesuai dengan program pembelajaran yang telah dibuat. Dalam hal ini, Kepala madrasah menilai pelaksanaan manajemen berbasis madrasah apakah sesuai atau tidak dengan satuan dan rencana pelajaran yang telah dibuat oleh guru Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan sebelum proses belajar mengajar dimulai. Keberhasilan atau kegagalan rancangan pembelajaran pada dasarnya hanya dapat dilihat pada saat rencana itu disajikan didalam kelas dan menjadi tanggung jawab kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan yang bertindak sebagai manejer.

Manajemen berbasis madrasah dalam proses ini melibatkan Kepala madrasah dalam menilai apakah sumber yang telah dipilih dan juga strategi pembelajaran yang digunakan oleh guru yang bersangkutan tepat dan sesuai

dengan materi yang sedang dibahas ataukah tidak. Selain itu, guru Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan membuka, melaksanakan, dan menutup pelajaran serta menilai bagaimana keterlibatan siswa dalam proses belajar mengajar tersebut, guru harus pandai memanfaatkan waktu secara efektif dan efisien dalam upaya pencapaian tujuan pembelajaran, keberhasilan melaksanakan tugas dan peran guru tersebut adalah keefektifan dari manajemen berbasis madrasah.

Penilaian pelaksanaan hasil belajar dimaksudkan untuk menilai sejauh mana kemampuan guru Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan melaksanakan evaluasi proses dan hasil belajar siswa, sebab untuk melaksanakan evaluasi tersebut diperlukan berbagai keterampilan yang kompleks dari pihak guru dan komitmen kerja. Dalam hal ini, Kepala madrasah juga menilai keterampilan guru dan kemampuan guru dalam pemecahan masalah yang dihadapinya berkaitan dengan kegiatan evaluasi proses dan hasil belajar siswa.

Efektivitas manajemen berbasis madrasah juga melibatkan Kepala madrasah menilai bagaimana guru memberikan penilaian awal kepada siswa sehingga dapat diketahui apakah siswa telah menguasai keterampilan dan pengetahuan yang akan diajarkan dan juga yang menjadi prasyarat dalam membahas materi selanjutnya. Dengan demikian guru tidak perlu mengulangi pembahasan materi yang tidak relevan dengan materi yang akan dibahas. Guru harus mengetahui apakah siswa memang benar-benar siap untuk mengikuti materi baru. Guru harus pintar merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, mengevaluasi proses pembelajaran dalam aktivitas kesehariannya di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan.

Penilaian efektivitas manajemen berbasis madrasah dengan maksud memastikan agar seluruh siswa dapat mengikuti proses belajar mengajar (PBM) secara efektif demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan, baik tujuan pendidikan secara umum, maupun tujuan pendidikan nasional dan lokal. Efektivitas manajemen berbasis madrasah dalam bimbingan siswa mencakup bagaimana guru melaksanakan proses bimbingan kepada siswa, yaitu dalam membantu siswa mengembangkan minat dan bakatnya.

Lebih jauh efektivitas manajemen berbasis madrasah juga dilakukan terhadap guru di dalam membimbing siswa untuk bersikap santun dan terhindar dari pengaruh negatif atas pergaulan remaja.

Temuan kedua penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen kerja terkait dengan efektivitas manajemen berbasis madrasah oleh guru dalam kegiatan pendidikan, dinilai berdasarkan kriteria atau tujuan serta ketepatan waktu pelaksanaannya. Komitmen kerja guru dilaksanakan lebih terfokus pada guru secara individual dalam melaksanakan tugas pokoknya. Aspek-aspek pelaksanaan tugas guru yang dinilai oleh Kepala madrasah meliputi : (1) Perencanaan program pengajaran efektif dan efisien yang lengkap dan sistematis yang harus tersedia sebelum pembelajaran dilaksanakan; (2) Evaluasi pembelajaran yaitu penggunaan teknik evaluasi dan hasil evaluasi; serta (3) Bimbingan siswa yaitu tata cara guru dalam membimbing siswa.

Efektivitas manajemen berbasis madrasah dalam pengawasan yang dilakukan Kepala madrasah terhadap guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan dimaksudkan untuk melihat dan mengetahui bagaimana tugas yang dilakukan oleh guru. Kepala madrasah mengawasi dengan objektif dan profesional tanpa bermaksud mencari kesalahan-kesalahan guru yang disupervisi. Bila kesalahan guru diketahui oleh Kepala madrasah, maka Kepala madrasah bertindak sebagai seorang supervisor yang berkewajiban membantu dan membimbing guru yang bersangkutan untuk mengetahui kesalahannya, kemudian mencari solusi atau pemecahannya secara bersama-sama, bila fatal Kepala madrasah memberi hukuman pada guru.

