

Dr. Muhajir, M.A.

# Manajemen Berbasis Madrasah

Teori dan Praktek



FTK Banten Press  
mencerahkan kehidupan



Dr. Muhajir, M.A.

**MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH**  
**Teori dan Praktek**

# **MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH Teori dan Praktek**

**Dr. Muhajir, M.A.**

Katalog Dalam Terbitan Perpustakaan Nasional

Manajemen Berbasis Madrasah/Muhajir-- Serang: FTK Banten Press, 2015.

210 hlm. ; 18 x 25 cm.

Desain cover dan lay out: Haryana Cerah

ISBN 978-602-34002-4-9

Diterbitkan oleh:

Lembaga Penerbitan  
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan  
IAIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten  
Jl. Jenderal Sudirman No. 30 Serang 42118 Banten

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang  
Dilarang meng-copy, memperbanyak dan atau mengedarkan  
sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin penerbit.

## KATA PENGANTAR

Mengawali tulisan ini, penulis ingin memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas *ridha* dan '*inayah*-Nya jumlah buku yang berjudul: “Manajemen Berbasis Madrasah (Teori dan Praktek)” ini dapat diselesaikan, dan sekarang tersaji di hadapan para pembaca yang budiman.

Dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang ikut berperan dalam proses penyelesaian penulisan buku ini. Mereka itu antara lain sebagai berikut: Drs. H. Praptono Zamzam, M.Sc., Kepala Pusat Pendidikan dan Latihan Kementerian Agama Republik Indonesia (Kapusdiklat Kemenag RI) –sekarang sudah mengakhiri pengabdianya–, yang telah memberikan legalitas terhadap penulisan buku ini. Dr. H. Susari, MA, sebagai Kepala Bidang Penyelenggaraan Diklat Kemenag RI, sekaligus sebagai teman seperjuangan penulis yang dijadikan tempat share oleh penulis, sekaligus telah memberi dukungan finansial, moral, motivasi dan senantiasa mengontrol sejauhmana penulisan buku ini telah dicapai. Dra. Hj. Nurlena Rifai, Ph.D, sebagai Ibu dan guru penulis ketika studi S3 di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta sekaligus sebagai asesor dalam penulisan buku yang berjudul Manajemen Berbasis Madrasah (MBM), yang telah membimbing, mengarahkan dan memberi motivasi dalam penulisan buku ini, sehingga isi buku ini sesuai yang diharapkan.

Untuk para sahabat Widya Iswara dan para dosen penulis buku di pusdiklat kemenag RI, dalam saat-saat pelatihan yang penuh kenangan, dan yang tak kalah pentingnya isteriku tercinta Tri Yuni

Hartati A.Md. yang senantiasa menjadi pendamping dan sebagai motivator yang tiada henti, anak-anakku tersayang Faiz Arfan Bahar, Faza Farzanggi Muhajir, Farih Al-Haq Muhajir dan anak ke empat kami yang masih dalam kandungan, sebagai mutiara penulis yang sangat berharga dengan merekalah penulis mempunyai semangat hidup dan dapat berkarya, serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu namanya dalam lembar pengantar ini, penulis hanya dapat berdo'a semoga amal shaleh mereka diterima sebagai amal akherat yang kekal abadi. Amin.

Akhirnya semoga ini dapat bermanfaat bagi penulis dan semua pembaca yang budiman, para mahasiswa pendidikan, para kepala madrasah di seluruh Indonesia. Sehingga dapat meningkatkan kualitas manajemen madrasah di Indonesia, yang berimplikasi terhadap peningkatan kualitas *out put* madrasah. Disamping itu kritik dan saran demi perbaikan buku ini sangat diharapkan, sehingga terjadi perbaikan-perbaikan buku ini di masa yang akan datang.

Serang, Oktober 2015

**Muhajir**

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>BAB II KONSEP DASAR MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH</b> .....	17
A. Pengertian, Tujuan, Fungsi dan Karakteristik Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) .....	17
1. Pengertian .....	17
2. Tujuan .....	28
3. Fungsi .....	29
4. Karakteristik .....	44
B. Kewenangan dan Tanggung Jawab Madrasah ....	52
C. Hambatan dalam Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) .....	55
D. Strategi Peningkatan Mutu Madrasah dalam Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) .....	64
<b>BAB III PERAN BERBAGAI PIHAK DALAM MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH</b> .....	73
A. Peran Pemerintah Pusat/Kementerian Agama dan Kanwil .....	73
B. Peran Komite Madrasah dan Pengawas .....	76
C. Peran Kepala Madrasah .....	100
D. Peran Guru dan Administrator .....	113
E. Peran Orang Tua dan Masyarakat .....	121
<b>BAB IV IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH</b> .....	125
A. Melakukan Sosialisasi MBM .....	125
B. Mengembangkan Mitra Madrasah .....	128
C. Merumuskan Aturan Madrasah, Peran Unsur-unsur, Kebiasaan dan Hubungan Antar unsur .....	131
D. Menerapkan Prinsip Tata Kelola yang Baik .....	135
E. Mengklarifikasi Fungsi dan Aspek Manajemen Madrasah .....	139
F. Meningkatkan Kapasitas Madrasah .....	148

G. Meredistribusi Kewenangan dan Tanggungjawab .....	152
H. Menyusun, Melaksanakan, Memonitor dan Mengevaluasi RPM/RKM .....	155
<b>BAB V PELAKSANAAN MONITORING DAN EVALUASI .....</b>	<b>169</b>
A. Komponen-komponen yang Dimonitor dan Dievaluasi .....	169
B. Jenis Monitor dan Evaluasi .....	186
C. Indikator Keberhasilan MBM .....	190
D. Penyusunan Instrumen Monev .....	197
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>201</b>
A. Kesimpulan .....	201
B. Saran .....	202
C. Rekomendasi .....	202
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>203</b>
<b>GLOSARIUM .....</b>	<b>205</b>
<b>TENTANG PENULIS .....</b>	<b>209</b>



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

Kenyataan telah membuktikan bahwa sistem sentralistik mengalami kelemahan, baik politik administrasi pemerintahan maupun dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Hal ini dapat dilihat ketika bangsa Indonesia menerapkan sistem pemerintahan sentralistik, yang kemudian tumbang dan diganti dengan otonomi daerah. Sistem otonomi menawarkan keleluasaan pengelolaan baik dalam sumber daya maupun dana.

Demikian pula otonomi pengelolaan madrasah yang selanjutnya disebut Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) adalah bertujuan agar madrasah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, dan lebih tanggap dengan kebutuhan setempat serta bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan (Mulyasa, 2012, XII: 25).

Tuntutan madrasah harus mengelola rumah tangganya sendiri secara mandiri dan profesional sudah tidak dapat ditawar lagi, harus mulai dari sekarang. Sebab yang mengetahui secara riil dan detel kebutuhan madrasah di lapangan adalah madrasah itu sendiri, bukan pemerintah. Pemerintah hanya mengetahui secara makro. Praktis ketika pengelolaan diserahkan kepada madrasah, akan dapat berkembang secara maksimal.

Pada sistem MBM, madrasah dituntut secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan, dan mempertanggung jawabkan pemberdayaan sumber-sumber, baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Pemberdayaan madrasah ini dalam rangka peningkatan mutu dan kemandirian madrasah (Mulyasa, 2012, XII: 31). Maka diperlukan Kepala Madrasah yang memiliki visi maju dan profesional. Pimpinan madrasah harus mempunyai keterampilan manajerial yang dapat membawa madrasah dapat menjadi lembaga mandiri. Hal ini diperlukan kecerdasan yang baik dari *leader* madrasah dalam merangkul seluruh komponen masyarakat, orang tua wali yang

tergabung dalam komite madrasah, pemerintah, guru, dan seluruh personil madrasah. Kepala madrasah harus visioner, artinya melihat dan menatap jauh ke depan, hendak dijadikan apa madrasah yang dipimpinya di masa-masa yang akan datang. Walaupun, tetap pikiran-pikiran besar harus dibarengi oleh perealisasi program yang terencana dan sistematis. Kepemimpinan Kepala Madrasah yang kuat akan dapat melahirkan madrasah sebagai institusi pendidikan yang kuat dan maju, hal ini dikarenakan sentral kebijakan ada pada Kepala Madrasah. Baik kebijakan personalia – guru dan karyawan–, kebijakan keuangan madrasah, sarana prasarana madrasah, akademik, kegiatan siswa, hubungan masyarakat dan lain-lain. Semua kebijakan ini ada di dalam madrasah, dan ketika kebijakan ini baik dan profesional, maka akan membawa madrasah menjadi lembaga yang kuat dan unggul. Pendek kata peran Kepala Madrasah sebagai manajer mempunyai peran yang sangat penting dan strategis. Hal ini muncul dari konsep Manajemen Berbasis Madrasah (MBM).

Manajemen Berbasis Madrasah merupakan proses pengintegrasian, pengkoordinasian dan pemanfaatan, baik manajemen kurikulum, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan dan pembiayaan, sarana dan prasarana, hubungan sekolah, masyarakat dan layanan khusus (Mulyasa, 2012, XII: 40-52) dengan melibatkan secara menyeluruh elemen-elemen yang ada pada madrasah untuk mencapai tujuan (mutu pendidikan) yang diharapkan secara efisien. Dikarenakan, untuk mewujudkan madrasah yang unggul diperlukan penggerakkan semua manajemen yang ada, baik manajemen kurikulum, manajemen keuangan, manajemen sarana dan prasarana, manajemen personalia, manajemen kelas, manajemen hubungan masyarakat dan lain-lain. Antara satu manajemen dengan lainnya saling terkait. Kepiawian dan kecerdasan Kepala Madrasah dalam mengelola manajemen dalam bidang-bidang yang telah disebutkan sebagai syarat mutlak untuk mewujudkan madrasah yang kuat dan profesional.

Buku ini merupakan salah satu sumbangsih pemikiran penulis tentang Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) kepada para

pembaca yang budiman terutama bagi para pimpinan (*leader*) madrasah dalam rangka meningkatkan profesionalismenya dalam mengelola madrasah. Dengan membaca buku ini diharapkan para Pembaca atau Kepala Madrasah mampu meningkatkan kualitas pengelolaan madrasah yang dipimpinnya menjadi lembaga pendidikan Islam profesional, maju, dan mandiri.

Buku Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) ini membahas, konsep dasar manajemen berbasis madrasah yang, meliputi; pengertian, tujuan dan karakteristik manajemen berbasis madrasah, kewenangan dan tanggung jawab, hambatan dalam penerapan manajemen berbasis madrasah, dan strategi peningkatan mutu madrasah melalui penerapan manajemen berbasis madrasah. Peran berbagai pihak dalam Manajemen Berbasis Madrasah (MBM), meliputi; peran pemerintah pusat/kementerian agama dan kanwil, peran komite madrasah dan pengawas, peran kepala madrasah, peran guru dan administrator, peran orang tua dan masyarakat. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM), meliputi; tahap melakukan sosialisasi, memperbanyak mitra madrasah, merumuskan aturan madrasah, peran unsur-unsur, kebiasaan dan hubungan antar unsur, menerapkan prinsip tata kelola yang baik, mengklarifikasi fungsi dan aspek manajemen madrasah, meningkatkan kapasitas madrasah, meredistribusi kewenangan dan tanggung jawab, menyusun, melaksanakan, memonitor dan mengevaluasi RPM/RKM. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi, meliputi; komponen-komponen yang dimonitor dan dievaluasi, jenis monitor dan evaluasi, indikator keberhasilan MBM, penyusunan instrumen monev.

Buku ini tidak hanya berisi tentang teori Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) saja melainkan dijelaskan pula bagaimana menerapkan teori MBM tersebut dalam pengelolaan madrasah. Penulis dalam melengkapi data tentang MBM ini melakukan seperti apa yang dikatan oleh para pakar penelitian yaitu *trianggulasi data*, yakni bahwa data dalam penulisan buku ini meliputi data teori yang didapat dari buku-buku literatur, dokumentasi, artikel dan lain-lain, serta data lapangan yang didapat

dari hasil wawancara dengan para kepala madrasah dan observasi di madrasah dimana penulis telah melakukan wawancara dengan kepala madrasah yang madrasahnyanya diobservasi oleh penulis.

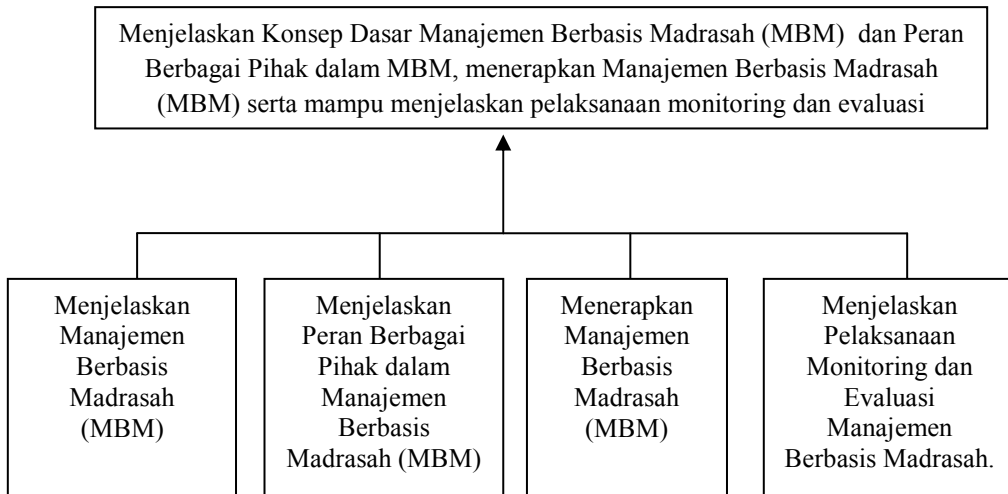
Setelah membaca buku ini diharapkan Anda dapat menjelaskan konsep dasar Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dan Peran Berbagai Pihak dalam MBM, menerapkan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) serta melaksanakan monitoring dan evaluasi. Secara spesifik para pembaca memiliki kemampuan sebagai berikut: menjelaskan konsep Manajemen Berbasis Madrasah (MBM), yang meliputi: pengertian, tujuan dan karakteristik manajemen berbasis madrasah, kewenangan dan tanggung jawab, menganalisis hambatan dalam penerapan manajemen berbasis madrasah, mengidentifikasi strategi peningkatan mutu madrasah melalui penerapan manajemen berbasis madrasah.

Di samping itu para pembaca juga dapat menjelaskan peran berbagai pihak dalam Manajemen Berbasis Madrasah (MBM), yang meliputi: menjelaskan peran pemerintah pusat/kementerian agama dan kanwil, mengidentifikasi peran komite madrasah dan pengawas, menganalisis peran kepala madrasah, menganalisis peran guru dan administrator, mengidentifikasi peran orang tua dan masyarakat.

Selanjutnya, para pembaca juga perlu mempunyai ketrampilan mensimulasikan implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM), yang meliputi: menjelaskan tahap-tahap sosialisasi MBM, memperbanyak mitra madrasah, merumuskan aturan madrasah, menjelaskan peran unsur-unsur, kebiasaan dan hubungan antar unsur, menjelaskan penerapan prinsip tata kelola yang baik, mengklarifikasi fungsi dan aspek manajemen madrasah, menjelaskan peningkatan kapasitas madrasah, mendistribusi kewenangan dan tanggung jawab, dan menyusun, melaksanakan, memonitor dan mengevaluasi RPM/RKM.

Akhirnya para pembaca dapat melaksanakan monitoring dan evaluasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM), dimana harus menguasai dan mengetahui komponen-komponen yang dimonitor dan dievaluasi, jenis monitor dan evaluasi, indikator keberhasilan MBM, dan menyusun instrumen monev.

## PETA KOMPETENSI BUKU MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH



Kenyataan telah membuktikan, bahwa sistem sentralistik mengalami kelemahan, baik politik administrasi pemerintahan maupun dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Hal ini dapat dilihat ketika bangsa Indonesia menerapkan sistem pemerintahan sentralistik, yang kemudian tumbang dan diganti dengan otonomi daerah. Sistem otonomi menawarkan keleluasaan pengelolaan baik dalam sumber daya maupun dana. Demikian pula otonomi pengelolaan madrasah yang selanjutnya disebut Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) adalah bertujuan agar madrasah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, dan lebih tanggap dengan kebutuhan setempat serta bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan (Mulyasa, 2012: 25). Tuntutan madrasah harus mengelola rumah tangganya sendiri secara mandiri dan profesional sudah tidak dapat ditawar lagi, harus mulai dari sekarang. Sebab yang mengetahui secara riil dan detel kebutuhan madrasah di lapangan adalah madrasah itu sendiri, bukan pemerintah. Pemerintah hanya mengetahui secara makro. Praktis ketika pengelolaan diserahkan kepada madrasah, akan dapat berkembang secara maksimal.

Secara operasional, kebijakan desentralisasi, dalam rangka merealisasikan MBM ini dimulai pada 1 Januari 2001, dimulai dengan pelimpahan sebagian besar kewenangan pemerintah pusat kepada pemerintah daerah kabupaten dan kota yang membawa konsekwensi adanya restrukturisasi kelembagaan pemerintah, termasuk di bidang pendidikan (Dadang Dally, 2010: 8).

Pertanyaannya, bagaimana dengan madrasah, apakah terkena imbas dari undang-undang otonomi daerah ini?. Catatan positif pada era ini, kebijakan pendidikan, yang tadinya sentralistik pada masa Orde Lama dan Orde Baru, menjadi desentralisasi. Pergeseran ini disebabkan, menurut Indra Djati Sidi, karena sistem terpusat terbukti tidak terlalu kondusif bagi peningkatan mutu pendidikan di sekolah/madrasah (Indra Jati Sidi, 2001: 31). Selama ini (masa Orde Baru) lembaga pendidikan madrasah berada di bawah naungan Departemen Agama (Depag) atau pemerintah pusat. Bagaimana di era otonomi? Madrasah tidak mengalami otonomi (Sidi, 2001: 29 – 30) seperti halnya sekolah-sekolah di bawah Departemen Pendidikan Nasional. Meskipun pengelolaan madrasah tetap berada di bawah naungan Depag (PP Nomor 55 tahun 2007 tentang pendidikan agama dan keagamaan pasal 9 ayat (3), tetapi di era otonomi (Sidi, 2001: 31-32) diterapkan kebijakan baru. Kalau dulu madrasah murni dikelola oleh Kemenag pusat, tetapi sekarang diberlakukan kebijakan “*dekonsentrasi*”. Artinya, kewenangan-kewenangan penyelenggaraan madrasah yang semula dipegang sepenuhnya oleh pemerintah pusat maka sebagian dapat diturunkan ke daerah. Ini terutama menyangkut masalah-masalah teknis di lapangan yang berkaitan dengan sumber anggaran melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Misalnya, soal Rencana Anggaran Belanja (RAB) madrasah. Untuk masalah ini kepala madrasah bisa menyampaikannya kepada kepala kantor Depag kabupaten/kota setempat. RAB tersebut selanjutnya dikonsultasikan kepada Bupati/Wali Kota untuk dimintakan alokasi anggaran yang menyatu dalam Dana Alokasi Umum (DAU). Karena DAU itu sendiri merupakan dana dari pemerintah pusat, dan sebagian di antaranya adalah jatah untuk madrasah negeri.

Kembali ke pokok masalah, yaitu MBM, bahwa pendidikan masa depan adalah pendidikan yang tanggap terhadap tantangan persaingan dan kerjasama global. Sistem Pendidikan Nasional dituntut untuk melakukan perubahan dan penyesuaian sehingga dapat mewujudkan proses pendidikan yang lebih demokratis, memperhatikan keragaman kebutuhan/keadaan daerah dan peserta didik, serta mendorong peningkatan partisipasi masyarakat. Kebijakan desentralisasi pendidikan oleh pemerintah pusat kepada pemerintah daerah dimaksudkan agar pelaksanaan kewenangan oleh pemerintah daerah akan mampu meningkatkan azas demokrasi, peran serta masyarakat, pemerataan dan keadilan serta memperhatikan potensi dan keanekaragaman daerah. Implementasi kebijakan tersebut dituangkan ke dalam bentuk penyediaan pendidikan kepada masyarakat dengan memberikan kewenangan yang lebih besar kepada sekolah/madrasah dengan menciptakan mekanisme yang mampu meningkatkan peran serta masyarakat (Dadang Dally, 2010: 9). Peran serta masyarakat adalah indikator loyalitas, kepedulian dan komitmennya terhadap pendidikan.

Pada sistem MBM, madrasah dituntut secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan, dan mempertanggungjawabkan pemberdayaan sumber-sumber, baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Pemberdayaan madrasah ini dalam rangka peningkatan mutu dan kemandirian madrasah (Mulyasa, 2012 :31). Maka diperlukan Kepala Madrasah yang memiliki visi maju dan profesional. Pimpinan madrasah harus mempunyai keterampilan manajerial yang dapat membawa madrasah dapat menjadi lembaga mandiri. Hal ini diperlukan kecerdasan yang baik dari *leader* madrasah dalam merangkul seluruh komponen masyarakat, orang tua wali yang tergabung dalam komite madrasah, pemerintah, guru, dan seluruh personil madrasah. Kepala madrasah harus visioner, artinya melihat dan menatap jauh ke depan, hendak dijadikan apa madrasah yang dipimpinnya di masa-masa yang akan datang. Walaupun, tetap pikiran-pikiran besar harus dibarengi oleh perealisasi program yang terencana dan sistematis.

Manajemen Berbasis Madrasah merupakan proses pengintegrasian, pengkoordinasian dan pemanfaatan, baik manajemen kurikulum, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan dan pembiayaan, sarana dan prasarana, hubungan sekolah, masyarakat dan layanan khusus (Mulyasa, 2012: 40-52). dengan melibatkan secara menyeluruh elemen-elemen yang ada pada madrasah untuk mencapai tujuan (mutu pendidikan) yang diharapkan secara efisien. Dikarenakan, untuk mewujudkan madrasah yang unggul diperlukan penggerakkan semua manajemen yang ada, baik manajemen kurikulum, manajemen keuangan, manajemen sarana dan prasarana, manajemen personalia, manajemen kelas, manajemen hubungan masyarakat dan lain-lain. Antara satu manajemen dengan lainnya saling terkait.

Dengan demikian, konsekuensi pemberian kewenangan yang lebih besar kepada madrasah membawa perubahan terhadap manajemen madrasah. Alasan untuk merestrukturisasi manajemen madrasah antara lain; efisiensi dalam administrasi pendidikan umum, efek resesi ekonomi, kompleksitas permasalahan pendidikan, pemberdayaan guru dan orang tua, keperluan akan adanya fleksibilitas dan sifat responsif madrasah, efektifitas madrasah dan meningkatkan kinerja (Dadang Dally, 2010: 10). Pendek kata MBM merupakan bentuk inovasi madrasah dari sisi manajemen maupun lainnya baik secara internal maupun eksternal.

Kebijakan desentralisasi pendidikan diharapkan akan mendorong peningkatan pelayanan di bidang pendidikan kepada masyarakat, yang bermuara pada upaya peningkatan kualitas pengelolaan pendidikan dalam tataran yang paling bawah (*at the bottom*), yaitu madrasah melalui Manajemen Berbasis Madrasah (MBM). Dikarenakan satuan pendidikanlah, dalam hal ini madrasah yang mengetahui permasalahan-permasalahan terkait dengan rumah tangganya sendiri.

Dengan MBM, dapat mewujudkan madrasah yang efektif dan produktif (Dadang Dally, 2010: 10). Efektif artinya madrasah dapat *me-manage* semua sumber daya yang ada di madrasah secara maksimal dan profesional. Sehingga manajemen madrasah sebagai



motor penggerak madrasah dapat meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah. Produktif artinya madrasah dapat menghasilkan sesuatu, baik hasil dari kemampuan kognitif (intelektual), afektif (spiritual dan emosional) maupun psikomotor (ketrampilan).

Konsep MBM yang ideal tidak boleh hanya dalam tataran wacana saja, tetapi harus direalisasikan di madrasah-madrasah, baik di Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs) maupun di Madrasah Aliyah (MA). Mengingat pelaksanaan MBM ini erat kaitannya dengan kebijakan otonomi daerah, berbicara otonomi daerah pada konteks madrasah merupakan hal yang krusial, dimana madrasah tidak otonomi tetapi sentralistik karena di bawah otoritas kemenag. Namun melihat penjelasan yang telah ada dalam latar belakang ini, bahwa nasib madrasah adalah *desentrelisasi*, artinya kebijakan tidak sepenuhnya dari pemerintah pusat tetapi senantiasa dikonsultasikan dengan pemerintah daerah, yang menaunginya. Namun demikian bukan menjadi kendala untuk merealisasikan MBM.

Pelaksanaan MBM untuk madrasah negeri berbeda dengan madrasah swasta, untuk madrasah negeri yang jelas telah diketahui bahwa dana dan kebijakan dalam segala hal baik keuangan, sarana prasarana, personalia, dan lain-lain adalah dari pemerintah. Sedangkan untuk madrasah swasta, dimana seluruh biaya bersumber dari masyarakat (yayasan), di samping dana dari pemerintah yang berupa Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Artinya ruang gerak untuk melaksanakan MBM bagi madrasah negeri lebih terbatas dari pada madrasah swasta. Namun demikian madrasah negeri tetap mempunyai celah untuk merealisasikan MBM, tergantung kreatifitas madrasah dan kepalanya. Hal ini menarik untuk diteliti, bagaimana kreatifitas madrasah dan kepalanya dalam merealisasikan MBM.

Lebih lanjut bahwa penulisan buku ini hendak membahas teori dan praktek, penulis meneliti prakteknya di madrasah Aliyah sebagai obyeknya. Mengapa demikian, karena Madrasah Aliyah merupakan lembaga pendidikan Islam yang mempunyai multi tugas, *pertama*, sebagai penerus pengimplementasian pendidikan karakter yang telah dibawa oleh peserta didiknya dari MI maupun MTs, *kedua*, sebagai

area pengamal ajaran Islam yang telah di bawa dari lembaga pendidikan sebelumnya, baik dalam rumpun mata pelajaran Islam maupun umum, *ketiga*, sebagai pengembang ilmu pengetahuan yang akan dimaksimalisasikan pada lembaga pendidikan tinggi. Dengan demikian kepala madrasah dituntut memiliki karakter kepemimpinan yang visioner, dan memiliki misi yang mulia sesuai amanah Islam. Di sinilah perlunya mengembangkan MBM di Madrasah Aliyah, agar lembaga pendidikan Islam ini jangan hanya jalan di tempat, terkalahkan oleh lembaga-lembaga pendidikan lainnya yang sederajat.

Sisi menarik lainnya bahwa penelitian pada buku ini, madrasah yang diambil sebagai sampelnya adalah Madrasah Aliyah di Kota Serang yang merupakan ibukota propinsi Banten. Di samping itu, Kota Serang juga terkenal dengan ke-Islamannya yang cukup kental, dimana ada peraturan daerah (Perda) tentang Madrasah Diniyah. Perda Diniyah ini mewajibkan anak usia SD belajar di Madrasah Diniyah, ijazah diniyah ini sebagai persyaratan masuk SMP. Kemudian, adanya dukungan pemerintah terhadap eksistensi lembaga pendidikan Islam khususnya madrasah di kota Serang. Kenyataan ini menarik untuk diteliti, bagaimana implementasi MBM di Madrasah Aliyah Negeri khususnya di kota serang.

Konsep MBM memberikan arahan yang cukup ideal kepada lembaga pendidikan Islam yang bernama madrasah. Karena dengan MBM madrasah dapat mengatur seluruh manajemen madrasah yang ada, baik keuangan, persoania, sarana prasarana, kelas dan hubungan masyarakat. Dengan MBM madrasah dapat maju berkualitas sesuai tujuan yang ditetapkan oleh masing-masing madrasah, tentunya tujuan tersebut adalah di atas tujuan standar yang telah ditetapkan oleh Kemenag, sebagai kementerian yang bertanggung jawab terhadap keberhasilan pendidikan madrasah. Sehingga, ketika MBM dapat berjalan efektif pada masing-masing madrasah, kompetisi madrasah untuk mencapai tujuan yang berkualitas sangat memungkinkan, dengan dikomandoi oleh kepala madrasah yang tangguh dan profesional.

Namun realitasnya berbeda, mayoritas kepala madrasah tidak kreatif, mereka berjalan sesuai kebijakan yang telah diatur oleh pusat (kemenag), tidak mau mengembangkan sendiri. Akhirnya perkembangan kualitas madrasah mengalami stagnasi, karena semua personil madrasah masa bodoh dengan kenyataan yang ada. Artinya, jika ada dananya dari pusat dan ada kegiatannya, baru mereka kerjakan, tetapi ketika tidak ada, maka mereka diam tidak bergerak. Padahal untuk mengembangkan madrasah diperlukan kecerdasan semua personil madrasah, baik kepala madrasah, para guru, tenaga administrasi dan komite madrasah, untuk menangkap peluang, dalam rangka mengembangkan kualitas madrasah.

Perlu juga dibangkitkan rasa memiliki madrasah kepada seluruh personil madrasah, dimana rasa memiliki merupakan karakteristik madrasah sejak zaman kelahirannya, yaitu “madrasah adalah milik masyarakat”. Sering kita lihat insan madrasah bekerja di madrasah karena ada ikatan tugas atau gaji yang hendak diterimanya. Mereka jauh dari sifat peduli terhadap madrasah, mereka merasa sudah selesai tugas ketika telah menjalankan tupoksi (tugas pokok dan fungsi) dan mendapatkan gaji. Mereka seolah tidak peduli dengan out put yang tidak berkualitas, sarana yang tidak memenuhi standar, manajemen keuangan yang acak-acakan, SDM yang tidak berkualitas dan lain-lain. Mereka tidak menerapkan semangat yang paling hebat, yaitu semangat memiliki madrasah. Realitas yang demikian dijumpai hampir di semua madrasah.

Banyak pula dijumpai pimpinan madrasah yang tidak berani mengambil keputusan cerdas dan strategis, alasannya melanggar kebijakan dari pusat. Keberanian seorang pemimpin dalam mengambil suatu kebijakan demi kemajuan madrasah sangat diperlukan. Kepemimpinan Azyumardi Azra di UIN Jakarta barangkali dapat memberikan inspirasi dalam kepemimpinan madrasah, artinya Azyumardi berani mengambil kebijakan strategis demi kemajuan lembaganya, walaupun kebijakan tersebut bukan kebijakan dari kemenag pusat. Dengan seabreg persoalan madrasah yang ada, menjadi pemicu dan penyebab rendahnya kualitas madrasah.

Berdasarkan latarbelakang masalah dan identifikasi masalah yang telah dijelaskan, maka dapat dirumuskan masalah yang ada dalam penelitian buku ini. Secara umum masalah yang ada dalam penelitian ini adalah bagaimana implementasi MBM di Madrasah Aliyah Negeri khususnya di Kota Serang. Untuk memudahkan mencari jawab permasalahan tersebut, diperlukan beberapa pertanyaan penelitian, sebagai berikut: *pertama*, bagaimana kondisi riil manajemen Madrasah Aliyah Negeri di Kota Serang, *kedua*, bagaimana pemahaman tentang MBM bagi para warga MAN di Kota Serang, *ketiga*, bagaimana implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di MAN se- Kota Serang.

Tujuan penelitian menjadi arah dari penelitian tersebut. Adapun tujuan penelitian dari tema yang peneliti akan jelaskan adalah sebagai berikut: *pertama*, untuk mengetahui bagaimana kondisi riil manajemen Madrasah Aliyah Negeri di Kota Serang, *kedua*, untuk mengetahui bagaimana pemahaman tentang MBM bagi para warga MAN di Kota Serang, *ketiga*, untuk mengetahui Bagaimana implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di MAN se- Kota Serang

Penelitian ini mempunyai makna yang sangat substansial, baik secara teoritis maupun secara praktis. Secara teoritis, penelitian ini dapat memperbaiki konsep manajemen berbasis madrasah (MBM) para peneliti terdahulu, sekaligus menyempurnakannya. Di samping itu juga memberikan masukan dalam rangka memperbaiki kebijakan-kebijakan pendidikan tentang MBM, serta mengkoreksi implementasi MBM yang telah dilakukan sebelumnya. Secara praktis penelitian ini mempunyai beberapa makna sebagai berikut: *pertama*, memberikan masukan-masukan tentang pelaksanaan MBM kepada madrasah Aliyah Negeri sebagai lembaga pendidikan Islam yang diteliti, *kedua*, memberikan motivasi kepada seluruh personil madrasah khususnya kepala Madrasah Aliyah Negeri agar terus meningkatkan otonomisasi manajemen madrasah melalui MBM, hasil penenelitian ini dapat dijadikan bahan bacaan dan pedoman bagi madrasah-madrasah lainnya yang sederajat.

MBM merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat madrasah (pelibatan masyarakat) dalam rangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar madrasah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat (Mulyasa, 2012: 24). Dengan MBM, dapat mewujudkan madrasah yang efektif dan produktif (Dadang Dally, 2010: 10). Efektif artinya madrasah dapat *me-manage* semua sumber daya yang ada di madrasah secara maksimal dan profesional. Sehingga manajemen madrasah sebagai motor penggerak madrasah dapat meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah. Produktif artinya madrasah dapat menghasilkan sesuatu, baik hasil dari kemampuan kognitif (intelektual), afektif (spiritual dan emosional) maupun psikomotor (ketrampilan).

Nanang Fatah memberikan pandangan bahwa manajemen berbasis madrasah diartikan sebagai pengalihan dalam pengambilan keputusan dari tingkat pusat sampai ke tingkat madrasah. Pemberian kewenangan dalam pengambilan keputusan dipandang sebagai otonomi di tingkat madrasah dalam pemberdayaan sumber-sumber (*resources*) sehingga madrasah mampu secara mandiri menggali, mengalokasikan, dan mempertanggungjawabkan (*accountability*) kepada setiap yang berkepentingan (*stakeholders*) (Nanang Fatah, 1999: 8-9). Dengan demikian sebenarnya MBM merupakan bentuk otonomi pada madrasah dengan tetap tidak meninggalkan azas-azas demokratisasi dari semua pihak, karena kepala madrasah tidak sendirian mengurus madrasah tetapi bekerjasama dengan pihak-pihak lain (masyarakat) di sekitar madrasah.

Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) yang ditandai dengan otonomi madrasah dan pelibatan masyarakat, dimana karakteristik asli madrasah adalah milik masyarakat adalah merupakan respon pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat, bertujuan meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan (Mulyasa, 2012: 25).

Hubungannya dengan mutu pendidikan yang merupakan hasil dari MBM, Dadang Dally menjelaskan, bahwa MBM harus dapat

memperlihatkan aspek-aspek mutu secara komprehensif, yaitu: *pertama*, karakteristik mutu pendidikan, baik input, proses maupun output; *kedua*, pembiayaan; *ketiga*, metode penyampaian bahan pelajaran; *keempat*, pelayanan kepada siswa dan orang tua/masyarakat (Dadang Dally, 2010: 14). Dengan peningkatan mutu ini, diharapkan madrasah menjadi madrasah yang efektif, unggul sekaligus berhasil.

Karakteristik MBM bisa diketahui antara lain dari bagaimana madrasah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi madrasah, proses belajar mengajar, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengelolaan sumber daya dan administrasi (Mulyasa, 2012: 29).

Telah banyak para peneliti yang tertarik dengan MBM, mengakibatkan banyak penelitian baik yang telah dipublikasikan dalam bentuk buku, jurnal maupun tesis atau disertasi. Di antara para peneliti tersebut adalah:

1. E. Mulyasa, dalam bukunya *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), Konsep, Strategi dan Implementasi* (Mulyasa, 2012). Dalam buku ini, Mulyasa juga menjelaskan dalam salah satu babnya “Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)”, dia menjelaskan strategi implementasi MBS, Model MBS, dan Prospek Gaji dalam MBS. Penjelasan Mulyasa lebih menekankan pada konsep penerapan MBS di sekolah. Sementara penelitian ini hendak mengetahui bagaimana efektifitas penerapan MBM di Madrasah Aliyah Negeri se Kota Serang, penjelasannya bersifat kasuistik. Dalam buku lain, Mulyasa juga menulis *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Departemen Agama RI, 2005), yang diterbitkan oleh Departemen Agama, dalam salah satu babnya dia menulis “Strategi Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah”, penjelasan yang ada di dalamnya adalah penyiapan konsep, pengelompokan madrasah, pentahapan implementasi, perangkat implementasi MBM dan implementasi model MBM”. Lagi-lagi, Mulyasa menjelaskan konsep.
2. Dadang Dally, dalam bukunya *Balanced Score Card, Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah* (Dadang Dally, 2010). *Balanced Scor Card* adalah suatu metode yang dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton

untuk mengukur setiap aktivitas yang dilakukan oleh suatu perusahaan dalam rangka merealisasikan tujuan perusahaan tersebut. *Balanced Scor Card*, dalam buku ini digunakan oleh Dadang Dally untuk mengukur keberhasilan implementasi MBS di kota Sukabumi. Hal ini jelas berbeda dengan penelitian ini, dari sisi metode dan lokasi serta jenis sekolah yang diteliti.

3. Amirudin, Masluyah Suib, dan M. Syukri, dalam penelitiannya dalam bentuk jurnal yaitu Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (Amirudin, Masluyah Suib, dan M. Syukri, Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah, Jurnal Ilmiah MBS Universitas Tanjungpura (Untan) Pontionak) dalam penelitian ini mereka membahas peran kepala sekolah sebagai motor penggerak dalam implementasi MBS di SD Negeri 12 Delta Pawan Kabupaten Ketapang provinsi Kalimantan Barat, hasil penelitian yang mereka lakukan memberikan kesimpulan, bahwa implementasi MBS oleh kepala sekolah di SD Negeri 12 Delta Pawan Kabupaten Ketapang telah berjalan cukup efektif dan sesuai dengan kebijakan dan perencanaan sekolah yang meliputi prosedur, kontribusi kepala sekolah sebagai manajer, faktor pendukung dan pemghambat, serta upaya kepala sekolah dalam mengatasi hambatan implementasi MBS. Adapun perbedaan dengan penelitian ini, adalah jenis lembaga pendidikan yang diteliti, kalau mereka lapangan penelitiannya SD, sementara penelitian ini di MAN, selanjutnya dari sisi area, kalau mereka di kabupaten Ketapang provinsi Kalimantan Barat, penelitian ini di Kota serang Provinsi Banten.

Dari analisis sementara ini berdasarkan penelitian terdahulu, dipastikan judul yang hendak diteliti ini belum ada yang meneliti. Dengan demikian, maka masih ada *space* atau ruang kosong (*lakuna*) – Pemahaman peneliti dari hasil kuliah dengan Prof. Dr. Atho Mudhar, MSPD di UIN Jakarta pada tahun 2007– untuk meneliti judul ini.





## **BAB II**

### **KONSEP DASAR MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH**

#### **A. Pengertian, Tujuan, Fungsi dan Karakteristik Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)**

##### **1. Pengertian**

Sebelum sampai pada pengertian Manajemen Berbasis Madrasah (MBM), terlebih dulu penulis menguraikan pengertian manajemen dan madrasah.

Manajemen didefinisikan oleh Parker Follet (Daft dan Steers, 1988) sebagai “the art of getting things done through people” atau diartikan lebih luas sebagai proses pencapaian tujuan melalui sumber daya manusia dan material secara efisien (Buford dan Bedein, 1988). Manajemen yang berkenaan dengan pemberdayaan sekolah/madrasah merupakan alternatif yang paling tepat untuk mewujudkan sekolah/madrasah yang mandiri dan memiliki keunggulan tinggi. Pemberdayaan adalah memberikan otonomi yang lebih luas dalam memecahkan masalah di sekolah/madrasah. Oleh karena itu diperlukan suatu perubahan kebijakan di bidang manajemen pendidikan dengan prinsip memberikan kewenangan mengelola dan mengambil keputusan sesuai tuntutan dan kebutuhan sekolah/madrasah.

Sifat khusus yang utama manajemen adalah integrasi dan penerapan ilmu serta pendekatan analisis yang dikembangkan oleh banyak disiplin ilmu. Tiap organisasi memerlukan pengambilan keputusan, pengordinasian aktifitas, penanganan manusia, pembagian tugas dan kewenangan, evaluasi prestasi yang mengarah kepada sasaran kelompok yang kesemua ini sebagai aktivitas manajemen. Manajemen berasal dari kata “managio” yaitu pengurusan atau “managiare” atau melatih dalam mengatur langkah-langkah. Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Karena itu manajemen merupakan suatu sistem tingkah laku manusia yang kooperatif dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan kepemimpinan yang teratur melalui

usaha yang terus menerus dilandasi tindakan yang rasional (Sagala, 2007: 50)

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulick, karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Dikatakan sebagai kiat oleh Follet karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan dengan tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik (Fattah, 1999: 1).

Inti dari manajemen adalah leadership, yaitu kemampuan untuk menggerakkan orang-orang mengikuti pemimpin. Kemudian filsafat manajemen adalah suatu keseluruhan pengetahuan dan kepercayaan yang merupakan dasar yang luas guna mendeterminasikan pemecahan-pemecahan sejumlah problem bidang manajemen ndalam suatu organisasi. Manajemen ilmiah bukanlah alat menghasilkan efesiensi, bukan alat menjamin adanya efesiensi , dan bukanlah alat menjamin adanya efesiensi. Manajemen bukan sistem baru untuk menghitung biaya, bukan rencana baru untuk mengubah orang, bukan sistem gaji tambahan, bukan bermaksud mengawasi seseorang dengan memegang jam, bukan studi tentang dinamika ataupun analisa mengenai gerak gerik manusia, bukan pencetakan sejumlah formulir, dan bukan alat manapun yang diingat oleh kebanyakan orang apabila manajemen ilmiah dibicarakan (Sagala, 2007: 50).

Tipe professional dalam manajemen akan memberikan gambaran bahwa organisasi banyak sekali tergantung pada kepemimpinan organisasi. Pemimpin berusaha mempengaruhi dan membimbing para anggotanya agar berbagai tujuan dapat tercapai melalui rangkaian kegiatan yang direncanakan. Hal inilah yang dpat menjadikan maju mundurnya suatu organisasi. Memberikan pemahaman arti manajemen perlu diketahui beberapa definisi manajemen yang dikemukakan para ahli antara lain:

- a. Menurut Frederick Winslow Taylor (1811) “Management is knowing exactly what you want to do and then seeing that they do it in the best and cheapest way” (manajemen adalah mengetahui secara tepat apa yang anda ingin kerjakan dan anda melihat bahwa mereka melihat dengan cara yang terbaik dan murah).
- b. Menurut Mary Parker Follett seorang contributor awal dari bidang psikologi dan sosiologi manajemen (1868-1933) “The art of getting things done through people” yaitu kiat atau seni dalam mencapai tujuan atau menyelesaikan sesuatu melalui bantuan orang lain.
- c. Menurut James A.F. Stoner (1982) “Management is the process of planning, organizing, leading and controlling the effort of organizational members and the use of the organizational resources in the order to achieve stated organizational goals”, yaitu, manajemen adalah proses dari perencanaan pengorganisasian, pemberi pimpinan, dan pengendalian dari suatu usaha dari anggota organisasi yang penggunaan sumber-sumber daya organisatoris untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- d. Menurut George R. Terry (1964) “Management is a distinct process of planning, organizing, actuating, controlling, performed to determine and accomplish stated objective the use of human beings and other resources”. Yaitu manajemen adalah suatu proses yang nyata mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan menyelesaikan sasaran yang telah ditetapkan dengan menggunakan orangnya dan sumber-sumber daya lainnya.
- e. Daft dan Steers (1981) mendefinisikan “Manajemen adalah sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarah dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- f. Longencker dan Pringle (1981) mendefinisikan “manajemen sebagai proses pengadaan dan pengkombinasian

sumber daya manusia, financial dan fisik untuk mencapai tujuan pokok organisasi”.

- g. Buford dan bedein (1988) “Manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan melalui sumber daya manusia dan material secara efisien”.
- h. Joseph L. Massie (1983) dilihat dari pandangan seorang ahli ekonomi, manajemen ialah salah satu factor produksi bersama dengan tanah, tenaga kerja dan modal.
- i. Joseph L. Massie (1983) dilihat dari seorang ahli administrasi dan organisasi manajemen adalah sistem otoritas (a System of authority) dengan melibatkan kebijaksanaan yang tegas dan konsisten serta prosedur-prosedur menyangkut kelompok-kelompok kerja.
- j. Joseph L. Massie (1983) dilihat dari pandangan seorang sosiolog, manajemen adalah suatu sistem khas dan status dalam kompleksitas hubungan masyarakat dalam hubungan sosial (Sagala, 2007: 52).

Bertitik tolak dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa konsep manajemen adalah menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengendalian menjadi suatu rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh dalam proses pendayagunaan segala sumberdaya secara efisien disertai penetapan cara pelaksanaannya oleh suatu jajaran dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen merupakan suatu proses, yaitu sumber-sumber yang semula tidak berhubungan satu dengan lainnya, lalu diintegrasikan menjadi suatu sistem yang menyeluruh untuk mencapai tujuan organisasi (Sagala, 2007: 52).

Meskipun definisi manajemen mengarah pada satu fokus tertentu, para ahli masih berbeda pandangan dalam mendefinisikan manajemen dan karenanya belum dapat diterima secara universal. Namun demikian terdapat konsensus bahwa manajemen menyangkut derajat ketrampilan tertentu. Untuk memahami istilah manajemen, pendekatan yang digunakan di sini adalah berdasarkan pengalaman manajer. Meskipun pendekatan ini mempunyai

keterbatasan, namun hingga kini belum ada perbaikan. Manajemen di sini dilihat sebagai suatu sistem yang setiap komponennya menampilkan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan. Manajemen merupakan suatu proses sedangkan manajer dikaitkan dengan proses organisasi (orang – struktur – tugas – teknologi) dan bagaimana mengkaitkan aspek yang satu dengan aspek yang lain, serta bagaimana mengaturnya sehingga tercapai suatu sistem (Fattah, 1999: 1).

Dalam proses manajemen terlihat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer / pimpinan, yaitu: perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pemimpinan (*Leading*), dan Pengawasan (*Controlling*). Oleh karena itu, manajemen diartikan sebagai proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.

Fungsi merencana antara lain menentukan tujuan atau kerangka tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu. Ini dilakukan dengan mengkaji kekuatan dan kelemahan organisasi, menentukan kesempatan dan ancaman, menentukan strategi, kebijakan, taktik dan program. Semua itu dilakukan dengan berdasarkan proses pengambilan keputusan secara ilmiah.

Fungsi pengorganisasian meliputi penentuan fungsi, hubungan dan struktur. Fungsi dan tugas-tugas yang dibagi dalam fungsi garis, staf dan fungsional. Hubungan terdiri atas tanggungjawab dan wewenang. Sedangkan strukturnya dapat horizontal dan vertikal. Semua itu memperlancar sumber daya dengan kombinasi yang tepat untuk mengimplementasikan rencana.

Fungsi pemimpin menggambarkan bagaimana manajer mengarahkan dan mempengaruhi para bawahan, bagaimana orang lain melaksanakan tugas yang esensial dengan menciptakan suasana yang menyenangkan untuk bekerjasama.

Fungsi pengawasan meliputi penentuan standar, supervisi dan mengukur penampilan/pelaksanaan terhadap standard dan memberikan keyakinan bahwa tujuan organisasi tercapai. Pengawasan sangat erat kaitannya dengan perencanaan, karena

melalui pengawasan efektifitas manajemen dapat diukur (Fattah, 1999: 2).

Kemudian kata madrasah berasal dari bahasa Arab, dari kata (درس) yang bermakna tempat orang belajar (Wajdi, 1971 : 27), karena madrasah adalah “*isim makan*” yang mempunyai arti tempat belajar (Munawir, 1997: 398). Secara harfiah kata ini setara makna dengan kata “sekolah” dalam bahasa Indonesia yang artinya lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberi pelajaran (Fadjar, 1999 : 17). Untuk mencari pengertian madrasah secara pasti memang sulit sehingga para ahli memberikan pendapatnya tentang hal tersebut, antara lain Gibb dan Kramers (1981:300) mengartikan madrasah sebagai “*name of an institution where the Islamic science are studied*”. Menurut Mircea Eliade (1993 : 77) “*madrasah is an educational institution devoted to advanced studies in the Islamic religious sciences*”. Selain itu Zuhairini (1993 : 25) memaknai madrasah sebagai tempat belajar yang mengajarkan ajaran-ajaran agama Islam, ilmu pengetahuan dan keahlian lainnya yang berkembang pada jamannya. Madrasah juga diartikan sebagai wahana bagi anak untuk mengenyam proses pembelajaran (Fadjar, 1999 : 18). Jadi berangkat dari berbagai definisi madrasah di atas dapat kita pahami bahwa secara teknis madrasah menggambarkan tempat proses pembelajaran formal yang tidak beda dengan sekolah. Menurut Nur Ahid, madrasah adalah sebutan bagi sekolah agama Islam adalah tempat proses belajar mengajar ajaran Islam secara formal yang mempunyai kelas dan kurikulum dalam bentuk klasikal. Padanan kata madrasah dalam bahasa Indonesia adalah sekolah (Nur Ahid, 2009, 22).

Sementara itu, lanjut Nur Ahid, pengertian yang berasal dari bahasa Arab di atas menunjukkan bahwa tempat belajar tidak mesti di suatu tempat tertentu, tetapi dapat dilaksanakan di mana saja, di rumah, surau, langgar atau di masjid. Tempat-tempat ini dalam sejarah lembaga-lembaga pendidikan Islam memegang peranan sebagai tempat belajar bagi umat Islam. Dalam perkembangan selanjutnya, kata madrasah secara teknis mempunyai arti atau

konotasi tertentu yang lengkap dengan segala sarana dan fasilitas yang menunjang proses belajar agama (Azra dkk, 2002: 105).

Kata atau istilah madrasah dalam versi lain bisa juga berarti aliran atau madhab, yaitu sebutan bagi sekelompok ahli yang mempunyai pandangan yang sama dalam ilmu-ilmu ke-Islaman, seperti bidang fiqh. Maka dalam literatur Islam klasik (kitab-kitab kuning) sering ditemui kata madrasah. Penulis-penulis Barat menerjemahkannya menjadi *school* atau aliran di bidang ilmu fiqh. Timbulnya madrasah-madrasah di bidang fiqh sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dalam Islam yang ditandai dengan kebebasan intelektual. Hal ini disebabkan para ulama fiqh tersebut berbeda faham dalam berbagai masalah, sehingga mereka mempunyai murid dan tempat sendiri yang diselenggarakan di masjid-masjid.

Didirikan madrasah sebagai tempat belajar mengajar ilmu-ilmu Islam, madrasah merupakan tempat pendidikan studi lanjut. Selama abad kesepuluh dan kesebelas, madrasah dimaksudkan terutama untuk mengajarkan fiqh, ilmu-ilmu ke-Islaman lainnya, filsafat dan sastra sebagai mata pelajaran pilihan. Namun kini fungsi madrasah bersifat mendua. Walaupun semula dibentuk sebagai lembaga pengajaran pengetahuan Islam pada jenjang yang lebih tinggi, istilah madrasah kini lazim digunakan untuk menyebut sekolah yang mengajarkan ilmu al-Qur'an (Esposito, 1995, 303).

Pada tahap awal, proses belajar mengajar di madrasah dikatakan dengan masjid, pada tahap berikutnya, sistem *khanqah* masjid berkembang menjadi penginapan para santri, tahap terakhir adalah tahap pembentukan sebagai institusi yang berdiri sendiri. Kemudian madrasah tumbuh dan berkembang sebagaimana yang kita kenal sekarang.

Dengan keterangan tersebut dapat dipahami bahwa penekanannya sebagai suatu lembaga yang mengajarkan ilmu-ilmu ke-Islaman. Perkataan madrasah di tanah Arab ditujukan untuk semua sekolah secara umum, akan tetapi di Indonesia ditujukan buat sekolah-sekolah yang mempelajari ajaran-ajaran Islam (Nur Ahid, 2009: 24).

Setelah dijelaskan tentang manajemen dan madrasah secara rinci, maka dapat digabungkan menjadi manajemen madrasah, yang kemudian akan dikemas menjadi manajemen berbasis madrasah. Artinya walaupun setiap madrasah mempunyai manajemen, tetapi belum tentu setiap madrasah yang mempunyai manajemen, mereka menerapkan manajemen berbasis madrasah. Karena manajemen madrasah menekankan pada otonomi madrasah.

Melihat penjelasan di atas maka, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), yang sesungguhnya sama dengan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM), merupakan implikasi dari kebijakan otonomi daerah. Secara operasional, kebijakan desentralisasi ini dimulai pada 1 Januari 2001, dimulai dengan pelimpahan sebagian besar kewenangan pemerintah pusat kepada pemerintah daerah kabupaten dan kota yang membawa konsekuensi adanya restrukturisasi kelembagaan pemerintah, termasuk di bidang pendidikan (Dadang, 2010, II: 8). Selanjutnya pemerintah kota atau kabupaten menerjemahkan kebijakannya dalam bidang pendidikan kepada dinas-dinas pendidikan, Kemenag Kota atau Kabupaten, selanjutnya sampai pada satuan pendidikan tertentu (madrasah).

Pertanyaannya, bagaimana dengan madrasah, apakah terkena imbas dari undang-undang otonomi daerah ini?. Catatan positif pada era ini, kebijakan pendidikan, yang tadinya sentralistik pada masa Orde Lama dan Orde Baru, menjadi desentralisasi. Pergeseran ini disebabkan, menurut Indra Djati Sidi, karena sistem terpusat terbukti tidak terlalu kondusif bagi peningkatan mutu pendidikan di sekolah/madrasah (Sidi, 2001, 31). Selama ini (masa Orde Baru) lembaga pendidikan madrasah berada di bawah naungan Departemen Agama (Depag) atau pemerintah pusat. Bagaimana di era otonomi? Madrasah tidak mengalami otonomi (Sidi, 2001, 29-30) seperti halnya sekolah-sekolah di bawah Departemen Pendidikan Nasional. Meskipun pengelolaan madrasah tetap berada di bawah naungan Depag (PP Nomor 55 tahun 2007 tentang pendidikan agama dan keagamaan pasal 9 ayat (3), tetapi di era otonomi (Sidi, 2001,31-32) diterapkan kebijakan baru. Kalau dulu madrasah murni dikelola oleh Kemenag pusat, tetapi sekarang diberlakukan



kebijakan “*dekonsentrasi*”. Artinya, kewenangan-kewenangan penyelenggaraan madrasah yang semula dipegang sepenuhnya oleh pemerintah pusat maka sebagian dapat diturunkan ke daerah. Ini terutama menyangkut masalah-masalah teknis di lapangan yang berkaitan dengan sumber anggaran melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Misalnya, soal Rencana Anggaran Belanja (RAB) madrasah. Untuk masalah ini kepala madrasah bisa menyampaikannya kepada kepala kantor Depag kabupaten/kota setempat. RAB tersebut selanjutnya dikonsultasikan kepada Bupati/Wali Kota untuk dimintakan alokasi anggaran yang menyatu dalam Dana Alokasi Umum (DAU). Karena DAU itu sendiri merupakan dana dari pemerintah pusat, dan sebagian di antaranya adalah jatah untuk madrasah negeri.

Tetapi pada kenyataannya, tergantung kepedulian pemerintah daerah dalam hal ini Bupati/Wali Kota. Artinya, ketika Bupati/Wali Kota mempunyai hubungan dengan madrasah, seperti Bupati/Wali Kota alumni madrasah, atau Bupati/Wali Kota memang orang yang peduli terhadap madrasah, maka kebijakan tersebut dapat dilaksanakan. Tetapi jika Bupati/Wali Kota tidak ada hubungan sama sekali dengan madrasah atau bahkan Bupati/Wali Kota non Muslim yang tidak peduli dengan madrasah, maka kebijakan tersebut sulit direalisasikan.

