

**PELAKSANAAN MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH
DI MI DARUL HIKMAH DAN MI MA'ARIF NU 1 PAGERAJI
KABUPATEN BANYUMAS**



IAIN PURWOKERTO

TESIS

Disusun dan diajukan kepada Program Pascasarjana
Institut Agama Islam Negeri Purwokerto untuk Memenuhi Sebagian
Persyaratan Mendapatkan Gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)

IAIN PURWOKERTO

Oleh:
THOLCHATUSYARIF
NIM. 1223402024

**PROGRAM PASCA SARJANA
MANAJEMEN PENDIDIKAN (MP)
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)
PURWOKERTO
2016**



**KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250 Fax. 0281-636553
Website : www.iainpurwokerto.ac.id, E-mail : pps.iainpurwokerto@gmail.com

PENGESAHAN

Nomor: 050 /In.17/D.Ps/PP.009/ VIII/ 2018

Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa:

Nama : Tholchahtusyarif
NIM : 1223402024
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah di MI Darul Hikmah dan MI Maarif NU 1 Pageraji Kabupaten Banyumas

Telah disidangkan pada tanggal **13 Januari 2017** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Magister Pendidikan (M.Pd.)** oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.

Purwokerto, 31 Agustus 2018

Direktur,





**KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Alamat: Jl. Jend. A. Yani No. 40A Purwokerto 53126 Telp. 0281-635624, 628250 Fax. 0281-636553
Website: www.stainpurwokerto.ac.id; Email: pps.stainpurwokerto@gmail.com

PENGESAHAN HASIL UJIAN TESIS

Nama : Tholchahtusyarif
NIM : 1223402024
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah di MI Darul Hikmah dan MI Maarif NU 1 Pageraji Kabupaten Banyumas

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Dr. H. Abdul Basit, M.Ag. Ketua Sidang / Penguji		31/8/18
2	Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag. Sekretaris Sidang/ Penguji		31/8-2018
3	Dr. Fauzi, M.Ag. Pembimbing		31/8-'18
4	Dr. Subur, M.Ag. Penguji Utama		30/8 18
5	Dr. H.M. Najib, M.Hum Penguji Utama		30/8-18

Purwokerto,
Ketua Program Studi MPI

Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.
NIP. 19681008 199403 1 001

**PERNYATAAN
ORISINALITAS PENELITIAN**

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis saya yang berjudul **“Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah pada MI Darul Hikmah dan MI Ma’arif NU I Pageraji Kabupaten Banyumas”** seluruhnya adalah merupakan hasil karya sendiri.

Adapun pada bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ternyata dikemukaan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Purwokerto, 16 Agustus 2016

Hormat saya,



[Signature]
Tholchatusyarif
NIM. 1223402024

NOTA PEMBIMBING

Hal : Pengajuan Ujian Tesis

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana IAIN Purwokerto
Di Purwokerto

Assalaamu'alaikum Wr. Wb

Setelah membaca, memeriksa, dan mengadakan koreksi, serta perbaikan-perbaikan seperlunya, maka dengan ini saya sampaikan naskah mahasiswa :

Nama : Tholchatusyarif
NIM : 1223402024
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Judul : Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah Pada MI Darul Hikmah dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Kabupaten Banyumas

Dengan ini mohon agar tesis mahasiswa tersebut di atas dapat disidangkan dalam ujian tesis.

Demikian nota dinas ini kami sampaikan. Atas perhatian bapak, kami ucapkan terima kasih.

Wassalaamu'alaikum Wr. Wb

Pembimbing I



Dr. Fauzi, M.Ag

Tanggal : 29-12-2016

Purwokerto,
Pembimbing II



Dr. H. Rohmad, M.Pd

Tanggal : 29/12/2016

HALAMAN MOTTO

**Struggle for life
Hidup adalah perjuangan**



HALAMAN PERSEMBAHAN

**Tesis ini saya persembahkan kepada dunia pendidikan, khususnya MI Ma'ar
NU I Dawuhanwetan , MI Ma'arif NU I Pagaraji dan MI Darul Khikmah
Kabupaten Banyumas.**

**Agar bisa dijadikan bahan tambahan pengetahuan dalam rangka
peningkatan kualitas pendidikan**



Manajemen Berbasis Madrasah Pada MI Darul Hikmah dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji

ABSTRAK

Tholchatusyarif
NIM : 1223402024

Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada madrasah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi madrasah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Hubungan madrasah dengan masyarakat pada hakikatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di madrasah. Dalam hal ini, madrasah sebagai sistem sosial merupakan bagian integral dari sistem sosial yang lebih besar, yaitu masyarakat. Madrasah dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan madrasah atau pendidikan secara efektif dan efisien.

Rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu :

Bagaimana Manajemen Berbasis Madrasah yang dilaksanakan di MI Darul Hikmah dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji? Bagaimana peran serta masyarakat dalam pelaksanaan pendidikan di MI Darul Hikmah dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji ? Teknik pengumpulan data dalam tesis ini, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi dengan teknik analisis datanya menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

Dalam pengelolaan MBM yang baik itu berdasarkan prinsip pengelolaan yaitu partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas. Tata kelola MBM dapat berupa tata kelola pada komponen-komponen MBM misalnya pengelolaan Sumber Daya Manusia, kurikulum, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana, dan kerja sama sekolah dengan masyarakat.

Berdasarkan penyajian data dan analisis pembahasan dalam tesis ini, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa : Manajemen Berbasis Madrasah yang dilaksanakan di MI Darul Hikmah dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji dilakukan melalui beberapa tahapan diantaranya perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi semua program kerja yang telah direncanakan. Adapun dalam penerapannya peran serta masyarakat yang dilaksanakan di MI Darul Hikmah dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji terwujud dalam tingginya animo masyarakat serta keterlibatan masyarakat dalam beberapa kegiatan kemadrasah sehingga segala program yang dilaksanakan di kedua madrasah tersebut dapat terlaksana dengan baik karena semua warga madrasah senantiasa mendukung di segala bidang.

Kata kunci : Manajemen Berbasis Madrasah

Management Based Madrasah in MI Darul Hikmah and MI Ma'arif NU 1 Pageraji

ABSTRACT

Tholchatusyarif
NIM : 1223402024

Management Based Madrasah (MBM) is one form of education reform offering madrasa to provide better education and adequate for the learners. Autonomy in management is a potential for madrasahs to improve the staffs performance , offer direct participation related groups , and enhance people's understanding of education. Madrasah relationship with the community essentially a tool in building and developing the personal growth of students in the madrasahs . In this case , the school as a social system is a part of the integral larger social system, ie the community. Madrasah and society has a very close relationship in achieving the goal of education madrasah effectively and efficiently. The problems of this study, namely :

How Management Based Madrasah held at Darul Hikmah MI and MI Ma'arif NU 1 Pageraji ? How is public participation in the implementation of education at Darul Hikmah MI and MI Ma'arif NU 1 Pageraji ? Data collection techniques in this thesis , namely observation , interviews , and documentation with data analysis technique using data reduction, data presentation, and conclusion or verification.

In the management of MBM are both based on the principle of management, namely participation, transparency, and accountability. MBM governance can be in governance at the components of MBM as management of human resources, curriculum, student affairs, finance , facilities and infrastructure, and cooperation with the public schools .

Based on data presentation and analysis of discussion in this thesis, the authors conclude that : Based Management held at the Madrasah Darul Hikmah MI and MI Ma'arif NU 1 Pageraji is conducted through several phases including planning, organizing, acting and evaluation of all programs have been planned. Public participation in the implementation of education held at Darul Hikmah MI and MI Ma'arif NU 1 Pageraji manifest in high public interest and community involvement in some activities kemadrasah so that all programs implemented in both madrasah can be done well because of all members madrasah community always support in all fields.

Keywords : Management Based Madrasah .

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Sesuai dengan SKB Menteri Agama RI, Menteri Pendidikan dan Menteri

Kebudayaan RI No. 158/1987 dan No. 0543b/U/1987

Tertanggal 22 Januari 1988

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	ba	B	-
ت	ta	T	-
ث	śa	Ś	s (dengan titik di atas)
ج	jim	J	-
ح	ha'	H	h (dengan titik di bawah)
خ	kha'	Kh	-
د	dal	D	-
ذ	ža	Ž	z (dengan titik di atas)
ر	ra	R	-
ز	za	Z	-
س	sin	S	-
ش	syin	Sy	-
ص	sad	Ş	s (dengan titik di bawah)
ض	dad	D	D (dengan titik di bawah)
ط	ta	T	T (dengan titik di bawah)
ظ	za	Z	Z (dengan titik di bawah)
ع	'ain	'	Koma terbalik di atas
غ	gain	G	-

Lanjutan tabel :

ف	fa	F	-
ق	qaf	Q	-
ك	lam	K	-
ل	mim	L	-
م	nun	M	-
ن	wawu	N	-
و	h	W	-
هـ	hamzah	H	-
ء	ya	'	apostrof
ي		Y	-

B. Konsonan Rangkap

Konsonan rangkap, termasuk tanda *syaddah*, ditulis rangkap, contoh : ditulis

أَحْمَدِيَّةَ *Ahmadiyyah*.

C. Ta' Marbuthoh di Akhir Kata

1. Bila dimatikan ditulis h, kecuali untuk kata-kata Arab yang sudah terserap menjadi Bahasa Indonesia, seperti salat, zakat dan sebagainya.

ditulis jamā'ah

جَمَاعَةٌ

2. Bila dihidupkan ditulis t, contoh :

كَرَامَةُ الْأَوْلِيَاءِ Ditulis karāmatul-auliya'

D. Vokal Pendek

Fathah ditulis a, kasrah ditulis i, dan dhammah ditulis u.

E. Vokal Panjang

a panjang ditulis ā, i panjang ditulis ī, dan u panjang ditulis ū, masing-masing dengan tanda hubung (-) di atasnya.

F. Vokal Rangkap

1. Fathah + Ya' Mati ditulis *ai*

جَمَعَةٌ ditulis *bainakum*

2. Fathah + Wawu Mati ditulis *au*

قَوْلٌ ditulis *qaul*

G. Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata dipisahkan Dengan Apostrof (‘)

أَنْتُمْ ditulis *a'antum*

مُؤَنَّثٌ ditulis *muannats*

H. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti Huruf *Qomariyyah*, contoh :

السَّمَاءُ ditulis *As-Samā*

الشَّمْسُ ditulis *Asy-Syams*

2. Bila diikuti Huruf *Syamsiyyah* ditulis sesuai dengan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf l (el) – nya.

