

SKRIPSI

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH
(MBM) DI MI TARBIYATUL MUSLIM DALANGAN
CANDIMULYO KABUPATEN MAGELANG**



Oleh:

Maesyaroh Septi Wijayanti

NIM: 14.0405.0012

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna Memperoleh Gelar Sarjana
Pendidikan Pada Program Studi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN GURU MADRASAH IBTIDA'YAH
FAKULTAS AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
2018**

PERTANYAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Maesyarah Septi Wijayanti
NPM : 1404050012
Program Studi : Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah

Menyatakan bahwa naskah skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/
karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya

Magelang, 22 Desember 2018

Saya yang menyatakan



Maesyarah Septi Wijayanti

NPM : 14.0405.0012



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
FAKULTAS AGAMA ISLAM

Program Studi : Pendidikan Agama Islam (S1) Terakreditasi BAN-PT Peringkat A
Program Studi : Ekonomi Syariah (S1) Terakreditasi BAN-PT Peringkat A
Program Studi : PGMI (S1) Terakreditasi BAN-PT Peringkat B
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (S2) Terakreditasi BAN-PT Peringkat B
Jl. Mayjend Bambang Soegeng Mertoyudan Km.5 Magelang 56172, Telp. (0293) 326945

PENGESAHAN

Dewan Penguji Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Magelang telah mengadakan sidang Munaqosah Skripsi Saudara:

Nama : Maesyarah Septi Wijayanti
NPM : 14.0405.0012
Prodi : Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah
Judul Skripsi : Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di MI Tarbiyatul Muslim Dalangan Candimulyo Kabupaten Magelang

Pada Hari, Tanggal : Sabtu, 22 Desember 2018

Dan telah dapat menerima Skripsi ini sebagai pelengkap Ujian Akhir Program Sarjana Strata Satu (S1) Tahun Akademik 2018/2019, guna memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)

Magelang, 22 Desember 2018

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang

Dr. H. Nurodin Usman, Lc. MA
NIK. 057508190

Sekretaris Sidang

Andi Triwanto, MSL
NIK. 058106017

Penguji I

Drs. Mujahidun, M.Pd
NIK 966706112

Penguji II

Dr. Imam Mawardi, M.Ag
NIK 017308176

Dekan

Dr. H. Nurodin Usman, Lc. MA
NIK. 057508190

NOTA DINAS PEMBIMBING

Magelang, Juli 2018

Muis Sad Iman, M.Ag
Ahwy Oktradiksa, M.Pd.I
Dosen Fakultas Agama Islam
Universitas Muhammadiyah Magelang

Kepada Yth.
Dekan Fakultas Agama Islam
Universitas Muhammadiyah Magelang

Assalamu'alaikum wr. wb.

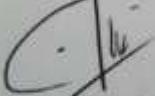
Setelah melakukan proses pembimbingan baik dari segi isi, bahasa, teknik penulisan dan perbaikan seperlunya atas skripsi saudara:

Nama : Maesyarah Septi Wijayanti
NPM : 14.0405.0012
Prodi : Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah
Judul : Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di MI Tarbiyatul Muslim Candimuyo Kabupaten Magelang

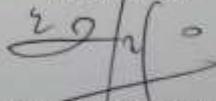
Maka, kami berpendapat bahwa skripsi Saudara tersebut diatas layak dan dapat diajukan untuk dimunaqosahkan

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Pembimbing I


Muis Sad Iman, M.Ag

Pembimbing II


Ahwy Oktradiksa, M.Pd.I

ABSTRAK

MAESYAROH SEPTI WIJAYANTI: *Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di MI Tarbiyatul Muslim Candimulyo Kabupaten Magelang.* Skripsi. Magelang : Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Magelang, 2018.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi manajemen berbasis madrasah di MI Tarbiyatul Muslim Candimulyo Kabupaten Magelang. Latar belakang permasalahan dari penelitian ini ialah orang tua cenderung menyekolahkan anaknya ke SD. Hal ini terjadi karena MI Tarbiyatul Muslim berada di tengah-tengah SD favorit, dengan segudang prestasi dan fasilitas yang lebih memadai. Selain itu di MI Tarbiyatul Muslim ini kurang mendapatkan respon dari masyarakat karena kurangnya bersosialisai, promosi dengan masyarakat sekitarnya untuk menyekolahkan anaknya ke MI tersebut serta kurangnya perhatian guru terhadap peserta didik. Selain itu sarana dan prasarana yang digunakan kurang mendukung untuk kegiatan pembelajaran

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif *field research* (penelitian lapangan) yang sumber data primernya diperoleh langsung dari Kepala Madrasah, Komite Madrasah atau guru, Sedangkan data sekundernya adalah yang bersumber dari dokumentasi. Kemudian data ini dikumpulkan dan dianalisa secara deskriptif kualitatif. Metode deskriptif ialah suatu penelitian yang bertujuan untuk memberikan gambaran tentang suatu fenomena secara detil atau holistik (utuh)

Dari hasil temuan penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut: implementasi manajemen berbasis madrasah mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian. Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan mencakup restrukturisasi guru madrasah. Manajemen kesiswaan meliputi, penerimaan peserta didik baru, kegiatan pembelajaran, dan persiapan studi lanjut atau bekerja. Manajemen keuangan dan pembiayaan meliputi *planning, implementation* dan *evaluation*. Manajemen sarana dan prasarana meliputi perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventaris dan penghapusan serta penataan. Manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat meliputi menetapkan visi masa depan, perencanaan dan evaluasi untuk upaya perbaikan madrasah melalui dewan pendidikan dan komite madrasah. Layanan khusus meliputi pelayanan keamanan kepada peserta didik, dan kesehatan jasmani. Dalam upaya implementasi manajemen berbasis madrasah di MI Tarbiyatul Muslim Dalangan mengalami beberapa kendala diantaranya kurangnya sarana dan prasarana yang kurang mendukung dan membutuhkan biaya yang besar serta kemampuan dan kecerdasan setiap anak didik berbeda-beda.

Kata Kunci : Implementasi, Manajemen Berbasis Madrasah

MOTTO

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah nasib suatu kaum, sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. (Q.S Ar-Ra'd: 11)

إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا

Sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan (Q.S Al-Insyirah: 6)

PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karya kecil ini kepada almamater tercinta
Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Magelang
Tempat di mana aku mendapat kesempatan menuntut ilmu

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ، أَحْمَدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ، وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ
الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَأَصْحَابِهِ أَجْمَعِينَ. (أَمَّا بَعْدُ)

Puji syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah STW atas rahmat dan karunia yang telah dilimpahkanNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di MI Tarbiyatul Muslim Candimuyo Kabupaten Magelang” dengan baik

Dalam kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan rasa terima kasih sedalam-dalamnya kepada berbagai pihak yang telah memberi bantuan berupa arahan dan dorongan selama penulisan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan kepada yang terhormat:

1. Dekan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Magelang
2. Bapak Muis Sad Iman, M.Ag dan Ahwy Oktradiksa, M.Pd.I selaku dosen pembimbing Skripsi
3. Seluruh Dosen dan Staf Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Magelang yang telah memberikan ilmu dan bantuan selama kuliah dan penelitian berlangsung
4. Ibu Siti Sopurah, S.Pd.I selaku Kepala Madrasah Ibtidaiyah dan para guru yang telah memberi izin kepada penulis untuk melakukan penelitian
5. B. Mindatik, S.Pd.AUD, Suryadi, S.Pd dan Sayyidah Nafisah tersayang yang tiada henti memberikan doa, dukungan, dan pengorbanan yang tulus
6. Sahabat, Ninda Nur Marsella Pratama, yang telah memberikan dorongan dan semangat serta selalu setia mendengarkan segala curatku, semoga tetap langgeng persahabatan kita
7. Bella, Ofta, Lila, Finta, Sofa dan Kurnia, yang selalu memotivasi penulis untuk tetap berjuang dan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini
8. Teman-teman mahasiswa progra studi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah angkatan 2014 Universitas Muhammadiyah Magelang

9. Semua pihak yang membantu dalam penyelesaian skripsi yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu

Semoga amal kebaikan dari berbagai pihak tersebut mendapat pahala yang berlipat ganda dari Allah SWT, dan semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi siapa saja yang membaca

Magelang, 31 Juli 2018

Penulis

MAESYAROH SEPTI WIJAYANTI

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Pernyataan Keaslian	ii
Lembar Pengesahan	iii
Nota Dinas Pembimbing	iv
Abstrak	v
Motto	vi
Halaman Persembahan	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi	x
Daftar Lampiran	xii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar belakang masalah	1
B. Rumusan masalah	5
C. Tujuan dan kegunaan penelitian	6
BAB II KAJIAN TEORI	
A. Hasil penelitian yang relevan	8
B. Kajian teori	11
1. Pengertian Implementasi	11
2. Pengertian Manajemen	12
3. Tujuan MBM	15
4. Prinsip-prinsip MBM	17
5. Komponen-komponen madrasah	19
6. Konsep-konsep MBM	34
7. Strategi implementasi MBM	35
8. Karakteristik MBM	38
9. Faktor pendukung dan penghambat MBM	42
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Tempat dan waktu penelitian	46
B. Jenis dan pendekatan penelitian	46

	C. Sumber data	47
	D. Teknik pengumpulan data	48
	E. Teknik analisis data	50
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	A. Deskripsi data	51
	B. Analisis data	52
	C. Pembahasan	64
BAB V	KESIMPULAN	
	A. Kesimpulan	68
	B. Saran	69
	DAFTAR PUSTAKA	72
	LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	1	Identitas Sekolah
Lampiran	2	Visi dan Misi Sekolah
Lampiran	3	Sejarah Berdirinya
Lampiran	4	Catatan Wawancara
Lampiran	5	Foto Wawancara
Lampiran	6	Blangko Permohonan Judul
Lampiran	7	Surat Keputusan Skripsi
Lampiran	8	Surat Permohonan Penelitian
Lampiran	9	Kartu Bimbingan Skripsi
Lampiran	10	Surat Keterangan Penelitian