Terkait dengan pengawasan dan komitmen kerja Kepala madrasah, Mulyasa (2003:11) mengemukakan bahwa Pengawasan merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Adapun teknik efektivitas manajemen berbasis madrasah yang digunakan Kepala madrasah tentunya dengan observasi langsung. Berdasarkan hasil obeservasinya itu Kepala madrasah bersama-sama denga guru berusaha mendapatkan syarat-syarat yang diperlukan dalam penyusunan rencana kerja

serta bersama-sama mengorganisasikan program pengajaran sesuai dengan kurikulum. Perbedaan pendapat, perselisihan yang mungkin timbul dicarikan pemecahannya secara musyawarah. Kekeliruan cara bekerja segera diketahui, hingga tidak menjadi berlarut-larut.

Pelaksanaan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan yang dilakukan oleh Kepala madrasah dan guru terhadap proses belajar mengajar yang dilakukan berupa proses pelaksanaan belajar mengajar agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai yakni tujuan pendidikan nasional yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa Indonesia. Hal ini menunjukkan kaitan antara manajemen berbasis madrasah dengan komitmen kerja guru. Manajemen berbasis madrasah yang dilakukan Kepala madrasah terhadap guru merupakan proses mengamati dan mencari informasi-informasi apakah guru-guru tersebut mengajar sesuai dengan rencana sehingga dapat mencapai tujuan pengajaran yang telah ditetapkan.

Pada dasarnya, efektivitas manajemen berbasis madrasah merupakan suatu evaluasi proses pelaksanaan program dengan maksud untuk mengetahui kelemahan atau dengan ungkapan lain untuk mengetahui penampilan pelaksanaan manajemen madrasah yang berkaitan dengan kemampuan guru, sarana belajar, biaya, hasil belajar maupun pengaruh program itu terhadap lingkungannya. Apabila diketahui manajemen madrasah mempunyai kelemahan, maka segera dilakukan perbaikan terhadap program tersebut. Tindakan memperbaiki program itu merupakan tindakan supervisi. Monitoring hanya terbatas untuk pengumpulan data atau informasi yang hasilnya dapat dijadikan dasar untuk perbaikan suatu program.

Uraian diatas menegaskan bahwa efektivitas manajemen berbasis madrasah diantaranya merupakan kegiatan kepengawasan yang ditujukan untuk memperbaiki kondisi baik personal maupun material yang memungkinkan terciptanya situasi belajar-mengajar yang lebih baik demi tercapainya tujuan pendidikan. Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan mengharapkan apa dan bagaimana memberi pengalaman belajar yang sesuai dengan kebutuhan anak dan masyarakat yang sedang berkembang. Orang yang

berfungsi membantu guru adalah Kepala madrasah dan wakil Kepala madrasah yang setiap hari langsung berhadapan dengan guru. Terkait dengan kebutuhan guru tersebut, esensi efektivitas manajemen berbasis madrasah bukan hanya menilai performansi guru dalam mengelola proses belajar mengajar, melainkan bagaimana membantu guru mengembangkan kemampuan agar tampil profesional dan berkomitmen kerja tinggi.

Temuan ketiga penelitian ini menunjukkan bahwa langkah awal Kepala madrasah dan wakil Kepala madrasah dalam memberikan bantuan, bimbingan dan pengarahan adalah dengan mengidentifikasi kemampuan guru dalam melaksanakan tugas. Berdasarkan hasil identifikasi tersebut, Kepala madrasah memberikan bimbingan individual melalui konsultasi serta bimbingan kelompok melalui rapat guru. Pelaksanannya kadang-kadang didelegasikan pada wakil Kepala madrasah atau guru yang berpengalaman, karena Kepala madrasah menerapkan fungsi-fungsi manajemen yang ada di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan.

Terkait dengan hal tersebut diatas, Neagley dan Evans (1980:20) mengemukakan bahwa Pelayanan manajemen berbasis madrasah dalam bentuk supervisi merupakan layanan kepada guru-guru yang bertujuan untuk menghasilkan perbaikan instruksional, belajar, dan kurikulum. Supervisi dilaksanakan untuk meningkatkan ketiga aspek tersebut dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang dilaksanakan di madrasah. Nilai-nilai efektivitas manajemen berbasis madrasah terletak pada perkembangan atau perbaikan situasi belajar sehingga membuat kualitas belajar siswa semakin meningkat dengan memberikan bantuan kepada guru.

Menurut Burhanuddin (1994:296), secara konkrit terdapat sepuluh manajemen berbasis madrasah yang harus dikuasai guru sebagai pendidik yaitu :

1. Kemampuan guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan
2. Kemampuan guru membimbing pengalaman belajar murid
3. Kemampuan guru menggunakan sumber pengalaman belajar
4. Kemampuan guru menggunakan metode dan alat pelajaran modern

5. Kemampuan guru memenuhi kebutuhan belajar siswa
6. Kemampuan guru menilai pekerjaan siswa dan hasil pekerjaan guru itu sendiri
7. Kemampuan guru membina reaksi mental atau moral kerja dalam rangka pertumbuhan pribadi dan jabatannya
8. Kemampuan guru baru dimadrasah sehingga merasa gembira dengan tugas yang diperolehnya
9. Kemampuan guru agar lebih mudah melaksanakan penyesuaian terhadap masyarakat
10. Kemampuan guru agar waktu dan tenaga guru tercurahkan sepenuhnya dalam pembinaan madrasah.