Terkait dengan MBM, bahwa pendidikan masa depan adalah pendidikan yang tanggap terhadap tantangan persaingan dan kerjasama global. Sistem Pendidikan Nasional dituntut untuk melakukan perubahan dan penyesuaian sehingga dapat mewujudkan proses pendidikan yang lebih demokratis, memperhatikan keragaman kebutuhan/keadaan daerah dan peserta didik, serta mendorong peningkatan partisipasi masyarakat. Kebijakan desentralisasi pendidikan oleh pemerintah pusat kepada pemerintah daerah dimaksudkan agar pelaksanaan kewenangan oleh pemerintah daerah akan mampu meningkatkan azas demokrasi, peran serta masyarakat, pemerataan dan keadilan serta memperhatikan potensi dan keanekaragaman daerah. Implementasi kebijakan tersebut dituangkan ke dalam bentuk penyediaan pendidikan kepada

masyarakat dengan memberikan kewenangan yang lebih besar kepada sekolah/madrasah dengan menciptakan mekanisme yang mampu meningkatkan peran serta masyarakat (Dadang, 2010, II: 9). Peran serta masyarakat adalah indikator loyalitas, kepedulian dan komitmennya terhadap pendidikan.

Dengan demikian, konsekuensi pemberian kewenangan yang lebih besar kepada madrasah membawa perubahan terhadap manajemen madrasah. Alasan untuk merestrukturisasi manajemen madrasah antara lain; efisiensi dalam administrasi pendidikan umum, efek resesi ekonomi, kompleksitas permasalahan pendidikan, pemberdayaan guru dan orang tua, keperluan akan adanya fleksibilitas dan sifat responsif madrasah, efektifitas madrasah dan meningkatkan kinerja (Dadang, 2010, II: 10). Pendek kata MBM merupakan bentuk inovasi madrasah dari sisi manajemen maupun lainnya baik secara internal maupun eksternal.

Kebijakan desentralisasi pendidikan diharapkan akan mendorong peningkatan pelayanan di bidang pendidikan kepada masyarakat, yang bermuara pada upaya peningkatan kualitas pengelolaan pendidikan dalam tataran yang paling bawah (*at the bottom*), yaitu madrasah melalui Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) (Jalal dan Dedi, 2001, 159). Dikarenakan satuan pendidikanlah, dalam hal ini madrasah yang mengetahui permasalahan-permasalahan terkait dengan rumah tangganya sendiri.

Sebenarnya, Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) merupakan terjemahan dari "*school-based management*". Istilah ini muncul pertama kali di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. MBM merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat madrasah (pelibatan masyarakat) dalam rangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar madrasah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Pelibatan masyarakat

dimaksud agar mereka lebih memahami, membantu dan mengontrol, pengelolaan pendidikan. Pada sistem MBM, madrasah dituntut secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan, dan mempertanggungjawabkan pemberdayaan sumber-sumber, baik kepada masyarakat maupun pemerintah (Mulyasa, 2012, XIV: 24). Dengan MBM, dapat mewujudkan madrasah yang efektif dan produktif (Dadang, 2010, II: 10) . Efektif artinya madrasah dapat *manage* semua sumber daya yang ada di madrasah secara maksimal dan profesional. Sehingga manajemen madrasah sebagai motor penggerak madrasah dapat meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah. Produktif artinya madrasah dapat menghasilkan sesuatu, baik hasil dari kemampuan kognitif (intelektual), afektif (spiritual dan emosional) maupun psikomotor (ketrampilan).

Dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 51 ayat (1) ditegaskan bahwa pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini (TK/RA), pendidikan dasar (SD/MI, SMP/MTs), dan pendidikan menengah (SMA/MA) dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (UU Sisdiknas, 2008, I: 33). Adapun Manajemen Berbasis Madrasah adalah bentuk otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan, yang dalam hal ini kepala madrasah dan guru dibantu oleh komite madrasah dalam pengelolaan kegiatan pendidikan. Otonomi diberikan agar madrasah dapat leluasa mengelola sumber daya dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan serta tanggap terhadap kebutuhan masyarakat setempat. Partisipasi masyarakat dituntut agar lebih memahami pendidikan, membantu, serta mengontrol pengelolaan pendidikan. Dalam konsep MBM madrasah dituntut memiliki tanggung jawab yang tinggi, baik kepada orang tua, masyarakat maupun pemerintah (Dadang, 2010, II: 11)

Nanang Fatah memberikan pandangan bahwa manajemen berbasis madrasah diartikan sebagai pengalihan dalam pengambilan keputusan dari tingkat pusat sampai ke tingkat madrasah. Pemberian kewenangan dalam pengambilan keputusan dipandang sebagai

otonomi di tingkat madrasah dalam pemberdayaan sumber-sumber (*resources*) sehingga madrasah mampu secara mandiri menggali, mengalokasikan, dan mempertanggungjawabkan (*accountability*) kepada setiap yang berkepentingan (*stakeholders*) (Fatah, 2002, 8-9). Dengan demikian sebenarnya MBM merupakan bentuk otonomi pada madrasah dengan tetap tidak meninggalkan azas-azas demokratisasi dari semua pihak, karena kepala madrasah tidak sendirian mengurus madrasah tetapi bekerjasama dengan pihak-pihak lain (masyarakat) di sekitar madrasah.

## **2. Tujuan**

Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) yang ditandai dengan otonomi madrasah dan pelibatan masyarakat, dimana karakteristik asli madrasah adalah milik masyarakat adalah merupakan respon pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat, bertujuan meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi antara lain, diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumberdaya, partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Sementara peningkatan mutu dapat diperoleh, antara lain, melalui partisipasi orang tua terhadap madrasah, fleksibilitas pengelolaan madrasah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala madrasah, berlakunya sistem insentif serta disinsentif. Peningkatan pemerataan antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat (ummat) yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu. Hal ini dimungkinkan karena pada sebagian masyarakat tumbuh kepemilikan yang tinggi terhadap madrasah (Mulyasa, 2012, XIV: 25).

Peningkatan efisiensi dalam MBM menurut penulis dapat diartikan efisiensi dalam segala bidang, baik dana, tenaga, birokrasi dan lain-lain. Menurut Abdul Rachman Shaleh, bahwa penyelenggaraan pendidikan nasional yang dilakukan secara *birokratik-sentralistik*, mengakibatkan madrasah sebagai penyelenggara pendidikan sangat tergantung pada putusan birokrasi panjang dan kadang-kadang kebijakan yang dilakukan tidak sesuai

dengan kondisi madrasah setempat (Shaleh, 2004, 250), ini merupakan kendala dari MBM. Hal ini memberikan gambaran buat kita bahwa efisiensi birokrasi merupakan tujuan MBM.

Hubungannya dengan mutu pendidikan yang merupakan hasil dari MBM, Dadang Dally menjelaskan, bahwa MBM harus dapat memperlihatkan aspek-aspek mutu secara komprehensif, yaitu: *pertama*, karakteristik mutu pendidikan, baik input, proses maupun output; *kedua*, pembiayaan; *ketiga*, metode penyampaian bahan pelajaran; *keempat*, pelayanan kepada siswa dan orang tua/masyarakat (Dadang, 2010, II: 14). Dengan peningkatan mutu ini, diharapkan madrasah menjadi madrasah yang efektif, unggul sekaligus berhasil.

Pemerataan pendidikan merupakan hak setiap orang/warga negara Indonesia, dengan demikian pendidikan tidak boleh diskriminatif, baik orang kaya maupun miskin, anak yang normal maupun berkebutuhan khusus (*special need*). Oleh karena itu sejatinya madrasah tidak boleh mahal, karena nantinya tidak akan terjangkau oleh orang miskin, dan madrasah harus berinovasi, bagaimana madrasah menjadi madrasah *inklusi*, sehingga anak-anak yang berkebutuhan khusus juga dapat belajar di madrasah (hasil wawancara dengan Prof. Dr. Husni Rahim, 2010). Dengan demikian karakteristik madrasah yang bersifat Islami, populis dan milik masyarakat akan terealisasi.

### **3. Fungsi**

Fokus manajemen berbasis sekolah/madrasah mengfungsikan dan mengoptimalkan kemampuan menyusun rencana sekolah/madrasah dan rencana anggaran mengelola sekolah/madrasah berdasarkan rencana sekolah/madrasah dan rencana anggaran, dan mengfungsikan masyarakat untuk berpartisipasi mengelola sekolah/madrasah. Fungsi atau aktifitas organisasi menyesuaikan diri dengan lingkungannya, menentukan struktur kerjanya atas dasar kebutuhan-kebutuhan dalam mencapai tujuan. Fungsi administrasi sebagai suatu sifat yang nyata dari pendidikan formal muncul dari kebutuhan membina pertumbuhan sekolah-sekolah/madrasah dan

perkembangan manajemennya. Kegiatan manajemen sekolah/madrasah dalam mencapai tujuan adalah melalui penerapan fungsi-fungsi: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemantauan, dan penilaian atau evaluasi terhadap semua program kerja sekolah/madrasah dengan pengaturan yang baik oleh para professional untuk mengeliminasi pemborosan (efesien) dan memaksimalkan sumber daya yang tersedia meningkatkan pencapaian (keefektifan). Berikut diuraikan fungsi-fungsi manajemen sekolah/madrasah yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, pengkoordinasian, pengarahan, dan pengawasan, dalam konteks kegiatan satuan pendidikan.

#### **a. Fungsi Perencanaan**

Perencanaan mengutamakan kontinuitas program sebagai lanjutan bagi terciptanya stabilitas kegiatan belajar mengajar di sekolah/madrasah. Sekolah/madrasah harus membuat rencana jangka pendek pada setiap semester dan tahunan, karena kegiatannya selalu berubah. Perencanaan adalah suatu proses memikirkan dan menetapkan kegiatan-kegiatan atau program-program yang akan dilakukan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan tertentu. Perencanaan meliputi kegiatan menetapkan apa yang ingin dicapai, bagaimana mencapai, berapa lama waktu yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut, berapa personal yang diperlukan, dan berapa banyak biayanya. Perencanaan ini dibuat sebelum suatu tindakan dilaksanakan. Banghart dan Trull (1973) mengemukakan: "Educational plnning is firstof all rational process".

Pendapat ini menunjukkan bahwa perencanaan pendidikan awal proses-prose rasional, dan mengandung sifat optimism yang didasarkan kepercayaan bahwa akan dapat mengatasi berbagai macam permasalahan. Perencanaan menurut Gibson, at al. (1982) mencakup kegiatan menentukan sasaran dan alat sesuai untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Perencanaan merupakan hasil kesepakatan dan pengertian di antara personal sekolah/madrasah tentang apa yang harus dicapai oleh organisasi. Perencanaan itu dapat diartikan sebagai suatu proses penyusunan

berbagai keputusan yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang ditentukan (Gaffar, 1887). Oleh karena itu perencanaan merupakan proses penetapan dan pemanfaatan sumber-sumber daya secara terpadu yang diharapkan dapat menunjang kegiatan-kegiatan dan upaya-upaya yang akan dilaksanakan secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuan.

Perencanaan adalah sasaran bergerak dari keadaan masa kini ke suatu keadaan pada masa yang akan datang sebagai suatu proses yang menggambarkan kerja sama untuk mengembangkan upaya peningkatan organisasi secara menyeluruh. Sergiovanni (1987:300) mengemukakan: “plans are guides, approximations, goal post, and compass setting not irrevocable commitments or dicision commandements”. Hal ini menunjukkan perencanaan sekolah/madrasah adalah tuntutan-tuntutan, taksiran, pos-pos tujuan, dan letak-letak pedoman yang telah menjadi komitmen dan pernyataan keputusan yang tidak dapat ditarik kembali, yang diatur dan disepakati secara bersama-sama oleh kepala sekolah/madrasah dan staf personil sekolah/madrasah berdasarkan periode waktu jangka pendek maupun jangka panjang.

Menurut jangkauan waktunya perencanaan dapat dibagi menjadi perencanaan jangka pendek (satu minggu, satu bulan, satu semester dan satu tahun), perencanaan jangka menengah yaitu perencanaan yang dibuat untuk jangka waktu tiga sampai tujuh tahun, dan perencanaan waktu jangka panjang dibuat untuk jangka waktu delapan sampai dua puluh lima tahun. Pembagian waktu ini bersifat kira-kira dan tiap ahli dapat saja menerima batasan yang berbeda-beda atau berlainan, penanggalan waktu ini dibuat merupakan ancar-ancar atau contoh yang dapat saja dilakukan. Perencanaan dilaksanakan atas kesepakatan bersama Banghart dan trull (a973: 97) mengemukakan: “*educational planning must be partisipatory planning that provides socially integrated educational experiences*”. Perencanaan harus melibatkan banyak orang, yang harus menghasilkan program-program yang berpusat pada murid.

Menjadi jalan istimewa yang terus berkembang, luwes dan mampu menyesuaikan diri terhadap kebutuhan, dapat

dipertanggungjawabkan dan menjadi penjelas dari tahap-tahap yang dikehendaki dengan melibatkan sumber daya sekolah dalam membuat keputusan untuk mencapai tujuan. Proses perencanaan dilaksanakan secara kolaboratif atau kerjasama, yaitu dengan mengikutsertakan personal sekolah/madrasah dalam semua tahap perencanaan. Hoyle (1985) Moedjiarto (1990) berpendapat bahwa sangat perlu bagi semua pengajar dan personal lain yang berkepentingan dengan tujuan sekolah/madrasah dilibatkan dalam perencanaan, karenanya masyarakat sekolah/madrasah bertanggung-jawab atas perencanaan pendidikan sekolah/madrasah yang telah ditetapkan. Pengikutsertaan ini akan menimbulkan perasaan ikut memiliki (*sense of belonging*) yang dapat memberikan dorongan kepada guru dan personal sekolah/madrasah yang lain untuk berusaha agar rencana tersebut berhasil.

Sudah barang tentu lingkup perencanaan meliputi komponen administrasi sekolah/madrasah dalam kurikulum, supervise, kemuridan, keuangan, sarana dan prasarana, personal, layanan khusus, hubungan masyarakat, fasilitas proses belajar mengajar, dan ketatausahaan sekolah/madrasah. Membangun kerjasama yang baik dan membuat perencanaan yang tepat diperlukan personal yang berpengalaman dan berpengetahuan dalam bidang perencanaan dapat menentukan dengan tepat apa yang dikerjakan. Banghart dan Trull (1973) mengemukakan rencana sekolah/madrasah merupakan kegiatan menyeleksi kebutuhan dana, memilih dan melatih tenaga, serta menulai kerja organisasi untuk memenuhi tujuan (Sagala: 2007: 57).

Dari pendapat para ahli yang telah diuraikan tersebut, penulis dapat memberikan analisa bahwa perencanaan dalam Manajemen Berbasis Madrasah merupakan hal yang sangat penting. Dengan perencanaan yang matang, lebih mudah madrasah merealisasikan program-programnya. Dan dengan perencanaan yang matang ini pula, merupakan indikator madrasah profesional, karena madrasah profesional akan senantiasa merumuskan perencanaannya dengan matang. Sekolah-sekolah unggul Barat selalu mempunyai perencanaan yang matang.



## **b. Fungsi Pengorganisasian**

Pengorganisasian diartikan sebagai kegiatan pembagi tugas-tugas pada orang yang terlibat dalam kerja sekolah/madrasah. Karena tugas-tugas ini demikian banyak dan tidak dapat diselesaikan oleh satu orang saja, tugas-tugas ini dibagi untuk dikerjakan oleh masing-masing unit organisasi. Kegiatan pengorganisasian menentukan siapa akan melaksanakan tugas sesuai prinsip organisasi. Gorton (1976: 109) mengemukakan: “organizing the school involves more identifying position and defining relationship on an organizational chart, the most important factor that an administrator should consider in organizing a school are the people associated with it”. Salah satu prinsip pengorganisasian terbaginya tugas dalam berbagai unsure organisasi, dengan kata lain pengorganisasian yang efektif adalah membagi habis dan menstrukturkan tugas-tugas ke dalam sub-sub atau komponen-komponen organisasi secara proporsional.

Pengorganisasian adalah keseluruhan proses memilih orang-orang serta mengalkasikan sarana dan prasarana untuk menunjang tugas orang-orang itu dalam organisasi dan mengatur mekanisme kerjanya sehingga dapat menjamin pencapaian tujuan. Pengorganisasian menurut Gibson, et al. (1982) meliputi semua kegiatan manajerial yang dilakukan untuk mewujudkan kegiatan yang direncanakan menjadi suatu struktur tugas, wewenang dan menentukan siapa yang akan melaksanakan tugas tertentu untuk mencapai tugas yang diinginkan organisasi. Dalam pengorganisasian tidak hanya mengidentifikasi jabatan dan menentukan hubungan, melainkan yang paling penting adalah mempertimbangkan orang-orangnya dengan memperhatikan kebutuhannya agar berfungsi dengan baik.

Koontz, et al. (1986) mengemukakan pengorganisasian adalah penetapan struktur peranan internal dalam suatu lembaga yang terorganisasi secara formal. Pengorganisasian yang efektif dapat membagi habis (merata) dan menstrukturkan tugas-tugas ke dalam sub-sub komponen organisasi. Menurut Sergiovanni (1987: 315) “four competing requirements for organizing that should be

considered are legitimacy, efficiency, effectiveness, and excellence". Pendapat ini menggambarkan bahwa ada empat syarat yang harus dipertimbangkan dalam pengorganisasian yaitu legitimasi (legitimacy), efisiensi (efficiency), keefektifan (effectiveness), dan keunggulan (excellence).

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

Terry (1977) mengemukakan bahwa pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerjasama secara efisien, dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Pengorganisasian terdiri atas komponen penentu sasaran, pembagian pekerjaan (tugas). Penentu orang yang melaksanakan tugas dan kaitan antara orang (unit) dan kelompok dalam pekerjaan. Pengorganisasian secara umum melibatkan pihak-pihak internal organisasi maupun eksternal.

Organisasi mempunyai inti teknis kegiatan yang dilaksanakana berhubungan langsung dengan lingkungan eksternal, dan mengatasi ketidakpastian dan penyesuaian dalam melaksanakan tugas meliputi

pasangan timbal balik antara staf yang selevel seperti guru dan tenaga kependidikan (*reciprocal coupling*), pasangan berurutan (*sequential coupling*) antara kepala sekolah/madrasah dengan guru dan tata usaha, dan pasangan kelompok (*pooled coupling*) antara sesama guru atau sesama tenaga kependidikan atau staf personal lainnya (Owens, 1987). Organisasi sekolah/madrasah yang efektif membutuhkan ide yang realistis dan jelas atas tingkah laku dalam organisasi mengacu pada pengalaman dan pedoman tugas-tugas yang telah ditetapkan. Struktur organisasi berkaitan erat dengan teknologi yang digunakan organisasi untuk menyiapkan sumber daya manusia agar organisasi menjadi efektif.

Kepercayaan yang saling melengkapi antara personal sekolah/madrasah tentu dapat menyeimbangkan legitimasi, keefisienan, keefektifan, dan keunggulan, sehingga sekolah/madrasah dapat menciptakan suasana penuh harapan dan meyakini bahwa semua program dapat dilaksanakan mencapai tingkat prestasi yang tinggi. Kepercayaan ini menunjukkan bahwa sasaran tugas, pelaksanaan tugas, tanggung jawab, penggunaan alat yang diperlukan dan pengalokasian waktu, dana dan sumber daya adalah sebagai implementasi keefektifan pengorganisasian dari elemen-elemen yang diperlukan di sekolah/madrasah dapat dilaksanakan secara efektif. Langkah-langkah mendasar secara beruntun dalam mengorganisasikan program sekolah/madrasah menurut Gorton (1976) yaitu menentukan tugas, menentukan parameter waktu dan kebutuhan, menentukan jabatan dan tanggung jawab, merinci hubungan kewenangan, merinci hubungan kepengawasan, merinci hubungan komunikasi, identifikasi kebutuhan koordinasi dan penyusunan penetapan kriteria penilaian kerja (Sagala, 2007: 60).

### **c. Fungsi Penggerakan**

Menggerakkan (*actuating*) menurut Terry (1977) berarti merangsang anggota-anggota kelompok melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik. Tugas menggerakkan dilakukan oleh pemimpin. Oleh karena itu kepemimpinan Kepala

sekolah/madrasah mempunyai peran yang sangat penting dalam menggerakkan personal sekolah/madrasah melaksanakan program kerjanya. Menggerakkan adalah tugas pemimpin, menurut Keith Davis (1972) *actuating* ialah kemampuan membujuk orang-orang mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan penuh semangat. Menggerakkan dalam organisasi sekolah/madrasah merangsang guru dan personil sekolah/madrasah lainnya melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik mencapai tujuan dengan penuh semangat.

Pemimpin yang efektif menurut Hoy dan Miskel (1987) cenderung memiliki hubungan dengan bawahan yang sifatnya mendukung (*supportif*) dan meningkatkan rasa percaya diri menggunakan kelompok membuat keputusan. Keefektifan kepemimpinan menunjukkan pencapaian tugas pada rata-rata kemajuan. Keputusan kerja, moral kerja dan kontribusi wujud kerja. Arahan (*direction*) berarti manajer mengembangkan *hammer* semua tanggung jawab untuk melembagakan arahan. Para supervisor tingkat bawah lebih banyak diperlukan sebagai spesialis-spesialis fungsional dari pada manajer yang otonom dalam mengambil keputusan. Kreativitas memunculkan krisis kepemimpinan, solusinya adalah arahan kemudian muncul krisis otonomi, sebagai solusinya adalah delegasi kemudian muncul krisis control, sebagai solusinya birokrasi kemudian muncul krisis birokrasi sebagai solusinya kolaborasi dalam bentuk tim, namun muncul krisis kejenuhan psikologis karena waktu, tenaga dan emosional terkuras untuk kerja tim dan beratnya tekanan mencari tekanan inovatif.

Delegasi (*delegation*) member arti bahwa organisasi biasanya mulai mengembangkan struktur yang didesentralisasi yang mempertinggi motivasi pada level bawah. Namun memunculkan krisis bahwa pemimpin teras mulai kehilangan control atas bidang operasi yang sangat terspesialisasi. Krisis control mengakibatkan kembalinya organisasi ke sentralisasi, sebagai solusinya adalah koordinasi. Kolaborasi (*collaboration*) menekankan spontanitas tindakan manajemen yang lebih besar melalui tim dan penyelesaian perbedaan-perbedaan antar pribadi secara tepat. Kontrol sosial dan

pendisiplinan pribadi menggantikan kontrol formal. Mengatasi dan menghindari krisis para manajer bergerak secara evolusi bukan evolusi secara lebih konsisten teori kepemimpinan situasional mulai dari arahan ke koordinasi ke kolaborasi akhirnya delegasi. Hersey dan Blanchard (1980:302) mengemukakan tujuan pengembangan organisasi pada umumnya diarahkan pada terbentuknya suatu organisasi yang terbuka dan menimbulkan kepercayaan. Prinsip utama dalam pergerakan ini adalah bahwa perilaku dapat diatur, dibentuk atau diubah dengan sistem imbalan yang positif yang dikendalikan dengan cermat. Dalam melaksanakan fungsi pergerakan kepala sekolah/madrasah merencanakan cara untuk memungkinkan guru, tenaga kependidikan dan personal sekolah/madrasah lainnya secara teratur mempelajari seberapa baik ia telah memenuhi tujuan sekolah/madrasah yang spesifik dapat meningkatkan mutu sekolah/madrasah (Sagala, 61).

#### **d. Fungsi Pengkoordinasian**

Koordinasi dalam operasionalnya mengerjakan unit-unit, orang-orang, lalu lintas informasi, dan pengawasan seefektif mungkin, semuanya harus seimbang dan selaras dengan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Organisasi yang baik menurut Sergiovanni (1987: 317) memberikan susunan administratif, aturan-aturan, mekanisme, pengkoordinasian yang dibutuhkan untuk memudahkan menjalankan aktifitas organisasi secara maksimal. Sebagaimana dikemukakan oleh Henry L. Sisk bahwa manajemen adalah koordinasi dari semua sumber melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pimpinan, dan pengawasan agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan koordinasi (*coordination*) adalah penerapan sistem formal untuk mencapai koordinasi lebih besar dari pimpinan teras sebagai pengaman. Sistem koordinasi umumnya tidak efektif karena muncul krisis birokrasi dan umumnya krisis ini terjadi jika organisasi menjadi terlalu besar dan rumit untuk dikelola, solusinya adalah kolaborasi.

Pengkoordinasian mengandung makna menjaga agar tugas-tugas yang telah dibagi tidak dikerjakan menurut kehendak

yang mengerjakan saja, tetapi menurut aturan sehingga menyumbang pencapaian tujuan. Pada pokoknya pengkoordinasian menurut The Liang Gie (1983: 216) merupakan rangkaian aktifitas mengubungkan, menyatupadukan dan menyelelarsakan orang-orang dan pekerjaannya sehingga semuanya berlangsung secara tertib dan seirama menuju kearah tercapainya tujuan tanpa terjadi kekacauan, percekocan, kekembaran kerja atau kekosongan kerja. Sedangkan Oteng Sutisna (1983: 199) merumuskan koordinasi adalah mempersatukan sumbangan-sumbangan dari orang-orang, bawahan dan sumber-sumber lain kearah tercapainya maksud yang telah ditetapkan.

Purwanto (1984: 29) mengemukakan koordinasi adalah aktifitas membawa orang-orang, materiil, pikiran-pikiran, teknik-teknik, dan tujuan-tujuan ke dalam hubungan yang harmonis dan produktif dalam mencapai suatu tujuan. Dari pengertian ini dapat ditegaskan bahwa pengkoordinasian dalam organisasi sekolah/madrasah mempersatukan rangkaian aktifitas penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran di sekolah/madrasah dengan menghubungkan, menyatu padukan dan menyelaraskan kepala sekolah/madrasah, guru, tenaga kependidikan, dan personal lainnya, dan pekerjaannya di bawah tanggung jawab kepala sekolah/madrasah, sehingga semuanya berlangsung secara tertib kearah tercapainya maksud yang telah ditetapkan. Koordinasi harus dapat meningkatkan kerjasama antara kepala sekolah/madrasah dan personal sekolah/madrasah sebagai anggota organisasi semaksimal mungkin pada tatar sekolah/madrasah maupun unit kerja sekolah/madrasah. Koordinasi meningkatkan kerjasama antara kepala sekolah/madrasah, guru, kanselor, tenaga perencana, ahli kurikulum, supervisor, dan petugas sekolah/madrasah lainnya dalam kegiatan pembelajaran sebagai kegiatan inti pendidikan.

Koordinasi harus menghasilkan penyatuan arah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing dari tiap-tiap bagian maupun personal dalam keseluruhan agar ada sinkronisasi yang baik, segala sesuatu berjalan menurut rencana pada waktu yang tepat. Pengkoordinasian mutlak diperlukan dalam

organisasi pendidikan khususnya sekolah/madrasah, karena dalam organisasi sekolah/madrasah ada pembagian kerja yang amat substansi yaitu pekerjaan mendidik, pekerjaan manajemen sekolah/madrasah dan manajemen pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan sesuai mutu yang dipersyaratkan.

Setiap orang harus mengetahui tugas masing-masing sehingga yang tumpang tindih dan pekerjaan yang lain tidak perlu dapat dihindari. Dalam menjalankan tugas pendidikan di sekolah/madrasah, pengatur waktu merupakan hal yang terpenting, karena ada kegiatan yang harus didahulukan, dan ada yang harus dilakukan kemudian atau bersamaan, semua dikoordinasikan oleh kepala sekolah/madrasah sebagai seorang pimpinan. Tanpa pengkoordinasian yang benar maka tiap komponen seperti guru, tenaga kependidikan dan karyawan pendidikan lainnya akan berjalan sendiri-sendiri tanpa arah yang jelas. Suatu usaha kerjasama sekolah/madrasah yang baik, pengkoordinasian yang efektif merupakan suatu keharusan, dan koordinasi itu tidaklah timbul sendirinya, melainkan harus diusahakan oleh administrator atau manajer sekolah/madrasah pada setiap unit kerja dan satuan unit kerja pendidikan di sekolah/madrasah dengan sungguh-sungguh dan terencana.

Pembagian kerja dan spesialisasi atas dasar tanggung jawab profesionalnya masing-masing berjalan menuju ke satu titik tercapainya suatu tujuan pendidikan. Titik focus dari koordinasi tersebut terselenggaranya seluruh program sekolah sesuai yang direncanakan dan mencapai tujuan sesuai yang ditargetkan. Koordinasi yang baik akan berhasil dengan syarat (1) pembagian kerja yang jelas dalam organisasi sekolah/madrasah; (2) membangun semangat kerjasama yang besar di antara kepala sekolah, guru, kanselor, tenaga perencana, ahli kurikulum, supervisor, dan petugas sekolah lainnya, dan adanya organisasi informal yang sehat dalam tubuh organisasi yang bersangkutan; (3) tersedianya fasilitas kerja dan kontak hubungan yang cukup lancer bagi semua pihak dalam organisasi; dan (4) memulai tahapan suatu kegiatan dengan benar

dan mempertahankan kualitas pekerjaan sebagai proses yang kontinu.

Koordinasi dapat dilanjutkan dengan menggunakan cara-cara antara lain: (1) konferensi atau pertemuan lengkap yang mewakili unit kerja di sekolah/madrasah; (2) pertemuan berkala untuk pejabat-pejabat tertentu (Kepala Sekolah/Madrasah, Wakil Kepala Sekolah/Madrasah dan unit kerja lainnya); (3) Pembentukan panitia gabungan jika diperlukan; (4) Pembentukan badan koordinasi staf untuk mengkoordinir kegiatan; (5) mewawancarai personil sekolah untuk mengetahui hal yang penting berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya; (6) memorandum atau instruksi berantai; dan (7) ada dan tersedianya buku pedoman organisasi dan tata kerja. Pendekatan ataupun cara ini dilakukan disesuaikan dengan bidang kegiatan kultur organisasi dimana kegiatan itu dilaksanakan (Sagala, 2007: 63).

#### **e. Fungsi Pengarahan**

Di antara guru dan tenaga kependidikan dan karyawan sekolah lainnya merasa kecewa dalam pekerjaan mereka, beberapa kesulitan timbul karena tidak adanya informasi dan arahan atau pengetahuan yang cukup atas strategi kerja yang diterapkan Kepala Sekolah/Madrasah. Karena itu dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya seluruh personil sekolah membutuhkan informasi dan arah yang jelas. Pengarahan (*directing*) dilakukan agar kegiatan yang dilakukan bersama tetap melalui jalur yang telah ditetapkan, tidak menimbulkan penyimpangan yang dapat menimbulkan pemborosan. Secara operasional pengarahan dapat dipahami sebagai pemberian petunjuk bagaimana tugas-tugas harus dilaksanakan, memberikan bimbingan selanjutnya dalam rangka perbaikan cara-cara bekerja, mengadakan pengawasan terhadap pelaksanaan instruksi-instruksi yang diberikan agar tidak menyimpang dari arah yang ditetapkan, menghindari kesalahan-kesalahan yang diperkirakan dapat timbul dalam pekerjaan dan sebagainya (Rifa'i, 1972: 60).



Sebagai pengarah kepala sekolah/madrasah berada pada tingkat pimpinan eksekutif tertinggi di sekolah, sedangkan pada level di atasnya seperti institusi menteri pada kementerian pendidikan dan kebudayaan, Gubernur pada pemerintahan Provinsi, dan Bupati/Walikota pada pemerintahan Kabupaten/Kota adalah eksekutif tertinggi pada organisasi tersebut. Semua orang yang bekerja untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan sebelumnya, harus tetap ingat secara konsisten menuju tujuan. Kadang-kadang karena beberapa factor perumusan tujuan itu tidak jelas, sehingga cara pencapaiannya juga tidak jelas (Sagala, 2007: 64).

Pernyataan di atas jelas, bahwa pengarahan sangat penting dilakukan oleh Kepala Madrasah, karena dia adalah sebagai eksekutif di madrasah itu. Pengarahan yang jelas, tegas, sistematis dan akademis sesuai program yang telah ditetapkan oleh madrasah merupakan kunci sukses personil madrasah melaksanakan tugas mereka masing-masing. Tetapi sebaliknya, pengarahan yang kurang jelas, tidak tegas, acak-acakan, dan ngawur, akan berdampak buruk pada pelaksanaan kerja.

#### **f. Fungsi Pengawasan**

Pengendalian manajemen menurut Stoner (1982: 257) ialah proses melalui manajer dapat memastikan bahwa aktifitas yang actual sesuai dengan yang direncanakan sedangkan proses pengawasan mencatat perkembangan ke arah tujuan dan memungkinkan manajer mendeteksi penyimpangan dari perencanaan tepat pada waktunya untuk mengambil tindakan korektif sebelum terlambat. Secara umum pengawasan dilakukan dengan upaya mengendalikan mutu dalam arti luas. Melalui pengawasan yang efektif, roda organisasi, implementasi rencana, kebijakan dan upaya pengendalian mutu dapat dilaksanakan dengan lebih baik. Pengawasan ialah fungsi administratif yang setiap administrator memastikan bahwa apa yang dikerjakan sesuai dengan yang dikehendaki.

Menurut Oteng Sutisna (1983: 203) mengawasi ialah proses dengan mana administrasi melihat apakah yang terjadi itu sesuai dengan apa yang seharusnya terjadi, jika tidak maka penyesuaian yang perlu dibuatnya. Sedangkan Hadari Nawawi (1989: 43) menegaskan bahwa pengawasan dalam administrasi berarti kegiatan mengukur tingkat efektifitas kerja personal dan tingkat efisiensi penggunaan metode dan alat tertentu dalam usaha mencapai tujuan. Johnson (1973: 74) mengemukakan bahwa pengawasan adalah sebagai fungsi sistem yang melakukan penyesuaian terhadap rencana, mengusahakan agar penyimpangan-penyimpangan tujuan sistem hanya dalam batas-batas yang dapat ditoleransi. Pengawasan sebagai kendali performan petugas, proses dan out put sesuai dengan rencana, walaupun ada penyimpangan hal itu diusahakan agar tidak lebih dari batas yang dapat ditoleransi (Pidarta, 1988: 168).

Pengawasan secara mendasar memperhatikan ukuran penampilan nyata terhadap penampilan perencanaan mendeteksi penyebaran secara signifikan antara hasil dan harapan-harapan, dan mengidentifikasi alasan penyebaran ini, dan akhirnya mengambil tindakan perbaikan. Proses ini menerapkan persamaan pengawasan strategi organisasi sekolah. Penampilan mengindikasikan bahwa secara langsung berhubungan dengan strategi sekolah (seperti input siswa, mutu pengelolaan, mutu lulusan, respon masyarakat, dan seterusnya) mungkin biasa menyediakan sinyal peringatan awal dari perjalanan panjang yang efektif. Pengawasan strategis sekolah/madrasah sering disebut “pengawasan strategik”. Sebab ini difokuskan pada kegiatan yang dilakukan sekolah untuk mencapai tujuan strategic, sehingga menjadikan sekolah lebih bermutu (Sagala, 2007:65).

Pengawasan diartikan sebagai salah satu kegiatan mengetahui realisasi perilaku personal sekolah dan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan yang dikehendaki, kemudian dari hasil pengawasan apakah dilakukan perbaikan. Pengawasan meliputi pemeriksaan apakah semuanya berjalan sesuai perencanaan yang dibuat, instruksi-instruksi yang dikeluarkan, dan prinsip-prinsip yang ditetapkan. Kenyataan menunjukkan, pengawasan dalam

institusi pendidikan dilihat dari praktek menunjukkan tidak dikembangkan untuk mencapai efektifitas, efesiensi dan produktifitas. Tetapi lebih dititikberatkan kepada kegiatan pendukung yang bersifat *progress checking*. Tentu saja hal yang demikian bukanlah jawaban yang tepat untuk mencapau visi dan misi pendidikan, yang ujung-ujungnya perolehan mutu yang kompetitif menjadi tidak terwujud.

Prinsip pengawasan yang perlu diperhatikan menurut Massie (1973: 89) (1) tertuju kepada strategis sebagai kunci sasaran yang menentukan keberhasilan; (2) pengawasan harus menjadi umpan balik sebagai bahan revisi dalam mencapai tujuan; (3) harus fleksibel dan responsif terhadap perubahan-perubahan kondisi dan lingkungan; (4) cocok dengan organisasi pendidikan, misalnya organisasi sebagai sistem terbuka; (5) merupakan control diri sendiri; (6) bersifat langsung yaitu pelaksanaan control di tempat pekerja; dan (7) memperhatikan hakikat manusia dalam mengontrol para personal pendidikan. Sejalan dengan prinsip-prinsip tersebut Oteng Sutisna (1983:203) menegaskan bahwa tindakan pengawasan terdiri dari tiga langkah universal (1) mengukur perbuatan atau kinerja; (2) membandingkan perbuatan dengan standar yang ditetapkan dan menetapkan perbedaan-perbedaan jika ada; dan (3) menyimpan dengan tindakan pembetulan. Pengawasan manajemen sekolah/madrasah adalah usaha sistematis menetapkan standar prestasi (*performance standard*) dengan perencanaan sarannya guna mendesain sistem informasi umpan balik. (Lihat, Saiful Sagala, 2007: 66).

Kepala Madrasah dalam mengelola lembaga madrasah yang dipimpinya tidak bisa alpa dari pengawasan, sebab pengawasan merupakan cross chek pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan dalam bentuk Rencana Anggaran dan Keuangan Madrasah (RAKM). Kuatnya pengawasan akan dapat mendorong para eksekutif madrasah untuk melaksanakan program yang telah tertuang dalam perencanaan secara maksimal, sehingga mayoritas program dapat terlaksanakan dengan baik, sehingga akan mendorong kepada madrasah untuk menjadi madrasah unggul.

Tetapi sebaliknya lemahnya pengawasan mengakibatkan para pengelola madrasah akan melaksanakan program dengan santai dan kadang tidak sesuai dengan program yang telah ditetapkan, dengan demikian akan dapat menurunkan kualitas madrasah bahkan menjadi penyebab mundurnya madrasah.

#### **4. Karakteristik**

Karakteristik MBM bisa diketahui antara lain dari bagaimana madrasah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi madrasah, proses belajar mengajar, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengelolaan sumber daya dan administrasi (Mulyasa, 2012, XIV: 29).

Berbicara karakteristik MBM tidak dapat dipisahkan dengan karakteristik madrasah efektif (*effective school*). Sekolah/madrasah yang efektif dan sekolah/madrasah yang bermutu merupakan pembahasan yang tak kunjung habis-habisnya, sepanjang sekolah/madrasah itu masih menjalankan kegiatannya. Seiring dengan tuntutan perubahan yang terus menerus dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, tuntutan dan keefektifan dan mutu sekolah/madrasahpun mengiringinya. Namun perlu ada prinsip-prinsip umum mengenai karakteristik sekolah/madrasah yang efektif. Karakteristik organisasi sekolah/madrasah yang efektif menurut hasil penelitian Purkey dan Smith (1983), seperti dikutip Saiful Sagala, menunjuk ada 13 indikator organisasi yang efektif (1) focus manajemen didasarkan pada sekolah/madrasah (*school based management*), (2) kepemimpinan instruksional yang kuat (*strong leadership*), (3) stabilitas staf, (4) consensus tujuan, (5) pengembangan dan pembinaan staf sekolah/madrasah, (6) dukungan orang tua, (7) hasil akademik yang berkualitas, (8) penggunaan waktu yang efektif, (9) dukungan distrik (Pemerintah daerah), (10) hubungan perencanaan dan kolegial, (11) komitmen organisasi, (12) tujuan yang jelas dan harapan yang tinggi di sekolah/madrasah, dan (13) aturan yang baik dan kuat. Selain karakteristik tersebut ditambahkan yaitu focus manajemen didasarkan pada sekolah/madrasah, konsesnsus terhadap tujuan dengan rumusan yang

jelas penuh pengahafapan, penggunaan waktu yang efektif, dukungan distrik atau di Indonesia pemerintah daerah, hubunngan perencanaan program sekolah dan kolegial, dan komitmen organisasi yangbtinggi (Holdaway dan Johnson, 1993) (lihat, Sagala, 2007: 81).

K.B. Everard dkk, dalam *Effective School Management*, menyebutkan, bahwa sekolah atau madrasah efektif mempunyai manajemen yang cukup rapi. Ciri *effective school* menurutnya, menempatkan kepala madrasah menjadi pemimpin, memberikan motivasi yang tinggi pada warga madrasah, senantiasa komitmen untuk menerapkan keputusan yang telah dibuat dan disepakati, dapat *me-manage* rapat dengan baik, merekrut sumber daya yang digunakan secara profesional, dapat *me-manage* konflik secara efektif, dapat *me-manage* diri sendiri, dapat *me-manage* kurikulum dan menyesuaikan dengan perkembangan, dapat *me-manage* kualitas dan sumber daya, dapat *me-manage* lingkungan, dan mempunyai pendekatan yang berkualitas dalam memimpin (K.B. Everard dkk, 2004: 15-253). Adapun Dadang Dally (2010, II: 21) menyebutkan, madrasah efektif memiliki sejumlah karakteristik proses sebagai berikut:

- 1) Proses belajar mengajar yang efektifitasnya tinggi.
- 2) Kepemimpinan madrasah yang kuat.
- 3) Lingkungan madrasah yang aman dan tertib.
- 4) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif.
- 5) Madrasah memiliki budaya mutu.
- 6) Madrasah memiliki “*team work*” kompak, cerdas dan dinamis.
- 7) Madrasah memiliki kewenangan (kemandirian).
- 8) Partisipasi yang tinggi dari warga madrasah dan masyarakat.
- 9) Madrasah memiliki keterbukaan (transparansi) manajemen.
- 10) Madrasah memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik).
- 11) Madrasah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan.
- 12) Madrasah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan.
- 13) Komunikasi yang baik.
- 14) Madrasah memiliki akuntabilitas.

Mengutip *Fokus on School: The Future Organisation of Educational Services for Student*, Departemen of Education, Australia (1990) dalam Mulyasa (Mulyasa, 2012, XIV: 30), menjelaskan MBM dalam bagan berikut:

<b>Organisasi Madrasah</b>	<b>Proses Belajar Mengajar</b>	<b>Sumber Daya manusia</b>	<b>Sumber daya dan Administrasi</b>
Menyediakan manajemen organisasi kepemimpinan transformasional dalam mencapai tujuan madrasah	Meningkatkan kualitas belajar siswa	Memberdayakan staf dan menempatkan personel yang melayani keperluan semua siswa	Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya tersebut sesuai dengan kebutuhan
Menyusun rencana madrasah dan merumuskan kebijakan untuk madrasah mandiri	Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat madrasah	Memilih staf yang memiliki wawasan Manajemen Berbasis Madrasah	Mengelola dana madrasah
Mengelola kegiatan operasional madrasah	Menyelenggarakan pengajaran yang efektif	Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf	Menyediakan dukungan administratif
Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara madrasah/ dan masyarakat terkait ( <i>school community</i> )	Menyediakan program pengembangan yang diperlukan siswa	Menjamin kesejahteraan staf dan siswa	Mengelola dan memelihara gedung dan sarana lainnya
Menjamin akan terpeliharanya madrasah yang bertanggung jawab (akuntabel kepada masyarakat dan pemerintah)	Program pengembangan yang diperlukan siswa	Kesejahteraan staf dan siswa	Memelihara gedung dan sarana lainnya

Edmons (1979) menerangkan sebagaimana dikutip oleh Syaiful Sagala, bahwa karakteristik organisasi sekolah/madrasah secara lebih sederhana menunjuk lima karakteristik yaitu; (1)

harapan-harapan yang tinggi dari keefektifan pengajaran, (2) kepemimpinan instruksional yang kuat oleh kepala sekolah/madrasah, (3) iklim yang teratur, tenang dan berorientasi kerja sekolah, (4) melaksanakan kegiatan dan akademik, dan (5) pemantauan atas kemajuan belajar peserta didik. Karakteristik manajemen sekolah yang efektif tersebut menggambarkan bahwa pendekatan proses internal merupakan ukuran keefektifan yang memusatkan pada proses pengelolaan semua program sekolah/madrasah dengan baik dan benar.

Berbagai problema pendidikan menurut Ahmadi (1996) seperti dikutip Syaiful Sagala, hamper 80% berkisar permasalahan pengembangan kurikulum, kemasn bahan pelajaran, metode dan media pengajaran, pendidikan dan pelatihan guru, dan hal-hal lain yang berkaitan langsung dengan proses belajar mengajar (PBM). Sedangkan permasalahan structural (manajemen kelembagaan pendidikan serta permasalahan fundasional, teori dan konsep yang melandasi upaya pendidikan) hamper belum mendapat sentuhan yang memadai.

Memang dpat dipahami jika dampak dan kontribusi dari berbagai upaya inovasi pendidikan cenderung bersifat sporadic, piecemeal dan incremental terhadap peningkatan kinerja sistem pendidikan. Dilihat dari aspek mutu sebagai gambaran keefektifan manajemen sekolah/madrasah dapat terpenuhi sesuai tujuan sekolah/madrasah yang ditentukan tampak bahwa keefektifan sekolah/madrasah dipengaruhi oleh banyak faktor yang melingkupinya. Croghan (1983) telah melakukan suatu penelitaian yang luas tentang kemampuan kepala sekolah di Florida dan menyimpulkan bahwa kepala sekolah/madrasah yang efektif adalah yang memiliki kompetensi yang mepau menciptakan sekolah/madrasah yang efektif.

Penelitian Croghan ini member gambaran bahwa kemampuan kepala sekolah menjadi jaminan apakah sekolah itu efektif atau tidak, sebab kepala sekolah menjadi motor penggerak utama pelaksanaan program sekolah. Faktor-faktor tersebut menggambarkan dedikasi guru yang tinggi, kemampuan kepala

sekolah yang kuat, harapan-harapan bagi peserta didik dan staf, pemantauan kemajuan peserta didik, iklim belajar yang positif, kesempatan yang cukup untuk belajar, pelibatan orang tua dan masyarakat dalam program sekolah/madrasah.

Hal ini sejalan dengan karakteristik keefektifan sekolah/madrasah yang dikemukakan oleh Ornstein dan Levine (1989) yaitu; (1) lingkungan sekolah/madrasah yang aman dan teratur untuk mendukung proses belajar mengajar, (2) misi dan komitmen kerjasama staf sekolah/madrasah yang jelas; (3) karakteristik kepemimpinan instruksional yang lugas, (4) iklim yang mendukung bagi murid untuk mencapai ketrampilan yang tinggi, (5) perencanaan dan pelaksanaan yang dapat memberikan mutu yang teratur terhadap hasil belajar peserta didik, (6) melakukan pemantauan atas kemajuan belajar peserta didik dan memperbaiki instruksional, dan (7) hubungan sekolah/madrasah dan keluarga yang positif dan harmonis yaitu orang tua memainkan peranan yang penting mendukung misi dasar sekolah/madrasah untuk membantu mencapai tujuan dan target sekolah/madrasah.

Mengacu pada komponen karakteristik keefektifan sekolah/madrasah hasil penelitian para ahli tersebut, menegaskan bahwa komponen karakteristik sekolah/madrasah yang efektif dapat dielaborasi seperti dideskripsikan pada table di bawah ini, yaitu terdiri dari manajemen, kepemimpinan, komitmen, lingkungan strategis, harapan, iklim sekolah/madrasah dan peran pemerintah yang saling berinteraksi satu sama lainnya. Optimalisasi setiap komponen tersebut dalam manajemen sekolah/madrasah dapat menjadikan organisasi sekolah/madrasah lebih efektif dan efisien serta lebih bermutu. Sekolah yang beroperasi dengan baik (*effective*) sangat memperhatikan dengan baik manajemen pengajaran, metode dan prilaku mengajar, kurikulum dan desain pengajaran, teknologi pembelajaran, layanan teknis pendidikan, layanan kepala sekolah/madrasah terhadap guru. Di lain pihak hal yang mempengaruhi keefektifan sekolah/madrasah prilaku dan sikap kepala sekolah/madrasah, guru, tenaga kependidikan, dan karyawan



sekolah/madrasah, jika mereka tidak disiplin melaksanakan tugas, tentu akan mempengaruhi manajemen sekolah/madrasah.

**Tabel 2.1.**  
**Komponen Karakteristik Keefektifan Sekolah/Madrasah**

<b>Komponen</b>	<b>Karakteristik</b>
Manajemen	Fokus manajemen didasarkan pada lembaga pendidikan yang bersangkutan yaitu prosesnya menekankan pada prosedur pengembangan organisasi yang actual dan penggunaan waktu yang efektif, berpusat pada hasil dan tujuan (goal) yang jelas dan terukur, semua anggota memiliki komitmen dan harapan yang tinggi terhadap organisasi.
Kepemimpinan	Berfungsinya komponen-komponen organisasi secara optimal dan keefektifan manajerial ditandai kepemimpinan instruksional yang lugas dan kuat oleh kepala sekolah, performansi guru, dan tenaga kependidikan yang professional, ditopang oleh kemampuan teknologi, perkembangan lingkungan, peluang yang baik, kecakapan individual, dan motivasi yang kuat dengan penuh kreasi dan inovasi.
Komitmen	Kepala Sekolah, guru, dan tenaga kependidikan menggambarkan sikap (a) konsisten; (b) memiliki komitmen; (c) memiliki integritas yang tinggi; (d) berpikir luar dan terbuka; (e) bersikap jujur; (f) percaya diri; (g) kreatif dan sebagainya, ditandai dengan hubungan perencanaan dan sikap kolegialitas didukung aturan yang baik, kuat dan memadai yang dipahami secara meluas.
Lingkungan Strategis	Keterlibatan secara sinergis kelompok informal, kebutuhan individu, dan tujuan birokrat secara bersama-sama dapat berperan optimal sehingga terwujudnya stabilitas staff ditandai suasana hubungan antara manusia (organizational climate) yang harmonis dan teratur.
Harapan	Harapan yang tinggi dari keefektifan pengajaran oleh para pengajar dengan penggunaan waktu yang efektif, dan pengembangan staf lembaga pendidikan yang memadai dan memperhatikan kondisi fasilitas fisik untuk pembelajaran.
Iklim Sekolah	Iklim yang teratur pada orientasi kerja, tenang, berorientasi kerja pendidikan terpelihara dan tercapainya hasil akademik, dan melakukan pemantauan secara rutin terhadap kemajuan personal maupun kemajuan belajar peserta didik.
Peran Pemerintah	Adanya dukungan pemerintah pusat kaitannya dengan standarisasi, dukungan pemerintah provinsi dan kabupaten/kota kaitannya dengan pelayanan anggaran dan fasilitas sekolah, dan adanya dukungan orang tua serta masyarakat yang cukup.

Melihat uraian di atas tergambar oleh kita bahwa madrasah yang efektif harus memperhatikan; manajemen madrasah, kepemimpinan madrasah, komitmen warga madrasah, madrasah

merupakan sebuah lingkungan pendidikan yang strategis, ada harapan yang tinggi bagi warga madrasah, iklim madrasah yang akademis, kreatif, inovatif dan islami, ada peran-peran masyarakat yang harus terlibat termasuk peran pemerintah terhadap eksistensi madrasah.

Cameron mengemukakan ada empat pendekatan keefektifan organisasi, yaitu model sistem sumberdaya, proses internal, sistem terbuka, dan kepuasan partisipan (kasim; 1993). Kriteria keefektifan menurut Barrozo (1987) berdasarkan: peknekan akademik yang kuat, pemantauan kebutuhan peserta didik, in service training bagi guru, dan fasilitas lingkungan kelas yang menghasilkan prestasi sekolah/madrasah dilakukan dengan menerapkan factor-faktor keefektifan yang dianggap penting. Pendekatan proses internal memusatkan pada proses pengelolaan, pengolahan informasi, pembuatan keputusan, implementasi, dan pengendalian dalam organisasi, yang kesemuanya merupakan pekerjaan manajerial. Berbagai macam pendekatan mengevaluasi keefektifan sekolah/madrasah, tetapi hasilnya tergantung pada konsep dan variabel yang ditetapkan sekolah/madrasah dimana sekolah/madrasah itu berada. Keefektifan sekolah/madrasah dilihat dari pendekatan proses sumberdaya (*resource*), menilai berfungsinya komponen organisasi ditinjau dari keefektifan manajerial kepala sekolah/madrasah, personal guru dan personal non guru.

Beberapa factor yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan sekolah/madrasah antara lain sekolah/madrasah sebagai organisasi kerja terdiri atas sejumlah unit kerja seperti kelas (guru kelas), bimbingan penyuluhan (petugas bimbingan penyuluhan), usaha kesehatan sekolah (UKS). Personal guru, kepala sekolah/madrasah, konselor, tenaga kependidikan dan lainnya membutuhkan layanan kejiwaan, layanan kesehatan, layanan mengatasi keluhan, layanan kunjungan, layanan mengikuti pelatihan, mengikuti seminar dan lokakarya, kenaikan pangkat,, promosi jabatan, dan sebagainya. Kepala sekolah/madrasah sebagai penanggung jawab penting merespon sejumlah kebutuhan pelayanan personal sekolah/madrasah tersebut sebagai pelanggan.

Prinsip ini penting dalam rangka memperlancar aktifitas, meningkatkan kreatifitas dan inovasi persona;l sekolah/madrasah dalam melaksanakan tugasnya. Sifat dasar program-program yang berbeda. Karena itu tugas administrator bersama unsure lainnya menyusun struktur formal mengenai tanggungjawab, kewenangan, kepengawasan, komunikasi dan koordinasi orang-orang yang mengelola program-program sehingga tugas-tugas dapat diselesaikan dan tujuan-tujuan sekolah/madrasah secara khusus dapat dicapai. Karena itu sulit ditemukan manajemen pemberdayaan sekolah/madrasah secara signifikan, jika tidak ada kemauan kuat pengelolanya. Sumberdaya manusia seperti kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan personil lainnya merupakan komponen pemegang peranan penting manajemen sekolah/madrasah dan menentukan keefektifan organisasi sekolah/madrasah.

Pertumbuhan jabatan sekolah/madrasah antara lain dapat dilakukan melalui pelatihan yang diberikan kepada kepala sekolah/madrasah, wakil kepala sekolah/madrasah, guru, kanselor, dan personal lainnya. Jika mereka tidak mempunyai semangat bekerja, maka pelatihan yang mereka peroleh tersebut tidaklah berguna bagi peningkatan mutu sekolah/madrasah. Banyak factor yang dapat membangkitkan semangat kerja para personil sekolah/madrasah tersebut, seperti member tugas dan tanggungjawab sesuai bidang dan kemampuannya, diperlakukan secara adil, potensinya dihargai, kesejahteraannya diperhatikan (Syaiful Sagala; 2007: 85).

Mencermati penjelasan di atas memberikan inspirasi bagi kita, bahwa untuk mewujudkan madrasah efektif ternyata tidak mudah, karena diperlukan usaha yang maksimal. Baik usaha dalam bentuk pikiran, tenaga, dana dan kerjasama tim yang kompak. Usaha ini juga tidak hanya dilakukan oleh kepala madrasah, tetapi seluruh komponen madrasah harus dilibatkan dalam merealisasikan madrasah yang efektif. Dimana madrasah efektif adalah merupakan cita-cita kita dan pemerintah. Terwujudnya madrasah yang efektif merupakan indikator dari keberhasilan karakteristik MBM. Usaha yang dilakukan melalui MBM harus membuahkan madrasah yang efektif bila tidak maka MBM yang dilaksanakan perlu ditinjau ulang.

## **B. Kewenangan dan Tanggung Jawab Madrasah**

Kewenangan (otonomi) tidak dapat dipisahkan dengan wewenang yang merupakan hak lembaga atau kelembagaan. Ini didasarkan pada pengakuan keabsahan upaya untuk mempengaruhi. Perorangan atau kelompok yang berupaya untuk mempengaruhi dipandang mempunyai hak, untuk tidak ada batas-batas yang diakui. Hak ini timbul dari kedudukan formalnya dalam organisasi. Menurut Mac Weber (1947) seperti dikutip Nanang Fattah wewenang itu bermacam-macam, ada wewenang rasional, hukum, tradisi, dan kharismatik. Kharismatik tergantung pada kualitas. Perlu diperhatikan bahwa wewenang formal/kelembagaan tidak selamanya efektif untuk mempengaruhi orang. Itu sangat bergantung pada kehendak atau kesediaan para anggota organisasi, apakah mau tunduk dan menerima atau tidak (Fattah, 1999, II:75).

Menurut Sukanto (1990), seperti dikutip Nanang Fattah, bahwa di dalam wewenang ada hierarki yang menunjukkan posisi yang bertanggung jawab terhadap kegiatan tertentu dan melaporkannya kepada yang memberi perintah. Jadi perintah mengalir ke bawah, laporan mengalir ke atas. Artinya di sini terdapat hubungan tanggung jawab, wewenang dan pelaporan, dan kaitannya dengan struktur hubungan ini diberi wadah di dalam struktur. Hubungan dalam organisasi ini mencakup tanggung jawab sebagai kewajiban seseorang dalam melakukan fungsinya, juga wewenang sebagai kelembagaan mendalam menggunakan kekuasaan, serta pelaporan sebagai kewajiban mengemukakan hasil (Fattah, 1999, II:75).