I. Huruf Besar

Penulisan huruf besar disesuaikan dengan EYD

J. Kata dalam Rangkaian Frasa dan Kalimat

1. Ditulis kata per kata

ذَوِي الْفُرُوضِ ditulis *zawī al-furūd*

2. Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya dalam rangkaian tersebut, contoh : أَهْلُ السُّنَّةِ ditulis *ahl as-sunnah*

شَيْخُ الْإِسْلَامِ ditulis *syaikh al-Islam* atau *Syaikhul Islām*

KATA PENGANTAR

Al-hamdulillah, segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “ **Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah Pada MI Darul Hikmah dan MI Ma’arif NU 1 Pageraji**” dengan baik. Penyusunan tesis ini untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.) IAIN Purwokerto.

Shalawat serta salam selalu tercurahkan kepada junjungan Agung Nabi Muhammad SAW sebagai suriteladaan yang baik bagi umat Islam. Semoga kita termasuk sebagai golongan yang mendapatkan syafaatnya di hari akhir.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah memberikan bimbingan, bantuan, dan motivasi, baik dari segi moral maupun material oleh karenanya izinkan penulis menyampaikan terimakasih kepada yang terhormat:

1. Dr. H. A. Luthfi Hamidi., M.Ag., Rektor Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.
2. Dr. H. Abdul Basith, M.Ag. Direktur Pasca Sarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto .
3. Dr. H. Sunhaji, M.Ag. Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.
4. Dr. Fauzi, M.Ag., selaku Dosen Pembimbing I tesis yang senantiasa dengan sabar dan ikhlas membimbing dan memotivasi penulis, sehingga tesis dapat terselesaikan.

5. Dr. Rohmad, M.Ag selaku Dosen Pembimbing II tesis yang senantiasa dengan sabar dan ikhlas membimbing penulis, sehingga tesis dapat terselesaikan.
6. Seluruh Dosen dan Karyawan PPs IAIN Purwokerto.
7. Kepala dan Guru MI Darul Hikmah serta MI Ma'arif NU 1 Pageraji, yang telah membantu dan memberikan informasi serta memberikan data-data yang penulis butuhkan untuk kepentingan penyelesaian tesis ini.
8. Keluargaku serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih atas doa, bantuan, dan dukungannya.

Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan yang telah mereka berikan kepada penulis dengan balasan yang lebih baik dan berlipat ganda.

Harapan penulis, tesis ini dapat memberikan manfaat, baik bagi penulis sendiri maupun bagi pembaca semua. Terima kasih.

Purwokerto, 16 Agustus 2016
Penulis,



Tholchatusyarif
NIM. 1223402024

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN DIREKTUR	ii
HALAMAN PENGESAHAN TIM PENGUJI	iii
PERNYATAAN ORISINILITAS	iv
HALAMAN NOTA PEMBIMBING	v
HALAMAN MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
PEDOMAN TRANSLITERASI	viii
KATA PENGANTAR	xiii
DAFTAR ISI	xv
DAFTAR TABEL	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian	10
C. Rumusan Masalah	10
D. Tujuan Penelitian	10
E. Manfaat Penelitian	11
F. Sistematika Penulisan	11
BAB II MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH	13
A. Hakikat Manajemen	13
1. Pengertian Manajemen	13
2. Tujuan Manajemen	17
3. Fungsi Manajemen	19
B. Manajemen Berbasis Madrasah	38
1. Pengertian Manajemen Berbasis Madrasah	38
2. Tujuan Manajemen Berbasis Madrasah	40
3. Manfaat Manajemen Berbasis Madrasah	41

4. Karakteristik Manajemen Berbasis Madrasah	42
5. Aspek Manajemen Berbasis Madrasah	42
C. Ibtidaiyah Madrasah	57
1. Perkembangan Mdrasah Ibtidaiyah Pada Masa Orde Baru .	57
2. Eksistensi Madrasah Ibtidaiyah Masa Orde Baru	59
3. Pembinaan Pemerintah Terhadap Madrasah	61
D. Kerangka Berfikir	63
BAB III METODE PENELITIAN	65
A. Tempat dan Waktu Penelitian	65
B. Jenis dan Pendekatan Penelitian	65
C. Subjek Penelitian	66
D. Objek Penelitian	68
E. Teknik Pengumpulan Data	68
1. Wawancara	68
2. Observasi	69
3. Dokumentasi	70
F. Teknik Analisis Data	71
1. Reduksi Data	73
2. Penyajian Data	73
3. Penarikan Kesimpulan	74
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	76
A. Profil Madrasah Tempat Penelitian	76
1. Profil MI Darul Hikmah	76
2. Profil MI Ma'arif NU 1 Pageraji	81
B. Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah	88
C. Pembahasan Manajemen Berbasis Madrasah di MI Darul Hikmah dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji	120
D. Peran Serta Orang Tua dan Masyarakat	132
E. Faktor Pendukung dan Penghambat	133
BAB VI PENUTUP.....	134
A. Kesimpulan	134

B. Rekomendasi	136
C. Kata Penutup	137
DAFTAR PUSTAKA	138
LAMPIRAN-LAMPIRAN	140
1. Lampiran 1 Pedoman Observasi	141
2. Lampiran 2 Pedoman Wawancara	142
3. Lampiran 3 Hasil Observasi	143
4. Lampiran 4 Hasil Wawancara	144
5. Lampiran 5 Dokumen Pendukung	145
RIWAYAT HIDUP.....	146



DAFTAR TABEL

1. Tabel 4.1. Daftar Nama Pendidik dan Karyawan MI Darul Hikmah	71
2. Tabel 4.2. Jumlah Peserta Didik MI Darul Hikmah	72
3. Tabel 4.3. Pengurus Yayasan MI Ma'arif NU 1 Pageraji	75
4. Tabel 4.4. Pengurus Komite MI Ma'arif NU 1 Pageraji	76
5. Tabel 4.5. Keadaan Pendidik MI Ma'arif NU 1 Pageraji	77
6. Tabel 4.6 Keadaan Tenaga Kependidikan MI Ma'arif NU 1 Pageraji	79
7. Tabel 4.6. Keadaan Peserta Didik MI Ma'arif NU 1 Pageraji	80



IAIN PURWOKERTO



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kekuatan reformasi yang hakiki sebenarnya bersumber dari sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, serta memiliki visi, transparan, dan pandangan jauh ke depan yang tidak hanya mementingkan diri dan kelompoknya, tetapi senantiasa mengedepankan kepentingan bangsa dan negara dalam berbagai kehidupan kemasyarakatan. Hal tersebut, sekarang banyak diabaikan bahkan kualitas sumber daya manusia Indonesia cukup rendah jika dibandingkan dengan negara-negara lain. Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan pra syarat mutlak untuk mencapai tujuan pembangunan. Salah satu wahana untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia tersebut adalah pendidikan sehingga kualitas pendidikan harus senantiasa ditingkatkan. Sebagai faktor penentu keberhasilan pembangunan, pada tempatnyalah kualitas sumber daya manusia ditingkatkan melalui berbagai program pendidikan yang dilaksanakan secara sistematis dan terarah berdasarkan kepentingan yang mengacu pada kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta dilandasi oleh keimanan dan ketakwaan kepada Allah Swt.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan

kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Sejalan dengan jiwa dan semangat desentralisasi serta otonomi dalam bidang pendidikan, kewenangan sekolah juga berperan dalam menampung konsesus umum yang meyakini bahwa sedekat mungkin keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang memiliki akses paling baik terhadap informasi setempat, yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan kebijakan dan yang terkena akibat-akibat dari kebijakan tersebut.¹

Kewenangan yang bertumpu pada sekolah merupakan inti manajemen Berbasis Sekolah yang dipandang memiliki tingkat efektivitas tinggi serta memberikan beberapa keuntungan seperti :

1. Kebijakan dan kewenangan madrasah membawa pengaruh langsung kepada peserta didik, orang tua, dan pendidik.
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 di sekolah.
4. Adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, rancang ulang sekolah, dan adanya perubahan perencanaan.²

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang selanjutnya pada tesis ini disebut juga dengan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) sesuai dengan

¹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah : Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2012), hal. 24.

² E. Mulyasa, *Manajemen*, hal. 24-25.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan bahwa :

Pendidikan dasar merupakan jenjang pendidikan yang melandasi jenjang pendidikan menengah. Pendidikan dasar berbentuk Sekolah Dasar (SD) dan Madrasah (MI) atau bentuk lain yang sederajat, serta Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan Madrasah Tsanawiyah (MTs), atau bentuk lain yang sederajat.³

Dari uraian tentang Pendidikan Dasar ini, maka menjadi dasar bahwa penulisan kata madrasah yang penulis gunakan dalam penelitian ini sama artinya dengan madrasah dalam artian lembaga pendidikan yang sifatnya formal seperti MI, MTs, maupun MA. Dalam Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) menekankan pada keterlibatan secara maksimal berbagai pihak, seperti pada sekolah-sekolah swasta sehingga menjamin partisipasi staf, orang tua, peserta didik, dan masyarakat yang lebih luas dalam perumusan-perumusan keputusan tentang pendidikan. Kesempatan berpartisipasi tersebut dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap sekolah . Selanjutnya, aspek-aspek tersebut pada akhirnya akan mendukung efektivitas dalam pencapaian tujuan madrasah. Adanya kontrol dari masyarakat dan monitoring dari pemerintah, pengelolaan sekolah menjadi lebih akuntabel, transparan, egaliter, dan demokratis, serta menghapuskan monopoli dalam pengelolaan pendidikan. Untuk kepentingan tersebut diperlukan kesiapan pengelolaan pada berbagai level untuk melakukan peranannya sesuai dengan kewenangan dan tanggungjawab.⁴

³ UU RI Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, (Jakarta: Dharma Bhakti, 2003), hal.11

⁴ E. Mulyasa, *Manajemen.*, hal. 26.

