

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Profil MTs Al-Hidayah**

##### **1. Sejarah dan Perkembangan Madrasah Tsanawiyah Al-Hidayah**

Madrasah Tsanawiyah Al-Hidayah Kadulawang didirikan pada tanggal 14 Juli 1990 No. Akta 31/90 yang berada dibawah naungan Yayasan Al-Hidayah. Pendirian madrasah ini dilatar belakangi atas keprihatinan sebagai tokoh masyarakat tentang tidak adanya sarana pendidikan Formal, khususnya Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) yang berbasis pendidikan agama Islam “Madrasah Tsanawiyah” di lingkungan sekitar, oleh Bapak KH. Hadi Muhammad, S.H (Alm). Sebagai tokoh Ulama Banten (Ketua Satkar Ulama Provinsi Banten) dan salah satu pendiri Provinsi Banten.

Dengan status madrasah pada saat itu “terdaftar”. Sampai dengan saat ini sudah “terakreditasi” dengan type “B” No. Kw. 28/1/Dam, 05/298/2006 pada tanggal 19/05/2006. Jumlah siswa pada tahun pertama MTs Al-Hidayah didirikan

sebanyak 28 orang dengan menempati gedung Madrasah Aliyah Kadulawang yang terlebih dahulu didirikan pada tahun 1988, pada saat ini dipimpin oleh kepala Madrasah H. Akhmad Saepul, S.H., M.Pd.

Alamat Madrasah berada di perkotaan yang jaraknya tidak terlalu jauh dari pusat pemerintahan kabupaten pandeglang di Jalan Raya Serang KM 3,5 Kadulawang Kelurahan Cigadung Kecamatan Karangtanjung Kabupaten Pandeglang, berada pada jalur jalan lintas provinsi. Pembangunan gedung pertama MTs Al-Hidayah dimulai dengan jumlah 3ruang kelas. Kepala Madrasah Tsanawiyah pertama oleh Drs. Hj. Nurhayati (Alm), mengelola Madrasah ini dari tahun 1990 sampai dengan tahun 2012. Dan selanjutnya kepala Madrasah ke dua Yayat Ruhiyatullah Hakim, SE.

Pada usia kurang lebih 23 tahun ini MTs Al-Hidayah Kadulawang sudah memiliki saarana paasarana pembelajaran yang representative dengan gedung berlantai sebanyak 13 ruang kelas belajar yang mampu menampung siswa kurang lebih 800 siswa, dengan waktu belajar pagi dilengkapi fasilitas yang

cukup memadai, diantaranya lab computer dan internet, perpustakaan, UKS dan mushola.

Pengembangan kegiatan ekstrakurikuler di MTs Al-Hidayah Kadulawang yang telah berkembang dan berprestasi diantaranya adalah Pramuka, Marawis, Paskibra, Pencak Silat, Muhaddarah, Kaligrafi, Drum Band, dan Olahraga.

## **2. Visi dan Misi Madrasah Tsanawiyah Al-Hidayah**

Madrasah Tsanawiyah Al-Hidayah merupakan madrasah swasta yang memiliki visi, misi dan tujuan, adapun visi misi dan tujuan madrasah adalah sebagai berikut:

- a. Visi Madrasah “Membentuk Pribadi Siswa Yang Mandiri Ber-IPTEK dan Ber-IMTAK ”
- b. Misi Madrasah

Adapun misi madrasah tsanawiyah Al-Hidayah adalah sebagai berikut:

1. Mendidik siswa mandiri, Beriman dan Bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa
2. Menyiapkan siswa memiliki dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi
3. Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif sehingga siswa berkembang secara optimal, sesuai potensi yang dimiliki.

4. Mendorong dan membantu setiap siswa untuk mengenali potensi dirinya.
5. Menanamkan kesadaran beragama dan mengamalkannya dalam kehidupan sehari-hari
6. Menumbuhkembangkan semangat dan budaya sportifitas, secara intensif kepada peserta didik
7. Mendorong lulusan yang Berkualitas, Berprestasi, Berkarakter, Berbudaya dan Bertaqwa pada Tuhan Yang Maha Esa.

c. Tujuan Madrasah

1. Terwujudnya KTSP dan Kurikulum 13 tidak hanya menampilkan wawasan ilmu pengetahuan melainkan juga mampu menerapkan nilai-nilai agama.
2. Peningkatan kemampuan akademik siswa menghadapi Ujian Akhir melalui kegiatan pembelajaran yang Efektif, Inovasi, Kreatif dan Meyenangkan.
3. Peningkatan pembinaan potensi non akademik sehingga anak mampu mengembangkan dan mengapresiasi diri sesuai dengan kebutuhan, potensi, bakat, minat, kondisi dan perkembangan peserta didik sesuai dengan kondisi madrasah

4. Terwujudnya penambahan sarana prasarana pendukung pembelajaran.
5. Memotivasi lulusan untuk melanjutkan kejenjang pendidikan yang lebih tinggi.
6. Membiasakan Budaya Salam, Seyum, Sapa, Tolong-Menolong, Terimakasih (3S2T) dalam kehidupan sehari-hari.

### **3. Kondisi Guru di Madrasah Tsanawiyah Al-Hidayah**

Guru di MTs Al-Hidayah berjumlah 29 orang tenaga pendidikan berikut dengan tenaga kependidikannya. Sebagian besar guru di madrasah ini pendidikan terakhir yakni Strata Satu (S1) meskipun ada lima orang yang tamatan SMA, empat orang ditempatkan sebagai tenaga kependidikan atau sebagai staff tata usaha dan satu orang sebagai petugas keamanan. Sejumlah lima orang sudah sertifikasi dan memiliki tanggung jawab khusus pada mata pelajaran tertentu.

Dalam peraturan Kementerian Agama pusat yakni Mapenda disebutkan bahwa pelajaran yang dipegang/diampu harus sejalan dengan kompetensi/jurusan awal mula itu tahun 2017, terutama sebagai seorang guru. Adapun personil yang tidak memiliki kemampuan khusus dibidang mata pelajaran itu dijadikan sebagai staf di madrasah ini, dalam peraturan juga disebutkan guru yang mengajar tidak sesuai

kompetensi tidak bisa sertifikasi. Tapi di Al-hidayah ini 90% linier.<sup>1</sup>

Sebagaimana telah dipaparkan di atas, bahwa guru di MTs Al-Hidayah ini mengajar sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Adapun guru yang perlu mendapatkan pengarahan, madrasah akan melaksanakan serangkaian kegiatan yang dapat meningkatkan kompetensi guru di Madrasah Tsanawiyah Al-Hidayah. Berikut data guru Madrasah Tsanawiyah Al-Hidayah Kadulawang Kab. Pandeglang:

**Tabel 4.1 Data Guru dan Tenaga Kependidikan Tahun Pelajaran 2018/2019**

No	Nama	NUPTK	Jabatan	Mata Pelajaran
1	Yayat Ruhiyatullah Hakim, SE	2534758659200003	Kepala Madrasah	TIK
2	Akhmad Hanapi, S. Pd. I.	1137757662200003	Wakaur Tata Usaha/ Guru	Akidah Akhlah
3	Astikah Titi Sari, S. Ag.	4548756657300002	Guru	Bahasa Indonesia
4	Muhamad Furqon Tarmuzi,	1262754655200003	Wakaur Kesiswaan/	Penjaskes

---

<sup>1</sup> Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Bidang Tata Usaha, Pada tanggal 23 Maret 2019, Pukul 09.50-10.40 WIB.