Dengan demikian kewenangan merupakan hak kemandirian dari suatu lembaga untuk menentukan suatu kebijakan, melaksanakan kebijakan yang telah disepakati bersama dan mempunyai kekuatan untuk memutuskan suatu permasalahan yang tidak sesuai dengan kebijakan yang dimilikinya. Bila merujuk pendapat para ahli manajemen pendidikan kewenangan juga tidak dapat dipisahkan dengan tanggung jawab, karena di dalam kewenangan itu pada posisi yang paling dalam terletak tanggung jawab.

Terkait dengan MBM ini, maka kewenangan merupakan hak madrasah dan madrasah pula yang bertanggung jawab yang merupakan implikasi dari kewenangan tersebut. Mengapa demikian, karena MBM adalah model manajemen yang memberikan otonomi (kewenangan) yang lebih besar kepada madrasah dan mendorong pengambilan keputusan yang partisipatif yaitu melibatkan semua warga madrasah berdasarkan kesepakatan bersama. Dengan otonomi (kewenangan) yang lebih besar diharapkan madrasah dapat menggunakan dan mengembangkan kewenangan secara mandiri dalam mengelola madrasah dan memilih strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan serta dapat memilih pengembangan program yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan madrasah. Kewenangan tersebut terutama dalam pengembangan kurikulum dan pembelajaran beserta sistem evaluasinya. Hal ini menjadi kewenangan madrasah karena menyesuaikan dengan kebutuhan peserta didik dan masyarakat secara lebih fleksibel. Pemerintah pusat, dalam hal ini Kemendikbud, dan Kemenag hanya menetapkan standar nasional, pengembangannya diserahkan kepada madrasah. Madrasah juga diberi keleluasaan untuk menciptakan kepala madrasah, guru dan tenaga kependidikan yang profesional (Depag, 2005, II: 9-10).

Kewenangan yang bertumpu pada madrasah merupakan inti dari MBM yang dipandang merupakan tingkat efektifitas tinggi serta memberikan beberapa keuntungan sebagai berikut:

1. Kebijakan dan kewenangan madrasah membawa pengaruh langsung kepada peserta didik, orang tua dan guru.
2. Bertujuan bagaimana memanfaatkan sumber daya lokal.
3. Efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah, moral guru, dan iklim sekolah.
4. Adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, rancangan ulangan sekolah dan perubahan perencanaan (Fattah, 2000).

MBM memberikan otonomi luas kepada madrasah, disertai seperangkat tanggung jawab untuk mengelola sumber daya dan

pengembangan strategi sesuai dengan kondisi setempat. Madrasah juga diberi kewenangan dan kekuasaan yang luas untuk mengembangkan program-program kurikulum dan pembelajaran sesuai dengan kondisi dan kebutuhan peserta didik serta tuntutan masyarakat, dan menggali serta mengelola sumber dana sesuai dengan prioritas kebutuhan (Depag, 2005, II: 4-5). Kemandirian adalah ciri MBM dan manajemen mutu. Tetapi kewenangan harus dibarengi dengan tanggung jawab, supaya terjadi akuntabilitas yang memadai, karena akuntabilitas merupakan tanggung jawab madrasah, masyarakat dan pemerintah melalui pelaporan dan pertemuan yang dilakukan secara terbuka. Dengan demikian madrasah akan dapat dikontrol oleh semua pihak dalam rangka meningkatkan mutu pendidikannya.

Karena kewenangan dalam MBM adalah hak madrasah, konsekwensinya madrasah pula yang harus bertanggung jawab atas pelaksanaan MBM tersebut. Untuk merealisasikan tanggung jawab ini diperlukan kepala madrasah, guru dan tenaga administrasi yang profesional dan dapat bekerja sama secara *team*. Perwujudan personil yang profesional tadi harus diwujudkan sendiri oleh madrasah. Oleh karena itu pelaksanaan MBM harus disertai seperangkat kewajiban, serta monitoring dan tuntutan pertanggung jawaban (*akuntabel*) yang relatif tinggi, untuk menjamin bahwa madrasah selain memiliki otonomi juga mempunyai kewajiban melaksanakan kebijakan pemerintah dan memenuhi harapan masyarakat madrasah. Dengan demikian madrasah dituntut menampilkan sumber daya yang transparan, demokratis, tanpa monopoli, dan bertanggung jawab baik terhadap masyarakat maupun pemerintah, dalam rangka meningkatkan pelayanan terhadap peserta didik (Mulyasa, 2012, XIV: 27). Dengan demikian madrasah bertanggung jawab langsung terhadap pelaksanaan MBM, sementara masyarakat dan pemerintah memposisikan diri sebagai fungsi kontrol.

### **C. Hambatan dalam Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)**

Hambatan utama MBM adalah *team working* yang tidak solid. Tidak semua personal pada satuan pendidikan sebagai *team working* yang kompak dan solid, pada berbagai institusi satuan pendidikan pimpinannya selalu memiliki orang-orang tertentu sebagai orang kepercayaan, meskipun orang itu menurut pandangan personal lainnya atas dasar pengalaman bekerja sama sesungguhnya tidak terlalu istimewa. Tetapi orang kepercayaannya itu dapat dimanfaatkan oleh kepala sekolah/madrasah sesuai dengan kehendaknya, meskipun pemahaman orang kepercayaan itu terhadap sekolah/madrasah tidak memadai. Sehingga, berbagai kebijakan dan keputusan adalah hasil rekayasa pimpinan dengan orang kepercayaannya.

Pimpinan sebagai pemegang otoritas hanya setuju rekomendasi yang diberikan oleh orang kepercayaan atau peliharaannya itu saja, maka keputusan dan kebijakan institusi sesuai dengan keinginan pimpinan dan orang kepercayaannya itu dibungkus oleh konsideransi berbagai peraturan dan sebelumnya telah ada rapat yang menggambarkan kesepakatan bersama. Sedangkan personal lainnya menjadi suatu kelompok yang berbeda dengan pimpinan dan orang kepercayaannya. Rekomendasi atau pendapat kelompok ini betapapun baiknya tidak mendapat perhatian yang memadai oleh pimpinan dan orang kepercayaannya itu. Akhirnya kelompok ini mengambil sikap apatis dan tidak berpartisipasi penuh terhadap program sekolah. Mereka hanya bekerja atas dasar kewajiban seperti tukang. Setelah mereka melaksanakan tugasnya sebagai kewajiban, mereka pulang ke rumahnya masing-masing atau memilih melakukan kegiatan lain yang tidak ada kaitannya dengan tugas sekolah/madrasah.

Begitulah seterusnya berlangsung dari waktu ke waktu sampai ada pergantian kepala sekolah/madrasah. Setelah ada pergantian kepala sekolah/madrasah, kepala sekolah/madrasah yang baru juga selalu mempunyai pola yang sama dengan sebelumnya meski orang kepercayaan itu berubah, bukan orang kepercayaan kepala

sekolah/madrasah sebelumnya. Kondisi yang demikian ini merupakan budaya yang buruk bagi sebuah team working di sekolah, sehingga sulit membentuk team working yang solid di sekolah/madrasah, meskipun budaya yang demikian tidak untuk semua sekolah/madrasah (Sagala, 2007: 35).

Hambatan lain, adalah kompleksitas birokrasi pendidikan, dimana sering usul perbaikan sarana dan prasarana serta perlengkapan pendidikan yang diajukan oleh sekolah/madrasah kepada pemerintah bahkan diajukan setiap tahun, namun tidak ada respon dan penyelesaian yang memadai dari birokrasi pemerintah daerah di propinsi dan kabupaten/kota maupun pemerintah pusat. Kondisi objektif ini menunjukkan bahwa sistem sentralistik kebijakan pendidikan, menentukan alokasi anggaran yang selama ini terjadi, meskipun sudah dilakukan kebijakan desentralisasi pemerintah, bagi sekolah pola sentralistik dari sekolah ke pemerintah daerah masih berjalan. PP no. 38 tahun 1992 masih berlaku hingga kini, dan dalam PP tersebut tidak dinyatakan bahwa kantor Departemen Pendidikan (Departemen Agama) maupun dinas pendidikan di Propinsi (Kanwil Depag) dan Kabupaten/Kota sebagai institusi pendidikan yang diurus atas dasar profesionalisme kependidikan, kemudian persyaratan para pimpinan atau pejabatnya juga bukan berlatarbelakang tenaga kependidikan (Sagala, 2007: 36).

Selanjutnya, sekolah/madrasah dalam birokrasi pemerintah, juga menjadi hambatan pelaksanaan MBM. Rendahnya biaya pendidikan yang disediakan oleh negara berkembang menjadi alasan klasik rendahnya kemampuan pemerintah mendukung penyelenggaraan pendidikan yang memenuhi kebutuhan sekolah/madrasah yang sangat mempengaruhi kualitas pendidikan. Hal inilah yang membedakan kualitas pendidikan negara berkembang dengan negara maju (Fangerlind, I dan Saha, L.J., 1983). Dunia pendidikan kita telah lama terpuruk. Pendidikan telah mendapat perhatian tinggi dari para birokrasi dan pemerintah sebagai pengambil kebijakan. Tetapi perhatian itu hanya berbentuk sloganisme, secara faktual fasilitas dan sarana pendidikan



memburuk, kesejahteraan guru dan tenaga pendidikan rendah yaitu hanya mampu memenuhi kebutuhan sandang dan pangan tetapi tidak mampu memenuhi kebutuhan pendidikan anak-anaknya dan kesehatan keluarganya. Jika hanya mengandalkan gaji dari guru, fasilitas pembelajaran tidak memadai, penerapan strategi belajar mengajar di kelas tidak memadai (monoton), dan kualitas lulusan seadanya saja tidak mempunyai daya saing yang memadai.

Sebagai implikasinya bagi generasi muda potensial memandang jabatan guru dan tenaga kependidikan adalah lahan kering, tidak dapat memberikan jaminan kesejahteraan oleh karena itu generasi yang merasa memiliki kemampuan dan kecerdasan yang memadai tidak memilih jabatan guru atau tenaga kependidikan sebagai pilihan. Hal ini menggambarkan kemerosotan Sumber Daya Manusia pendidikan yang sebetulnya cukup memperhatikan. Dewasa ini satuan pendidikan (sekolah/madrasah) pada semua jenjang dan jenis dihadapkan pada persaingan mutu yang ketat dan manajemen sekolah/madrasah yang kompleks, sehingga pemahaman yang akurat tentang tujuan serta metode oleh kepala sekolah/madrasah untuk mencapai tujuan yang amat vital.

Namun dilihat dari posisi kepala sekolah/madrasah di hadapan birokrasi pemerintah seperti birokrasi dinas pendidikan (kemenag) di propinsi dan kabupaten/kota, birokrasi ini tidak banyak memberikan dorongan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Pendekatan yang dilakukan adalah pendekatan birokrasi antara bawahan dan atasan. Berbagai hasil penelitian menunjukkan para birokrat pendidikan pada pemerintah daerah tersebut menempatkan diri sebagai atasan yang dipandang dapat mengambil kebijakan yang mengancam posisi kepala sekolah/madrasah. Kepala Sekolah/madrasah dapat saja diusulkan oleh kepala dinas (kemenag) kepada bupati/Wali Kota untuk diganti dalam waktu-waktu yang mengejutkan kepala Sekolah/madrasah. Kondisi yang demikian ini menjadikan kepala sekolah/madrasah pada posisi yang gamang, tidak dapat melaksanakan tugas dengan optimal, tidak ada jaminan programnya menjadi perhatian memadai dari dinas pendidikan

(kemenag) maupun pemerintah daerah di mana sekolah itu berada (Sagala, 2007: 37).

Di sisi lain terdapat hambatan tentang kinerja guru, kinerja guru selama ini terkesan tidak optimal. Guru melaksanakan tugasnya hanya sebagai kegiatan rutin, ruang kreativitas. Inovasi bagi guru relatif tertutup dan kreativitas bukan merupakan bagian dari prestasi. Jika ada guru mengembangkan kreativitasnya guru tersebut dinilai membuang-buang waktu dan boros. Hasil penataran guru dalam berbagai bidang studi belum menunjukkan daya kerja berbeda dibanding para guru yang tidak mengikuti penataran. Tidak ada kontrol terhadap hasil penataran meski penataran itu telah menghasbiskan biaya yang cukup besar. Institusi yang membina kinerja guru dan pendidikan tidak jelas. Apakah sepenuhnya oleh pemerintah atau organisasi profesi guru dan tenaga kependidikan. Meskipun demikian masih banyak guru dan tenaga kependidikan melaksanakan tugas dengan penuh keikhlasan dan penuh semangat, karena sudah menjadi tanggung jawab hidupnya (Sagala, 2007: 38).

Dari pihak pengawas juga merupakan hambatan yaitu kinerja pengawas. Hasil kerja pengawas telah melakukan kunjungan ke sekolah/madrasah menjadi tanggungjawab tugasnya diserahkan ke dinas pendidikan/kemenag dimana ia bekerja. Oleh dinas pendidikan /kemenag tersebut semua hasil kerja para pengawas tersebut disimpan dan diarsipkan. Ketika Dinas Pendidikan/kemenag menyusun rencana strategis hasil kerja pengawas tidak menjadi bahan pertimbangan yang penting untuk menyusun rencana strategis hasil kerja pengawas tidak menjadi bahan pertimbangan yang penting untuk menyusun rencana kerja selanjutnya sebagai upaya perbaikan mutu pendidikan yang lebih baik. Karena penyusunan rencana strategis lebih mempertimbangkan Rencana Anggaran Pembiayaan Belanja Sekolah/madrasah (RAPBS/M) dan program kerja sebelumnya. Di sisi lain pengalaman menunjukkan sistem supervisi dan penilain guru cenderung bersifat pemeriksaan administratif sebagai pegawai ketimbang sebagai guru. Kinerja guru lebih banyak dinilai dari aspek administratif, sedangkan penilain sebagai fungsional bersifat paedagogis kurang mendapat perhatian.

Penilaian dan pengawasan yang terlalu administratif tidak memberikan motivasi bagi para guru untuk melaksanakan tugas paedagogisnya. Oleh karena itu para guru membutuhkan supervisi dan pembimbingan untuk mewujudkan kinerja profesionalnya secara lebih efektif (Sagala, 2007: 38)

Secara umum masalah yang dihadapi sekolah/madrasah antara lain; pertama, administrasi sekolah/madrasah yang belum dibenahi dengan baik. Sebagai contoh data profil sekolah/madrasah yang kurang dinamis; kedua, team work sekolah/madrasah yang lemah yaitu sebagian pejabat sekolah/madrasah sulit berkoordinasi dengan para guru dan personal lainnya dalam melaksanakan strategi sekolah/madrasah; ketiga, kurangnya kelengkapan kearsipan sekolah. Hal ini dapat dilihat dari SOTK Sekolah, peta sekolah/madrasah dan profil sekolah/madrasah yang masih menggunakan data yang lama; keempat, kurangnya partisipasi masyarakat terhadap pembangunan pendidikan di daerahnya; kelima, kurangnya fasilitas dan kelengkapan belajar di kelas; keenam, di beberapa daerah rendahnya kualitas Sumber Daya manusia dari masyarakat sekitar sekolah/madrasah karena rata-rata tingkat pendidikan masih rendah. Akibatnya pola pikir masyarakat yang lebih mengutamakan untuk bekerja memenuhi nafkah keluarganya, sehingga tidak memiliki kesempatan yang memadai memperhatikan pendidikan, ketujuh, kesibukan masyarakat terdidik di sekitar sekolah/madrasah dalam menjalankan aktifitas, sehingga hamper tidak ada waktu luang untuk bersama-sama memikirkan kemajuan sekolah/madrasah di sekitarnya; kedelapan, karangtaruna sebagai wadah pembangunan desa, tidak diberi peran yang berarti untuk kemajuan sekolah/madrasah; dan kesembilan, hal lain yang dapat mendorong atau memajukan sekolah/madrasah. Orientasi penyelenggaraan pendidikan di sekolah/madrasah selintas menurut makmun (2000: 25) terdapat kesan bahwa kegiatan pendidikan itu dipandang dari segi misinya lebih cenderung titik berat arahnya bernuansa muatan misi social dan keagamaan. Akan tetapi, dari karya Adam Smith mulai terbetik kesan baru ialah misi kegiatan yang bernuansa bisnis.

Kecenderungan terakhir ini menurut Makmun (2000) semakin terasa gelombang arus pengaruhnya, sehingga nyaris menyeret manusia (termasuk mereka yang bertugas membuat keputusan dan kebijakan) tidak lagi membedakan pendidikan sebagai pengembangan misi sosial dan keagamaan, sehingga memberi makna bahwa pendidikan sebagai tempat pembinaan SDM adalah institusi pengembangan misi bisnis. Kerancuan pemahaman dan ini tentu akan berpengaruh terhadap kinerja dan perilaku pihak-pihak yang berkepentingan terhadap pendidikan. Masyarakat telah mempersepsikan makna pendidikan dengan konteks misi bernuansa bisnis berimplikasi pada beban biaya yang lebih banyak ditimpakan pada pundak masyarakat, sedangkan pemerintah hanya pada posisi membantu semampunya.

Selama ini sekolah/madrasah dalam sistim pemerintahan di Indonesia ditempatkan pada posisi yang kurang berdaya, semua operasional pendidikan dan sekolah/madrasah ditentukan oleh birokrasi di atasnya. Berdasarkan kajian Bank Dunia kondisi persekolahan/madrasah di Indonesia dikelompokkan pada tiga kategori yaitu maju, sedang dan kurang. Kerumitan dan kompleksitas manajemen sekolah/madrasah di Indonesia pada umumnya seperti dideskripsikan oleh World Bank (1997) dengan mencatat ada tiga factor yang menyebabkan manajemen sekolah/madrasah tidak efektif yaitu (1) umumnya kepala sekolah/madrasah memiliki otonomi yang sangat terbatas dalam mengelola sekolah dan memutuskan pengalokasian Sumber Daya; (2) kepala sekolah/madrasah diidentifikasi kurang memiliki ketrampilan mengelola sekolah/madrasah dengan baik; dan (3) kecilnya peran serta masyarakat khususnya para pengusaha dalam pengelolaan sekolah/madrasah, padahal dukungan masyarakat merupakan bagian dari kepemimpinan kepala sekolah/madrasah. Ketrampilan ini penting manakala fungsi-fungsi pendidikan didesentralisasikan (Sagala, 2007, 38-39).

Sering muncul sikap diskriminasi terutama dari pemerintah daerah terhadap perlakuan madrasah dan sekolah, terutama dalam hal pendanaan. Madrasah negeri hanya mendapat alokasi anggaran

pengembangan pendidikan dari pemerintah pusat melalui Kementerian Agama. Sedang sekolah negeri tidak hanya mendapatkan alokasi anggaran pendidikan dari pemerintah pusat melalui Kementerian Pendidikan Nasional, tetapi juga pemerintah daerah. Karena itu, pengembangan kualitas dan kuantitas madrasah negeri tidak secepat sekolah negeri.

Menurut Menteri Agama, Surya Darma Ali dalam pidato di depan masyarakat Banten, ketika meresmikan MTs Nurul Ikhlas di bawah yayasan Nurul Ikhlas Serang Banten, pada tanggal 10 Juni 2013, menyatakan bahwa, sebagian Pemda tidak bertanggung jawab pada pengembangan pendidikan di madrasah negeri. Mereka menganggap madrasah negeri adalah milik Kemenag, jadi tidak perlu dibiayai anggaran daerah. Sedangkan, sekolah negeri merupakan tanggung jawab bersama pemerintah pusat dan daerah. “Mereka menilai madrasah itu tanggung jawab pemerintah pusat dan mereka juga menggunakan UU Otonomi Daerah,” katanya.

Dalam UU Nomor 22 tahun 1999, pasal 7 ayat (1) disebutkan bahwa “Agama merupakan bidang pemerintah yang tidak diotonomikan”. Di Kemenag terdapat sekolah-sekolah keagamaan yang dalam hal ini Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), dan Madrasah Aliyah (MA), sehingga pemerintah daerah menilai madrasah itu tanggung jawab pemerintah pusat dan terjadi perbedaan perlakuan terhadap sekolah umum dan madrasah.

Dalam upaya merespon desentralisasi pendidikan, Departemen Agama telah melayangkan Surat Menteri Agama Nomor: MA/407/2000 tanggal 21 November 2000 yang diarahkan kepada Menteri Dalam Negeri dan Otonomi Daerah. Surat itu, kewenangan penyelenggaraan Pendidikan Agama (PAI) pada sekolah umum dan penyelenggaraan Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, dan Madrasah Aliyah diserahkan kepada daerah kabupaten dan kewenangan lain di bidang pendidikan sebagaimana dimaksud dalam PP No. 25 tahun 2000 tentang kewenangan Pemerintah dan kewenangan propinsi sebagai daerah otonomi. Artinya kewenangan pusat (kemenag) terhadap madrasah tidak sepenuhnya, karena

diterapkan kebijakan “*dekonsentrasi*”. kewenangan-kewenangan penyelenggaraan madrasah yang semula dipegang sepenuhnya oleh pemerintah pusat maka sebagian dapat diturunkan ke daerah (Sidi, 2001:31).

Hambatan selanjutnya tentang implementasi MBM ini, sering dijumpai kepala madrasah memiliki kompetensi di bidang agama cukup baik, namun terdapat kekurangan dalam kompetensi manajerial. Ini disebabkan sebagian besar Kepala Madrasah lulusan dari Perguruan Tinggi Agama Islam dan mereka mayoritas mempunyai latar belakang pesantren, tetapi kurang belajar ilmu manajemen dan kurang juga pengalaman manajemennya. Kendala selanjutnya, kompetensi yang dimiliki oleh para personil madrasah (Kepala Madrasah, yayasan, Kantor Kementerian Agama, Kantor Kementerian Agama Wilayah dll) masih belum maksimal. Sehingga sering terjadi masalah baik akademik maupun non akademik.

Beberapa hambatan yang mungkin dihadapi pihak-pihak berkepentingan dalam penerapan Manajemen Berbasis Madrasah adalah:

1. Tidak berminat untuk terlibat. Sebagian orang tidak menginginkan kerja tambahan selain pekerjaan sekarang yang mereka lakukan. Mereka tidak berminat untuk ikut serta dalam kegiatan yang menurut mereka hanya menambah beban. Anggota Dewan Madrasah harus lebih banyak menggunakan waktunya dalam hal-hal yang menyangkut perencanaan dan anggaran. Akibatnya Kepala Madrasah dan guru tidak memiliki banyak waktu lagi yang tersisa untuk memikirkan aspek-aspek lain dari pekerjaan mereka. Tidak semua guru akan berminat dalam proses penyusunan anggaran atau tidak ingin menyediakan waktunya untuk urusan itu.
2. Tidak efisien. Pengambilan keputusan yang dilakukan secara partisipatif adakalanya menimbulkan frustrasi dan seringkali lebih lamban dibanding dengan cara-cara yang otokratif. Para anggota Dewan Madrasah harus dapat bekerja sama dan memusatkan perhatian pada tugas, bukan pada hal-hal lain di luar itu.

3. Pikiran kelompok. Setelah beberapa saat bersama, para anggota Dewan Madrasah kemungkinan besar akan semakin kohesif. Di satu sisi hal itu berdampak positif karena mereka akan saling mendukung satu sama lain. Di sisi lain, kohesivitas itu menyebabkan anggota terlalu kompromis hanya karena tidak enak berlainan pendapat dengan anggota lainnya. Pada saat inilah Dewan Madrasah mulai terjangkit pikiran kelompok. Ini berbahaya karena keputusan yang diambil kemungkinan besar tidak lagi realistis.
4. Memerlukan pelatihan. Pihak-pihak yang berkepentingan kemungkinan besar sama sekali tidak atau belum berpengalaman menerapkan model yang rumit dan partisipatif ini. Mereka kemungkinan besar tidak memiliki pengetahuan dan ketrampilan tentang hakikat MBM sebenarnya dan bagaimana cara kerjanya, pengambilan keputusan dan komunikasi.
5. Kebingungan atas peran dan tanggung jawab baru. Pihak-pihak yang terlibat kemungkinan besar telah sangat terkondisi dengan iklim kerja yang selama ini mereka geluti. Penerapan MBM mengubah peran dan tanggung jawab pihak-pihak yang berkepentingan. Perubahan yang mendadak kemungkinan besar akan menimbulkan kejutan dan kebingungan sehingga mereka ragu untuk memikul tanggung jawab pengambilan keputusan.
6. Kesulitan Koordinasi. Setiap penerapan model yang rumit dan mencakup kegiatan yang beragam mengharuskan adanya koordinasi yang efektif dan efisien. Tanpa itu kegiatan yang beragam akan berjalan sendiri yang kemungkinan besar sama sekali menjauh dari tujuan sekolah. Apabila pihak-pihak yang berkepentingan telah dilibatkan sejak awal, mereka dapat memastikan bahwa setiap masalah telah ditangani sebelum penerapan MBM. Dua unsur penting adalah pelatihan yang cukup tentang MBM dan klarifikasi peran dan tanggung jawab serta hasil yang diharapkan kepada semua pihak yang berkepentingan. Selain itu semua yang terlibat harus memahami apa saja tanggung jawab pengambilan keputusan yang dapat dibagi, oleh siapa dan pada level mana dalam organisasi.

7. Madrasah harus mampu mencermati kebutuhan peserta didik yang bervariasi, keinginan staf yang berbeda, kondisi lingkungan yang beragam, harapan masyarakat yang menitipkan anaknya pada madrasah agar kelak bisa menjadi masyarakat yang mandiri, serta tuntutan dunia kerja untuk memperoleh tenaga yang produktif, potensial dan berkualitas.
8. Faktor lain yang perlu diperhatikan berkaitan dengan kesiapan pelaksana sistem baru tersebut. Kesiapan ini sangat ditentukan oleh para pelaku, antara lain ketulusan pemerintah pusat, aparat daerah, masyarakat dan madrasah itu sendiri. Kesiapan ini juga menyangkut kemampuan dalam mengajukan argumentasi dan rasionalisasi dari berbagai sudut pandang untuk mendukung perlunya pelaksanaan MBM (Mulyasa, 20012, XIV: 14).

Sehebat apapun sebuah model, termasuk model Manajemen Berbasis Madrasah, di samping banyak unsur positifnya, tetap unsur negatifnya (kelemahannya) masih ada. Dengan demikian mencari sebuah model inovasi manajemen, utamanya manajemen madrasah adalah harus terus dilakukan.

#### **D. Strategi Peningkatan Mutu Madrasah dalam Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)**

Madrasah unggul (*effective school*) menjadi idaman semua umat khususnya orang Islam. Oleh karena itu mutu madrasah harus ditingkatkan. Ada beberapa alasan mengapa manajemen peningkatan mutu madrasah harus ditingkatkan?. *Pertama*, madrasah ingin mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya sehingga dia dapat mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk memajukan madrasahnyanya. *Kedua*, madrasah ingin mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya input pendidikan yang akan dikembangkan dan kebutuhan peserta didik. *Ketiga*, pengambilan keputusan yang dilakukan oleh madrasah lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan madrasah karena pihak madrasah yang paling tahu apa yang terbaik bagi madrasah. *Keempat*, penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif bilamana dikontrol oleh masyarakat dalam pengambilan keputusan madrasah



menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat (Shaleh, 2005, I: 250).

MPMBM adalah singkatan dari “Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah”, yaitu sebagai model desentralisasi dalam bidang pendidikan, khususnya untuk pendidikan dasar dan menengah diyakini sebagai model yang akan mempermudah pencapaian tujuan pendidikan. Dalam konteks penyelenggaraan persekolahan saat ini MPMBM dijadikan sebagai suatu kebijakan untuk meningkatkan mutu pendidikan (Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, 2008, I: 305).

Menurut Umaedi (1999, 2-3) bahwa ada dua hal mengapa peningkatan mutu pendidikan di Indonesia harus dilakukan dengan menggunakan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS), yaitu: *pertama*, strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat input oriented, strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan (sekolah/madrasah) akan dapat menghasilkan out put (keluaran) yang bermutu sebagaimana yang diharapkan. Ternyata strategi input-output yang diperkenalkan oleh teori “*education production function*” (Hanushek, 1979, 1981) tidak berfungsi sepenuhnya di lembaga pendidikan (sekolah/madrasah), melainkan hanya terjadi pada institusi ekonomi dan industri. *Kedua*, pengelolaan pendidikan selama ini hanya bersifat “*macro-oriented*”, diatur oleh jajaran birokrasi ditingkat pusat. Akibatnya banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat *macro* (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat *micro* (sekolah/madrasah).

Lebih lanjut Umaedi (Umaedi, 1999, 5) mengatakan, bahwa konsep MPMBM adalah konsep yang menawarkan kerjasama yang erat antara tiga pihak yang terkait dengan penyelenggaraan madrasah, *pertama* madrasah, *kedua* masyarakat, dan *ketiga* pemerintah dengan tanggung jawabnya masing masing. MPMBM

ini berkembang didasarkan kepada suatu keinginan pemberian kemandirin kepada madrasah untuk ikut terlibat secara aktif dan dinamis dalam rangka proses peningkatan kualitas pendidikan melalui pengelolaan sumber daya madrasah yang ada.

Orientasi peningkatan mutu madrasah pada dasarnya peningkatan Proses Belajar Mengajar (PBM) di madrasah, sehingga madrasah yang telah menerapkan MPMBM mempunyai beberapa indikator: (1) lingkungan madrasah yang aman dan tertib, (2) madrasah mempunyai target mutu yang ingin dicapai, (3) madrasah mempunyai kepemimpinan yang kuat, (4) adanya harapan yang tinggi dari personil sekolah (Kepala Sekolah, guru, dan staf lainnya termasuk siswa) untuk berprestasi, (5) adanya pengembangan staf sekolah yang terus menerus sesuai tuntutan iptek, (6) adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administratif, dan pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan/perbaikan mutu, dan (7) adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua murid/masyarakat (Umaedi, 1999, 5).

Mutu dalam MPMBM memiliki makna mutu proses dan mutu hasil. "Proses pendidikan" yang bermutu melibatkan berbagai input, seperti; bahan ajar, metodologi, sarana sekolah, dukungan administrasi, dan sarana prasarana serta sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Mutu "hasil pendidikan" mengacu pada prestasi yang akan dicapai oleh madrasah pada setiap kurun waktu tertentu. Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan dapat berupa prestasi akademik maupun non akademik. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (*intangible*) seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan, dan sebagainya.

Dari beberapa uraian yang ada, dapat dirumuskan strategi peningkatan mutu madrasah dalam MBM adalah sebagai berikut:

1. Penyusunan basis data dan profil madrasah lebih presentatif, akurat, valid dan secara sistematis menyangkut berbagai aspek akademis, administratif (siswa, guru, staf), dan keuangan.

2. Melakukan evaluasi diri (*self asesment*) untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan mengenai sumber daya madrasah, personil sekolah, kinerja dalam mengembangkan, dan mencapai target kurikulum dan hasil-hasil yang dicapai siswa berkaitan dengan aspek-aspek intelektual dan ketrampilan, maupun aspek lainnya.
3. Berdasarkan analisis tersebut madrasah harus mengidentifikasi kebutuhannya dan merumuskan visi misi dan tujuan dalam rangka menyajikan pendidikan yang berkualitas bagi siswanya sesuai dengan konsep pembangunan pendidikan nasional yang akan dicapai. Hal penting yang perlu diperhatikan sehubungan dengan identifikasi kebutuhan dan perumusan visi, misi, dan tujuan adalah bagaimana siswa belajar, penyediaan sumber daya dan pengeloaan kurikulum termasuk indikator pencapain peningkatan mutu tersebut.
4. Berangkat dari visi misi dan tujuan peningkatan mutu tersebut madrasah bersama-sama dengan masyarakat merencanakan dan menyusun program jangka panjang atau jangka pendek (tahunan termasuk anggarannya) (Umaedi, 1999: 11).

Dengan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah diharapkan dapat memunculkan madrasah efektif, madrasah unggul dan mandrasah berhasil.

Mutu berkenaan dengan penilaian bagaimana suatu produk memenuhi criteria, standar atau rujukan tertentu. Dalam dunia pendidikan standar ini menurut Depdiknas (2001: 2) dapat dirumuskan melalui hasil belajar mata pelajaran skolastik yang dapat diukur secara kuantitatif, dan pengamatan yang bersifat kualitatif, khususnya untuk bidang-bidang pendidikan social. Rumusan mutu pendidikan bersifat dinamis dan dapat ditelaah dari berbagai sudut pandang. Kesepakatan tentang konsep mutu dikembalikan pada rumusan acuan atau rujukan yang ada seperti kebijakan pendidikan, proses belajar mengajar, kurikulum, sarana prasarana, fasilitas pembelajaran dan tenaga kependidikan, sesuai dengan kesepakatan pihak-pihak yang berkepentingan.

Mutu pendidikan harus diupayakan untuk mencapai kemajuan yang dilandasi oleh suatu perubahan terencana. Peningkatan mutu pendidikan diperoleh melalui dua strategi, yaitu peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi akademis untuk member dasar minimal dalam perjalanana yang harus ditempuh mencapai mutu pendidikan yang dipersyaratkan oleh tuntutan zaman, dan peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi pada ketrampilan hidup yangesensial yang dicakupi oleh pendidikan yang berlandasan luas, nyata dan bermakna. Dalamkaitan dengan strategi yang akan ditempuh, peningkatan mutu pendidikan sangat terkait dengan relevansi pendidikan dan penilaian berdasarkan kondisi actual mutu pendidikan tersebut. Telaah terhadap situasi actual merupakan titik berangkat dalam menempuh perjalanana ke titik ideal yang didahului oleh suatu batas ambang sebagai landasan minimal, dan mencakup mutu pendidikan yang dipertanggungjawabkan serta yang ditandai oleh suatu tolok ukur sebagai suatu norma ideal.

Sistem manajemen berbasis madrasah sebagai lembaga pengajaran, tetapi juga sesuai dengan apa yang menjadi pandangan dan harapan masyarakat yang cenderung selalu berkembang seiring dengan kemajuan zaman. Bertitik tolak pada kecenderungan ini penilaian masyarakat tentang mutu lulusan madrasah pun terus menerus berkembang. Karena itu madrasah harus terus menerus meningkatkan mutu lulusannya dengan menyesuaikannya dengan perkembangan tuntutan masyarakat menuju pada mutu pendidikan yang dialandasi tolok ukur norma ideal.

Ssistem manajemen berbasis madrasah sebagai wujud reformasi pendidikan dimaksudkan untuk meningkatkan budaya mutu. Mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh jasa pelayanan pendidikan secara internal maupun eksternal yang menunjukkan kemampuannya memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat mencakup input, proses dan out put pendidikan. Madrasah dapat dikatakan bermutu apabila prestasi madrasah khususnya prestasi peserta didik menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam (1) prestasi akademik yaitu raport dan nilai kelulusan memenuhi standar yang ditentukan; (2) memeiliki nilai-

nilai kejujuran, ketaqwaan, kesopanan, dan mampu mengapresiasi nilai-nilai budaya; dan (3) memiliki tanggungjawab yang tinggi dan kemampuan yang diwujudkan dalam bentuk ketrampilan sesuai dengan dasar ilmu yang diterimanya di madrasah.

Memenuhi harapan mutu pendidikan yang tinggi diperlukan desentralisasi terhadap fungsi-fungsi manajemen madrasah untuk mengoptimalkan kebijakan pada tingkat manajemen madrasah dalam melaksanakan programnya. Desentralisasi fungsi-fungsi administrasi dan manajemen ini member kewenangan kepada kepala madrasah bersama seluruh personil madrasah untuk menentukan visi dan misi, menyusun perencanaan madrasah, membagi tugas kepada seluruh personal, memimpin penyelenggaraan program madrasah, melakukan pengawasan dan perbaikan sesuai dengan keperluan. Keterkaitan ini menunjukkan bahwa peranan antara para professional, orang tua, dan masyarakat saling melengkapi memenuhi tuntutan kualitas madrasah.

Deskripsi manusia seutuhnya menghendaki agar pendidikan yang diberikan meliputi berbagai kemampuan yang relevan dengan kebutuhan perkembangan manusia seutuhnya, yang dilandasi oleh dorongan untuk bertahan dalam hidup bersama dengan orang lain, maupun dorongan untuk berkembang. Hal ini berarti bahwa kompetensi yang dimiliki oleh setiap individu dalam setiap konteks pendidikan harus selalu dapat diadaptasikan pada perubahan cepat yang terus menerus. Strategi peningkatan mutu pendidikan yang menuju pada pengembangan ketrampilan yang relevan, nyata dan bermakna itulah yang diperlukan dalam kehidupan di masyarakat. Ketrampilan hidup bukan saja kompetensi dalam mengelola dirinya untuk tumbuh kembang seperti membaca menulis dan berhitung. Namun juga kompetensi menguasai berbagai pengetahuan, ketrampilan dalam berbagai situasi spesifik di rumah, ditempat kerja, di masyarakat dan bagaimana ia mengadakan relasi dengan orang lain (Syarif Sagala, 2007: 171).

Keberhasilan suatu madrasah tidak hanya diukur dengan sejauh mana para siswanya dapat berhasil mengikuti Ujian Akhir Madrasah dengan nilai tinggi. Tetapi keberhasilan madrasah dapat

diukur dengan indicator-indikator lain seperti, bagaimana kegiatan belajar mengajar dilaksanakan, bagaimana kompetensi guru dan tenaga kependidikan di madrasah tersebut ditingkatkan, bagaimana fasilitas dan perlengkapan pembelajaran disediakan madrasah apakah mencukupi dan layak pakai, termasuk apakah madrasah dapat melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dengan baik. Di bawah ini merupakan indicator keberhasilan bagi madrasah yang dianggap maju; (a) Efektifitas proses pembelajaran bukan sekedar transfer pengetahuan (transfer of knowledge) atau mengingat dan menguasai pengetahuan tentang apa yang diajarkan melainkan lebih menekankan kepada internalisasi mengembangkan aspek kognitif, afektif, psikomotor dan kemandirian; (b) Kepemimpinan Kepala Madrasah yang kuat, merupakan salah satu factor yang dapat mendorong madrasah untuk dapat mewujudkan visi, misi tujuan sasaran melalui program yang dilaksanakan, secara berencana, bertahap, kreativitas, inovatif, efektif, dan mempunyai kemampuan manajerial; (c) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif; guru merupakan salah satu factor yang strategis pada suatu madrasah, dituntut mempunyai kreativitas dan keuletan dalam mengelola pembelajaran, untuk menjadikan peserta didik aktif, kreatif melalui pengembangan kurikulum yang berlaku. Tenaga kependidikan sebagai pelayan teknis pendidikan mampu merespon isu-isu penting pendidikan sehingga madrasah tersebut dapat bersaing dalam hal mutu; (d) madrasah mempunyai budaya mutu. Semua warga madrasah dengan didasari bahwa profesionalisme di bidangnya masing-masing sesuai dengan fungsi dan peran; madrasah mempunyai team work yang kompak, cerdas dan dinamis; kebersamaan merupakan karakteristik madrasah, karena output pendidikan merupakan hasil kolektif warga madrasah bukan hasil individual menjadi persyaratan penting untuk memperoleh mutu yang kompetitif; (e) madrasah mempunyai kemandirian; yaitu madrasah mempunyai kemampuan dan kesanggupan kerja secara maksimal dengan tidak selalu bergantung pada petunjuk atasan dan harus mempunyai sumber daya potensial dan yang kompeten di bidangnya masing-masing; (f) Partisipasi warga madrasah dan

masyarakat. Keterkaitan dan keterlibatan pada madrasah harus tinggi dilandasi rasa memiliki dan rasa tanggungjawab melalui loyalitas dan dedikasinya sebagai stakeholders; (g) madrasah memiliki transparansi. Dalam pengelolaan madrasah, merupakan karakteristik yang ditunjukkan dalam pengambilan keputusan penganggaran dan perubahan untuk mengembangkan manajemen yang bermutu secara berkesinambungan; (h) madrasah memiliki kemampuan perubahan (management change). Perubahan adalah hal yang mutlak terjadi, karena prinsip hidup adalah kesementaraan. Perubahan adalah peningkatan yang bermakna positif untuk lebih baik dalam pengembangannya pada masa pada masa mendatang untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara responsive dan antisipatif sesuai dengan kebutuhan; (i) Madrasah melakukan evaluasi perbaikan yang berkelanjutan, dan merupakan proses penyempurnaan dalam peningkatan mutu keseluruhan, mencakup struktur organisasi, tanggungjawab, prosedur, proses dan sumberdaya; (j) Madrasah mempunyai akuntabilitas sustainibilitas. Bentuk pertanggungjawaban harus dilakukan madrasah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan, serta untuk meningkatkan kinerja melalui penghargaan dan pemberian sanksi. Sustainibilitas peningkatan mutu SDM, diversifikasi sumber dana, pemilikan asset yang menggerakkan income sendiri termasuk eksistensi madrasah; (k) Out put madrasah penekannya pada lulusan yang mandiri dan “masagi” yaitu memenuhi syarat pekerjaan (qualified) yang sehat jasmani rohani, berakhlak mulia, baik, ramah, sopan, benar, jujur, taqwa, serta kreatif, aktif, inovatif, saling mengingatkan, saling mengasihi dan saling menyayangi (Syagala, 2007: 172).





### **BAB III**

#### **PERAN BERBAGAI PIHAK**

#### **DALAM MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH**

##### **A. Peran Pemerintah Pusat/Kementerian Agama dan Kanwil**

MBS/MBM sebenarnya merupakan pengalihan dalam pengambilan keputusan dari tingkat pusat ke tingkat sekolah/madrasah. Pemberian kewenangan dalam pengambilan keputusan dipandang sebagai otonomi di tingkat sekolah/madrasah dalam pemberdayaan sumber-sumber sehingga sekolah/madrasah mampu secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, memanfaatkan, mengendalikan, dan mempertanggungjawabkan (*akuntabilitas*) setiap kegiatannya kepada setiap yang berkepentingan (*stakeholders*).

Peran dan fungsi Kemendiknas/Kemenag pusat di era otonomi daerah sesuai dengan PP No.25 tahun 2000 menyebutkan bahwa tugas pemerintah pusat antara lain menetapkan standar kompetensi siswa dan warga madrasah, peraturan kurikulum nasional dan sistem penilaian hasil belajar, penetapan pedoman pelaksanaan pendidikan, penetapan pedoman pembiayaan pendidikan, penetapan persyaratan, perpindahan, sertifikasi siswa, warga belajar dan mahasiswa, menjaga kelangsungan proses pendidikan yang bermutu, menjaga kesetaraan mutu antara daerah kabupaten/kota (Kemenag Kabupaten/Kota) dan antara daerah provinsi (Kanwil) agar tidak terjadi kesenjangan yang mencolok, menjaga keberlangsungan pembentukan budi pekerti, semangat kebangsaan dan jiwa nasionalisme melalui program pendidikan. Di samping itu juga perumusan visi dan strategi nasional pendidikan, kurikulum nasional, publikasi buku-buku pelajaran tertentu, dan pertanggung jawaban dalam mutu edukatif merupakan kewajiban pemerintah pusat.

Peran pemerintah daerah (Kemenag Kabupaten/Kota atau Kanwil) adalah memfasilitasi dan membantu staf madrasah atas tindakannya yang akan dilakukan madrasah, mengembangkan kinerja staf madrasah dan kinerja siswa dan seleksi karyawan.

Dalam kaitannya dengan kurikulum, menspesifikasi-kannya tujuan, sasaran, dan hasil yang diharapkan dan kemudian memberikan kesempatan kepada madrasah menentukan metode untuk menghasilkan mutu pembelajaran. Pemerintah kabupaten/kota menjalankan tugas dan fungsi : 1) memberikan pelayanan pengelolaan atas seluruh satuan pendidikan negeri atau swasta; 2) memberikan pelayanan terhadap sekolah/madrasah dalam mengelola seluruh aset atau sumber daya pendidikan yang meliputi tenaga guru, prasarana dan sarana pendidikan, buku pelajaran, dana pendidikan dan sebagainya; 3) melaksanakan tugas pembinaan dan pengurusan atas tenaga pendidik yang bertugas pada satuan pendidikan. Selain itu dinas kabupaten/kota (Kemenag Kabupaten/Kota) bertugas sebagai evaluator dan inovator, motivator, standarisator, dan informan, delegator dan kordinator. Peran tersebut memunculkan kewenangan yang dimiliki oleh pemerintah daerah, seperti disebutkan dalam UU No. 22 Tahun 1999, bahwa pemerintah daerah diberikan kewenangan yang luas, nyata dan bertanggung jawab, agar leluasa mengatur, dan melaksanakan kewenangannya atas prakarsa sendiri sesuai dengan kepentingan masyarakat setempat dan potensi setiap daerah.

Sehubungan dengan kondisi birokrasi dan kondisi persekolahan di Indonesia saat ini, peran Pemerintah Daerah (kanwil/kemenag kabupaten/kota) dalam implementasi MBS/MBM bagi sekolah-sekolah atau madrasah-madrasah saat ini sangat besar. Persiapan strategi penerapan konsep MBS/MBM dilakukan dengan bertahap. Persiapan ini sebagai realisasi kebijakan desentralisasi di bidang pendidikan memerlukan perubahan-perubahan mendasar dalam berbagai aspek seperti *aspek keuangan, aspek ketenagaan, aspek sarana dan prasarana sekolah/madrasah, aspek kurikulum dan materi, aspek pengujian, serta aspek partisipasi masyarakat* (khairunnijam-hafidz.blogspot.com/2010/08/peran-pemerintah-daerah-dalam-html, diakses 27/08/2013).

Dalam berbagai aspek, partisipasi pemerintah pusat semakin diperkecil sejalan dengan tahapan implementasi manajemen sekolah/madrasah. Namun sebaliknya, partisipasi pemerintah daerah

semakin diperbesar. Hal ini disebabkan oleh kebijakan pemerintah dalam rangka pelaksanaan desentralisasi pendidikan yang menempatkan sekolah/madrasah sebagai suatu institusi pendidikan yang mandiri.

Sebagai contoh implementasi Peran Pemerintah Pusat/Kementerian Agama dan Kanwil yang terjadi di MAN 1 dan MAN 2 Kota Serang. Menurut informasi kepala MAN 1 Kota Serang, Amrudin, bahwa peran Kemenag yang paling dominan adalah Kanwil Kemenag, karena MAN memang di bawah otoritas kanwil. Rencana Program Madrasah (RPM) atau Rencana Kerja Madrasah (RKM), dibuat oleh Kepala MAN, kemudian diajukan kepada bagian perencanaan Kanwil Kemenag untuk mendapat persetujuan, hasil persetujuan tersebut menjadi RPM/RKM madrasah. Adapun peran kemenag pusat untuk meninjau ke MAN secara langsung adalah jarang, karena informasi tentang MAN telah diberikan melalui Kanwil Kemenag. Menurut Amrudin, bahwa bentuk perhatian Kemenag pusat seperti mengadakan diklat para guru, visit langsung dari Irjen Kemenag. Ketika ditanya oleh penulis tentang peran Kemenag Kota, menurutnya, bahwa Kemenag Kota memberikan perhatian pada hal-hal teknis seperti pembinaan kurikulum, tenaga pendidik dan kependidikan dan lain-lain (Wawancara dengan Kepala MAN 1 Kota Serang, Amrudin, tanggal 26 September 2014).

Selanjutnya berdasarkan hasil wawancara dengan kepala MAN 2 Kota Serang, bahwa peran Kemenag Pusat dan Kanwil cukup besar, karena mereka memberikan support dan apresiasi yang cukup besar kepada perkembangan MAN 2 Kota Serang, walaupun support dan apresiasi Kemenag diberikan setelah MAN 2 menghasilkan sesuatu yang sangat spektakuler yaitu *boarding school*. Dimana setelah berdirinya asrama 2 lantai di atas tanah 400 meter atas bantuan para wali murid melalui Komite Madrasah, maka kepala madrasah menginginkan supaya diresmikan oleh Menteri Agama. Keinginan Kepala Madrasah tersebut pun dapat dikabulkan oleh Menteri Agama melalui bantuan Kanwil Kementerian Agama Propinsi Banten. Dengan demikian maka, perhatian Kementerian

Agama pusat maupun Kanwil sebenarnya –mencermati wawancara dengan Kepala Madrasah, Dra. Hj. Aida – bersifat *bottom up* bukan *top down*, artinya harus ada kreatifitas dari madrasah dulu, dalam hal ini adalah Kepala Madrasah, baru ada respon dari Kemenag baik Pusat maupun Kanwil (Wawancara dengan Kepala Madrasah, Aida, tanggal 15 September 2014). Hal ini diyakini oleh peneliti bahwa kekuatan kepemimpinan Kepala Madrasah sangat menentukan dalam mengimplementasikan MBM secara efektif.

## **B. Peran Komite Madrasah dan Pengawas**

Kata peran tidak beda dengan peranan adalah setiap tindakan (salah atau baik) yang dapat mempengaruhi suatu sistem sosial maupun sistem budaya pada suatu daerah dimana ia bertindak (Turner dan Hot, 299). Demikian pula, peran komite madrasah, yang akan membuat warna dari suatu madrasah di mana berada, ketika komite baik akan memberikan pengaruh yang baik, ketika tidak maka akan memberikan pengaruh yang kurang baik.

Terkait dengan pernyataan di atas, bahwa keberadaan komite madrasah sebenarnya memberikan peran yang besar terhadap perkembangan madrasah ke arah kemajuan. Telah banyak komite madrasah yang mendukung madrasah sehingga madrasah maju pesat. Namun tidak jarang juga madrasah yang justru sangat terbatas geraknya disebabkan karena keberadaan komite madrasah justru malah menghambat kemajuan madrasah, karena fungsi komite madrasah yang keliru yakni tidak mendukung tetapi berperan sebagai pengawasan keuangan sekolah.

Banyak madrasah yang pro dengan organisasi orang tua yang terkumpul dalam wadah komite madrasah, sehingga dengan adanya komite madrasah, madrasah tersebut menjadi maju, di antara salah satu contoh MAN 2 Kota Serang. Namun tidak sedikit, madrasah yang justru mundur kualitas dan manajemennya dengan adanya komite madrasah, karena peran komite tidak kooperatif, tetapi justru menjadi lembaga tandingan madrasah. Karena alasan ini ada juga lembaga pendidikan ternama di negeri ini, yang tidak mau ada organisasi orang tua di lembaganya, yaitu Pondok Pesantren Modern

Darussalam Gontor Ponorogo Jawa Timur. Para pendiri pesantren ini tegas menolak organisasi orang tua di lembaganya. Alasannya tegas bahwa Pondok Pesantren Modern Darussalam Gontor bukan lembaga politik, bukan lembaga social, bukan lembaga Swadaya masyarakat, bukan lembaga ekonomi dan keuangan, tetapi Pondok Pesantren Modern Darussalam Gontor adalah lembaga pendidikan. Oleh karena itu lepaskan semua bendera dan atribut organisasi ketika memasuki Pondok Modern Gontor. Kamilah yang berhak mendidik para santri Gontor, demikian salah satu petikan pidato KH. Hasan Abdullah Sahal, salah satu putera pendiri Pondok Gontor yang sekarang menjadi salah satu pimpinan Pondok Pesantren Modern Darussalam Gontor, dalam acara pembukaan tahun ajaran baru tahun 1436 H/1015 M, di halaman Pondok pada tanggal 14 Syawal 1436 H/ 30 Juli 2015 M. Walaupun demikian, bila diamati perkembangan pendidikan terutama kualitas akademik maupun non akademik di lembaga tersebut cukup baik, hal ini terbukti alumni dari pesantren tersebut banyak yang berhasil dan menjadi pemimpin negeri ini.

Terlepas dari hal yang terjadi di pesantren Modern Darussalam Gontor, tetapi secara konseptual bahwa peran atau partisipasi masyarakat dalam hal ini yang secara spesifik adalah orang tua/wali murid, penting dalam lembaga pendidikan khususnya madrasah. Partisipasi menurut Uphoff (1997:7) seperti dikutip Saiful Sagala, adalah mengandung tiga dimensi yakni konteks, tujuan, dan lingkungan. Partisipasi ini berkembang menjadi (1) partisipasi dalam mengambil kebijakan dan keputusan; (2) partisipasi dalam melaksanakan; (3) partisipasi memperoleh keuntungan; dan (4) partisipasi dalam mengevaluasi (Sagala, 2007: 238-239).

Hal ini member gambaran kedudukan masyarakat dalam manajemen madrasah sangat penting untuk memajukan kualitas madrasah. Keterlibatan masyarakat membantu memajukan kualitas madrasah semakin terbuka dengan kebijakan sistem otonomi pendidikan khususnya di madrasah. Desentralisasi pendidikan bermakna memberikan hak dan kewenangan, serta pemberdayaan masyarakat dalam pemberdayaan pendidikan. Hal ini selaras dengan

konsep “*community based participation dan school based management*”. Partisipasi yang berlaku di masyarakat Indonesia dalam membantu aktifitas pendidikan, memang belum diartikan menurut persepsi yang universal. Pendidikan selalu berkedudukan dialektik terhadap masyarakat karena pendidikan itu menurut Barnadib (1996: 15) selain menjadi bagian dari masyarakat juga mempengaruhi masyarakat dan hasil dari pengaruh pada masyarakat itu berpengaruh lagi pada pendidikan. Berhubung dengan itu, karena suatu madrasah melakukan suatu misi masyarakat, sejumlah kelengkapannya seperti kurikulum perlu dibuat luwes (fleksibel) sesuai dengan misi masyarakat itu dan sebaliknya (Sagala, 2007: 239).

Pertanyaannya mengapa kurikulum harus fleksibel atau luwes?, karena madrasah sebagai produk out come (lulusan), di mana lulusan tersebut akan mengabdikan dan dipakai oleh masyarakat, maka apa yang dipelajari di madrasah harus sesuai dengan apa yang ada di masyarakat. Kurikulum tidak boleh bertentangan dengan kondisi masyarakat. Jika kurikulumnya kontradiktif dengan masyarakat, maka lulusan itupun sulit untuk mengabdikan dan dipakai oleh masyarakat. Dengan demikian prinsip korelasi sangat diperlukan dalam pengembangan kurikulum. Melihat realitas yang demikian, sebenarnya pendidikan yang paling cocok adalah pendidikan holistic, artinya pendidikan yang menyeluruh. Dalam trend sekarang adalah pendidikan karakter, karena dengan pendidikan karakter yang dikembangkan tidak hanya pendidikan intelektual semata, tetapi juga kemampuan spiritual dan emosional perlu dikembangkan. Pendidikan untuk tingkat dasar, menengah pertama dan menengah atas yang paling cocok adalah pendidikan yang mempersiapkan anak didiknya by nature bukan by design, artinya dengan bekal pendidikan dari tingkat dasar sampai menengah atas para lulusan siap terjun di masyarakat. Tinggal kemudian dispesialisasikan pada jenjang perguruan tinggi, untuk pembekalan keahlian selanjutnya. Dengan demikian, menurut Syaiful Sagala (2007: 239), secara konseptual partisipasi masyarakat dalam madrasah menempatkan masyarakat sebagai mitra dalam

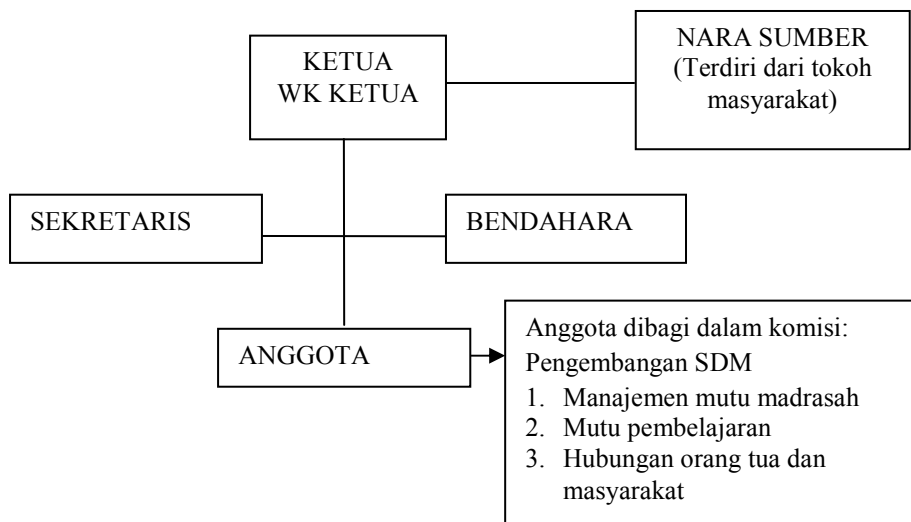
penyelenggaraan pendidikan nasional. Sedangkan pedoman operasional ditentukan berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) yang mengatur tentang fungsi, tujuan, sifat, dan upaya peran serta masyarakat.