Kemampuan manajemen berbasis madrasah guru dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan melaksanakan tugas. Untuk mengawali efektivitas manajemen berbasis madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan, Kepala madrasah memulainya dengan mengidentifikasi sampai pada tingkat mana keterampilan-keterampilan itu dikuasai guru yang disupervisi. Jika Kepala madrasah menemukan bahwa guru ternyata telah memiliki penguasaan yang baik terhadap keterampilan-keterampilan tersebut, maka yang perlu dilakukan selanjutnya adalah mendorong guru yang bersangkutan untuk tetap melanjutkan pekerjaan yang sudah baik itu agar menjadi komitmen kerja yang berkelanjutan dan memintanya menaruh perhatian untuk membantu guru yang lain yang memerlukan bantuan. Guru-guru yang terampil itu dapat dimanfaatkan sebagai guru model yang dapat dijadikan contoh atau menggunakannya sebagai nara sumber bagi guru lain, ini adalah efektivitas manajemen berbasis madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan.

Dalam penjelasannya, Pidarta (1992:134-140) mengemukakan bahwa dalam efektivitas manajemen berbasis madrasah, Kepala madrasah perlu memberikan konsultasi, diskusi dan membantu pemecahan masalah dengan cara menyediakan waktu sebagai konsultan untuk menyelesaikan masalah-masalah konflik antar individu ataupun kelompok, kesulitan pribadi yang ringan, ketidakseimbangan tugas, ketidakpuasan yang berhubungan

dengan pekerjaan, serta mengadakan diskusi baik secara formal maupun informal yang menyangkut masalah-masalah komunikasi dan pergaulan di madrasah.

Dalam efisiensi dan efektivitas manajemen berbasis madrasah yang dapat digunakan Kepala madrasah untuk memberikan bantuan, bimbingan, dan pengarahan program pengajaran, misalnya melalui pertemuan untuk membahas masalah yang terjadi secara bersama-sama. Contoh masalah-masalah yang dapat dibahas dalam pertemuan tersebut antara lain masalah program pengajaran, inovasi pendidikan, usaha meningkatkan produktivitas pendidikan, kepuasan proses pendidikan, mencakup kualitas dan kuantitasnya atau membahas materi pelajaran yang baru seperti bagaimana caranya memilih bahan yang esensial, bagaimana cara menyajikannya dan lain sebagainya. Dalam pertemuan ini diusahakan mencari pemecahannya agar konsep itu bisa diterapkan dan komit dalam pengerjaannya oleh guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan.

Uraian diatas menunjukkan bahwa efektivitas manajemen berbasis madrasah yang dilakukan oleh Kepala madrasah merupakan rangkaian proses yang diarahkan untuk memberikan bantuan, bimbingan dan pengarahan sehingga dapat membawa guru ketingkat kemampuan yang lebih tinggi sebagai tenaga pendidik dan komit terhadap pekerjaannya. Bimbingan dan arahan Kepala madrasah terhadap guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan dapat berupa bimbingan bagi pertumbuhan kompetensi guru-guru seperti bimbingan dalam usaha dan pelaksanaan pembaharuan pembelajaran, pemilihan alat-alat pembelajaran dan metode-metode pembelajaran, cara-cara penilaian yang sistematis, objektif terhadap fase seluruh proses pembelajaran dan komit pada jam kerja.

Temuan keempat penelitian ini menunjukkan bahwa Sosialisasi manajemen berbasis madrasah yang terkait dengan komitmen tugas guru pertama-tama dilakukan dengan melibatkan guru dalam penyusunan program kerja. Pelibatan ini akrab dikenal dengan istilah pengambilan keputusan partisipatif.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan kepala madrasah dalam pengambilan keputusan adalah tingkat keterlibatan dan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan yang dilakukan. Artinya bila guru dilibatkan secara penuh dalam pengambilan keputusan, maka tujuan pengambilan akan dapat dicapai secara optimal, sebaliknya jika guru tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan, maka tujuan pengambilan keputusan akan kurang dapat tercapai secara optimal, dan bahkan dapat mengalami kegagalan. Cara pengambilan keputusan dengan melibatkan guru atau bawahan itu kemudian dikenal dengan model pengambilan keputusan yang partisipatif. Partisipasi guru dalam pembuatan keputusan di madrasah dimengerti sebagai kesempatan berperan guru dalam pembuatan keputusan-keputusan madrasah terutama berkaitan dengan isu-isu yang mempengaruhi aktivitas dan tugas pekerjaan mereka.