Berdasarkan hasil observasi pendahuluan di MI Darul Hikmah pada tanggal 11 Maret 2014 dan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 14 Maret 2014, penulis mendapatkan data awal dari wawancara kepala madrasah kedua madrasah tersebut bahwa kedua madrasah sebenarnya telah menerapkan Manajemen Berbasis Madrasah. Bapak Akhmad Thontowi selaku kepala madrasah di MI Ma'arif NU 1 Pageraji mengatakan bahwa :

Manajemen yang baik merupakan salah satu hal yang wajib dilakukan oleh kepala madrasah untuk mengembangkan madrasah yang dipimpinnya sehingga seorang kepala madrasah senantiasa harus berupaya seoptimal mungkin bekerja sama dengan pihak komite madrasah beserta dewan guru yang ada di dalamnya untuk merencanakan bersama segala hal yang akan dilakukan atau menjadi program madrasah di awal tahun pelajaran. Oleh karena itu, pada awal tahun pelajaran MI Ma'arif NU 1 Pageraji senantiasa melakukan evaluasi program apa saja yang sudah berjalan dan yang belum berjalan dengan maksimal. Hal ini dilakukan untuk mempersiapkan program baru yang akan dilaksanakan pada tahun pelajaran berikutnya.⁵

MI Ma'arif NU 1 Pageraji juga pada tahun pelajaran 2013/2014 menjalin kerjasama dengan beberapa pihak terkait yang dapat mendukung semua program kerja madrasah. Salah satunya adalah membuat MOU atau kesepakatan dengan pihak organisasi pemuda di lingkungan desa Pageraji seperti IPNU dan IPPNU Ranting Pageraji untuk ikut mensukseskan program madrasah, yaitu program BTA yang dilaksanakan pada hari Selasa, Rabu, Kamis, dan Jum'at pada pukul 06.30 WIB sampai dengan pukul 07.30 WIB. Hal ini dilakukan selain memberikan pengalaman kepada pemuda Desa Pageraji dalam dunia pendidikan, yaitu mengajar juga memberikan

⁵ Hasil wawancara dengan bapak Akhmad Thontowi pada tanggal 11 Maret 2014.

kesempatan kepada mereka untuk berlatih mencari uang agar mereka dapat hidup mandiri sehingga tidak menggantungkan diri pada orang tua.

Bukan hanya itu, pihak MI Ma'arif NU 1 Pageraji juga sudah 2 tahun melaksanakan program Magang selama 3 bulan bagi calon guru yang mendaftar ke madrasah sehingga kualitas yang ada pada diri mereka akan dapat terlihat bagaimana kemampuan mereka dalam mengajar, penguasaan materi pelajaran, bagaimana harus bersikap di hadapan peserta didik, maupun psikologi peserta didik yang variatif. Setelah mereka magang selama 3 bulan kemudian dilakukan proses seleksi guru yang menjadi guru tetap MI Ma'arif NU 1 Pageraji.⁶

Berkenaan dengan manajemen yang ada di MI Ma'arif NU 1 Pageraji, sebenarnya bukan hanya dari sisi guru saja, tetapi dari sisi peserta didiknya pun dilakukan pengelolaan yang sistematis diantaranya dengan adanya pembinaan siswa berprestasi yang dilakukan bukan hanya ketika mau mengikuti lomba saja tetapi setiap 2 sampai 3 kali dalam seminggu dilakukan pembinaan siswa berprestasi. Setiap hari Sabtu pun mereka dibekali dengan pendidikan ekstrakurikuler yang cukup banyak seperti seni lukis, menari tradisional, olah raga, drum band, hadroh, murotal, MTQ, dan kentongan.

Salah satu hal yang menarik penulis dari MI Ma'arif NU 1 Pageraji berkenaan dengan manajemen berbasis madrasah ini adalah adanya peran serta masyarakat untuk ikut serta dalam memajukan dan mengembangkan madrasah

⁶ Wawancara dengan bapak Akhmad Thontowi pada tanggal 11 Maret 2014.

tersebut. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh bapak Akhmad

Thontowi selaku kepala madrasah yang mengatakan bahwa :

Peran serta masyarakat di MI Ma'arif NU 1 Pageraji bukan hanya terlihat pada keaktifan mereka dalam mengikuti semua kegiatan yang dilaksanakan di madrasah seperti pertemuan rutin wali murid setiap salapanan (5 minggu sekali), tetapi hal lain untuk mengembangkan madrasah juga dapat dilihat pada keterlibatan masyarakat ketika madrasah setiap tahun harus membangun lokal ruang kelas baru, mereka pun banyak yang terketuk hatinya untuk ikut menyumbangkan sebagian dari rejeki yang dimilikinya untuk membantu madrasah, seperti ada yang menyumbangkan tenaganya, makanan selama pembangunan untuk tukang, ada yang menyumbang material, maupun dalam bentuk uang. bukan hanya itu saja, setiap tahun ketika madrasah melaksanakan kegiatan Harlah MI, merekapun terlibat di dalamnya dalam kepanitiaan sehingga dengan keterlibatan mereka dalam setiap kegiatan madrasah, maka masyarakat semakin merasa memiliki madrasah dan meningkatkan loyalitas mereka pada MI Ma'arif NU 1 Pageraji. Pada aspek pembelajaran, masyarakat juga banyak yang menjadi donatur tetap dari beberapa kegiatan di madrasah seperti donatur anak yatim, donatur program BTA dan ubudiyah, serta donatur pembangunan.⁷

Hal yang sama juga dilakukan oleh MI Darul Hikmah dimana dalam pengelolaan madrasah yang dipimpin oleh bapak Nukman. Di madrasah ini pengembangan potensi peserta didik maupun pendidik juga senantiasa diperhatikan oleh pihak madrasah. Hal ini terbukti ketika penulis melakukan wawancara dengan kepala madrasah, yaitu bapak Nukman dimana beliau mengatakan bahwa :

Sebenarnya MI Darul Hikmah sudah mulai tertata dengan rapi bagaimana manajemen berbasis sekolah sejak dipimpin oleh bapak Sabar Munanto yang kemudian diangkat menjadi kepala madrasah di MIN Purwokerto. Namun walaupun beliau sudah tidak menjabat di MI Darul Hikmah, beliau senantiasa masih aktif memberikan masukan dan dorongan kepada pihak madrasah untuk senantiasa meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada di madrasah tersebut.⁸

⁷ Wawancara dengan bapak Akhmad Thontowi pada tanggal 12 April 2014.

⁸ Wawancara dengan bapak Nukman pada tanggal 14 Maret 2014.

Berkenaan dengan peningkatan kualitas pendidik dan peserta didik di MI Darul Hikmah juga senantiasa melakukan berbagai kegiatan seperti pemberian keterampilan kepada peserta didik dalam bentuk kegiatan ekstrakurikuler dimana beberapa jenis ekstrakurikuler yang ada di MI Darul Hikmah juga mengambil tim pengajar dari luar madrasah seperti MTQ dan Murotal, serta pencak silat. Di lihat dari sisi pendidik, madrasah ini juga sering melakukan beberapa kegiatan peningkatan kualitas SDM di madrasah dengan melakukan kegiatan seperti seminar atau workshop baik yang dilakukan sendiri maupun diselenggarakan oleh pihak luar madrasah.

Madrasah merupakan salah satu unit penting yang keberadaannya tidak bisa dilepaskan dari masyarakat. Oleh karena itu, program pengembangan madrasah harus diorientasikan agar peserta didik mampu berperan dalam kehidupan sehari-hari di lingkungannya. Selain tuntutan-tuntutan global dan nasional, madrasah juga dihadapkan pada berbagai macam tuntutan lokal, sehingga kepedulian masyarakat terhadap pengembangan madrasah yang efektif menjadi sangat signifikan. Sehubungan dengan hal itu, yang harus dilakukan adalah bagaimana madrasah mampu menjalin hubungan yang baik dan bersifat resiprokal dengan masyarakat dan lingkungan sekitar. Lebih dari itu, bagaimana kepala madrasah mampu menggandeng komite madrasah dalam mengembangkan program-programnya serta dalam mewujudkan visi dan misinya.⁹

⁹ E. Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hal. 127

Keberadaan komite madrasah di MI Darul Hikmah dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji menjadi salah satu kekuatan dan faktor pendorong terbentuknya madrasah yang unggulan dibandingkan dengan madrasah-madrasah lain yang ada di wilayah Kabupaten Banyumas. Hal ini terwujud dengan berhasilnya kedua madrasah ini menggandeng komite madrasah dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengembangkan serta menilai program-program madrasah.

Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan dengan bapak H. Drs. Imam Nawawi selaku ketua komite di MI Ma'arif NU 1 Pageraji, beliau mengatakan bahwa :

Keterlibatannya di MI Ma'arif NU 1 Pageraji bukan hanya ketika pihak madrasah meminta tanda tangan saja untuk beberapa keperluan, tetapi setiap kali pihak madrasah melaksanakan rutinan ahad kliwon yang dilaksanakan setiap 5 minggu sekali untuk menyampaikan berbagai macam informasi seputar madrasah, semua pengurus komite madrasah juga dilibatkan. Bukan hanya itu saja, setiap awal tahun maupun akhir tahun ataupun beberapa kegiatan yang telah dilakukan disampaikan kepada komite madrasah.¹⁰

Bukan hanya itu saja, pada akhir periode kepemimpinan kepala madrasah di kedua MI tersebut, juga melakukan evaluasi program kerja selama empat tahun atau yang dikenal dengan pertanggungjawaban program kerja madrasah (RKM) baik yang sudah terlaksana maupun yang belum terlaksana. Hal ini menjadi suatu bentuk tanggungjawab kepala madrasah selama menjabat sebagai kepala madrasah untuk memberikan laporan di setiap program kerjanya baik yang dilaksanakan setiap tahun maupun pada akhir periode masa jabatannya.

¹⁰ Wawancara dengan bapak H. Drs. Imam Nawawi pada tanggal 25 Juli 2014.

Dari uraian di atas, maka dapat penulis simpulkan bahwa keterlibatan komite madrasah di beberapa program madrasah menjadi sangat signifikan demi kelancaran program-program madrasah yang telah direncanakan serta salah satu fungsi komite madrasah sebagai penghubung antara wali murid dengan pihak madrasah dapat tercapai dengan baik.

Dari data awal di atas yang penulis dapatkan dari hasil wawancara dengan beberapa *stakeholder* baik di MI Ma'arif NU 1 Pageraji maupun MI Darul Hikmah serta observasi pendahuluan, penulis merasa tertarik karena kedua madrasah tersebut memiliki beberapa keunggulan masing-masing baik dari segi kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola madrasah, adanya peran serta pengurus atau komite madrasah serta peran serta masyarakat dalam memajukan MI Ma'arif NU 1 Pageraji maupun MI Darul Hikmah. Sejalan dengan hal tersebut, maka menurut penulis kedua madrasah tersebut di atas sudah melaksanakan manajemen berbasis madrasah dengan baik. Berkenaan dengan hal tersebut, maka penulis tertarik untuk menggali lebih dalam bagaimana melaksanakan manajemen berbasis madrasah yang ada di MI Darul Hikmah dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji akan dibahas lebih detail pada bab 2 dan 4 tesis ini nanti serta peran serta masyarakatnya dalam penyelenggaraan pendidikan di MI Darul Hikmah dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji.

B. Fokus Penelitian

Agar pembahasan dalam penelitian ini tidak melebar, maka penulis membatasi kajian dalam penelitian ini hanya fokus pada pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah / Madrasah (MBS/M) yang diterapkan di MI Darul Hikmah dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji dan peran serta masyarakatnya dalam pelaksanaan pendidikan.