Hal-hal di atas menunjukkan bahwa dengan pengembangan madrasah yang berbasis pemberdayaan masyarakat sangat relevan dengan USPN. Manajemen madrasah konsepnya sudah lebih mengutamakan pemberdayaan masyarakat, baik dalam partisipasi formal yang diatur secara hukum maupun partisipasi informal yang bergerak atas dasar keinginan sendiri. Pemberdayaan (empowerment) dalam arti kemampuan melakukan sesuatu yang terbaik dalam ukuran tersendiri. Masyarakat adalah input dari pengguna stakeholders pendidikan yang akan menikmati langsung hasil dari pendidikan tersebut. Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa konsep partisipasi dan pemberdayaan masyarakat adalah keikutsertaan masyarakat dalam manajemen madrasah melalui suatu wadah dalam konteks menyeimbangkan tujuan pendidikan dengan lingkungan, yang merupakan komponen penting untuk menjalin hubungan yang interaktif dan positif dalam menyukseskan proses pembelajaran dan tujuan pendidikan yang diharapkan. Dengan diterbitkannya Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No. 014/U/2001 tanggal 2 April 2002 Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan (BP3) dinyatakan tidak berlaku. Sebagai gantinya pada tingkat satuan Pendidikan dapat wadah ini berbentuk badan yang diberi nama "Komite Sekolah", atas prakarsa masyarakat, satuan pendidikan, dan atau kota (Sagala, 2007; 239-2340).

Pada Prinsipnya dan yang utama badan ini dibentuk atas prakarsa masyarakat, tetapi jika prakarsa masyarakat ini tidak memadai, maka satuan pendidikan dapat mengambil inisiatif. Jika satuan pendidikan tidak mengambil inisiatif, maka pemerintah kabupaten/Kota dapat mengambil inisiatif. Wadah tersebut sebagai forum yaitu sebagai representasi para stakeholders madrasah terwakili secara proporsional. Menurut UUSPN No. 20 tahun 2003 pasal 56 Ayat 3 Komite Sekolah/madrasah adalah sebagai lembaga mandiri dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan

dengan memberikan pertimbangan, arah dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan. Jadi Komite Sekolah/Madrasah pada tingkat satuan pendidikan. Oleh karena itu madrasah harus mampu meyakinkan orang tua, pemerintah setempat, dunia usaha, dan masyarakat pada umumnya bahwa madrasah itu dapat dipercaya. Struktur Organisasi Komite Sekolah/Madrasah adalah perubahan nama dari BP3 dan pada umumnya baru terbentuk sejak Juli 2002 (Sagala, 2007: 240)

Struktur organisasi komite sekolah/madrasah yang sudah dibentuk di tiap-tiap madrasah pada umumnya sebagaimana dideskripsikan pada gambar di bawah ini (Sagala, 2007: 240):



Kontribusi atau peran komite madrasah terhadap madrasah menurut Satori (2001: 18) seperti dikutip oleh Syaiful Sagala, menyangkut kelembagaan sebagai berikut:

1. Penyusunan perencanaan strategic madrasah, yaitu strategi pembangunan madrasah untuk perspektif 3-4 tahun ke depan. Dalam dokumen ini dibahas visi dan misi madrasah, analisis posisi untuk mengkaji kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dihadapi madrasah, kajian isu-isu strategic madrasah, penyusunan program prioritas dan sarana pengembangan madrasah, perumusan program, perumusan



strategi pelaksanaan program, cara pengendalian dan evaluasinya.

2. Penyusunan perencanaan tahunan madrasah, yang merupakan elaborasi dari perencanaan strategic madrasah, dalam perencanaan tahunan dibahas program-program operasional madrasah yang merupakan implementasi program prioritas.
3. Mengadakan pertemuan terjadwal untuk menampung dan membahas berbagai kebutuhan, masalah, aspirasi serta ide-ide yang disampaikan oleh anggota komite madrasah. Hal-hal tersebut merupakan refleksi kepedulian para stakeholder madrasah terhadap berbagai aspek kehidupan madrasah yang ditujukan pada upaya-upaya bagi perbaikan, kemajuan dan pengembangan madrasah.
4. Memikirkan upaya-upaya yang mungkin dilakukan untuk memajukan madrasah, terutama yang menyangkut kelengkapan fasilitas madrasah, fasilitas pendidikan, pengadaan biaya pendidikan bagi pengembangan keunggulan kompetitif dan komparatif madrasah sesuai dengan aspirasi stakeholder madrasah. Perhatian terhadap masalah yang dimaksudkan agar madrasah setidaknya-tidaknya memenuhi standar pelayanan minimum yang dipersyaratkan.
5. Mendorong madrasah melakukan internal monitoring (School Self-assessment) evaluasi diri dan melaporkan hasil-hasilnya untuk dibahas dalam forum komite madrasah.
6. Membahas hasil-hasil tes standar yang dilakukan oleh lembaga eksternal dalam upaya menjaga jaminan mutu (quality assurance) serta memelihara kondisi pembelajaran madrasah sesuai dengan tuntutan standar minimum kompetensi peserta didik (basic minimum competency) seperti yang diatur dalam PP No. 25 Tahun 2000, UUSPN No. 20 Tahun 2003, dan sejumlah PP yang menyertainya.
7. Membahas Laporan Tahunan madrasah sehingga memperoleh gambaran yang tepat atas penerimaan komite madrasah. Laporan Tahunan Madrasah tersebut merupakan bahan untuk melakukan review madrasah selanjutnya disampaikan kepada Dinas

Pendidikan Kabupaten/Kota. Review madrasah merupakan kegiatan penting untuk mengetahui keunggulan madrasah disertai analisis kondisi-kondisi pendukungnya. Sebaliknya untuk mengetahui kelemahan-kelemahan madrasah disertai analisis factor-faktor penyebabnya. Review madrasah merupakan kegiatan saling mengisi pengalaman sekaligus saling belajar antar madrasah dalam upaya meningkatkan kinerja masing-masing (Sagala, 2007: 241)

Setiap satuan pendidikan jalur madrasah baik yang diselenggarakan oleh pemerintah, masyarakat dan atau keluarga peserta didik. Eksistensi pemerintah dan masyarakat sama pentingnya, meskipun pengalaman menunjukkan bahwa bertolak dari keterbatasan sumber daya pendidikan selama ini masyarakat memang sudah dilibatkan. Tetapi keterlibatan mereka sebatas memenuhi iuran BP3, kurang dilibatkan bagaimana pencapaian target kurikulum dan pelayanan belajar yang bermutu. Di bawah sistem desentralisasi yaitu implementasi kebijakan otonomi pemerintah daerah, dalam mengoptimalkan peran serta masyarakat, manajemen madrasah diarahkan untuk memberdayakan madrasah. Tujuan pokok desentralisasi pendidikan khususnya pada tingkatan madrasah mengerahkan dan memberdayakan orang tua untuk bekerjasama lebih baik meningkatkan mutu madrasah (Sagala, 2007: 242).

Walaupun tidak dipungkiri bahwa peran dalam hal pembiayaan sangat penting, karena hampir mayoritas madrasah, terutama yang didirikan oleh masyarakat (swasta/yayasan) menggantungkan dirinya dalam hal pembiayaan dari orang tua wali murid. Walaupun ada juga bagi yayasan yang sudah kuat secara finansial mereka mempunyai unit-unit usaha yang kuat, sehingga dapat membiayai seluruh operasional madrasah, sebagai contoh seperti Pondok Modern Darussalam Gontor, Ponorogo Jawa Timur, mereka sudah establish secara finansial, karena didukung oleh unit-unit usaha yang ada. Tetapi memang, peran orang tua atau masyarakat dalam hal ini adalah komite madrasah, tidak boleh hanya sebatas pembiayaan, jauh dari itu dal peran-peran yang lebih urgen

dalam meningkatkan mutu madrasah, yakni mengontrol dalam hal pencapaian program-program madrasah baik program akademik maupun non akademik. Program akademik yang terkait dengan proses pembelajaran, non akademik hubungannya dengan kegiatan di luar kelas seperti ekstra kurikuler, renang, outbond, fieldtrip atau kunjungan belajar dan lain-lain. Program –program inilah yang akan meningkatkan mutu madrasah. Terkait dengan hal ini, penulis pernah wawancara dengan salah satu Kepala MAN di Kota Serang, yakni Kepala MAN 2 Kota Serang, bahwa ketika dana pas-pasan, sementara kebutuhan harus memilih antara kebutuhan fisik dan kebutuhan akademik, maka lanjut kepala MAN ini, dia lebih memprioritaskan untuk pemenuhan kebutuhan akademik. Melihat realitas yang demikian, sebenarnya yang lebih penting adalah peran orang tua wali dalam hal peningkatan kualitas mutu madrasah. Namun demikian harus ada batas-batas peran komite madrasah terhadap madrasah, jangan sampai kebablasan, sebab peran yang kebablasan, tidak efektif untuk peningkatan mutu madrasah, tetapi sebaliknya, madrasah akan merasa terganggu dengan perealisasi konsep yang telah mereka miliki.

Terkait dengan analisis di atas, Syaiful Sagala menguraikan di dalam bukunya, bahwa model keikutsertaan masyarakat diwujudkan dalam bentuk berpartisipasi atas pembuatan keputusan-keputusan di madrasah yang dilaksanakan melalui komite madrasah. Melalui komite madrasah ini pula orang tua dan masyarakat melakukan pengawasan, menyalurkan aspirasi dan memberikan saran, koreksi, dan teguran apabila terjadi penyimpangan. Komite madrasah sebagai pengganti BP3 di madrasah tetap eksis sebagaimana biasa, fungsi, tugas, maupun tanggungjawabnya. Namun dilakukan penyesuaian yang sesuai dengan visi dan misi maupun kebutuhan madrasah. Peran komite madrasah tidak hanya terbatas pada mobilisasi sumbangan, melainkan berperan serta pada hal-hal yang lebih substansial yaitu membantu member masukan akan perencanaan madrasah dan mengawasi pelaksanaan pendidikan. Melalui komite madrasah masyarakat diajak untuk ikut menaruh perhatian pada aspek akademik kehidupan madrasah, yaitu yang

berkaitan dengan aspek pembelajaran yakni kurikulum, teknologi pembelajaran, dan layanan pembelajaran tidak hanya pada hal-hal yang berkaitan dengan kebutuhan aspek finansial (Sagala, 2007: 242-243). Di sini jelas bahwa peran komite madrasah yang paling penting adalah pada program-program non fisik.

Lebih lanjut Syaiful Sagala menjelaskan terkait peran komite madrasah dalam MBM ini, bahwa apabila memperhatikan business core penyelenggaraan pendidikan di madrasah, maka tujuan utama penyelenggaraan madrasah menjamin mutu pembelajaran anak didik/para peserta didik yang berpijak pada student-driven, yaitu mengutamakan kepentingan peserta didik. Azas ini mengandung makna yang sangat mendasar karena kepentingan dan aspirasi stakeholder (terutama orang tua peserta didik) adalah terciptanya kondisi dan situasi yang kondusif dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah untuk kepentingan prestasi hasil belajar dan kualitas pengembangan pribadi putra putrinya. Implikasinya menurut Satori (2005: 6), seperti dikutip oleh Syaiful Sagala, adalah kinerja kepemimpinan madrasah, mutu mengajar guru, fasilitas madrasah, program-program madrasah, dan layanan lainnya di madrasah haruslah ditujukan pada jaminan terwujudnya layanan pembelajaran yang bermutu dan pengembangan pribadi para peserta didik sesuai dengan apa yang dicita-citakan. Karena itu, esensi dari peran komite madrasah meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan perencanaan madrasah yang dapat mengubah pola pikir, ketrampilan, dan distribusi kewenangan secara proporsional atas individual dan masyarakat yang dapat memperluas kapasitas manusia meningkatkan taraf hidup dalam sistem manajemen pemberdayaan madrasah (Sagala, 2007: 243).

Madrasah menjadi tempat yang nyaman untuk belajar para peserta didik menjadi tujuan yang sangat penting, karena dengan demikian akan dapat meningkatkan mutu belajar para peserta didik. Jelas, untuk menjadi tempat yang nyaman perlu memperhatikan banyak hal, mulai dari fasilitas madrasah, program-program madrasah, kepala madrasah, para wakil kepala madrasah, para dewan guru, tenaga kependidikan madrasah dan lain-lain. Semua

komponen ini harus tersedia dan dapat menjalankan tugasnya secara professional dalam mendidik para peserta didik.

Lebih lanjut peran komite madrasah diuraikan oleh Satori (2005: 7), seperti dikutip Syaiful Sagala, yakni harus diarahkan pada penciptaan budaya kelembagaan baru dalam pengelolaan madrasah yaitu mencakup:

1. Komite madrasah merupakan partner madrasah yang secara bersama-sama mengutamakan kemajuan bagi madrasah itu. Program-program akademik yang ditujukan pada kepentingan para peserta didik harus mendapat dukungan dari komite kepala madrasah, sehingga program tersebut dapat dilaksanakan dengan ketersediaan biaya yang diperlukan. Membangun saling pengertian yang baik, komunikasi yang sehat perlu diabngau antara komite madrasah dengan madrasah.
2. Pengembangan perencanaan strategic madrasah dengan merumuskan program-program prioritas madrasah, sasaran-sasaran pengembangan madrasah, strategi pencapaian sasaran, pengendalian dan evaluasi sasaran pengembangan madrasah. Analisis kebutuhan dan penyusunan perencanaan dilaksanakan bersama komite madrasah.
3. Pengembangan perencanaan tahunan madrasah. Perencanaan ini merupakan penjabaran dari perencanaan strategic madrasah yang menggambarkan kegiatan-kegiatan operasional madrasah yang bentuk program madrasah disertai rencana Anggaran pembiayaan madrasah (Rencana pendapatan dan pendapatan madrasah RAPBM), Perencanaan tahunan madrasah disusun bersama komite madrasah.
4. Melakukan monitoring internal dan evaluasi diri (internal monitoring dan self assessment) secara regular, serta melaporkan dan membahas hasilnya dalam forum komite madrasah. Dalam kegiatan ini perlu dirancang aspek-aspek apa saja yang menjadi perhatian, bagaimana format dan instrumennya, dan siapa atau gugus tugas yang melakukannya. Hasil internal monitoring dan self assessment ini sangat penting sebagai bahan untuk mengetahui kemajuan madrasah, hasil-hasil dan prestasi yang

dicapai dan hambatan-hambatan serta masalah-masalah serius apa yang dihadapi madrasah.

5. Menyusun Laporan Tahunan madrasah yang menggambarkan pelaksanaan perencanaan tahunan madrasah. Laporan Tahunan madrasah dibahas dalam forum dan harus mendapat penerimaan komite madrasah. Laporan tahunan madrasah merupakan dokumen penting yang menjelaskan kondisi kemajuan madrasah. Bentuk laporan tahunan madrasah disesuaikan dengan rencana tahunan madrasah. Aspek-aspek apa yang perlu dilaporkan, bagaimana format laporannya, dan siapa/gugus tugas mana yang melakukannya perlu ditetapkan berdasarkan kesepakatan. Yang pasti bahwa laporan tahunan madrasah sangat bermanfaat bagi madrasah sendiri dan para stakeholder-nya. Laporan tahunan madrasah adalah kesempatan bagi madrasah melepaskan pertanggungjawaban terhadap takeholder madrasah (khususnya orang tua). Melalui media ini mereka menerima informasi yang jujur, obyektif dan dapat dipercaya mengenai kinerja madrasah dan hasil belajar murid. Laporan Tahunan madrasah yang telah dibahas dan mendapat penerimaan komite madrasah, selanjtnya disampaikan ke kantor dinas pendidikan kabupaten/kota setempat sebagai bahan review madrasah.
6. Melakukan review madrasah. Kegiatan ini sangat bermanfaat untuk mengetahui kondisi obyektif masing-masing madrasah dan satu wilayah pembinaan. Jika diketahui ada madrasah yang maju pesat, melalui review madrasah dapat dipelajari kondisi atau factor-faktor yang menyebabkannya. Sebaliknya, apabila ada madrasah yang menunjukkan tidak berkembang, dapat dipelajari dan factor-faktor penyebabnya. Selanjutnya, hasil review madrasah dapat dijadikan barang berharga untuk dikaji secara terbuka dan professional, sebagai bahan refleksi pembinaan madrasah. Riview madrasah dapat dilakukan pada tingkat kecamatan untuk madrasah Ibtidaiyah dan tingkat kabupaten/kota untuk madrasah tsanawiyah atau madrasah aliyah.

7. Melakukan survey pendapat madrasah terhadap stakeholder madrasah. Hasil survey ini menggambarkan menggambarkan posisi pendapat dan kepuasan pada stakeholder mengenai apa yang telah dianggap baik dan hal-hal apa yang perlu perbaikan. Hasil survey pendapat madrasah dapat dilakukan setahun sekali. Hasilnya dapat dijadikan masukan bagi pengembangan perencanaan strategic maupun perencanaan tahunan madrasah.
8. Menyelenggarakan “hari terbuka” (open day) bagi orang tua dan masyarakat, sehingga mereka memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai kehidupan internal madrasah. Melalui program open day, masyarakat dan orang tua dapat melihat fasilitas pendidikan, kondisi sarana prasarana madrasah, komitmen khusus madrasah, program-program unggulan madrasah, mutu kepemimpinan madrasah, kondisi guru-guru dan tenaga staf usaha pendukungnya. Open Day dapat dilakukan setahun sekali untuk membangun “Customer Image” terhadap madrasah dan dalam jangka panjang memperkuat skuntabilitas madrasah.
9. Memantau kinerja madrasah yang meliputi kinerja manajemen madrasah, kepemimpinan kepala madrasah, mutu belajar mengajar termasuk kinerja mengajar guru, hasil belajar peserta didik, disiplin dan tata tertib madrasah, prestasi madrasah, baik dalam aspek intra maupun ekstarakurikuler. Catatan hasil pemantauan tersebut disampaikan terhadap pimpinan madrasah untuk memperoleh tanggapan yang sepatutnya dalam upaya memajukan madrasah (Sagala, 2007: 243-244).

Komite madrasah sebagai lembaga independen, tidak boleh mempunyai tujuan yang aneh-aneh, seperti tujuan atas nama perorangan, golongan, politik dan lain-lain. Sering terjadi lembaga komite madrasah ditunggangi oleh orang-orang yang tidak bertanggungjawab, sehingga hubungan antara komite madrasah dan madrasah itu sendiri tidak harmonis. Tujuan yang sesungguhnya keberadaan komite madrasah adalah meningkatkan mutu madrasah, tanpa intervensi terlalu jauh terhadap madrasah. Oleh karena itu keberadaan komite madrasah mempunyai tugas dan fungsi yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

## 1. Tugas dan Fungsi

Tugas komite madrasah menganut model kemitraan yaitu coordinator dan fasilitator. Oleh karena itu fungsi komite madrasah sangat dominan bagi tercapainya tujuan pendidikan, karena dapat menawarkan pendidikan yang lebih baik dengan menjadikan madrasah unggulan dan berorientasi budaya daerah (macro oriented: Strategi input out-put dalam theory production function). Manfaat dari kemitraan sangat besar, yaitu dengan melibatkan potensi dan partisipasi masyarakat, dan membuka tanggung jawab bersama yang mengarah pada jaminan mutu peserta didik yang mandiri dan berbudaya. Lembaga terkait lainnya jaringan partisipasi masyarakat dan kemitraan merupakan sistem madrasah sehingga peranan keterkaitan lembaga-lembaga secara vertical provinsi, kabupaten/kota sampai kecamatan berkewajiban membantu dan memfasilitasi penyelenggaraan madrasah, karena hasil out-come madrasah meningkatkan sumber daya masyarakat.

Sebagaimana dikemukakan Satori (2001: 71-75) seperti dikutip Syaiful Sagala, bahwa tugas dan fungsi komite madrasah antara lain: (1) Menetapkan AD dan ART komite madrasah, memberikan masukan terhadap muatan RAPBM dan rencana strategic pengembangan serta standar pelayanan madrasah, (2) menentukan dan membantu kesejahteraan personal, mengkaji pertanggungjawaban dan implementasinya, (3) mengkaji kinerja madrasah dan melakukan internal auditing (school self assessment) merekomendasikan, menerima kepala madrasah dan guru. Tugas komite madrasah membantu menetapkan visi, misi dan standar pelayanan, menjaga jaminan mutu madrasah (quality assurance) memelihara, mengembangkan potensi, menggali sumber dana, mengevaluasi, merenovasi, mengelaborasi dan mengelola kontribusi masyarakat terhadap madrasah.

Peran aktif komite madrasah diperlukan untuk memberikan dukungan (*supporting agency*) atas kelancaran manajemen madrasah dan memenuhi kebutuhan madrasah meningkatkan kualitas layanan belajar, pertimbangan pengambilan keputusan, pengawasan manajemen madrasah, mediator antara pemerintah dengan



masyarakat dan lainnya secara transparan dan demokratis dengan etika yang kuat. Badan ini bukan sebagai institusi perpanjangan tangan Dinas Pendidikan atau kemenag melaksanakan keinginan Dinas pendidikan atau kemenag atau sebagai badan bentukan madrasah yang memenuhi keinginan pihak madrasah. Badan ini, suatu institusi mandiri bertujuan meningkatkan tanggungjawab dan peran serta masyarakat terhadap madrasah dengan mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat untuk melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di satuan pendidikan.

Dalam menyelenggarakan pendidikan di madrasah pihak-pihak yang berkepentingan dengan madrasah melalui wadah komite madrasah seperti orang tua dan masyarakat setempat, sepatutnya memiliki akses terhadap perumusan kebijakan dan pembuatan keputusan untuk kepentingan memajukan madrasah. Namun harus dihindari jika memasuki wilayah intervensi, apalagi intimidasi dari orang-orang yang niatnya tidak baik, kewaspadaan ini penting bagi madrasah dan bagi komite madrasah, sebab jika hal demikian ini dibiarkan, madrasah malah jauh dari perolehan mutu.

Dapat ditegaskan bahwa tugas dan fungsi utama komite madrasah memberikan masukan, pertimbangan (*advisory agency*), dan rekomendasi pada satuan pendidikan dengan prinsip mendorong peningkatan mutu akademik dan mutu layanan belajar di mana komite madrasah itu berada. Tugas pokok dan fungsi komite madrasah memberikan bantuan baik berupa pemikiran bagaimana cara mengatasi berbagai problematika madrasah maupun finansial untuk mendukung manajemen dan kegiatan belajar mengajar yang dibutuhkan madrasah. Bantuan yang diberikan ini akan dapat memajukan madrasah dalam hal mutu yang bersaing. Komite madrasah membantu merumuskan kebijakan yang mendorong tercapainya visi, misi, tujuan dan target madrasah yang telah dirumuskan dalam rencana strategic.

Akses rumusan kebijakan dan pembuatan keputusan yang dapat dan mungkin dibuka terhadap komite madrasah mengenai (1) kebijakan dan program pendidikan baik peningkatan kualitas akademik maupun kualitas layanan belajar di madrasah, (2) rencana

anggaran pendidikan dan belanja madrasah (RAPBM), (3) criteria kinerja satuan pendidikan yang memenuhi standar kualitas, (4) criteria tenaga pendidikan yang memenuhi kualifikasi sebagai guru dan tenaga kependidikan, (5) criteria fasilitas, perlengkapan dan sarana pendidikan, dan (6) hal-hal yang terkait dengan pendidikan. Konsekwensi dari tindakan advisory ini, badan tersebut secara sungguh-sungguh ikut menemukan solusi dan mengatasi berbagai problematika untuk mencapai tujuan dengan memenuhi target dan sasaran yang ditentukan (Sagala, 2007: 245-246).

Jelas, bahwa tugas dan fungsi komite madrasah sebagai lembaga mitra madrasah bertujuan meningkatkan mutu madrasah, bukan yang lain.

## **2. Kewenangan**

Komite madrasah atau apapun namanya pada tingkat satuan pendidikan atau madrasah sebagai wadah bagi masyarakat membantu penyelenggaraan pendidikan. Peran badan tersebut akan menciptakan control yang objektif atas kebijakan pemerintah. Baik kebijakan oleh yang berkaitan dengan kewenangan eksekutif maupun kewenangan legislative atas dasar kewenangan yang melekat pada Dewan pendidikan pada tingkat propinsi dan kabupaten/kota, serta komite madrasah atau dewan madrasah untuk berpartisipasi dalam pengelolaan sumber daya dan kegiatan madrasah sebagaimana kualitas yang diinginkan, dan hal lain yang relevan dengan fungsi tugas masing-masing. Badan tersebut mempunyai batas kewenangan yaitu tidak dapat mengintervensi kebijakan pemerintah dan tidak dapat mengkerdilkan arti profesionalisasi pengelolaan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, masyarakat harus menjunjung tinggi dan menghargai profesi guru dan tenaga kependidikan.

Eksistensi masing-masing ditegaskan pada kewenangannya mengambil kebijakan sesuai dengan tugas pokoknya masing-masing. Penegasan kewenangan, tanggungjawab dan mekanisme kerja badan tersebut diatur dalam anggaran dasar dan Rumah Tangga (AD/ART) masing-masing sesuai dengan kebutuhan dan kekhususan setempat.

Dengan demikian pola hubungan dewan pendidikan dan komite madrasah menempatkan mereka untuk dapat melakukan negosiasi kepada pemerintah dan stakeholder lainnya misalnya dalam hal penetapan anggaran kebutuhan madrasah yang menjadi kewenangan eksekutif, badan ini dapat melakukan negosiasi kepada eksekutif agar kebijakan agar kebijakan ini diarahkan benar-benar sesuai kebutuhan, selanjutnya badan ini melakukan negosiasi kepada pihak legislative agar ketetapan legislative juga sesuai dengan kebutuhan madrasah.

Berdasarkan hasil negosiasi tersebut pihak eksekutif dan legislative menampung serta membahas kelayakan semua hal yang diusulkan oleh madrasah yang didukung oleh manajemen madrasah dengan mempertimbangkan masukan dari komite madrasah dan masyarakat pada umumnya. Pengalaman menunjukkan bahwa, masyarakat dan madrasah tidak semua mampu mengakses kepada pemerintah khususnya pejabat birokrasi dan legislative pada pemerintah kabupaten/kota dan tidak mampu mengakses kepada pengusaha setempat yang dianggap sukses mengenai hal-hal yang mereka butuhkan untuk memajukan pendidikan. Oleh karena itu untuk mengoptimalkan peran masyarakat dalam membantu meningkatkan kualitas madrasah.

Diperlukan suatu wadah dalam bentuk komite madrasah pada tingkat madrasah. Dewan Pendidikan pada tingkat kabupaten/Kota yang memungkinkan mereka mampu menjembatani aspirasi masyarakat dan madrasah kepada pihak legislative, eksekutif, maupun para pengusaha. Peran komite madrasah tidak sama dengan peran BP3. Komite madrasah lebih luas daripada BP3. Investasi pendidikan pada madrasah dimanapun di suatu daerah dapat diakomodasi sedemikian rupa. Tinggal membuat aturan main yang sama-sama disepakati. Atas dasar kebijakan desentralisasi pemerintah, legislative bersama eksekutif di daerah diberi kewenangan berimprofisasi dalam pengembangan dan memajukan pendidikan di daerah masing-masing.

Kebijakan kedua lembaga tersebut di antaranya menyangkut pemenuhan kebutuhan madrasah yang dapat mendorong madrasah

melaksanakan pengembangan kurikulum dan pembelajaran ke arah yang lebih bermutu, pembinaan peserta didik ke arah yang lebih bermutu, pembinaan peserta didik ke arah penyediaan SDM masa depan yang berkualitas, penyediaan sarana dan prasarana madrasah yang memberikan kenyamanan kegiatan pembelajaran, dan hal-hal yang berkaitan dengan peningkatan mutu layanan belajar. Agar legislative dan eksekutif mengetahui dan memahami betul kebutuhan madrasah, pihak madrasah harus member tahu secara detel kebutuhannya.

Untuk mewakili madrasah diperlukan wadah atau sebagai penyalur aspirasi madrasah secara intensif. Salah satu model yang telah lama dikembangkan di negeri maju adalah pembentukan “dewan madrasah” atau di Indonesia disebut sebagai komite sekolah/madrasah di tingkat satuan pendidikan dan dewan pendidikan di tingkat kabupaten/kota. Keberadaan organisasi ini sebagai wujud pengembangan dan tanggung jawab masyarakat terhadap pendidikan. Salah satu alasan badan atau wadah ini diperlukan pemberdayaan potensi masyarakat memajukan madrasah, kemudian membantu membuka akses madrasah dengan legislative maupun eksekutif. Jika kepala madrasah pada masing-masing jenjang dan jenis pendidikan yang berhadapan langsung dengan legislative, eksekutif maupun stakeholders akan ditemukan kesulitan, baik kesulitan waktu maupun kesulitan birokrasi (Sagala, 2007: 246-248).

Mengamati tugas, fungsi dan kewenangan yang dimiliki oleh komite madrasah, mengingatkan pada kita bahwa komite madrasah sebagai lembaga mitra madrasah dan sebagai lembaga independen adalah lembaga netral yang harus menjadi lembaga yang mempunyai peran meningkatkan mutu madrasah. Lembaga ini tidak boleh tergodanya oleh rayuan kepentingan-kepentingan di luar meningkatkan mutu madrasah.

*Stake holder* –dimana di dalamnya ada unsur komite madrasah– diartikan kepedulian diberikan oleh masyarakat (yang berkepentingan) dalam hal ini untuk madrasah. Stake holder sangat diperlukan oleh madrasah, oleh karena itu madrasah perlu

menggalang stake holder dari manapun untuk memberikan dorongan kemajuan madrasah. Stake holder mungkin dari pemerintah, swasta, tokoh masyarakat, kerjasama (kemitraan) madrasah dengan lembaga lain dan sebagainya. Stake holder sangat dibutuhkan oleh sebuah madrasah-madrasah yang membutuhkan kemitraan. Sejatinya MBM merupakan pendidikan berbasis masyarakat. Oleh karena itu peran serta orang tua dan masyarakat pada level kebijakan (pengambilan keputusan) dan level operasional melalui komite (dewan) madrasah. Komite ini terdiri atas kepala madrasah, guru senior, wakil orang tua, tokoh masyarakat, dan perwakilan siswa. Peran komite meliputi perencanaan, implementasi, monitoring, serta evaluasi program madrasah (Mulyasa, 2011, XIII: 7).

Ketika madrasah memiliki komite yang terorganisir dengan tujuan yang jelas, maka madrasah akan transparan dan akuntabel dalam melaksanakan program-programnya. Oleh karena itu komite merupakan organisasi yang aktif dan memiliki tujuan yang jelas, selalu mendukung program madrasah dan tidak profokatif. Karena tidak jarang kita menjumpai komite madrasah, bukannya menjalin kerjasama dan menciptakan suasana yang harmonis, tetapi sebaliknya senantiasa membuat gaduh dan disharmonis

Peranan komite secara terorganisir dapat merupakan kekuatan madrasah dimana komite tersebut dapat memberikan apresiasi yang tinggi pada madrasah. Komite tidak hanya sebagai pelengkap madrasah atau merupakan legitimisasi kebijakan madrasah. Komite madrasah berperan menjadikan madrasah mempunyai kemandirian, sehingga madrasah kreatif, dengan kreatifnya madrasah maka madrasah dapat maju. Di samping itu, komite pada sebuah madrasah sebaiknya merupakan organisasi yang tertata rapi, memiliki tujuan yang jelas. Memberikan bantuan dan dukungan pada program madrasah sesuai visi dan misi madrasah. Komite madrasah juga harus dapat memberikan solusi apa yang menjadi hambatan program-program. Dengan demikian peran komite, seperti disebut Mulyasa, sebagai perencana, harus bersama madrasah merencanakan secara matang program madrasah atau rencana kerja madrasah, di awal tahun ajaran. Sebagai sekumpulan orang yang ikut membantu

pihak madrasah, dalam mengimplementasikan program, sehingga tercapai tujuan yang diharapkan. Selanjutnya memonitoring program yang telah dilaksanakan dalam rangka memberikan masukan-masukan untuk dilaksanakan secara ideal. Evaluasi program madrasah juga merupakan peran komite madrasah, evaluasi berfungsi sebagai pemberi masukan dalam rangka perbaikan program (Mulyasa, 2011, XIII: 7).

Manajemen Berbasis Madrasah pada hakikatnya adalah penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh madrasah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan (stakeholder/komite madrasah) yang terkait dengan madrasah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu madrasah untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. MBM bertumpu pada madrasah dan masyarakat serta jauh dari birokrasi yang sentralistik. Artinya MBM berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi, dan manajemen yang bertumpu pada tingkat madrasah (Syaiful Sagala, 2004: 131). Madrasah diharapkan dapat berdiri di atas kaki sendiri, mempunyai kemampuan yang tinggi, sedang komite madrasah menjadi mitranya. Sehingga kompetensi tinggi yang dimiliki oleh madrasah ini benar-benar kokoh karena berdiri di atas sistem yang kuat.

Di samping komite madrasah (sekolah) ada satu bagian yang secara formal bertugas mengawasi sekolah/madrasah yaitu pengawas sekolah/madrasah. Dalam Kemendikbud RI No. 020/U/1998 tanggal 6 Pebruari 1998 tentang petunjuk teknis pelaksanaan jabatan fungsional pengawas sekolah/madrasah dan angka kreditnya, bahwa pengawas adalah pegawai negeri sipil yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan pendidikan di sekolah/madrasah dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan pra sekolah (madrasah), dasar dan menengah.

Pengawas madrasah ini juga mempunyai peran yang tidak kalah pentingnya di samping komite dalam MBM. Pengawas ini

mempunyai tugas pengawasan adalah suatu kegiatan untuk memastikan bahwa hasil aktual sesuai dengan yang direncanakan. Orang yang melakukan pengawasan disebut pengawas (*supervisor*). Sehingga peran pengawas madrasah dalam MBM adalah tindakan seorang pengawas (benar atau salah, baik atau buruk) yang dapat mempengaruhi hasil atau tujuan dari Manajemen Berbasis Madrasah. Inti dari tanggung jawab pengawas madrasah adalah tercapainya mutu pendidikan di madrasah yang dibinanya (Sudjana, 2011:29). Dalam permendiknas nomor 12 tahun 2007 tentang standar pengawas sekolah/madrasah, disebutkan bahwa untuk pengawas SMP/MTs dan SMA/SMK/MA/MAK minimal berpendidikan magister (S2) kependidikan dengan berbasis sarjana (S1) dalam rumpun mata pelajaran yang relevan pada perguruan tinggi terakreditasi. Merupakan guru SMP/MTs bersertifikat pendidik, sebagai guru SMP/MTs dengan pengalaman kerja minimum delapan tahun dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di SMP/MTs atau kepala sekolah SMP/MTs dengan pengalaman kerja minimum 4 tahun untuk menjadi pengawas SMP/MTs sesuai dengan rumpun mata pelajarannya. Adapun untuk pengawas SMA/MA, adalah guru SMA/MA bersertifikat pendidik sebagai guru dengan pengalaman kerja minimum delapan tahun dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di SMA/MA atau kepala sekolah SMA/MA dengan pengalaman kerja minimum 4 tahun, untuk menjadi pengawas SMA/MA sesuai dengan rumpun mata pelajarannya. Persyaratan selanjutnya adalah Guru SMK/MAK bersertifikat pendidik sebagai guru SMK/MAK dengan pengalaman kerja minimum delapan tahun dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di SMK/MAK atau kepala sekolah SMK/MAK dengan pengalaman kerja minimum 4 tahun, untuk menjadi pengawas SMK/MAK sesuai dengan rumpun mata pelajarannya. Memiliki pangkat minimum penata, golongan ruang III/c. Berusia setinggi-tingginya 50 tahun, sejak diangkat sebagai pengawas satuan pendidikan. Memenuhi kompetensi sebagai pengawas satuan pendidikan yang dapat diperoleh melalui uji kompetensi dan atau pendidikan dan pelatihan fungsional pengawas, pada lembaga yang

ditetapkan pemerintah, dan lulus seleksi pengawas satuan pendidikan. Di samping itu seorang pengawas juga harus memiliki kompetensi kepribadian, kompetensi supervisi manajerial, kompetensi supervisi akademik, kompetensi evaluasi pendidikan, kompetensi penelitian pengembangan, dan kompetensi sosial. Adapun isi kompetensi disesuaikan dengan jenjang pendidikan SD/MI, SMP/MTs, dan SMA/SMK/MA/MAK (terlampir).

Melihat persyaratan untuk menjadi pengawas yang cukup ketat dan kompetensi yang lengkap. Seorang pengawas hendaknya dapat membina para kepala madrasah dengan intensif. Dalam hal pembinaan kepribadian, manajerial, akademik, evaluasi pendidikan, penelitian pengembangan, dan sosial para kepala madrasah. Semua jenis pembinaan tersebut hendaknya menjadi agenda supervisi pengawas terhadap kepala madrasah secara rutin, dalam rangka peningkatan kualitas madrasah dari sisi manajemen, akademik sampai pada evaluasinya, dan penelitian serta pengembangan.

Dalam peraturan Menteri Negara Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 21 tahun 2010 tentang jabatan fungsional pengawas sekolah/madrasah dan angka kreditnya, pada pasal 1, disebutkan bahwa pengawas sekolah/madrasah adalah pejabat fungsional yang mempunyai ruang lingkup tugas, tanggung jawab dan wewenang untuk melaksanakan kegiatan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan. Sebagai pejabat fungsional dan sesuai dengan nama jabatannya, pengawas madrasah bertugas melakukan pengawasan. Setiap pengawas madrasah wajib melaksanakan pengawasan akademik dan pengawasan manajerial. Seorang pengawas akan melakukan *monitoring* untuk meyakinkan bahwa semua kegiatan organisasi terlaksana seperti apa yang direncanakan, sekaligus untuk mengoreksi dan memperbaiki bila ditemukan adanya penyimpangan yang akan menngganggu pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Mengenai tugas pengawas, dalam Keputusan Direktur Jenderal Bimbaga Islam Nomor: 132/1986 dijelaskan bahwa tugas pengawas pada sekolah umum adalah melakukan supervisi edukatif, dan pada Madrasah melakukan supervisi edukatif dan supervisi administratif.



Pada KMA Nomor: 381/1999, tugas pengawas adalah melakukan supervisi edukatif pada sekolah maupun pada madrasah.

Walaupun telah diberikan keleluasaan kepada madrasah untuk mengatur madrasahnyanya masing-masing namun pemerintah tetap mengawasi perkembangan dan menilai madrasah berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Di sini peran pengawas sangat diperlukan sebagai perpanjangan tangan pemerintah untuk melakukan pengawasan eksternal sesuai tugas pokok dan fungsinya. Pengawas bertugas memantau, menilai, mensupervisi, membina dan melaporkan perkembangan madrasah pada implementasi Manajemen Berbasis Madrasah, bukan sekedar mengawasi tetapi juga memberi motivasi bagi pihak madrasah dan masyarakat karena pengawas berfungsi sebagai motivator, konselor, inovator dan konsultan. Ketika madrasah mengalami kesulitan dalam implementasi Manajemen Berbasis Madrasah maka pengawas harus membantu madrasah tersebut dengan kompetensi yang dimilikinya untuk mencapai visi madrasah. Pengawas dan unsur penentu kebijakan dalam MBM bagaikan “ayah dan seorang anak yang dibina untuk menjadi mandiri”. Oleh karena itu dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawas memerlukan enam kompetensi seperti yang tertuang dalam Permendiknas No. 12 Tahun 2007 yaitu (1) kompetensi supervisi akademik, (2) kompetensi supervisi manajerial, (3) kompetensi evaluasi, (4) kompetensi penelitian, (5) kompetensi sosial dan (6) kompetensi kepribadian, seperti telah disebut sebelumnya. Enam kompetensi yang dimiliki pengawas ini adalah untuk merealisasikan tugas pokok pengawas sekolah/madrasah, seperti tertuang dalam peraturan Menteri Negara Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 21 tahun 2010, yaitu melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang meliputi penyusunan program pengawasan, pelaksanaan pembinaan, pemantauan pelaksanaan 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan, penilaian, pembimbingan dan pelatihan profesional guru, evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan, dan pelaksanaan tugas kepengawasan di daerah khusus.

Sebagai motivator, pengawas harus memberikan motivasi yang tinggi pada madrasah dalam pelaksanaan MBM, sehingga madrasah terus bersemangat untuk menaikkan kualitas MBM, yang otomatis akan menaikkan kualitas madrasah. Sebagai konselor, pengawas harus menjadi pembimbing yang tegas dan bijak, tegas supaya implementasi MBM dilaksanakan secara serius, bijak supaya hubungan madrasah dengan pengawas terjalin harmonis. Sebagai inovator, pengawas harus memberikan gagasan-gagasan baru tentang kemajuan madrasah dengan MBM, sehingga implementasi MBM tidak mengalami stagnasi. Sebagai konsultan, pengawas harus menjadi sumber curhat atas implementasi MBM, sehingga kendala yang dihadapi oleh madrasah dalam melaksanakan MBM terus dapat diantisipasi. Fungsi ini penting dilaksanakan terus menerus oleh pengawas dalam mengawal keberhasilan MBM.

Sebagai contoh implementasi peran Komite madrasah dan Pengawas di MAN 1 dan MAN 2 Kota Serang. Peran komite madrasah pada MAN 1 Kota Serang, menurut informasi Amrudin, Kepala MAN 1 Kota Serang ini, cukup baik, dikarenakan MAN 1 Kota Serang masih memungut dana dari masyarakat, walaupun sudah ada Bantuan Operasional Sekolah (BOS), selama 2 tahun ini. Sebagai contoh, sekarang sedang membangun 2 lokal dan merehabnya, ini adalah atas bantuan dari Komite Madrasah. Dalam hal lain, lanjut Kepala MAN 1 ini, seperti ketika makan siang, para pegawai MAN 1 ini diwajibkan makan di sekolah, tidak boleh pulang, karena demi efektifitas dari pembelajaran di MAN 1 ini, dan bagaimana MAN 1, akan maju, ungkap Amrudin, kalau setiap jam makan siang para guru pulang, dan tidak kembali lagi ke MAN. Akhirnya untuk sekedar membeli lauk makan siang pun diusulkan kepada Komite Madrasah dan dapat dibantu. Di samping itu juga peran dalam hal-hal lain, seperti tata tertib siswa dan kebijakan-kebijakan madrasah lainnya (Wawancara dengan Kepala MAN 1 Kota Serang, Amirudin, tanggal 26 September 2014).

Sementara di MAN 2 Kota Serang, Mencermati wawancara peneliti dengan kepala MAN 2, Aida, dia melukiskan bahwa sangat besar peran Komite Madrasah terhadap perkembangan MAN 2 Kota

Serang. Hal ini bermula bahwa pendaftar pada MAN 2 Kota Serang ini dari tahun ke tahun terus meningkat, baik yang berasal dari dalam Kota Serang maupun dari luar Kota Serang. Bahkan dari luar Propinsi Banten, seperti Lampung, Palembang dan lain-lain. Keadaan yang demikian perlu pemikiran serius untuk dapat membuat asrama bagi para siswa yang berasal dari luar Kota Serang, menurut laporan dari buku Pedoman Akademik MAN 2 Kota Serang, bahkan peserta didik yang berasal dari luar Kota Serang mencapai 50%. Para siswa yang berasal dari luar Kota Serang biasanya tinggal di kost sekitar MAN 2 Kota Serang. Hal yang cukup memperhatikan, kadang kost-kosan tersebut tidak ada induk semangnya, demikian tutur Aida, Kepala MAN 2 Kota Serang.

Berawal dari pemikiran inilah maka cita-cita ingin membuat *boarding school* untuk MAN 2 Kota Serang ini segera direalisasikan. Untuk merealisasikan hal ini memerlukan pemikiran, tenaga dan biaya yang luar biasa. Di sinilah Kepala MAN 2, mengoptimalkan peran Komite Madrasah. Komite Madrasah menurutnya adalah mitra baru madrasah yang selama ini belum digali secara optimal, demikian kepala MAN 2 melaporkan. Karena dalam Komite Madrasah terdapat semua unsur masyarakat yang mempunyai berbagai macam latar belakang dan potensi yang cukup baik untuk digali, mereka itu ada yang dari dunia akademik, dunia usaha, pemerintahan, politik dan lain-lain. Potensi inilah yang oleh kepala MAN 2 dimanfaatkan. Dengan pendekatan komunikasi yang baik dengan para komite, maka terwujudlah asrama yang merupakan cikal bakal sistem *boarding school* di MAN 2 Kota Serang.

Dari kerjasama yang baik dengan Komite Madrasah, tercapailah pembebasan tanah sekitar 4000 meter, yang kemudian dibangun 2 lantai untuk asrama para siswa. Untuk mewujudkan hal ini ternyata tidak mudah, karena harus bekerja sama secara intensif dengan komite madrasah. Dari sini kemudian dilirik oleh Kemenag Propinsi maupun Pusat untuk memberi bantuan kepada MAN 2, dalam meneruskan program *boarding* untuk selanjutnya. Sampai sekarang sudah terbangun lantai 3 dan berdiri gedung baru 3 lantai lagi di sampingnya sebagai asrama peserta didik MAN 2.

Dengan perubahan ini, maka MAN 2 Kota Serang sebagai madrasah model mempunyai dua sistem yaitu sistem madrasah yang pulang pergi dan sistem *boarding school*. Asrama ini tidak hanya sebagai tempat tinggal tapi mempunyai sistem tersendiri, yaitu sistem *boarding school*. Dari sistem inilah, kepala MAN 2 bercita-cita ingin menjadikan MAN 2 Kota Serang menjadi system *boarding school* seperti MAN Insan Cendekia. Hal ini mulai terbukti minimal dalam hal akademik, dimana menurut laporan kepala MAN 2, 90 persen lebih alumninya masuk Perguruan Tinggi Negeri di tanah Air. Perguruan tinggi tersebut di antaranya, ITB, IPB, UI, UGM, UNPAD, UIN dan lain-lain. Laporan Kepala MAN 2 ini mengindikasikan bahwa peran Komite Madrasah adalah sangat besar di MAN 2 dalam mengimplementasikan MBM (Wawancara dengan Kepala Madrasah, Aida, tanggal 15 September 2014).

### **C. Peran Kepala Madrasah**

Kepala madrasah merupakan motor penggerak bagi sumber daya madrasah terutama guru dan karyawan madrasah. Begitu besarnya peranan kepala madrasah dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya suatu madrasah sangat ditentukan oleh kualitas kepala madrasah terutama dalam kemampuannya memberdayakan guru dan karyawan ke arah suasana kerja yang kondusif (positif, menggairahkan dan produktif). Untuk mewujudkan hal tersebut kepala madrasah dituntut: jujur, idealis, cerdas, pemberani, terbuka, aspiratif, komunikatif, kooperatif, kreatif, cekatan/lincah, suka berpikir positif, penuh tanggung jawab, teliti, cepat mengambil keputusan, yang harus dilaksanakan atau diwujudkan sebagai pelaksana kerja. Di samping itu kepala madrasah juga mempunyai kemampuan mewujudkan hubungan manusiawi (*human relationship*) dengan para pelaksana (orang yang dipimpin) sehingga pemimpin dirasakan sebagai bagian dari kelompoknya yang patut didukung kebijakannya dalam mewujudkan kerja. Hal ini harus ada karena kepala madrasah harus menjadi teladan (Hadari Nawawi dkk, 1985: 190).

Terkait dengan pernyataan Hadari, Slamet (2000) merekomendasikan tujuh belas karakteristik kepala madrasah yang tangguh, yaitu (1) memiliki visi, misi, dan strategi dengan memahami cara untuk mencapainya; (2) memiliki kemampuan untuk mengkoordinasikan sumber daya madrasah untuk memenuhi kebutuhan madrasah; (3) keputusan yang tepat, cepat dan akurat; (4) toleran terhadap perbedaan dan tegas terhadap pencapaian tujuan; (5) memobilisasi sumber daya madrasah; (6) mengeliminasi pemborosan dan memotivasi anggotanya; (7) pola pikir menggunakan pendekatan sistem; (8) memiliki indikator kejelasan tugas pokok dan fungsi; (9) memahami dan menghayati perannya sebagai manajer madrasah; (10) mengembangkan kurikulum, pembinaan personalia, manajemen peserta didik, perlengkapan fasilitas, keuangan, dan hubungan masyarakat; (11) melakukan analisis SWOT; (12) membangun team work yang cerdas dan kompak; (13) mendorong kreatifitas dan inovasi; (14) mendorong tipikal perilaku madrasah yang ideal dan bermutu; (15) menggunakan model manajemen berbasis madrasah (MBM); focus kegiatan pada proses pembelajaran; dan memberdayakan dengan prinsip demokrasi pendidikan.

Syaiful Sagala berpendapat, bahwa kepala madrasah adalah orang yang diberi tugas dan tanggungjawab mengelola madrasah, menghimpun, memanfaatkan, dan menggerakkan seluruh potensi madrasah secara optimal untuk mencapai tujuan. Kepala madrasah sebagai “human resource manager”, menurut Mondy , Noe dan Premaux (1999: 10) adalah individu yang biasanya menduduki jabatan yang memainkan peran sebagai adviser (staff khusus) tatkala bekerja dengan manager lain terkait dengan SDM (individuals who normally act in advisory (or staff) capacity when working with other (line) managers regarding human resource matters).

Pengelolaan belajar dengan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif secara berkelanjutan merupakan komitmen dalam memenuhi janji sebagai pemimpin pendidikan. Tugas utama yang diemban oleh kepala madrasah sebagai seorang pemimpin merumuskan berbagai bentuk kebijakan yang berkaitan dengan visi,

orientasi dan strategi pelaksanaan pendidikan yang efektif dan efisien. Peranan kepala madrasah sangat penting dalam menentukan operasional kerja harian, mingguan, bulanan, semesteran, dan tahunan yang dapat memecahkan berbagai problematika pendidikan di madrasah. Pemecahan berbagai problematika ini sebagai komitmen dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui kegiatan supervise pengajaran oleh kepala madrasah, konsultasi, dan perbaikan-perbaikan penting guna meningkatkan pembelajaran (Sagala, 2007: 88).

Sergiovanni (1987:32) mengemukakan bahwa kualitas pendidikan yang diterima di madrasah akan menghasilkan kualitas belajar sebagai produk dari keefektifan manajerial kepala madrasah, yang didukung oleh guru dan staf madrasah lainnya sebagai cerminan keefektifan dan keberhasilan madrasah. Dalam prakteknya kepala madrasah harus memberikan pelayanan yang optimal mengenai kebutuhan tugas kepada guru dan personal madrasah lainnya. Jika kepala madrasah memberikan pelayanan yang memadai kepada seluruh personal madrasah, maka mereka juga memberikan pelayanan yang optimal dalam memberikan layanan belajar kepada peserta didik oleh guru dan layanan teknis kependidikan oleh tenaga kependidikan. Artinya kepala madrasah setiap hari harus sudah hadir di madrasah sebelum personal lainnya dan para peserta didik datang ke madrasah dalam rangka memberikan layanan kebutuhan tugas kepada seluruh personil madrasah.

Integritas kepemimpinan kepala madrasah ditunjukkan kepada aktifitas kepala madrasah tersebut mengecek semua ruangan madrasah dan segala kelengkapannya apakah sudah tersedia dan ruang kelas siap digunakan. Setelah para personil madrasah, sekitar 15 menit sebelum pelajaran dimulai sudah hadir di madrasah, kepala madrasah memberikan penjelasan bahwa setiap kelas sudah siap untuk digunakan dan fasilitas lain yang disediakan madrasah. Lima menit sebelum tanda masuk dibunyikan semua guru atas control kepala madrasah sudah siap di depan kelasnya masing-masing untuk memberikan layanan belajar kepada peserta didik. Setelah layanan

belajar dipandang telah memadai dan memenuhi ketentuan yang dipersyaratkan, selanjutnya kepala madrasah memeriksa semua hal yang berkaitan dengan manajemen madrasah.

Seperti mengontrol program apakah dapat dilaksanakan atau tidak sesuai yang direncanakan, berkomunikasi dengan pihak eksternal baik kalangan pemerintahan maupun masyarakat luas untuk memenuhi kebutuhan madrasah, dan kegiatan lainnya yang dapat menjamin peningkatan mutu layanan belajar dan mutu manajemen madrasah. Hal ini menggambarkan bahwa keefektifan manajerial kepala madrasah merupakan bagian yang terintegrasi dan keefektifan organisasi madrasah itu sendiri (Sagala, 2007: 89).

Kepala madrasah mempunyai beberapa peran, yaitu kepala madrasah sebagai manajer yang mempunyai kemampuan manajerial, integritas profesional yang tinggi dan bersifat demokratis dalam proses pengambilan keputusan-keputusan yang mendasar. Kepala madrasah yang demikian mempunyai peran sebagai berikut; (1) mengadakan prediksi masa depan madrasah, misalnya tentang kualitas yang diinginkan rakyat, (2) melakukan inovasi dengan mengambil inisiatif dan kegiatan-kegiatan yang kreatif untuk kemajuan madrasah, (3) menciptakan strategi atau kebijakan untuk mensukseskan pikiran-pikiran yang inovatif, (4) menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional, (5) menemukan sumber-sumber pendidikan dan menyediakan fasilitas pendidikan, (6) melakukan pengendalian atau kontrol terhadap pelaksanaan pendidikan dan hasilnya (Depag, 2005, II: 10).

Kepala madrasah sebagai pemimpin. Dalam pelaksanaannya, keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah sangat dipengaruhi hal-hal sebagai berikut; (1) Kepribadian yang kuat; kepala madrasah harus mengembangkan pribadi agar percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, dan memiliki kepekaan sosial, (2) memahami tujuan pendidikan dengan baik; pemahaman yang baik merupakan bekal utama kepala madrasah agar dapat menjelaskan kepada guru, staf dan pihak lain serta menemukan strategi yang tepat untuk mencapainya, (3) pengetahuan yang luas; kepala madrasah

harus memiliki pengalaman dan pengetahuann yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang yang lain yang terkait, (4) ketrampilan profesional yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala madrasah, yaitu; (a) ketrampilan teknis, misalnya; teknis menyusun jadwal pelajaran, memimpin rapat, (b) ketrampilan hubungan kemanusiaan, misalnya bekerja sama dengan orang lain, memotivasi guru dan staf, (c) ketrampilan konseptual, misalnya mengembangkan konsep pengembangan madrasah, memperkirakan masalah yang akan muncul dan mencari pemecahannya.

Wahjosumidjo (1999, I: 122-132) berpendapat bahwa kepala madrasah harus; (1) menghindarkan diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras terhadap guru, staf dan para siswa; (2) harus mampu melakukan perbuatan yang melahirkan kemauan untuk bekerja dengan penuh semangat dan percaya diri terhadap para guru, staf dan siswa dengan cara meyakinkan dan membujuk. Meyakinkan (*persuade*) dilakukan dengan berusaha agar para guru, staf dan siswa percaya bahwa apa yang dilakukan adalah benar. Sedang membujuk (*induce*) adalah berusaha meyakinkan para guru, staf dan siswa bahwa apa yang dilakukan adalah benar.

Mulyasa (2012, XII: 126) juga berpendapat bahwa kepala madrasah yang efektif adalah; (1) Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik lancar dan produktif, (2) dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai waktu yang telah ditetapkan, (3) mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga mampu melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan, (4) berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di madrasah, (5) bekerja dengan tim manajemen, (6) berhasil mewujudkan tujuan madrasah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Ketangguhan kepala madrasah dalam memimpin akan mewujudkan madrasah yang bermutu dan kompetitif. Ketangguhan ini menggambarkan bahwa kepala madrasah itu memiliki: (1) kekuatan teknikal penerapan fungsi-fungsi manajemen; (2) kekuatan



manusia pemanfaatan potensi social madrasah; (3) kekuatan pendidikan dan kepemimpinan; (4) kekuatan simbolik yaitu interaksi simbolik atas kedudukan professional; dan (5) kekuatan budaya sebagai sistem nilai yang berorientasi pada budaya mutu dan etos kerja yang tinggi. Semua ini disebut sebagai kekuatan kepemimpinan (strong leadership) kepala madrasah dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen madrasah yaitu perencanaaan, pengorganisasian, penggerak, pengkoordinasian, pengawasan, dan pengendalain (Sagala, 2007: 89).