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang masalah

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membawa perubahan hampir di semua aspek kehidupan manusia di mana berbagai permasalahan hanya dapat dipecahkan dengan upaya penguasaan dan peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi. Selain manfaat bagi kehidupan manusia di satu sisi perubahan tersebut juga telah membawa manusia ke dalam era persaingan global yang semakin ketat. Agar mampu berperan dalam persaingan global, maka sebagai bangsa perlu terus mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Berbicara mengenai kualitas sumber daya manusia, pendidikan memegang peran yang sangat penting dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan kualitas pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Menyadari pentingnya proses peningkatan kualitas sumber manusia, maka pemerintah bersama kalangan swasta bersama-sama telah dan terus berupaya mewujudkan amanat tersebut melalui berbagai usaha pembangunan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar dan sarana penunjangnya, serta pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya.¹

¹ M. Sobery Sutikno, *Manajemen Pendidikan Langkah Praktis Mewujudkan Lembaga Pendidikan yang Unggul: Tinjauan Umum dan Islam* (Lombok: Holistika, 2012), hlm v

Dalam Undang-undang No Tahun 2003 Sistem Pendidikan Nasional, pendidikan berpengaruh terhadap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pendidikan. Jika sebelumnya manajemen pendidikan merupakan wewenang pusat dengan paradigma sentralistik, maka dengan berlakunya undang-undang tersebut kewenangan bergeser pada pemerintah daerah kota dan kabupaten dengan paradigma desentralistik, dalam wujud pemberdayaan sekolah/madrasah, yang meyakini bahwa untuk meningkatkan kualitas pendidikan sedapat mungkin keputusan dibuat oleh mereka yang berada di garis depan, yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kebijakan dan tekenanya akibatnya secara langsung, yakni guru dan kepala sekolah/madrasah.²

Manajemen berbasis madrasah (MBM) merupakan strategi untuk mewujudkan madrasah yang efektif dan produktif. MBM merupakan paradigma baru manajemen pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada madrasah, dan pelibatan masyarakat dalam kerangka kebijakan nasional. Otonomi diberikan agar madrasah leluasa mengelola sumberdaya, sumber dana, sumber belajar dan menglokasikannya sesuai prioritas kebutuhan, serta tanggap terhadap kebutuhan setempat.³

Tujuan utama MBM/MBS adalah meningkatkan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan sekolah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol, serta hal lain yang dapat menumbuhkan suasana kondisi. Pemerataan pendidikan pada tumbuhnya

² Mulyasa, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: Departemen Agama RI, 2005), hlm 3

³ *Ibid.*, hlm. 2

partisipasi masyarakat terutama yang mampu dan peduli, sementara yang kurang mampu akan menjadi tanggung jawab pemerintah.⁴

Di Indonesia, gagasan penerapan pendekatan ini muncul belakangan sejalan dengan pelaksanaan otonomi daerah sebagai paradigma baru dalam pengoperasian madrasah. Sebelum otonomi, madrasah hanyalah perpanjangan tangan birokrasi pemerintah pusat untuk menyelenggarakan urusan politik pendidikan. Para pengelola madrasah sama sekali tidak memiliki banyak kelonggaran untuk mengoperasikan madrasah secara mandiri. Semua kebijakan tentang penyelenggaraan pendidikan di madrasah umumnya diadakan di tingkat pemerintah pusat atau sebagian di instansi vertikal dan madrasah hanya menerima apa adanya. Apa saja muatan kurikulum pendidikan di madrasah adalah urusan pusat. Kepala madrasah dan guru harus melaksanakannya sesuai dengan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknisnya. Anggaran pendidikan mengalir dari pusat ke daerah menelusuri saluran birokrasi dengan begitu banyak simpul yang masing-masing menginginkan bagian.

Manajemen berbasis madrasah adalah upaya serius yang rumit, yang memunculkan berbagai isu kebijakan dan melibatkan banyak garis kewenangan dalam pengambilan keputusan seperti tanggung jawab atau akuntabilitas atas kousekuensi keputusan yang diambil. Oleh sebab itu, semua pihak yang terlibat perlu memahami benar pengertian MBM, manfaat, masalah-masalah dalam penerapannya, dan yang terpenting adalah

⁴ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), hlm

pengaruhnya terhadap prestasi belajar siswa. Dengan demikian perlu efektivitas madrasah dalam melakukan perencanaan, program dan pengambilan keputusan.⁵

Rendahnya kualitas pendidikan dan sumber daya manusia Indonesia merupakan dampak dari rendahnya mutu pendidikan di Indonesia. Keprihatinan itu semakin diperparah dengan kenyataan bahwa lulusan pendidikan di Indonesia kurang kompetitif serta kalah bersaing dengan negara-negara berkembang lainnya. Hal ini sekaligus menunjukkan adanya kesenjangan kualitas pendidikan di Indonesia yang sangat memprihatinkan bila dibandingkan dengan jumlah madrasah di Indonesia yang sangat banyak. Indikator kesenjangan itu adalah banyaknya madrasah tetapi minimnya prestasi lulusan pendidikan terutama di madrasah berbasis Islam sangatlah rendah sehingga kalah bersaing, baik pada level regional maupun nasional.⁶

Di MI Tarbiyatul muslim Candimulyo masih dijumpai banyak masalah yang harus segera untuk di selesaikan. Salah satu yang menjadi perhatian adalah orang tua cenderung menyekolahkan anaknya ke SD. Hal tersebut terjadi karena MI Tarbiyatul Muslim Candimulyo ini berada di tengah-tengah SD favorit, dengan segudang prestasi dan fasilitas yang lebih memadai. Selain itu di MI Tarbiyatul Muslim ini kurang mendapatkan respon dari masyarakat karena kurangnya bersosialisai, promosi dengan masyarakat sekitarnya untuk menyekolahkan anaknya ke MI tersebut serta kurangnya perhatian guru terhadap peserta didik

⁵ Rozikun, Ahmad & Najamuddin, *Strategi Perencanaan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di Tingkat Menengah* (Jakarta: Lista Fariska Putra, 2008), hlm 4

⁶ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: Departemen Agama RI, 2012) hlm 12

Sarana dan prasarana yang berada di MI tersebut kurang mendukung dalam proses kegiatan belajar mengajar, Kelas yang masih jadi satu dengan kelas yang lain, buku yang berada di MI tersebut jumlahnya masih sedikit dan merupakan buku terbitan yang lama, walaupun ada buku baru itu hanya beberapa buku saja yang baru. Kurangnya alat peraga pendidikan untuk menunjang pada saat proses pembelajaran berlangsung. Pada saat penyampaian materi guru hanya menjelaskan dan menuliskan di papan tulis lalu siswa di suruh untuk menulis, tanpa ada pengulangan materi sampai siswa tersebut benar-benar paham. Sarana dan prasarana yang di gunakan sangat penting karena sangat mempengaruhi kemampuan siswa dalam belajar

Maka, dalam penelitian ini kami ingin mengetahui dan mendalami bagaimana implementasi, faktor-faktor apa saja yang mendukung dan menghambat, pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di MI Tarbiyatul Muslim Kabupaten Magelang

B. Rumusan masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di MI Tarbiyatul Muslim Dalangan?
2. Apa faktor yang mendukung Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di MI Tarbiyatul Muslim Dalangan?
3. Apa faktor yang menghambat Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di MI Tarbiyatul Muslim Dalangan?

C. Tujuan dan kegunaan penelitian

1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui bagaimana penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di MI Tarbiyatul Muslim Dalangan
- b. Untuk mengetahui faktor-faktor pendukung dalam pelaksanaan Manajemen berbasis sekolah di MI Tarbiyatul Muslim Dalangan
- c. Untuk mengetahui faktor-faktor penghambat dalam pelaksanaan Manajemen berbasis sekolah di MI Tarbiyatul Muslim Dalangan

2. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini bermanfaat sebagai bahan informasi dan pemikiran tentang manajemen berbasis madrasah dan untuk menambah pengetahuan dan sebagai melakukan penelitian di masa yang akan datang khususnya dalam pembelajaran manajemen.

b. Manfaat Praktis

- 1) Bagi Madrasah, hasil penelitian sebagai bahan untuk memajukan manajemen berbasis madrasah di MI Tarbiyaul Muslim
- 2) Bagi Penulis, penelitian ini sangat bermanfaat untuk menambah wawasan dan ilmu pengetahuan tentang manajemen berbasis madrasah di MI Tarbiyatul Muslim
- 3) Bagi peneliti lain, sebagai referensi tambahan dalam rangka mengadakan penelitian sejenis di masa yang akan datang

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Hasil penelitian yang relevan

Skripsi yang ditulis Saddam Agung Nasrulloh Prodi PGMI Fakultas Ilmu Tarbiyah dan keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta tahun 2016 yang berjudul “Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah Studi Kasus pada MIN Jejeran Pleret Bantul Yogyakarta Tahun 2013-2014)”. Penelitian berupa penelitian Lapangan (*Field Research*). Teknik pengumpulan data dengan observasi partisipatif, wawancara, dan dokumentasi. Adapun subyek penelitiannya yaitu: Kepala Madrasah MIN Jejeran, Komite sekolah, dan guru MIN Jejeran. Tujuan pertama untuk mengetahui bagaimana Implementasi manajemen berbasis madrasah di MIN Jejeran Bantul Yogyakarta. Kedua untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat Implementasi manajemen berbasis Madrasah di MIN Jejeran Bantul Yogyakarta. Berdasarkan temuan penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut: Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan meliputi kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan meliputi kegiatan perencanaan, *recruitment*, pembinaan pegawai, dan penilaian kerja pegawai. Manajemen kesiswaan meliputi kegiatan penerimaan siswa baru, pendataan kemajuan belajar siswa, pembinaan prestasi unggulan dan kegiatan bimbingan konseling. Manajemen keuangan dan pembiayaan meliputi kemandirian madrasah dalam mengelola keuangan. Manajemen sarana dan prasarana pendidikan meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan,

inventarisasi, pemeliharaan, serta penghapusan sarana dan prasarana. Manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat meliputi layanan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan melalui dewan pendidikan dan komite madrasah. Manajemen layanan khusus meliputi manajemen bidang perpustakaan, manajemen bidang UKS, manajemen keamanan madrasah. Selain itu dalam pelaksanaan juga mengalami kendala diantaranya kurang partisipasi orang tua dalam setiap kegiatan yang diadakan madrasah serta keterlibatan dana yang dimiliki oleh masyarakat.⁷