Kesempatan berperan serta guru dalam penentuan kebijaksanaan pada tingkat satuan pendidikan seperti tertuang dalam PP Nomor 74 tahun 2008 tentang guru pada pasal 43 ayat (1) menjelaskan bahwa guru berhak memperoleh akses memanfaatkan sarana dan prasarana pembelajaran yang disediakan oleh satuan pendidikan, penyelenggara pendidikan, Pemerintah Daerah, dan Pemerintah. Sedangkan pada pasal 45 ayat (1) huruf (a-h) keterlibatan guru meliputi: (a) penyusunan kurikulum tingkat satuan pendidikan, dan silabusnya, (b) penetapan kalender pendidikan di tingkat satuan pendidikan, (c) penyusunan rencana strategis sekolah, (d) penyampaian pendapat menerima atau menolak laporan pertanggung jawaban anggaran dan pendapatan belanja sekolah, (e) penyusunan anggaran tahunan pendidikan, (f) perumusan kriteria penerimaan peserta didik baru, (g) perumusan kriteria kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, dan (h) penentuan buku teks pelajaran sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pengambilan keputusan partisipatif memiliki nilai potensial untuk meningkatkan mutu keputusan, mempermudah penerimaan keputusan dan pelaksanaannya, membangkitkan kekuatan moral staf, meneguhkan komitmen

dan tim kerja, membangun kepercayaan, membantu staf dan administrator memperoleh keterampilan baru dan meningkatkan keefektifan madrasah. Sejumlah alternatif besar dapat diajukan dan dianalisis bila banyak orang dilibatkan. Hal ini seringkali menghasilkan pendekatan inovatif terhadap persoalan. Otonomi dapat dikembangkan, keputusan lebih baik di capai dibandingkan dengan manajemen madrasah terpusat. Kepercayaan sekolah juga ditingkatkan sehingga staf memperoleh pengertian tentang kompleksitas manajemen dan kepala madrasah mempelajari penghargaan atas pertimbangan program.

Setelah itu, sosialisasi dilaksanakan dengan memaparkan program madrasah dalam rapat guru serta surat edaran pembagian tugas. Sosialisasi dilanjutkan melalui diskusi kelompok atau pertemuan individual untuk menegaskan program madrasah yang harus dilaksanakan guru yang bersangkutan agar komitmen kerja tetap meningkat.

Dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan tugas Kepala madrasah adalah menyampaikan informasi kepada guru dalam melaksanakan penyesuaian dan perancangan pengalaman belajar dengan keadaan lingkungan dan siswa. Menurut Pidarta (1992:227-233) menyebutkan Teknik supervisi yang dapat digunakan untuk mensosialisasikan program madrasah yaitu ; (1) pertemuan formal yang sengaja diadakan pada waktu tertentu dihadiri oleh guru dan Kepala madrasah; (2) pertemuan informal yang biasa terjadi sewaktu-waktu dan dimana saja apabila diperlukan ; serta (3) rapat guru, di mana semua guru ikut terlibat secara formal.

Dalam pertemuan tersebut dapat dibahas semua aktivitas manajemen berbasis madrasah. Kepala madrasah juga harus menyampaikan informasi kepada guru dalam menyusun panduan dalam melaksanakan kurikulum, menentukan satuan pelajaran, merancang muatan lokal, dan merancang kegiatan ko-kurikuler serta ekstra-kurikuler. Kepala madrasah dalam hal ini bertugas sebagai penyampai informasi kepada guru sehingga kegiatan guru sesuai dengan program madrasah.

Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan perlu dilengkapi dengan informasi yang relevan dengan tugas serta tanggung jawabnya. Kepala madrasah perlu mengkoordinasikan kegiatan pembelajaran dengan kegiatan madrasah lainnya. Hal ini antara lain meliputi kegiatan mengembangkan kebijaksanaan serta menetapkan tata aliran kerja antara berbagai bagian yang memberikan layanan untuk mencapai tujuan instruksional.

Dengan demikian Kepala madrasah sebagai manajernya manajemen berbasis madrasah juga menjadi agen informasi pendidikan yang bersumber dari luar madrasah. Informasi-informasi itu perlu segera diterima oleh guru, agar guru tidak terlambat mempersiapkan diri serta sebagai bahan pertimbangan dalam memperbaiki mutu pendidikan.

Temuan kelima penelitian ini menunjukkan bahwa upaya pelaksanaan Komimen Kerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan diatasi oleh Kepala madrasah dengan menganalisa penyebab timbulnya hambatan. Berdasarkan hasil analisis dilakukan upaya mengatasi hambatan sebagai berikut; (1) hambatan yang berhubungan dengan perilaku guru diselesaikan secara individual dan sesuai dengan perundang-undangan atau peraturan yang berlaku; (2) hambatan yang sifatnya kelompok diselesaikan melalui musyawarah ; dan (3) hambatan yang kompleks diselesaikan dengan meminta bantuan pengawas madrasah atau Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan terkhusus bidang Pendidikan madrasah (Penmad).