Bukti bahwa madrasah harus dipimpin oleh kepala madrasah yang mempunyai karakteristik kepemimpinan yang kuat (strong leadership), adalah hasil penelitian Edmon (1979) tentang sekolah berhasil di New York, hal ini menunjukkan bahwa tidak akan dijumpai madrasah yang baik dipimpin oleh kepala madrasah yang mutunya rendah. Madrasah yang baik akan selalu memiliki kepala madrasah yang baik pula. Penelitian Edmonds ini memberikan gambaran bahwa factor kepala madrasah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap apakah madrasah itu efektif atau tidak. Pentingnya peran dan kedudukan kepala madrasah ini dilihat dari latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, wawasan dan kemampuan memimpin. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran kepala madrasah bukanlah hanya sekedar tugas tambahan bagi guru, melainkan merupakan factor dominan dan penting dalam mengefektifkan madrasah. Kepala madrasah member penjelasan bahwa kegiatan belajar pada tiap madrasah merupakan suatu proses yang saling berkaitan satu sama lain. Kegiatan yang baik ternyata didukung oleh penerapan disiplin sekolah, kinerja guru, sarana dan prasarana yang ada, keadaan peserta didik dan partisipasi orang tua (Sagala, 2007: 90).

Di samping itu, kepala madrasah juga termasuk pemimpin akademik yaitu pemain alam yang berangkat dari masing-masing latar belakang pendidikan, pengetahuan dan pengalaman. Karena itu kepemimpinan kepala madrasah harus mempunyai jiwa entrepreneurship, konsep kelembagaan dan visioner. Alma (2002: 19) mengemukakan istilah wirausaha berasal dari entrepreneur

(bahasa Perancis) dalam bahasa Inggris *between taker* atau *go between*. Joseph Schumpeter menegaskan bahwa *entrepreneur* atau wirausaha adalah orang yang mendobrak sistem ekonomi yang ada dengan memperkenalkan barang dan jasa yang baru. Orang tersebut melakukan kegiatannya melalui organisasi bisnis yang baru ataupun bisa dilakukan dalam organisasi bisnis yang sudah ada. Seorang wirausaha adalah orang yang melihat adanya peluang kemudian menciptakan sebuah organisasi untuk memanfaatkan peluang tersebut (Alma, 2002:21). Setelah mencermati berbagai, penulis mendefinisikan *entrepreneur* (wirausaha): sebagai orang yang melihat adanya peluang kemudian mengorganisasikan dan mensinergikan peluang itu dengan semua sumber daya usaha untuk mendirikan usaha (*business*) baru di semua bidang kehidupan baik melalui mendirikan sendiri, membeli usaha orang lain atau membeli *franchise* maupun melalui bergabung dengan bisnis orang lain.

Wirausaha dalam perspektif ekonomi adalah seseorang yang mengorganisasikan sumber-sumber, tenaga kerja, material dan asset lainnya serta mengintroduksi perubahan, inovasi dan tatanan baru dengan tujuan mendapatkan nilai tambah. Dalam perspektif madrasah berarti jiwa wirausaha adalah kepala madrasah mengorganisasikan sumber-sumber madrasah, personal madrasah, material dan asset lainnya serta mengintroduksi perubahan, inovasi dan tatanan baru dengan tujuan mendapatkan nilai tambah meningkatkan mutu pendidikan. Dalam perspektif psikologis wirausaha berarti orang yang didorong untuk memenuhi kebutuhan tertentu dengan memperoleh suatu hasil bahkan untuk lepas dari kekuasaan orang lain. Wira usaha mencerminkan cirri kepribadian dengan nilai-nilai yang member kekuatan sebagai sikap mental positif (Akbar, 2000: 46)

Kepala madrasah berjiwa wirausaha mencerminkan kepribadian yang memberi kekuatan bagi madrasah memiliki budaya berprestasi secara berkelanjutan. Dalam mengelola madrasah dengan baik, diperlukan strategi pengelolaan dan inisiatif. Kepala madrasah harus mampu menumbuhkan madrasah yang menghasilkan karya nyata, bukan sebatas teori, tetapi mampu meningkatkan daya saing

bangsa. Di Negara maju misalnya amerika serikat penelitian madrasah efektif telah mendapatkan perhatian yang cukup besar. Hasil penelitian itu memunculkan persepsi keefektifan organisasi bervariasi.

Begitu pentingnya eksistensi kepala madrasah dalam memajukan mutu madrasah, sehingga kepala madrasah harus memiliki kemampuan manajerial yang baik dan mempunyai kompetensi profesional yang memadai. Oleh karena itu dibutuhkan ketrampilan khusus untuk menyeleksi kepala madrasah, sehingga mendapatkan kepala madrasah yang diharapkan. Kepala madrasah harus memberikan ruang gerak para guru dalam mengembangkan kreatifitas mereka untuk meningkatkan tugas pembelajarannya pada para peserta didik. Betapa pentingnya kepala madrasah yang baik dan profesional, sampai para ahli pendidikan memberikan rekomendasi supaya memberhentikan kepala madrasah yang tidak bekerja secara profesional, sebelum masa jabatannya habis.

Perlu diatur mekanisme dan aturan bagi pihak yang mengangkat kepala madrasah apakah pemerintah ataukah pimpinan yayasan maupun organisasi agar mengangkat madrasah atas dasar pendidikan dan kemauannya membuka ruang kreatifitas dan otonomi guru. Kepala madrasah bertugas dan bertanggungjawab terhadap manajemen secara keseluruhan. Guru bertugas mengelola proses belajar mengajar, personal lain berfungsi menunjang kegiatan proses belajar mengajar peserta didik. Madrasah yang efektif selalu dipimpin oleh kepala madrasah yang memiliki potensi kepemimpinan instruksional yang kuat dan memiliki kompetensi yang profesional.

Pemimpin yang efektif senantiasa berusaha memajukan madrasah, menjadi madrasah efektif, karena madrasah efektif berarti madrasah yang telah maju (establish) dalam segala hal, baik manajemen, fasilitas, akademik dan non akademik. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Canner dan Butenberg (1984), ia melaporkan hasil penelitiannya sekolah-sekolah di New York melakukan usaha-usaha memperbaiki kepemimpinan instruksional untuk meningkatkan keefektifan sekolah. Melihat hasil penelitian

Canner dan Butenberg, bahwa sangat dimungkinkan madrasah yang efektif dipimpin oleh kepala madrasah yang professional, dan sangat mustahil madrasah efektif dipimpin oleh kepala madrasah yang tidak professional, karena kepala madrasah mempunyai otoritas untuk mengatur manajemen secara keseluruhan.

Kepala Madrasah sebagai administrator. Sebagai administrator kepala madrasah bertugas; melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan terhadap bidang-bidang seperti; kurikulum, kesiswaan, kantor, kepegawaian, perlengkapan, keuangan, dan perpustakaan. Oleh karena itu kepala madrasah harus menguasai; pengelolaan pengajaran, kepegawaian, kesiswaan, sarana prasarana, keuangan, hubungan madrasah dan masyarakat.

Kepala madrasah harus dapat mengatur dan menguasai bidang-bidang yang telah disebutkan. Kepala madrasah harus faham, dapat mengembangkan, menginovasi dan menerapkan kurikulum yang telah dimilikinya dengan baik. Karena kurikulum adalah jantungnya madrasah, kalau kurikulumnya baik maka madrasah itu akan baik dan sebaliknya jika kurikulumnya amburadul dan tidak jelas, dimungkinkan madrasah juga demikian. Kepala madrasah harus tahu, faham, dapat mengembangkan dan menerapkan administrasi kesiswaan dengan baik. Karena ketika administrasi kesiswaan asal-asalan akan berdampak pada manajemen madrasah secara keseluruhan. Kepala madrasah harus menguasai administrasi kantor, sehingga dapat mengaturnya secara professional, sesuai dengan aturan administrasi perkantoran dan mengaturnya secara tertib dan rapih, karena tertib dan rapihnya administrasi kantor merupakan cermin administrasi madrasah secara keseluruhan. Kepala madrasah juga harus menguasai dan membuat administrasi personalia secara professional, karena tertib dan rapihnya administrasi personalia akan dapat memberikan motivasi tinggi terhadap Sumber Daya Manusia (SDM) baik guru maupun tenaga kependidikan lainnya. Mereka akan merasa nyaman dengan administrasi personalia yang tertib dan rapih. Kepala madrasah juga harus menguasai administrasi perlengkapan atau sarana dan

prasarana. Seluruh asset madrasah dapat diinventarisir secara lengkap dan rapih sehingga mudah dalam pengecekan dan pemeliharannya. Kepala madrasah juga harus memahami dan menguasai administrasi keuangan, karena administrasi keuangan yang rapih dan terkontrol akan memperlancar jalannya pembiayaan program-program madrasah, baik program akademik maupun program non akademik. Biaya yang minim dan tidak lancar akan menghambat perealisasiian program yang telah di tetapkan oleh madrasah dalam Rencana Anggaran dan Keuangan Madrasah (RAKM). Oleh karena itu kepala madrasah harus benar-benar menguasai administrasi keuangan dan dapat mengusahakan keuangan tersebut, terlebih kepala madrasah negeri, diaman mereka termasuk Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), lancer dan tidaknya keuangan tergantung kepada kela madrasah. Di samping itu kepala madrasah juga harus menguasai administrasi hubungan masyarakat (humas). Karena keberadaan madrasah di tengah-tengah masyarakat, maka harus mendapat pengakuan dan didukung oleh masyarakat. Oleh karena itu kepala madrasah tidak boleh meremehkan dan mengabaikan partisipasi masyarakat dan harus tahu cara memanage masyarakat serta urusan terserbut harus didokumentasikan dalam bentuk administrasi.

Kepala madrasah sebagai supervisor. Supervisi merupakan kegiatan membina dan dengan membantu pertumbuhan agar setiap orang mengalami peningkatan pribadi dan profesinya. Supervisi adalah usaha memberi layanan kepada guru-guru baik secara individual maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran dengan tujuan memberikan layanan dan bantuan untuk mengembangkan situasi dilakukan guru di dalam kelas. Lebih lanjut Subari mengatakan, bahwa Supervisor harus mampu melihat guru dalam menghadapi persoalan. Jika guru telah dapat melihat persoalan yang dihadapi, langkah berikutnya yang harus diambil supervisor adalah menolong para guru agar dapat memecahkan problema yang mereka hadapi itu (Subari, 1994, I: 7).

Dalam MBM, kepala madrasah adalah “*the key person*” keberhasilan pelaksanaan “otonomi madrasah”. Ia adalah orang yang

diberi tanggung jawab untuk mengelola dan memberdayakan berbagai sumber yang tersedia dan dapat digali dari masyarakat serta orang tua untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan madrasah. Oleh karena itu dalam implementasi MBM, kepala madrasah dituntut untuk memiliki visi dan wawasan yang luas tentang madrasah yang efektif serta kemampuan profesional yang memadai dalam bidang perencanaan, kepemimpinan, manajerial, dan supervisi pendidikan (Depag, 2005, II: 10-11).

Melihat uraian yang telah dipaparkan dapat diambil benang merah bahwa sesuai dengan peran dan tugasnya kepala madrasah sebagai manajer dituntut untuk menciptakan manajemen madrasah yang efektif. Kepala madrasah menjadi motor dalam merealisasikan program madrasah, maka diperlukan ketrampilan dan seni memimpin yang baik guna mencapai keberhasilan MBM. Kepemimpinan yang kuat, kreatif, inovatif dan dinamis merupakan bekal untuk membawa madrasah menjadi lembaga pendidikan yang berkualitas.

Sebagai contoh implementasi Peran Kepala Madrasah di MAN 1 dan MAN 2 Kota Serang. Peran Kepala Madrasah cukup besar pada implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di MAN 1 Kota Serang, hal ini terlihat dari Satuan Kerja MAN 1 Kota Serang adalah otonomi, dimana Kepala MAN 1 sebagai Kuasa Pengguna Anggaran (KPA). Dengan demikian pertanggungjawaban yang cukup besar dipegang oleh Kepala Madrasah. Kepala Madrasah harus dapat mengatur dan mendistribusikan keuangan secara teliti dan hati-hati, dalam rangka memajukan MAN 1 Kota Serang, demikian wawancara penulis dengan Kepala MAN 1 Kota Serang, Amrudin (Wawancara dengan Kepala MAN 1 Kota Serang, Amirudin, tanggal 26 September 2014).

Peran kepala MAN 1 yang cukup mendapat perhatian terutama dalam *memanage* para Wakil Kepala Madrasah, Guru, Kepala TU, Staf Administrasi, Tenaga Kebersihan dan Satpam. *Memanage* para Wakil Kepala Madrasah, dengan memberikan Tugas Pokok dan Fungsi kepada mereka secara baik dan tepat, baik Waka Kurikulum, Kesiswaan, Humas dan Sarana Prasarana. Para Waka bekerja

dengan maksimal dalam merealisasikan program MAN 1, dan membantu menerjemahkan pikiran-pikiran Kepala MAN 1 kepada para guru dan siswa. Demikian pula Kepala Madrasah juga memberikan Tupoksi kepada para Guru, Kepala TU, Staf Administrasi, Tenaga Kebersihan dan Satpam, sehingga mereka bekerja dengan baik dalam merealisasikan program-program MAN 1 ini. Terkait fungsinya sebagai manager madrasah Kepala Madrasah juga melakukan fungsi-fungsi manajerial, seperti perencanaan (*planning*), mengorganisasi (*organizing*), melaksanakan (*actuating*), dan mengontrol (*controlling*). Perencanaan, dalam fungsi ini Kepala MAN 1 Kota Serang setiap tahun membuat Rencana Program Madrasah (RPM). Mengorganisasi, terkait fungsi ini Kepala MAN 1 Kota Serang mengelola madrasah dengan baik dan professional. Melaksanakan, terhadap fungsi ini Kepala MAN 1 Kota Serang, mengimplementasikan MBM dengan baik. Mengontrol, untuk fungsi ini Kepala MAN 1 Kota Serang senantiasa melakukan supervisi baik administrasi maupun akademik.

Dengan demikian kemajuan MAN 1 Kota Serang sangat terlihat, dari siswa sebelumnya 400, dalam waktu 2 tahun di bawah kepemimpinan Amrudin, sekarang menjadi 600 siswa, serta penataan administrasi dan sarana fisik yang makin berkembang.

Selanjutnya melihat hasil wawancara peneliti dengan kepala MAN 2 Kota Serang, Dra. Hj. Aida, peneliti kagum dengan gaya kepemimpinannya, umur masih muda, gaya energik, supel dan pemikiran yang dinamis inovatif, sehingga wajar jika perkembangan MAN 2 Kota Serang semakin baik dan maju. Pemikiran inovatif ternyata tidak dimiliki oleh para kepala MAN 2 sebelumnya. Pemikiran inovatif tersebut di antaranya memanfaatkan peluang kerjasama dengan komite madrasah untuk mewujudkan cita-cita MAN 2 Kota Serang yaitu membuat *boarding school*. Pada masa kepemimpinan Aida ini, cita-cita *boarding school* ini dapat terwujud, walaupun sekarang MAN 2 Kota Serang ini masih mempunyai dobel sistem yaitu pulang pergi dan *boarding school*. Tetapi, lanjut Kepala Madrasah ini, MAN 2 Kota Serang akan

mewujudkan cita-citanya seperti MAN Insan Cendekia, yang semua sudah *boarding school* dan menjadi madrasah unggulan.

Walaupun kerja sistem tidak dapat dialpakan dari kesuksesan MAN 2 Kota Serang, tetapi peran yang cukup besar juga kompetensi kepemimpinan yang dimiliki oleh Aida, sebagai Kepala Madrasah. Hal ini terbukti dengan sistem, komunikasi, bentuk dan gaya manajemen madrasah yang dibangun, antara Kepala Madrasah, para Wakil Kepala Madrasah, baik Kurikulum, Kesiswaan, Sarana Prasarana, Humas, Wakil Kepala yang ada di boarding, dan Kepala Tata Usaha (TU), yang disebut unsur pimpinan di MAN 2 Kota Serang. Di samping itu pula dengan para guru, tenaga kependidikan (administrasi), para kepala laboratorium dan perpustakaan, penjaga keamanan, dan pesuruh, semua ini dimanage secara harmonis dan dinamis oleh Kepala Madrasah.

Kepiawiannya menjadi komunikator dan negosiator, juga menghiasi Kepala MAN 2 Kota Serang ini untuk menjadikan MAN model bertaraf nasional dan internasional. Peningkatan mutu akademik menjadi prioritas, demikian tutur Aida, selanjutnya peningkatan unsur-unsur yang lain, seperti sarana dan prasarana. Master plan pun dibuat oleh Kepala Madrasah ini, untuk menggiring cita-citanya ini menjadi madrasah aliyah bertaraf nasional dan internasional. Dari uraian ini, jelas bahwa peran Kepala Madrasah adalah cukup signifikan dan strategis dalam menerapkan MBM di Madrasah Aliyah, khususnya di Madrasah Aliyah Negeri (Wawancara dengan Kepala Madrasah, Aida, tanggal 15 September 2014).

Menurut peneliti pemilihan kepala MAN 2 Kota Serang ini juga cukup profesional, karena melalui *fit and proper test*, artinya kepala madrasah yang terpilihpun benar-benar mempunyai kompetensi sebagai Kepala Madrasah. Menurut laporan Aida, Kepala MAN 2 ini, bahwa dirinya dipilih melalui *fit and proper test*, ketika itu ada 4 orang yang mengikuti *fit and proper test*, dirinyalah yang terpilih. Ini adalah bekal untuk membawa MAN 2 menjadi maju. Menurutnya Kepala Madrasah harus berani menginovasi madrasah untuk maju, hal ini terbukti dengan kemajuan yang dicapai



oleh MAN 2 Kota Serang ini. Aida berfikir bahwa madrasah , MAN 2 ini juga mengakui bahwa peran pendahulu juga sangat penting sebagai inspirator dan contoh memimpin madrasah walaupun tidak harus diterima mentah-mentah. Di samping itu kepala MAN 2 ini sadar betul, bahwa untuk memajukan madrasah ini tidak bisa kerja sendiri, tetapi harus kerja tim (Wawancara dengan Kepala Madrasah, Aida, tanggal 15 September 2014).

#### **D. Peran Guru dan Administrator**

Menurut Undang-Undang Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003, tenaga pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan. Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan pengabdian pada masyarakat. Untuk tenaga pengajar di perguruan tinggi ditambah melakukan penelitian. Dalam UU No. 14 tahun 2005 disebutkan bahwa guru adalah pendidik profesional yang tugas utamanya mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Lebih lanjut disebut pula dalam UU Sisdiknas No. 20 Tahun 2003, bahwa sebagai pendidik, guru mempunyai kewajiban; (a) menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis dan dialogis; (b) mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan; (c) memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi dan kedudukan sesuai kepercayaan yang diberikan kepadanya. Di samping pekerjaan guru sebagai sebuah profesi menjadikan anak didik seorang yang cerdas dari sisi akademik, guru juga berkewajiban mencetak anak didiknya cerdas psikomotorik, emosional dan spritual. Artinya guru punya otoritas yang penuh dalam

mengembangkan potensi anak didiknya, hal ini merupakan peran yang sangat penting dalam MBM.

Pendidik mempunyai dua arti yang luas dan arti yang sempit. Dalam arti luas, seorang pendidik adalah semua orang yang berkewajiban membina peserta didik. Dalam arti sempit, pendidik adalah orang yang dengan sengaja dipersiapkan menjadi guru. Tenaga pendidik khususnya guru sangat berperan penting dalam menunjang pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah, untuk meningkatkan mutu sekolah, tanpa peran guru madrasah tidak akan mampu berkembang secara optimal. Pendidik dalam artian guru dalam membantu menyukseskan Manajemen Berbasis Madrasah perlu meningkatkan diri dan mengembangkan potensi profesionalitas untuk meningkatkan mutu pendidikan. Untuk meningkatkan kualifikasi guru dan memiliki kemampuan profesional, pemerintah telah melahirkan Undang-undang No. 14 Tahun 2005 mengenai guru dan dosen. Salah satu upaya dari undang-undang tersebut adalah meningkatkan profesionalisme guru serta meningkatkan kualitas hidup ekonomi guru. Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 telah menggariskan upaya untuk meningkatkan kualitas guru dengan kualifikasi sekurang-kurangnya ijazah S-1. Dengan demikian guru juga harus menerima hak-haknya, agar karir guru tidak berbeda dengan karir-karir yang lain. Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) No. 20 Tahun 2003 menyebutkan hak-hak guru (pendidik), mereka berhak mendapatkan; (a) penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai, (b) penghargaan sesuai tugas dan prestasi kerja, (c) pembinaan karir sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas, (d) perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas dan hak atas hasil kekayaan intelektual, (e) kesempatan untuk menggunakan sarana prasarana, dan fasilitas pendidikan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.

Guru merupakan pemeran utama proses pendidikan yang sangat menentukan tercapai tidaknya tujuan (Mulyasa, 2012: 74), dengan kata lain guru merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan pada suatu madrasah. Tanpa guru yang profesional

kemungkinannya kecil untuk menghasilkan siswa yang berkualitas. Oleh karena itu peran guru juga tidak dapat dikalahkan oleh peran-peran lainnya dalam MBM.

Guru dalam Manajemen Berbasis Madrasah berfungsi untuk meningkatkan mutu kegiatan belajar mengajar di madrasah melalui kegiatan pemecahan masalah, melakukan uji coba dan mengembangkan ide-ide baru proses pembelajaran, serta kegiatan lain yang menunjang kemajuan pendidikan di madrasah.

Dalam sistem gugus, Kelompok Kerja Guru (KKG) dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) menjadi penting dalam Manajemen Berbasis Madrasah karena dapat dipandang sebagai pembinaan profesional guru. Peningkatan mutu pendidikan tidak dapat dilakukan hanya dengan memperbaharui kurikulum belaka, melainkan juga dengan konsep-konsep pendidikan yang menjadi pola pikir dan orientasi guru, menjadikan profesional behavior dengan motivasi intrinsiknya, yang dapat dilakukan di kelas, di madrasah, dan dalam hubungannya antar guru sebagaimana terjadi dalam KKG dan MGMP.

Guru sebagai agen pembelajaran mempunyai peran yang sangat penting dalam proses belajar mengajar dalam mengembangkan MBM, adapun peran tersebut adalah guru sebagai fasilitator, motivator, pemacu dan pemberi inspirasi (Mulyasa, 2009: 53-67).

Guru sebagai fasilitator. Tugas guru tidak hanya menyampaikan informasi kepada peserta didik. Tetapi harus menjadi fasilitator yang bertugas memberikan kemudahan belajar (*facilitate of learning*) kepada seluruh peserta didik, agar mereka dapat belajar dalam suasana yang menyenangkan, gembira, penuh semangat, tidak cemas, dan berani mengemukakan pendapat secara terbuka. Rasa gembira, penuh semangat, tidak cemas, dan berani mengemukakan pendapat secara terbuka merupakan modal dasar bagi peserta didik untuk tumbuh dan berkembang menjadi manusia yang siap beradaptasi, menghadapi berbagai kemungkinan, dan memasuki era globalisasi yang penuh berbagai tantangan (Mulyasa, 2009: 54).

Guru sebagai fasilitator. Tugas guru yang paling utama adalah “*to facilitate of learning*” (memberi kemudahan belajar). Tugas guru bukan hanya menceramahi, atau mengajar peserta didik, kita perlu guru yang demokratis, jujur dan terbuka, serta siap dikritik oleh peserta didiknya. Untuk itulah penting pembelajaran terpadu, *accelerated learning*, *moving class*, *konstruktivisme*, *contextual learning*, *quantum learning* digunakan sebagai model pembelajaran yang dapat membangkitkan motivasi peserta didik. Untuk kepentingan tersebut guru merupakan faktor penting yang besar pengaruhnya terhadap keberhasilan pembelajaran, bahkan sangat menentukan berhasil tidaknya peserta didik belajar (Mulyasa, 2009: 53-54).

Guru sebagai motivator. Menurut Mulyasa, kebanyakan peserta didik kurang bernaifu untuk belajar, terutama pada mata pelajaran matematika dan bahasa inggris, padahal itu yang diujikan dalam ujian nasional. Ironisnya menurut peserta didik, gurulah yang menjadi penyebab sulitnya mereka belajar, atau guru-lah yang menyulitkan. Sehubungan dengan itu maka guru dituntut untuk membangkitkan nafsu belajar peserta didik. Pembangkitan nafsu belajar atau selera belajar sering disebut motivasi belajar. Callahan dan Clark (1988) seperti dikutip mulyasa, mengemukakan bahwa motivasi adalah tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah suatu tujuan tertentu. Dengan motivasi akan tumbuh dorongan untuk melakukan sesuatu dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan. Seseorang melakukan sesuatu kalau mempunyai tujuan atas perbuatannya, demikian halnya karena ada tujuan yang jelas maka akan bangkit dorongan untuk mencapainya. Motivasi dapat menyebabkan suatu perubahan energi yang ada pada diri manusia, baik yang menyangkut kejiwaan, perasaan maupun emosi, dan kemudian bertindak atau melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan (Mulyasa, 2009: 58).

Motivasi merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kualitas pembelajaran, karena peserta didik akan belajar dengan sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi yang tinggi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kualitas pembelajaran

guru harus mampu membangkitkan motivasi belajar peserta didik sehingga dapat mencapai tujuan pembelajaran (Mulyasa, 2009: 58).

Guru sebagai pemacu. Sebagai pemacu belajar, guru harus mampu melipatgandakan potensi peserta didik, dan mengembangkannya sesuai dengan aspirasi dan cita-cita mereka di masa yang akan datang. Hal ini penting, karena guru mempunyai andil yang sangat besar terhadap keberhasilan pembelajaran di madrasah, guru sangat berperan dalam membantu perkembangan peserta didik untuk mewujudkan tujuan hidupnya secara optimal. Keyakinan ini muncul karena manusia adalah makhluk lemah, yang dalam perkembangannya senantiasa membutuhkan makhluk lain, sejak lahir, bahkan pada saat meninggal. Semua itu menunjukkan bahwa setiap orang membutuhkan orang lain dalam perkembangannya, demikian halnya peserta didik; ketika orang tua mendaftarkan anaknya ke madrasah pada saat itu juga ia menaruh harapan terhadap guru agar anaknya berkembang secara optimal.

Minat, bakat kemampuan, dan potensi-potensi yang dimiliki oleh peserta didik tidak akan berkembang secara optimal tanpa bantuan guru. Dalam kaitan ini guru perlu memperhatikan peserta didik secara individual, karena antara satu peserta didik dengan yang lainnya memiliki perbedaan yang sangat mendasar (Mulyasa, 2009: 64).

Guru juga harus berpacu dalam pembelajaran, dengan memberikan kemudahan belajar bagi seluruh peserta didik, agar dapat mengembangkan potensinya secara optimal. Dalam hal ini guru harus kreatif, profesional dan menyenangkan, dengan memosisikan diri sebagai berikut: (1) Orang tua yang penuh kasih sayang pada peserta didiknya, (2) Teman, tempat mengadu, dan mengutarakan perasaan bagi para peserta didik, (3) Fasilitator yang selalu siap memberikan kemudahan, dan melayani peserta didik sesuai minat, kemampuan dan bakatnya, (4) Memberi sumbangan pemikiran kepada orang tua untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi anak dan memberikan saran pemecahannya, (5) Memupuk rasa percaya diri, berani dan bertanggung jawab, (6) Membiasakan peserta didik untuk saling berhubungan (*bersilallaturahmi*) dengan

orang lain secara wajar, (7) Mengembangkan proses sosialisasi secara wajar antar peserta didik, orang lain dan lingkungannya, (8) Mengembangkan kreatifitas, (9) Menjadi pembantu ketika diperlukan (Mulyasa, 2009: 64-65).

Guru sebagai pemberi inspirasi. Sebagai pemberi inspirasi belajar, guru harus mampu memerankan diri dan memberikan inspirasi bagi peserta didik, sehingga kegiatan belajar dan pembelajaran dapat membangkitkan berbagai pemikiran, gagasan dan ide-ide baru. Untuk kepentingan tersebut, guru harus mampu menciptakan lingkungan madrasah yang aman, nyaman dan tertib. Optimisme dan harapan yang tinggi dari seluruh warga madrasah, kesehatan madrasah, serta kegiatan-kegiatan yang terpusat pada peserta didik (*student-centered activities*), agar dapat memberikan inspirasi, membangkitkan nafsu, gairah dan semangat belajar. Iklim belajar yang kondusif merupakan tulang punggung dan faktor pendorong yang dapat memberikan daya tarik tersendiri bagi proses belajar, sebaliknya iklim belajar yang kurang menyenangkan akan menimbulkan kejenuhan dan rasa bosan.

Iklim belajar yang kondusif harus ditunjang oleh berbagai fasilitas belajar yang menyenangkan; seperti sarana, laboratorium, pengaturan lingkungan, penampilan dan sikap guru, hubungan yang harmonis antara peserta didik itu sendiri, serta penataan organisasi dan bahan pembelajaran secara tepat, sesuai kemampuan dan perkembangan peserta didik. Iklim belajar yang menyenangkan akan membangkitkan semangat dan menumbuhkan aktifitas serta kreatifitas peserta didik. Seperti diungkap oleh Soedomo (1989:143), sebagaimana dikutip Mulyasa, semakin menyenangkan tatanan lingkungan fisik akan memberikan dampak positif bagi proses belajar. Para pakar psikologis aliran ekologi telah mendapatkan temuan-temuan penelitian bahwa tata warna secara langsung mempengaruhi suasana jiwa. Warna cerah cenderung menyiratkan keceriaan dan suasana jiwa yang optimistik, sedangkan penggunaan warna-warna suram akan memberikan pengaruh yang sebaliknya (Mulyasa, 2009: 67).

Uraian di atas membuktikan bahwa guru sebagai ujung tombak keberhasilan kualitas pendidikan di sebuah madrasah, tidak dapat dipandang sebelah mata. Karena inti dari madrasah adalah suksesnya proses akademik yang ada di dalamnya, sehingga menghasilkan output yang berkualitas tinggi. Semua aktifitas MBM pada dasarnya bermuara pada pencapaian output yang berkualitas tinggi.

Sebagai suatu sistem, madrasah tidak hanya terdiri dari kepala madrasah, para guru, siswa, masyarakat (orang tua) saja, tetapi juga administrator. Administrator ini yang menjadi pelaksana administrasi madrasah. Aktifitas administrasi di madrasah biasanya dikepalai oleh kepala madrasah. Maka kepala madrasah juga sering disebut sebagai administrator. Kepala madrasah sebagai administrator bertugas: melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan terhadap bidang-bidang seperti kurikulum, kesiswaan, kantor, kepegawaian, perlengkapan, keuangan, dan perpustakaan. Semua ini merupakan ruang lingkup administrasi pendidikan di madrasah (Burhanuddin, 1994: 57).

Administrator madrasah mengurus tata usaha pada madrasah, mempunyai tugas sebagai berikut: (1) mengorganisir dan menstrukturisasi semua pegawai tata usaha, (2) membuat anggaran belanja keuangan madrasah, (3) mengatur sesuatu yang berkaitan dengan permasalahan kepegawaian dan personalia, (4) mengatur peredaran uang dan membukukannya, (5) menangani korespondensi (surat menyurat, pengarsipan), (6) menangani masalah pengangkatan, pemindahan, penempatan, laporan, pengisian buku induk, raport dan sebagainya (7) menangani masalah peralatan pengajaran dan lai-lain (Burhanuddin, 1994: 57).

Apa yang menjadi *job description* tenaga administrasi merupakan bidang garap MBM, oleh karena itu suksesnya bidang garap ini, menjadi bagian yang sangat penting bagi suksesnya MBM. Dengan demikian peran tenaga administrasi tidak boleh dipandang sebelah mata.

Sebagai contoh peran guru dan tenaga administrasi di MAN 1 dan MAN 2 Kota Serang. MAN 1 Kota Serang, Tenaga Pendidik (guru) yang berjumlah 60 orang dan Tenaga Kependidikan

(administrasi) yang berjumlah 15 orang, mempunyai peran yang cukup besar pada MAN 1 Kota Serang dalam merealisasikan implementasi MBM. Menurut informasi Kepala MAN 1 Kota Serang, Amrudin, bahwa di awal kepemimpinannya peran guru dalam memajukan MAN 1 kurang maksimal, karena ketika jam 12 siang mereka mayoritas keluar, alasannya makan siang, tapi tidak kembali lagi ke madrasah. Kenyataan ini menjadi bahan pemikiran Kepala MAN 1 ini, bagaimana akan memajukan MAN 1, kalau para gurunya seperti ini. Singkat cerita, hal itu diantisipasi oleh Kepala Madrasah, yaitu dengan menyediakan makan siang di MAN 1, sehingga para guru pun tidak pulang. Selanjutnya peran guru cukup besar dalam mendukung keberhasilan MBM, mereka pulang jam 16.00 atau jam 4 sore (Wawancara dengan Kepala MAN 1 Kota Serang, Amrudin, tanggal 26 September 2014).

Peran Tenaga Kependidikan juga cukup baik dalam membantu merealisasikan keberhasilan MBM di MAN 1 Kota Serang ini. Indikator itu terlihat dari antusiasnya mereka melaksanakan Tupoksi yang diberikan oleh Kepala Madrasah, dari Kepala TU sampai Tenaga Kebersihan. Secara spesifik, penulis amati adalah peran tenaga administrasi, mereka dengan teliti melakukan tugas-tugas keadministrasian, sampai website MAN 1 Kota Serang pun tertata dengan baik, hampir seluruh informasi MAN 1 Kota Serang terekam di dalamnya.

Selanjutnya MAN 2 Kota Serang Seperti telah ditegaskan di muka bahwa sebanyak 65 orang guru, terdiri 47 orang guru PNS dan 18 orang guru honorer. Tenaga Kependidikan lain sebanyak 27 orang, terdiri dari 8 orang PNS dan 18 orang honorer plus 5 orang wali asuh *boarding*. Komposisi guru, staf, tata usaha dan pesuruh membentuk 71,05% guru, staf TU 17,11% dan pesuruh 11,84%, semua berperan secara aktif terhadap penerapan MBM di MAN 2 Kota Serang, demikian laporan dari kepala madrasah nya. Sebab kepala madrasah juga menyadari, bahwa untuk memajukan MAN 2 ini tidak bisa kerja sendiri, tetapi harus kerja tim. Kepala Madrasah juga memberikan otoritas penuh kepada mereka, kemudian fungsi kontrol dijalankan oleh Kepala Madrasah. Terlihat juga dari



pengamatan peneliti, bahwa memang mereka (guru dan pegawai) bekerja secara senang sesuai tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) masing-masing. Ringkasnya sistem kerja yang profesional sudah berjalan di MAN 2 Kota Serang, sehingga semua pihak, baik guru maupun tenaga administrasi terlibat secara maksimal dalam aktifitas lembaga di MAN 2 Kota Serang.

Indikator para guru mengerjakan tugas-tugasnya sesuai tupoksi, mereka mengajar dengan persiapan yang maksimal, sehingga prestasi para siswanya juga maksimal. Para Wakil Kepala Madrasah juga mengerjakan tugas-tugasnya secara maksimal. Indikatornya mereka kerja sesuai tupoksi, dan yang paling menarik, para Wakamad dijadwal piket setiap hari, sehingga walaupun Kepala Madrasah dinas luar, aktifitas madrasah tetap berjalan dengan baik. Selanjutnya para Wakamad melaporkan hasil kerjanya setiap sepekan sekali kepada Kepala Madrasah. Laporan ini dijadikan bahan evaluasi oleh Kepala Madrasah. Tidak ketinggalan, para staf TU, begitu asyiknya bekerja sesuai tupoksi, demikian pengamatan peneliti dan laporan Ketua TU, Hidayatullah. Semua siswa dilayani dengan baik, tak teralpaikan semua tamu yang datang juga dilayani dengan baik (Wawancara dengan Kepala MAN 2 Kota Serang, Aida dan pengamatan peneliti, tanggal 15 September 2014).

### **E. Peran Orang Tua dan Masyarakat**

Ada beberapa hal yang harus dipertimbangkan dalam upaya partisipasi orang tua dan masyarakat terhadap keberhasilan program madrasah yang merupakan bagian penting dari MBM, di antaranya:

1. Menjalinkan komunikasi yang efektif antara orang tua dan masyarakat. Partisipasi orang tua dan masyarakat akan tumbuh jika orang tua dan masyarakat juga merasakan manfaat dalam keikutsertaannya dalam program madrasah. Manfaat dapat diartikan luas, termasuk rasa diperhatikan dan rasa puas karena dapat menyumbangkan kemampuannya bagi kepentingan madrasah. Jadi prinsip menumbuhkan hubungan dengan masyarakat adalah saling menumbuhkan kepuasan. Salah satu jalan penting untuk membina hubungan dengan masyarakat

adalah menetapkan komunikasi yang efektif. Ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan untuk membangun komunikasi dengan orang tua dan masyarakat yaitu: (a) mengidentifikasi orang-orang kunci, (b) melibatkan orang-orang kunci tersebut dalam kegiatan madrasah, khususnya sesuai dengan minatnya, (c) memilih saat yang tepat.

2. Melibatkan masyarakat dan orang tua dalam program madrasah. Ada pepatah yang mengatakan “tak sayang jika tak kenal” barangkali sesuai dengan konteks ini. Oleh karena itu madrasah harus mengenalkan program dan kegiatannya kepada masyarakat. Dalam program tersebut harus tampak manfaat yang diperoleh masyarakat jika membantu program madrasah. Untuk maksud ini madrasah dapat melakukan hal-hal sebagai berikut: (a) melaksanakan program-program kemasyarakatan, (b) mengadakan *open house* yang memberi kesempatan masyarakat luas untuk mengetahui program dan kegiatan madrasah, (c) mengadakan buletin madrasah atau majalah atau lembar informasi yang secara berkala memuat kegiatan dan program madrasah, untuk diinformasikan kepada masyarakat, (d) mengundang tokoh untuk menjadi pembicara atau pembina suatu program madrasah, (e) membuat program kerjasama madrasah dengan masyarakat.
3. Memberdayakan dewan madrasah. Keberadaan dewan madrasah akan menjadi penentu dalam pelaksanaan otonomi pendidikan di madrasah. Melalui dewan madrasah orang tua dan masyarakat ikut merencanakan, melaksanakan dan mengawasi pengelolaan pendidikan di madrasah. Untuk meningkatkan komitmen peran serta masyarakat dalam menunjang pendidikan, termasuk dari kalangan dunia usaha, dapat dilakukan melalui hal-hal sebagai berikut: (a) Melibatkan masyarakat dalam pengambilan keputusan dalam pendidikan terutama ditingkat madrasah, (b) program inlab swadana, (c) mengembangkan program sponsorship bagi kegiatan pendidikan (Arfiani dkk, peran serta orang tua dalam MBS, diakses, 23/07/2013).

Melalui hal ini, upaya-upaya yang dilakukan madrasah dalam meningkatkan partisipasi orang tua dan masyarakat dapat ditingkatkan secara optimal dalam MBM.

Kebanyakan madrasah adalah swasta yang dibangun oleh individu atau masyarakat muslim sebagai wujud panggilan dan kesadaran keberagaman masyarakat muslim terhadap pentingnya pelestarian ajaran agama kepada anak-anak generasi penerus. Sehingga perkembangan madrasah amat tergantung kepada seberapa besar perhatian dan komitmen mereka, masyarakat yang melengkapinya terhadap kemajuann pendidikan Islam.

Dalam implementasi MBM, partisipasi aktif berbagai kelompok masyarakat dan pihak orang tua dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan program-program madrasah perlu dibangkitkan kembali. Wujud keterlibatan, bukan hanya dalam bantuan finansial tetapi lebih dari itu dalam pemikiran-pemikiran untuk peningkatan kualitas madrasah ([www.Sarjanaku.com](http://www.Sarjanaku.com), Manajemen Berbasis Madrasah, diakses, 06/08/2013).

Demikian pentingnya peran orang tua dalam ikut mensukseskan MBM, maka eksistensi orang tua adalah sebagai mitra yang senantiasa diajak ikut menyumbangkan ide dan sarannya kepada madrasah. Keikutsertaan orang tua dalam mensukseskan program-program madrasah adalah energi positif dan kepuasan orang tua terhadap hasil yang dicapai oleh madrasah merupakan kepuasan jiwa yang tak dapat dinilai dengan materi apapun.

Sebagai contoh implementasi peran orang tua dan masyarakat di MAN 1 dan MAN 2 Kota Serang. Di MAN 1, Peran Orang Tua wali murid dan masyarakat cukup diperhitungkan, hal ini terbukti bahwa seluruh masalah yang ada di madrasah senantiasa dimusyawarahkan dan diberi jalan keluar oleh orang tua dan masyarakat. Menurut informasi Kepala Madrasah, Amrudin, cukup banyak masalah yang diselesaikan dengan orang tua dan masyarakat, seperti masalah makan siang guru, penataan kantin, rehab dan pembangunan ruang kelas baru, semua masalah ini dapat diselesaikan bersama orang tua dan masyarakat (Wawancara dengan

Kepala MAN 1 Kota Serang, Amrudin, tanggal 26 September 2014). Kenyataan di atas menunjukkan bahwa peran orang tua dan masyarakat cukup besar dalam menyelesaikan masalah-masalah, dalam rangka membantu mengimplementasikan MBM di MAN 1 Kota Serang.

Selanjutnya di MAN 2 Kota Serang, Sebenarnya orang tua dan masyarakat sudah ada di dalam Komite Madrasah, karena keanggotaan komite terdiri dari wali murid (orang tua), tokoh masyarakat, kelembagaan yang ada di masyarakat, dunia usaha, dan para alumni. Seperti dilaporkan pada pembahasan peran Komite Madrasah terhadap implementasi MBM di MAN 2 Kota Serang, bahwa peran komite dalam hal ini adalah orang tua dan tokoh masyarakat, cukup tinggi terhadap implementasi MBM di MAN 2 Kota Serang, demikian laporan dari Kepala Madrasah. Peran tersebut dapat dilihat pada peningkatan akademik, terbukti tingkat akademik siswa semakin meningkat, pada perolehan siswa terbukti semakin tahun siswa semakin meningkat. Terlihat pula dari perealisasi program, dukungan orang tua dan masyarakat yang cukup tinggi terhadap perealisasi *boarding* (asrama), dari pembebasan tanah sampai pembangunan asrama lantai dua.

Yang cukup menarik, bahwa tanah yang menjadi lokasi *boarding* dijual dengan harga fantastis, artinya tidak terlalu mahal, sehingga pihak madrasah dan orang tuapun dapat membebaskannya dengan mudah. Indikator selanjutnya, bahwa masyarakat sekitar MAN 2, juga senantiasa menjaga keamanan lingkungan, terbukti situasi keamanan MAN 2 senantiasa kondusif. Di samping itu, sebelum ada asrama, para siswa MAN 2, yang berasal dari luar kota juga tinggal untuk kost di sekitar MAN 2 diterima dengan senang hati oleh masyarakat setempat. Semua ini merupakan bentuk indikator, tingginya orang tua dan masyarakat terhadap implementasi MBM di MAN 2 Kota Serang (Wawancara dengan Kepala Madrasah, Aida dan pengamatan Peneliti, tanggal 15 September 2014).

## **BAB IV**

### **IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH**

Berikut dijelaskan beberapa tahap dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM), di antaranya:

#### **A. Melakukan Sosialisasi MBM**

Melakukan sosialisai MBM merupakan tahap penting mengingat luasnya wilayah nusantara terutama daerah-daerah yang sulit dijangkau oleh media informasi, baik cetak maupun elektronik. Ini bahkan menjadi lebih sulit, karena masyarakat Indonesia pada umumnya tidak mudah menerima perubahan. Banyak perubahan baik personal, maupun organisasional memerlukan pengetahuan dan ketrampilan baru. Dengan begitu masyarakat dapat beradaptasi lebih baik dengan lingkungan yang baru. Dalam mengefektifkan tujuan perubahan, diperlukan kejelasan tujuan dan cara yang tepat, baik menyangkut aspek proses maupun pengembangan (Whitaks, 1991 dalam Fattah, 2000).

Dengan demikian, maka Kemenag terus menerus melakukan sosialisasi peningkatan kualitas pendidikan di berbagai wilayah kerja, baik dalam pertemuan-pertemuan resmi maupun melalui orientasi dan workshop. Sosialisasi peningkatan kualitas pendidikan yang telah dilakukan antara lain adalah pemberian bantuan operasional manajemen mutu dan penerapan *Education Managemen Informasi System* (EMIS) yang dirintis sejak tahun 1996 ([www.sarjanaku.com](http://www.sarjanaku.com), diakses 06/08/13). MBM pada dasarnya adalah peningkatan mutu pendidikan baik dari sisi edukatif maupun manajemen, maka melakukan sosialisasi MBM pada dasarnya adalah dengan visi peningkatan mutu.

Di samping itu perlu dilakukan tahap, piloting, pelaksanaan dan diseminasi. Tahap piloting merupakan tahap uji coba, agar penerapan konsep MBM tidak mengandung resiko. Efektifitas model ujicoba memerlukan persyaratan dasar, yaitu akseptabilitas, akuntabilitas, reflektivitas, dan sustainibilitas. Akseptabilitas artinya adanya penerimaan dari para tenaga kependidikan, khususnya guru

dan para tenaga kependidikan, khususnya guru dan kepala madrasah sebagai pelaksana dan penanggung jawab pendidikan di madrasah. Akuntabilitas artinya bahwa program MBM harus dapat dipertanggung jawabkan, baik secara konsep, operasional, maupun pendanaannya. Reflikabilitas artinya model MBM yang diujicobakan dapat direflikasi di madrasah lain sehingga perlakuan yang diberikan kepada madrasah uji-coba dapat dilaksanakan di madrasah lain. Sementara sustainabilitas artinya program tersebut dapat dijaga kesinambungannya setelah dilakukan uji coba (Departemen Agama RI, 2005: 17).

Tahap pelaksanaan merupakan tahap untuk melaksanakan berbagai diskusi, curah pendapat, lokakarya mini antar kelompok kerja MBM dengan berbagai unsur terkait, yakni guru, kepala madrasah, pengawas, tokoh agama, pengusaha dan para akademisi (Departemen Agama RI, 2005: 18).

Tahap diseminasi merupakan tahapan memasyarakatkan model MBM yang telah diujicobakan ke berbagai madrasah baik negeri maupun swasta, agar seluruh madrasah dapat mengimplementasikan model MBM secara efektif dan efisien, sesuai dengan kondisinya masing-masing (Departemen Agama RI, 2005: 18).

Dari ketiga tahap ini, yakni tahap piloting, pelaksanaan dan diseminasi diharapkan MBM siap diimplementasikan. Sebab tanpa sosialisasi yang demikian kiranya sulit untuk dilakukan implementasi MBM. Tahap piloting (uji coba) penting dilaksanakan, sebab suatu model jika belum diuji cobakan masih meragukan. Setelah diuji cobakan pun kita harus lihat, apakah membuahkan hasil baik atau tidak. Diuji cobakan pun tidak cukup satu kali, harus berkali-kali, sebab semakin banyak percobaan dan hasilnya baik, berarti semakin valid hasilnya. Dan semakin sering diuji cobakan suatu produk akan semakin berkualitas. Ketika produk itu baik dan sudah layak diterapkan di umum, maka perlu didiskusikan dengan para ahli dan tokoh masyarakat. Sosialisasi melalui para ahli, user (kepala madrasah dan guru), tokoh masyarakat dan lain-lain, adalah lebih efektif karena langsung pada pengguna.

Sebagai contoh implementasi di MAN 1 Kota Serang, Kepemimpinan Kepala MAN 1 Kota Serang, Amrudin, terlihat santai tapi pasti. Di awal kepemimpinannya, dia hanya mengamati kinerja Guru, TU, dan pegawai-pegawai yang lain. Dari pengamatan tersebut ditemukan penyakit-penyakit –bahasa Amrudin–, tahap selanjutnya menginventarisir penyakit, baru menyembuhkan penyakit, tahap terakhir adalah menjaga (*preventif*) supaya tidak timbul penyakit. Setelah diketemukan masalah, berusaha bagaimana menyelesaikan masalah dengan personil madrasah, setelah terselesaikan masalah baru menjaga supaya tidak ada masalah yang timbul. Terkait dengan sosialisasi MBM di MAN 1 Kota Serang pun demikian tahap-tahap implementasinya. Artinya sosialisasi MBM pertama kepada para Waka, dilanjutkan ke para Guru, para Tenaga Administrasi, Tenaga Kebersihan dan Satpam.

Selanjutnya di MAN 2 Kota Serang Sosialisasi MBM yang dilakukan oleh MAN 2 ini secara tersirat telah dilakukan sejak awal, artinya sebelum Kepala Madrasah, Aida, sosialisasi ini telah dilaksanakan, tetapi pelaksanaannya belum maksimal. Baru setelah Kepala Madrasah, Aida, ini sosialisasi dan implementasi MBM dilaksanakan secara maksimal dalam rangka peningkatan mutu pendidikan, sarana prasarana dan manajemen. Dari sisi piloting, uji coba MBM di MAN 2 ini, telah dilakukan berkali-kali, baik diklat untuk Kepala Madrasah, para Wakil Kepala Madrasah, para guru maupun para Tenaga Kependidikan (administrasi). Dari sisi pelaksanaan MBM, MAN 2 ini telah melaksanakannya secara maksimal, karena diskusi dengan Kemenag, para Kepala Madrasah, termasuk studi banding dengan madrasah-madrasah yang sudah maju, diskusi dengan akademisi, tokoh masyarakat dan orang tua wali murid telah dilaksanakan demi terwujudnya MBM di MAN 2 Kota Serang. Tahap sosialisasi yang terakhir adalah diseminasi MBM, ini telah dilaksanakan oleh Kepala MAN 2, Aida dengan maksimal, karena Aida juga sering menjadi pembicara dalam seminar, lokakarya, presentasi tentang madrasah sukses yang merupakan hasil dari implementasi MBM.

## **B. Mengembangkan Mitra Madrasah**

Madrasah yang maju, biasanya mempunyai banyak mitra. Dalam MBM, karena madrasah dituntut dapat mandiri dari segala aspek, baik keuangan (dana), kebijakan, kurikulum, fasilitas dan lain-lain, maka madrasah dalam implementasi MBM harus mempunyai banyak mitra. Seperti Kelompok Kerja Madrasah (KKM), orang tua melalui komite madrasah, rekanan untuk pengadaan barang-barang baik akademis ataupun non akademis, dunia usaha, dunia kerja dan lain-lain. Peran mitra ini cukup penting, karena dapat memberikan solusi problem yang dihadapi madrasah, sekaligus memperlancar perealisasi program madrasah. Dari para mitra ini kepala madrasah juga dapat menggali dana, untuk memperlancar program madrasah. Dengan mitra yang banyak dan produktif serta kooperatif ini madrasah akan dapat mandiri dari sisi pendanaan.

Peran Kelompok Kerja Madrasah, biasanya madrasah negeri mempunyai mitra madrasah yang banyak. Dari mitra ini mereka menjalin kerjasama yang baik untuk kepentingan-kepentingan akademik maupun non akademik. Akademik seperti, persamaan persepsi dalam membuat kurikulum, menentukan kalender akademik, kerjasama dalam UTS dan UAS, peningkatan kualitas guru dan lain-lain. Non akademik, kerjasama dalam meningkatkan seni dan olahraga, kompetisi yang mereka buat untuk mencari bakat-bakat seni dan olahraga. Dengan demikian cukup banyak manfaat mitra KKM ini dalam implementasi MBM.

Peran orang tua melalui komite madrasah, komite yang baik tidak menjadi polisinya madrasah, tetapi bekerjasama secara kooperatif dan harmonis. Kehadiran komite yang baik, akan selalu memberikan solusi masalah-masalah yang dihadapi madrasah. Bukan sebaliknya membuat ribut dan kisruh madrasah, tidak menutup kemungkinan hal ini terjadi pada madrasah-madrasah yang ada. Tetapi jika komite madrasah baik, punya tekad memajukan madrasah, maka komite adalah mitra yang menguntungkan baik secara materiil maupun non materiil.



Peran rekanan, biasanya madrasah-madrasah negeri merealisasikan program dulu baru dana datang kemudian dari pemerintah. Otomatis ketika pelaksanaan program belum ada dana, di sinilah perlu adanya peran rekanan, untuk memperlancar pelaksanaan program.

Peran dunia usaha, madrasah yang mandiri harus mempunyai visi ke depan yang jauh. Dengan demikian jangan hanya mencetak para lulusannya hanya sekedar pintar do'a, tetapi juga lulusan yang aktif, kreatif, inovatif dalam menghadapi tantangan global. Sehingga mereka jangan dijejali iming-iming setelah selesai sekolah menjadi pegawai negeri, tetapi dapat membuka peluang usaha. Dengan demikian dunia usaha dapat menjadi mitra madrasah yang baik

Peran dunia kerja, Kepala madrasah juga harus memikirkan peluang kerja bagi para lulusannya. Maka strateginya, kepala madrasah harus menjalin kerjasama dengan dunia kerja, sehingga setelah siswa selesai sekolah dapat kemungkinan masuk dalam dunia kerja yang diminati dengan tidak sulit, karena sudah ada jalinan kerjasama sebelumnya.

Dengan menganalisis uraian di atas, sebenarnya lembaga pendidikan hampir mirip dengan dunia usaha atau industri. Hanya bidang garapnya berbeda, karena yang dihadapi lembaga pendidikan benda hidup yakni manusia, sementara industri itu benda mati (material). Sistem pengelolaannya (*management*) juga menurut penulis tidak jauh dengan dunia industri. Dunia industri menuntut produk yang berkualitas, sama halnya dunia pendidikan juga menuntut lulusan yang berkualitas. Dengan demikian diperlukan mitra yang banyak jika ingin membangun manajemen yang handal.

Sebagai contoh di MAN 1 Kota Serang Menurut informasi Kepala Madrasah bahwa pengembangan mitra madrasah adalah melalui kerjasama dengan Perguruan Tinggi, dunia usaha, madrasah-madrasah yang sederajat, dan Kelompok Kerja Madrasah (KKM). Kerjasama dengan Perguruan Tinggi dilaksanakan setiap tahun, tepatnya setiap tahun ajaran baru, yakni bekerjasama tentang informasi pendaftaran masuk Perguruan Tinggi dan juga kerjasama akademik dan yang lain dengan Perguruan Tinggi. Kerjasama

dengan dunia usaha, secara spesifik, lanjut Amrudin, tidak ada kerjasama dengan dunia usaha, tetapi pernah mendapat bantuan 20 unit komputer dari suatu perusahaan swasta di Cilegon. Kerjasama dengan madrasah sederajat, biasanya dalam hal perlombaan, baik dalam cabang olahraga, kesenian, dan akademik. Kerjasama dengan KKM, yang jelas MAN 1 Kota Serang ini adalah sebagai Ketua KKM. Kerjasama di KKM ini meliputi, olahraga, kesenian, akademik dan administrasi lainnya.

Selanjutnya, MAN 2 Kota Serang MAN 2 ini mengembangkan kemitraan non profit dan non politis dengan orang tua siswa dan unsur masyarakat lainnya dalam bentuk Komite Madrasah. Dalam UU No. 20 tahun 2003 tentang sisdiknas menjelaskan bahwa Komite Madrasah adalah lembaga mandiri yang beranggotakan orang tua/wali peserta didik, komunitas sekolah serta tokoh masyarakat. MBM menghendaki adanya Komite Madrasah, yang akan menjadi mitra madrasah. Demikian halnya dengan MAN 2 ini, dalam menjalankan fungsi pendidikan melihat pentingnya keberadaan Komite Madrasah sebagai mitra kerjanya. Komite Madrasah MAN 2 Kota Serang ini merupakan lembaga musyawarah antara pihak-pihak terkait dalam pengelolaan pendidikan untuk menentukan langkah dan target hasil yang ingin dicapai. Lembaga ini bersifat mandiri non profit dan non politis.