	A.Ma.Pd.OR		Guru	
5	Yadi Hidayatullah, S. Pd. I.	9444758660110063	Guru	Bahasa Indonesia
6	Efita Rismawati, SE.	7962761662210102	Guru	IPS
7	Hj. Yunita, SI. Kom, Ma	6034758660210103	Guru/ Wali kelas	Senibudaya
8	Tedi Muhtadin, S. Pd. I.	4361757660110013	Guru	Bahasa Arab
9	Abdul Rosyid	6751750654110002	Guru	Fiqih
10	Ila Nurlela Hadi, SE	ID20600790121001	Guru	Senibudaya
11	Hasanah, S.Pd	1533747650210113	Guru	Keagamaan
12	Asep Sunarya, S.Pd.	ID20600963185001	Wakaur Kurikulum/ Guru	Matematika
13	Nia Komalasari, S.Pd.	0846764664300022	Guru	Matematika
14	Defi Mulyasari, S.Pd	ID20600963193001	Tenaga Kependidikan	-
15	Fuji Winda Lestari, S.Pd	ID20600790189001	Guru	IPA
16	Lia Fitriah Sudrajat, S. Pd	5356764665300013	Guru	PKN
17	Iik Dzikriyah, S. Pd. I.	ID20600790176001	Guru	Al-Quran Hadits
18	Nuridah Sri Hartati, S.Pd.I	1738753657220003	Guru	PKN

19	Euis Erna	ID20600790177001	Tenaga Kependidikan	-
20	Ikta Fitriadilfa, S.PD	ID20600790190001	Guru	Bahasa Inggris
21	St. Khairoiyaroh Siregar,S.Pd	ID20600790187001	Gur	IPA
22	Jimi Hendrawansyah, S.Sos	7542752654110042	Operator	-
23	Ratna Juwinta Sari, S.Pd.	ID20600790194001	Guru/ wali kelas	Bahasa Inggris
24	Anggun Nurhadiyantu, S.Si	1561762662300022	Guru	IPA
25	Oon Sahroni, S.Pd	20600790192001	Guru	Bahasa Arab
26	Shofa Marwah Hadiyani	20600790186001	Guru	Prakarya
27	Akhmad Ikbal Ridho, SE	20600790193001	Tenaga Kependidikan	-
28	Eha Sulaeha	20600963173001	Bendahara Madrasah	-
29	Ikbal Riyadi	20600790190002	Keamanan	-

#### 4. Kondisi Siswa di Madrasah Tsanawiyah Al-Hidayah

Jumlah peserta didik pada tahun pelajaran 2017/2018 seluruhnya berjumlah 230 orang. Peserta didik sejumlah tersebut dikelompokkan atas 8 rombongan belajar (rombel) yaitu:

“Untuk kelas VII 83 siswa dibagi tiga rombel, kelas VII A 26 siswa, VII B 30 siswa, dan VII C 27 siswa. Untuk kelas VIII jumlah 64 siswa dibagi dua rombel, yaitu VIII A 31 siswa dan VIII B 33 siswa. Kemudian untuk kelas IX dengan 83 siswa dibagi ke dalam Tiga rombel, IX A 29 siswa, IX B 26 siswa, dan IX C 28 siswa.<sup>2</sup>

Untuk “tahun pelajaran 2018/2019 sekitar 60% peserta didik MTs Al-Hidayah Kadulawang Pandeglang bergender laki-laki. Berikut adalah informasi jumlah peserta didik menurut gender”.

**Tabel 4.2 Data Jumlah Siswa Tahun Pelajaran**

**2018/2019**

Kelas	Jumlah		Jumlah
	Laki-laki	Wanita	
VII	47	36	83
VIII	33	31	64
IX	52	31	83
<b>Jumlah</b>	<b>132</b>	<b>98</b>	<b>230</b>

---

<sup>2</sup> Profil Madrasah Tsanawiyah AL-Hidayah Kadulawang Kab. Pandeglang (Pandeglang: Tim Penyusun MTs Al-Hidayah), Tahun Ajaran 2018/2019.

Proses belajar mengajar di Madrasah ini berjalan kondusif dengan penertiban terhadap siswa/siswi yang diutamakan. Serta penegasan kepada siswa/siswi yang melanggar peraturan madrasah, hal ini menjadi salah satu langkah untuk mendisiplinkan siswa. Dengan memaksimalkan kegiatan belajar mengajar dan juga didukung oleh kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan di madrasah akan dapat mengontrol siswa/siswi untuk lebih banyak menghabiskan waktu di madrasah. Hal ini juga terlihat dari antusias siswa dalam mengikuti setiap kegiatan di Madrasah Tsanawiyah Al-Hidayah ini. Selain itu akan terlihat dampak yang baik dari setiap kegiatan di madrasah terhadap siswa/siswinya, yaitu siswa lebih disiplin dalam pembelajaran dan lebih menaati peraturan yang ada.

#### **5. Kegiatan Intrakurikuler dan Ekstrakurikuler di Madrasah Tsanawiyah Al-Hidayah**

Kegiatan intrakurikuler merupakan yang dilakukan oleh madrasah yang sudah teratur, jelas dan terjadwal dengan sistematis yang merupakan program utama dalam proses mendidik siswa. Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) adalah

kegiatan intrakurikuler yang tersusun dalam program tahunan (Prota) dan program semester (Promes), yang sebelumnya sudah disusun oleh pihak madrasah.

Kegiatan belajar mengajar dilaksanakan setiap satu minggu pada hari senin sampai sabtu, dan hari libur di hari minggu. Seperti yang umum dilakukan setiap hari senin dilakukan upacara. Kemudian dihari jumat ada kegiatan Jumtaq (Jumat Taqwa). Pembelajaran dimulai pada pukul 07.00 WIB, namun siswa diharuskan memasuki kelas 15 menit sebelum dimulainya pelajaran, istirahat pada pukul 10.00 sampai dengan 10.30 dan selesai pembelajaran tepat pukul 13.00 WIB.

Ektrakurikuler adalah kegiatan yang dilaksanakan diluar jam belajar, ekstrakurikuler dilaksanakan agar siswa/siswi dapat mengembangkan potensi dan kemampuannya sesuai dengan kegiatan yang diikutinya. Di Madrasah ini, ada delapan kegiatan yang dilaksanakan adalah sebagai berikut:

- a. Pramuka, merupakan kegiatan rutin yang dilakukan setiap satu minggu satu kali yakni pada hari jumat pukul 14.00 – 17.00 WIB. Ektrakurikuler pramuka termasuk ke dalam

ekskul wajib yang harus diikuti oleh seluruh siswa/siswi MTs Al-Hidayah.

- b. Paskibra (Pasukan Pengibar Bendera Pusaka) dilaksanakan setiap hari Rabu mulai pukul 14.00 – 17.00 WIB.
- c. Muhadoroh, dilaksanakan setiap hari senin pukul 14.00 – 17.00 WIB
- d. Pencak silat, dilaksanakan setiap hari selasa pukul 14.00 - 17.00 WIB.
- e. Marawis, kegiatan marawis termasuk ke dalam ekstrakurikuler pilihan artinya tidak diwajibkan kepada seluruh siswa/siswi MTs untuk mengikutinya.
- f. Tari tradisional, kegiatan ini biasa dilaksanakan setiap satu kali dalam satu semester untuk mempersiapkan acara perpisahan dan kenaikan kelas.
- g. LDKS (Latihan Dasar Kepemimpinan Siswa), kegiatan ini dilakukan setiap satu semester satu kali, tepatnya setiap akan diadakan pergantian kepengurusan Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS). Kegiatan ini dilaksanakan setelah adanya pemilihan ketua osis.

Adanya kegiatan ekstrakurikuler di Madrasah ini tidaklah terlepas dari pantauan atau pengontrolan komite madrasah. Karena komite madrasah diikutsertakan dalam pengambilan keputusan untuk dibuat dan dikemas dalam kebijakan madrasah.

## **6. Sarana dan Prasarana di Madrasah Tsanawiyah Al-Hidayah**

Untuk menghindari kesalahan dalam memahami maksud sarana dan prasarana pendidikan, Mulyasa berpendapat sebagai berikut:

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan untuk menunjang proses pendidikan, khususnya dalam proses belajar mengajar seperti gedung, ruang kelas, meja, kursi, serta alat-alat dan media pembelajaran. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah proses pembelajaran, seperti, halaman sekolah, kebun sekolah, taman sekolah dan jalan menuju sekolah. Prasarana yang dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar mengajar di sekolah, seperti taman sekolah untuk pembelajaran biologi, halaman sekolah sekaligus lapangan sebagai lapangan olah raga dan lain sebagainya.<sup>3</sup>

Dalam rangka mendukung terselenggaranya proses pembelajaran yang efektif dan mampu memberikan pelayanan yang maksimal kepada peserta didik, tentu perlu dilengkapi

---

<sup>3</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), 49.

dengan sarana prasarana yang lengkap dan memadai. Ketersediaan sarana prasarana baik sarana utama maupun sarana pendukung sangat mempengaruhi kelancaran proses pembelajaran. “Sarana utama berupa ruang belajar yang nyaman dan laboratorium yang memadai didukung sarana-sarana pendukung yang lain, memungkinkan peserta didik dapat belajar dengan baik”.<sup>4</sup>

Dari sarana dan prasarana yang terdapat di Madrasah Tsanawiyah Al-Hidayah dapat disimpulkan bahwa, semua alat penunjang atau sarana untuk membantu proses pembelajaran di setiap kelas sudah kondusif, karena di setiap kelas sudah tersedia meja, kursi, papan tulis, dan lain-lain. Dan untuk prasaran yang disediakan di Madrasah Tsanawiyah Al-Hidayah ini menurut saya sudah cukup memadai dengan adanya ruang kelas, kantor, laboratorium komputer, perpustakaan, lapangan olahraga dan lapangan utama dan sebagainya.