C. Rumusan Masalah Penelitian

Rumusan masalah yang akan dibahas dalam tesis ini, yaitu :

1. Bagaimana Manajemen Berbasis Madrasah yang dilaksanakan di MI Darul Hikmah dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji?
2. Bagaimana peran serta masyarakat untuk ikut mendukung peningkatan mutu madrasah baik di MI Darul Hikmah dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji ?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan dari pada penelitian ini adalah untuk mendiskripsikan dan menganalisis pelaksanaan manajemen berbasis madrasah yang dilakukan di MI Darul Hikmah dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji serta peran serta masyarakatnya untuk ikut serta dalam memajukan mutu pendidikan di masing-masing madrasah dalam penelitian ini sehingga kedua madrasah tersebut menjadi salah satu madrasah yang lebih unggul di bandingkan dengan madrasah-madrasah lain yang ada di wilayah Kabupaten Banyumas.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan referensi tentang bagaimana pengelolaan sebuah lembaga pendidikan khususnya di tingkat madrasah ibtdaiyah sehingga bisa menjadi salah satu referensi untuk mengembangkan potensi madrasah menjadi lebih baik lagi di masa yang akan datang.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi para pembaca untuk dapat memberikan tambahan pengetahuan tentang manajemen sehingga pemahaman tentang Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

2. Manfaat Praktis

- a. Sebagai bahan referensi bagi kepala madrasah untuk lebih termotivasi mengembangkan madrasah yang dipimpinnya agar memiliki kualitas madrasah yang lebih baik baik dari segi sarana dan prasarana, output kelulusannya, maupun manajemen pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikannya.
- b. Hasil penelitian dapat memberikan sumbangan keilmuan dan memperkaya bahan pustaka pada perpustakaan IAIN Purwokerto.
- c. Menambah pengetahuan dan pengalaman bagi peneliti khususnya dan bagi pembaca pada umumnya tentang Manajemen Berbasis Madrasah.

F. Sistematika Penulisan

Secara garis besar penelitian ini terdiri dari tiga bagian yaitu bagian awal, bagian isi dan bagian akhir. Bagian awal meliputi : halaman judul,

halaman nota pembimbing, halaman pengesahan, halaman motto, halaman persembahan, halaman kata pengantar, daftar isi dan daftar tabel sedangkan bagian isi terdiri dari enam bab, yaitu :

Bab pertama berisi pendahuluan yang terdiri dari : latar belakang masalah fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

Bab kedua berisi kajian teori tentang Manajemen Berbasis Madrasah yang termuat di dalamnya kajian tentang hakikat manajemen, Manajemen Berbasis Madrasah, peran serta komite madrasah, strategi peningkatan mutu pendidikan di madrasah, dan hubungan antara kepala madrasah dengan komite madrasah.

Bab ketiga metode penelitian yang mengkaji tentang tempat dan waktu penelitian, jenis dan pendekatan penelitian, data dan sumber data / subjek penelitian, teknik pengumpulan data, serta pemeriksaan keabsahan data.

Bab keempat, yaitu hasil penelitian dan pembahasan yang terdiri dari profil setting penelitian serta temuan dalam penelitian terkait dengan pelaksanaan manajemen berbasis madrasah serta peran serta masyarakatnya dalam pelaksanaan pendidikan.

Bab kelima, yaitu penutup yang berisi tentang kesimpulan, rekomendasi, dan kata penutup. Bagian akhir pada penelitian ini meliputi daftar pustaka, lampiran-lampiran dan daftar riwayat hidup.

BAB II

MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH

A. Hakikat Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Berkenaan dengan pengertian manajemen ini dalam secara bahasa Italia dapat diartikan sebagai “maneggiare” yang berarti mengendalikan yang dalam makna istilah memiliki makna awal mengendalikan kuda. Kata ini mendapat pengaruh dari bahasa Perancis, “manege” yang berarti kepemilikan kuda (yang berasal dari bahasa Inggris berarti seni mengendalikan kuda), dimana istilah Inggris ini juga berasal dari bahasa Italia. Bahasa Perancis lalu mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi “management”, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur.¹¹

Manajemen secara istilah memiliki arti yang sangat luas sehingga dalam kenyataannya tidak ada definisi yang digunakan secara konsisten oleh semua orang. Secara operasional dapat didefinisikan bahwa manajemen adalah proses pengkoordinasian, mengintegrasikan, menyederhanakan, dan menyinkronkan sumber daya manusia, material dan metode dengan mengaplikasikan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

¹¹ Fathul Aminudin Aziz, *Manajemen dalam Perspektif Islam* (Cilacap : Pustaka Elbayan, 2012), hal. 2

Menurut Ahmad Moustafa Abo Hebeish yang dikutip oleh Fathul Aminudin Aziz dalam bukunya yang berjudul *Manajemen dalam Perspektif Islam* mengatakan bahwa :

Manajemen adalah “*idarah*”. Kata tersebut berasal dari kata ‘*daara*’ yang berarti “berjalan di sekitar” atau lingkaran kata *yaadawad*. Dengan demikian, hal tersebut sesuatu berjalan secara normal atau sesuai yang direncanakan dan mengidentifikasi bahwa hal tersebut merupakan satu kondisi bagus.¹²

Menurut Giffin yang dikutip oleh Sudarwan Danim dalam bukunya yang berjudul *Menjadi Pemimpin Besar Visioner Berkarakter* mendefinisikan manajemen sebagai berikut :

Manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan yang harus dibuat. Efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.¹³

Konsepsi di atas berlaku dalam berbagai bidang seperti industri, pendidikan, kesehatan, bisnis, finansial, dan sebagainya. Efektif merujuk pada tujuan dan hasil guna, sedangkan efisien merujuk pada dayaguna, cara, dan lamanya suatu proses mencapai tujuan tersebut.

Brantas dalam bukunya yang berjudul *Dasar-Dasar Manajemen* mengartikan Manajemen sebagai berikut :

Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-

¹² Fathul Aminudin Aziz, *Manajemen dalam perspektif Islam* (Cilacap: Pustaka El Bayan, 2012), hal. 1-2

¹³ Sudarwan Danim, *Menjadi Pemimpin Besar Visioner Berkarakter* (Bandung : Alfabeta, 2012), hal. 221

orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.¹⁴

Hal ini senada dengan apa yang dikatakan oleh Abdul Choliq, MT bahwa :

Kata “manajemen” berasal dari bahasa Inggris “*Management*” yang berasal dari kata kerja *to manage* yang berarti mengurus, mengatur, mengemudikan, mengendalikan, mengelola, menjalankan, melaksanakan, dan memimpin.¹⁵

Dari pengertian manajemen yang dikemukakan oleh para ahli tersebut di atas, tampaknya setiap orang mempunyai pendapat yang berbeda-beda tentang pengertian manajemen. Terlepas dari segi mana para ahli tersebut memandang manajemen dan mengemukakan definisinya, pada hakikatnya setiap definisi tersebut mengandung dasar falsafah dan unsur-unsur yang bersamaan yang terletak pada :

- a. Kerjasama diantara sekelompok orang dalam ikatan formal.
- b. Tujuan bersama dan kepastian yang sama akan dicapai.
- c. Pembagian kerja, tugas, dan tanggungjawab yang teratur.
- d. Hubungan formal dan ikatan tata kerja yang baik.
- e. Sekelompok orang dan pekerjaan yang akan dilaksanakan.
- f. *Human organization*.

Manajemen juga dapat diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Dikatakan ilmu oleh Luther Gulick karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami

¹⁴ Brantas, *Dasar-Dasar Manajemen* (Bandung: Alfabeta, 2009), hal. 4.

¹⁵ Abdul Choliq, MT, *Manajemen Madrasah dan Pembinaan Santri* (Semarang: Rafi Sarana Perkasa), hal. 19

mengapa dan bagaimana orang bekerja. Dikatakan sebagai kiat oleh karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai prestasi manajer dan para profesional itu dituntut kode etik tertentu.¹⁶

Dari definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen itu sendiri meliputi adanya suatu proses, adanya tujuan atau sasaran-sasaran yang hendak dicapai, proses melalui pelaksanaan pencapaian tujuan, dan tujuan dicapai melalui orang lain. Di dalam keempat proses tersebut, maka kegiatan-kegiatan manajemen memuat adanya sebuah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Perencanaan berarti bahwa manajer memikirkan kegiatan-kegiatan mereka sebelum dilaksanakan. Berbagai kegiatan ini biasanya didasarkan pada berbagai metode, rencana atau logika, bukan hanya atas dugaan atau firasat. Pengorganisasian berarti bahwa para manajer mengkoordinasikan sumber daya manusia dan material organisasi.

- a. Di dalam manajemen terdapat tujuan yang ingin dicapai yang telah ditetapkan terlebih dahulu, yaitu adanya *predetermined objectives*.
- b. Dalam pencapaian tujuan tersebut, manajer tidak selalu mengerjakan sendiri tetapi melalui pendelegasian wewenang kegiatan dilakukan oleh para bawahan berdasarkan hierarki organisasi dengan mempergunakan orang-orang atau pegawai.

¹⁶ Sunhaji, *Manajemen Madrasah* (Yogyakarta: Grafindo Lentera Media, 2006), hal. 8

- c. Dalam proses pencapaian tujuan dilakukan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, bimbingan, dan pengawasan sehingga penggunaan faktor-faktor *human* dan *non human* dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.¹⁷

Dari beberapa pendapat di atas tentang pengertian manajemen maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam manajemen terdapat empat aspek penting yang tidak dapat dipisahkan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi program. Masing-masing saling melengkapi satu sama lain dan tidak dapat dipisahkan agar manajemen dapat dipergunakan sebagaimana fungsinya untuk mencapai tujuan yang ada di dalam organisasi. Sedangkan yang dimaksud dengan manajemen dalam penelitian ini adalah proses pengkoordinasian, mengintegrasikan, menyederhanakan, dan menyinkronkan sumber daya manusia, material dan metode dengan mengaplikasikan fungsi-fungsi manajemen untuk mewujudkan pendidikan karakter di lembaga pendidikan madrasah ibtidaiyah sebagai salah satu inspirator pendidikan unggulan untuk membentuk karakter peserta didik.

2. Tujuan Manajemen

Konsep tujuan organisasi dipandang secara luas mempunyai beberapa fungsi penting yang bervariasi menurut waktu dan keadaan.

Tujuan dari manajemen itu sendiri, yaitu :¹⁸

- a. Pedoman bagi kegiatan.

¹⁷ Sunhaji, *Manajemen*, hal. 9

¹⁸ Brantas, *Dasar-Dasar Manajemen* (Bandung: Alfabeta, 2009), hal. 413-14.