Masalah biasanya terjadi jika terdapat penyimpangan atau perbedaan antara apa yang diharapkan dengan apa yang sesungguhnya terjadi. Menurut Pidarta (1992:224) bahwa langkah-langkah yang perlu diambil untuk memecahkan masalah oleh Kepala madrasah dalam supervisi antara lain : (1) Mengidentifikasi masalah dan menentukan penyebabnya ; (2) Mengembangkan alternatif pemecahan masalah dan memilih yang terbaik ; (3) melaksanakan keputusan dan menindak lanjutinya.

Untuk masalah yang serius seperti guru yang membangkang yang tidak mau mengikuti petunjuk Kepala madrasah sebaiknya diselesaikan dengan melibatkan pihak pemimpin yang lebih atas dan diberikan reward bagi yang

sukses dan punishment bagi yang salah. Hambatan-hambatan baik yang menimbulkan keluhan atau tidak, perlu segera diatasi. Cara mengatasi hendaknya memakai prinsip-prinsip berikut: (1) Jangan menunda-nunda waktu; (2) Kepala madrasah atau Wakil kepala madrasah menunjukkan diri bahwa ia berusaha membantu guru, ia tidak boleh memarahi guru atau menakut-nakuti atau mencemoohkan; (3) Guru perlu diikut sertakan mencari pemecahan masalah tersebut; (4) Ambil semua fakta yang menyangkut penghambat pekerjaan atau keluhan-keluhan guru, hal ini dapat dilakukan dengan survei singkat; (5) Selesaikan masalah secara rasional dengan memakai analisis ilmiah; (6) jauhkan pemecahan masalah atas dasar emosi atau prasangka atau perintah tersebut sebagai suatu keharusan; serta (7) Guru harus komit terhadap pelaksanaan kerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan hasil penelitian tentang komitmen kerja guru dalam mengimplementasikan manajemen berbasis madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan diperoleh temuan penelitian sebagai berikut :

- 1). Peningkatan efektivitas manajemen berbasis madrasah dilakukan kepala madrasah dengan cara membuat kriteria atau tujuan dan ketetapan waktu merencanakan program pengajaran, melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi pembelajaran, serta membimbing siswa.
- 2). Pengawasan Pelaksanaan Komitmen kerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan dilakukan secara rutin dengan memeriksa program pengajaran, memantau aktivitas guru, serta mencocokkan laporan perkembangan siswa yang dibuat guru dengan informasi dari wakil kepala madrasah dan siswa.
- 3). Bantuan, bimbingan dan pengarahan untuk memecahkan masalah pelaksanaan tugas guru dilakukan dengan mengidentifikasi kompetensi guru, bimbingan individual melalui konsultasi, bimbingan kelompok melalui rapat guru atau pendelegasian pada wakil kepala madrasah dan guru yang berpengalaman.
- 4). Langkah yang ditempuh Kepala madrasah dalam melaksanakan efektivitas manajemen berbasis madrasah melalui sosialisasi program madrasah yang terkait dengan pelaksanaan tugas guru dilakukan dengan melibatkan guru dalam penyusunan program kerja, memaparkan program madrasah dalam rapat guru dan surat edaran pembagaian guru, serta diskusi kelompok atau individual untuk menegaskan program madrasah yang harus dilaksanakan guru yang bersangkutan.
- 5). Hambatan komitmen kerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan diatasi dengan menganalisa penyebab timbulnya hambatan. Hambatan

yang berhubungan dengan sikap guru diselesaikan dengan individual, hambatan yang sifatnya perilaku kelompok diselesaikan melalui musyawarah mufakat serta hambatan yang kompleks diselesaikan dengan meminta bantuan pengawas pembina atau Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan Terkhusus bidang Pendidikan Madrasah.

Atas dasar penelitian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen kerja guru diduga dapat meningkatkan efektivitas manajemen berbasis madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan. Peningkatan efektivitas manajemen berbasis dilakukan melalui hasil kerja guru berdasarkan kriteria atau tujuan dan ketetapan waktu melaksanakan tugas; pengawasan rutin atas pelaksanaan tugas-tugas pokok guru; serta adanya bantuan, bimbingan dan pengarahan untuk memecahkan masalah pelaksanaan tugas guru maka guru akan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

B. Implikasi Penelitian

Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan efektivitas kerja sehubungan dengan temuan bahwa komitmen kerja mejadi dasar pijakan manajemen yaitu :

1. Menilai calon guru pada seleksi penerimaannya dan mengutamakan perekrutan dengan Tes Psikologi.

Seorang guru dalam menampilkan kinerjanya pada saat melakukan tugas pekerjaan sehari-hari dipengaruhi oleh perilaku yang dimilikinya. Karena manusia merupakan makhluk yang unik, maka perilaku yang ditampilkan guru berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya.