Sarana prasarana di setiap lembaga pendidikan atau madrasah sangat penting dan menjadi perhatian khusus oleh pihak madrasah. Maka pada setiap Perencanaan Pengembangan

---

<sup>4</sup>Profil Madrasah Tsanawiyah AL-Hidayah Kadulawang Kab. Pandeglang (Pandeglang: Tim Penyusun MTs Al-Hidayah), Tahun Ajaran 2018/2019.

Madrasah (PBM) madrasah harus mempertimbangkan dan membuat pengayaan untuk sarana prasarana agar kelengkapan sarana di madrasah dapat diupayakan dan terpenuhi.

Berikut data sarana dan prasarana pendukung pembelajaran dan sarana pendukung lainnya:

**Tabel 4.3 Sarana Prasarana Pendukung Pembelajaran**

No.	Jenis Sarpras	Jumlah Sarpras Menurut Kondisi		Status Kepemilikan
		Baik	Rusak	
1.	Kursi Siswa	230	45	<b>1</b>
2.	Meja Siswa	120	18	<b>1</b>
3.	Loker Siswa	15		<b>1</b>
4.	Kursi Guru di Ruang Kelas	1		<b>1</b>
5.	Meja Guru di Ruang Kelas	1		<b>1</b>
6.	Papan Tulis	1		<b>1</b>
7.	Lemari di Ruang Kelas			<b>1</b>
8.	Komputer/Laptop di Lab. Komputer	7	6	<b>1</b>
9.	Alat Peraga PAI			
10.	Alat Peraga IPA (Sains)			<b>1</b>
11.	Bola Sepak		2	<b>1</b>

12.	Bola Voli		2	<b>1</b>
13.	Bola Basket		1	
14.	Meja Pingpong (Tenis Meja)		2	<b>1</b>
15.	Lapangan Sepakbola/Futsal		1	
16.	Lapangan Bulutangkis		1	<b>1</b>
17.	Lapangan Basket		1	
18.	Lapangan Bola Voli		1	<b>1</b>

**Status Kepemilikan:** 1. Milik Sendiri      2. Bukan Milik Sendiri

**Tabel 4.4 Sarana Prasarana Pendukung Lainnya**

No.	Jenis Sarpras	Jumlah Sarpras Menurut Kondisi		status kepemilikan
		Baik	Rusak	
1.	Laptop (di luar yang ada di Lab. Komputer)	<b>35</b>	<b>6</b>	<b>1</b>
2.	Komputer (di luar yang ada di Lab. Komputer)	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
3.	Printer	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
4.	Televisi		<b>2</b>	<b>1</b>
5.	Mesin Fotocopy			
6.	Mesin Fax			
7.	Mesin Scanner		<b>1</b>	<b>1</b>
8.	LCD Proyektor	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
9.	Layar (Screen)	<b>3</b>		<b>1</b>

10.	Meja Guru & Pegawai	<b>32</b>		<b>1</b>
11.	Kursi Guru & Pegawai	<b>32</b>		<b>1</b>
12.	Lemari Arsip	<b>12</b>		<b>1</b>
13.	Kotak Obat (P3K)		<b>1</b>	<b>1</b>
14.	Brankas			
15.	Pengeras Suara		<b>3</b>	<b>1</b>
16.	Washtafel (Tempat Cuci Tangan)			
17.	Kendaraan Operasional (Motor)			
18.	Kendaraan Operasional (Mobil)			
19.	Mobil Ambulance			
20.	AC (Pendingin Ruangan)			

**Status Kepemilikan:** 1. Milik Sendiri      2. Bukan Milik Sendiri

## **B. Deskripsi Data Penelitian**

### **1. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah**

Berdasarkan hasil wawancara dengan wakil kepala bidang tata usaha memaparkan bahwa Langkah awalnya yakni memperbaiki internal yang pertama adalah Guru (diperbaiki dari segi administrasi, baik kesesuaian terhadap kompetensi dan lain sebagainya), kemudian administrasi siswa serta melibatkan kesiswaan pada pelaksanaan intra dan ekstrakurikuler. Selain itu

membuat hubungan baik antara madrasah dengan masyarakat (komite madrasah). Selalu ditekankan walaupun belum seratus persen pada pelaksanaannya. Itulah yang menjadi langkah awal persiapan dalam manajemen berbasis madrasah.<sup>5</sup>

Selanjutnya kepala madrasah sendiri mengaskan mengenai implementasi manajemen berbasis madrasah bahwa “Langkah awal madrasah tentunya pada perencanaan program madrasah yang harus disusun secara matang dan menyesuaikan dengan dana yang ada. Serta merencanakan penggunaan dana BOS yang akan dikelola oleh madrasah.”<sup>6</sup>

Untuk dapat menerapkan manajemen berbasis madrasah, ibu guru mata pelajaran bahasa Indonesia menyatakan bahwa:

Perlu adanya siswa, guru menyesuaikan dengan keadaan siswa. Penyesuaian terhadap rombel. Kemudian TU diambil sesuai dengan kebutuhan di madrasah. Artinya perlu penyesuaian pada setiap aspek. Kemudian cukup dalam sarana prasarana (alat-alat praktek) meskipun ada beberapa yang belum lengkap, lalu disediakan mobiler dalam kelas.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Bidang Tata Usaha, Pada tanggal 23 Maret 2019, Pukul 09.50-10.40 WIB.

<sup>6</sup> Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Hidayah, Pada tanggal 25 Maret 2019, Pukul 11.40 WIB.

<sup>7</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Mata Pelajaran Bahasa Indonesia, Pada tanggal 25 Maret 2019, Pukul 10.50-11.30 WIB.

Berkaitan dengan langkah awal pelaksanaan manajemen berbasis madrasah, guru mata pelajaran IPA memaparkan “Langkah awal tentunya dengan mempersiapkan segala penunjang keberhasilan untuk mencapai tujuan madrasah ini, misal dari tenaga pengajar dan staf TU serta melengkapi semua sarana dan prasarana yang dibutuhkan oleh madrasah.”<sup>8</sup> Seperti halnya yang diungkapkan oleh wakil kepala bidang kurikulum, bahwa “Pada tahun ajaran baru mengundang semua *stakeholder* yang ada, kemudian membuat anggaran dasar jangka pendek, dengan cara merumuskan anggaran biaya selain jangka pendek juga jangka panjang dan menengah.”<sup>9</sup>

Implementasi manajemen berbasis madrasah juga tidak terlepas dari keterlibatan stakeholder, masyarakat sekitar, dan komite madrasah. Wakil Kepala bidang Tata Usaha mengemukakan bahwa:

Komite madrasah sangat terlibat dan selalu dilibatkan dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh madrasah. Baik kegiatan intrakurikuler maupun ekstrakurikuler. Khususnya untuk memberi masukan, dan bermusyawarah dengan orang tua atau wali murid.

---

<sup>8</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Mata Pelajaran IPA, Pada tanggal Sabtu, 30 Maret 2019 Waktu 10.20 – 10.48 WIB.

<sup>9</sup> Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Bidang Kurikulum, Pada tanggal 30 Maret 2019, Pukul 12.55 WIB.

Bahkan ketika pelaksanaan upacara hari senin, komite menyempatkan hadir dan mengikuti upacara tersebut. Selain itu orang tua atau komite madrasah ikut dilibatkan dalam pengambilan keputusan (mufakat) dalam merumuskan biaya yang harus dikeluarkan oleh wali murid.<sup>10</sup>

Pendapat yang sama mengenai keterlibatan komite madrasah juga dikemukakan oleh guru mata pelajaran bahasa Indonesia di MTs Al-Hidayah, mengungkapkan bahwa “Keterlibatan komite yakni dalam pengambilan kebijakan. Berdiskusi atau musyawarah dengan wali murid. Dan terlibat dalam kegiatan ekstrakurikuler. Namun pada intrakurikuler kurang.”<sup>11</sup>

Kepala Madrasah selaku pemimpin utama di madrasah tersebut, mengemukakan:

Komite dilibatkan dalam kegiatan intra dan ekstrakurikuler. Komite juga sebagai manajerial dari ekstra bukan dari lingkup intra. Khususnya dalam perhubungan madrasah dengan masyarakat. Komite sebagai jembatan antara madrasah dan masyarakat, misalnya kegiatan yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Bidang Tata Usaha, Pada tanggal 23 Maret 2019, Pukul 09.50-10.40 WIB.