Keberadaan Komite Madrasah harus bertumpu pada landasan partisipasi masyarakat dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan hasil pendidikan di madrasah. Oleh karena itu pembentukannya harus memperhatikan peran sesuai posisi dan otonomi yang ada. Adapun peran yang dijalankan oleh Komite Madrasah adalah sebagai berikut: *pertama*, pemberi pertimbangan (*advisor agency*) dalam menentukan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di madrasah; *kedua*, pendukung (*supporting agency*), baik yang berwujud financial, pemikiran, maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah (Pedoman Akademik MAN 2 Kota Serang, 2012: 15-16).

### **C. Merumuskan Aturan Madrasah, Peran Unsur-unsur, Kebiasaan dan Hubungan Antar Unsur**

Madrasah sebagai lembaga pendidikan merupakan organisasi. Handoko, seperti dikutip Husaini Usman memberikan pengertian organisasi. Pengorganisasian menurut Handoko (2003) ialah: *pertama*, penentuan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, *kedua*, proses perancangan dan pengembangan suatu organisasi yang akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan, *ketiga*, penugasan tanggung jawab tertentu, pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Mooney, seorang eksekutif *General Motors* dalam bukunya *The Principles of Organization* (1947) mendefinisikan organisasi sebagai kelompok dua orang atau lebih yang bergabung untuk mencapai tujuan tertentu. Weber (1968) dalam Stoner dan Freeman mendefinisikan organisasi sebagai struktur organisasi. Wendrich, et. al. (1988), menurutnya organisasi adalah proses mendesain kegiatan-kegiatan dalam struktur organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan Sutarto (1995) mengartikan organisasi sebagai kumpulan orang, proses pembagian kerja, dan sistem kerja sama atau sistem sosial (Usman, 2006: 128). Dari berbagai macam para ahli dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah proses kerja sama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Sebagai suatu organisasi madrasah memiliki aturan. Adapun aturan-aturan tersebut dinamakan kebijakan (*regulasi*). Kumpulan dari kebijakan-kebijakan dalam suatu organisasi disebut manajemen. Dalam MBM, diperlukan kemandirian manajemen, karena tujuannya membuat madrasah memiliki kemandirian dari sisi manajemen, baik manajemen sumber daya manusia, keuangan, kurikulum, hubungan kemasyarakatan dan lain-lain. Tata aturan ini harus disepakati oleh semua komponen madrasah, sehingga pelaksanaannya dapat berjalan dengan baik. Komitmen untuk melaksanakan tata aturan ini adalah kunci keberhasilan suatu lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan.

Pada setiap organisasi (madrasah) selalu memiliki serangkaian peraturan yang berperan untuk mengatur dan mempedomani proses interaksi. Demikian pula kegiatan proses interaksi di madrasah diikat dan selalu diatur dengan serangkaian peraturan sehingga kegiatan atau proses interaksi akan berjalan teratur, terencana, berkelanjutan dan terkoordinasi (Wahjosumidjo, 1999: 145).

Implementasi MBM membutuhkan regulasi yang dinamis, kondusif dan tegas, untuk mewujudkan kualitas madrasah. Sehingga dengan penerapan aturan ini akan dapat menciptakan kepala madrasah, guru dan tenaga kependidikan yang profesional. Oleh karena itu, pelaksanaannya perlu disertai perangkat kewajiban (akuntabilitas) yang relatif tinggi, untuk menjamin bahwa madrasah selain memiliki otonomi juga mempunyai kewajiban melaksanakan kebijakan pemerintah dan memenuhi harapan masyarakat (Departemen Agama RI, 2005: 10).

Sebagai suatu organisasi madrasah terdiri dari unsur-unsur atau komponen. Seperti kepala madrasah, para guru, tenaga administrasi, para siswa, pemerintah, yayasan, orang tua wali murid, masyarakat dan lain-lain. Masing-masing unsur-unsur ini memiliki peran yang berbeda-beda, sesuai kedudukan masing masing. Subsistensi dari unsur-unsur ini harus dapat kerja sama dengan baik (*team work*). Artinya kepala madrasah tidak dapat kerja sendiri tanpa unsur-unsur yang lain. Imam Suprayogo pernah mengatakan, bahwa suatu lembaga pendidikan (madrasah) akan maju bila semua komponen madrasah merasa ikut memiliki. Dengan demikian maka semua unsur yang harus bekerja sama dengan baik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Wahjosumidjo mengurai, bahwa madrasah sebagai organisasi di dalamnya terhimpun kelompok-kelompok manusia yang masing-masing baik secara perorangan maupun kelompok melakukan hubungan kerja sama untuk mencapai tujuan. Kelompok yang dimaksud tidak lain adalah sumber daya manusia yang terdiri dari: kepala madrasah, guru-guru, tenaga administrasi/staf, para siswa, dan orang tua (Wahjosumidjo, 1999: 144). Sedang tujuan yang ingin dicapai adalah secara garis besar

dilukiskan oleh UU Sisdiknas No. 20 tahun 2003, dan secara mikro disesuaikan dengan tujuan satuan pendidikan masing-masing.

Biasanya lembaga pendidikan (madrasah) memiliki tradisi (kebiasaan) masing-masing antara satu dan lainnya. Kebiasaan melaksanakan proses pendidikan, manajemen, melaksanakan aturan dan kebiasaan-kebiasaan lain. Ciri khas kebiasaan ini yang biasanya mengarah pada tujuan satuan pendidikan masing-masing. Antara satu madrasah dengan madrasah yang lain tidak dapat disamakan, dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pelaksanaan MBM perlu didukung oleh iklim madrasah yang kondusif bagi terciptanya suasana yang aman, nyaman dan tertib sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung dengan tenang dan menyenangkan (*enjoyble learning*). Iklim yang demikian akan mendorong terwujudnya proses pembelajaran yang efektif. Yang lebih menekankan pada belajar mengetahui (*learning to know*), belajar berkarya (*learning to do*), belajar menjadi diri sendiri (*learning to be*), dan belajar hidup bersama secara harmonis (*learning to live together*). Suasana tersebut akan memupuk tumbuhnya kemandirian dan berkurangnya ketergantungan di kalangan warga madrasah, bersifat adaptif dan proaktif serta memiliki jiwa kewirausahaan yang tinggi (ulet, kreatif dan berani mengambil resiko) (Departemen Agama RI, 2005: 9).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan sementara bahwa madrasah sebagai suatu organisasi memiliki aturan sebagai *role of the game*, aturan tersebut akan mengatur dan mengikat komponen-komponen (unsur) madrasah. Aturan itu akan menjadi pedoman dalam melaksanakan kerja sama atau kerja team (*team work*). Dalam kerja team diperlukan hubungan yang harmonis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sebagai contoh di MAN 1 Kota Serang, Disadari betul oleh semua warga MAN 1 Kota Serang bahwa untuk mencapai tujuan peningkatan mutu MAN 1 Kota Serang harus terjalin kersama yang sinergis dari semua komponen yang ada. Oleh Karena itu kerjasama tersebut selalu ditingkatkan baik antar warga MAN 1 Kota Serang maupun dengan komponen lain di luar MAN 1 Kota Serang

(*stakeholder*) dengan tujuan meningkatkan mutu MAN 1 Kota Serang.

Dalam pengaturannya Kepala MAN 1 Kota Serang juga menggunakan prinsip fleksibilitas, hal ini dipakai agar lebih leluasa dalam mengolah, memanfaatkan, dan memberdayakan Sumber Daya yang ada tanpa harus menunggu dan arahan dari atasan. Demikian juga dalam melaksanakan program dan evaluasi, semua bertanggung jawab akan keberhasilan program tersebut sehingga tanpa menunggu monitoring dari atasan. Program-program yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan jadwal yang ditentukan tanpa melampoi wewenang dalam tugas masing-masing.

Semua program kegiatan yang telah dilaksanakan kemudian dievaluasi kelemahan dan kelebihan sebagai acuan dalam menyusun/melaksanakan program kegiatan berikutnya (Profile Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Serang, 2014: 8).

Selanjutnya di MAN 2 Kota Serang, Sebagai madrasah model yang memiliki dobel sistem, sistem madrasah pulang pergi dan sistem *boarding school*, mempunyai aturan dobel juga, yaitu aturan yang diterapkan bagi siswa yang pulang pergi dan aturan yang diterapkan bagi siswa *boarding*. Aturan MAN 2 yang diterapkan bagi siswa siswi yang belajar di kelas baik yang *boarding* maupun yang pulang pergi adalah sama. Aturan yang diberikan kepada siswa disebut dengan tata tertib. Bagi siswa yang *boarding* dikenakan tata tertib keasramaan, dimana dalam pedoman akademik dirinci dengan pasal-pasal, yaitu pasal keasramaan, yang terdiri dari 13 aturan, pasal tentang kebersihan, kerapihan dan keindahan, yang terdiri dari 5 aturan, pasal tentang keamanan, yang terdiri dari 7 aturan, dan pasal tentang kekeluargaan, yang terdiri dari 5 aturan. Kemudian tata tertib tentang kemasjidan, tata tertib ini di berlakukan untuk semua siswa, baik yang pulang pergi maupun yang *boarding*, meliputi pasal tentang shalat wajib, yang terdiri dari 15 aturan, pasal tentang shalat jum'at, yang terdiri dari 7 aturan, dan pasal tentang kegiatan imtaq dan bahasa, yang terdiri dari 2 aturan (Pedoman Akademik Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Serang, 2012: 86 – 90).

Dalam hal Sumber Daya Manusia (guru maupun pegawai administrasi dan pegawai lain) pun mempunyai aturan yang berbeda dengan madrasah yang tidak memiliki *boarding*. Di MAN 2, seorang Kepala Madrasah di bantu oleh beberapa Wakil Kepala Madrasah, seperti wakil Kepala Madrasah (Wakamad) Kurikulum, Wakamad Kesiswaan, Wakamad Humas, Wakamad, Sarana Prasarana, Wakamad PSBB (Pusat Sumber Belajar Bersama), PSBB merupakan lembaga non struktural yang otonom, berada di bawah MAN 2 Kota Serang. Selanjutnya Wakamad *Boarding*, *boarding school* MAN 2 ini merupakan konsep lembaga pendidikan terpadu antara pendidikan umum dan pesantren sebagai penunjang KBM madrasah, dengan bertujuan untuk melaksanakan pendidikan yang lebih komprehensif – *holistik*, sehingga ilmu dunia (umum) dapat dicapai dan ilmu agama pun dapat dikuasai (Team Penyusun, Pedoman Akademik Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Serang, 2012: 96 – 97). Unsur yang telah disebut tadi beserta kepala TU, disebut pimpinan, dimana unsur-unsur ini mengadakan rapat pimpinan sepekan sekali, selanjutnya hasil dari rapat pimpinan ini dibawa ke rapat besar, yang dilaksanakan sebulan sekali (Wawancara dengan Kepala Madrasah Negeri 2, Aida dan pengamatan peneliti, tanggal 15 September 2014).

Berbicara aturan di MAN 2 kota Serang ini, unsur-unsur yang telah disebut tadi tidak bisa dipisahkan dengan para guru, para tenaga administrasi, tenaga laboran, penjaga keamanan dan para pesuruh. Semua personil madrasah yang telah disebut ini mempunyai aturan main (*role of the game*) sendiri-sendiri yang telah dibuat oleh MAN 2 Kota Serang.

#### **D. Menerapkan Prinsip Tata Kelola yang Baik**

MBM tidak dapat dilepaskan dari tata kelola atau manajemen yang baik dari seluruh personil madrasah, terutama adalah kepala madrasah, sebagai manajer profesional dalam madrasah itu. Kepala madrasah ini bertanggung jawab terhadap manajemen madrasah tersebut. M. Ngilim Purwanto menyatakan, kepala sekolah/madrasah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting

karena lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan tiap-tiap sekolah/madrasah dan tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan itu, sangat tergantung pada *policy* atau kebijaksanaan dan kecakapan kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin pendidikan (M. Ngalim Purwanto, 1984: 112)

Lanjut, Ngalim, seorang kepala sekolah/madrasah dapat dikatakan sebagai pemimpin apabila memiliki kecakapan-kecakapan, seperti mengetahui cara yang baik untuk mengerjakan sesuatu, mengetahui hasil mana yang baik dan waktu mana yang tepat untuk mencapai tujuan. Kepala madrasah harus dapat meyakinkan kelompoknya bahwa cara, hasil dan waktu yang ditetapkan itu adalah tepat dan benar (M. Ngalim Purwanto, 1984: 37). Kepala madrasah harus menjadi manajer yang profesional sehingga dapat mengatur lembaga yang dipimpinnya dengan manajemen yang baik dan profesional. Dengan manajemen yang profesional akan berimplikasi pada peningkatan kualitas akademik para siswanya.

Menurut Weber, seperti dikutip oleh Wahjosumidjo, (Wahjosumidjo, 1999: 143) organisasi —dalam hal ini adalah madrasah — merupakan atau dapat disamakan dengan suatu kelompok kerja sama. Dan kelompok kerja adalah suatu tata hubungan sosial yang diatur dan dibatasi oleh berbagai aturan. Oleh sebab itu organisasi sebagai birokrasi menurut Weber dan pakar-pakar yang lain, seperti: Chester Barnard, Amitai Etzioni, Blake dan Mouton ditandai beberapa ciri pokok yang dapat dirangkum sebagai berikut: *pertama*, dalam organisasi terdapat proses interaksi antar kelompok manusia dalam mencapai tujuan. Dalam hal ini kepala madrasah harus dapat memanage kelompok manusia tersebut dengan baik dan profesional. Sebab mengelola manusia lebih sulit daripada mengorganisir benda mati, karena mereka memiliki kepentingan yang kompleks. *Kedua*, dalam proses interaksi untuk mencapai tujuan ada pembagian tugas. *Jobdescription* masing-masing personil madrasah sangat perlu diberikan oleh kepala madrasah. Mereka harus mengetahui dan menyadari *jobdescription* mereka masing-masing, sehingga tata kelola madrasah akan dapat tercapai. *Ketiga*, dalam organisasi (madrasah) terdapat aturan yang



mengatur proses interaksi di antara orang-orang yang melakukan kerja sama. Aturan/tata tertib/kebijakan (*regulation*) perlu dirumuskan dan dibakukan untuk menjadi acuan dan aturan main (*role of the game*), dan dibuat sebaik serta seideal mungkin sesuai visi dan misi madrasah. *Keempat*, dalam organisasi (madrasah) hubungan kerja sama yang ada di dalamnya bersifat struktur atau merupakan hubungan hirarki yang di dalamnya berisi wewenang, tanggung jawab, dan pembagian kerja (*a hierarchy of authority*). Kepala madrasah harus dapat membuat struktur organisasi yang seefektif dan seefisien mungkin, sehingga memungkinkan hubungan kerja yang harmonis dan *team work* yang kuat. Berdasarkan struktur yang dibuat oleh kepala madrasah ini, mereka mempunyai tugas dan wewenang masing-masing. Untuk melaksanakan tugas dan wewenang ini kepala madrasah harus mempunyai cara komunikasi yang baik dan profesional, sehingga memunculkan produktifitas kerja. *Kelima*, dalam organisasi terdapat sistem komunikasi dan sistem insentif. Sistem komunikasi, seperti yang telah disebut harus dibuat oleh kepala madrasah secara efektif dan efisien, sehingga harmonisasi hubungan kerja terus terjalin dengan baik. Ciptakanlah sistem komunikasi sesuai dengan era-nya, artinya jangan ketinggalan zaman. Di samping itu juga ciptakan sistem insentif, organisasi yang modern (madrasah yang maju) dan berlaku sistem secara profesional, artinya aktifitas apapun ada imbalannya (dihargai), termasuk sistem *reward* (hadiah). Dengan tata kelola yang baik dan profesional, implementasi MBM akan lebih efektif.

Sebagai contoh di MAN 1 Kota Serang, Dalam menjalankan tata kelola MBM di MAN 1 Kota Serang, Amrudin menerapkan prinsip-prinsip manajemen madrasah, yakni peluang, keterbukaan, akuntabilitas, sustainabilitas dan fleksibilitas. Peluang artinya MAN 1 Kota Serang harus dapat menangkap peluang kerjasama, baik secara internal maupun eksternal. Keterbukaan, seluruh warga MAN 1 Kota Serang dalam menjalankan tugas untuk merealisasikan program-program madrasah harus transparan dalam praktek dan laporannya. Akuntabilitas, bahwa seluruh kegiatan untuk merealisasikan program-program MAN 1 Kota Serang harus ada

laporannya secara tercatat. Sustainability, bahwa program-program di MAN 1 Kota Serang merupakan program-program yang berkelanjutan, baik jangka pendek, menengah dan panjang. Fleksibilitas, artinya dalam melaksanakan program-program MAN 1 Kota Serang, tidak boleh menunggu instruksi dari atasan, tetapi dilaksanakan secara bertanggung jawab, dengan catatan jangan melebihi kewenangan yang diberikan (Profile Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Serang, 2014,:7-8)

Selanjutnya di MAN 2 Kota Serang, Tidak dipungkiri, bahwa tata kelola yang baik akan membuahkan manajemen madrasah yang baik, demikian halnya dengan MAN 2 Kota Serang ini. Kepala Madrasah memimpin dengan pendekatan universal dan humanisme, universal artinya bahwa Kepala Madrasah memimpin madrasah dengan dibantu oleh 6 Wakil Kepala Madrasah dan 1 kepala TU, semua itu diberi otoritas masing-masing sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Pendekatan humanisme dipakai oleh Kepala MAN 2 Kota Serang ini, karena Kepala Madrasah yakin bahwa pemikiran dan keinginan para guru dan tenaga administrasi pasti berbeda dengan dirinya di dalam memajukan madrasah yang dipimpinnya, hal ini disadari oleh Kepala MAN 2, tetapi Kepala Madrasah mencoba menjelaskannya dengan baik agar mereka memahami apa yang menjadi pemikiran dan keinginan Kepala Madrasah. Perbedaan pemikiran itu muncul ketika Kepala MAN 2 ini akan merintis *boarding*, sampai terwujud cita-cita tersebut sekarang. Di samping itu pendekatan humasnisme ini juga digunakan kepala MAN 2 untuk menerapkan fungsi *control* secara maksimal. Dengan dua pendekatan ini maka Aida, sukses memimpin MAN 2 Kota Serang.

Kepala MAN 2 ini menyadari bahwa pemikiran yang baik tidak selamanya muncul dari dirinya, tetapi dari para guru atau pegawai lainnya, maka rapat menjadi alat untuk mengontrol dan mengevaluasi program-program madrasah, serta untuk memajukan madrasah. Ada tiga unit besar, bila diamati oleh peneliti yang harus mempunyai tata kelola secara mandiri, *pertama*, KBM madrasah yang berlangsung dari jam 07.00 -16.00, *kedua*, asrama (*boarding*) dimana menurut informasi Kepala MAN 2, tidak hanya asrama

untuk tinggal para siswa, tetapi mempunyai sistem *boarding school*, setelah para siswa *boarding* pulang dari madrasah jam 16.00 mereka istirahat, olahraga, mandi sore dan shalat maghrib, setelah shalat maghrib ngaji dan belajar ke-Islaman sampai isya, setelah isya para siswa *boarding* belajar mandiri dengan didampingi oleh para guru sesuai dengan bidang yang diminatinya, seperti IPA, Matematika, IPS, Agama dan lain-lain. Jam 23.00 mereka harus tidur sampai jam 04.30 shalat jama'ah subuh, ngaji kemudian mandi dan persiapan belajar di madrasah dari jam 07.00 – 16.00. *Ketiga*, Pusat Sumber Belajar Bersama (PSBB) yang dikelola secara otonom oleh Wakil Kepala Madrasah di bawah MAN 2 Kota Serang (Wawancara dengan Kepala Madrasah, Aida dan pengamatan Peneliti, tanggal 15 September 2014). Peneliti agak kagum kepada Kepala MAN 2 ini karena *back ground* pendidikan dia adalah matematika, dan tidak mempunyai *basic* pendidikan pesantren, tetapi dapat menciptakan sistem *boarding school* di MAN 2 Kota Serang ini.

#### **E. Mengklarifikasi Fungsi dan Aspek Manajemen Madrasah**

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Wahjosumidjo, 1999: 93-94). Orang yang memimpin organisasi yang menggunakan ilmu manajemen ini adalah manajer, organisasi yang dimaksud di sini adalah madrasah, dan manajer di sini adalah kepala madrasah.

Fungsi manajemen dapat ditelaah dari aktifitas-aktifitas utama yang dilakukan para manajer yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian. *Perencanaan*, berarti seorang manajer harus dapat membuat perencanaan yang matang. Sering dijumpai kepala madrasah melakukan sesuatu tanpa perencanaan, hal ini disalahkan oleh fungsi manajemen. Orang Yahudi membuat perencanaan lebih lama, dibanding melaksanakannya. Perencanaan mereka dalam melakukan sesuatu sangat matang. *Pelaksanaan*, kepala madrasah melaksanakan sesuatu harus berdasarkan perencanaan, disiplin melaksanakan sesuatu sesuai dengan perencanaan adalah kunci

sukses kepala madrasah. Sering kepala madrasah terinspirasi dengan budaya pesantren tradisional, yang melaksanakan sesuatu tanpa perencanaan. *Penilaian*, setelah rencana dilaksanakan secara maksimal, langkah selanjutnya mengadakan penilaian. Apakah pelaksanaan sesuai rencana atau tidak, dan apakah pelaksanaan rencana itu berhasil atau tidak. Ketika tidak berhasil, maka harus diperbaiki, ketika berhasil, maka perlu dinaikan lagi atau dipertahankan. Kepala madrasah hendaknya jangan cepat puas dengan karya yang dihasilkan.

Matriks berikut adalah fungsi-fungsi manajemen menurut pendapat para ahli. Berikut adalah Fungsi Manajemen (Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, 2008: 92)

AHLI	FUNGSI MANAJEMEN						AKRONIM									
Luther Gullick	Plan-ning	Organi-zing	Staffing	Directing	Coordinating	Reporting	Budgeting	POSDCORB								
Ernest Dale					Innovating	Refresen-ting			Controll-ing	POSDIRC						
Koontz & Donnel											POSDC					
William Newman			Assemb-ling	Resour-ces	Directing	POARDC										
Henry Fayol			Comman-ding	Coordi-nating			POCCC									
George Terry			Actua-ting									POAC				
John F. Mae			Motiva-ting										POMC			
Deming			Do	Check	Act										PDCA	
John D. Millet					Directing				Facilitating							DF

Fungsi-fungsi manajemen tersebut pada dasarnya banyak kesamaan makna antara satu dan lainnya, oleh karena itu jika ada

kesamaan maka dijelaskan salah satunya saja. Bila dijelaskan secara rinci adalah sebagai berikut:

*Planning* (merencanakan) adalah membuat suatu target-target yang akan dicapai di masa depan. Dalam organisasi merencanakan adalah suatu proses memikirkan dan menetapkan secara matang arah, tujuan dan tindakan sekaligus mengkaji berbagai sumber daya dan metode/teknik yang tepat (Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, 2008: 93).

*Organizing* (mengorganisasikan) adalah proses mengatur, mengalokasikan, dan mendistribusikan pekerjaan, wewenang dan sumber daya di antara anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Stoner (1996: 11), seperti dikutip Yati Siti Mulyati dan Aan Komariah, menyatakan bahwa mengorganisasikan adalah proses memperkerjakan dua orang atau lebih untuk bekerja sama dalam cara terstruktur guna mencapai sasaran spesifik atau beberapa sasaran (Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, 2008: 94).

*Actuating*, menurut George R. Terry dalam bukunya "*Principles of Management*" seperti dikutip Burhanuddin, adalah usaha menggerakkan para pegawainya agar mau bekerja dengan penuh kesadaran dalam rangka merealisasikan rencana yang telah disusun (Burhanuddin, 1994: 33).

*Controlling* atau *check* (pengawasan atau pengendalian) adalah proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan (Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, 2008: 95). Menurut Murdrick, seperti dikutip Nanang Fattah, bahwa pengawasan merupakan proses dasar yang secara esensial tetap diperlukan bagaimanapun rumit dan luasnya suatu organisasi. Proses pada dasarnya terdiri dari tiga tahap, (1) menetapkan standar pelaksanaan, (2) pengukuran pelaksanaan pekerjaan dibandingkan dengan standar, dan (3) menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan dengan standar dan rencana (Fattah, 1999, II: 101).

*Commanding* (memimpin), menurut Stoner, seperti dikutip Yati Siti Mulyati dan Aan Komariah, bahwa memimpin adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan

dengan pekerjaan dari anggota kelompok atau seluruh organisasi (Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, 2008: 95).

*Budgeting* (pembiayaan), Gaffar (1991), seperti dikutip Syaiful Sagala, melaporkan bahwa ada beberapa faktor yang ada dalam manajemen pembiayaan pendidikan, yaitu: (1) sistem manajemen pembiayaan harus diikuti oleh pengelolaan keuangan, (2) pengelolaannya tergantung apakah sistem itu cukup efisien atau tidak (Sagala, 2004, I: 196).

*Motivating*, menurut John F. Mee, seperti dikutip Burhanuddin, adalah pemberian rangasangan atau dorongan (Burhanuddin, 1994: 33), artiya seorang pimpinan –kepala madrasah – harus dapat memberikan dorongan kepada para guru dan seluruh stafnya.

*Staffing*, menurut Juther M. Gullick dalam bukunya, “*Papers on The Science of Administration*”, seperti dikutip Burhanuddin, adalah penyusunan staf (Burhanuddin, 1994: 32).

*Directing*, menurut Gullick seperti dikutip Burhanuddin adalah pembimbingan, *coordinating* adalah pengkoordinasian, *reporting* adalah pembuatan laporan dan *budgeting* adalah penganggaran (Burhanuddin, 1994: 32).

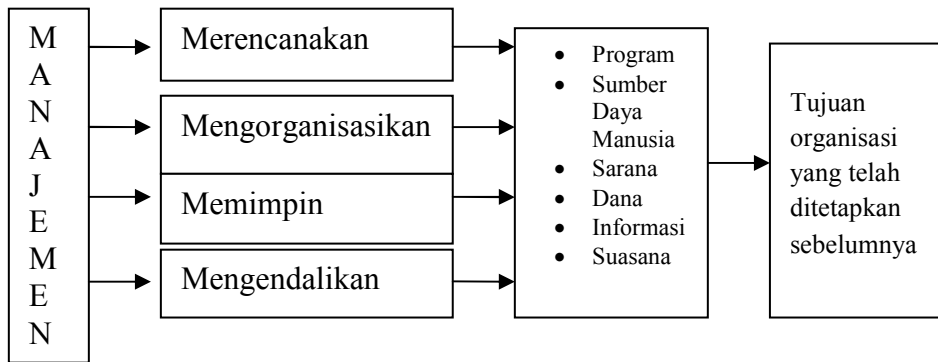
Fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pelaksanaan kegiatan dan pengawasan merupakan esensial pada setiap organisasi tidak terkecuali organisasi pendidikan. Namun dalam menginterpretasikan *actuating* pada dunia pendidikan lebih disesuaikan dengan karakteristik lembaga dunia pendidikan.

Pada dunia pendidikan, istilah *directing* lebih tepat dengan *leading* dengan perluasan peran *motivating* dan *facilitating* lebih filosofis dibandingkan dengan istilah *directing*. *Motivating* mengandung makna membangun kepercayaan diri agar seluruh potensi dapat tumbuh dan berkembang secara optimal.

Dalam dunia pendidikan fungsi kepengawasan dilaksanakan sebagai bagian dari pelaksanaan manajerial. Pada level sekolah, pengawas lebih berperan sebagai “*Quality assurance*” dengan tugas supervisi sebagai upaya pembinaan terhadap staf untuk memperbaiki

dan meningkatkan kualitas pendidikan (Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, 2008: 93).

Melihat definisi manajemen yang telah disebutkan dan fungsi-fungsi manajemen yang diuraikan oleh para ahli manajemen, ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan, yaitu proses, pendayagunaan seluruh sumber organisasi dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. James A.F Stoner (Stoner, 1982: 8-13) melukiskan manajemen sekolah sebagai suatu proses adalah sebagai berikut:



Dari berbagai pendapat para ahli tentang fungsi manajemen, maka dapat dikatakan bahwa semakin banyak fungsi manajemen akan semakin teliti dan baik dalam implementasinya. Namun pada intinya seperti telah disebut pada awal pembahasan tentang fungsi manajemen ini, yakni perencanaan, pelaksanaan dan penilaian. Penting kepala madrasah mengetahui fungsi manajemen ini, untuk mendukung karirnya dalam memajukan madrasah yang dipimpinnya.

Adapun aspek manajemen sebenarnya fungsi-fungsi manajemen itu sendiri, hal ini disebutkan di berbagai literatur dan tulisan-tulisan. Yakni *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* yang sering disebut dengan POAC. Walaupun fungsi-fungsi ini masih secara umum, karena di antara para ahli manajemen masih banyak yang merinci fungsi-fungsi tersebut.

Madrasah diyakini menjadi lembaga pendidikan yang mampu mengantarkan peserta didik pada ranah yang lebih komprehensif, meliputi aspek-aspek intelektual, moral, spiritual, dan ketrampilan secara terpadu. Madrasah diyakini mampu mengintegrasikan

kematangan religius dan keahlian ilmu modern kepada peserta didik sekaligus. Itulah yang sesungguhnya menjadikan orang-orang yang memahami dunia madrasah menjadi begitu gigih memperjuangkan eksistensi madrasah. Selain itu, para peminat lembaga pendidikan madrasah juga didorong oleh nilai-nilai idealisme. Semestinya madrasah mampu menampilkan diri sebagai representasi ajaran Islam yang agung, indah dan sempurna. Akan tetapi pada kenyataannya madrasah masih jauh dari idealisme itu. Dari aspek planning, madrasah masih banyak yang belum mempunyai perencanaan matang. Apalagi madrasah yang berada di pinggiran kota atau bahkan di pelosok desa, perencanaan ini diabaikan. Ada satu, dua madrasah yang mempunyai perencanaan yang matang, madrasah tersebut biasanya unggulan, berada di tengah kota. Ketika perencanaan tidak matang, maka pengorganisasian dan pelaksanaannya pun kurang maksimal hal ini juga dibarengi oleh kontrol yang minim, baik dari pemerintah, yayasan maupun kepala madrasah.

Menurut catatan Prof. Imam Suprayogo –guru besar UIN Malang– bahwa jumlah madrasah di Indonesia tidak kurang dari 15% dari total lembaga pendidikan yang ada. Artinya bila madrasah tidak dikelola dengan baik, berarti mengabaikan 15% anak bangsa. Hal ini merupakan dosa bagi kita khususnya umat Muslim. Bila dibandingkan dengan catatan Husni Rahim, bahwa menurutnya, Madrasah Aliyah, sabagai contoh, jumlahnya yang Negeri 457 buah, sedangkan Madrasah Aliyah Swasta 2.701 buah, sayang data ini tidak disebut tahun berapa diinput. Tetapi dengan melihat ini perbandingan Madrasah Aliyah Swasta dengan Negeri tidak seimbang, hal ini akan menyulitkan pembinaan madrasah dari Kemenag. Padahal pemerintah lebih mengutamakan strategi pengembangan pada sekolah-sekolah Negeri, khususnya dalam penyediaan tenaga guru dan pembagian alokasi dana pembiayaan pendidikan lainnya. Kasus ini berbeda dengan sekolah negeri yang di bawah otoritas Kemendikbud, dimana penegerian madrasah di bawah kemenag berjalan sangat lamban. Kelambanan ini disebabkan karena Kemenag dianggap bukan sebagai unit yang memerlukan



perhatian seperti Kemendikbud (Husni Rahim, 2001: 141). Efeknya dari sisi pendanaan madrasah terpuruk, hal ini berimplikasi dengan manajemen yang ada di dalamnya, akibatnya pendidikan di madrasahpun tidak sama kualitasnya dengan sekolah umum.

Cacatan Prof. Imam Suprayogo barangkali dapat menjadi bahan perbandingan, yang mengatakan, pada umumnya madrasah yang kurang maju berada di lingkungan masyarakat yang secara ekonomi lemah kendatipun perhatian mereka kepada madrasah cukup tinggi. Madrasah itu dikelola oleh yayasan-yayasan sosial keagamaan (Islam), yang umumnya tidak memiliki sumber dana dan juga manajerial serta leadership yang kokoh. Akibatnya, madrasah yang dikelola berjalan secara *linear* apa adanya. Tidak ada lonjakan-lonjakan prestasi. Para guru, selain diperoleh dari bantuan pemerintah yang pada umumnya jumlahnya kurang mencukupi, dan juga ditambah dengan guru honor yang jumlahnya sangat kecil. Sumber pendanaan yang kecil itu, pada umumnya diperoleh dari partisipasi masyarakat wali murid, baik berupa sumbangan uang pangkal atau SPP yang harus dibayar setiap bulan setiap siswa hanya Rp. 5000,- (lima ribu rupiah). Dana sekecil inipun belum tentu dibayar lunas, kendatipun telah diberi keringanan mengangsur. Padahal bila kita hitung, umpamanya madrasah memiliki siswa 150 orang, maka uang yang terkumpul tidak lebih dari Rp. 750.000,- per-bulan. Dana sekecil itu tentu dicukupkan untuk membiayai madrasah setiap bulannya. Persoalannya adalah apa mungkin, sebuah madrasah dapat menjalankan peran-peran pendidikan secara layak dengan dana sebesar itu. Jika ternyata madrasah memang dapat berjalan dengan uang sekecil itu, maka tidak akan menghasilkan *out-put* yang berkualitas, sebagaimana tuntutan masyarakat sekarang, apalagi tuntutan ke depan.

Dengan seabreg persoalan dan kekurangan madrasah dari aspek-aspek manajemen yang ada, penulis mengamati, tetap ada aspek yang menjadi perhatian khusus pada madrasah. Di tengah krisis moral anak bangsa, munculnya tawuran pelajar, tingkah a susila yang terjadi di kalangan anak muda, budaya minum-minuman keras dan lain-lain, hal ini tidak terjadi pada siswa-siswa madrasah.

Dengan demikian dari aspek religius, madrasah masih berperan yang cukup besar dalam menjaga akhlak bangsa. Walaupun di sisi lain aspek akademik, masih tertinggal dengan sekolah-sekolah umum. Tetapi tidak menutup mata, bahwa perkembangan pendidikan di madrasah saat ini pun lambat laun mengimbangi perkembangan sekolah pada umumnya.

Sebagai contoh di MAN 1 Kota Serang, Seperti telah disebutkan, bahwa fungsi manajemen, termasuk dalam MBM, secara umum ada 5 yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengontrolan (*controlling*). Bila diterapkan di MAN 1 Kota Serang, terutama fungsi manajemen yang dilakukan oleh Kepala Madrasah, Amrudin, *pertama*, *planning*, bukti Kepala Madrasah ini melaksanakan *planning*, yaitu membuat Rencana Program Madrasah (RPM) maupun Rencana Kegiatan Madrasah (RKM), baik jangka pendek, menengah maupun panjang. *Kedua*, *organizing*, Kepala MAN 1 Kota Serang melaksanakan *organizing* buktinya, dalam profile MAN 1 Kota Serang disebutkan tentang manajemen madrasah yang dilakukan oleh MAN 1 Kota Serang. *Ketiga*, *actuating*, Kepala MAN 1 Kota Serang melaksanakan pelaksanaan buktinya terdapat pembagian dan uraian tugas jabatan pada MAN 1 Kota Serang tahun pelajaran 2014-2015, yang didahului oleh SK Kepala MAN 1 Kota Serang. *Keempat*, *controlling*, Kepala MAN 1 Kota Serang melaksanakan control buktinya, buku supervise Kepala Madrasah, baik supervisi administrasi maupun supervisi akademik. *Keempat*, fungsi manajemen ini dilakukan dengan baik dan professional oleh Kepala MAN 1 Kota Serang.

Selanjutnya MAN 2 Kota Serang Mencermati fungsi manajemen yang ada di MAN 2 ini (POAC), berjalan cukup baik, hal ini dibuktikan bahwa perencanaan (*planning*) yang dibuat oleh kepala MAN 2 ini cukup matang, indikatornya, awal mula perencanaan ini dirumuskan oleh masing-masing bidang. Seperti Wakil Kepala Madrasah bidang kurikulum, dia merumuskan kurikulum madrasah model secara matang, Wakil Kepala Madrasah bidang Kesiswaan merumuskan program secara matang, Wakil

Kepala Madrasah bidang Sarana Prasarana menginventarisir kebutuhannya secara teliti, Wakil Kepala Madrasah bidang Humas merumuskan kegiatannya secara teliti, Wakil Kepala Madrasah bidang *Boarding* merumuskan program dan aktifitasnya secara progresif, demikian pula Wakil Kepala Madrasah PSBB, dia secara profesional merumuskan programnya secara tepat. Tidak teralpaikan kepala TU, para Koordinator Laboran, Keamanan, dan Pesuruh mereka juga disuruh merumuskan program kerjanya. Setelah terkumpul rumusan mereka, kemudian Kepala Madrasah mengadakan rapat besar untuk memantapkan program kerja madrasah untuk satu tahun ke depan.

Dalam hal struktur organisasi (*organizing*), Kepala MAN 2 ini membuat tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) bagi personil madrasah yang telah disebut. Selanjutnya semua personil madrasah ini melaksanakan (*actuating*) terhadap semua program kerja madrasah yang telah disepakati di bawah kepemimpinan Kepala MAN 2 ini. Semua aktifitas ini, lanjut Kepala MAN 2, Aida, tidak dapat membuahkan hasil yang baik tanpa dikontrol (*controlling*) secara ketat. Dengan demikian hampir setiap hari Kepala MAN 2 ini, kalau tidak ada dinas luar mengadakan supervisi terhadap pelaksanaan KBM dan lain-lain terhadap MAN 2 Kota Serang ini (Wawancara dengan Kepala MAN 2 Kota Serang, Aida dan pengamatan peneliti, tanggal 15 September 2014).

Adapun aspek madrasah yang lain, rupanya kepala MAN 2 ini pandai menangkap peluang dan menggali potensi, yaitu peluang dan potensi dari para wali murid dan tokoh masyarakat, sehingga terwujud *boarding school*. Ini adalah bukan pekerjaan yang ringan dan mudah, tetapi cukup berat dan besar. Cita-cita kepala MAN 2 yang besar selanjutnya adalah membuat MAN 2 ini bisa mempunyai sistem *boarding* seperti MAN Insan Cendekia Serpong, demikian ungkap Aida (Wawancara dengan Kepala MAN 2, Aida dan pengamatan Peneliti, tanggal 15 September 2014).

## **F. Meningkatkan Kapasitas Madrasah**

Peningkatan kapasitas madrasah termasuk program inti dari Direktorat Perguruan Tinggi Agama Islam, Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam Kementerian Agama Republik Indonesia. Adapun sasaran intinya: (1) peningkatan kapasitas madrasah dalam meningkatkan peran, pelayanan, dan fungsinya di tengah-tengah kehidupan masyarakat, (2) peningkatan kapasitas dan mutu guru dan pegawai administrasi madrasah dalam mengelola pendidikan yang baik dan mandiri, (3) peningkatan kapasitas dan mutu siswa madrasah dalam proses pembelajaran, (4) pembaharuan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan, termasuk kurikulum dan metode pembelajaran yang diterapkan untuk meningkatkan mutu lulusan, (5) pembuatan jaringan sosial-pendidikan antara madrasah, masyarakat dan dunia usaha untuk keberlangsungan dan mutu pendidikan ([www.dipertais.net/pemberdayaan/pb4.asp](http://www.dipertais.net/pemberdayaan/pb4.asp), diakses 06/08/2013). Madrasah yang merupakan bentuk modernisasi pendidikan Islam dari pesantren – pesantren tradisional – harus terus berbenah diri dari sisi manajemen, dari manajemen tradisional menuju manajemen modern. Dengan demikian harus mempunyai kiat-kiat untuk meningkatkan kapasitas tersebut.

Sebagai bagian dari lembaga pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah, madrasah harus mempunyai prinsip dasar pendidikan, sebagai berikut: (1) diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, dan kemajemukan bangsa, (2) diselenggarakan sebagai satu kesatuan yang sistemik dengan sistem terbuka, (3) diselenggarakan sebagai suatu proses pembudayaan yang berlangsung sepanjang hayat, (4) diselenggarakan dengan memberi keteladanan, membangun kemauan, (5) mengembangkan kreativitas dalam proses pembelajaran, (6) diselenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan. Prinsip dasar pendidikan ini menunjukkan bahwa madrasah yang ada benar-benar

mencerminkan milik masyarakat, sesuai dengan karakteristiknya. Madrasah bersifat egaliter, artinya siapapun dapat masuk madrasah termasuk anak yang berkebutuhan khusus (ABK), dengan demikian madrasahpun dapat menjadi lembaga pendidikan inklusi.

Untuk mencapai tujuan, menjalankan prinsip dasar tersebut, madrasah harus memiliki kapasitas yang baik. Kapasitas tersebut antara lain meliputi kapasitas manajemen madrasah dalam mengelola proses pendidikan, kapasitas guru yang mampu menjadi fasilitator proses belajar, kapasitas peserta belajar, kerelaan orang tua peserta belajar untuk terlibat secara aktif, serta ditunjang oleh sarana dan lingkungan sekolah yang menunjang ([Keluargaibita.blogspot.com/2011/04/peningkatan-kapasitas-madrasah.html](http://Keluargaibita.blogspot.com/2011/04/peningkatan-kapasitas-madrasah.html), diakses 06/08/2013).

Peningkatan kemampuan bagi guru madrasah dalam bidang teknologi informasi sangat dibutuhkan saat ini, dimana saat ini sebagian besar guru madrasah masih belum menguasai bahkan mengetahui tentang berbagai hal dalam teknologi informasi. Padahal tuntutan agar guru bisa mengakses informasi dari berbagai sumber secara nasional atau global sangat dibutuhkan untuk meningkatkan pengetahuan yang lebih luas. Guru madrasah jangan sampai ketinggalan dengan guru sekolah umum dalam hal teknologi informasi. Dimana salah satu hal untuk menguasai dunia adalah dengan menguasai teknologi informasi, orang Yahudi hebat karena mereka sangat tinggi kompetensinya dalam teknologi informasi ini.

Sedangkan peningkatan mutu pengelolaan (*management*) madrasah juga sangat dibutuhkan karena sampai saat ini, sebagian besar madrasah kurang memiliki kemampuan dalam mengelola proses pendidikan, misalnya dalam pembuatan rencana kerja madrasah, proses pemantauannya serta proses melakukan evaluasi terhadap rencana yang dibuat. Di depan telah di sebutkan, bahwa salah satu kekurangan madrasah dalam hal manajemen. Kepala madrasah lemah dalam manajemen, ini perlu menjadi catatan. Di samping kompetensi agama yang baik kepala madrasah harus juga profesional dalam hal manajemen. Kita harus belajar ke Cina dalam hal manajemen. Menurut sejarah, orang Cina bodoh-bodoh,

hidupnya nebang di negara-negara lain, tetapi dengan keuletan dan manajemen yang baik, akhirnya merekapun menjadi orang yang sukses. Teknologi dan pemasaran barang-barang elektronik sekarang dikuasai Cina. Mereka sangat hebat dalam manajemen keuangan.

Terkait dengan pernyataan di atas, penulis pernah mendapat kuliah dengan Prof. Malik Fadjar, M.Sc.(2002), beliau pernah sukses memimpin dua universitas besar, yaitu Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) dan Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS), dan pernah menjadi menteri dua Departemen yaitu Departemen Agama dan Departemen Pendidikan Nasional, substansi kuliah yang pernah penulis dapat dari beliau ketika memberikan kuliah manajemen pendidikan Islam, bahwa berkembangnya suatu lembaga pendidikan faktor fisik penting, tetapi apa artinya faktor fisik hebat, kalau sumber daya manusianya rapuh tidak dibangun. Sebab yang akan menggerakkan manajemen bukan fisiknya tetapi manusianya. Dengan bekal fisik yang pas-pasan tetapi pengelolanya berkualitas akan dapat menciptakan lembaga pendidikan berkualitas. Hal ini tidak sebaliknya.

Sebagai contoh di MAN 1 Kota Serang, Sesuai pesan Direktorat Madrasah Kementerian Agama Republik Indonesia, dalam rangka peningkatan kapasitas madrasah maka madrasah perlu, *pertama*, meningkatkan peran, pelayanan, dan fungsinya di tengah-tengah kehidupan masyarakat. Bukti peningkatan ini terlihat dari, jumlah siswa yang makin meningkat, kerjasama dengan orang tua dan masyarakat (Komite Madrasah) makin harmonis, jumlah siswa yang melanjutkan studi cukup tinggi, dan lain-lain. *Kedua*, mutu guru dan pegawai administrasi, hal ini terlihat, jumlah guru 45 orang, yakni 8 orang berpendidikan S2, 37 berpendidikan S1, tenaga administrasi berjumlah 15 orang, yakni 3 orang berpendidikan S1, 1 orang D3, 6 orang SLTA, dan 2 orang SLTP. *Ketiga*, peningkatan kurikulum, kurikulum terus update, karena setelah melaksanakan KTSP sekarang melaksanakan Kurikulum 2013. *Keempat*, peningkatan jaringan sosial, jaringan sosial cukup baik, terbukti dengan jalinan kerjasama yang ada baik dengan Perguruan Tinggi,

madrasah sederajat, dunia usaha, orang tua dan masyarakat, dan KKM.

Selanjutnya di MAN 2 Kota Serang, Dalam merealisasikan programnya, Kepala MAN 2, Aida, betul-betul memperhatikan, menyerap dan menyeleksi aspirasi dari orang tua dan tokoh masyarakat. Munculnya *boarding school*, tidak dapat melupakan partisipasi masyarakat. Prinsip inilah yang tidak dijumpai oleh para pendahulunya. Dengan demikian kehadiran MAN 2 ini benar-benar menjadi pelayan masyarakat, sekaligus MAN 2 ini menjadi milik masyarakat, sebagaimana karakteristik madrasah yaitu milik masyarakat. Untuk meningkatkan pelayanan masyarakat, Kepala MAN 2 ini harus meningkatkan mutu guru dan para pegawai administrasinya, yaitu dengan jalan meningkatkan kompetensi akademiknya melalui studi lanjut, kuliah S2 dan diklat-diklat, seminar dan workshop. Dari SDM yang unggul ini akan menghasilkan mutu lulusan yang berkualitas. Mutu lulusan ini dapat dilihat dari prestasi siswa dalam Ujian Nasional, prestasi ajang lomba dan prestasi akses Perguruan Tinggi Negeri. Prestasi kelulusan Ujian Nasional yang cenderung stabil, tahun 2005-2006: 85,90%, tahun 2006-2007: 97,72%, dan dari tahun 2007 sampai sekarang 100%. Kemudian, prestasi ajang lomba, sejak terbentuknya MAN 2 Kota Serang sampai sekarang MAN 2 Kota Serang aktif mengikuti ajang lomba baik tingkat Kabupaten, Propinsi maupun Nasional, untuk lomba kategori akademik maupun non akademik dan meraih prestasi yang cukup membanggakan, baik juara 1, dua dan tiga. Selanjutnya, prestasi akses Perguruan Tinggi Negeri, bahwa lulusan MAN 2 kota Serang telah dapat diterima di berbagai Perguruan Tinggi Negeri maupun swasta baik perguruan tinggi yang ada di dalam maupun luar negeri. Kemampuan siswa lulusan MAN 2 Kota Serang untuk di Perguruan Tinggi Negeri (PTN) seperti: UI, UGM, ITB, IPB, UNPAD, UNILA, UNTIRTA, UIN dan lain-lain, sebagai gambaran dari tahun 2009 sampai sekarang sekitar 78,10%, lulusan MAN 2 Kota Serang diterima Perguruan Tinggi Negeri (Pedoman Akademik Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Serang, 2012:14-15).

Untuk meningkatkan mutu lulusan tidak lepas dari pembaharuan kurikulum yang terus dikembangkan. MAN 2 Kota Serang memadukan kurikulum nasional dan madrasah yang di dalamnya *include* pula kurikulum *adhiyaya* (kurikulum yang berbasis lingkungan hidup). Dalam penyelenggaraan MAN 2 Kota Serang menyediakan empat alternative program studi, yaitu (1) Program Ilmu Pengetahuan Alam (IPA) yang dalam kurikulum 2013 disebut MIA (Matematika Ilmu Alam), (2) Program Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS) yang dalam kurikulum 2013 disebut IIS (Ilmu-Ilmu Sosial), (3) Program Bahasa yang dalam kurikulum 2013 disebut IBB (Ilmu Budaya dan Bahasa), (4) Program Keagamaan yang dalam kurikulum 2013 tidak berubah namanya (Wawancara dengan Kepala MAN 2 Kota Serang, Aida dan pengamatan Peneliti, tanggal 15 September 2014). Selain keempat program MAN 2 Kota Serang juga mempunyai program plus yang terintegrasi yakni program ketrampilan. Program ini menyajikan tiga alternatif jurusan, yakni (1) Tata Busana, (2) Elektro, dan (3) Furniture. Untuk tahun pelajaran 2013-2014 ini MAN 2 Kota Serang telah melaksanakan kurikulum 2013 (Pedoman Akademik Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Serang, 2012:18).

Sebagai MAN Model dan ketrampilan serta *boarding school*, MAN 2 Kota Serang termasuk maju dan sukses. Adapun kemitraan atau kerjasama yang cukup inten selama ini adalah dengan orang tua wali murid, tokoh masyarakat, tokoh pendidikan, dan dunia usaha yang tergabung dalam organisasi Komite Madrasah. Komite Madrasah di manfaatkan secara maksimal oleh Kepala MAN 2 Kota Serang ini sampai berhasil membuat *boarding school* (Wawancara dengan Kepala MAN 2 Kota Serang, Aida dan pengamatan Peneliti, tanggal 15 September 2014).

### **G. Meredistribusi Kewenangan dan Tanggung Jawab**

Kepala madrasah seharusnya dapat meredistribusi wewenang dan tanggung jawab tentang pekerjaan madrasah nya kepada para wakil kepala madrasah, baik kurikulum, kesiswaan, humas, dan sarana prasarana. Di samping itu juga kepada para wali kelas, para



penanggung jawab, guru dan lain-lain. Artinya kepala madrasah tidak boleh kerja sendiri, tetapi harus mendistribusikan pekerjaan madrasah kepada yang telah disebut. Dengan demikian yang diperlukan adalah kerja tim, bukan perorangan. Maka perlu ada pendelegasian wewenang. Delegasi dapat didefinisikan sebagai pelimpahan wewenang formal dan tanggung jawab kepada seseorang atas pelaksanaan aktifitas tertentu. Biasanya pendelegasian ditunjang oleh unsur motivasi dan komunikasi yang baik untuk membantu pimpinan melaksanakan tugasnya. Tujuan utama pendelegasian adalah agar organisasi dapat menggunakan sumber dayanya secara efisien. Maka diperlukan beberapa unsur yang menjadi dasar pemberian tanggung jawab antara lain; (1) spesifikasi tugas, (2) kesamaan fungsi, dan rentang manajemen. Agar delegasi itu berlangsung efektif para anggota organisasi harus tahu dimana mereka berada dalam rantai komando. Kalau tidak mereka tidak dapat menerima, dan tidak pula menyerahkan tanggung jawabnya secara meyakinkan (Fatah, 1999: 77). Dengan kata lain kepala madrasah harus menjadi manajer yang profesional dan demokratis.

Sebagai manajer, kepala madrasah menurut Stoner, seperti dikutip oleh Wahjosumidjo, mempunyai bermacam-macam fungsi. Terkait dengan pembahasan ini, kepala madrasah bekerja dengan dan melalui orang lain (*work with and through other people*). Pengertian orang lain tidak hanya guru, staf, siswa dan orang tua siswa, melainkan termasuk atasan kepala madrasah, para kepala madrasah lain serta pihak-pihak yang perlu berhubungan dan bekerjasama. Dalam fungsi ini kepala madrasah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan madrasah (*as channels of communication within the organization*) (Wahjosumidjo, 1999: 97) Ke dalam, kepala madrasah harus dapat menjadi *distributor job* yang profesional kepada seluruh personil yang membantu kepala madrasah, di madrasah yang dia pimpin. Di samping itu kepala madrasah juga harus menjadi komunikator yang baik dengan para wakil kepala madrasah, para guru dan staf madrasah. Ke luar, kepala

madrasah harus menjadi komunikator yang baik untuk menjalin hubungan kerja sama, guna memajukan madrasah.

Kepala madrasah bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan (*responsible and accountable*). Keberhasilan dan kegagalan bawahan adalah suatu pencerminan langsung keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin. Dengan demikian kepala madrasah bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, siswa, staf dan orang tua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab kepala madrasah (Wahjosumidjo, 1999: 97). Di samping itu menurut penulis, kepala madrasah juga harus dapat menumbuhkan kesadaran tanggung jawab serta melatih disiplin bertanggung jawab kepada semua warga madrasah yang ia pimpin.

Kesimpulannya kepala madrasah harus pandai mendistribusikan job yang tepat dan berani merombak tatanan job (meredistribusi), ketika sudah tidak efektif dilaksanakan. Kepala madrasah harus dapat mendidik semua warga madrasah bertanggung jawab atas aktifitas yang mereka kerjakan, secara otomatis kepala madrasah juga memberi contoh perbuatan tanggung jawab atas semua aktifitas yang dilaksanakannya. Sebagai conroh di MAN 1 Kota Serang, Kepala MAN 1 Kota Serang, Amrudin dalam menerapkan MBM di madrasahnyanya senantiasa memperhatikan prinsip fleksibilitas, yakni keleluasaan dalam penerapan tugas dan kewenangan sesuai jobdesk mereka. Kewenangan diberikan kepada warga madrasah sesuai Tupoksi mereka, tetapi dalam menjalankan Tupoksi mereka menggunakan prinsip fleksibilitas, yakni mereka diberi keleluasaan dalam mengolah, memanfaatkan dan memberdayakan sumber daya yang ada tanpa harus menunggu petunjuk dan arahan dari atasan.

Tupoksi diberikan kepada mereka, dari Kepala Madrasah sampai Satpam, tupoksi dibuat berdasarkan SK Kepala madrasah.

Selanjutnya di MAN 2 Kota Serang, Sebagai kepala MAN 2 Kota Serang, Aida sangat percaya bahwa pendistribusian jobdesk agar para Tenaga Pendidik dan Kependidikan di MAN 2 ini bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya (Tupoksi) sangat

diperlukan. Dibentuknya Wakil Kepala Madrasah sampai 6 orang, dan masing-masing bekerja sesuai tupoksinya, sangat membantu Aida sebagai Kepala Madrasah. Yang cukup menarik, bahwa setiap Wakamad itu mempunyai piket setiap hari untuk mengontrol aktifitas madrasah baik KBM maupun yang lainnya. Dengan demikian Kepala Madrasah tidak risau dan khawatir terhadap kejadian yang ada di madrasah, ketika dia sedang berada di luar atau dinas luar, karena permasalahan sudah dapat ditangani dan diselesaikan oleh para Wakamad. Kejadian dan perkembangan kemudian dilaporkan yang didapat dari hasil piket, monitor dan supervisi kemudian dilaporkan kepada Kepala Madrasah untuk dijadikan bahan rapat pimpinan yang diadakan sepekan sekali (Wawancara dengan Kepala MAN 2 Kota Serang, Aida dan pengamatan Peneliti, tanggal 15 September 2014).

Demikian juga Kepala Madrasah sangat percaya pula kepada para Tenaga Kependidikan, baik Kepala TU, staf administrasi, para laboran, para penjaga keamanan dan para pesuruh (OB), semua itu diberi kewenangan atau tanggung jawab, sehingga mereka bekerja sesuai dengan tupoksi mereka. Ketika rapat satu bulan sekali mereka akan melaporkan kejadian dan perkembangan terhadap tugas di bidang mereka masing-masing. Kepala MAN 2, Aida, yakin betul bahwa MAN 2 Kota Serang ini dapat maju bukan karena seorang diri, tetapi ini maju karena kerja team. Dengan demikian maka pendelegasian tugas dan wewenang sangat diperlukan (Wawancara dengan Kepala MAN 2 Kota Serang, Aida dan pengamatan Peneliti, tanggal 15 September 2014).

#### **H. Menyusun RPM/RKM, Melaksanakan, Memonitor dan Mengevaluasi**

Rencana Program Madrasah (RPM)/Rencana Kerja Madrasah (RKM) dibuat oleh madrasah. RPM/RKM dapat dibedakan menjadi dua; *pertama*, rencana kerja jangka menengah yang menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu empat tahun yang berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung peningkatan mutu lulusan. *Kedua*,

Rencana Kerja tahunan yang dinyatakan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKM) dilaksanakan berdasarkan rencana jangka menengah.