Tesis yang ditulis Nirmansyah prodi Pendidikan Islam Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam IAIN Sumatera Utara Medan yang berjudul “Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan”. Penelitian berupa penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data dengan tiga tahap yaitu: proses memasuki lokasi penelitian (*getting in*), ketika berada di lokasi penelitian (*getting alone*), tahap pengumpulan data (*logging the data*), observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi. Subyek penelitiannya yaitu: Kepala MTs Negeri 2 Medan, Wakil kepala sekolah, dan guru serta pegawai MTs Negeri 2 Medan. Tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan sistem evaluasi manajemen berbasis madrasah di MTs Negeri 2 Medan. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, perencanaan ada pada setiap tingkat pengambilan

⁷ Saddam, A.N., *Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah* (Studi Kasus pada MIN Jejeran Pleret Bantul Yogyakarta Tahun 2013-2014), (Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2016)

kebijakan, mulai dari kepala madrasah, kepala tata usaha, wakil kepala sekolah, kepala laboratorium, kepala perpustakaan, wali kelas dan guru bidang studi. Perencanaan ditulis dan disampaikan kepada pihak yang berwenang sehingga semua perencanaan antar koordinasi dengan baik. Pengorganisasian Manajemen Berbasis Madrasah disesuaikan dengan perencanaan yang telah disusun. Pengorganisasian dilakukan untuk pembagian tugas dan menentukan pihak yang berwenang serta bertanggung jawab terhadap sebuah tugas. Organ yang melaksanakan tugas tersebut adalah Kepala Madrasah, Komite Madrasah, Kepala Tata Usaha, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana dan Prasarana, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan, Wakil Kepala Madrasah Bidang Hubungan Masyarakat, Koordinator Bidang Lingkungan Hidup dan Tata Ruang, Bimbingan Konseling, Wali Kelas, Kepala Perpustakaan, Guru, Pengelola UKS, Pengelola Laboratorium, Petugas Piket, Bendahara Rutin, Bendahara BOS, dan Pegawai. Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah di MTs Negeri 2 Medan sudah baik. Hal ini terlihat bagaimana MTs Negeri 2 Medan bisa melakukan tugas mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi dengan baik Pegawai. Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah di MTsN 2 sudah baik. Hal ini terlihat bagaimana MTsN2 bisa melakukan tugas mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi dengan baik.⁸

⁸ Nirmansyah, *Implementasi manajemen berbasis madrasah di madrasah Tsanawiyah*

Jurnal yang ditulis oleh Ahmad Qorib dengan judul “Implementasi Manajemen berbasis madrasah (Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah – Aliyah Islamiyah At-Tanwir Talun Sumberrejo Bojonegoro). Dengan hasil sebagai berikut: Banyak cara untuk meningkatkan kualitas dan mutu madrasah, salah satunya adalah melalui konsep manajemen berbasis madrasah (MBM) yang menjadi salah satu pengejawantahan dari adanya kebijakan otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan. MBM difokuskan pada pengelolaan komponen-komponen madrasah meliputi pengelolaan kurikulum, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana serta pengelolaan hubungan masyarakat dengan sekolah. Dengan Madrasah dituntut untuk bisa menjalankan komponen-komponennya berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ada. Dengan penanaman konsep MBM yang dalam, akan diketahui hal-hal yang menunjang dan menghambat implementasi tersebut untuk selanjutnya dirumuskan strategi yang jitu untuk mengembangkan pendidikan madrasah di era otonomi pendidikan.⁹

B. Kajian teori

1. Pengertian Implementasi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, implementasi adalah pelaksanaan, penerapan: pertemuan kedua ini bermaksud mencari bentuk tentang hal yang disepakati dulu.¹⁰ Menurut Nurdin Usman, implementasi

Negeri 2 Medan, (Medan: IAIN Sumatra Utara, 2012), hlm v

⁹ Qorib Ahmad, *Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah* (Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah – Aliyah Islamiyah At-Tanwir Talun Sumberrejo Bojonegoro), *Jurnal Pendidikan Islam*, vol. 4, No. 1, Mei 2005), hlm 43

¹⁰ Tim Penyusun KBBI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia, Edisi Ketiga*, Balai Pustaka: Jakarta, 2005, hlm 5

adalah bermuara pada aktivitas, aksi, tindakan atau adanya mekanisme suatu sistem, implementasi bukan sekedar aktivitas, tapi suatu kegiatan yang terencana dan untuk mencapai tujuan kegiatan.¹¹ Guntur Setiawan berpendapat, implementasi adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan proses interaksi antara tujuan dan tindakan untuk mencapainya serta memerlukan jaringan pelaksana, birokrasi yang efektif.¹²

2. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu dari asal kata “*manus*” yang berarti tangan dan “*agere*” yang berarti melakukan. Dalam bahasa Inggris, manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang berarti mengelola. Dalam bahasa Arab, manajemen identik dengan kata “*dabbara, yudabbiru, tadbiiran*” yang berarti mengarahkan, mengelola, melaksanakan, mengatur dan mengurus.¹³

Manajemen dalam kamus besar bahasa indonesia, diartikan proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Penggunaan manajemen dalam praktik tidak lepas dari istilah administrasi, sehingga manajemen sangat berkaitan dengan administrasi. Berkaitan dengan itu, terdapat tiga pandangan berbeda: pertama, mengartikan administrasi lebih luas daripada manajemen (manajemen

¹¹ Nurdin Usman, *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum* (Grasindo: Jakarta, 2002), hlm 23

¹² Guntur Setiawan, *Impelemtasi dalam Birokrasi Pembangunan* (Balai Pustaka: Jakarta, 2004), hlm 45

¹³ Jaja Jahari & Amirulloh Syarbini, *Manajemen Madrasah Teori, Strategi, dan Implementasi* (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm 124

merupakan inti dari administrasi). Kedua, melihat manajemen lebih luas dari pada administrasi, dan ketiga, pandangan yang menganggap bahwa manajemen identik dengan administrasi.¹⁴

Definisi yang lebih kompleks dikemukakan oleh Stoner sebagai berikut: manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usah para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Perencanaan, berarti bahwa manajer memikirkan kegiatan mereka sebelum melaksanakan. Rencana disusun berdasarkan data, metode dan logika tertentu bukan berdasarkan pada dugaan atau perasaan tertentu. Pengorganisasian, berarti bahwa para manajer mengkoordinasikan semua sumber daya baik personal maupun material. Kemampuan manajer terletak pada kemampuan mengkoordinasi semua sumber daya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Pengkoordinasian merupakan bagian vital dari tugas manajer. Pengarahan, artinya manajer atau pemimpin mengarahkan, memimpin dan mempengaruhi bawahan untuk melakukan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan. Pengendalian manajer berupaya untuk menjamin bahwa organisasi bergerak ke arah tujuan yang telah ditentukan.¹⁵

Menurut G. R Terry, manajemen adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan pelaksanaan dan

¹⁴ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, cet. 14, 2012), hlm 19

¹⁵ TIM FKIP – UMS, *Manajemen Pendidikan* (Surakarta: Muhammadiyah University Press, 2004), hlm 67

pengawasan, dengan memanfaatkan baik ilmu maupun seni, agar dapat menyelesaikan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Horold Koontz dan Cyrill O'Donnel, manajemen berhubungan dengan pencapaian sesuatu tujuan yang dilakukan melalui dengan orang-orang lain. Dengan kata lain, manajemen adalah usaha untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain.¹⁶

Sedangkan menurut Luther Gulick, menjelaskan manajemen sebagai ilmu, profesi dan kiat. Dikatakan ilmu, karena manajemen dipandang sebagai bidang ilmu, karena manajemen dipandang sebagai bidang ilmu pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Disebut kiat, karena manajemen mencapai sasaran dengan cara-cara mengatur orang lain dalam menjalankan tugas dan dipandang sebagai profesi, karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai prestasi manajer dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik.¹⁷

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat profesional. Manajemen diartikan sebagai ilmu karena merupakan suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha mengapa dan bagaimana orang bekerjasama. Manajemen diartikan sebagai kiat karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain untuk menjalankan tugas. Manajemen tidak bisa dilepaskan dari ilmu, baik dari segi disiplin ilmu atau pengembangan manajemen ilmu itu sendiri.

¹⁶ *Ibid.*, hlm 1

¹⁷ *Ibid.*, hlm 2

Adapun manajemen diartikan sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik.¹⁸

Untuk memahami istilah manajemen, pendekatan yang digunakan adalah berdasarkan pengalaman manajer. Manajemen sebagai suatu sistem yang setiap komponennya menampilkan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan. Dengan demikian maka manajemen merupakan suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pencapaian tujuan organisasi dilaksanakan dengan pengelolaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan kepegawaian (*controlling*).¹⁹

3. Tujuan Manajemen Berbasis Madrasah

Secara umum Hardiyanto mengatakan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah bertujuan untuk menjadikan sekolah agar lebih mandiri atau memberdayakan sekolah melalui pemberian wewenang yang lebih besar dalam mengelola sumber daya dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan.²⁰

Pengertian lain mengatakan bahwa Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) bertujuan untuk meningkatkan semua kinerja madrasah yaitu

¹⁸ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, cet 2, 1999), hlm 1

¹⁹ *Ibid.*, hlm 1

²⁰ Hardiyanto, *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia* (Jakarta: Renika Cipta, 2004), hlm 70

menyangkut efektivitas, kualitas, efisiensi, inovasi, relevansi dan pemerataan serta akses pendidikan

Tujuan MBM adalah untuk :

- a. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif
- b. Meningkatkan kepedulian warga madrasah dan masyarakat terhadap mutu madrasah
- c. Meningkatkan tanggung jawab warga madrasah terhadap madrasah
- d. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar madrasah tentang mutu pendidikan
- e. Meningkatkan prestasi siswa
- f. Meningkatkan profesionalisme guru
- g. Penerapan reformasi kurikulum.²¹

Sesungguhnya Manajemen Berbasis Sekolah bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi, antara lain diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya, partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu dapat diperoleh, antar lain, partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol, serta hal lain yang dapat menumbuh-kembangkan suasana yang kondusif. Sementara peningkatan pemerataan pendidikan tampak pada tumbuhnya