<sup>11</sup> Hasil wawancara dengan Guru Mata Pelajaran Bahasa Indonesia, Pada tanggal 25 Maret 2019, Pukul 10.50 WIB.

<sup>12</sup> Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Hidayah, Pada tanggal 25 Maret 2019, Pukul 11.40 – 13.00 WIB.

Kemudian Wakil Kepala Bidang kurikulum, mengemukakan keterlibatan komite madrasah:

Berkaitan dengan manajemen, ketika ada anggaran dari pusat. Komite dan stakeholder madrasah melakukan diskusi untuk mencari jalan keluar, terutama masalah pembiayaan madrasah. Karena pada setiap memutuskan suatu kebijakan komite madrasah pasti mengetahui.<sup>13</sup>

Peningkatan standar kualitas lulusan ikut menjadi penentu atau standar yang harus terpenuhi “Mutu Madrasah salah satunya dapat dilihat dari kualitas lulusan, atau ditunjukkan dengan Standar Kompetensi Lulusan (SKL) yang ditentukan oleh madrasah, minimal ketika lulus dari madrasah ini, siswa/siswi hafal juz ‘amma dan dapat masuk ke sekolah-sekolah favorit dengan mencukupi kualifikasinya.”<sup>14</sup>

Berdasarkan paparan data hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa MTs Al-Hidayah mengupayakan terlaksananya manajemen berbasis madrasah dengan baik dan maksimal. Pada Penerapan manajemen berbasis madrasah tak akan berjalan dengan maksimal bila tidak ada daya pendukung salah satunya ialah dana yang dikelola oleh madrasah. Di MTs

---

<sup>13</sup> Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Bidang Kurikulum, Pada tanggal 30 Maret 2019, Pukul 12.55 WIB.

<sup>14</sup> Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Bidang Tata Usaha, Pada tanggal 23 Maret 2019, Pukul 09.50-10.40 WIB.

Al-Hidayah sumber dana yang dikelola oleh madrasah yaitu dana BOS (Biaya Operasional Sekolah) yang menjadi sumber utama setiap pelaksanaan kegiatan di madrasah ini. Selain dari dana BOS sebagai sumber pembantu pembiayaan, dari iuran orang tua wali murid yang dibebankan bila ada kegiatan-kegiatan yang memerlukan biaya. Misalnya pelaksanaan ujian yang memerlukan pembiayaan, dan lain sebagainya. Maka implementasi manajemen berbasis madrasah di MTs Al-hidayah masih berlangsung dan menuju yang lebih baik. Kemudian penentuan terhadap standar kompetensi lulusan untuk siswa/siswi di madrasah ini juga menjadi tolak ukur setiap akan diadakannya pembaharuan program, dengan melihat perkembangan siswa/siswi di madrasah ini.

## **2. Peran Kepala Madrasah Terhadap Manajemen Berbasis Madrasah**

Kepala madrasah sebagai pelaku utama di Madrasah yang memegang peranan penting pada setiap kebijakan di madrasah. Umumnya kepala madrasah memiliki peran sebagai EMASLIM (Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Innovator, dan Motivator). Di MTs Al-Hidayah,

berdasarkan hasil wawancara dengan guru – guru dan staff TU dapat dijelaskan sebagai berikut:

Kepala madrasah yang sekarang, pengaruh terhadap manajemennya besar, kebetulan kepala juga selaku pengurus madrasah. Kepemimpinan yang sekarang berbeda dengan yang sebelumnya, perbedaan terletak pada kebijakannya. Menurut saya sudah cukup baik dalam menjalankannya, hanya saja terbentur dengan kesibukan beliau yang lain, jadi waktu untuk ke madrasah tidak bisa setiap hari masuk.<sup>15</sup>

Selanjutnya “Peran kepala madrasah sudah cukup baik, mengarahkan, mencontohkan, menegur guru ketika malas dan melakukan kesalahan. Terutama wali kelas, memusyawarahkan perihal tindakan untuk siswa yang sering melakukan kesalahan.”<sup>16</sup> Pernyataan lain diungkapkan bahwa peran kepala madrasah “Sudah bagus, dan cukup perhatian dalam memberikan arahan dan memimpin madrasah ini.”<sup>17</sup> Kemudian wakil kepala bidang tata usaha menjelaskan bahwa:

Kepala madrasah dilihat dari segi kepemimpinan sudah baik dan bagus, memberi motivasi sebagaimana seharusnya seorang pemimpin. Dan memberi arahan kepada para guru, subagai supervisor terhadap guru dan

---

<sup>15</sup> Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Bidang Kurikulum, Pada tanggal 30 Maret 2019, Pukul 12.55-13.40 WIB.

<sup>16</sup> Hasil wawancara dengan Guru Mata Pelajaran Bahasa Indonesia, Pada tanggal 25 Maret 2019, Pukul 10.50 WIB

<sup>17</sup> Hasil wawancara dengan perwakilan wali murid, Pada tanggal 23 Maret 2019, Pukul 11.57 – 11.20 WIB

tenaga kependidikan cukup baik. Dapat dikatakan sudah 80% sudah melaksanakan tugas dan perannya sebagai kepala madrasah.<sup>18</sup>

Peran kepala madrasah di MTs Al-Hidayah ini diperkuat dengan pernyataan yang mengemukakan bahwa

Kepala Madrasah sebagai manajerial, inti keseluruhan bahwa kepala tidak mengajar tapi khusus ke pengelolaan, kunci utama kepala adalah sebagai motivator kepada guru-guru dan staf. Salah satunya dengan memberi reward kepada guru, dapat dikatakan sudah memotivasi. Selain itu, sebagai supervisor melihat kinerja guru dalam kegiatan belajar mengajar, bukan sebatas dokumentasi, tapi juga prosesnya dengan saling memberikan masukan khususnya dalam perencanaan pembelajaran, agar tidak ada kegiatan KBM yang menjenuhkan. Peran sebagai manajer, mengolah pembiayaan, kesiswaan, sarana dan prasarana, dan hubungan masyarakat/ kewirausahaan. Kemudian perencanaan harus sesuai dengan Rencana Pengembangan Madrasah (RPM), juga sebagai tolak ukur untuk semester saat ini dan 4 tahun kedepan. Kemudian menginventarisasi semua sarana dan prasarana yang ada di madrasah. Mengenai pembiayaan penggajian harus direncanakan.<sup>19</sup>

Pernyataan serupa dikemukakan oleh ketua komite Madrasah, “Kepala Madrasah sudah menjalankan perannya sebagai kepala madrasah dengan baik, selalu mengarahkan

---

<sup>18</sup> Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Bidang Tata Usaha, Pada tanggal 23 Maret 2019, Pukul 09.50-10.40 WIB.

<sup>19</sup> Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Hidayah, Pada tanggal 25 Maret 2019, Pukul 11.40 – 13.00 WIB.

wakilnya, guru-guru dan staf nya juga”.<sup>20</sup> Pandangan yang sama juga dikemukakan oleh guru tentang peran kepala madrasah bahwa, “Kepala Madrasah sudah menjalankan tugasnya dengan baik, karena semua kendali ada di kepala madrasah, dengan cara mendukung kegiatan dan selalu menginformasikan lomba-lomba yang dapat diikuti baik oleh guru-guru ataupun siswa-siswi di madrasah ini.”<sup>21</sup>

Dari paparan hasil wawancara tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Implementasi manajemen berbasis madrasah didukung oleh kepala madrasah sudah menjalankan perannya dengan baik, dan berupaya untuk memosisikan diri sebagai kepala madrasah yang memang mempunyai tanggung jawab besar terhadap madrasah. Selain itu kepala madrasah memiliki pengalaman dalam bidang pendidikan dan mempunyai perencanaan yang matang untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. Kemudian dengan dirumuskannya standar kelulusan di Madrasah ini dapat meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah.

---

<sup>20</sup> Hasil wawancara dengan Ketua Komite Madrasah Tsanawiyah Al-Hidayah, Pada tanggal 29 Maret 2019, Pukul 16.00 – 16.30 WIB.