- b. Sumber legitimasi.
- c. Standar pelaksanaan.
- d. Sumber motivasi.
- e. Dasar rasional pengorganisasian.

Berbeda dengan apa yang diutarakan oleh Shrode dan Voich yang dikutip oleh Nanang Fatah dalam bukunya yang berjudul *Landasan Manajemen Pendidikan* yang memberikan penjelasan mengenai tujuan manajemen. Beliau mengatakan bahwa tujuan utama manajemen adalah *produktivitas* dan *kepuasan*. Tujuan-tujuan ini ditentukan berdasarkan penataan dan pengkajian terhadap situasi dan kondisi organisasi, seperti kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.¹⁹

Apabila produktivitas merupakan tujuan maka perlu dipahami makna produktivitas itu sendiri. Sutermeister yang dikutip dalam bukunya Nanang Fatah mengatakan membatasi produktivitas sebagai ukuran kuantitas dan kualitas kinerja dengan mempertimbangkan kemanfaatan sumber daya. Produktivitas itu sendiri dipengaruhi perkembangan bahan, teknologi, dan kinerja manusia. Produktivitas dalam arti teknis mengacu kepada derajat keefektifan, efisiensi dalam penggunaan sumber daya. Sedangkan dalam pengertian perilaku, produktivitas merupakan sikap mental yang senantiasa berusaha untuk terus berkembang.²⁰

Secara khusus di bidang pendidikan formal, Allan Thomas mengartikan produktivitas sekolah ditentukan oleh tiga fungsi utama, yaitu

¹⁹ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), hal. 15

²⁰ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen*, hal. 15

fungsi administrator, fungsi psikologis, dan fungsi ekonomi. Ketiga fungsi tersebut secara linear menentukan tinggi rendahnya tingkat produktivitas sekolah. Dengan demikian produktivitas organisasi secara lebih luas mengidentifikasi keberhasilan dan atau kegagalan dalam menghasilkan suatu produk tertentu (barang atau jasa) secara kuantitas dan kualitas dengan pemanfaatan sumber-sumber dengan benar.²¹

Tujuan utama manajemen yang dilaksanakan di sekolah atau madrasah adalah untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan sekolah atau madrasah, peningkatan profesionalitas guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol, serta hal lain yang dapat menumbuhkembangkan suasana yang kondusif. Pemerataan pendidikan tampak pada tumbuhnya partisipasi masyarakat terutama yang mampu dan peduli, sementara yang kurang mampu akan menjadi tanggung jawab pemerintah.²²

3. Fungsi Manajemen

Mengacu pada makna manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkondisian, dan pengontrolan sumber daya, maka fungsi kegunaan dari pada manajemen adalah untuk menggapai *goal* yang diinginkan tersebut secara efektif dan efisien.

²¹ Nanang Fatah, *Landasan*, hal. 16.

²² E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung, Remaja Rosdakarya, 2012), hal. 13

“Efektif” mengacu pada keterwujudan tujuan sesuai dengan perencanaan. Sedangkan “efisien” berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal. Dalam Islam, keuntungan atau pun kerugian manusia banyak ditentukan oleh sikapnya terhadap waktu. Waktu digambarkan ibarat pedang yang sangat berbahaya. Hal ini berarti apabila kita tidak dapat memanfaatkan dan menggunakan waktu dengan baik dan benar, maka kita akan termakan oleh waktu itu sendiri, maksudnya sesuatu harus dilakukan dalam waktu secukupnya tanpa mengeluarkan dan mengulur waktu begitu banyak.²³

Selain waktu, penggunaan suatu materi juga harus dipertimbangkan dengan baik dan benar. Materi ditentukan dan dikeluarkan secukupnya dan dilarang melampaui batas dari cukup dan berlebih-lebihan. Allah Swt berfirman dalam Al Qur’an Surat Al Israa : 27) yang berbunyi :

إِنَّ الْمُبَذِّرِينَ كَانُوا إِخْوَانَ الشَّيْطَانِ ۗ وَكَانَ الشَّيْطَانُ لِرَبِّهِ كَفُورًا

Artinya : *Sesungguhnya pemboros-pemboros itu adalah saudara-saudara syaitan dan syaitan itu adalah sangat ingkar kepada Tuhannya.* (QS. Al-Israa : 27).

Atas dasar inilah maka dalam proses manajemen harus benar-benar mempertimbangkan dua aspek tersebut, yaitu bagaimana suatu kegiatan atau usaha dapat dilakukan dengan seefektif dan seefisien mungkin. Pada dasarnya, pengertian efektivitas yang umum menunjukkan pada seberapa taraf tercapainya hasil, sering atau senantiasa dikaitkan dengan pengertian

²³ Fathul Aminudin Aziz, *Manajemen dalam Perspektif Islam* (Cilacap: Pustaka El-Bayan, 2012), hal. 8-9.

efisien, meskipun sebenarnya ada perbedaan diantara keduanya. Efektivitas menekankan pada hasil yang dicapai sedangkan efisiensi lebih melihat pada bagaimana cara mencapai hasil yang dicapai tersebut dengan membandingkan antara *input* dan *output*-nya (tepat guna antara usaha yang diupayakan dengan tujuan yang direncanakan dicapai atau tidak membuang tenaga dengan kegiatan yang tidak berefek signifikan).²⁴

Dalam rangka pencapaian tujuan ada lima kombinasi fungsi fundamental yang paling umum. Kombinasi tersebut dibaca dari atas ke bawah akan terlihat A terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), memberi dorongan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). B terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, memberi motivasi (*motivating*), dan pengawasan. C terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, staffing, memberi pengarahan (*directing*) dan pengawasan. D terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, staffing, memberi pengarahan, pengawasan, inovasi dan memberi peranan. E terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, memberi motivasi, pengawasan dan koordinasi.²⁵

Suatu hal yang menarik perhatian bahwa tiap kombinasi dalam manajemen ada tiga fungsi yang sama, yakni (a) perencanaan, (b) pengorganisasian, dan (c) pengawasan. Ada perbedaan tentang fungsi-fungsi lainnya. Misalnya, apakah harus memasukkan *actuating* atau

²⁴ Fathul Aminudin Aziz, *Manajemen*, hal. 11.

²⁵ George R. Terry, *Guide to Management (Prinsip-prinsip Manajemen)*, terj. J. Smith D.E.M (Cet. VI; Jakarta: Bumi Aksara, 2000), hal. 16.

motivating ke dalam kombinasi tersebut atau dikeluarkan sama sekali dan justru memasukkan fungsi *staffing* dan *directing* ke dalamnya? Ada yang berpendapat bahwa *staffing* sudah merupakan bagian dari *organizing* dan *directing* adalah bagian dari *actuating* atau *motivating*, dan seperti dipelihatkan dalam gambar di atas, ada juga yang berkeyakinan bahwa *innovating*, *refresenting* dan *coordinating* merupakan fungsi-fungsi yang fundamental.²⁶

Pada dasarnya para ilmuwan sepakat bahwa keseluruhan fungsi-fungsi manajerial dapat digolongkan kepada dua jenis utama, yaitu fungsi-fungsi organik dan fungsi-fungsi penunjang. Fungsi organik adalah keseluruhan fungsi utama yang mutlak perlu dilakukan oleh para manjer dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Fungsi-fungsi organik tersebut merupakan penjabaran kebijaksanaan dasar atau strategi organisasi yang telah ditetapkan dan harus digunakan sebagai dasar dalam bertindak. Fungsi-fungsi tersebut seperti digambarkan di atas. Sedangkan fungsi-fungsi penunjang adalah berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh orang-orang atau satuan-satuan kerja dalam organisasi dan dimaksudkan mendukung semua fungsi-fungsi organik para menajer.²⁷

Berbeda dengan apa yang diutarakan oleh GR. Tery dalam Kasminto yang dikutip oleh Abdul Choliq MT yang mengatakan bahwa

²⁶ George R. Terry, *Guide ...*, hal. 16-17.

²⁷ Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial* (Cet. IV; Jakarta: Bumi Aksara, 2002), hal. 43-44

fungsi manajemen, yaitu *planning*, *organizing*, *motivating*, dan *controlling*. MC. Nawara yang dikutip oleh Abdul Choliq MT mengatakan bahwa fungsi manajemen, yaitu *planning*, *organizing*, *commanding*, *coordinating*, dan *controlling*, sedangkan Engokswara menyebutkan bahwa fungsi manajemen hanya tiga saja, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan atau pembinaan.²⁸

Dari pendapat GR. Terry dan MC. Nawara ada beberapa persamaan fungsi manajemen terletak pada *planning*, *organizing*, dan *controlling*. GR Terry mengemukakan bahwa dalam fungsi manajemen harus ada *motivating* sedangkan MC. Nawara menambahkan adanya *commanding* dan *coordinating*.

Bila dicermati fungsi-fungsi manajemen yang dipaparkan di atas, maka dapat dipahami bahwa perbedaan fungsi manajemen yang dikembangkan oleh para ahli, menandakan bahwa setiap manusia memiliki ilmu dan seni tersendiri dalam menggerakkan orang, terutama dalam rangka menentukan tujuan yang telah ditetapkan. Sungguhpun terdapat perbedaan, namun mempunyai makna yang sama, dan di sisi lain setiap pemimpin harus mampu menempatkan fungsi-fungsi manajemen tersebut dalam situasi dan kondisi tertentu.

Dari batasan-batasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu usaha untuk mencapai tujuan tertentu dengan mendayagunakan segala sumber daya baik manusia maupun non manusia.

²⁸ Abdul Choliq MT, *Manajemen Madrasah dan Pembinaan Santri* (Semarang: Rafi Sarana Perkasa, 2012), hal. 19

Segala sumber daya yang semula tidak berhubungan satu dengan yang lainnya lalu diintegrasikan, dihimpun menjadi sistem yang menyeluruh, secara sistematis, terkordinasi, kooperatif, dengan maksud agar tujuan organisasi dapat tercapai melalui pembagian kerja, tugas, dan tanggungjawab yang seimbang. Dalam hal ini, manajemen mempunyai empat fungsi, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), Penggerakan atau Pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*). Dari fungsi dasar manajemen tersebut, kemudian dilakukan tindak lanjut setelah diketahui bahwa tujuan yang telah ditetapkan tercapai atau belum tercapai.