²¹ Abdul Rachman Shaleh, Ketua Tim, Ed, *Profil Madrasah Masa Depan* (Jakarta : Bina MitraPemberdayaan Madrasah, 2005), hlm 43

partisipasi masyarakat terutama yang mampu dan peduli, sementara yang kurang mampu akan menjadi tanggung jawab pemerintah.²²

4. Prinsip-Prinsip Manajemen Berbasis Madrasah

Teori yang digunakan MBS untuk mengelola sekolah didasarkan pada empat prinsip, yaitu:

a. Prinsip Ekuifinalitas (*Principle of Equifinality*)

Prinsip ini berasumsi bahwa terdapat beberapa cara yang berbeda-beda untuk mencapai suatu tujuan. MBS menekankan fleksibilitas sehingga sekolah harus dikelola oleh warga sekolah menurut kondisi masing-masing. Karena kompleksnya pekerjaan sekolah saat ini dan adanya perbedaan yang besar antara sekolah satu dengan sekolah yang lain, misalnya perbedaan tingkat akademik siswa dan situasi komunitasnya, sekolah tak dapat dijalankan dengan struktur yang standar di seluruh kota, provinsi apalagi negara. Sekolah harus mampu memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapinya dengan cara yang paling tepat dan sesuai dengan situasi dan kondisinya

b. Prinsip Desentralisasi (*Principle of Decentralization*)

Desentralisasi adalah gelaja yang penting dalam reformasi manajemen sekolah modern. Prinsip desentralisasi ini konsisten dengan prinsip ekuifinalitas. Prinsip desentralisasi dilandasi oleh teori dasar bahwa pengelolaan sekolah dan aktivitas pengajaran tak dapat dielakkan dari kesulitan dan permasalahan. Pendidikan adalah

²² *Ibid.*, hlm 13

masalah yang rumit dan kompleks sehingga memerlukan desentralisasi dalam pelaksanaannya

Oleh karena itu, sekolah harus diberi kekuasaan dan tanggungjawab untuk memecahkan masalah secara efektif dan secepat mungkin ketika masalah itu muncul. Dengan kata lain, tujuan prinsip desentralisasi adalah efisiensi dalam pemecahan masalah, bukan menghindari masalah. Oleh karena itu MBS harus mampu menemukan masalah, memecahkannya tepat waktu dan memberi sumbangan yang lebih besar terhadap efektivitas pengajaran dan pembelajaran. Tanpa adanya desentralisasi kewenangan kepada sekolah itu sendiri maka sekolah tidak dapat memecahkannya secara tepat, efekti dan efisien

c. Prinsip Sistem Pengelolaan Mandiri (*Principle of self-Mannaging System*)

Prinsip ini terkait dengan prinsip sebelumnya, yaitu prinsip ekuifinalitas dan prinsip desentralisasi. Ketika sekolah menghadapi permasalahan maka harus diselesaikan masalahnya bila telah terjdai pelimpahan wewenang dari birokrasi diatasnya ke tingkat sekolah. Dengan adanya kewenagan di tingkat sekolah itulah maka sekolah dapat melakukan sistem pengelolaan mandiri

d. Prinsip Inisiatif Manusia (*Principle of Human Intiative*)

Prinsip ini mengakui bahwa manusia bukanlah sumber daya yang statis, melainkan dinamis. Oleh karena itu, potensi sumber daya

manusia harus selalu digali, ditemukan, dan kemudian dikembangkan. Sekolah dan lembaga pendidikan yang lebih luas tidak dapat lagi menggunakan istilah *staffing* yang konotasinya hanya mengelola manusia sebagai barang yang statis. Lembaga pendidikan harus menggunakan pendekatan *human resources development* yang memiliki konotasi dinamis dan menganggap serta memperlakukan manusia di sekolah sebagai aset yang amat penting dan memiliki potensi untuk terus dikembangkan.²³

5. Komponen-Komponen Madrasah

a. Manajemen kurikulum dan program pengajaran

Manajemen kurikulum dan program pengajaran merupakan bagian dari manajemen berbasis sekolah. Manajemen kurikulum dan program pengajaran mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum. Perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional pada umumnya telah dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional pada tingkat pusat, karena itu level sekolah yang paling penting adalah bagaimana merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran, sekolah juga bertugas dan berwenang untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan lingkungan setempat.²⁴ Sekolah merupakan ujung tombak pelaksanaan kurikulum, baik kurikulum nasional maupun kurikulum muatan lokal, yang

²³ Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model, dan Aplikasi* (Jakarta: PT Grasindo, cet. 3, 2006), hlm 52

²⁴ *Ibid.*, hlm 40

diwujudkan melalui proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, institusional, kurikuler, dan instruksional. Agar proses belajar mengajar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, serta mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan kegiatan manajemen program pengajaran. Manajemen atau administrasi pengajaran adalah keseluruhan proses penyelenggaraan kegiatan.²⁵

Sebagai seorang manajer, kepala sekolah bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan dan penilaian perubahan atau perbaikan program pengajaran di sekolah. Untuk kepentingan tersebut sedikitnya ada dua langkah yang harus dilakukan, yaitu; pertama, menilai kesesuaian program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan murid, dan kedua adalah meningkatkan perencanaan program serta menilai perubahan program. Berikut beberapa prinsip yang harus diperhatikan :

- 1) Tujuan yang dikehendaki harus jelas, makin operasional tujuan makin mudah terlihat dan makin tepat program-program yang dikembangkan untuk mencapai tujuan
- 2) Program harus sederhana dan fleksibel
- 3) Program-program yang disusun dan dikembangkan harus sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
- 4) Program yang dikembangkan harus menyeluruh dan harus jelas pencapaiannya.

²⁵ *Ibid.*, hlm 41

5) Harus ada koordinasi antar komponen pelaksana program di sekolah.²⁶

b. Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan didefinisikan sebagai keseluruhan pengelolaan terhadap pendidik dan kependidikan memiliki kompetensi dan kualifikasi yang sesuai dengan tuntutan kerja mereka secara profesional. Menurut Endang Herawan dan Nani “Manajemen tenaga kependidikan adalah aktivitas yang harus dilakukan mulai dari tenaga kependidikan itu termasuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti”. Kegiatan ini mencakup proses perencanaan sumber daya manusia (SDM), perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan/ pengembangan dan pemberhentian.²⁷

Manajemen tenaga kependidikan/ pegawai di sekolah bertujuan untuk mendayagunakan tenaga-tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu, fungsi manajemen tenaga kependidikan/ pegawai di sekolah yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah adalah menarik, mengembangkan, menggaji, dan memotivasi tenaga kependidikan/ pegawai guna mencapai tujuan pendidikan secara optimal, membantu tenaga kependidikan/ pegawai

²⁶ *Ibid.*, hlm 42

²⁷ *Ibid.*, hlm 33

mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karier, serta menyelaraskan tujuan individu, kelompok dan organisasi.²⁸

Manajemen tenaga kependidikan (guru dan personalia) mencakup:

- 1) Perencanaan pegawai
- 2) Pengadaan pegawai
- 3) Pembinaan dan pengembangan pegawai
- 4) Promosi dan mutasi
- 5) Pemberhentian pegawai
- 6) Kompensasi
- 7) Penilaian pegawai

Untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang dikemukakan di atas, diperlukan sistem penilaian pegawai secara objektif dan akurat. Penilaian ini difokuskan pada prestasi individu dan peran sertanya dalam kegiatan madrasah. Bagi para pegawai, penilaian berguna sebagai umpan balik berbagai hal, seperti kemampuan, kekurangan dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur rencana, dan pengembangan karir. Bagi madrasah, hasil penilaian prestasi kerja tenaga kependidikan sangat penting dalam pengambilan keputusan berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program sekolah, penerimaan, pemilihan, pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan.

²⁸ Sri Minarti, *Manajemen Sekolah Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, cet. IV, 2016), hlm 7

Oleh karena itu kepala madrasah dituntut untuk mengerjakan instrumen pengelolaan tenaga kependidikan seperti daftar absensi, daftar urut kepangkatan, daftar riwayat hidup, daftar riwayat pekerjaan dan kondisi pegawai untuk membantu kelancaran manajemen berbasis madrasah di madrasah yang dipimpinnya.²⁹

Pentingnya guru menguasai bahan ajar dan teknik mengajar, maka perlu para kepala madrasah untuk mengupayakan peningkatan kualitas para gurunya dengan pendekatan dan cara-cara yang cocok di madrasah. Ada beberapa pendekatan peningkatan mutu guru yang mungkin sesuai untuk dikembangkan di madrasah demi memenuhi kebutuhan tersebut. Diantaranya melalui restrukturisasi guru, peningkatan pengetahuan dan ketrampilan mengajar guru, serta manajemen pelatihan guru

Yang di maksud dengan restrukturisasi guru madrasah adalah pendayagunaan guru sesuai keperluan lembaga agar mampu bertanggung jawab melaksanakan visi, misi dan tujuan madrasah yang telah ditetapkan secara efektif. Pendekatan restrukturisasi guru madrasah secara longgar merupakan konsekuensi logis dari pola manajemen madrasah yang sederhana, tradisional. Melalui aktualisasi nilai-nilai madrasah yang ada, restrukturisasi guru dapat diwujudkan dengan memberi kesempatan kepada guru untuk terlibat dalam penyusunan dan pelaksanaan program-program pendidikan di

²⁹ *Ibid.*, hlm 47

dalamnya. Dengan melibatkan mereka, guru di madrasah akan lebih mudah mendapat masukan untuk membuat kebijakan pendidikan dan pengajaran. Tentu pelibatan guru dalam kegiatan tersebut didasarkan kepada kompetensi yang di butuhkan, tugas pokok guru madrasah adalah mengajar dan melaksanakan kurikulum sesuai prioritas, rencana dan sumber-sumber yang tersedia.