<sup>21</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Mata Pelajaran IPA, Pada tanggal Sabtu, 30 Maret 2019 Waktu 10.20 – 10.48 WIB.

Sebagai pemimpin madrasah, kepala madrasah dituntut untuk bisa mempengaruhi bawahannya agar dapat mengikuti kebijakan yang dibuatnya. Dengan gaya kepemimpinannya kepala madrasah sudah dapat memengaruhi guru dan staf lainnya untuk bekerja dan mencapai tujuan bersama. Kemudian adanya saling menghargai dan menghormati antar guru terhadap guru dan guru terhadap kepala madrasah, itulah yang menjadi kunci harmonisnya hubungan antar kepala madrasah dan guru serta staf TU di madrasah tersebut.

### **3. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah**

Implementasi manajemen berbasis madrasah pada pelaksanaannya melibatkan seluruh aspek yang ada di madrasah, setiap kebijakan madrasah yang diterapkan tentu menghadapi hambatan-hambatan. Dipaparkan beberapa pendapat mengenai hambatan yang terjadi:

Salah satu kelemahan dan sebagai penghambat yakni dari masyarakat terutama orang tua wali murid ada yang belum mengerti terhadap pelaksanaan manajemen berbasis madrasah ini. Kemudian pihak madrasah yang belum sepenuhnya memberikan pengarahan dan pengertian kepada masyarakat terkait dengan pelaksanaan manajemen berbasis madrasah ini.

selanjutnya yakni adanya personil yang merangkap jabatan.<sup>22</sup>

Pendapat lain yang dipaparkan yakni “Faktor penghambatnya, seperti siswa sudah tidak mau belajar dan tidak ada motivasi dalam belajar.”<sup>23</sup>

Selanjutnya pandangan yang berbeda, kepala madrasah mengatakan bahwa “Faktor penghambat itu yaitu madrasah itu sendiri. Artinya ketika tidak ada kesesuaian rencana dengan pelaksanaan maka itu bisa disebut penghambat, apa yang menyebabkan demikian itulah penghambat di madrasah itu sendiri”.<sup>24</sup> Hal tersebut memiliki makna bahwa madrasah selain sebagai wadah pelaksanaan kebijakan kepala madrasah juga dapat berpotensi sebagai penghambat. Hal serupa diungkap oleh ketua komite menyatakan bahwa, “penghambatnya dari dalam madrasah nya. Dari sisi gurunya yang kurang disiplin dan lain-lain”.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Bidang Tata Usaha, Pada tanggal 23 Maret 2019, Pukul 09.50-10.40 WIB.

<sup>23</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Mata Pelajaran Bahasa Indonesia, Pada tanggal 25 Maret 2019, Pukul 10.50-11.30 WIB.

<sup>24</sup> Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Hidayah, Pada tanggal 25 Maret 2019, Pukul 11.40 – 13.00 WIB.

<sup>25</sup> Hasil wawancara dengan Ketua Komite Madrasah Tsanawiyah Al-Hidayah, Pada tanggal 29 Maret 2019, Pukul 16.00 – 16.30 WIB.

Menurut pandangan wakil kepala bidang kurikulum mengungkapkan mengenai faktor penghambat implementasinya bahwa, “Faktor penghambat itu ketika madrasah perlu biaya, mengundang orang tua walaupun kita sudah menganggarkan jumlah sekian, tapi pada pelaksanaannya tidak ada 100% dana tersebut masuk, artinya ada saja yang tidak mementingkan iuran tersebut sehingga tidak membayarnya”.<sup>26</sup>

Berbagai macam pandangan mengenai faktor penghambat yang ada di madrasah, namun secara garis besar madrasah sebagai pemegang kendali madrasah pula yang menjadi penghambat terlaksananya program madrasah. Hal itu bisa diakibatkan karena adanya ketidakselarasan antara rencana dengan pelaksanaannya, dan lain sebagainya.

Selain faktor penghambat, tentu terdapat faktor pendukung di Madrasah Tsanawiyah Al-Hidayah ini, paparan mengenai faktor pendukung yaitu:

Faktor pendukung di madrasah ini yakni: Perbaikan terhadap peningkatan kompetensi guru; Lokasi madrasah yang strategis; Keluarga yayasan tidak terlalu ikut campur pada pelaksanaannya, artinya mempercayakan sepenuhnya kepada pengurus yayasan;

---

<sup>26</sup> Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Bidang Kurikulum, Pada tanggal 30 Maret 2019, Pukul 12.55-13.40 WIB.

Sarana terutama gedung, sudah tercukupi sesuai dengan jumlah siswa dan keperluan lainnya; Ektrakurikuler berjalan, itulah yang menjadi sorotan masyarakat terhadap madrasah; Terakhir administrasi cukup rapi untuk meningkatkan kinerja guru dan staff TU.<sup>27</sup>

Selanjutnya faktor pendukung yang dimiliki oleh Madrasah dalam implementasi manajemen berbasis madrasah yakni:

Orangtua yang mempercayakan anaknya untuk bersekolah di madrasah ini, tentunya menjadi faktor pendukung, maka madrasah memiliki tanggung jawab untuk mengubah asumsi tersebut. Kemudian dari masyarakat, guru-guru yang berkompeten dibidangnya, lalu kegiatan ekstrakurikuler yang berjalan.<sup>28</sup>

Kemudian wakil kepala bidang kurikulum menegaskan faktor pendukung pada implementasi manajemen berbasis madrasah, salah satunya pihak madrasah tidak terikat dengan yayasan pusat. Lalu letak yang cukup geografis, hal ini terbukti dengan adanya KKM 7 disini menjadi sekretariat atau menjadi induk dari madrasah-madrasah yang tergabung dalam Kelompok Kerja Madrasah ini.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Bidang Tata Usaha, Pada tanggal 23 Maret 2019, Pukul 09.50-10.40 WIB.

<sup>28</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Mata Pelajaran IPA, Pada tanggal Sabtu, 30 Maret 2019 Waktu 10.20 – 10.48 WIB.

<sup>29</sup> Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Bidang Kurikulum, Pada tanggal 30 Maret 2019, Pukul 12.55-13.40 WIB.

Selanjutnya Bapak Kepala Madrasah memaparkan bahwa “Faktor pendukung yang ada di madrasah ini bisa disebutkan: daya dukung di Madrasah ini, berkaitan dengan sarana prasarana sudah hampir mencukupi. Kemudian dari guru dan staf TU yang cukup berkompeten dibidangnya.”<sup>30</sup>

Faktor pendukung menurut pemaparan ketua komite yakni “Secara keseluruhan bisa dibilang dari sarana prasarana hampir 100% terpenuhi iya walaupun belum maksimal.”<sup>31</sup> Selanjutnya pendapat dari Guru mata pelajaran bahasa Indonesia bahwa “Faktor pendukung yaitu sarana prasarana, kelayakan guru dalam kegiatan belajar mengajar selama guru tersebut masih sanggup membimbing.”<sup>32</sup>

Beberapa pandangan mengenai faktor pendukung di Madrasah ini dapat disimpulkan bahwa faktor pendukung di Madrasah ini ada yang muncul dari dalam (internal) madrasah baik itu berupa terpenuhinya sarana prasarana, ketersediaan dana madrasah dalam melaksanakan program madrasah, serta

---

<sup>30</sup> Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Hidayah, Pada tanggal 25 Maret 2019, Pukul 11.40 – 13.00 WIB.

<sup>31</sup> Hasil wawancara dengan Ketua Komite Madrasah Tsanawiyah Al-Hidayah, Pada tanggal 29 Maret 2019, Pukul 16.00 – 16.30 WIB.

<sup>32</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Mata Pelajaran Bahasa Indonesia, Pada tanggal 25 Maret 2019, Pukul 10.50-11.30 WIB.

adanya tenaga pendidik dan kependidikan yang berkompeten. Faktor yang muncul dari luar madrasah (eksternal) berupa dukungan orangtua dan komite madrasah yang menyetujui adanya program di madrasah, sehingga menjadi dorongan dari luar untuk madrasah dalam melaksanakan program madrasah yang telah disusun tersebut.

#### **4. Solusi Mengatasi Hambatan yang dihadapi dalam Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah**

Setelah dipaparkan mengenai faktor penghambat dan pendukung pelaksanaan manajemen berbasis madrasah. Dalam setiap permasalahan yang dihadapi madrasah, maka akan ada jalan keluar yang ditawarkan untuk mengatasi permasalahan tersebut. Jalan keluar setiap masalah tentu ada dan tergantung bagaimana madrasah menangani permasalahan itu, Baik solusi yang datang dari madrasah itu sendiri maupun keterlibatan komite. Pencarian solusi dalam permasalahan tentu sebelumnya sudah dipertimbangkan secara matang.