Rencana Kerja jangka menengah dan tahunan madrasah harus disetujui dewan pendidikan setelah memperhatikan dari komite madrasah dan disahkan berlakunya oleh dinas pendidikan kabupaten/kota atau kemenag kabupaten/kota. Pada madrasah swasta rencana kerja ini disahkan berlakunya oleh penyelenggara madrasah. Rencana kerja ini dituangkan dalam dokumen yang mudah dibaca oleh pihak-pihak yang terkait.

Rencana kerja empat tahun dan tahunan disesuaikan dengan persetujuan rapat dewan pendidikan dan pertimbangan komite madrasah. Rencana kerja tahunan dijadikan dasar pengelolaan madrasah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan dan akuntabilitas. Rencana kerja tahunan memuat ketentuan yang jelas mengenai: (1) kesiswaan, (2) kurikulum dan kegiatan pembelajaran, (3) pendidik dan tenaga kependidikan serta pengembangannya, (4) sarana dan prasarana, (5) keuangan dan pembiayaan, (6) budaya dan lingkungan sekolah, (7) peran serta masyarakat dan kemitraan, (8) rencana-rencana kerja lain yang mengarah kepada peningkatan dan pengembangan mutu. Dari rencana kerja tahunan ini selanjutnya disusun rancangan dalam konteks pendidikan, yang menurut Hadari Nawawi, seperti dikutip, Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi, meliputi: (a) perumusan tujuan yang hendak dicapai, (b) penentuan bidang/fungsi/unit sebagai bagian-bagian yang akan melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan, (c) menetapkan jangka waktu yang diperlukan, (d) menetapkan metode atau cara mencapai tujuan, (e) menetapkan alat yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan efisiensi pencapaian tujuan, (f) merumuskan rencana evaluasi (penilaian) untuk mengukur tingkat pencapaian tujuan, (g) menetapkan jumlah dan sumber dana yang dibutuhkan (Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi, 1991, I: 13-14). Selanjutnya program tahunan harus dilaksanakan secara maksimal, dan terus dievaluasi untuk perbaikan.

**Program strategis:**

1. Peningkatan kualitas kelulusan
2. Pengembangan tim olah raga
3. Pengembangan tim kesenian
4. Pengembangan kegiatan kepramukaan
5. Pengembangan silabus
6. Pengembangan RPP
7. Pengembangan pemetaan
8. Pengembangan sistem penilaian
9. Pengembangan kurikulum satuan pendidikan
10. Pengembangan kurikulum muatan lokal
11. Pengembangan proses pembelajaran
12. Pengembangan pendidikan kecakapan hidup
13. Pengembangan kegiatan studi wisata
14. Pengembangan pengamalan ajaran agama Islam
15. Pengembangan kegiatan religius
16. Pengembangan lingkungan 7K
17. Pengembangan SDM tenaga pendidik dan tenaga kependidikan
18. Pengembangan sarana dan prasarana pendidikan
19. Pengembangan perencanaan program madrasah
20. Pengembangan pelaksanaan program madrasah
21. Pengembangan monitoring dan evaluasi
22. Pengembangan kepemimpinan
23. Pengembangan pengelolaan administrasi keuangan
24. Pengembangan penggalangan biaya pendidikan
25. Pengembangan suasana madrasah yang nyaman dan kondusif
26. Pengembangan peningkatan animo masyarakat terhadap madrasah.

**Strategi pelaksanaan/pencapaian**

1. Strategi pelaksanaan program peningkatan kualitas kelulusan:
  - a. Kerjasama dengan komite madrasah
  - b. Sosialisasi ke wali murid
  - c. Mengadakan penambahan jam pelajaran (les)
  - d. Mengadakan try out ujian nasional
  - e. Mengadakan training motivasi belajar (refleksi)
  - f. Mengadakan workshop KTSP/kurikulum 2013

2. Strategi pelaksanaan program pengembangan tim olah raga:
  - a. Mengadakan ekstrakurikuler olah raga
  - b. Mengadakan uji tanding
  - c. Mendatangkan pelatih
  - d. Mengikuti lomba
  - e. Melengkapi fasilitas olah raga
3. Strategi pelaksanaan program pengembangan tim kesenian
  - a. Mengadakan ekstrakurikuler kesenian
  - b. Mengadakan uji tanding
  - c. Mendatangkan pelatih
  - d. Mengikuti lomba
  - e. Melengkapi fasilitas kesenian
4. Strategi pelaksanaan program kegiatan pengembangan kepramukaan
  - a. Mengintensifkan ekstrakurikuler pramuka
  - b. Mengikuti lomba
  - c. Kerjasama dengan organisasi pramuka daerah
5. Strategi pelaksanaan program pengembangan silabus
  - a. Menjalin kerjasama dengan komite madrasah
  - b. Membentuk tim pengembangan kurikulum
  - c. Mengoptimalkan partisipasi semua warga madrasah dalam penyusunan silabus
  - d. Mengadakan workshop penyusunan silabus
6. Strategi pelaksanaan program pengembangan RPP
  - a. Mengoptimalkan KKG satuan pendidikan terkait
  - b. Mengadakan workshop penyusunan RPP
7. Strategi pelaksanaan program pengembangan pemetaan
  - a. Mengoptimalkan KKG satuan pendidikan terkait
  - b. Mengadakan workshop/bintek/seminar
8. Strategi pelaksanaan program pengembangan sistem penilaian
  - a. Mengoptimalkan pemanfaatan fasilitas ICT
  - b. Kerjasama dengan Komite madrasah
  - c. Koordinasi dengan pengawas pendidikan agama Islam
  - d. Studi banding ke sekolah atau madrasah

9. Strategi pelaksanaan pengembangan kurikulum satuan pendidikan
  - a. Membentuk tim penyusunan/pengembangan kurikulum satuan pendidikan
  - b. Menjalin kerjasama dengan komite madrasah dan *stakeholder* lain
  - c. Membentuk KKG satuan pendidikan kurikulum sekolah
10. Strategi pelaksanaan pengembangan kurikulum muatan lokal
  - a. Membentuk tim penyusunan/pengembangan kurikulum muatan lokal
  - b. Menjalin kerjasama dengan komite madrasah dan *stakeholder* lain
  - c. Membentuk KKG satuan pendidikan muatan lokal madrasah
11. Strategi pelaksanaan program pengembangan proses pembelajaran
  - a. Menjalin kerjasama dengan komite madrasah dan *stakeholder* lain
  - b. Mengadakan *inhouse training*, loka karya, seminar, bimbingan teknik pembelajaran, dll.
  - c. Meningkatkan sarana pembelajaran yang interaktif.
12. Strategi pelaksanaan program pengembangan pendidikan kecakapan hidup
  - a. Kerjasama dengan perusahaan konveksi lokal
  - b. Mengajukan proposal pendidikan kecakapan hidup
  - c. Membentuk tim pendidikan kecakapan hidup
  - d. Mengadakan fasilitas ruang ketrampilan
13. Strategi pelaksanaan program pengembangan kegiatan studi wisata
  - a. kerjasama dengan biro wisata
  - b. sosialisasi dengan wali murid
  - c. Membentuk dengan kepanitiaan
14. Pengembangan pengamalan ajaran agama Islam
  - a. Menumbuhkan kesadaran bagi semua warga madrasah untuk sadar mengamalkan ajaran agama yang dipeluknya
  - b. Melatih para siswa untuk, sodaqoh, infak, amal jariyah dll

- c. Melatih para siswa untuk sholat berjamaah
  - d. Melatih para siswa untuk beramal mulai yang kecil dulu
15. Strategi pelaksanaan program pengembangan kegiatan religius
- a. Mengadakan shalat berjama'ah
  - b. Kegiatan amaliah ramadhan atau pesantren kilat
  - c. Mengadakan sillaturahmi
  - d. Pembudayaan 3 S (Salam, Senyum, Sapa)
  - e. Mengadakan jum'at bersih, jum'at olahraga, jum'at kultum.
  - f. Kegiatan idul Qurban.
  - g. Hafalan asmaul Husna
  - h. Hafalan surat-surat pendek atau juz Amma
16. Pengembangan lingkungan 7K
- a. Mensosialisasikan dan membiasakan budaya 7 K
  - b. Memberi sanksi bagi yang melanggar budaya 7 K
  - c. Memberi hadiah bagi yang mengembangkan budaya 7 K
  - d. Mengadakan lomba 7 K antar kelas
17. Strategi pelaksanaan program pengembangan SDM tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan:
- a. Mengadakan pelatihan penguasaan ICT
  - b. Mengadakan In House Training CTL
  - c. Mengajukan mutasi tenaga pendidikan
  - d. Mengadakan workshop KTSP
18. Strategi pelaksanaan program pengembangan sarana prasarana pendidikan
- a. Mengusulkan ke kanwil kemenag setiap awal tahun anggaran
  - b. Kerjasama dengan komite madrasah
  - c. Mengadakan sosialisasi dengan wali murid
  - d. Mengadakan penggalangan dana
19. Strategi pelaksanaan program perencanaan pengembangan program madrasah
- a. Membentuk Tim RPM (Rencana Pengembangan Madrasah) yang melibatkan unsur-unsur madrasah
  - b. Mengadakan studi banding ke madrasah atau sekolah lain yang telah berstandar nasional
  - c. Kerjasama dengan komite madrasah
  - d. Koordinasi dengan kemenag kab/kota dan kanwil



20. Strategi pengembangan pelaksanaan program madrasah
  - a. Evaluasi pelaksanaan program madrasah sebelumnya
  - b. Kerjasama dengan para volenteer pendidikan
  - c. Kerjasama dengan kalangan dunia usaha
21. Strategi pelaksanaan monitoring dan evaluasi
  - a. Membentuk tim monitoring madrasah
  - b. Mengadakan rapat evaluasi pelaksanaan program secara rutin
  - c. Mengadakan penilaian kinerja madrasah setiap 2 tahun
  - d. Koordinasi dengan tim pengawas Pendidikan Agama Islam Kabupaten/kota
  - e. Kerjasama dengan komite madrasah
  - f. Menampung saran dan pengaduan dari masyarakat
22. Strategi pelaksanaan program pengembangan kepemimpinan
  - a. Melaksanakan reorganisasi kepengurusan madrasah setiap 4 tahun melalui musyawarah
  - b. Membentuk kepanitiaan kegiatan dengan pemerataan kesempatan berpartisipasi bagi warga madrasah sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.
23. Strategi pelaksanaan program pengembangan pengelolaan administrasi keuangan
  - a. Mengikuti pelatihan admistrasi keuangan
  - b. Mengadakan rapat pleno pertanggung jawaban keuangan komite
  - c. Kerjasama dengan komite madrasah dan masyarakat
24. Strategi pelaksanaan program pengembangan penggalangan biaya pendidikan
  - a. Sosialisasi biaya pendidikan
  - b. Penanganan masalah keuangan
  - c. Pengusulan beasiswa
  - d. Pengajuan RAPBM
  - e. Pengelolaan koperasi madrasah
  - f. Pengelolaan kantin madrasah
  - g. Pengajuan proposal bantuan keuangan
25. Strategi pelaksanaan program pengembangan suasana madrasah yang nyaman dan kondusif
  - a. Mengadakan sillaturahmi
  - b. Mengadakan pengajian dari rumah ke rumah

- c. Mengadakan rekreasi keluarga
  - d. Mengadakan arisan keluarga besar madrasah
  - e. Mengadakan kunjungan haji, tazkiah, hajatan dsb.
26. Strategi pelaksanaan program pengembangan animo masyarakat terhadap madrasah
- a. Mengadakan sosialisasi ke SD dan MI wilayah madrasah di mana berada.
  - b. Membebaskan infak pengembangan madrasah bagi siswa miskin dan yatim piatu
  - c. Pembagian brosur madrasah
  - d. Mengadakan pelatihan komputer gratis terhadap guru/karyawan di madrasah sekitar
  - e. Mengadakan try out UASBN siswa madrasah di sekitar madrasah di mana berada

### **Hasil yang diharapkan**

1. Terealisasinya peningkatan kualitas kelulusan Ujian Nasional
2. Terealisasinya lulusan yang berprestasi di bidang non akademik (olah raga) yang mampu juara 1 di tingkat kabupaten/kota bahkan propinsi maupun pusat
3. Terealisasinya lulusan yang berprestasi di bidang non akademik (kesenian) yang mampu juara 1 di tingkat kabupaten/kota bahkan propinsi maupun pusat
4. Terealisasinya jiwa gotong royong dan kebangsaan melalui kegiatan pramuka
5. Terealisasinya silabus yang sesuai standar nasional pendidikan
6. Terealisasinya RPP yang sesuai standar nasional pendidikan
7. Terealisasinya peningkatan kualitas guru melalui KKG
8. Terealisasinya sistem penilaian yang otentik sesuai standar nasional pendidikan
9. Terealisasinya kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan yang sesuai standar nasional pendidikan
10. Terealisasinya kurikulum muatan lokal yang sesuai standar nasional pendidikan

11. Terealisasinya proses pembelajaran yang sesuai standar nasional pendidikan
12. Terealisasinya proses pembelajaran yang mengarah pada pembentukan kecakapan hidup
13. Terealisasinya proses pembelajaran yang mengarah pada studi wisata
14. Terealisasinya peningkatan pengamalan tata kehidupan yang berkepribadian luhur
15. Terealisasinya pembinaan keagamaan pada warga madrasah
16. Terealisasinya lingkungan sekolah dengan standar K7
17. Terealisasinya tenaga pendidika dan kependidikan yang memenuhi SNP
18. Terealisasinya sarana prasarana pendidikan yang sesuai SNP
19. Terealisasinya fungsi-fungsi pengelolaan madrasah yang sesuai SNP
20. Terealisasinya pengelolaan pembiayaan pendidikan yang handal dan transparan
21. Terealisasinya program kerja madrasah secara optimal berdasarkan monitoring dan evaluasi
22. Terealisasinya regenerasi kepemimpinan yang handal
23. Terealisasinya sistem administrasi yang profesional dan ramah pelayanan
24. Terealisasinya penggalangan biaya pendidikan yang lancar dan memadai
25. Terealisasinya suasana madrasah yang nyaman dan kondusif
26. Terealisasinya peningkatan animo masyarakat terhadap madrasah

### **Monitoring dan Evaluasi**

1. Mewujudkan monitoring dan evaluasi penyelenggaraan pendidikan dan hasil-hasilnya
2. Mewujudkan supervisi klinis proses pembelajaran
3. Mewujudkan monitoring terhadap fungsi-fungsi pengelolaan madrasah secara utuh

4. Mewujudkan evaluasi kinerja madrasah (internal) setiap akhir tahun
5. Mewujudkan monitoring dan evaluasi kemampuan SDM tenaga pendidik dan tenaga kependidikan
6. Mewujudkan monitoring dan evaluasi pengelolaan madrasah yang transparan, obyektif dan akkurat.

Sebagai contoh di MAN 1 Kota Serang, Bagi MAN 1 menyusun, melaksanakan, memonitor dan mengevaluasi RPM/RKM, telah dilaksanakan dengan baik dan profesional. Bila diteliti satu persatu, program itu akan terlihat, seperti; peningkatan kualitas lulusan sejak 5 tahun terakhir, walaupun kelihatannya nilai rata-rata UN tersebut naik turun, tahun 2008/2009; Program Studi IPA nilai rata-rata 7,47, nilai rata-rata Program Studi IPS 6,96. Tahun 2009/2010, nilai rata-rata UN Program Studi IPA 7,13 dan untuk Program Studi IPS 6,77. Tahun 2010/2011, nilai rata-rata UN Program Studi IPA 7,67 dan untuk Program Studi IPS 7,79. Tahun 2011/2012, nilai rata-rata UN Program Studi IPA 7,84 dan untuk Program Studi IPS 7,9. Tahun 2012/2013, nilai rata-rata UN Program Studi IPA 6,53 dan untuk Program Studi IPS 6,71. Bila diamati sebenarnya nilai rata-rata UN tidak naik, tetapi menurun walaupun hanya sedikit. Dalam perlombaan, didominasi pada bidang seni, selanjutnya bidang olahraga dan terakhir mata pelajaran.

Untuk pengembangan silabus, RPP, KKG, sistem penilaian, kurikulum satuan pendidikan, kurikulum 2013, mulok, dan PBM, semua pengembangan ini dilaksanakan dengan baik, hal ini dibuktikan dengan mutu lulusan yang stabil, dan diterimanya lulusan di PTN-PTN di Indonesia.

Pengembangan pengamalan ajaran agama dan kegiatan religious, masih perlu mendapatkan perhatian di MAN 1 Kota Serang. Pengembangan SDM Tenaga Pendidik maupun Kependidikan, sudah meningkat hal ini terbukti bahwa para guru MAN 1 Kota Serang ini banyak yang melanjutkan studi lanjut ke jenjang S2, dan melaksanakan diklat peningkatan SDM.

Pengembangan sarana prasarana, cukup dinamik, hal ini terlihat dari; ruang belajar: 20, ruang guru: 1, ruang kepala: 1, ruang

kantor TU: 1, ruang perpustakaan: 1, ruang lab. IPA: 2, ruang lab. bahasa: 1, ruang multimedia interaktif: 0, masjid: 1, ruang koperasi: 1, ruang WC: 16, ruang piket: 0, ruang serba guna: 0, tempat parkir: 1, ruang kantin: 1, PSBB: 0, Asrama putra: 0, asrama puteri:0, ruang workshop tata busana: 0, ruang workshop elektro: 0, ruang workshop furniture: 0, ruang osis: 1, ruang PMR: 0, ruang pramuka: 0, ruang kesenian: 0, ruang komite: 0, ruang bimbingan konseling: 1, gudang: 1 (Tim Penyusun, Profile Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Serang, 2014: 5).

Pengembangan strategi monitoring dan evaluasi, monitoring dan evaluasi terus dilaksanakan secara berkala dan terus ditingkatkan dengan baik oleh Kepala Madrasah. Pengembangan kepemimpinan, karena diangkatnya, Amrudin sebagai Kepala MAN 1 Kota Serang, berasal dari Waka Kurikulum, maka bekal kemampuan yang dimiliki dari Waka, menjadi hal yang cukup mendukung. Pengembangan penggalangan biaya, kerjasama dengan orang tua wali, tokoh masyarakat, tokoh pendidikan, para ulama dan dunia usaha yang tergabung dalam Komite Madrasah terus dilakukan, demi berkembangnya MAN 1 Kota Serang. Di samping itu perhatian Kemenag juga semakin meningkat. Pengembangan animo masyarakat terhadap madrasah, hal ini terlihat dari semakin meningkatnya jumlah pendaftar MAN 1 Kota Serang ini, dari tahun ke tahun.

Selanjutnya di MAN 2 Kota Serang, Bagi MAN 2 menyusun, melaksanakan, memonitor dan mengevaluasi RPM/RKM, telah dilaksanakan dengan baik dan profesional. Bila diteliti satu persatu, program itu akan terlihat, seperti; peningkatan kualitas lulusan sejak tahun 2005-2006 Ujian Nasional lulus 85,90%, tahun 2006-2007 UN lulus 97,72%, tahun 2007 – sekarang UN lulus 100%. Pengembangan tim olahraga dan kesenian, keberhasilan tersebut terlihat dari para juara yang ada, sejak tahun 2000 sampai kira-kira tahun 2012 dapat meraih juara non akademik (olahraga dan seni) sebanyak 85 juara baik Kabupaten/Kota, Propinsi maupun Nasional. Pengembangan kepramukaan, untuk

pengembangan pramuka MAN 2 Kota Serang termasuk dalam kategori biasa, artinya tidak ada prestasi yang istimewa.

Untuk pengembangan silabus, RPP, KKG, sistem penilaian, kurikulum satuan pendidikan, kurikulum 2013, mulok, dan PBM, semua pengembangan ini dilaksanakan dengan maksimal dan rapih, hal ini dibuktikan dengan mutu lulusan yang semakin baik, dan diterimanya lulusan di PTN-PTN ternama di Indonesia. Pengembangan *life skill* (kecakapan hidup), berjalan dengan baik, karena MAN 2 Kota Serang ini memang madrasah ketrampilan, yakni ketrampilan Tata Busana, Elektro dan Furniture. Pengembangan studi wisata dan lingkungan berupa 7K, hal ini dilaksanakan dengan baik, karena MAN 2 Kota Serang ini juga mengembangkan kurikulum Adiwiyata, yaitu kurikulum yang berbasis lingkungan hidup.

Pengembangan pengamalan ajaran agama dan kegiatan religious, dilaksanakan dengan baik oleh MAN 2 Kota Serang, hal ini terbukti pada penerapan karakter pembelajaran, bahwa MAN 2 Kota Serang memberikan apresiasi pada upaya memperkaya wacana dan mematangkan karakter keterpelajaran (berbudi pekerti luhur, berkepribadian, memiliki kematangan intelektual, dan gemar mengaplikasikan ilmu dan ajaran Islam). Dengan apresiasi yang demikian, upaya-upaya pembentukan dan pembinaan karakter merupakan hal yang terintegrasi pada setiap kegiatan baik di dalam maupun di luar kelas. Pengembangan SDM tenaga pendidik maupun kependidikan, hal ini terbukti bahwa para guru MAN 2 Kota Serang ini banyak yang melanjutkan studi lanjut ke jenjang S2, dan melaksanakan diklat peningkatan SDM.

Pengembangan Sarana prasarana, cukup dinamik, hal ini terlihat dari; ruang belajar: 27, ruang guru: 1, ruang kepala: 1, ruang kantor TU: 1, ruang perpustakaan: 1, ruang lab. IPA: 2, ruang lab. bahasa: 1, ruang multimedia interaktif: 1, ruang lab. PAI: 1, masjid: 1, ruang koperasi: 1, ruang WC: 19, ruang piket: 1, ruang serba guna: 1, tempat parkir: 2, ruang kantin: 1, PSBB: 1, Asrama putra: 1, asrama puteri:1, ruang workshop tata busana: 1, ruang workshop elektro: 1, ruang workshop furniture: 1, ruang osis: 1, ruang PMR: 1,

ruang pramuka: 1, ruang kesenian: 1, ruang komite: 1, ruang bimbingan konseling: 1, gudang: 1.

Pengembangan program madrasah, terus dilaksanakan secara dinamis, hal ini terlihat dari bertambahnya jumlah asrama (*boarding*). Pengembangan strategi monitoring dan evaluasi, monitoring dan evaluasi terus dilaksanakan secara berkala dan terus ditingkatkan dengan baik oleh Kepala Madrasah. Pengembangan kepemimpinan, karena terpilihnya Dra. Hj. Aida, sebagai Kepala Madrasah dengan *fit and proper tes*, maka ketika pergantian kepemimpinan selanjutnya nantipun harus demikian, demi melanjutkan kepemimpinan yang lebih baik. Pengembangan penggalangan biaya, kerjasama dengan orang tua wali, tokoh masyarakat, tokoh pendidikan, para ulama dan dunia usaha yang tergabung dalam Komite Madrasah terus dilakukan, demi berkembangnya MAN 2 Kota Serang. Di samping itu perhatian Kemenag juga semakin meningkat. Pengembangan suasana madrasah yang kondusif, suasana MAN 2 Kota Serang menurut pengamatan Peneliti semakin kondusif, hal ini terlihat sikap yang ramah dari para pelajar, guru dan personil madrasah yang lain ketika menyambut para tamu yang datang mengunjungi. Pengembangan animo masyarakat terhadap madrasah, pengembangan ini terlihat dari semakin meningkatnya jumlah pendaftar MAN 2 Kota Serang ini, dari tahun ke tahun (Pedoman Akademik MAN 2 Kota Serang, 2012).





## **BAB V**

### **PELAKSANAAN MONITORING DAN EVALUASI**

#### **A. Komponen-komponen yang Dimonitor dan Dievaluasi**

Monitoring adalah suatu proses pemantauan untuk mendapatkan informasi tentang pelaksanaan MBM. Jadi fokus monitoring adalah pemantauan pada pelaksanaan MBM, bukan pada hasilnya. Tepatnya, fokus monitoring adalah pada komponen proses MBM, baik menyangkut proses pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, maupun pengelolaan proses belajar mengajar. Dengan demikian komponen-komponen yang dimonitor dalam MBM adalah yang telah disebut, yakni proses pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, maupun pengelolaan proses belajar mengajar.

#### **1. Proses Pengambilan Keputusan**

Keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapinya dengan tegas. Hal ini berkaitan dengan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tentang apa yang harus dilakukan dan mengenai unsur-unsur perencanaan. Dapat juga dikatakan bahwa keputusan itu sesungguhnya merupakan hasil proses pemikiran berupa pemilihan satu di antara beberapa alternatif yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang dihadapinya.

Dilihat dari bentuknya, keputusan dalam manajemen dapat dibagi menjadi dua: *pertama*, keputusan terprogram/keputusan terstruktur, keputusan yang tidak terjadi berulang-ulang dan rutin, sehingga dapat diprogramkan. Keputusan terstruktur terjadi terutama pada manajemen tingkat bawah. Contoh keputusan pemesanan barang. *Kedua*, keputusan tidak terprogram/tidak terstruktur: keputusan yang tidak terjadi berulang-ulang dan tidak selalu terjadi. Keputusan ini terjadi di manajemen tingkat atas. Informasi untuk pengambilan keputusan tidak terstruktur tidak mudah untuk didapatkan dan tidak mudah tersedia dan biasanya berasal dari lingkungan luar. Pengalaman manajer (kepala madrasah) merupakan hal yang sangat penting di dalam pengambilan keputusan tidak

terstruktur. Keputusan untuk bergabung dengan perusahaan lain merupakan contoh keputusan tidak terprogram. Sedangkan dilihat dari aspek pendekatannya, pengambilan keputusan dalam manajemen dapat dikelompokkan menjadi dua kategori. *Pertama*, pengambilan keputusan objektif adalah pendekatan yang bersifat logis dan sistematis. Pendekatan ini dilakukan langkah demi langkah (*step-by-step*). Asumsi dalam pendekatan ini adalah: (a) manajer (kepala madrasah) memiliki waktu untuk mengikuti setiap langkah dalam proses pengambilan keputusan secara sistematis, (b) tersedia informasi lengkap dan akurat, (c) manajer (kepala madrasah) memiliki kebebasan dalam menentukan pilihan yang dianggap terbaik. Memperhatikan asumsi-asumsi di atas, manajer (kepala madrasah) sulit melakukan pengambilan keputusan objektif, sebab manajer tidak selalu memiliki banyak waktu dan informasi lengkap. Keadaan ini mempengaruhi objektifitas. Namun hal ini tidak berarti bahwa objektifitas dalam pengambilan keputusan merupakan sesuatu yang tidak mungkin. Manajer (kepala madrasah) harus berusaha seobjektif mungkin. *Kedua*, pengambilan keputusan subjektif adalah didasarkan pada intuisi, pengalaman, dan informasi yang tidak lengkap. Asumsi dalam pendekatan ini adalah bahwa pengambil keputusan berada di bawah tekanan (*under pressure*), terbatas waktunya, dan beroperasi dengan informasi yang terbatas (Tjiptono dan Diana, 2001: 186-187). Sama halnya madrasah, harus dapat mengambil keputusan-keputusan itu secara tepat, baik ditingkat atas maupun bawah, sebab keputusan yang tidak populis akan membahayakan madrasah.

Manajemen madrasah yang baik adalah yang mampu menghasilkan keputusan madrasah secara bermutu, baik kuantitatif maupun kualitatif. Tidak ada manajemen madrasah yang lebih baik, kecuali yang mampu meraih perubahan yang positif, rasional dan objektif bagi organisasi seperti madrasah. Keputusan manajemen madrasah yang dimaksud di sini harus memiliki akses yang dinamis dan inovatif. Manajemen madrasah yang bermutu dalam konteks pembuatan keputusan biasanya memperhatikan kerangka berfikir sebagai berikut:

- a. Keputusan manajemen madrasah diawali oleh pemilihan alternatif terbaik. Keputusan madrasah diperoleh melalui seperangkat pilihan atas alternatif yang didefinisikan secara cermat. Dari pilihan tersebut, hanya alternatif yang paling mungkin yang dipilih sebagai keputusan. Di sini seorang manajer madrasah harus mampu membuat prakarsa dan inovasi baru sehingga keberadaan partisipan dalam pembuatan keputusan madrasah betul-betul tercurah untuk itu.
- b. Keputusan manajemen madrasah adalah keputusan yang membawa perubahan. Maksudnya jika keputusan itu tidak diambil maka akan menimbulkan disintegrasi individu dalam organisasi madrasah. Manajer atau pemimpin madrasah yang berhasil, sangat peka dalam menentukan kemungkinan keputusan yang dibuat. Kebijakan madrasah mungkin banyak, tapi jika bersifat rutin saja, prakarsa baru untuk meningkatkan kerja organisasi tidak akan ditemukan. Manajer, administrator atau pemimpin madrasah harus keluar dari kanca kerja yang bersifat kerutinan. Manajer madrasah harus mampu memusatkan pikirannya kepada hal-hal yang bersifat inovatif dan produktif (Ahmadi, 1997: 2).
- c. Proses kelompok berperan sangat besar dalam dunia manajemen madrasah yang berhasil. Meski proses itu dapat dicapai secara individual, tapi tujuan organisasi madrasah hanya akan dicapai jika anggota kelompok memiliki kesadaran akan tujuan organisasinya. Tentu saja, proses kelompok tidak hanya dibutuhkan dalam proses pelaksanaan keputusan madrasah, tetapi juga ketika keputusan itu dirumuskan.

Keputusan yang membahayakan madrasah, jangan sekali-kali diambil oleh kepala madrasah atau oleh level yang lebih atas. Keputusan yang diambil hendaknya meningkatkan kinerja madrasah, atau membuat madrasah lebih maju.

Oleh karena itu, manajer atau administrator madrasah memerlukan: *pertama*, staf pelaksana yang inovatif, memiliki daya

partisipatif dan produktif, serta mampu menggarap tugas-tugas yang inovatif dan produktif. *Kedua*, teknik, metode dan alat yang mempermudah kebijakan madrasah, bukan alat-alat yang justru menghambat roda kerja organisasi madrasah. *Ketiga*, suasana kerja yang harmonis, tempat individu dalam kelompok berada dalam ruang kerja yang kondusif untuk dapat menerima dan mau melaksanakan kebijakan manajemen. Tanpa kemauan dan kemampuan semua pihak kebijakan manajemen akan menjelma sebagai setumpuk konsep yang tidak bermakna apa-apa (HMJ PGMI IAIN Syekh Nurjati Cirebon, Pembuatan Keputusan dalam MBS, diakses 18/08/2013).

Sejatinya pembuatan keputusan dalam MBM melibatkan banyak pihak. John H Holloway (2000) seperti dikutip Sudarman Danim, (2008: 75) berkesimpulan bahwa MBS/MBM yang paling efektif adalah kebebasan energi untuk membuat keputusan bagi semua guru melalui tim-tim yang bekerja dengan pendekatan horizontal dan vertikal. Dalam permainan game *the power of two*, keputusan yang diambil dua orang lebih baik dan lebih tinggi tingkat ketepatannya daripada keputusan yang diambil satu orang.

Bagi guru, orang paling masuk akal untuk diajak kerjasama pada pembuatan keputusan pada tingkat organisasi adalah kepala madrasah. Bagi kepala madrasah, orang yang paling masuk akal untuk diajak kerjasama dalam pembuatan keputusan pada tingkat organisasi adalah guru atau lebih luas lagi anggota komite madrasah. Pihak-pihak yang dilibatkan dalam pembuatan keputusan madrasah dapat lebih luas lagi spektrumnya. Pihak Dinas Pendidikan dan Dewan Pendidikan Kabupaten/Kota, misalnya dapat melibatkan guru dalam membuat keputusan dalam bidang kurikulum. Konsep ini meningkatkan keterlibatan guru, tetapi keputusan seluruh daerah biasanya masih belum dapat memecahkan ketidakefisienan birokrasi. Sementara itu kepala madrasah dapat menyatukan kekuatan, misalnya, melalui Musyawarah Kerja Kepala Madrasah (MKKM) dan Kelompok Kerja Kepala Madrasah (KKKM). Melalui wadah ini mereka dapat berbagi pengalaman, memecahkan masalah, menyusun perencanaan bersama, memperluas wawasan

kependidikan, dan lain-lain (HMJ PGMI IAIN Syekh Nurjati Cirebon, Pembuatan Keputusan dalam MBS, diakses 18/08/2013).

Meski MBM itu dapat diartikan sebagai otonomi madrasah, kepala madrasah dan guru tidak serta mutlak diberi kebebasan penuh untuk menjalankan madrasah secara independen, meski mereka tetap diberi kekuasaan untuk mengorganisasikan dengan cara tertentu sehingga keputusan yang telah dibuat memiliki resiko yang paling rendah.

Keputusan yang dibuat merupakan keputusan madrasah yang ideal. Adapun keputusan madrasah yang ideal harus menampilkan sosok:

- a. Keputusan yang baru. Keputusan yang monoton, rutin dan tidak prospektif, akan kurang bermakna bagi organisasi madrasah. Keputusan yang dibuat seharusnya mampu membawa organisasi kepada pembaharuan inovasi baru yang memungkinkan organisasi madrasah berjalan lebih dinamis dan produktif.
- b. Keputusan generik. Keputusan generik adalah keputusan yang jika tidak diambil akan membuat organisasi madrasah menjadi vakum dan komunitas madrasah selaku manusia organisasional akan kehilangan identitas sebagai sumber daya produksi yang utama.
- c. Keputusan berbasis informasi. Keputusan madrasah yang dibuat didasari oleh informasi yang bermutu, dengan demikian tidak diambil dari satu sudut tinjauan saja. Data dan informasi yang diperlukan dalam kerangka pembuatan keputusan baru harus baru dan inovatif.
- d. Keputusan yang realistis. Keputusan madrasah yang realistis bermakna bahwa keputusan tersebut disesuaikan dengan daya dukung sumber daya organisasi madrasah untuk merealisasikannya.
- e. Keputusan yang fleksibel. Keputusan yang fleksibel mengandung makna dimungkinkan dilakukan dekontinuitas, manakala ada gagasan baru, perubahan situasi, atau keputusan dalam implementasinya.

- f. Keputusan yang diterima dan mendapat dukungan penuh oleh pihak-pihak yang berkepentingan dengan keputusan itu. Tanpa didukung oleh SDM yang ada, sehebat apapun keputusan madrasah yang dibuat tidak akan ada maknanya ditingkat praktis.
- g. Keputusan yang demokratis. Keputusan ini hanya dapat dicapai jika kepala madrasah nya profesional (Depag, 2005: 10).

Uraian di atas memberikan gambaran, bahwa betapa pentingnya sebuah keputusan dalam lembaga pendidikan Islam seperti madrasah. Perdebatan yang panjang dan melelahkan sering muncul di madrasah dalam membuat keputusan tentang sesuatu, baik yang menyangkut akademik maupun non akademik. Namun ketika keputusan itu sudah disepakati dan *content*-nya memajukan madrasah merupakan sebuah kenikmatan tersendiri bagi warga madrasah. Di awal-awal terasa berat menjalankan keputusan itu, namun ketika sudah terbiasa, bahkan membudaya maka keputusan itu merupakan sebuah kebutuhan yang harus dijalani.

## **2. Pengelolaan Kelembagaan**

Dalam melakukan pengelolaan, lembaga mempunyai standar-standar yang telah ditetapkan berdasarkan kesepakatan bersama. Di antaranya, ada standar mutu layanan minimum (SMLM), terutama berhubungan dengan hal-hal sebagai berikut:

- a. Standar mutu layanan minimum kepala madrasah berkaitan dengan pelaksanaan tugas kepemimpinan dan keadministrasian.
- b. Standar mutu layanan minimum etos dan kinerja guru berkaitan dengan disiplin kerja, proses pembelajaran dan evaluasi, capaian kegiatan pengajaran, pemberian umpan balik kepada anak didik untuk kepentingan akademik dan non akademik, layanan bimbingan konseling kepada siswa, kegiatan pengembangan profesional, administrasi kelas, dan non akademik lainnya.

- c. Standar mutu layanan minimum kinerja tata usaha berkaitan dengan kearsipan, pengetikan, penggandaan, ketatalaksanaan keuangan, penyampaian surat-menyurat, dan pelayanan administrasi lainnya.
- d. Standar mutu layanan minimum partisipasi masyarakat akan pendidikan anak, terutama di bidang pembiayaan, pendidikan anak di rumah, pengawasan belajar anak. Memberikan masukan demi kebaikan dan perbaikan kinerja madrasah, dan lain-lain.
- e. Standar mutu layanan minimum daya dukung pembelajaran, seperti alat peraga pembelajaran, alat laboratorium, perpustakaan, buku, tata lingkungan madrasah dan lain-lain.
- f. Standar mutu layanan minimum etos belajar anak didik, berkaitan dengan disiplin umum madrasah, disiplin belajar, ketertiban siswa secara pribadi, kegiatan yang bersifat partisipatif, program ekstrakurikuler dan lain-lain.
- g. Standar mutu layanan minimum prestasi belajar anak didik, khususnya prestasi belajar kurikuler dan ekstrakurikuler, termasuk prestasi untuk program yang bersifat kompetisi atau lomba. Standar mutu pendidikan ini penting diwujudkan, karena; (a) madrasah ingin mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya sehingga dia dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan madrasah, (b) madrasah ingin mengetahui lembaganya khususnya input pendidikan yang akan dikembangkan dan kebutuhan peserta didik, (c) pengambilan keputusan yang dilakukan oleh madrasah lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan madrasah karena pihak madrasah yang paling tahu apa yang terbaik bagi madrasah, (d) penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien, dan efektif bilamana dikontrol oleh masyarakat dalam pengambilan keputusan madrasah menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat (Abdul Rachman Shaleh, 2005: 250).

Standar mutu minimum layanan yang ada di madrasah ini, menjadi standar minimum tingkat ketercapaian sebuah organisasi lembaga pendidikan seperti madrasah. Ketika pengelolaan lembaga ini di bawah standar mutu, maka perlu dinaikkan kiat-kiatnya sehingga standar mutu ini dapat tercapai. Ketika prestasi manajemen sudah di atas standar mutu, berarti sudah berhasil. Tetapi ingat bahwa sebuah manajemen harus terus berinovasi, sehingga perlu juga menaikkan standar mutu minimum layanan, ke level yang lebih tinggi, sehingga madrasah terus dapat bersaing dengan lembaga lain dari sisi manajemen.

### **3. Pengelolaan Program**

Implementasi MBM secara benar akan menimbulkan dampak positif terhadap perubahan tingkah laku warga madrasah yang pada akhirnya diharapkan dapat menimbulkan kualitas pendidikan di madrasah. Berdasarkan kewenangan-kewenangan yang diserahkan kepada kepala madrasah, maka hal yang harus dilakukan oleh kepala madrasah dan warganya adalah sebagai berikut:

#### **a. Perencanaan dan Evaluasi**

- 1) Salah satu tugas pokok kepala Madrasah sebelum merencanakan program mutu madrasah adalah mendata sumber daya yang dimiliki madrasah (sarana dan prasarana, siswa, guru, staf administrasi, lingkungan sekitar, dan lain-lain).
- 2) Menganalisis tingkat kesiapan semua sumber daya madrasah tersebut.
- 3) Berdasarkan data dan analisis kesiapan sumber daya, kepala madrasah dengan warga madrasah secara bersama-sama menyusun program peningkatan mutu madrasah untuk jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek.
- 4) Menyusun skala prioritas program peningkatan mutu untuk program jangka pendek yang dilaksanakan satu tahun ke depan.



- 5) Menyusun RAPBM untuk program satu tahun ke depan.
  - 6) Menyusun sistem evaluasi pelaksanaan program madrasah bersama dengan warga madrasah.
  - 7) Melakukan evaluasi diri terhadap pelaksanaan program madrasah secara jujur dan transparan kemudian ditindaklanjuti dengan perbaikan terus menerus.
  - 8) Melakukan refleksi diri terhadap semua program yang telah dilaksanakan
  - 9) Melatih guru dan masyarakat dalam implementasi MBM
  - 10) Menyelenggarakan lokakarya untuk evaluasi.
- b. Pengelolaan kurikulum
- 1) Standar kurikulum 2013 yang akan diberlakukan telah ditentukan oleh pusat, madrasah sebelum menjabarkan kurikulum tersebut harus terlebih dahulu memahami kurikulum (silabus, materi pokok dan lain-lain).
  - 2) Mengembangkan silabus berdasarkan kurikulum.
  - 3) Mencari bahan ajar sesuai dengan materi pokok.
  - 4) Menyusun kelompok guru sebagai penerima program pemberdayaan.
  - 5) Mengembangkan kurikulum (memperdalam, memperkaya dan memodifikasi), namun tidak boleh mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional.
  - 6) selain itu madrasah diberi kebebasan untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal.
- c. Pengelolaan Ketenagaan
- 1) Menganalisis kebutuhan tenaga pendidikan dan non kependidikan.
  - 2) Pembagian tugas guru dan staf yang jelas sesuai dengan kemampuan dan keahliannya.
  - 3) Melakukan pengembangan staf melalui MGMP, seminar dan lain-lain.
  - 4) Pemberian penghargaan (*reward*) kepada yang berprestasi dan sanksi (*punishment*) kepada yang melanggar.

- 5) Semua tenaga yang dibutuhkan tersedia di madrasah sesuai dengan analisis kebutuhan.
- d. Pengelolaan Fasilitas (peralatan dan perlengkapan)
- 1) Mengetahui keadaan dan kondisi sarana dan fasilitas.
  - 2) Mengadakan alat dan sarana belajar.
  - 3) Menggunakan sarana dan fasilitas sekolah.
  - 4) Memelihara dan merawat kebersihan.
- e. Pengelolaan Keuangan
- 1) Semua dana yang dibutuhkan dan akan digunakan dimasukkan ke dalam RAPBM.
  - 2) Mengelola keuangan dengan transparan dan akuntabel.
  - 3) Pembukuan keuangan rapih.
  - 4) Ada laporan pertanggung jawaban keuangan setiap bulan.
- f. Pelayanan Siswa
- 1) Mengidentifikasi dan membangun kelompok siswa di sekolah.
  - 2) Melakukan proses penerimaan siswa baru dengan transparan.
  - 3) Pengembangan potensis siswa (emosional, spiritual, bakat).
  - 4) Melakukan kegiatan ekstrakurikuler.
  - 5) Mengembangkan bakat siswa (olahraga dan seni).
  - 6) Mengembangkan kreatifitas.
  - 7) Membuat majalah dinding.
  - 8) Mengikuti lomba-lomba bidang keilmuan dan non keilmuan.
  - 9) Mengusahakan beasiswa melalui subsidi silang.
  - 10) Fasilitas kegiatan tersedia dalam kondisi baik.
- g. Hubungan Sekolah – Masyarakat
- 1) Membentuk komite madrasah.
  - 2) Menjaga hubungan baik dengan komite madrasah.
  - 3) Melibatkan masyarakat dalam menyusun program madrasah, melaksanakan, dan mengevaluasi.
  - 4) Mengembangkan hubungan yang harmonis antara madrasah dan masyarakat.

#### h. Mengelola Iklim Sekolah

- 1) Menegakkan disiplin (siswa, guru, staf).
- 2) Menciptakan kerukunan beragama.
- 3) Mnciptakan kekeluargaan di madrasah.
- 4) Budaya bebas narkoba  
([careabouteducation.wordpress.com/2011/09/23/mbs-dalam-prak-tek-pengeloan-sekolah-formal](http://careabouteducation.wordpress.com/2011/09/23/mbs-dalam-prak-tek-pengeloan-sekolah-formal), diakses 18/08/20013).

Jika hal-hal yang telah dipaparkan dijalankan dengan baik, maka program madrasah akan dapat direalisasikan dengan lancar dan tepat sasaran. Namun untuk melaksanakan program-program tersebut dibutuhkan keseriusan, komitmen dan kesadaran yang tinggi.

#### 4. Pengelolaan Proses Belajar Mengajar

Pengelolaan proses belajar mengajar merupakan aktifitas yang sangat penting dalam proses pendidikan di madrasah. Di sinilah guru dan siswa berinteraksi dalam rangka transfer ilmu dan pengetahuan kepada siswa. Keberhasilan madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan sangat bergantung pada apa yang dilakukan guru di kelas. Oleh karena itu guru diharapkan dapat:

- a. Menciptakan pembelajaran yang berpusat pada siswa (*central of students*).
- b. Mengembangkan model pembelajaran dengan menggunakan pembelajaran kontekstual (*Contextual Teaching Learning*).
- c. Jumlah siswa perkelas tidak lebih dari 40 siswa.
- d. Memanfaatkan perpustakaan sebagai sumber belajar.
- e. Memanfaatkan lingkungan dan sumber daya lain di luar madrasah sebagai sumber belajar.
- f. Pemanfaatan laboratorium untuk pemahaman materi.
- g. Pengembangan evaluasi belajar untuk 3 ranah (kognitif, afektif dan psikomotor).
- h. Mengembangkan bentuk evaluasi sesuai dengan materi pokok.
- i. Mengintegrasikan *life skill* dalam proses pembelajaran.

- j. Menumbuhkan kegemaran membaca ([careabouteducation.wordpress.com/2011/09/23/mbs-dalam-praktek-pengelolaan-sekolah-formal](http://careabouteducation.wordpress.com/2011/09/23/mbs-dalam-praktek-pengelolaan-sekolah-formal) diakses 18/08/20013).

Guru sebagai ujung tombak keberhasilan siswa, harus senantiasa meningkatkan kualitas pembelajarannya. Budaya peningkatan kualitas guru terus dilakukan oleh madrasah, baik dengan pelatihan, workshop, seminar-seminar, maupun peningkatan jenjang akademiknya.

Evaluasi merupakan suatu proses untuk mendapatkan informasi tentang hasil MBM. Jadi fokus evaluasi adalah pada hasil MBM. Informasi hasil ini kemudian dibandingkan dengan sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan, berarti MBM efektif (berhasil). Sebaliknya jika hasil tidak sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan, maka MBM dianggap tidak efektif (gagal). Oleh karena itu, sebaiknya setiap madrasah yang melaksanakan MBM diharapkan memiliki data-data tentang prestasi sebelum dan sesudah MBM. Jika setelah MBM ada peningkatan prestasi yang signifikan dibanding sebelum MBM, maka hasil ini dapat diduga bahwa MBM cukup berhasil.

Adapun komponen-komponen yang harus dievaluasi dalam MBM adalah input, proses dan output. Input berupa siswa, sarana prasarana, fasilitas pembelajaran, sumber daya guru, sumber daya manusia dan lain-lain, ini semua termasuk input. Siswa yang memiliki standar IQ lebih tinggi akan lebih mudah diproses, daripada yang mempunyai standar IQ rendah. Sarana prasarana, juga merupakan sesuatu yang harus diperhatikan, karena dengan sarana prasarana yang memadai dan mendukung siswa akan dapat belajar dengan nyaman. Fasilitas pembelajaran termasuk alat peraga dan lain-lain, ini juga sangat penting dalam proses pembelajaran siswa. Sumber daya guru, seperti telah disebutkan di atas, guru merupakan ujung tombak keberhasilan siswa, dengan demikian guru harus berkualitas. Sumber daya manusia lain, termasuk kepala madrasah dan tenaga administrasi lainnya, ini juga sangat penting sebagai input. Ketika input ini memiliki standar yang baik maka akan terjadi proses yang baik.

Proses berarti, bagaimana input diolah melalui proses belajar mengajar, dalam hal ini yang diolah terutama adalah para siswa. Input yang lain sangat mempengaruhi proses pengolahan siswa. Kepala madrasah dan guru yang profesional, para administrator yang lain, sarana prasarana, fasilitas pembelajaran dan lain-lain sangat mempengaruhi keberhasilan proses pendidikan, untuk menghasilkan siswa yang berkualitas. Dalam Islam, yang sangat dipentingkan adalah proses, adapun hasil mengikuti. Jika prosesnya baik, diyakini hasilnya pun baik. Ajaran Islam ini justru diadopsi oleh Jepang. Pendidikan di Jepang lebih menekankan proses, mereka tidak pernah memikirkan hasil, dalam arti tidak pernah memikirkan nilai, yang dipentingkan adalah faham dan mempunyai kompetensi. Seharusnya madrasah yang harus mengimplementasikan ajaran Islam ini, bukan malah Jepang.

Output sesungguhnya merupakan hasil dari input dan proses. Seperti telah disebut, bahwa output akan mengikuti input dan proses, ketika input dan proses baik, output pun akan baik. Tetapi kebanyakan madrasah mementingkan hasil, sementara input dan proses diabaikan. Ketika input dan proses tidak baik, tetapi hasilnya baik, ini adalah sebuah kebetulan. Sesungguhnya hal itu sebenarnya tidak mungkin terjadi.

Monitoring dan Evaluasi MBM bertujuan untuk mendapatkan informasi yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan. Hasil monitoring dapat digunakan untuk memberikan masukan (umpan balik) bagi perbaikan pelaksanaan MBM. Sedang hasil evaluasi dapat memberikan informasi yang dapat digunakan untuk memberi masukan terhadap keseluruhan komponen MBM, baik pada konteks, input, proses, output, maupun outcane-nya. Masukan-masukan dari hasil monitoring dan evaluasi akan digunakan untuk pengambilan keputusan.

Monitoring pelaksanaan evaluasi berfungsi untuk mengetahui kesesuaian pelaksanaan dengan rencana program. Sasaran monitoring adalah seberapa pelaksanaan program dapat diharapkan/telah sesuai dengan rencana program, apakah berdampak positif atau negatif. Ada beberapa fungsi penilaian yaitu, *pertama*,

penilaian berfungsi selektif adalah mengadakan seleksi atau penilaian terhadap program madrasah yang ada, *kedua*, penilaian berfungsi diagnostik adalah mengadakan diagnosa terhadap program madrasah tentang kelebihan dan kelemahannya, *ketiga*, penilaian berfungsi sebagai penempatan adalah untuk mengidentifikasi program-program madrasah yang ada, sehingga dengan penempatan ini, akan dapat mengetahui mana program yang prioritas dan mana program yang harus diakhirkan, *keempat*, penilaian berfungsi sebagai pengukur keberhasilan adalah untuk mengetahui sejauh mana sebuah program berhasil ditempatkan (Suharsimi Arikunto, 1997: XIII: 9-11).

Melakukan monitoring dan evaluasi merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala madrasah. Adapun kompetensi tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Memahami dan menghayati arti, tujuan, dan teknik monitoring dan evaluasi.
- b. Mengembangkan sistem monitoring dan evaluasi madrasah.
- c. Mengidentifikasi indikator-indikator madrasah yang efektif dan menyusun instrumen.
- d. Menggunakan teknik-teknik monitoring dan evaluasi.
- e. Menyosialisasikan dan mengarahkan pelaksanaan monitoring dan evaluasi.
- f. Memiliki komitmen kuat untuk memperbaiki kinerja madrasah berdasarkan hasil evaluasi dan monitoring.

Selanjutnya dalam jenis ketrampilan penilaian kepala madrasah harus mampu; (a) merumuskan tujuan dan norma-norma atau standar tertentu untuk mempertimbangkan berbagai perubahan; (b) mengumpulkan data perubahan; (c) meneliti seberapa jauh standar yang telah ditetapkan itu dapat dicapai; (d) mengadakan konklusi-konklusi hasil penilaian; (e) mengadakan modifikasi-modifikasi tertentu (Burhanuddin, 1994: 98).

Monitor sesungguhnya merupakan pengontrolan, sejauhmana program telah dilaksanakan dengan baik, sehingga ketika suatu program madrasah belum sesuai target yang diharapkan, dapat diperbaiki atau di arahkan. Sedangkan evaluasi sesungguhnya suatu

aktifitas yang dilaksanakan untuk mengetahui, apakah program madrasah itu sudah berhasil atau belum. Komponen-komponen yang telah diuraikan tersebut harus dimonitor dan dievaluasi, bila MBM ingin berhasil maksimal.

Sebagai contoh di MAN 1 Kota Serang Yang dimonitor dalam implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di MAN 1 Kota Serang meliputi;

a. Proses Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan ada dua yaitu yang terstruktur dan yang tidak terstruktur. Keputusan terstruktur ini dilakukan oleh Kepala MAN 1 Kota Serang, dengan baik dan terencana, karena untuk menentukan keputusan ini sudah terdapat dalam RPM jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Contoh keputusan terstruktur Kepala MAN 1 Kota Serang di antaranya, keputusan menambah Ruang Kelas Baru (RKB), memperbaiki ruang kelas dan lain-lain. Hal ini berbeda dengan keputusan Kepala MAN 1 Kota Serang yang tidak terstruktur, karena hal ini bersifat insidental sewaktu-waktu. Seperti Kepala MAN 1 memutuskan untuk menyediakan makan siang untuk para guru, karena keputusan ini didasari oleh masalah yang ada yaitu setiap jam 12.00 para guru keluar alasannya makan siang tetapi tidak kembali ke madrasah lagi.

b. Pengelolaan Lembaga

Kepala MAN 1 Kota Serang senantiasa memonitor tentang pengelolaan lembaga. Kepala MAN 1 dalam mengelola lembaga tidak dapat lepas dari pengorganisasian semua pimpinan madrasah dan seluruh warga madrasah. Dalam pengelolaan lembaga yaitu MAN 1, tidak dapat lepas dari standar mutu layanan minimal, artinya standar minimal, bila pelayanan lebih baik dari standar minimal, itulah yang lebih baik.

c. Pengelolaan Program

Dalam Rencana Program Madrasah jangka pendek yang berdurasi selama satu tahun, yang meliputi pengelolaan evaluasi, kurikulum, ketenagaan, fasilitas, keuangan, siswa, hubungan sekolah

dengan masyarakat, dan iklim madrasah, Kepala MAN 1 Kota Serang, Amrudin, senantiasa melibatkan para pimpinan MAN 1 dan seluruh warga MAN 1. Pengelolaan evaluasi dan kurikulum dilakukan oleh Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum dengan baik dan professional. Pengelolaan ketenagaan dilakukan oleh Kepala MAN 1 Kota Serang secara langsung. Pengelolaan fasilitas dilakukan oleh Wakil Kepala Madrasah bidang Sarana Prasarana, dan pengelolaan hubungan masyarakat dan iklim madrasah dilakukan oleh Wakil Kepala Madrasah bidang Humas. Pengelolaan program-program ini dilakukan secara baik dan professional, dan semuanya bertanggung jawab kepada Kepala MAN 1 Kota Serang. Setiap sebulan sekali Kepala MAN 1 Kota Serang mengadakan rapat pimpinan untuk mengevaluasi pelaksanaan program-program tersebut.

#### d. Pengelolaan Proses Belajar Mengajar (PBM)

Proses Belajar Mengajar di MAN 1 Kota Serang sepenuhnya dilaksanakan oleh para Tenaga Kependidikan (Guru), mereka diberi otoritas penuh oleh Kepala MAN 1, melalui Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum. Waka Kurikulum sangat bertanggung jawab terhadap kualitas akademik para siswa MAN 1 Kota Serang, hasil pertanggungjawaban ini kemudian dilaporkan kepada Kepala MAN 1 Kota Serang. Di samping itu secara berkala maupun insidental kepala MAN 1 juga tetap melakukan supervisi ke kelas masing-masing setiap sebulan sekali.

Selanjutnya di MAN 2 Kota Serang, yang dimonitor dalam implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di MAN 2 Kota Serang meliputi;

#### a. Proses Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan ada dua yaitu yang terstruktur dan yang tidak terstruktur. Keputusan terstruktur ini dilakukan oleh Kepala MAN 2 Kota Serang, dengan baik dan terencana, karena untuk menentukan keputusan ini sudah terdapat dalam RPM jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Contoh keputusan terstruktur Kepala MAN 2 Kota Serang di antaranya,



membuat Pedoman Akademik yang dinamik (RPM jangka pendek), membuat asrama (*boarding*) (RPM jangka menengah), membuat sistem *boarding school* secara penuh seperti MAN Insan Cendekia *Boarding School* (RPM jangka panjang), dan lain-lain. Hal ini berbeda dengan keputusan Kepala MAN 2 Kota Serang yang tidak terstruktur, karena hal ini bersifat insidental sewaktu-waktu. Seperti Kepala MAN 2 memutuskan untuk membeli barang atau alat peraga untuk peningkatan kualitas akademik yang tidak ada dalam RPM jangka pendek, karena rupanya Kepala MAN 2 Kota Serang, Aida, benar-benar memprioritaskan kualitas akademik siswa.