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan pada hakikatnya adalah aktivitas pengambilan keputusan tentang sasaran apa yang akan dicapainya, tindakan apa yang akan diambil dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran tersebut dan siapa yang akan melaksanakan tugas tersebut.²⁹

Perencanaan (*Planning*) adalah fungsi dasar atau fungsi fundamental manajemen, karena *organizing*, *actuating*, dan *controlling* pun harus terlebih dahulu direncanakan. Perencanaan ditujukan pada masa depan yang penuh dengan ketidakpastian. Dampak perencanaan baru terasa pada masa yang akan datang. Agar resiko yang ditanggung relatif kecil, ehndaknya segala kegiatan, tindakan, kebijaksanaan direncanakan terlebih dahulu. Perencanan dihubungkan dengan

²⁹ Sunhaji, *Manajemen Madrasah* (Yogyakarta: Centra Grafindo, 2008), hal. 19.

masalah “memilih”, artinya memilih tujuan dan cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut dari beberapa alternatif yang ada. Tanpa alternatif perencanaanpun tidak ada. Perencanaan adalah kumpulan keputusan-keputusan. *Planning* adalah suatu proses untuk menentukan rencana (*plan*). Dengan kata lain perencanaan diproses oleh perencana (*planer*) dan hasilnya adalah rencana (*plan*). Rencana adalah dasar pengendalian, karena tanpa ada rencana, pengendalian tidak dapat dilakukan.³⁰

Berkenaan dengan perencanaan ini, Nanang Fattah juga mengatakan bahwa merencanakan pada dasarnya menentukan kegiatan yang hendak dilakukan pada masa depan. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengatur berbagai sumber daya agar hasil yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin.³¹

Perencanaan merupakan tindakan menetapkan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, apa harus dikerjakan, dan siapa yang mengerjakannya. Perencanaan sering juga disebut jembatan yang menghubungkan kesenjangan atau jurang antara keadaan masa kini dan keadaan yang diharapkan terjadi pada masa yang akan datang. Meskipun keadaan masa depan yang tepat itu sukar

³⁰ Sunhaji, *Manajemen ...*, hal. 55-56.

³¹ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), hal. 49.

diperkirakan karena banyak faktor di luar penguasaan manusia yang berpengaruh terhadap rencana, tetapi tanpa perencanaan kita akan menyerahkan keadaan pada masa yang akan datang itu kepada kebetulan-kebetulan. Oleh karena itu, perencanaan membutuhkan pendekatan rasional ke arah tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.³²

Untuk itu, perencanaan membutuhkan data dan informasi agar keputusan yang diambil tidak lepas kaitannya dengan masalah yang dihadapi pada masa yang akan datang. Dengan demikian, perencanaan yang baik hendaknya memperhatikan sifat-sifat kondisi yang akan datang. Di mana keputusan dan tindakan efektif dilaksanakan. Itulah sebabnya berdasarkan kurun waktunya dikenal perencanaan tahunan atau rencana jangka pendek (kurang dari lima tahun), rencana jangka menengah atau sedang (5 – 10 tahun), dan rencana jangka panjang (di atas 10 tahun).³³

Dengan demikian yang dimaksud dengan perencanaan pendidikan adalah keputusan yang diambil untuk melakukan tindakan selama waktu tertentu (sesuai dengan jangka waktu perencanaan) agar penyelenggaraan sistem pendidikan menjadi lebih efektif dan efisien, serta menghasilkan lulusan yang bermutu serta relevan dengan kebutuhan pembangunan formal, nonformal, maupun informal merupakan kegiatan komplementer di dalam satu sistem pendidikan

³² Nanang Fatah, *Landasan ...*, hal. 49.

³³ Nanang Fatah, *Landasan ...*, hal. 50.

yang tunggal. Pendidikan formal yang dimaksud, yaitu sistem yang terlembaga, bertingkat, dan mempunyai struktur hierarkis yang mencakup jenjang pendidikan dasar, menengah, dan tinggi. Pendidikan formal ini merupakan sistem yang dewasa ini masih dianggap sebagai cara penyampaian pendidikan yang paling tinggi.³⁴

Hal yang senada juga diutarakan oleh T Hani Handoko bahwa Perencanaan atau *planning* adalah pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijakan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Pembuatan keputusan banyak terlibat dalam fungsi ini. Semua fungsi lainnya sangat tergantung pada fungsi ini, di mana fungsi lain tidak akan berhasil tanpa perencanaan dan pembuatan keputusan yang tepat, cermat, dan kontinue. Tetapi sebaliknya, perencanaan yang baik tergantung pelaksanaan efektif fungsi-fungsi lain.³⁵

Perencanaan dan rencana dapat diklasifikasikan dalam beberapa cara yang berbeda. Cara pengklasifikasian perencanaan akan menentukan isi rencana dan bagaimana perencanaan itu dilakukan. Meskipun proses dasar perencanaan adalah sama bagi setiap manajer, dalam praktik perencanaan dapat mengambil berbagai bentuk. Hal ini disebabkan karena beberapa alasan. *Pertama*, perbedaan tipe organisasi mempunyai perbedaan misi (maksud), *kedua*, bahkan dalam

³⁴ Nanang Fatah, *Landasan*, hal. 50.

³⁵ T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2* (Yogyakarta: BPFE, 2009), hal. 23-24.

suatu organisasi yang sama dibutuhkan tipe-tipe perencanaan yang berbeda untuk waktu-waktu yang berbeda. *Ketiga*, manajer-manajer yang berlainan akan mempunyai gaya perencanaan yang berbeda.³⁶

Menurut Burhanuddin yang dikutip oleh Sunhaji dalam bukunya Manajemen Madrasah mengatakan bahwa ada empat pokok pikiran yang dapat dijadikan pedoman bagi penyusunan perencanaan pendidikan, yaitu :

- 1) *Contribution to purpose and object*, yaitu perencanaan yang dibuat haruslah benar-benar membantu bagi tercapainya tujuan organisasi dan oleh sebab itu setiap apa yang direncanakan harus berfokus pada tujuan tersebut.
- 2) *Primacy of planing*, yaitu perencanaan pendidikan yang dilakukan haruslah merupakan kegiatan pertama dari seluruh kegiatan manajemen lainnya, dan ia harus bersifat menyeluruh dari kegiatan manajemen lainnya. *Planning* sebagaimana telah disinggung di awal merupakan dasar bagi tindakan manajemen lain, tanpa perencanaan sebelumnya, maka fungsi manajemen berikutnya tidak dapat diaplikasikan dengan baik.
- 3) *Pervasines a planning*, yaitu kegiatan perencanaan harus dilakukan di semua tingkat manajemen, mulai dari pimpinan puncak sampai kepada suprvisor. Oleh karena itu, tidak benar kalau dikatakan

³⁶ Brantas, *Dasar*, hal. 58.

bahwa perencanaan mesti dirumuskan sesuai dengan lingkup kegiatan yang dikelola.

- 4) *Efficiency of planing*, yaitu *planning* yang baik adalah mempunyai nilai efisien yang tinggi. Tingkat efisiensi ini diukur dengan kadar dukungannya terhadap pencapaian tujuan secara efisien dari segi material, uang, waktu, dan tenaga.

Langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam perencanaan pendidikan diantaranya :³⁷

- 1) Mengadakan diagnosa dan penelitian untuk mengidentifikasi masalah-masalah pokok yang dihadapi dalam perencanaan pendidikan.
- 2) Menetapkan tujuan-tujuan apakah yang hendak dipakai dengan perencanaan pendidikan itu.
- 3) Mempertimbangkan keadaan sekarang atau premis-premis perencanaan yang berwujud faktor kekuatan, baik di dalam maupun di luar organisasi.
- 4) Menetapkan kemungkinan-kemungkinan pilihan yang diperkirakan membantu proses pencapaian tujuan yang sudah dirumuskan.
- 5) Menetapkan strategi terbaik untuk mencapai tujuan yang sudah dirumuskan.

³⁷ Sunhaji, *Manajemen ...*, hal. 21-22

- 6) Pelaksanaan perencanaan pendidikan secara terpadu dan terkendali sesuai dengan tujuan dan kegiatan pokok dan strategi yang telah ditetapkan.
- 7) Assesment hasil pelaksanaan perencanaan pendidikan berdasarkan pada kriteria-kriteria tertentu.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Istilah pengorganisasian mempunyai dua pengertian umum. Pertama, organisasi diartikan sebagai suatu lembaga atau kelompok fungsional, misalnya sebuah perusahaan, sekolah perkumpulan, badan-badan pemerintah. Kedua. Merujuk pada proses pengorganisasian yaitu sebagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan diantara para anggota sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif, sedangkan organisasi itu sendiri diartikan sebagai kumpulan orang dengan sistem kerjasama secara jelas diatur siapa menajlankan apa, siapa bertanggungjawab atau siapa, arus komunikasi, dan memfokuskan sumber daya pada tujuan. Karakteristik kerjasama dapat dilihat antara lain adanya komunikasi antara orang yang bekerjasama, individu dalam organisasi tersebut mempunyai kemampuan untuk bekerja sama dan, kerja sama itu ditujukan untuk mencapai tujuan.³⁸

Tahap pertama yang harus dilakukan dalam merinci pekerjaan adalah menentukan tugas-tugas apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tahap kedua, membagi seluruh beban kerja

³⁸ Sunhaji, *Manajemen ...*, hal. 22

menjadi kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh perseorangan atau kelompok. Di sini perlu diperhatikan bahwa orang-orang yang akan disertai tugas harus didasarkan pada kualifikasi, tidak dibebani terlalu berat dan juga tidak terlalu ringan. Tahap ketiga, menggabungkan pekerjaan para anggota dengan cara yang rasional, efisien.

Tahap keempat, menetapkan mekanisme kerja untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam satu kesatuan yang harmonis. Pada saat setiap orang dan setiap bagian melaksanakan pekerjaan atau aktivitas, kemungkinan timbul konflik diantara anggota, dan mekanisme pengkoordinasian kemungkinan setiap anggota organisasi untuk bekerja efektif. Tahap kelima, melakukan monitoring dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan dan meningkatkan efektivitas, karena pengorganisasian merupakan suatu proses yang berkelanjutan, maka diperlukan penilaian ulang terhadap keempat langkah sebelumnya secara terprogram atau berkala untuk menjamin konsistensi, efektif, dan efisien dalam memenuhi kebutuhan.³⁹

Manusia adalah makhluk organisasi. Oleh karena itu, begitu ia dilahirkan ke dunia, ia menjadi anggota organisasi genetis yang disebut anggota organisasi keluarga. Bahkan, organisasi itu sudah ada sebelum kita dilahirkan karena kelahiran kita juga akibat hasil dari organisasi

³⁹ Sunhaji, *Manajemen ...*, hal. 23

perkawinan. Di samping itu, begitu manusia lahir ia juga langsung menjadi anggota rukun tetangga, rukun warga, kelurahan, kecamatan, kabupaten, provinsi, dan warga negara Indonesia bahkan menjadi warga dunia. Ketika usia sekolah, manusia memasuki sekolah dan ia menjadi anggota organisasi sekolah. Setelah lulus dan bekerja, ia menjadi anggota organisasi di tempat kerjanya. Mungkin pula ia merangkap menjadi anggota organisasi agama, pemuda, politik, ekonomi, olahraga, hobi, profesi, dan sebagainya. Akhirnya, setelah manusia meninggal ia dicatat sebagai anggota organisasi kematian oleh panitia rukun kematian di tingkat RT.⁴⁰

Jadi manusia sejak dilahirkan sampai kematiannya tidak dapat dipisahkan dari organisasi. Manusia adalah makhluk organisasional karena sejak lahir tidak dapat hidup sendiri tanpa bantuan orang lain. Organisasi terbentuk untuk kepentingan manusia, organisasi sebenarnya diciptakan untuk orang buka orang untuk organisasi. manusia harus memeralat organisasi, bukan diperalat organisasi. manusia jangan sampai diperbudak organisasi, tetapi manusia harus memperbudak organisasi-organisasi bukan tujuan, melainkan sebagai alat bagi manusia untuk mencapai tujuan.