Madrasah dituntut untuk cermat dalam menghadapi permasalahan yang terjadi pada pelaksanaan manajemen berbasis madrasah. Madrasah harus mencari tau bagaimana

masalah itu bisa terjadi, lalu dicarikanlah jalan keluar dengan berdiskusi bersama komite perihal permasalahan itu, sehingga disepakatilah kebijakan untuk menjawab masalah tersebut.<sup>33</sup> Apabila masalahnya terdapat pada guru ataupun staf TU, mencari akar masalahnya kemudian didiskusikan dan dicarikan solusi bersama yang tepat. Bila masalahnya sudah menyangkut dengan orang tua wali murid, maka harus dirundingkan dengan komite madrasah untuk mencari solusi terbaik dalam menyelesaikan masalah tersebut.

Hal tersebut sesuai dengan pemaparan mengenai solusi mengatasi hambatan sebagai berikut:

Peluang yang dimiliki ialah keterlibatan komite madrasah yang selalu membantu mengatasi permasalahan yang datang dari orang tua atau wali murid. Selain itu adanya sarana dan prasarana gedung yang memadai serta berjalannya kegiatan ekstra dan intra dengan terus adanya pengawasan.<sup>34</sup>

Selanjutnya pendapat bahwa “Peluang yang dimiliki oleh madrasah hampir sama dengan faktor pendukung, artinya ketika faktor pendukung sudah terpenuhi dan dijalankan maka menjadi peluang juga dalam implementasi manajemen

---

<sup>33</sup> Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Bidang Kurikulum, Pada tanggal 30 Maret 2019, Pukul 12.55-13.40 WIB.

<sup>34</sup> Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Bidang Tata Usaha, Pada tanggal 23 Maret 2019, Pukul 09.50-10.40 WIB.

madrasah.”<sup>35</sup> Kemudian kepala madrasah memaparkan “Adanya komite madrasah yang cukup baik dalam hubungannya dengan masyarakat. Kemudian kecakapan guru-guru dalam membaca adanya permasalahan yang sedang terjadi, sehingga dapat langsung dianalisis akar masalahnya dan bagaimana solusi terbaiknya.”<sup>36</sup>

Adanya pendapat mengenai peluang dalam mengatasi permasalahan dikemukakan kembali oleh ketua komite bahwa “Biasanya madrasah berdiskusi dengan komite madrasah dalam melihat datangnya masalah itu darimana dan bagaimana masalah itu bisa terjadi. Lalu dengan seksama kami menawarkan solusi dalam menangani permasalahan yang ada dengan berbagai macam pertimbangan pastinya.”<sup>37</sup> Ketika masalah yang datang dari internal madrasah contohnya ketika ada guru yang belum menguasai salah apa yang harus dikerjakannya “Sikap kepala yakni memberi teguran, diberi arahan sampai bisa. Atau bisa dengan mengarahkan guru

---

<sup>35</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Mata Pelajaran IPA, Pada tanggal Sabtu, 30 Maret 2019 Waktu 10.20 – 10.48 WIB.

<sup>36</sup> Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Hidayah, Pada tanggal 25 Maret 2019, Pukul 11.00-13.40 WIB.

<sup>37</sup> Hasil wawancara dengan ketua Komite Madrasah, Pada tanggal 29 Maret 2019, Pukul 16.00-16.30 WIB.

melalui teman sejawat yang sudah mempuni atau bisa dalam mengerjakan sesuatu.”<sup>38</sup>

Berbagai pandangan mengenai solusi dalam menangani permasalahan yang kerap terjadi, sebagian besar menyebutkan bahwa permasalahan di madrasah perlu dicari tau terlebih dulu bagaimana dan apa penyebab masalah itu datang. Maka dapat disimpulkan bahwa solusi yang akan menangani masalah tersebut disesuaikan dengan bagaimana permasalahan itu muncul. Artinya ketika ada masalah dari eksternal berupa teguran masyarakat terhadap madrasah, maka mendiskusikan dengan komite madrasah. Namun, ketika masalah itu datang dari internal pihak madrasah harus dapat mengoreksi diri atas kesalahan apa yang terjadi atau ketidaksesuaian apa yang mengakibatkan masalah tersebut muncul.

##### **5. Pengaruh peran kepala madrasah terhadap Keberhasilan implementasi manajemen berbasis madrasah**

Kepala madrasah sebagai pemegang kebijakan di madrasah tentu mempunyai pengaruh besar dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah. Dengan keterampilan kepala

---

<sup>38</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Mata Pelajaran Bahasa Indonesia, Pada tanggal 25 Maret 2019, Pukul 10.50-11.30 WIB.

madrasah dalam memimpin dan mengelola madrasah, kepala madrasah melibatkan lembaga lain untuk menunjang mutu pendidikan di madrasah yakni Pada pelaksanaannya Madrasah menjalin kerjasama dengan pihak lain, bapak wakil kepala bidang tata usaha menjelaskan bahwa:

Pihak madrasah menjalin kerjasama dengan DISNAKERTRAN untuk menghindari pekerja muda (usia sekolah) dan dengan PIK Remaja untuk menghindari kenakalan remaja, dan sebagainya. Bentuk kerjasamanya yakni madrasah mendatangkan pemateri dari pihak terkait, kemudian mengirimkan siswa untuk mengikuti pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh PIK Remaja.<sup>39</sup>

Dipaparkan kembali mengenai kerjasama yang dijalin oleh madrasah yaitu “Sejauh ini yang di ketahui yakni di KKM (Kelompok Kerja Madrasah) 7. Madrasah disini selalu berusaha ikutserta dalam setiap kegiatan di KKM.”<sup>40</sup> Bentuk kerjasama dituangkan dalam kegiatan pelatihan-pelatihan keterampilan, atau dengan mendatangkan pemateri untuk memberikan materi terkait dengan perkembangan anak di MTs ini.

Menurut guru mata pelajaran bahasa Indonesia bahwa madrasah menjalin kerjasama, “Yaitu KKM (Kelompok Kerja

---

<sup>39</sup> Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Bidang Tata Usaha, Pada tanggal 23 Maret 2019, Pukul 09.50-10.40 WIB.

<sup>40</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Mata Pelajaran IPA, Pada tanggal Sabtu, 30 Maret 2019 Waktu 10.20 – 10.48 WIB.

Madrasah). Bentuk kerjasamanya misalnya pembuatan soal untuk PAS, UASBN, baik dalam bentuk perlombaan permata pelajaran atau pelatihan-pelatihan, khususnya kompetensi guru-guru.”<sup>41</sup>

Implementasi manajemen berbasis madrasah tentu pada setiap satu semester melakukan evaluasi, dengan keberadaan kepala madrasah yang mengerti bagaimana tahapan dalam manajemen hal yang dilakukan dalam tahap evaluasi yakni menyangkut segala bidang. Seperti pernyataannya “yang dievaluasi dari mulai kesiswaan, kurikulum, sampai kepada kegiatan intra dan ekstrakurikuler. Baik pada perencanaan dan prosesnya. Selain itu mengevaluasi kerjasama antar guru mata pelajaran baik satu jenjang ataupun yang beda jenjang.”<sup>42</sup> Wakil kepala bidang tata usaha mengungkapkan bahwa:

Yang dievaluasi tentunya dari internal, yakni mulai dari guru-guru, dievaluasi bagaimana kehadiran dan administrasi lainnya. Kemudian wakil kepala bidang kesiswaan bagaimana manajemen kesiswaan, administrasi dan perkembangan siswa. Kemudian bidang kurikulum, evaluasi pembelajarannya, acuan pembelajaran/ perangkat pembelajaran guru. Terakhir staf administrasi/TU dievaluasi segala bentuk, kerapihan

---

<sup>41</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Mata Pelajaran Bahasa Indonesia, Pada tanggal 25 Maret 2019, Pukul 10.50-11.30 WIB.