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa guru yang memiliki komitmen kerja memiliki ciri-ciri tidak mudah putus asa, lebih mudah dalam menjalani hidupnya, memiliki ketenangan dan tidak tergesa-gesa dalam melakukan pekerjaan. Sehingga dengan demikian guru tidak rentan terhadap gangguan yang dapat mengurangi efektivitas dalam bekerja.

Untuk mengetahui perilaku yang dimiliki guru pada saat proses perekrutan dapat dilakukan dengan memberikan sejumlah tes psikologi (yang dibuat

oleh para ahli psikologi yang terlibat dalam proses perekrutan guru baru) yang mengarah pada dimiliki/tidaknya syarat-syarat teknis oleh calon guru yang bersangkutan.

Dengan demikian, apabila dalam proses perekrutan awal saja telah terjaring guru dengan hasil tes memenuhi syarat, maka diharapkan guru-guru yang bekerja di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan memiliki komitmen kerja.

2. Penataan ulang penempatan guru dengan mengutamakan penempatan guru pada posisi dengan situasi kerja yang lebih baik berpotensi pada pengembangan karir.

Pihak Kantor Wilayah Kementerian Agama terkhusus Bidang Pendidikan Agama Kabupaten Asahan sebaiknya melakukan penataan ulang penempatan guru sesuai dengan masa kerja yang dimilikinya dan unsur senioritas. Penataan ulang penempatan guru ini dapat dilakukan dengan melakukan rotasi guru dari satu mata pelajaran ke mata pelajaran lain dalam jangka waktu tertentu. Penataan ulang penempatan guru ini juga dapat dilakukan dengan melakukan rotasi tugas atau dapat juga dengan pergantian posisi.

Hal ini dimaksudkan untuk memberikan penyegaran bagi guru sehingga tidak merasa bosan dan jenuh karena hanya melakukan tugas yang sama dan menonton dari awal ia bekerja sampai sekarang. Penataan ulang penempatan guru juga harus memperhatikan hasil kerja yang dimiliki dan telah diperlihatkan oleh guru yang bersangkutan. Guru yang memiliki ciri-ciri tidak mudah putus asa, lebih mudah menjalani hidupnya, memiliki ketenangan dan tidak tergesa-gesa dalam melakukan suatu pekerjaan, yang tidak rentan terhadap gangguan yang dihadapi sehingga melahirkan komitmen kerja sebagai guru, sehingga meningkatkan efektivitas manajemen berbasis madrasah yang sudah ada.

C. Saran-saran

Peningkatkan komitmen kerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan merupakan salah satu tugas kepala madrasah agar peningkatan efektivitas manajemen berbasis madrasah menjadi lebih baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen kerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan dilakukan oleh kepala madrasah dengan memberi bimbingan, bantuan, dan pengarahan pada guru dalam rangka peningkatan efektivitas manajemen berbasis madrasah. Sebelum melakukan kegiatan tersebut, kepala madrasah terlebih dahulu melakukan investigasi hasil kerja untuk mengetahui komitmen kerja guru yang akan di suluh. Di samping itu, kepala madrasah juga melakukan pengawasan untuk memantau efektivitas manajemen berbasis madrasah guru agar melaksanakan tugas sesuai rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. Terkait dengan kegiatan-kegiatan tersebut, berikut ini dikemukakan saran-saran untuk kepala madrasah, guru, dan untuk penelitian selanjutnya.

1. Saran Untuk Kepala Madrasah

Dalam melakukan investigasi hasil kerja guru, kepala madrasah perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- a. Menetapkan indikator penilaian komitmen kerja yang mengacu pada kriteria atau tujuan yang ingin di capai dalam pelaksanaan tugas guru. Untuk itu, kepala madrasah harus mengetahui persyaratan pekerjaan dan tujuan setiap tugas guru Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan.
- b. Memberikan evaluasi untuk setiap aspek pelaksanaan komitmen kerja guru meliputi rencana pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi proses dan hasil belajar serta bimbingan siswa.
- c. Berdasarkan evaluasi akhir, kepala madrasah dapat memperlihatkan kekurangan-kekurangan yang perlu diperbaiki serta prestasi kerja yang harus dipertahankan.

Terkait dengan peningkatan komitmen kerja guru, kepala madrasah perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- a. Peningkatan efektivitas manajemen berbasis madrasah secara rutin dilakukan sehingga sehingga dapat mencegah terjadinya penyimpangan dan guru akan lebih berhati-hati dalam melaksanakan komitmen kerja.
- b. Peningkatan efektivitas manajemen berbasis madrasah difokuskan pada upaya perbaikan bukan bermaksud mencari kesalahan-kesalahan guru yang berkerja.