Secara umum, restrukturisasi guru madrasah mengandung implikasiimplikasi sebagai berikut :

- 1) Tujuan restrukturisasi adalah perubahan jangka panjang yang menuntut keuletan dan ketekunan kepala madrasah dalam rangka menciptakan lingkungan belajar mengajar yang aman dan tentram.
- 2) Guru sebagai staf madrasah membutuhkan keterampilan, kewenangan dan waktu untuk menciptakan peranan baru dan lingkungan yang tepat bagi mereka.
- 3) Restrukturisasi lembaga madrasah mensyaratkan adanya dukungan terpadu dan akuntabilitas.³⁰

c. Manajemen Kesiswaan

Manajemen kesiswaan adalah pengelolaan kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik mulai dari awal masuk hingga lulus dari suatu lembaga pendidikan. Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan

³⁰ M. Sulthon Masyhud, et.al., *Manajemen Pondok Pesantren* (Jakarta: Diva Pustaka, 2004), hlm 28

pembelajaran disekolah dapat berjalan dengan lancar, tertib, teratur, serta mampu mencapai tujuan pendidikan sekolah.

Manajemen kesiswaan dibagi menjadi tiga tahapan:

- 1) Tahap penerimaan siswa baru (tahap penyaringan)
- 2) Proses pembelajaran (pemrosesan)
- 3) Persiapan studi lanjut atau bekerja (pendistribusian).³¹

Menurut sustina tanggung jawab kepala sekolah dalam mengelola bidang kesiswaan sebagai berikut:

- 1) Kehadiran murid di sekolah dan masalah-masalah yang berhubungan dengan itu
- 2) Penerimaan, orientasi, klasifikasi, dan penunjukan murid ke kelas dan program studi
- 3) Evaluasi dan pelaporan kemajuan belajar
- 4) Program supervisi bagi murid yang mempunyai kelainan, seperti: pengajaran, perbaikan, dan pengajaran luar biasa
- 5) Pengendalian disiplin murid
- 6) Program bimbingan dan penyuluhan
- 7) Program kesehatan dan keamanan
- 8) Penyesuaian pribadi, sosial, dan emosional

Tujuan pendidikan tidak hanya untuk mengembangkan pengetahuan anak, tetapi juga sikap kepribadian, serta aspek sosial emosional, di samping keterampilan-keterampilan lain. Sekolah tidak

³¹ Nurlena Rifa'i & sita Ratnaningsih, *Manajemen Sekolah/ Madrasah Konsep, Teori dan Aplikasinya* (Jawa Timur: Madani Kelompok Intrans Publishing, 2016), hlm 24

hanya bertanggung jawab memberikan ilmu pengetahuan, tetapi memberi bimbingan atau bantuan terhadap anak-anak yang bermasalah, baik dalam belajar, emosional, maupun sosial, sehingga dapat tumbuh dan berkembang secara optimal sesuai dengan potensi masing-masing.³²

d. Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

Keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dalam penyelenggaraan pendidikan. Kedua hal ini tersebut merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan-kegiatan, proses belajar mengajar di sekolah bersama komponen-komponen lainnya. Ada dua hal yang menyebabkan timbulnya perhatian yang besar terhadap faktor keuangan ini, yaitu:

- 1) Keuangan termasuk kunci penentu kelangsungan dan kemandirian lembaga pendidikan. Fakta ini mengandung konsekuensi bahwa program-program pembaruan atau pengembangan pendidikan bisa gagal dan berantakan ketika faktor keuangan tidak menunjangnya
- 2) Jumlah uang yang besar, sangat sulit didapatkan, khususnya untuk lembaga pendidikan swasta yang masih baru berdiri. Dana sangat terkait dengan kepercayaan, jika ingin mendapatkan dana dari BP3 atau masyarakat, sekolah harus memiliki program-program

³² *Ibid.*, hlm 47

yang bagus, sehingga masyarakat yakin program-program tersebut berjalan dengan baik dan bermanfaat.³³

Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Hal tersebut lebih terasa lagi dalam implementasi manajemen berbasis madrasah yang menuntut kemampuan sekolah untuk merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah. Komponen keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan proses belajar mengajar di sekolah.

Sumber keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu:

- 1) Pemerintah, baik pusat maupun daerah
- 2) Orang tua atau peserta didik
- 3) Masyarakat, baik mengikat maupun tidak mengikat. Dana ini diperuntukkan bagi pengeluaran biaya rutin dan biaya pembangunan.

Tugas manajemen keuangan dapat dibagi tiga fase, yaitu financial planning, implementation, and evaluation. Kepala madrasah sebagai manajer berfungsi sebagai otorisator dan dilimpahi fungsi ordonator untuk memerintahkan pembayaran. Namun tidak dibenarkan

³³ *Ibid.*, hlm 26

melaksanakan fungsi bendaharawan karena berkewajiban melaksanakan pengawasan ke dalam

Penggunaan anggaran dan keuangan, dari sumber manapun, apakah dari pemerintah ataupun masyarakat perlu didasarkan pada prinsip-prinsip umum pengelolaan keuangan sebagai berikut:

- 1) Hemat, tidak mewah, efisien dan sesuai dengan kebutuhan teknis yang disyaratkan.
- 2) Terarah dan terkendali sesuai dengan rencana, program atau kegiatan.
- 3) Terbuka dan transparan, dalam pengertian dari dan untuk apa keuangan lembaga tersebut perlu dicatat dan dipertanggungjawabkan disertai bukti penggunaannya.
- 4) Sedapat mungkin menggunakan kemampuan atau hasil produksi dalam negeri sejauh hal itu di mungkinkan.³⁴

e. Manajemen Sarana dan Prasarana

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, mobileir, serta alat-alat dan media pengajaran. Sarana pendidikan adalah semua perangkat peralatan, bahan, dan perabot yang secara langsung digunakan dalam pendidikan di sekolah/madrasah. Berkaitan dengan ini, prasarana pendidikan adalah semua perangkat kelengkapan dasar yang secara

³⁴ *Ibid.*, hlm 42

tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan di sekolah/madrasah.³⁵

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi dan penghapusan serta penataan

Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi, indah dan menyenangkan baik guru maupun murid untuk berada di madrasah. Di samping itu juga diharapkan tersedianya alat-alat atau fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitatif dan relevan dengan kebutuhan proses pembelajaran

Proses pembelajaran dengan menggunakan media pembelajaran, maka pembelajaran bisa lebih aktif, efektif dan efisien. Menurut Ahmad Sabri, ada enam fungsi pokok media dalam proses belajar mengajar, yaitu:

- 1) Penggunaan media dalam proses belajar mengajar mempunyai fungsi tersendiri sebagai alat bantu untuk mewujudkan situasi belajar mengajar yang efektif.

³⁵ Barmawi dan M.Arifin, *Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2012), hlm 48

- 2) Penggunaan media merupakan bagian yang integral dari keseluruhan situasi mengajar. Ini berarti bahwa media merupakan salah satu unsur yang harus dikembangkan guru.
 - 3) Media dalam penggunaannya integral dengan tujuan dan fungsi ini mengandung makna bahwa media harus melihat kepada tujuan dan bahan pelajaran.
 - 4) Penggunaan media dalam pembelajaran bukan semata-mata alat hiburan, dalam arti digunakan hanya sekedar melengkapi proses belajar supaya lebih menarik perhatian siswa.
 - 5) Penggunaan media dalam pembelajaran membantu untuk mempercepat proses belajar dan membantu siswa dalam menangkap pengertian dan pemahaman dari proses pembelajaran yang diberikan guru
 - 6) Penggunaan media dalam pembelajaran diutamakan untuk meningkatkan dan mempertinggi mutu pelajaran.³⁶
- f. Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Hubungan masyarakat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk menganalisis kecenderungan, memprediksi, konsekuensi-konsekuensi, menasehati para pemimpin organisasi dan melaksanakan program yang terencana mengenai kegiatan-kegiatan yang melayani, baik kepentingan organisasi maupun kepentingan publik.

³⁶ Ahmad Sabri, *Strategi Belajar Mengajar Micro Teaching*, (Jakarta: Quantum Teaching, 2005), hlm 113

Menurut Maryoni & Triyo Supriyanto, hubungan masyarakat mencakup unsur-unsur sebagai berikut:

- 1) Suatu proses yang mencakup hubungan timbal balik antara organisasi dan publiknya
- 2) Analisis dan evaluasi melalui penelitian lapangan terhadap sikap, opini, dan kecenderungan sosial serta mengkomunikasikannya kepada pihak manajemen/ pemimpin
- 3) Konseling manajemen agar dapat dipastikan bahwa kebijaksanaan, tata cara kegiatan dipertanggungjawabkan secara sosial dalam konteks demi kepentingan bersama bagi kedua belah pihak
- 4) Pelaksanaan atau menindaklanjuti program aktivitas yang terencana, mengkomunikasikan dan mengevaluasi
- 5) Perencanaan dengan itikad yang baik, saling pengertian dan penerimaan dari publiknya sebagai hasil dari aktivitas publik relation.³⁷

Sekolah sebagai sistem sosial merupakan bagian integral dari sistem sosial yang lebih besar yaitu masyarakat. Oleh karena itu hubungan sekolah dengan masyarakat harus dibina dengan harmonis. Hubungan sekolah dengan masyarakat bertujuan antara lain:

- 1) Memajukan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan anak.
- 2) Memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat.

³⁷ *Ibid.*, hlm 88

3) Menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah.

Dalam rangka merealisasikan harapan tersebut kepala madrasah harus bisa menarik simpati masyarakat melalui sosialisasi kepada masyarakat tentang program-program sekolah, baik yang telah dilaksanakan maupun yang akan dilaksanakan sehingga masyarakat mendapat gambaran yang jelas tentang sekolah yang bersangkutan.

Dari hubungan yang harmonis itu terbentuklah hubungan saling menyadari dan memahami antara madrasah, orang tua, masyarakat, dan lembaga-lembaga lain yang ada di masyarakat, termasuk dunia kerja. Selanjutnya terbentuk pula hubungan saling membantu antara madrasah dan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing. Tidak hanya berhenti sampai di sini melainkan terbentuk pula hubungan kerja sama yang erat antara madrasah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di madrasah.

Hubungan yang harmonis itu akan menghasilkan lulusan yang berkualitas ditandai dengan penguasaan peserta didik terhadap ilmu pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dapat dijadikan bekal untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang berikutnya atau hidup di masyarakat sesuai dengan asas pendidikan seumur hidup.³⁸

³⁸ *Ibid.*, hlm 52

Manajemen hubungan madrasah dengan masyarakat diarahkan bagaimana ada kontribusi masyarakat terhadap pendidikan di madrasah dan sebaliknya bagaimana kontribusi madrasah terhadap masyarakat. Madrasah dan masyarakat harus mempunyai hubungan simbiosis mutualisme dalam proses pendidikan.