<sup>42</sup> Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Hidayah, Pada tanggal 25 Maret 2019, Pukul 11.00-13.40 WIB.

data siswa dan guru sampai kepada data sarana prasarana dan sebagainya.<sup>43</sup>

Dikatakan bahwa “Yang dievaluasi yakni kegiatan/ mengevaluasi seluruh kegiatan atau aktifitas di madrasah ini.”<sup>44</sup>

Pendapat lain diungkapkan oleh guru mata pelajaran bahasa Indonesia yaitu “Yang dievaluasi yaitu: kegiatan Belajar mengajar (KBM), penerimaan siswa baru, persiapan sarana prasarana, silabus, prota, promes, kemudian kegiatan ekstra dan intra juga dievaluasi.”<sup>45</sup> Selanjutnya pandangan yang menyatakan bahwa, hal yang dievaluasi “Dari siswa maksudnya perkembangan siswa, lalu siswa juga tergantung bagaimana gurunya. Guru lebih giat maka akan sangat berpengaruh pada perkembangan siswa.”<sup>46</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas, maka dapat disimpulkan peran kepala madrasah jelas sangat memiliki pengaruh dalam implementasi manajemen berbasis madrasah. Kemudian kepala madrasah yang memahami perannya akan

---

<sup>43</sup> Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Bidang Tata Usaha, Pada tanggal 23 Maret 2019, Pukul 09.50-10.40 WIB.

<sup>44</sup> Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Bidang Kurikulum, Pada tanggal 30 Maret 2019, Pukul 12.55-13.40 WIB.

<sup>45</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Mata Pelajaran Bahasa Indonesia, Pada tanggal 25 Maret 2019, Pukul 10.50-11.30 WIB.

<sup>46</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Mata Pelajaran IPA, Pada tanggal Sabtu, 30 Maret 2019 Waktu 10.20 – 10.48 WIB.

dapat membantu terlaksananya program madrasah. Pengaruh peran kepala madrasah bukan hanya terletak pada tahap evaluasi, namun juga dari mulai perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengontrolan di madrasah. Dengan pemahaman kepala madrasah yang baik terhadap perannya sebagai kepala madrasah, tentu memiliki pengaruh kepada pelaksanaan manajemen berbasis madrasah tersebut. Maka sebaliknya apabila kepala madrasah kurang memahami bagaimana tugas dan kewajibannya, akan berpengaruh pula pada kurang maksimalnya pelaksanaan manajemen berbasis madrasah tersebut. Karena kunci utama dalam manajemen ialah kepala madrasah yang mengerti bagaimana seharusnya menjalankan tanggung jawabnya selaku kepala madrasah.

## **C. Pembahasan**

### **1. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah**

Hasil penelitian mendapati bahwa implementasi manajemen berbasis madrasah di MTs Al-Hidayah mengupayakan dapat terlaksana dengan baik dan maksimal meliputi 1) Adanya dana Biaya Operasional Sekolah (BOS) di

madrasah sebagai sumber utama pada pelaksanaan manajemen berbasis madrasah, karena setiap kegiatan ataupun program tak akan berjalan tanpa adanya dana; 2) Standar Kompetensi Lulusan (SKL) peningkatan mutu madrasah yang dilihat dari lulusan Madrasah Tsanawiyah Al-Hidayah menjadi tolak ukur untuk merumuskan program selanjutnya; 3) Menjalin kerjasama dengan pihak terkait untuk dapat meningkatkan kualitas siswa dan tenaga pendidik; 4) Penetapan tugas guru dan staf tata usaha yang sesuai dengan kemampuan personalnya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Nurul Mufidah yang berjudul “Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MIN Jejeran Bantul Yogyakarta Tahun Ajaran 2014/2015”. Yang mendapati bahwa peran kepala di MIN Jejeran Bantul Yogyakarta ternyata mampu untuk mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah dengan tugas manajerialnya dan perannya sebagai manajer. (1) Dalam mewujudkan peranannya sebagai manajer, kepala sekolah menerapkan proses manajerialnya dan melaksanakan tugasnya sebagai manajer dalam mengelola dan membina organisasinya untuk mencapai

tujuan. Diantaranya dengan (a) Membuat perencanaan; (b) Melakukan pengorganisasian; (c) Memimpin/Menggerakkan; (d) Kemampuan pengawasan.

Penelitian kedua yang sejalan yakni penelitian yang dilakukan oleh Hamdan Musthofa “Peran Kepala Madrasah dalam Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar Serabi Barat”. Yang menyebutkan bahwa proses perencanaan penerapan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Al-Azhar berjalan dengan cukup baik serta dilaksanakan dengan melibatkan pihak komite (wali murid, tokoh masyarakat dan donator) serta seluruh komponen madrasah lainnya. Nilai profesionalisme dan kekeluargaan menjadi unsur awal yang terlibat pada musyawarah dalam menentukan setiap kebijakan lembaga. Selanjutnya penelitian yang sejalan dilakukan oleh Rahmawati “Strategi Kepala Madrasah dalam Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah di MA Al-Mubarak Tobarakka Kab. Wajo” yang menuturkan bahwa strategi yang dilakukan kepala madrasah yaitu melakukan pendekatan kepada masyarakat, silaturahmi dengan cara berkunjung ke rumah-

rumah masyarakat untuk menanamkan rasa kepedulian dan tanggung jawab terhadap madrasah.

Beberapa penelitian tersebut sejalan dengan karakteristik implementasi manajemen berbasis madrasah yang menyebutkan bahwa karakteristik MBM yang juga karakteristik sekolah efektif didasarkan pada *input*, proses dan *output*.<sup>47</sup> Yang mana perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dikemas dalam input proses dan output. Input yang dijadikan sebagai gambaran dalam menentukan visi misi dan tujuan madrasah. Kemudian pada proses yakni melaksanakan kebijakan-kebijakan yang sebelumnya telah disusun oleh madrasah, selain itu keterlibatan komite madrasah dan tokoh masyarakat yang dapat membantu terlaksananya program dengan baik. Lalu output yang dijadikan sebagai tolak ukur untuk dapat melakukan evaluasi dan pembenahan terhadap program pendidikan yang telah berjalan sebelumnya.

---

<sup>47</sup> Rohiat, *Manajemen Sekolah - Teori Dasar dan Praktik dilengkapi dengan Contoh Rencana Strategis dan Rencana Operasional*, (Bandung: PT Refika Aditama, cet.4 2012), 58.

## **2. Peran Kepala Madrasah terhadap Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah**

Hasil penelitian mendapati bahwa kepala madrasah telah menjalankan perannya baik sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader/pemimpin, innovator, dan motivator dengan baik. Dibuktikan dengan pernyataan informan terkait dengan kebijakan kepala madrasah yang selalu mengikutsertakan tenaga kependidikan untuk dapat mengikuti kegiatan yang diadakan baik oleh Kelompok Kerja Madrasah (KKM) ataupun oleh lembaga lainnya. Kemudian motivasi yang terus diberikan kepada dewan guru oleh kepala madrasah dengan kebijakan berupa tugas tambahan/ penaikan jabatan dan lain sebagainya. Perannya sebagai supervisor yang juga dijalankan dengan melakukan evaluasi terhadap guru dan tenaga administrasi lainnya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hamdan Musthofa yang menyebutkan bahwa dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah kepala madrasah di MI Al-Azhar ini berperan sebagai motivator, fasilitator, dan berkerja bersama-sama dengan para guru. Selain

itu pada pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah meniti pada enam aspek: input (Siswa), SDM guru, sarana prasarana, kurikulum, keuangan dan hubungan dengan masyarakat. Sesuai pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Gatot Kuncoro yang menyebutkan bahwa peran kepala sekolah dalam implementasi MBS yang cukup dominan adalah peran manajerial. Kepala sekolah melakukan fungsi-fungsi manajemen pendidikan bersama-sama warga sekolah dan komite sekolah. Kepala sekolah membuat pembagian tugas dan memberi wewenang kepada seluruh tenaga pendidik dan kependidikan yakni empat orang wakil sekolah, wali kelas, dewan guru, bagian tata usaha, bendaharawan, bagian BK, Laboratorium, perpustakaan dan bagian keamanan serta pertamanan. Penelitian yang sejalan juga dilakukan oleh Muhamat Rinaldi Aziz menyebutkan bahwa kepala madrasah berperan nyata, dalam peningkatan mutu manajemen berbasis madrasah dengan cara memberikan teladan yang baik, dan memberikan contoh bagi stakeholder yang ada di madrasah. Melakukan supervise kepada tenaga kependidikan dan mampu

mengemban tugasnya sesuai dengan Visi dan Misi MTs Negeri 2 Bandar Lampung.