#### b. Pengelolaan Lembaga

Kepala MAN 2 Kota Serang senantiasa memonitor tentang pengelolaan lembaga. Kepala MAN 2 dalam mengelola lembaga tidak dapat lepas dari pengorganisasian semua pimpinan madrasah dan seluruh warga madrasah. Dalam pengelolaan lembaga yaitu MAN 2, tidak dapat lepas dari standar mutu layanan minimal, artinya standar minimal, bila pelayanan lebih baik dari standar minimal, itulah yang lebih baik. Rupanya Kepala Madrasah ini sangat teliti dan professional dalam pengelolaan lembaganya, hal ini terbukti dengan perkembangan MAN 2 yang merupakan MAN unggulan. Aida, Kepala MAN 2 ini, professional dalam mengelola personil internal dan professional pula mengelola personal eksternal.

#### c. Pengelolaan Program

Dalam Rencana Program Madrasah jangka pendek yang berdurasi selama satu tahun, yang meliputi pengelolaan evaluasi, kurikulum, ketenagaan, fasilitas, keuangan, siswa, hubungan sekolah dengan masyarakat, dan iklim madrasah, kepala MAN 2 Kota Serang, Aida, senantiasa melibatkan para pimpinan MAN 2 dan seluruh warga MAN 2. Pengelolaan evaluasi dan kurikulum dilakukan oleh Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum dengan baik dan professional. Pengelolaan ketenagaan dilakukan oleh Kepala MAN 2 Kota Serang secara langsung. Pengelolaan fasilitas dilakukan oleh Wakil Kepala Madrasah bidang Sarana Prasarana, dan pengelolaan hubungan masyarakat dan iklim madrasah

dilakukan oleh Wakil Kepala Madrasah bidang Humas. Tidak hanya program-program tersebut, di MAN 2 Kota Serang, ada juga program pengelolaan asrama (*boarding*), yang dilakukan oleh Wakil Kepala Madrasah bidang ke-asramaan, di samping itu juga ada pengelolaan Pusat Sumber Belajar yang dilakukan oleh Wakil Kepala Madrasah bidang PSB. Pengelolaan program-program ini dilakukan secara baik dan profesional, dan semuanya bertanggung jawab kepada Kepala MAN 2 Kota Serang. Setiap sebulan sekali Kepala MAN 2 Kota Serang mengadakan rapat menyeluruh dengan warga madrasah, yang sebelumnya diawali dengan rapat pimpinan, untuk mengevaluasi pelaksanaan program-program tersebut dan keberhasilannya.

#### d. Pengelolaan Proses Belajar Mengajar (PBM)

Proses Belajar Mengajar di MAN 2 Kota Serang sepenuhnya dilaksanakan oleh para Tenaga Kependidikan (Guru), mereka diberi otoritas penuh oleh Kepala MAN 2, melalui Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum. Waka Kurikulum sangat bertanggung jawab terhadap kualitas akademik para siswa MAN 2 Kota Serang, hasil pertanggungjawaban ini kemudian dilaporkan kepada Kepala MAN 2 Kota Serang. Dalam rangka peningkatan kualitas PBM para Waka, pun diberi piket secara bergilir setiap hari untuk mengontrol berjalannya PBM di MAN 2 Kota Serang. Yang cukup menarik, karena Kepala MAN 2 Kota Serang ada kewajiban mengajar 6 jam dan dijadwal setiap hari pada jam pertama, jadi secara tidak langsung pasti mengontrol jalannya PBM di MAN 2 Kota Serang. Di samping itu secara berkala maupun insidental Kepala MAN 2 juga tetap melakukan supervisi ke kelas masing-masing setiap sebulan sekali.

### **B. Jenis Monitor dan Evaluasi**

Ada dua jenis monitoring dan evaluasi madrasah, yaitu internal dan eksternal. Yang dimaksud monitoring dan evaluasi internal adalah monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh madrasah sendiri. Pada umumnya pelaksanaan monitoring dan

evaluasi internal adalah warga madrasah sendiri yaitu kepala madrasah, guru, siswa, orang tua siswa, guru bimbingan dan penyuluhan, dan warga madrasah lainnya.

Tujuan utama monitoring dan evaluasi internal madrasah adalah untuk mengetahui tingkat kemajuan dirinya sendiri (madrasah) sehubungan dengan saran-saran yang telah ditetapkan. Sasaran madrasah adalah sesuatu yang ingin dicapai madrasah dalam waktu maksimal satu tahun. Sasaran merupakan penjabaran dari tujuan. Sasaran yang baik memiliki kriteria SMART, yaitu *Specific* (khas), *Measurable* (dapat diukur), *Attainable* (dapat memberikan manfaat), *Realistic* (dapat diwujudkan), dan *Time bounding* (ada batasan waktu mulai dan selesainya) (Usman, 2006: 501). Untuk mengevaluasi kelengkapan pengungkapan atas sasaran madrasah yang baik dapat digunakan daftar simak (Usman, 2006: 502) berikut:

**Tabel 5.1**  
**Evaluasi Sasaran Madrasah**

No.	Uraian	Ya	Tidak
1.	Apakah rumusan madrasah telah dapat dirumuskan secara jelas?		
2.	Apakah sasaran madrasah telah tersusun dengan baik?		
3.	Apakah rumusan sasaran madrasah menggambarkan hasil?		
4.	Apakah sasaran madrasah yang ditetapkan merupakan penjabaran dari tujuan yang mempunyai kaitan yang erat dengan tujuan?		
5.	Apakah sasaran madrasah yang dirumuskan, jelas waktu pencapaiannya?		
6.	Apakah sasaran madrasah yang ditetapkan tidak mengandung tujuan antara?		
7.	Apakah sasaran madrasah yang ditetapkan dapat dirinci pencapaiannya setiap tahun?		

Sasaran yang baik dapat pula dinilai dengan kriteria SMART berikut:

1. Apakah sasaran itu sudah khas (*Specific*)?.
2. Apakah sasaran itu dapat diukur (*Measurable*)?.
3. Apakah sasaran itu akan bermanfaat (*Attainable*)?.
4. Apakah sasaran itu dapat diwujudkan (*Realistic*)?.
5. Apakah sasaran itu mempunyai batasan waktu kapan mulai dan selesainya (*Time bounding*)?.

Sedangkan yang dimaksud monitoring dan evaluasi eksternal adalah monitoring dan evaluasi yang dilaksanakan pihak eksternal madrasah (*external institution*), misalnya Kemenag Kabupaten/Kota, Dinas Pendidikan, pengawas, perguruan tinggi, atau gabungan dari yang telah disebut, yang bertugas langsung memantau atau menilai madrasah-madrasah yang dikunjungi. Semua praktik pengawasan sekolah/madrasah yang dilakukan oleh pengawas harus mengacu kepada keputusan Mendikbud RI. No. 020/U/1998 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah/Madrasah dan Angka Kreditnya (Usman, 2006: 503).

Praktek monev untuk Program Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah/Madrasah, semua sekolah/madrasah telah menggunakan format baku seperti yang tercantum dalam Buku 3 Panduan Monitoring dan Evaluasi MPMBS/M yang diterbitkan Depdiknas 2004. Demikian pula untuk mengevaluasi diri menggunakan Instrumen Evaluasi Diri untuk TK/RA, SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, dan SMK/MAK yang diterbitkan Depdiknas 2004 (Usman, 2006: 503).

Hasil monitoring dan evaluasi eksternal dapat digunakan untuk *rewards system* terhadap individu madrasah, meningkatkan iklim kompetisi antar madrasah, kepentingan akuntabilitas publik, memperbaiki sistem yang ada secara keseluruhan, membantu madrasah dalam mengembangkan dirinya, memperbaiki, mengembangkan, dan meningkatkan apa-apa yang telah dievaluasi (Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi, 1991: 41).

Jenis monitoring internal dan eksternal ini bermanfaat bagi madrasah untuk terus mengevaluasi pelaksanaan MBM. Sehingga madrasah dapat mengintrospeksi, apakah program yang telah dijalankan sudah berhasil atau belum. Jika telah berhasil, maka terus ditingkatkan, tetapi jika belum berhasil, maka harus diperbaiki lagi. Sehingga pelaksanaan MBM dapat berlangsung secara efektif dan efisien.

Sebagai contoh MAN 1 Kota Serang, Jenis monitor dan evaluasi dalam pelaksanaannya di MAN 1 Kota Serang dapat dibedakan menjadi dua yaitu internal dan eksternal. Evaluasi internal

dilaksanakan sendiri oleh madrasah yaitu oleh Kepala Madrasah yang didelegasikan melalui para Wakil Kepala Madrasah baik Kurikulum, Kesiswaan, Sarana Prasarana maupun Humas, para Waka tersebut, melaporkan hasil evaluasi mereka kepada Kepala Madrasah. Tidak hanya para Waka yang melaporkan hasil evaluasinya kepada Kepala Madrasah, tetapi juga Kepala TU melaporkan hasil kerja administrasinya, Kepala Perpustakaan melaporkan kerja pengelolaan perpustakaan, para Kepala Laboratorium juga demikian melaporkan pengelolaan laboratoriumnya. Semua laporan itu kemudian dirangkum dan disimpulkan menjadi laporan akhir yang menjadi evaluasi di seluruh bidang yang ada di MAN 1 Kota Serang dalam rangka mengimplementasikan MBM demi kemajuan MAN 1 Kota Serang.

Adapun evaluasi eksternal di MAN 1 Kota Serang dilaksanakan oleh Kanwil Kemenag Propinsi Banten, Kemenag Kota Serang dan Pengawas. Evaluasi eksternal dari Kanwil Kemenag berupa evaluasi akademik dan administrasi hal ini dikarenakan Madrasah Aliyah memang pembinaannya dilakukan oleh Kanwil Kemenag. Evaluasi yang dilakukan oleh Kemenag Kota Serang sifatnya evaluasi sekunder seperti kepada Sumber Daya Manusia (SDM) baik Tenaga Pendidik (Guru) maupun Tenaga Kependidikan (administrasi). Adapun evaluasi yang dilaksanakan oleh Pengawas adalah evaluasi akademik dan administrasi termasuk kontrol Bantuan Operasional Madrasah (BOM). Tetapi menurut laporan Kepala Madrasah, Amrudin, yang lebih banyak adalah evaluasi akademik yang dilakukan oleh Pengawas.

Selanjutnya di MAN 2 Kota Serang, Jenis monitor dan evaluasi dalam pelaksanaannya di MAN 2 Kota Serang juga dapat dibedakan menjadi dua yaitu *internal* dan *eksternal*. Evaluasi *internal* dilaksanakan sendiri oleh madrasah yaitu oleh Kepala Madrasah yang didelegasikan melalui para Wakil Kepala Madrasah baik Kurikulum, Kesiswaan, Sarana Prasarana maupun Humas, Keasramaan, Pusat Sumber Belajar (PSB), para Waka tersebut, melaporkan hasil evaluasi mereka kepada Kepala Madrasah. Tidak hanya para Waka yang melaporkan hasil evaluasinya kepada Kepala

Madrasah, tetapi juga Kepala TU melaporkan hasil kerja administrasinya, Kepala Perpustakaan melaporkan kerja pengelolaan perpustakaannya, para Kepala Laboratorium juga demikian melaporkan pengelolaan laboratoriumnya. Semua laporan itu kemudian dirangkum dan disimpulkan menjadi laporan akhir yang menjadi evaluasi di seluruh bidang yang ada di MAN 2 Kota Serang dalam rangka mengimplementasikan MBM demi kemajuan MAN 2 Kota Serang menjadi MAN unggulan.

Adapun evaluasi eksternal di MAN 2 Kota Serang dilaksanakan oleh Kanwil Kemenag Propinsi Banten, Kemenag Kota Serang dan Pengawas. Evaluasi eksternal dari Kanwil Kemenag berupa evaluasi akademik dan administrasi hal ini dikarenakan Madrasah Aliyah memang pembinaannya dilakukan oleh Kanwil Kemenag, Evaluasi akademik dan administrasi secara insidental juga dilakukan oleh Kemenag Pusat. Evaluasi yang dilakukan oleh Kemenag Kota Serang sifatnya evaluasi sekunder seperti kepada Sumber Daya Manusia (SDM) baik Tenaga Pendidik (Guru) maupun Tenaga Kependidikan (administrasi). Adapun evaluasi yang dilaksanakan oleh Pengawas adalah evaluasi akademik dan administrasi termasuk kontrol Bantuan Operasional Madrasah (BOM). Tetapi menurut laporan Kepala Madrasah, Aida, yang lebih banyak adalah evaluasi akademik yang dilakukan oleh Pengawas.

### **C. Indikator Keberhasilan MBM**

Untuk mengevaluasi keberhasilan MBM, madrasah-madrasah yang melakukan MBM harus membuat tonggak-tonggak kunci keberhasilan untuk waktu tertentu. Tonggak-tonggak kunci keberhasilan MBM merupakan target-target hasil MBM yang akan dicapai dalam jangka menengah (5 tahun) dan jangka pendek (1 tahun). Target-target tersebut bersumber dari pemerataan pendidikan (kesamaan kesempatan antara siswa-siswa desa-kota, kaya miskin, laki-perempuan, cacat tidak cacat, dan sebagainya), dan tata kelola madrasah yang baik (*good governance*) yang meliputi: partisipasi, transparansi, tanggung jawab, akuntabilitas, wawasan ke depan,

penegakan hukum, keadilan, demokrasi, prediktif, kepekaan, profesionalisme, efektifitas dan efisiensi, serta kepastian jaminan hukum. Misalnya, tonggak-tonggak kunci keberhasilan dapat diberikan sebagai berikut, pada tahun 2009, rata-rata Nilai Ujian Nasional (NUN) sebuah MTs adalah 6,50, pada tahun 2014 rata-rata NUN yang diharapkan dapat dicapai oleh MTs tersebut sebesar 7,00. Jika target ini dirinci setiap tahun, maka rata-rata NUN yang akan dicapai oleh madrasah adalah 6,60 pada tahun 2010, 6,70 pada tahun 2011, 6,80 pada tahun 2012, 6,90 pada tahun 2013, dan 7,00 pada tahun 2014. NUN hanyalah salah satu tolok ukur kualitas sekolah dan masih banyak tolok ukur kualitas lainnya yang perlu dipertimbangkan, misalnya budi pekerti, prestasi olah raga, kesenian, olimpiade, dan karya ilmiah remaja di samping kualitas input (guru, fasilitas, dan sebagainya). Sebaliknya tonggak-tonggak kunci keberhasilan dibuat tabuler yang terdiri dari program-program strategis dan tonggak-tonggak kunci keberhasilan dari setiap program strategis.

(<http://serbarabari.blogspot.com/2011/09/tonggak-tonggak-kunci-keberhasilan-mbs.html>, diakses 21/08/2013).

Keberhasilan MBM akan mewujudkan madrasah yang efektif (unggul). Ciri-ciri yang melingkupi apa itu madrasah berhasil dapat dilihat bahwa program ekstrakurikuler pada madrasah tersebut, seperti pengelolaan olahraga dan pengelolaan pagelaran kesenian yang ditangani secara profesional sampai madrasah menerima laporan bahwa masyarakat dan para orang tua merasa cukup senang dan puas atas program madrasah. Untuk mencapai madrasah yang baik dan berhasil, kepala madrasah bersama guru dan staf madrasah lainnya saling membagi ide yang berorientasi pada misi, saling membantu dan melingkupi antara satu dan lainnya, jumlah siswa berkasus mental termasuk dalam posisi yang rendah sekali atau bahkan tidak ada, dibanding dengan madrasah lainnya yang serupa. Artinya, madrasah yang berhasil menunjukkan bahwa guru dan para siswanya memiliki perilaku atau akhlak yang baik dan juga memiliki intelektualitas yang tinggi (Sagala, 2004: 90).

Penelitian Edmonds (1979) tentang sekolah/madrasah yang berhasil di New York sama dengan sekolah/madrasah yang efektif dan unggul menunjukkan bahwa tidak akan pernah dijumpai sekolah/madrasah yang baik dipimpin oleh kepala sekolah/madrasah yang mutunya rendah. Pernyataan ini menunjukkan bahwa peran kepala sekolah/madrasah demikian penting untuk menjadikan sekolah/madrasah itu pada tingkatan yang efektif, unggul, atau pada tingkatan yang berhasil. Asumsi yang ditegaskan adalah sekolah/madrasah yang baik akan selalu memiliki kepala sekolah/madrasah yang baik pula. Artinya, kemampuan profesional kepala sekolah/madrasah dan kemauannya bekerja keras dalam memberdayakan seluruh potensi sumber daya sekolah/madrasah menjadi jaminan keberhasilan sekolah/madrasah tersebut (Sagala, 2004: 90).

Menurut Sagala, bahwa kualitas manajemen madrasah yang secara total akan memberikan hasil yang lebih baik dari madrasah (1993) adalah melakukan pembaharuan secara terus menerus terhadap madrasah sehingga di masa depan dapat memenuhi kebutuhan sesuai keinginan dan harapan masyarakat. Pendapat ini diperkuat oleh Sergiovanni (1987) yang mengatakan bahwa madrasah yang demikian akan menghasilkan siswa yang memiliki pemikiran yang kritis, kecakapan memecahkan masalah, apresiasi atau penghargaan estetika, kreativitas dan rasa ingin tahu dan memiliki kompetensi perseorangan yang baik (Sagala, 2004: 91). Untuk melihat madrasah yang berhasil (*successful School*) (Sagala, 2004: 91), dapat dilihat tabel di bawah ini:

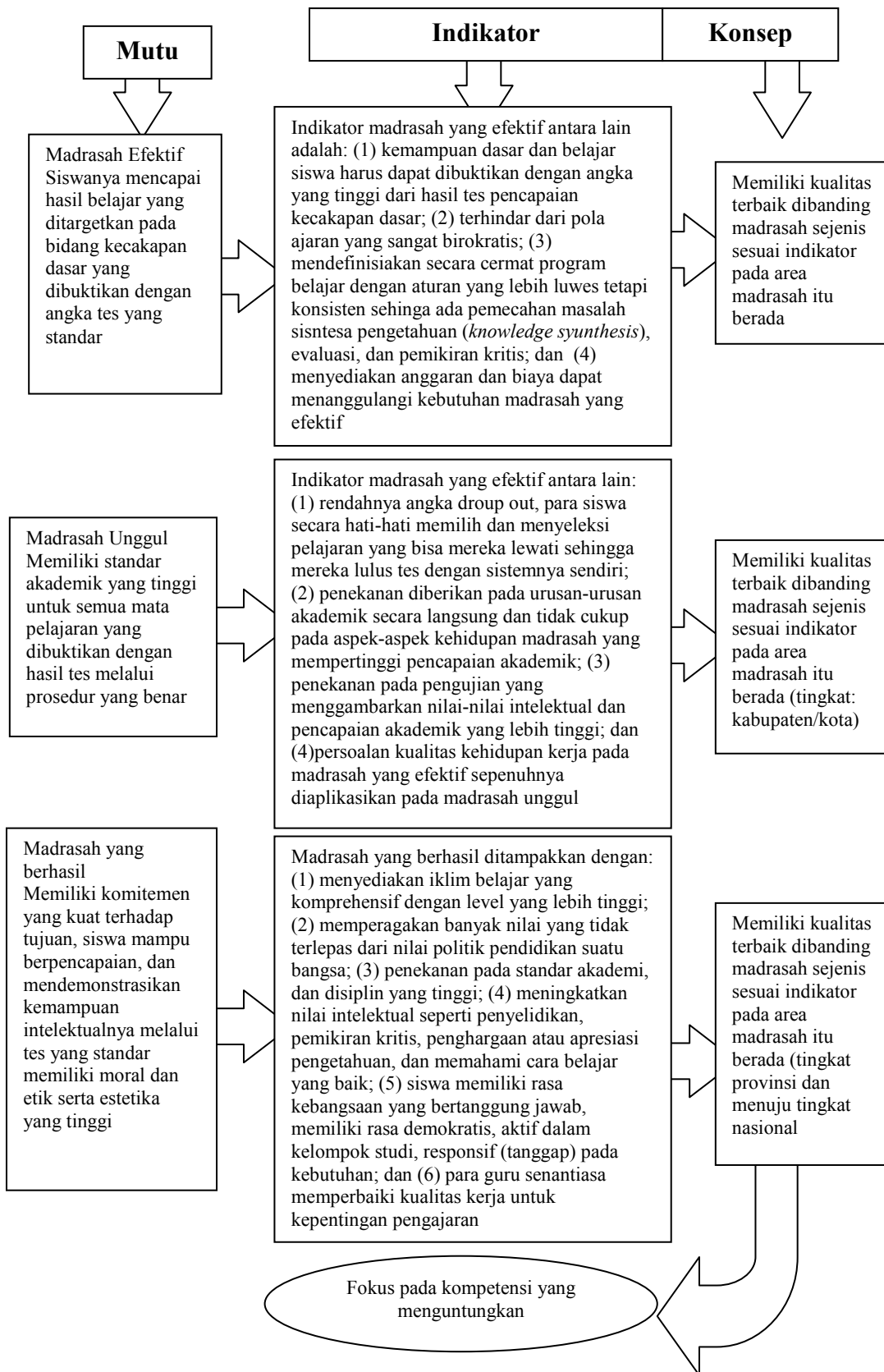
No.	Indikator	Madrasah yang Berhasil ( <i>successful school</i> )
1.	Definisi	Madrasah yang berhasil memiliki komitmen yang kuat terhadap tujuan dan siswanya dapat mendemonstrasikan kemampuan intelektualnya melalui tes yang standar, memiliki moral dan etika yang tinggi, memiliki areal estetika, memiliki kestabilan emosi dan fisik, rasa tanggung jawab yang tinggi.
2.	Dasar Riset	Boyer (1983), Goodlad (1984), Lightfoot (1983), Ravitic (1984), Lipsitz (1984) melakukan penelitian dan menambah literatur sekolah/madrasah yang berhasil. Permasalahan sekolah/madrasah yang berhasil biasanya lebih komprehensif dan luas. Karena itu, perlu dilakukan penelitian pada seluruh level sekolah/madrasah melalui studi kasus, refleksi yang



No.	Indikator	Madrasah yang Berhasil ( <i>successful school</i> )
		mengacu pada karakteristik sekolah/madrasah berhasil atau membentuk kesan sekolah/madrasah berhasil.
3.	Filosofi	Filosofi sekolah/madrasah berhasil adalah adanya waktu, perhatian pada cita-cita <i>egalitarian</i> , mengakui semua orang adalah sederajat, memiliki nilai kerja keras, kekuatan nilai intrinsik dan komitmen akademik yang baik, memiliki nilai intelektual, rasa demokratis, tanggung jawab kemasyarakatan, dan menerima pembaharuan perkembangan pendidikan di madrasah. Kondisi ini memudahkan orang tua, peran guru, dan para administrator madrasah mengelola pendidikan yang lebih baik. Para guru maupun para siswanya mempunyai gambaran yang jelas tentang apa yang dipercaya madrasah tentang kualitas. Mereka memiliki harapan untuk mencapai yang terbaik, dan madrasah melakukan evaluasi terhadap keputusan yang ditetapkan guna memberikan arah yang tepat pada pengambilan keputusan berikutnya. Model sekolah yang berhasil memberi keyakinan bahwa siswa mampu atau cakup untuk berhasil secara terus menerus berkembang ke arah yang lebih baik dan berhasil.
4.	Tujuan-tujuan	Ada beberapa tujuan madrasah yang berhasil: (1) meningkatkan keinginan untuk belajar, bagaimana cara belajar yang baik, dan memiliki cara berfikir kritis, sehingga secara akademis mencapai pengembangan yang baik; (2) memiliki inti kepercayaan yang memungkinkan proses aktivitas madrasah dapat digabungkan sehingga para siswa ditantang untuk berhasil lebih baik; dan (3) menanamkan komitmen nilai intelektual yang tinggi sebagai bukti keberhasilan belajar. Nilai yang terkandung dalam tujuan ini berkaitan dengan keberhasilan yang dicapai melalui pengujian yang handal dan pertimbangan yang objektif dari guru dan indikator lainnya yang berkaitan .
5.	Susunan Pendidikan	Madrasah yang berhasil secara kuat menggabungkan cara penegasan inti nilai dengan keputusan yang dibuat guru dan para administrator tentang tujuan dan sasaran, kurikulum, dan pengajaran, serta supervisi dengan evaluasi. Strategi penggabungan ini dilakukan secara konsisten terhadap keputusan dan nilai yang telah disepakati. Madrasah berhasil adalah yang mampu menggabungkan segi yang ketat dan longgar.
6.	Ajaran	Madrasah berhasil melaksanakan pengajaran dengan menggambarkan kemampuan dasar intelektual dan pengembangan nilai-nilai. Madrasah tidak menetapkan cara mengajar yang paling baik, tetapi guru diharapkan mempelajari banyak model pengajaran dan memodifikasinya dengan baik sehingga mempunyai nilai lebih dari model lainnya. Secara profesional, guru menciptakan harapan belajar yang tinggi, menerapkan manajemen yang membuat belajar semakin menarik, menanamkan kepercayaan belajar untuk mencapai akademik yang tinggi.

No.	Indikator	Madrasah yang Berhasil ( <i>successful school</i> )
7.	Supervisi dan Evaluasi	Supervisi pengajaran dan evaluasi pada madrasah yang berhasil dilakukan tidak bersifat teknis dan rutin, tetapi penekannya adalah pada perilaku pengajaran yang kurang tetap, karena diyakini bahwa dasar madrasah diwujudkan dalam ajaran supervisi dan evaluasi dapat dilakukan berbentuk formatif dan sumatif. Karena tidak ada model mengajar yang paling baik dan baku, maka model supervisi dan evaluasi guru disesuaikan dengan kebutuhan pengajaran itu sendiri yang memberikan arti. Supervisi dan evaluasi dipandang secara metaforis, bukan secara menentukan, untuk membantu memberikan informasi proses yang baik dan tepat. Di samping sistem formal, interaksi sehari-hari antara guru dengan administrator, guru dengan guru, dan komponen madrasah terhadap siswa tentang belajar mengajar adalah sangat penting.
8.	Kepemimpinan	Pada madrasah-madrasah yang berhasil, kepala madrasah adalah figur yang memimpin pendidikan dengan pandangan-pandangan yang kuat tentang pendidikan yang diterima di madrasah, mengajar dan belajar. Mereka mempraktikkan "penentu tujuan" yang didefinisikan berbagai tindakan-tindakan yang menghasilkan kejelasan konsensus, dan komitmen terhadap tujuan dan nilai dasar manusia. Gaya kepemimpinan mereka berkisar dari heroik sampai yang biasa. Kepala madrasah memegang komando yang menekankan pada pembentukan tim kerja. Tipe kepemimpinan kepala madrasah menggabungkan secara kuat nilai-nilai dengan prinsip-prinsip yang saling berinteraksi di madrasah.
9.	Hasil-hasil	Hasil dari madrasah yang berhasil melebihi madrasah yang efektif dalam pencapaian dari kecakapan dasar. Indikator madrasah yang berhasil antara lain ditunjukkan pada: (1) penyediaan iklim belajar yang komprehensif dengan level yang lebih tinggi, (2) banyak nilai yang diperagakan tidak terlepas dari nilai politik pendidikan suatu bangsa, (3) penekanan pada standar akademik dan disiplin yang tinggi, (4) peningkatan nilai intelektual, seperti penyelidikan, pemikiran kritis, penghargaan atau apresiasi pengetahuan, dan pemahaman cara belajar yang baik, (5) adanya rasa kebangsaan dari siswa yang bertanggung jawab, demokratis, aktif dalam kelompok studi, responsif (tanggap) pada kebutuhan, dan (6) para guru yang senantiasa memperbaiki kualitas kerja untuk kepentingan pengajaran.

Jika pelaksanaan MBM terus meningkat maka dalam jangka panjang akan memunculkan macam-macam madrasah, yaitu madrasah efektif, madrasah unggul dan madrasah berhasil. Adapun mutu, indikator dan konsep masing-masing madrasah adalah sebagai berikut:



**Sebagai contoh di MAN 1 Kota Serang** Bila melihat keberhasilan implementasi MBM di MAN 1 Kota Serang menunjukkan keberhasilan, ini terbukti dari akreditasi yang mempunyai nilai A. Animo masyarakat yang cukup untuk memasukan putera puterinya ke MAN 1 Kota Serang. Prestasi akademik yang stabil, lonjakannya belum drastis dan penurunannya juga tidak drastis. Prestasi non akademik, yaitu olah raga dan seni yang dalam kategori cukup. Kepemimpinan Kepala Madrasah yang cukup baik merangkak ke arah kemajuan dan kemandirian. Bila dianalisis MAN 1 Kota Serang ini belum mencapai tingkat madrasah unggul dan juga belum mencapai tingkat madrasah berhasil. Sebab madrasah unggul Memiliki kualitas terbaik dibanding madrasah sejenis sesuai indikator pada area madrasah itu berada (tingkat: kabupaten/kota), karena bila penulis amati secara obyektif, kualitas ini masih di bawah MAN 2 Kota Serang, dengan demikian MAN 2 Kota Serang yang menempati kategori madrasah unggul. MAN 1 Kota Serang juga belum mencapai tingkat madrasah berhasil sebab belum memiliki kualitas terbaik dibanding madrasah sejenis sesuai indikator pada area madrasah itu berada (tingkat provinsi dan menuju tingkat nasional). Bila dianalisis dari sisi MBM, MAN 1 Kota Serang mendekati tingkat madrasah unggul.

**Selanjutnya di MAN 2 Kota Serang**, bila melihat keberhasilan implementasi MBM di MAN 2 Kota Serang menunjukkan keberhasilan yang cukup tinggi, ini terbukti dari akreditasi yang mempunyai nilai A. Animo masyarakat yang tinggi untuk memasukan putera puterinya ke MAN 2 Kota Serang. Prestasi akademik yang tinggi dan dinamis menunjukkan grafik naik. Prestasi non akademik, yaitu olah raga dan seni juga cukup tinggi. Kepemimpinan Kepala Madrasah yang cukup baik, tangguh dan profesional dalam mengelola MBM di MAN 2 Kota Serang. Bila dianalisis MAN 2 Kota Serang ini telah mencapai tingkat madrasah unggul, tetapi belum mencapai tingkat madrasah berhasil. Sebab madrasah unggul Memiliki kualitas terbaik dibanding madrasah sejenis sesuai indikator pada area madrasah itu berada (tingkat: kabupaten/kota), hal ini telah dimiliki oleh MAN 2 Kota Serang.

Tetapi MAN 2 Kota Serang belum mencapai tingkat madrasah berhasil sebab belum memiliki kualitas terbaik dibanding madrasah sejenis sesuai indikator pada area madrasah itu berada (tingkat provinsi dan menuju tingkat nasional), sebab bila dianalisis kualitasnya masih di bawah MAN Insan Cendekia, yang sudah seratus persen menarapkan sistem *boarding school*.

#### **D. Penyusunan Instrumen Monev**

Tiga bulan setelah Rencana Kerja Madrasah (RKM) selesai disusun dan mulai dilaksanakan, maka perlu adanya pemantauan (monitoring). Dewan pendidik bersama-sama dengan komite madrasah melakukan pemantauan terhadap perkembangan pelaksanaan-kegiatan program dan kegiatan yang ada di RKM serta pencapaiannya. Kemajuan pencapaian, serta kendala-kendala yang dihadapi dijadikan sebagai bahan untuk memperbaiki cara kerja, sehingga pelaksanaan program dan kegiatan bisa dilaksanakan dengan lebih efektif dan efisien. Monitoring sebaiknya dilakukan tiga bulan sekali. Waktu yang disarankan untuk melaksanakan monitoring adalah pertengahan semester dan akhir semester 1 (bulan September, Desember, dan Maret) ([pmawamitra.upi.edu/wp-content/uploads/2011/11/Pedoman-Pelaksanaan-Monev-Pela-poran-Pemutakhiran-RKM,-September-2011.pdf](http://pmawamitra.upi.edu/wp-content/uploads/2011/11/Pedoman-Pelaksanaan-Monev-Pela-poran-Pemutakhiran-RKM,-September-2011.pdf), diakses 23/08/2013).

Langkah-langkah monitoring:

1. Bentuk tim monitoring yang terdiri dari kepala madrasah, guru dan komite madrasah (sebaiknya penanggung jawab program juga menjadi salah satu anggota tim monitoring).
2. Pakailah lembar monitoring di bawah ini untuk membantu tim dalam menilai sejauh mana program/kegiatan-kegiatan telah dilaksanakan.
3. Diskusikan pertanyaan-pertanyaan pada lembar monitoring tersebut untuk menentukan langkah-langkah yang harus diambil sehingga pelaksanaan program/kegiatan ke depan bisa dilancarkan.

Di bawah ini contoh lembar moitoring program yang dapat digunakan oleh madrasah:

### Lembar Monitoring Program

Sasaran : 1. ....  
 : 2. ....  
 : 3. ....  
 Nama program : .....  
 Penanggung-jawab : .....  
 Total Anggaran : .....  
 Waktu Pelaksanaan Program : .....  
 Tanggal Monitoring : .....  
 Pemonitor : .....

Sumber Pendanaan	Jumlah yang diharapkan	Jumlah yang Didapatkan	Hasil: Surplus atau Minus	Komentar/Hasil Monitoring
Sumber 1				
Sumber 2				
Sumber 3				

Apakah dana yang diperoleh mencukupi untuk melaksanakan semua kegiatan? Jika dana kurang adakah upaya lain untuk menanggulangnya? Misalnya: mencari dana tambahan, mengubah kegiatan, dan sebagainya?

Kegiatan	Berapa Persen Terlaksana	Komentar
Kegiatan 1		
Kegiatan 2		
Kegiatan 3		

Apakah perkembangan pelaksanaan program masih mendukung pencapaian sasaran? Jika tidak mengapa? Apa yang menjadi kendala utama sehingga indikator keberhasilan tidak tercapai? Apa langkah selanjutnya?

**Catatan:**

.....  
 .....  
 Instrumen Evaluasi MBM .....

Sebagai contoh di MAN 1 Kota Serang, Penyusunan instrumen monev senantiasa dilakukan oleh MAN 1 Kota Serang, tetapi monev akademik lebih sering dilakukan oleh Kepala Madrasah, walaupun keterlibatan Komite Madrasah besar, adalah untuk hal-hal yang non akademis, seperti sarana prasarana gedung, untuk monev yang lain diserahkan kepada Kepala Madrasah dan jajarannya. Di MAN 1 Kota Serang monev akademik dan administrasi dalam rangka melihat keberhasilan pencapaian program di laksanakan setiap 3 bulan sekali, yakni di tengah semester dan akhir semester. Hal ini dilaksanakan untuk mengevaluasi apa yang menjadi faktor pendukung dan penghambatnya program yang telah direncanakan.

MAN 2 Kota Serang, Penyusunan instrumen monev senantiasa dilakukan oleh MAN 2 Kota Serang, dominasi monev akademik adalah dilakukan oleh Kepala Madrasah. Tidak dinafikan bahwa keterlibatan Komite Madrasah sangat besar, menurut laporan Kepala MAN 2, Aida, tetapi untuk hal-hal yang non akademis, seperti sarana prasarana gedung madrasah, perluasan lahan, pembangunan asrama dan lain-lain. Monev akademik dan administrasi diserahkan kepada Kepala Madrasah dan jajarannya. Di MAN 2 Kota Serang monev akademik dan administrasi dalam rangka melihat keberhasilan pencapaian program yang di laksanakan setiap 3 bulan sekali, yakni di tengah semester dan akhir semester. Hal ini dilaksanakan untuk mengevaluasi apa yang menjadi faktor pendukung dan penghambatnya program yang telah direncanakan di MAN 2 Kota Serang.





## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) pada prinsipnya memberikan otonomi penuh pada madrasah dalam bidang kurikulum, strategi pembelajaran, keuangan, sumber daya manusia, sarana prasarana dan lain-lain. Dengan harapan bahwa dengan MBM, madrasah dapat mandiri dan meningkatkan kualitasnya. Walaupun untuk merealisasikan MBM secara maksimal banyak hambatan yang harus dihadapinya. Namun seiring adanya desentralisasi dan dekonsentrasi pendidikan, MBM merupakan sebuah tuntutan yang harus dimanifestasikan oleh madrasah.

MBM menuntut peran semua pihak, baik pemerintah pusat/kemenag pusat, kanwil, komite madrasah, pengawas, kepala madrasah, guru dan tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat. Keterlibatan dan terintegrasinya mereka dalam menjalankan program madrasah merupakan kunci sukses berjalannya MBM di madrasah.

Implementasi MBM harus sesuai dengan teori yang ideal dalam MBM. Mulai dari sosialisasi MBM, mengembangkan mitra madrasah, menciptakan madrasah sebagai organisasi pendidikan, mewujudkan kepemimpinan kepala madrasah yang kuat dan profesional, meningkatkan kualitas madrasah, kepala madrasah harus menjadi manajer yang profesional, program harus disesuaikan dengan RPM/RKM. Poin-poin tersebut harus ada secara lengkap dan harus dijalankan secara serius dalam mengimplementasikan MBM.

Rangkain program dan kerja madrasah akan dapat dipantau secara optimal jika dilaksanakan monitoring dan evaluasi. Dalam monitoring dan evaluasi, harus diperhatikan komponen-komponen yang dimonitor dan dievaluasi, jenis monitoring dan evaluasi, tonggak-tonggak keberhasilan MBM dan waktu pelaksanaan monitoring dan evaluasi. Pelaksanaan program madrasah tidak dapat dikontrol tanpa monitoring dan evaluasi, oleh karena itu kedudukan monitoring dan evaluasi dalam MBM sangat penting.

## **B. Saran**

Dengan selesainya buku MBM ini ditulis, ada beberapa hal yang menjadi catatan penulis untuk dapat menjadi saran, sebagai berikut:

1. Buku ini masih banyak kekurangan baik dari sisi isi (*content*), teknis penulisan dan lain-lain. Oleh karena itu perlu penyempurnaan melalui penelaahan, diskusi, mengkaji lebih detel dan lain-lain terhadap buku ini.
2. Kritik dan saran demi penyempurnaan buku ini sangat diharapkan oleh penulis, demi kemajuan dunia dan insan madrasah khususnya di Indonesia. Akhirnya semoga buku ini bermanfaat khususnya bagi penulis dan umumnya bagi dunia madrasah serta para pecinta dan pemerhati madrasah.

## **C. Rekomendasi**

Ada beberapa hal yang perlu penulis rekomendasikan terkait dengan penulisan buku ini, yaitu:

1. Madrasah di Indonesia yang mayoritas berstatus swasta hendaknya memperbaiki manajemennya dalam rangka peningkatan kualitas madrasah.
2. Buku ini hanya memberikan gambaran tentang betapa pentingnya madrasah mengimplementasikan MBM, karena tuntutan pada era sekarang yaitu era otonomi daerah, maka madrasah juga harus otonomi.
3. Insan madrasah harus mempunyai visi dan misi yang sama, yaitu meningkatkan kualitas madrasah melalui MBM ini.
4. Karakteristik madrasah yang Islami, populis dan milik masyarakat hanya menjadi sebuah slogan yang indah menghiasi bibir belaka, ketika tidak diimbangi dengan peningkatan manajemen berbasis madrasah.
5. Buku ini, dengan berbagai kekurangannya, penulis rekomendasikan kepada seluruh kepala madrasah di Indonesia untuk digunakan agar bermanfaat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, Abu (1997), *Ilmu Sosial Dasar*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Al-Ahad (tt), *Peran Manajemen Berbasis Sekolah dalam Mewujudkan Kemandirian Sekolah*, alhadzwebsedu.com.
- Arikunto, Suharsimi, 1997, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Bullock, Alison dan Hywel Thomas (1997), *School at The Center: a Study of Decentralisation*, New York: Routledge Publication.
- Burhanuddin, (1991), *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Cheng, Yin Cheong (1996), *School Effectiveness and School-Based Management: a mechanism for development*, tk: tp.
- Dally, Dadang (2010), *Balanced Score Card, Suatu Pendekatan dalam Implementasi Berbasis Sekolah*, Bandung: Rosda.
- Danim, Sudarman (2008), *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Departemen Agama RI (2005), *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, Jakarta: Direktorat Jenderal kelembagaan Agama Islam.
- Esposito, John L., (1995) *The Oxford Encyclopedia of The Modern Islamic World*, terj. (Oxford University Press, Inc
- Everard, K.B., Geoffrey Morris, Ian Wilson, (2004), *Effective School Management*, London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Fakchrudi, Sukarto Indra (2006), *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Fatah, Nanang(1999), *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Rosda.
- Grauwe, De (2005), *The Quality Imperative School-Based Management (SBM): does it improve quality*, (tk: tp).
- Kemendikbud RI No. 020/U/1998 (1998), *Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya*.
- Leithwood K., dan Menzies T. (1998), *Form and Effects of School-Based Management: a review Educational Policy*, vol. 12, No. 3.

- Mulyasa, E (2009), *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: Rosda.
- (2012), *Manajemen Berbasis Kompetensi, Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: Rosda.
- Manajemen Berbasis Madrasah*, www. Sarjanaku.com.
- Mursyid (tt), *Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*, nmursyidpw, wordpress.
- Purwanto, M. Ngalim, dkk (1984), *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Mutiara Offset.
- Rahim, Husni, (2001), *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: Logos.
- Sagala, Syaiful, (2007) *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan, Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah*, Bandung: Alfabeta
- Shaleh, Abdul Rachman (2004), *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa, Visi, Misi dan Aksi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sidi, Indra Jati (2001), *Menuju Masyarakat Belajar, Menggagas Paradigma Baru Pendidikan*, Jakarta: Paramadina dan Logos.
- SMK Liberty (2011), *Peran Kepala Sekolah pada MBS*, smkliberty.wordpress.com.
- Sudjana, Nana (2011), *Supervisi Pendidikan Konsep dan Aplikasinya*.
- Sutikno (tt), *Peran Pengawas Sekolah pada Manajemen Berbasis Sekolah*, bpepunm.blogspot.com.
- Stoner, James A.F (1982), *Management*, Englewood Clifft N.J. : Prentice Hall, Inc.
- Tjiptono, Fandy, dan Anastasia Diana (2001), *Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi.
- Umaedi (2007), *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Sebuah Pendekatan Baru dalam Pengelolaan Sekolah untuk Peningkatan Mutu*; <http://ssep.net/director.html>.
- Usman, Husaini (2006), *Manajemen, Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*, Jakarta: BumiAksara.
- Wahjosumidjo (1999), *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Rajawali Pers.

## GLOSARIUM

**Manajemen Berbasis Madrasah (MBM):** Memberikan otonomi luas pada tingkat madrasah (pelibatan masyarakat) dalam rangka kebijakan pendidikan nasional agar madrasah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat.

**Tujuan MBM:** Meningkatkan efesiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan.

**Karakteristik MBM:** dapat diketahui antara lain dari bagaimana madrasah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi madrasah, proses belajar mengajar, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengelolaan sumber daya dan administrasi.

**Unsur kewenangan dalam MBM:** Otonomi yang lebih besar diberikan kepada madrasah, pengambilan keputusan yang partisipatif yaitu melibatkan semua warga madrasah berdasarkan kesepakatan bersama, memilih strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan, memilih pengembangan program yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan madrasah.

**Tanggung jawab dalam MBM** adalah terletak pada madrasah, yakni kepala madrasah, dibantu oleh para guru dan tenaga administrasi lainnya. Adapun pemerintah dan masyarakat mempunyai fungsi kontrol terhadap pelaksanaan MBM.

**Hambatan dalam pelaksanaan MBM:** Sering muncul sikap diskriminasi dari pemerintah daerah terhadap perlakuan madrasah dan sekolah, terutama dalam hal pendanaan, sering dijumpai kompetensi Kepala Madrasah dalam agama baik, tetapi dalam manajerial masih kurang, hal-hal lain seperti; tidak berminat untuk terlibat, keputusan yang diambil kadang tidak efisien, muncul pikiran kelompok akibat perdebatan dalam rapat, memerlukan pelatihan bagi warga madrasah, kebingungan atas peran dan tanggung jawab baru, dan kesulitan koordinasi.

**Strategi peningkatan mutu madrasah dalam MBM:** Sebagai berikut; menyusun basis data dan profil madrasah yang lebih presentatif, akurat, valid dan sistematis menyangkut berbagai aspek akademis, administratif (siswa, guru, staf), dan keuangan; melakukan evaluasi diri (*self asesment*); mengidentifikasi kebutuhan madrasah dan merumuskan visi misi serta tujuan; bersama-sama dengan masyarakat

merencanakan dan menyusun program jangka panjang atau jangka pendek.

**Peran pemerintah pusat/kemenag atau tugas pemerintah pusat dalam MBM:** Menetapkan standar kompetensi siswa dan warga madrasah, peraturan kurikulum nasional dan sistem penilaian hasil belajar, penetapan pedoman pelaksanaan pendidikan, penetapan pedoman pembiayaan pendidikan, penetapan persyaratan, perpindahan, sertifikasi siswa, warga belajar dan mahasiswa, menjaga kelangsungan proses pendidikan yang bermutu, menjaga kesetaraan mutu antara daerah kabupaten/kota (Kemenag Kabupaten/Kota) dan antara daerah provinsi (Kanwil) agar tidak terjadi kesenjangan yang mencolok, menjaga keberlangsungan pembentukan budi pekerti, semangat kebangsaan dan jiwa nasionalisme melalui program pendidikan, perumusan visi dan strategi nasional pendidikan, publikasi buku-buku pelajaran tertentu, dan bertanggung jawaban dalam mutu edukatif.

**Peran komite madrasah dalam MBM:** Mendukung program kerja madrasah, tidak boleh menjadi pengawas keuangan madrasah, memberi dorongan untuk kemajuan madrasah, berperan sebagai mitra madrasah, berperan sebagai pengontrol jalannya program kerja madrasah, memberikan apresiasi yang tinggi pada madrasah, menjadikan madrasah mempunyai kemandirian, sehingga madrasah kreatif untuk maju, memberikan bantuan dan dukungan pada program madrasah sesuai visi dan misi madrasah, mampu memberikan solusi apa yang menjadi hambatan program-program madrasah.

**Peran pengawas madrasah dalam MBM:** Berperan melakukan pengawasan pendidikan di sekolah/madrasah dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan pra sekolah (madrasah), dasar dan menengah, membantu mencapai tujuan pendidikan pada madrasah yang dibinanya, melaksanakan pengawasan akademik dan pengawasan manajerial, memonitoring, mengoreksi dan memperbaiki kegiatan madrasah bila ditemukan penyimpangan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

**Peran kepala madrasah dalam MBM:** Kepala madrasah harus dapat memberdayakan guru dan karyawan ke arah suasana kerja yang kondusif (positif, menggairahkan dan produktif),

kepala madrasah sebagai manajer, pemimpin, supervisor, dan administrator pendidikan.

**Peran orang tua dan masyarakat dalam MBM:** Memberikan sumbangan pemikiran dalam pelaksanaan MBM, pelibatan orang tua dan masyarakat dalam program madrasah, keikutsertaan orang tua dan masyarakat menjadi anggota dewan madrasah serta memberdayakannya, perhatian dan komitmen orang tua dan masyarakat dalam memajukan madrasah, partisipasi aktif orang tua dan masyarakat dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan program-program madrasah.

**Piloting:** Tahap uji coba, agar penerapan konsep MBM tidak mengandung resiko.

**Pelaksanaan:** Tahap untuk melaksanakan berbagai diskusi, curah pendapat, lokakarya mini antar kelompok kerja MBM dengan berbagai unsur terkait, yakni guru, kepala madrasah, pengawas, tokoh agama, pengusaha dan para akademisi

**Diseminasi:** Tahapan memasyarakatkan model MBM yang telah diujicobakan ke berbagai madrasah baik negeri maupun swasta, agar seluruh madrasah dapat mengimplementasikan model MBM secara efektif dan efisien, sesuai dengan kondisinya masing-masing.

**Ciri-ciri madrasah sebagai organisasi:** (1) dalam organisasi terdapat proses interaksi antar kelompok manusia dalam mencapai tujuan, (2) dalam proses interaksi untuk mencapai tujuan ada pembagian tugas, (3) dalam organisasi (madrasah) terdapat aturan yang mengatur proses interaksi di antara orang-orang yang melakukan kerja sama, (4) dalam organisasi (madrasah) hubungan kerja sama yang ada di dalamnya bersifat struktur atau merupakan hubungan hirarki yang di dalamnya berisi wewenang, tanggung jawab, dan pembagian kerja (*a hierarchy of authority*), (5) dalam organisasi terdapat sistem komunikasi dan sistem insentif. Untuk menciptakan tata kelola yang baik, harus melaksanakan ciri-ciri tersebut secara menyeluruh.

**Peningkatan kapasitas madrasah:** (1) peningkatan kapasitas madrasah dalam meningkatkan peran, pelayanan, dan fungsinya di tengah-tengah kehidupan masyarakat, (2) peningkatan kapasitas dan mutu guru dan pegawai administrasi madrasah dalam mengelola pendidikan yang baik dan mandiri, (3) peningkatan kapasitas dan mutu siswa madrasah dalam proses pembelajaran, (4) pembaharuan

perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan, termasuk kurikulum dan metode pembelajaran yang diterapkan untuk meningkatkan mutu lulusan, (5) pembuatan jaringan sosial-pendidikan antara madrasah, masyarakat dan dunia usaha untuk keberlangsungan dan mutu pendidikan.

**RPM/RKM dibuat oleh madrasah:** ada dua macam RPM/RKM, yaitu: jangka menengah dan tahunan.

**Rencana kerja tahunan:** memuat ketentuan yang jelas mengenai: (1) kesiswaan, (2) kurikulum dan kegiatan pembelajaran, (3) pendidik dan tenaga kependidikan serta pengembangannya, (4) sarana dan prasarana, (5) keuangan dan pembiayaan, (6) budaya dan lingkungan sekolah, (7) peran serta masyarakat dan kemitraan, (8) rencana-rencana kerja lain yang mengarah kepada peningkatan dan pengembangan mutu.

**Komponen-komponen yang dimonitor dan dievaluasi:** proses pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, maupun pengelolaan proses belajar mengajar.

**Keputusan manajemen:** dibagi menjadi dua: *pertama*, keputusan terprogram/keputusan terstruktur. *Kedua*, keputusan tidak terprogram/tidak terstruktur.

**Hal yang harus dilakukan kepala madrasah dan warganya dalam pengelolaan program:** perencanaan dan evaluasi, pengelolaan kurikulum, pengelolaan ketenagaan, pengelolaan fasilitas, pengelolaan keuangan, pengelolaan kesiswaan, hubungan sekolah-masyarakat, mengelola iklim madrasah.

**Monitoring dan evaluasi eksternal:** monitoring dan evaluasi yang dilaksanakan pihak eksternal madrasah (*external institution*), misalnya Kemenag Kabupaten/Kota, Dinas Pendidikan, pengawas, perguruan tinggi, atau gabungan dari yang telah disebut, yang bertugas langsung memantau atau menilai madrasah-madrash yang dikunjungi.

**Tonggak-tonggak kunci keberhasilan MBM:** target-target hasil MBM yang akan dicapai dalam jangka menengah (5 tahun) dan jangka pendek (1 tahun).

**Monitoring :** peninjauan yang dilaksanakan oleh pihak terkait dalam rangka melihat kemajuan pencapaian, serta kendala-kendala yang dihadapi untuk dijadikan sebagai bahan memperbaiki cara kerja, sehingga pelaksanaan program dan kegiatan bisa dilaksanakan dengan lebih efektif dan efisien.



## BIODATA PENULIS

Dr. Muhajir, MA. Lahir di Kebumen, 28 Desember 1970. Penulis adalah dosen tetap Ilmu Pendidikan Islam di Institut Agama Islam (IAIN) Sultan Maulana Hasanudin (SMH) Banten.

Penulis menyelesaikan studi sarjananya pada bidang Pendidikan Agama Islam di IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta (1995). Program Pascasarjananya (S2), ia selesaikan di Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta pada bidang Pendidikan Islam (2003). Program doktor, ia selesaikan di Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta pada bidang yang sama, yaitu Pendidikan Islam (2011).

Ayah dari Faiz Arfan Bahar, Faza Farzanggi Muhajir, Farih Al-Haq Muhajir saat ini menjabat sebagai Ketua Program Studi Pendidikan Agama Islam (PAI) di Program Pascasarjana IAIN “SMH” Banten dari tahun 2011- sekarang.

Sebelumnya penulis pernah menjabat Ketua Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) dan Sekolah Tinggi Ekonomi Islam (STEI) “Tiara” Jakarta (2008), Ketua Yayasan Nur El-Qolam Banten (2005 – sekarang), Direktur PGTK Permata Indonesia Serang (2008-2010), Ketua Perguruan Tinggi Nur El-Qolam (2009-sekarang).

Suami Tri Yuni Hartati, A.Md. ini aktif menulis artikel yang dimuat di beberapa jurnal antara lain, *Perjumpaan Sufisme dan Agama-agama Lain di Dunia*, dipublikasikan oleh Media Pembinaan, Majalah Bulanan Kanwil Departemen Agama Jawa Barat. No. 08/XXVIII November 2001. “*Madrasah-madrasah di Makkah dan Madinah*”, dimuat dalam (Jurnal Ilmiah Bidang Keagamaan dan Kemasyarakatan), Vol. 20/No. 98, 99/Jul-Desember 2003. *Kurikulum Madrasah Orde Reformasi – 2007 (Analisis Pengembangan dan Pembaharuan ke Arah Modern)*, dimuat dalam Jurnal Tazkia, Jurnal Keislaman, Kemasyarakatan dan

Kebudayaan, Vol. IX No. 02, 2008. *Pergeseran Kurikulum Madrasah dalam Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional*, (buku) merupakan penelusuran penulis tentang kurikulum madrasah dan kebijakan pendidikan nasional, *Manajemen Berbasis Madrasah (Teori dan Praktek)*, (buku) yang di tangan anda ini merupakan penelusuran penulis tentang manajemen madrasah baik secara teori maupun praktek.

**M**anajemen Berbasis Madrasah (MBM) merupakan sebuah gagasan bahwa madrasah harus mandiri dari segala hal, baik pendanaan, akademik, pengelolaan sarana prasarana, manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), maupun manajemen yang lain. Gagasan baru tentang Manajemen Berbasis Madrasah ini merupakan keharusan bagi setiap madrasah, di mana era-nya sudah menghendaki seperti itu, yaitu era otonomi daerah. Madrasah harus dapat berdiri di atas kaki sendiri dan menjadi lembaga pendidikan Islam yang kuat ke depan. Untuk bisa mandiri secara kuat, maka madrasah harus mempunyai sistem yang mapan dan kuat.

Buku ini menggambarkan mulai dari konsep dasar Manajemen Berbasis Madrasah yang berisi tentang betapa idealnya konsep MBM, yang terlahir dan diilhami oleh gagasan baru tentang kemandirian madrasah dan tuntutan otonomi daerah. Dilanjutkan peran berbagai pihak dalam MBM, seperti peran pemerintah pusat/Kementerian Agama dan kanwil, peran komite madrasah dan pengawas, peran kepala madrasah, peran guru dan administrator, peran orang tua dan masyarakat. Masing-masing peran ini diharapkan memberikan kontribusi yang positif dan dinamis demi kemajuan madrasah.

Buku ini tidak hanya berisi tentang teori Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) tetapi juga bagaimana implementasi MBM tersebut, seperti melakukan sosialisasi, mengembangkan mitra madrasah, merumuskan aturan madrasah, peran unsur-unsur, kebiasaan dan hubungan antar unsur, menerapkan prinsip taatkelola yang baik, mengklarifikasi fungsi dan aspek manajemen berbasis madrasah, meningkatkan kapasitas madrasah, mendistribusikan kewenangan dan tanggung jawab, menyusun, melaksanakan, memonitor dan mengevaluasi RPM/RKM. Pembahasan-pembahasan ini merupakan praktek dari konsep yang telah dibangun dalam MBM.

Setelah dilaksanakan praktek MBM, tentunya harus diadakan monitoring dan evaluasi (monev), buku ini juga dilengkapi pembahasannya tentang komponen-komponen yang dimonitoring dan dievaluasi, jenis monitoring dan evaluasi, indikator keberhasilan MBM, dan teknik penyusunan monitoring dan evaluasi. Dengan demikian isi buku ini lengkap sebagai panduan manajemen berbasis madrasah antara teori dan praktek.