Hubungan madrasah dengan masyarakat secara sederhana terlihat pada hubungan madrasah dengan komite madrasah. Kesuksesan komite madrasah dapat ditingkatkan bila komite madrasah memperhatikan masa depan madrasah, program dan layanan madrasah. Tujuan keberadaan komite madrasah bukan untuk mengkritik atau mempertahankan kesuksesan masa lalu atau kegagalan program madrasah, kelompok dan individu. Komite madrasah harus meyakini bahwa partisipasi penuh didasarkan atas kepercayaan, rasa hormat, dan komitmen untuk visi yang sama dengan madrasah, Komite madrasah harus ikut serta dalam pengembangan visi bersama dan rencana-rencana kemajuan madrasah. Komite madrasah melaksanakan perbaikan secara kelanjutan dalam program atau layanan madrasah bagi siswa dan orang tua

Ada tiga tugas utama dari Komite Madrasah dalam bekerja sama dengan madrasah, yaitu pertama menetapkan visi masa depan bersama.

Kedua melakukan perencanaan strategis dan yang ketiga mengevaluasi upaya perbaikan madrasah.³⁹

g. Manajemen layanan khusus

Manajemen layanan khusus adalah layanan kesehatan dan keamanan. Sekolah sebagai satuan pendidikan yang bertugas dan bertanggung jawab melaksanakan proses pembelajaran, tidak hanya mengembangkan ilmu pengetahuan, keterampilan, dan sikap saja, tetapi harus menjaga dan meningkatkan kesehatan jasmani dan rohani peserta didik.

Selain itu sekolah juga perlu memberikan pelayanan keamanan kepada peserta didik dan para pegawai yang ada di sekolah agar mereka dapat belajar dan melaksanakan tugas dengan tenang dan nyaman.⁴⁰

6. Konsep-Konsep Manajemen Berbasis Madrasah

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) secara konseptual akan membawa dampak terhadap peningkatan kinerja sekolah dalam hal mutu, efisiensi manajemen keuangan, pemerataan lewat perubahan kebijakan desentralisasi di berbagai aspek seperti politik, edukatif, administratif dan anggaran pendidikan. MBS selain akan meningkatkan kualitas belajar mengajar dan efisiensi operasional pendidikan, juga tujuan politik terutama iklim demokratisasi di sekolah. Nanang Fattah mengungkapkan keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Spanyol yaitu

³⁹ *Ibid.*, hlm. 110-113

⁴⁰ *Ibid.*, hlm. 52

menciptakan kualitas manajemen dan pendidikan, sebagai strategi untuk memperbaiki kinerja sekolah yang mampu meningkatkan kemauan dan kemampuan Kepala Sekolah untuk memperbaiki proses belajar mengajar. Hal ini dipandang sebagai demokrasi di tingkat lokal sekolah.⁴¹

7. Strategi Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah

Pada dasarnya, tidak ada satu strategi khusus yang jitu dan bisa menjamin keberhasilan implementasi MBS di semua tempat dan kondisi. Oleh karena itu, strategi implementasi di suatu negara ke negara lain bisa berlainan, antara satu daerah dengan daerah lain bisa juga berbeda, bahkan antarsekolah dalam daerah yang sama pun bisa berlainan strateginya

Secara umum dapat disimpulkan bahwa implementasi MBS akan berhasil melalui berikut ini. Pertama, sekolah harus memiliki otonomi dalam kekuasaan dan kewenangan, pengembangan pengetahuan dan keterampilan secara berkesinambungan, akses informasi kesegala bagian dan pemberian penghargaan kepada setiap pihak yang berhasil. Kedua, adanya peran serta masyarakat secara aktif dalam hal pembiayaan, proses pengambilan keputusan terhadap kurikulum dan instruksional serta non instruksional. Ketiga, adanya kepemimpinan sekolah yang kuat sehingga mampu menggerakkan dan mendayagunakan setiap sumber daya sekolah secara efektif terutama kepala sekolah harus menjadi sumber inspirasi atas pembangunan dan pengembangan sekolah secara umum. Kepala sekolah

⁴¹ Nanang Fattah., *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*, (Bandung: Pustaka Beni Quraisy, 2004), hlm

dalam Manajemen Berbasis sekolah (MBS) berperan sebagai desinger, motivator, fasilitator dan liaison. Keempat, adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis dalam kehidupan dewan sekolah yang aktif. Dalam pengambilan keputusan kepala sekolah harus mengembangkan iklim demokratis dan memperhatikan inspirasi dari bawah. Kelima, semua pihak harus memahami peran dan tanggungjawab secara sungguh-sungguh. Keenam, adanya guidelines dari Departemen Pendidikan terkait sehingga mampu mendorong proses pendidikan di sekolah secara efisien dan efektif. Ketujuh, sekolah harus memiliki transparansi dan akuntabilitas yang minimal diwujudkan dalam laporan pertanggungjawaban setiap tahunnya. Kedelapan, penerapan MBS harus diarahkan untuk pencapaian kerja sekolah dan lebih khusus lagi adanya peningkatan pencapaian belajar siswa. Kesembilan, implementasi diawali dengan sosialisasi dari konsep MBS, identifikasi peran masing-masing, pembangunan kelembagaan (*capacity building*) mengadakan pelatihan-pelatihan terhadap peran barunya, implementasi pada proses pembelajaran, evaluasi atas pelaksanaan di lapangan dan dilakukan perbaikan-perbaikan.⁴²

Sedangkan menurut Slamet P.H (2001) karena pelaksanaan MBS merupakan proses yang berlangsung secara terus-menerus dan melibatkan semua unsur yang bertanggungjawab dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah, strategi yang ditempuh adalah sebagai berikut:

⁴² *Ibid.*, hlm 132-134

Pertama, mensosialisasikan konsep MBS ke seluruh warga sekolah melalui seminar, diskusi, forum ilmiah, dan media massa. Kedua, melakukan analisis situasi sekolah dan luar sekolah yang hasilnya berupa tantangan nyata yang harus dihadapi oleh sekolah dalam rangka mengubah manajemen berbasis pusat ke MBS. Ketiga, merumuskan tujuan situasional yang akan dicapai dari pelaksanaan MBS berdasarkan tantangan yang dihadapi. Keempat, mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Fungsi-fungsi dimaksud antara lain pengembangan kurikulum, pengembangan tenaga kependidikan dan nonkependidikan, pengembangan siswa, pengembangan iklim akademik sekolah, pengembangan hubungan sekolah dengan masyarakat, fasilitas dan fungsi-fungsi lain. Kelima, menentukan tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktor melalui analisis SWOT. Keenam, memilih langkah-langkah pemecahan persoalan, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap. Ketujuh, membuat rencana jangka pendek, menengah, dan panjang serta program-program untuk merealisasikan rencana tersebut. Ketujuh, membuat rencana jangka pendek, menengah dan panjang serta program-program untuk merealisasikan rencana tersebut. Kedelapan, melaksanakan program-program untuk merealisasikan rencana jangka pendek MBS.

Kesembilan, melakukan pemantauan terhadap proses dan evaluasi terhadap hasil MBS.⁴³

8. Karakteristik Manajemen Berbasis Madrasah

Manajemen Berbasis Madrasah memiliki delapan karakteristik yang bertolak belakang dengan Manajemen Kontrol Eksternal (MKE), yaitu: dalam misi madrasah, strategi-strategi manajemen, hakikat aktivitas-aktivitas, penggunaan sumber-sumber manajemen, hakikat aktivitas-aktivitas, penggunaan sumber-sumber daya, peran warga madrasah, hubungan interpersonal, kualitas pada administrator dan indikator-indikator efektifitas

a. Misi Sekolah

Sekolah dengan MBS memiliki cita-cita menjalankan sekolah untuk mewakili sekelompok harapan bersama, keyainan dan nilai-nilai sekolah, membimbing warga sekolah di dalam sekolah, membimbing warga sekolah di dalam aktivitas pendidikan dan memberi arahan kerja. Hal ini merupakan budaya organisasi yang besar pengaruhnya terhadap fungsi dan efektivitas sekolah. Budaya organisasi sekolah yang kuat harus dikembangkan diantara warga madrasah sehingga mereka bersedia berbagi tanggung jawab, bekerja keras dan terlibat secara penuh dalam pekerjaan sekolah untuk mencapai cita-cita bersama. Budaya sekolah yang kuat juga mensosialisasikan warga baru untuk memiliki komitmen terhadap misi sekolah dan dalam

⁴³ *Ibid.*, hlm 135-136

waktu yang sama memaksa warga lama bekerja sama secara terus menerus untuk menjalankan misi. Bila kita ingin sekolah kita mengambil inisiatif memberikan kualitas pelayanan yang baik untuk memenuhi kebutuhan pendidikan yang bermacam-macam dan kompleks maka budaya organisasi yang kuat harus dikembangkan oleh warga sekolah untuk sekolah sendiri.

b. Hakikat Aktivitas Sekolah

Hakikat aktivitas madrasah berarti madrasah menjalankan aktivitas-aktivitas pendidikannya berdasarkan karakteristik, kebutuhan dan situasi sekolah. Hakikat aktivitas berbasis madrasah amat penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Hal ini secara tak langsung mempromosikan perubahan manajemen kontrol eksternal menjadi model berbasis sekolah. Ketika sebuah sekolah dikontrol secara eksternal, hanya mengimplementasikan tugas-tugas berdasarkan kebijakan dari otoritas pusat. Isi, metode dan evaluasi pengajaran cenderung mengikuti standaryang sama. Selain itu fasilitas, personal, organisasi, pengajaran dan pengelolaan madrasah semuanya dikontrol secara hati-hati oleh otoritas pusat eksternal dan oleh karena itu aktivitas-aktivitas pembelajaran tidak berorientasi kepada siswa dalam konteks lingkungannya

c. Strategi-strategi manajemen

Strategi arah dari MKE ke MBS dapat direfleksikan dalam aspek-aspek strategi manajemen berikut ini:

- 1) Konsep berasumsi tentang hakikat manusia. Bahwa dalam rangka memuaskan tingkat kebutuhan tinggi, maka MBS dapat memuaskan kebutuhan-kebutuhan guru dan siswa dan memberi peran terhadap talenta-talenta mereka
- 2) Konsep organisasi sekolah. Dalam hal ini konsep organisasi telah berubah. Kini orang percaya bahwa sebuah organisasi adalah tempat untuk hidup dan berkembang, bukan hanya membantu perkembangan siswa, tetapi juga tempat perkembangan guru dan administrator
- 3) Gaya pengambilan keputusan. Dalam MBS gaya pengambilan keputusan pada tingkat sekolah melalui pembagian kekuasaan (power sharing) atau partisipasi (participation), sehingga hal itu mendorong guru-guru, orang tua, dan siswa untuk terlibat di sekolah

d. Penggunaan sumber daya

MBS dalam model school-based budgeting program memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk memiliki otonomi yang lebih besar dalam mengadakan dan menggunakan sumber daya dan sumber dananya

e. Perbedaan-perbedaan peran

Perubahan ke model MBS menuntut peran aktif sekolah, administrator, guru, orang tuadari yang semula pasif

- 1) Peran sekolah adalah untuk mengembangkan inisiatif, memecahkan masalah, dan mengeksplorasi semua kemungkinan untuk memfasilitasi efektivitas pengajaran guru dan efektivitas pembelajaran siswa
- 2) Peran departemen pendidikan, yang hanya sebagai pendukung (supporter) atau penasihat (advisor)
- 3) Peran para guru, sebagai rekan kerja, pengambilan keputusan dan pengimplementasi, serta mereka bekerja bersama-sama dengan komitmen bersamadan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan untuk mempromosikan pengajaran efektif dan mengembangkan sekolah mereka dengan antusiasisme
- 4) Peran para orang tua, yaitu sebagai partner dan pendukung. Mereka berpartisipasi dalam proses sekolah, mendidik siswa secara kooperatif, berusaha memberi sumbangan sumber daya dan informasi, mendukung dan melindungi sekolah pada saat mengalami kesulitan dan krisis

f. Hubungan Antarmanusia

Dalam terminologi MBS menekankan hubungan antar manusia yang cenderung terbuka, bekerjasama, semangat tim, dan komitmen yang saling menguntungkan. Oleh karena itu, iklim organisasi cenderung mengarah ke tipe komitmen

g. Kualitas para Administrator

Dalam kasus ini persyaratan administrator yang berkualitas sangat penting. Mereka tidak hanya dilengkapi dengan pengetahuan dan teknik manajemen modern untuk mengembangkan sumber daya manusia dan sumber daya lain. Akan tetapi, administrator juga perlu belajar dan tumbuh secara terus-menerus untuk menemukan dan memecahkan masalah demi kemajuan sekolah. Singkatnya, untuk menjadi akrab dengan persyaratan sekolah semacam ini mereka perlu memperluas wawasan dan pemikirannya dengan belajar sehingga mereka dapat meningkatkan perkembangan jangka panjang sekolahnya

h. Indikator-indikator Efektivitas

Dalam manajemen berbasis sekolah, efektivitas sekolah dinilai menurut indikator multi-tingkat dan multi-segi. Oleh karena itu, penilaian efektivitas sekolah harus memperhatikan multitingkat, yaitu pada tingkat sekolah, kelompok, dan individu. Sedangkan indikator multisegi, yaitu mencakup input, proses dan output sekolah di samping perkembangan akademik siswa.⁴⁴

9. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Berbasis Madrasah

a. Faktor pendukung

Dalam implementasi MBS, secara luas dan mendasar yang amat diperlukan adalah dukungan politik baik itu sekedar *political will* maupun dalam bentuk peraturan dan perundang-undangan formal.

⁴⁴ *Ibid.*, hlm 60-68

Dukungan finansial, dukungan sumber daya manusia beserta pemikirannya, sarana dan prasarana lainnya juga menjadi faktor pendukung yang penting.⁴⁵

Peluang keberhasilan penerapan MBS di Indonesia pada saat ini cukup besar karena adanya beberapa faktor, antara lain *pertama*, tuntutan kehidupan demokratisasi yang cukup besar dari masyarakat dalam era reformasi. *Kedua*, penerapan UU No. 22 tahun 1999 tentang pemerintah Daerah yang menekankan pada otonomi pemerintah pada tingkat kabupaten/kota. *Ketiga*, adanya komite sekolah yang berfungsi untuk membantu program Jaring Pengamanan Sosial (JPS) pendidikan di banyak sekolah. *Keempat*, adanya keinginan pemerintah untuk meningkatkan partisipasi masyarakat terhadap pendidikan dengan meningkatkan tugas, fungsi dan peran Badan Pembantu Penyelenggara pendidikan (BP3)

Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelennturan pengelolaan sekolah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol serta hal lain yang dapat menumbuhkembangkan suasana yang ada.⁴⁶

b. Faktor penghambat

Faktor penghambat dalam pengelolaan lembaga pendidikan diantaranya adalah:

1) Anak didik

⁴⁵ *Ibid.*, hlm 130

⁴⁶ *Ibid.*, hlm 13

Anak didik merupakan salah satu faktor utama pendidikan yang dapat mempengaruhi keberhasilan proses belajar mengajar, sebagaimana yang disebutkan oleh Tim Dosen IKIP Malang bahwa “kalau kita perhatikan siswa-siswi kita akan segera mengetahui bahwa mereka memiliki kecerdasan yang berbeda meskipun mereka memiliki usia kelender yang sama, tetapi kemampuan mentalnya tidak sama

2) Pendidik

Keadaan keluarga guru yaitu kesehatan, sosial serta kesejahteraan ekonomi merupakan penghalang atau faktor sosial yang mempengaruhi kemajuan pelaksanaan tugas guru, iklim sosial psikologis yang tidak tenteram, kesehatan keluarga yang tidak memenuhi persyaratan kesehatan dalam keadaan kesejahteraan ekonomi mereka kurang terjamin dapat mengganggu tugas kerja mereka di sekolah

3) Dana dan sarana prasarana

Faktor sosial yang mempengaruhi kemajuan sekolah adalah sumber-sumber dana yang tersedia dalam masyarakat dan disediakan bagi pembangunan sistem persekolahan. Lingkungan sosial sekolah yang terdiri atas keluarga yang relatif keadaan sosial ekonominya baik dan demikian pula pemerintah daerah memiliki sumber-sumber alam, taraf hidup yang tinggi dan sumber alam, taraf hidup yang tinggi dan sumber pajak yang

banyak pada suatu ketika dapat berpengaruh pada kemajuan pendidikan di sekolah

4) Partisipasi masyarakat

Peran serta masyarakat sangatlah berpengaruh pada jalannya pengelolaan sekolah, karena masyarakatlah yang menentukan arah dan tujuan pendidikan

Hal ini terlihat dari kenyataan bahwa bantuan dan kesadaran masyarakat atau orang tua murid yang makin tinggi, maka hal ini akan menunjang kelestarian hidup pendidikan swasta. Bantuan ini adalah lebih mengutamakan bantuan yang bersifat material dan juga bantuan moral, perlengkapan inventaris, tenaga pendidik dan lain-lain.⁴⁷

⁴⁷ Fakih, I.M., *Implementasi Manajemen berbasis Sekolah (MBS) di sekolah menengah atas Al Kautsar Bandar Lampung*. (Lampung: Universitas Islam Negeri Raden Intan , 2017), hlm

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian adalah tempat dimana akan dilakukan untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan berkaitan dengan masalah peneliti. Adapun tempat penelitian ini adalah di MI Tarbiyatu Muslim Candimulyo Kabupaten Magelang.

Waktu penelitian ini adalah satu bulan, dimana penelitian ini memfokuskan kepada kepala sekolah, guru, komite serta orang tua siswa

B. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah *field research* (penelitian lapangan) yang bersifat kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan suatu penelitian yang bermaksud memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah serta dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.⁴⁸

Metode yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah metode deskriptif. Metode deskriptif ialah suatu penelitian yang bertujuan untuk memberikan gambaran tentang suatu fenomena secara detail. Penelitian deskriptif bermaksud memberikan gambaran suatu gejala sosial tertentu,

⁴⁸ Tohirin, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling: Pendekatan Praktis untuk Peneliti Pemula dan Dilengkapi dengan Contoh Transkrip Hasil Wawancara Serta Model Penyajian Data*, 2012

sudah ada informasi mengenai gejala sosial seperti yang dimaksudkan dalam suatu permasalahan penelitian namun belum memadai.⁴⁹

C. Sumber Data

Penelitian ini adalah penelitian pengamatan yang bertumpu pada sumber data berdasarkan situasi yang terjadi atas tiga elemen, yaitu tempat, pelaku aktifitas yang berinteraksi secara sinergis atau *sosial situation*.⁵⁰ Sumber dan penelitian yang penerapannya dilakukan pada jenis penelitian kualitatif. Tetapi dalam penelitian ini, sebatas pada sumber data atau informasi yang dijadikan sebagai sumber data. Penelitian ini bersifat kualitatif dan tidak bermaksud menggeneralisasi hasil akhir penelitian dengan kesimpulan deduktif. Walaupun demikian penelitian yang valid dan *reliable* selalu mengemukakan sumber datanya secara tertulis, yang mana data tersebut walaupun tergolong *field research*, tetapi datanya tidak hanya berasal dari lapangan *ansich*, melainkan diperlukan juga data tertulis seperti melalui sumber ini, peneliti mencari dan menelusuri yang ada hubungannya dengan permasalahan penelitian sebagai gambaran awal peneliti dalam mendukung data lapangan. Ada beberapa data dapat diperoleh melalui penelitian ini yaitu:

1. Data Dokumentasi, melalui sumber ini, penulis mencari dan menelusuri bahan-bahan atau tulisan-tulisan penting yang ada kaitannya dengan obyek penelitian.
2. Data lapangan (*field research*) yakni peneliti mencari dan menelusuri data riil di lapangan yang ada kaitannya dengan obyek penelitian.

⁴⁹ Nazir, M, *Metode Penelitian*(Jakarta: Erlangga, 1999)

⁵⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2016), hlm

Sumber data dalam penelitian ini adalah, Kepala Sekolah, Guru-Guru dan Komite di MI Tarbiyatul Islam untuk memberikan informasi yang valid dan akurat, yang dijadikan sebagai sumber data.