Mengorganisasi adalah proses pengelompokan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan-tujuan dan penugasan setiap kelompok kepada seorang manajer yang mempunyai kekuasaan, yang perlu untuk

⁴⁰ Brantas, *Dasar-Dasar Manajemen* (Bandung: Alfabeta, 2009), hal. 70.

mengawasi anggota-anggota kelompok. Pengorganisasian dilakukan untuk menghimpun dan mengatur semua sumber-sumber yang diperlukan, termasuk manusia, sehingga pekerjaan yang dikehendaki dapat dilaksanakan dengan baik. Sebenarnya, manusia adalah yang paling terdepan dalam pentingnya dan perhatian. Dengan cara mengorganisasi, orang-orang dipersatukan dalam pelaksanaan tugas-tugas yang saling berkaitan. Tinjauan teratas tentang *organizing* adalah untuk membantu orang-orang dalam bekerja bersama-sama secara efektif. Seorang manajer harus mengetahui, kegiatan-kegiatan apa yang akan diurus, siapa yang membantu dan siapa yang dibantu, saluran-saluran komunikasi, pengelompokkan pekerjaan yang diikuti, hubungan-hubungan antara kelompok-kelompok kerja yang berbeda-beda susunan umum dari kelompok kerja itu.⁴¹

Pengorganisasian (*organizing*) merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya. Dua aspek utama proses penyusunan struktur organisasi adalah departementalisasi dan pembagian kerja. *Departementalisasi* merupakan pengelompokkan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan kerja yang sejenis dapat dikerjakan bersama. Hal ini akan tercermin pada struktur formal suatu organisasi dan tampak atau ditunjukkan oleh suatu bagan organisasi. *pembagian kerja* adalah pemerincian tugas

⁴¹ Brantas, *Dasar-Dasar ...*, hal. 70-71

pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggungjawab untuk dan melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas. Kedua aspek ini merupakan dasar proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.⁴²

Pelaksanaan proses pengorganisasian yang sukses akan membuat suatu organisasi dapat mencapai tujuannya. Proses ini akan tercermin pada struktur organisasi yang mencakup aspek-aspek penting organisasi dan proses pengorganisasian, yaitu pembagian kerja, departementalisasi, bagan organisasi formal, rantai perintah dan kesatuan perintah, tingkat-tingkat hirarki manajemen, saluran komunikasi, penggunaan komite, rentang manajemen, dan kelompok-kelompok formal yang tak dapat dihindari.⁴³

c. Penggerakan atau Pelaksanaan (*Actuating*)

Untuk melaksanakan hasil perencanaan dan pengorganisasian, maka perlu diadakan tindakan-tindakan kegiatan yang *actuating* (penggerakan). *Actuating* adalah salah satu fungsi manajemen yang sangat penting sebab tanpa fungsi ini, maka apa yang telah direncanakan dan diorganisir tidak dapat direalisasikan dalam kenyataan.⁴⁴

Untuk melaksanakan hasil perencanaan dan pengorganisasian, maka perlu diadakan tindakan-tindakan kegiatan yang *actuating*

⁴² T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2* (Yogyakarta: BPFE, 2009), hal. 167-168.

⁴³ T. Hani Handoko, *Manajemen ...*, hal. 169.

⁴⁴ Sunhaji, *Manajemen ...*, hal. 24-25

(penggerakan). *Actuating* adalah salah satu fungsi manajemen yang sangat penting sebab tanpa fungsi ini, maka apa yang telah direncanakan dan diorganisir itu tidak dapat direalisasikan dalam kenyataan. Untuk memahami apa yang dimaksud dengan penggerakan, beberapa batasan yang dikemukakan oleh ahli manajemen antara lain, George R. Terry memberi batasan *actuating* adalah menempatkan semua anggota dan para kelompok agar bekerja secara sadar untuk mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi. S. Prajudi Atmosudirdjo, mengemukakan bahwa penggerakan adalah pengaktifan dari orang-orang sesuai dengan rencana dan pola organisasi yang telah ditetapkan. Sedangkan Sondang P. Siagian memberikan definisi bahwa penggerakan sebagai keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan ekonomis.⁴⁵

Dari beberapa pendapat pakar manajemen di atas, maka dapat penulis simpulkan bahwa *actuating* merupakan salah satu fungsi manajemen dalam merealisasikan segenap tujuan, rencana, dan kegiatan-kegiatan yang tepat ditetapkan sebelumnya.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Menurut Sukanto Reksohadiprodjo yang dikutip oleh Sunhaji dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Madrasah* mengatakan

⁴⁵ Sunhaji, *Manajemen Madrasah* (Yogyakarta: Grafindo Litera Media, 2006), hal. 24-25.

bahwa pengawasan pada hakikatnya merupakan usaha memberi petunjuk pada para pelaksana agar mereka selalu bertindak sesuai dengan rencana. Lebih lanjut dikatakan bahwa pengawasan itu sendiri terdiri dari penentuan-penentuan standar, supervisi kegiatan atau pemeriksaan, perbandingan hasil dengan standar serta kegiatan mengoreksi kegiatan atau standar, sedangkan George T Terry yang dikutip oleh Sunhaji mengatakan bahwa pengawasan adalah proses penentuan apa yang dicapai, yaitu standar apa yang sedang dihasilkan, yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan bila perlu mengambil tindakan korektif sehingga pelaksanaan dapat berjalan menurut rencana, yaitu sesuai standar sedangkan Sondang Siagian mengartikan pengawasan sebagai proses pengamatan dan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana.⁴⁶

Fungsi pengasawan (*controlling*) merupakan fungsi terakhir dari proses manajemen. Fungsi ini sangat penting dan sangat menentukan pelaksanaan proses manajemen, karena itu harus dilakukan dengan sebaik-baiknya. Pengawasan ialah proses pemantauan, penilaian, dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindakan korektif guna penyempurnaan lebih lanjut. Beda pengendalian dengan pengawasan adalah pada wewenang dari pengembang kedua istilah tersebut. Pengendalian

⁴⁶ Sunhaji, *Manajemen ...*, hal. 26

memiliki wewenang turun tangan yang tidak dimiliki oleh pengawas. Pengawas hanya sebatas memberi saran, sedangkan tindak lanjutnya dilakukan oleh pengendalian. Jadi, pengendalian lebih luas dari pada pengawasan. Dalam penerapannya di pemerintah, kedua istilah tersebut sering terjadi tumpang tindih (*overlapping*), walaupun demikian penulis lebih senang menggunakan istilah pengawasan. Pengawasan ini berkaitan erat sekali dengan fungsi perencanaan, dan kedua fungsi ini merupakan hal yang saling mengisi, karena :

- 1) Pengawasan harus terlebih dahulu direncanakan.
- 2) Pengawasan baru dapat dilakukan jika ada rencana.
- 3) Pelaksanaan rencana akan baik, apabila pengawasan dilakukan dengan baik.
- 4) Tujuan baru dapat diketahui tercapai dengan baik atau tidak setelah pengawasan atau penilaian dilakukan.⁴⁷

Pengawasan pada hakikatnya merupakan usaha memberi petunjuk pada para pelaksana agar mereka selalu bertindak sesuai dengan rencana. Lebih lanjut dikatakan bahwa pengawasan itu terdiri dari penentuan-penentuan standar, supervisi kegiatan atau pemeriksaan, perbandingan hasil dengan standar serta kegiatan mengoreksi kegiatan atau standar.

George R. Terry mengatakan bahwa pengawasan adalah program penentuan apa yang dicapai, yaitu standar, apa yang

⁴⁷ Brantas, *Dasar-Dasar Manajemen* (Bandung : Alfabeta, 2009), hal 188-189

dihasilkan, yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan bila perlu pengambilan tindakan korektif sehingga pelaksanaan dapat berjalan menurut rencana, yaitu sesuai standar. Sedangkan Sondang P. Siagian mengartikan pengawasan sebagai proses pengamatan dan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan dapat berjalan sesuai dengan apa yang telah direncanakan.⁴⁸

Dari beberapa pengertian tersebut di atas, maka dapat diambil beberapa pokok pengertian bahwa fungsi pengawasan terdapat kegiatan menilai dan monitoring, kegiatan pengawasan ditunjukkan pada seluruh kegiatan organisasi, pengawasan dilakukan dengan tujuan pokok untuk membuat segenap kegiatan administrasi dan manajemen berjalan sesuai dengan rencana, dinamis, dan berhasil secara efektif, dan efisien, pengawasan adalah suatu proses yang harus dilakukan secara sistematis, rasional, rasional, sesuai dengan pedoman yang telah dimiliki.