Dalam upaya memberikan bantuan, bimbingan dan pengarahan, kepala madrasah perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- a. Bantuan, bimbingan dan pengarahan diberikan dimaksudkan untuk meningkatkan komitmen kerja guru dalam melaksanakan tugas di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan.
- b. Bantuan, bimbingan dan pengarahan diberikan juga dimaksudkan untuk membantu guru mengefektivkan manajemen berbasis madrasah dengan pekerjaan dan hubungan kerja dengan guru yang lainnya.
- c. Bantuan, bimbingan dan pengarahan di berikan dengan terlebih dahulu mengidentifikasi komitmen kerja guru sehingga bantuan yang di berikan sesuai dengan harapan guru Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan.
- d. Peningkatan efektivitas manajemen berbasis madrasah dapat dilakukan terhadap guru secara individual dengan memberikan kesempatan untuk berkonsultasi atau secara kelompok melalui rapat guru.
- e. Keberadan wakil kepala madrasah dan guru yang berpengalaman di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahandapat dimanfaatkan oleh kepala madrasah untuk membantu membimbing guru lain yang memerlukan bantuan.

Terkait dengan efektifitas pengimplementasian manajemen berbasis madrasah yang berhubungan dengan peningkatan komitmen kerja guru, kepala madrasah dapat melakukan upaya sebagai berikut :

- a. Kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru untuk menyumbangkan gagasan dan pemikiran manajemen berbasis madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan.
- b. Peningkatan efektivitas manajemen berbasis madrasah dilakukan melalui komunikasi dan dengan pendapat yang dapat dilaksanakan dalam kegiatan rapat guru agar guru lebih memahami program-program manajemen berbasis madrasah dalam rangka peningkatan kinerja.
- c. Manajemen berbasis madrasah disosialisasikan sejak awal, agar guru tidak terlambat mempersiapkan diri untuk melaksanakannya.

Sehubungan upaya mengatasi hambatan peningkatan komitmen kerja, perlu melakukan tindakan-tindakan sebagai berikut :

- a. Setiap hambatan yang dihadapi perlu dianalisa penyebabnya, kemudian alternatif pemecahan masalah serta memilih cara terbaik untuk mengatasinya.
- b. Jika hambatan efektivitas manajemen berbasis madrasah menyangkut perilaku perseorangan guru, diatasi secara individual. Jika hambatan tersebut menyangkut kelompok guru diselesaikan dengan musyawarah yang melibatkan semua guru.
- c. Masalah yang terjadi dengan guru sebaiknya diatasi dengan mengikutsertakan guru untuk mencari pemecahan masalahnya serta diselesaikan dengan segera.

2. Saran Untuk Pengawas Pembina

Keberadaan pengawas pembina diharapkan dapat membantu tugas kepala madrasah dalam melaksanakan manajemen berbasis madrasah. Sehubungan dengan hal tersebut, pengawas pembina perlu memberikan bimbingan dan juga pengarahan agar kepala madrasah dapat melaksanakan manajemen berbasis madrasah. Upaya tersebut dapat dilakukan antara lain dengan cara :

- a. Mengadakan pertemuan rutin dengan kepala madrasah dan guru senior untuk membahas pelaksanaan komitmen kerja.
- b. Membimbing kepala madrasah untuk meningkatkan kemampuan teknis manajemen berbasis madrasah.
- c. Menyediakan waktu bagi kepala madrasah untuk mengkonsultasikan masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah.
- d. Menyampaikan informasi tentang perkembangan baru dalam bidang pendidikan yang dapat dijadikan acuan bagi kepala madrasah dalam menyusun efektivitas manajemen berbasis madrasah.

3. Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Cakupan kajian dalam penelitian ini dibatasi hanya mengungkap komitmen kerja guru dalam rangka peningkatan efektivitas manajemen berbasis madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan. Pada tahap penelitian selanjutnya perlu di kaji faktor-faktor yang dapat meningkatkan kualitas komitmen kerja guru. Berdasarkan faktor-faktor tersebut diharapkan dapat dikembangkan program aplikatif yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan manfaat manajemen berbasis madrasah dalam meningkatkan komitmen kerja sehingga mutu pendidikan akan meningkat juga.