D. Teknik pengumpulan data

1. Wawancara

Teknik wawancara merupakan usaha mengumpulkan informasi dengan mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan untuk-dijawab secara lisan pula dengan cirri utama berupa kontak langsung dengan tatap muka (*face to face relationship*) antara si pencari informasi (*interviewer* atau *information hunter*) dengan sumber informasi (*interviewee*). Jenis interview meliputi interview bebas, interview terpimpin, dan interview bebas terpimpin.⁵¹

Interview bebas, yaitu pewawancara bebas menanyakan apa saja, tetapi juga mengingat akan data apa yang dikumpulkan. Interview terpimpin, yaitu interview yang dilakukan oleh pewawancara dengan membawa sederetan pertanyaan lengkap dan terperinci. Interview bebas terpimpin, yaitu kombinasi antara interview bebas dan interview terpimpin.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan seorang peneliti saat mewawancarai responden adalah intonasi suara, kecepatan berbicara, sensitifitas pertanyaan, kontak mata, dan kepekaan nonverbal. Dalam mencari informasi, peneliti melakukan dua jenis wawancara, yaitu

⁵¹ Sugiyono. (2003). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Pusat Bahasa Depdiknas, hlm 233

autoanamnesa (wawancara yang dilakukan dengan subjek atau responden) dan *aloanamnesa* (wawancara dengan keluarga responden).⁵²

2. Obsevasi

Metode observasi diartikan sebagai kegiatan memperhatikan secara akurat, mencatat fenomena yang muncul dan mempertimbangkan hubungan antara aspek dalam fenomena tersebut.⁵³ Observasi atau pengamatan secara langsung dilakukan untuk memperoleh gambaran secara menyeluruh tentang Implementasi Manajemen berbasis Madrasah di MI Tarbiyatul Muslim Candimulyo Kabupaten Magelang

3. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah pengumpulan data kualitatif dengan melihat atau menganalisis dokumen-dokumen yang dibuat oleh subyek sendiri atau oleh orang lain tentang subyek, untuk mendapatkan gambaran dari sudut pandang subjek melalui suatu media tertulis dan dokumen lainnya yang tertulis atau dibuat langsung oleh subyek yang bersangkutan.⁵⁴ Dokumentasi ini digunakan untuk melengkapi dan menambah data yang diperoleh melalui wawancara dan observasi. Sumber informasi yang dibuat dokumentasi adalah sumber informasi yang sangat penting dan dapat menggambarkan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah seperti data keadaan siswa, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, dll.

⁵² Ibid, hlm 227

⁵³ Ibid. hlm. 143

⁵⁴ Herdiyansyah, Haris, *Metode penelitian kualitatif untuk ilmu-ilmu sosial*, ((Jakarta: 2014), hlm 143

E. Teknik analisis data

Setelah semua terkumpul kemudian data tersebut diolah kemudian di klasifikasikan kemudian dianalisis guna memudahkan pembaca dalam memberi interpretasi.

Dalam metode analisis data bersifat induktif, yaitu suatu analisa berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan menjadi hipotesis.

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.⁵⁵

F. Definisi Operasional

Definisi operasional dari penelitian ini lebih merujuk pada gagasan istilah sebagai berikut :

1. Implementasi

Implementasi dapat diartikan sebagai penerapan, aksi, tindakan atau adanya mekanisme suatu sistem yang bukan sekedar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana untuk mencapai suatu tujuan yang di harapkan

⁵⁵ Sugiyono, *Memahami penelitian kualitatif*, (Bandung: Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI) cabang Jawa Barat, 2005), hlm 89

2. Manajemen berbasis Madrasah

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan serta penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan

3. MI Tarbiyatul Muslim Dalangan Candimulyo

Merupakan salah satu Madrasah Ibtidaiyah yang berada di Dalangan, yang berada di bawah naungan PPA Candimulyo

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di MI Tarbiyatul Muslim Dalangan dapat disimpulkan bahwa:

1. Implementasi manajemen berbasis madrasah di MI Tarbiyatul Muslim Dalangan dapat berlangsung secara efektif, hal ini dibuktikan dengan wawancara dengan seluruh elemen yang berada di Madrasah. Kepala Madrasah dan guru yang memahami tentang konsep-konsep dasar tentang implementasi manajemen berbasis madrasah, kepala sekolah memegang peranan yang sangat penting dalam mengelola sekolah tersebut, mulai dari perencanaan dan pengembangan kurikulum dan mendayagunakan tenaga kependidikannya sesuai dengan tugas menyampaikan ilmu yang sudah dipelajarinya, peran serta fungsinya masing-masing. Walaupun tidak ada pihak yang menangani manajemen madrasah secara langsung, namun dengan adanya kerjasama antara kepala sekolah, guru dan masyarakat dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan semua pihak
2. Faktor yang menghambat pelaksanaan implementasi manajemen berbasis madrasah meliputi:
 - a. Kurangnya sarana, prasaran yang belum mendukung dan membutuhkan biaya yang lumayan besar
 - b. Kecerdasan dan mental yang dimiliki setiap anak berbeda-beda

3. Faktor pendukung pelaksanaan implementasi manajemen berbasis madrasah meliputi:
 - a. Kebersamaan antara pihak sekolah dengan warga dan komite sekolah yang bersama-sama untuk memajukan madrasah
 - b. Partisipasi dan dorongan dari masyarakat yang bersama-sama untuk memajukan pendidikan di MI Tarbiyatul muslim
 - c. Keseragaman/ kebersamaan para pendidik untuk mencapai visi – misi di MI Tarbiyatul Muslim Dalangan

B. SARAN

Berdasarkan hasil yang dilakukan di MI Tarbiyatul Muslim Dalangan, maka peneliti memberikan aumbanagn saran sebagai beikut:

1. Sebaiknya kekompakan para personil sekolah terutama kepala sekolah sebagai penanggung jawab pengelola bidang dalam manajemen di sekolah selalu dilestarikan dan ditingkatkan, guna terciptanya suasana sekolah yang nyaman, kondusif, dan kegiatan sekolah dapat berjalan dengan lancar demi kemajuan sekolah
2. Kepala sekolah disarankan untuk benar-benar memahami sekaligus menerapkan fungsi dan peranannya peningkatan mutu pendidikan secara terus menerus supaya sesuai dengan kebutuhan lembaga dan masyarakat atau orang tua, dan dilaksanakan atas dasar kekeluargaan, kebersamaan, keteladanan.
3. Jika ada guru yang tidak hadir memberitahu kepada guru yang untuk memberikan tugas atau materi yang akan dipelajari selanjutnya

4. Peraturan atau tata tertib hendaknya ditaati betul oleh para personil sekolah, karena hal ini akan menjadi teladan bagi siswa untuk mentaati peraturan sekolah untuk bersikap disiplin.
5. Masyarakat lebih aktif dalam dunia pendidikan dan lebih memantau perkembangan yang terjadi di lembaga tersebut

DAFTAR PUSTAKA

Abdul Rachman Shaleh, Ketua Tim, Ed, *Profil Madrasah Masa Depan*, Jakarta : Bina MitraPemberdayaan Madrasah, 2005

Ahmad Sabri, *Strategi Belajar Mengajar Micro Teaching*, Jakarta: Quantum Teaching, 2005

Barmawi dan M. Arifin, *Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah*, Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2012

E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, cet. 14, 2012

Fakih, I.M., *Implementasi Manajemen berbasis Sekolah (MBS) di sekolah menengah atas Al Kautsar Bandar Lampung*, Lampung: Universitas Islam Negeri Raden Intan, 2017

Gunawan, Imam, *Metode Penelitain Kualitatif: teori dan praktik*, Jakarta: Bumi Aksara, 2015

Guntur Setiawan, *Impelementasi dalam Birokrasi Pembangunan*, Balai Pustaka: Jakarta, 2004

Hardiyanto, *Mencari Sosok Desentarlisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*, Jakarta: Renika Cipta, 2004

Herdiyansyah, Haris, *Metode penelitian kualitatif untuk ilmu-ilmu sosial*, Jakarta: 2014

M. Sobery Sutikno, *Manajemen Pendidikan Langkah Praktis Mewujudkan Lembaga Pendidikan yang Unggul: Tinjauan Umum dan Islam*, Lombok: Holistika, 2012

M. Sulthon Masyhud, et.al., *Manajemen Pondok Pesantren*, Jakarta: Diva Pustaka, 2004

Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009

Mulyasa, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, Jakarta: Departemen Agama RI, 2005

Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah*, Jakarta: Departemen Agama RI, 2012

Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda Karya, cet 2, 1999

Nanang Fattah., *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*, Bandung: Pustaka Beni Quraisy, 2004

Nirmansyah, *Implementasi manajemen berbasis madrasah di madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan*, Medan: IAIN Sumatra Utara, 2012

Nurdin Usman, *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*, Grasindo: Jakarta, 2002

Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model, dan Aplikasi*, Jakarta: PT Grasindo, cet. 3, 2006

Nurlena Rifa'i & sita Ratnaningsih, *Manajemen Sekolah/ Madrasah Konsep, Teori dan Aplikasinya*, Jawa Timur: Madani Kelompok Intrans Publishing, 2016

Qorib Ahmad, *Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah*, Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah – Aliyah Islamiyah At-Tanwir Talun Sumberrejo (Bojonegoro), *Jurnal Pendidikan Islam*, vol. 4, No. 1, Mei 2005

Rozikun, Ahmad & Najamuddin, *Strategi Perencanaan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di Tingkat Menengah*, Jakarta: Lista Fariska Putra, 2008

Saddam, A.N., *Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah*, Studi Kasus pada MIN Jejeran Pleret Bantul Yogyakarta Tahun 2013-2014, Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2016

Sri Minarti, *Manajemen Sekolah Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, cet. IV, 2016

Sugiyono, *Memahami penelitian kualitatif*, Bandung: Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI) cabang Jawa Barat, 2005

Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2016

Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta, 2005, hal

Sukamadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, cet. ke-1, Bandung: Rosdakarya, 2006

Sugiyono, *Memahami penelitian kualitatif*, Bandung: Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI) cabang Jawa Barat, 2005

Tim Penyusun KBBI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia, Edisi Ketiga*, Balai Pustaka: Jakarta, 2005

TIM FKIP – UMS, *Manajemen Pendidikan*, Surakarta: Muhammadiyah University Press, 2004