Penelitian yang dilakukan dapat dipahami bahwa pada peran kepala madrasah, tidak serta merta kepala madrasah hanya melakukan perencanaan seorang diri, artinya tentu kepala madrasah berdiskusi baik dengan ketua komite dan dengan guru serta staf lainnya. Karena untuk dapat melaksanakan program madrasah yang baik, kepala madrasah harus mampu mengerti dan melakukan perannya sebagai seorang kepala madrasah. Sebagaimana teori yang menyebutkan bahwa peran kepala madrasah sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator; sudah sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan. Karena hasil penelitian menunjukkan kepala madrasah yang berperan dengan maksimal menjalannya perannya dengan baik. Namun, pada penelitian Gatot Kuncoro menyebutkan bahwa peran-peran kepala madrasah yang lain kurang intensif dilakukan, seperti peran kepala madrasah sebagai pendidik, fasilitator, motivator, dan peran sebagai innovator. Yang mana seharusnya seorang kepala madrasah

dapat melaksanakan seluruh peran. Artinya bukan hanya sebagai manajer saja atau bukan hanya sebagai leader saja.

### **3. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah**

Hasil penelitian mendapati bahwa faktor penghambat dan pendukung implementasi manajemen berbasis madrasah di MTs Al-Hidayah muncul dari dua aspek. Yang pertama ialah aspek internal, yang mana madrasah sebagai kendali pelaksana kegiatan di madrasah juga dapat berpotensi sebagai penghambat itu sendiri, dapat dibuktikan dengan adanya kendala pada pelaksanaan yang tidak sesuai dengan rencana awal, terutama kendala pada pembiayaan. Kemudian aspek eksternal yang mana masih terdapat pandangan masyarakat yang kurang mendukung pada pelaksanaan kegiatan di madrasah. Faktor pendukung selain yang ada di internal berupa ketersediaan fasilitas yang memadai dan tenaga kependidikan yang berkompeten di bidangnya, kemudian letak yang strategis juga adanya keterlibatan komite madrasah dalam manajemen berbasis madrasah yang terlibat dalam kegiatan intra dan ekstrakurikuler yang ada.

Sejalan dengan penelitian Hamdan Musthofa yang menyebutkan bahwa faktor-faktor penghambat adalah: 1) Masalah pendanaan; 2) Adanya lokasi pendidikan yang begitu dekat. 3) Adanya SDM sebagai tenaga pendidik yang masih belum sesuai dengan keinginan. 4) Dirasakan kurangnya dukungan dan keterlibatan dari pemerintah. Sedangkan faktor pendukung dalam penerapan manajemen berbasis madrasah antara lain: 1) Lokasi pendidikan yang berada di jalur strategis. 2) Adanya kekompakan dari masing-masing guru dalam setiap program yang ada. 3) Sarana dan prasarana yang cukup memadai. 4) Adanya dukungan dari masyarakat dan alumni.

Penelitian yang dilakukan oleh Gatot Kuncoro memaparkan bahwa faktor penghambat yakni: kurangnya sosialisasi, minimnya buku-buku referensi tentang MBS, pelaksanaan administrasi keuangan kurang transparan dan kurangnya partisipasi masyarakat atau wali murid dalam pelaksanaan pendidikan. Sedangkan faktor pendukung implementasi adalah adanya pelimpahan wewenang atau otonomi yang lebih besar dari pemerintah kepada sekolah. Kemauan madrasah untuk selalu memperbaiki citranya di mata masyarakat juga

merupakan modal utama yang sangat mendukung implementasi MBS, dukungan dari warga sekolah pun mulai tumbuh baik dari wakil kepala sekolah, dewan guru maupun staf dan komite sekolah.

Dari hasil penelitian tersebut yang menyebutkan adanya faktor pendukung dan faktor penghambat dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah, baik yang berasal dari internal maupun eksternal madrasah. Berbagai faktor yang dipaparkan baik faktor internal ataupun faktor eksternal tetaplah madrasah sebagai pemegang kendali yang mana setiap guru dan tenaga kependidikan lain harus mengetahui faktor pendukung dan penghambat pada pelaksanaan manajemen berbasis madrasah. Karena manajemen berbasis madrasah ini bukan kebijakan yang hanya dapat dilakukan oleh kepala madrasah saja, melainkan harus melibatkan semua komponen yang ada di madrasah.

#### **4. Solusi Mengatasi Hambatan yang Dihadapi dalam Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah**

Hasil penelitian menyebutkan bahwa Solusi mengatasi hambatan yang dihadapi dalam implementasi manajemen berbasis madrasah, salah satunya ialah adanya keterlibatan

komite madrasah dalam perencanaan dan pelaksanaan program madrasah yang dijadikan sebagai pintu pertama setiap mendiskusikan permasalahan yang terjadi di madrasah. Selain itu cara mengatasi dan mencari solusi yang disesuaikan dengan masalah yang sedang dihadapi. Dibuktikan dengan kesigapan kepala madrasah dan guru yang mengidentifikasi adanya masalah di madrasah. Terutama permasalahan yang didapat dari para siswa, contoh mengenai siswa yang mogok sekolah dan ternyata sudah tidak ada motivasi lagi untuk belajar. Maka kepala madrasah harus mengambil kebijakan terkait siswa tersebut dengan memberi motivasi sebelumnya untuk mempertahankan sekolahnya atau dengan memberhentikan secara sah siswa tersebut.

Pada penelitian Rahmawati disebutkan bahwa tiga faktor yang mempengaruhi manajemen berbasis madrasah yaitu 3M (*Man, Money, material*) faktor yang paling menentukan keberhasilan manajemen adalah faktor manusianya. Dapat dipaparkan bahwa keberadaan dan potensi yang dimiliki baik oleh kepala madrasah dan staf lainnya menjadi solusi dan peluang dalam menyelesaikan masalah yang ada. Terlebih

apabila masalah tersebut terdapat pada tenaga kependidikan di madrasah.

Dari hasil penelitian tersebut memiliki garis besar mengenai peluang/ solusi yang dimiliki oleh madrasah untuk menyelesaikan permasalahan yang ada ialah kemampuan personal yang dimiliki oleh kepala madrasah, wakil kepala, guru dan staf lainnya. Daya pendukung yang ada di madrasah dapat pula berpotensi sebagai solusi untuk mengatasi hambatan yang ada.

#### **5. Pengaruh Peran Kepala Madrasah terhadap Keberhasilan Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah**

Hasil penelitian menyebutkan bahwa pengaruh peran kepala madrasah terhadap keberhasilan implementasi manajemen berbasis madrasah. Di Madrasah ini peran kepala madrasah yang sudah baik akan sangat berpengaruh pada pelaksanaan manajemen berbasis madrasah. Sehingga dengan adanya daya dukung yang ada di madrasah akan dapat menjalankan manajemen berbasis madrasah dengan baik. Perencanaan yang matang dan sistem evaluasi yang selalu dilakukan akan menjadi tolak ukur dalam menentukan

kebijakan-kebijakan yang akan diambil oleh madrasah. Selain itu pengaruh kepala madrasah juga terletak pada pembentukan kedisiplinan siswa sebagai dampak dari pelaksanaan manajemen berbasis madrasah tersebut.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati yang menyebutkan bahwa penerapan manajemen berbasis madrasah tidak hanya berdampak pada peningkatan mutu pelayanan pendidik tetapi juga diharapkan ada peningkatan, kompetensi hasil belajar peserta didik sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Selain itu pengaruh peran kepala madrasah dibuktikan dengan perubahan paradigm manajemen memerlukan waktu dimulai dari tahapan pengenalan, adaptasi dan adopsi terhadap paradigma yang baru tersebut, maka diperlukan peran kepala madrasah secara maksimal untuk dapat memberi pemahaman kepada bawahannya mengenai manajemen berbasis madrasah. Penelitian lain yang sejalan dilakukan oleh Nirmansyah bahwa pengaruh peran kepala madrasah pada pengawasan dan evaluasi MBM dilakukan secara bersama pihak terkait, yaitu kepala

madrasah, komite madrasah, Mapenda dan seluruh yang terkait dengan manajemen berbasis madrasah di MTsN 2 Medan.

Ditemukan adanya keterlibatan komite madrasah dalam implementasi manajemen berbasis madrasah merupakan salah satu bukti pengaruh peran kepala madrasah terhadap keberhasilan manajemen berbasis madrasah. Karena madrasah tidaklah dapat melaksanakan programnya sendiri, artinya perlu ada masukan, kritik dan saran yang membangun terhadap mutu pendidikan di madrasah.