DAFTAR PUSTAKA

- A.S. Moenir. 1991. *Pendekatan Manusia dan Sekolah terhadap Pembinaan Keguruan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Adam I. Indrawijaya. 1986. *Perilaku Organisasi*. Bandung : Sinar Baru.
- Anoraga. Pandji. 1992. *Psikologi Kerja*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Anselm S dan Juliet Corbin. 2003. *Dasar-Dasar Peneilitian Metode Kualitatif*. Jakarta : Pustaka Pelajar.
- Arifin, Imron. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah: Dalam IndarYudhikawati.(Online),<http://karyailmiah.um.ac.id/idex.php/ASP/article/view/3553>, diakses pada tanggal 2 Maret 2018.
- Asrori Ardiansyah. Muhammad. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Islam Unggul di Malang(Studi Multikasus di MIN Malang I dan SDI Surya Buana Malang)*.Tesis, tidak diterbitkan. Batu: Sekolah Pascasarjana UIN Malang.
- Atmodiwiro, Soebagio dan Soeranto Toto Siswanto. 1991. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Semarang : Adhi Waskita.
- Azhar. Ahmad. 2007. *Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MAN Malang II Batu)*. Tesis, tidak diterbitkan. Batu: Batu: Sekolah Pascasarjana UIN Malang.
- Burhanudin, 1994. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Depag RI. 2003. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*. Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam.
- Depdiknas, MPMBS, 2008. *Panduan Monitoring dan Evaluasi*, Jakarta, Depdiknas.
- Edwin B. Flipppo. 1984. *Manajemen Personalialia*. Jakarta : Erlangga.
- G. Simon Devung, 1988. *Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: P2LPTK.
- Gibson, James L, dkk. 1997. *Organizations: Behavior, Structure, Processes USA*: Richard D. Irwin, Inc.
- Gie, The Liang. 1981. *Efesiensi Kerja bagi Pembangunan Negara*. Yogyakarta : UGM Press.
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. 2000. *Behavior in Organizations: Understanding and Managing The Human Side of Work*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.

- Handayani, Soewarno. 1990. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. (Jakarta: Haji Masagung).
- Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard dan Dewey E. Johnson. 1996. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Hodge, B.J. dan William P. Anthony. 1988. *Organizational Theory*. USA: Allyn and Bacon, Inc.
- Lindsay, William M dan Joseph A Petriek. 1997. *Total Quality and Organization Development*. USA. St. Lucie Press.
- Marwan Asri dan Awig Dwi Sulisty. 1986. *Pengelolaan Karyawan*. Yogyakarta : BPF.
- Masnen. Syahrir Ramadhan, 2010. *Peran Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Manajemen Berbasis Madrasah (di MAN 1 Malang)*. Tesis, tidak diterbitkan. Batu: Sekolah Pascasarjana UIN Malang.
- Mulyasa, E. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep Strategi dan Implementasi*. Bandung: PT. Raja Grafindo Persada.
- Mulyasa, E. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Cet IV. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Mulyasa, E. 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Kontek Menyukseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Malang: UIN Maliki Press.
- Nasir. Moh. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Newstrom, John W dan Keith Davis. 1998. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Owens, Robert. 1991. *Organizational Behavior In Education*. London: Allyn & Bacon.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Pendidikan Nasional, pasal 1 ayat 12. Jakarta: Sisdiknas.
- Pidarta. Made. 1992. *Pemikiran Tentang Supervisi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Pidarta, Made. 1995. *Landasan Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pidarta, Made. 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Prajudi Atmosudirdjo. 1990. *Dasar-dasar Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Prijodanminto. Soegeng. 1992. *Disiplin Kiat Menuju Sukses*. Jakarta: Pradnya Paramita.
- Purwanto, Ngalm. 2002. *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*. Cet. XI. Bandung: PT Remaja Rosda Karya Offset

- Richard M. Steers, 1985. *Efektivitas Organisasi*, Diterjemahkan Oleh Magdalena Janin, Jakarta: Gunung Agung.
- Ross I. Neagley and N. Dean Evans. 1980. *Handbook for Effective Supervision of Instruction*. Engelwood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.
- Siagian. Sondang P. 1982. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi* Jakarta : Gramedia.
- Simon, Herbert A. 1976. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processor in Administrative Organization*. New York: The Free Pres.
- Suhertian, Piet. A. 1981. Prinsip-prinsip dan Tehnik Supervisi Pendidikan. Surabaya: Usaha Nasional.
- Sulaiman dkk. *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (Mbs) Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Sd Negeri 10 Banda Aceh*. Jurnal Pesona Dasar Universitas Syiah Kuala Vol.3 No.3, April 2015.
- Syarafuddin. 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press.
- T. M. Fraser. 1992. *Stres dan Kepuasan Kerja*. Terjemahan Muliana, Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo.
- Thomas, Gerald Smith.1982. *Organizational Commitment: Sources and Implications For The Development of Middle Managers*. Michigan : University Microfilms International.
- Trilling, B., & Hood, P. (1999, Juni). Learning, Technology, and Education Reform in the Knowledge Age or “We’re Wired, Webbed, and Windowed, Now What?”.Retrieved Desember 20, 2014, from WestED-Improving education through research, development, and service.: http://www.wested.org/online_pubs/learning_technology.pdf
- Udai Parek,1985. *Mendayagunakan Peran-peran Keorganisasian*. Jakarta: Petja.
- Yulk, Gary. 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Terjemahan Jusuf Udaya. Jakarta:Prenhallindo.