B. Manajemen Berbasis Madrasah

1. Pengertian Manajemen Berbasis Madrasah

Istilah “manajemen berbasis sekolah atau merupakan terjemahan dari “*school-based-management*”. Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi

⁴⁸ Sunhaji, *Manajemen Madrasah* (Yogyakarta: Grafindo Litera Media, 2006), hal. 25-26

pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. MBS merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah atau madrasah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.⁴⁹

Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) merupakan salah satu pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi yang ditunjukkan dengan pernyataan politik dalam Garis-Garis Besar Haluan Negara (GBHN). Hal tersebut diharapkan dapat dijadikan landasan dalam pengembangan pendidikan di Indonesia yang berkualitas dan berkelanjutan, baik secara makro, meso, maupun mikro. Kerangka Makro erat kaitannya dengan upaya politik yang saat ini sedang ramai dibicarakan, yaitu desentralisasi kewenangan dari pemerintah pusat ke daerah, aspek mesonya berkaitan dengan kebijakan daerah tingkat provinsi sampai tingkat kabupaten, sedangkan aspek mikro melibatkan seluruh sektor dan lembaga pendidikan yang paling bawah, tetapi terdepan dalam pelaksanaannya, yaitu madrasah.⁵⁰

Senada dengan pendapatnya Mulyasa, yang dikutip oleh Depdikbud mengemukakan bahwa manajemen berbasis sekolah atau madrasah merupakan suatu penawaran bagi sekolah atau madrasah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan lebih memadai bagi para peserta didik. otonomi dalam pengelolaan pendidikan merupakan potensi bagi sekolah atau madrasah untuk meningkatkan kinerja para staf,

⁴⁹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung, Remaja Rosdakarya, 2012), hal. 24

⁵⁰ E. Mulyasa, *Manajemen ...*, hal. 10

menawarkan partisi langsung kepada kelompok-kelompok terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Otonomi sekolah atau madrasah juga berperan dalam menampung konsensus umum tentang pemberdayaan madrasah yang meyakini bahwa untuk meningkatkan kualitas pendidikan sedapat mungkin keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang berada di garis depan (*line staf*) yang bertanggungjawab secara langsung terhadap pelaksanaan kebijakan dan yang terkena akibat-akibat dari kebijakan tersebut, yaitu guru dan kepala madrasah.⁵¹

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat penulis simpulkan bahwa manajemen berbasis madrasah merupakan salah satu perwujudan dari tuntutan masyarakat yang menginginkan adanya relevansi pendidikan dengan tingkat perkembangan masyarakat agar segala macam kebijakan yang ada di madrasah dikelola sendiri dengan memaksimalkan sumber daya manusia, maupun sumber daya yang ada di dalam madrasah sehingga pengelolaan madrasah benar-benar disesuaikan kondisi madrasah, masyarakat, peserta didik, maupun tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di madrasah dengan sarana dan prasarana yang ada serta melibatkan unsur masyarakat dan wali murid dalam setiap pengambilan keputusan untuk memajukan pendidikan yang akan dilakukan di madrasah.

⁵¹ E. Mulyasa, *Manajemen ...*, hal. 12

2. Tujuan Manajemen Berbasis Madrasah

Tujuan utama Manajemen Berbasis Madrasah, yaitu meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan madrasah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol, serta hal lain yang dapat menumbuhkembangkan suasana yang kondusif. pemerataan pendidikan tampak pada tumbuhnya partisipasi masyarakat terutama yang mampu dan peduli, sementara yang kurang mampu akan menjadi tanggungjawab pemerintah.⁵²

3. Manfaat Manajemen Berbasis Madrasah

Manajemen Berbasis Madrasah memberikan kebebasan dan kekuasaan yang besar pada madrasah, disertai seperangkat tanggungjawab. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggungjawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi manajemen berbasis madrasah sesuai dengan kondisi setempat, madrasah dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru sehingga dapat lebih berkonsentrasi pada tugas. Keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi, mendorong profesionalisme kepala madrasah dalam peranannya sebagai manajer maupun pemimpin madrasah. Dengan kurikulum, guru didorong untuk berinovasi dengan

⁵² E. Mulyasa, *Manajemen ...*, hal. 13

melakukan eksperimentasi-eksperimentasi di lingkungan madrasahnyanya. Dengan demikian, manajemen berbasis madrasah mendorong profesionalisme guru dan kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan di madrasah. Melalui penyusunan kurikulum efektif, rasa tanggap madrasah terhadap kebutuhan setempat meningkatkan dan menjamin layanan pendidikan sesuai dengan tuntutan peserta didik dan masyarakat madrasah. Prestasi peserta didik dapat dimaksimalkan melalui peningkatan partisipasi orang tua, misalnya, orang tua dapat mengawasi langsung proses belajar anaknya.⁵³

4. Karakteristik Manajemen Berbasis Madrasah

Manajemen berbasis madrasah ditawarkan sebagai bentuk operasional desentralisasi pendidikan akan memberikan wawasan baru terhadap sistem yang sedang berjalan selama ini. Hal ini diharapkan dapat membawa dampak terhadap peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja madrasah dengan menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat di lingkungan madrasah setempat, karena peserta didik biasanya datang dari berbagai latar belakang kesukuan dan tingkat sosial, salah satu perhatian madrasah harus ditunjukkan pada asa pemerataan baik dalam bidang sosial, ekonomi, maupun politik. Di sisi lain, madrasah juga harus meningkatkan efisiensi,

⁵³ E. Mulyasa, *Manajemen ...*, hal. 26

partisipasi, dan mutu, serta bertanggungjawab kepada masyarakat dan pemerintah.⁵⁴

5. Aspek Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

a. Pengelolaan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

Peningkatan mutu pendidikan di madrasah perlu didukung dengan kemampuan manajerial para kepala madrasah. Kepala madrasah perlu berkembang maju dari tahun ke tahun. Karena itu, hubungan baik antar pendidik perlu diciptakan agar terjalin iklim dan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan. Demikian halnya penataan penampilan fisik dan manajemen madrasah perlu dibina agar madrasah menjadi lingkungan pendidikan yang dapat menumbuhkan kreativitas, disiplin, dan semangat belajar peserta didik.

Dalam mengimplementasikan manajemen berbasis madrasah secara efektif dan efisien, maka kepala madrasah perlu memiliki pengetahuan tentang kepemimpinan, perencanaan, dan pandangan yang luas tentang madrasah dan pendidikan. Wibawa kepala madrasah harus ditumbuhkembangkan dengan meningkatkan sikap kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan dan hubungan manusiawi sebagai modal perwujudan iklim kerja yang kondusif. Lebih lanjut, kepala madrasah dituntut untuk melakukan fungsinya sebagai manajer madrasah dalam meningkatkan proses belajar-mengajar, dengan melakukan supervisi kelas, membina, dan memberikan saran-saran

⁵⁴ E. Mulyasa, *Manajemen ...*, hal. 29

positif kepada pendidik. Disamping itu, kepala madrasah juga harus melakukan tukar pemikiran, sumbang saran, dan studi banding antara madrasah untuk menyerap kiat-kiat kepemimpinan dari kepala madrasah yang lain.⁵⁵

Pengelolaan manajemen berbasis madrasah akan berlangsung secara efektif dan efisien apabila didukung oleh sumber daya manusia yang profesional untuk mengoperasikan madrasah, dana yang cukup agar madrasah mampu menggaji staf sesuai dengan fungsinya, sarana prasarana yang memadai untuk mendukung proses belajar mengajar, serta dukungan dari masyarakat (orang tua) yang tinggi.⁵⁶

b. Perencanaan dan Evaluasi

Perencanaan pengembangan madrasah perlu dirumuskan dengan jelas, baik dalam jangka panjang, menengah, maupun dalam jangka pendek. Jangka panjang dapat dirumuskan dalam rencana strategis yang mencakup visi, misi, tujuan, kebijakan, strategi, dan program kerja untuk kurun waktu 5 – 10 tahun. Jangka menengah meliputi strategi dan program yang akan direalisasikan dalam kurun waktu 3 – 5 tahun. Jangka pendek meliputi program yang disusun dan direalisasikan setiap tahun pelajaran. Perencanaan yang baik menuntut pelibatan semua *stakeholder* madrasah, seperti kepala madrasah,

⁵⁵ E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah : Konsep, Strategi, dan Implementasinya* (Bandung: Rosdakarya, 2012), hal. 57

⁵⁶ E.Mulyasa, *Manajemen ...* , hal. 58.

pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, pengawas, orang tua atau komite madrasah, dan dewan pendidikan.⁵⁷

c. Pengelolaan Kurikulum

Kurikulum adalah jantung pendidikan. Menurut Oemar Hamalik, ada dua pengertian kurikulum, menurut para pakar pendidikan, pertama, pengertian tradisional yang umum dipahami orang, yaitu seperangkat mata pelajaran yang harus ditempuh peserta didik untuk memperoleh ijazah. Kedua, pengertian modern, yaitu semua sumber, kegiatan, dan pengalaman yang digunakan untuk mewujudkan tujuan pendidikan baik di dalam kelas maupun di luar kelas.⁵⁸

Setiap saat kurikulum bisa berubah sesuai dengan dinamika zaman. Oleh karena itu, manajemen kurikulum harus dinamis, responsif, dan antisipatif. Ia tidak boleh stagnan karena akan membahayakan proses adaptasi dan responsi peserta didik terhadap tantangan zaman yang terus berubah. Memang, seyogyanya tetap ada kurikulum yang fundamental dan tidak boleh berubah karena diperlukan setiap saat dalam pembentukan karakter dan religiusitas juga dalam pembentukan pondasi keilmuan dasar seperti matematika, IPA, biologi, bahasa, dan lain-lain.

⁵⁷ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta : Bumi Aksara, 2012), hal.62.

⁵⁸ Jamal Ma'mur Asmani, *Kiat Melahirkan Madrasah Unggulan : Merintis dan Mengelola Madrasah yang Kompetitif*, (Jogjakarta : Diva Press, 2013), hal. 59

Manajemen kurikulum harus dikelola secara profesional dengan menempatkan personel-personel berkualitas tinggi agar bisa merespon dan mengantisipasi perubahan yang terus terjadi. Hal ini harus dilakukan jika anggaran madrasah cukup untuk menggaji banyak personel. Apabila tidak, maka sesuaikan saja dengan kemampuan. Apabila dalam satu madrasah hanya ada satu orang, maka orang tersebut harus mempunyai wawasan luas, spirit kerja tinggi, dan etos inovasi yang tiada henti.⁵⁹

Pengelolaan kurikulum menurut penulis sendiri setuju dengan apa yang diutarakan oleh Jamal Ma'mur Asmani yang sudah penulis uraikan di atas, karena dengan adanya pendidik atau tenaga yang ahli dalam bidang kurikulum ini, maka pelaksanaan program kerja madrasah dapat dilaksanakan dengan baik otomatis dengan kerjasama juga dengan semua *stakeholder* yang ada di madrasah. Apalagi dengan adanya regulasi pendidikan sekarang yang semakin cepat setelah diberlakukan adanya kurikulum 2013, maka seorang waka kurikulum yang bergerak di bidang kurikulum harus senantiasa peka akan perubahan tersebut, memahami perubahan regulasi pendidikan, dan dapat mengimplementasikannya di madrasah sesuai dengan sumber daya yang ada di mdrasah.

d. Pengelolaan Ketenagakerjaan

⁵⁹ Jamal Ma'mur Asmani, *Kiat ...* , hal. 91

Sumber daya manusia adalah investasi paling mahal dalam sebuah organisasi. Manusia inilah energi dan sumber kemajuan yang tidak bisa digantikan dengan apapun, baik uang, sarana dan prasarana, maupun jabatan. Pengelolaan atau manajemen ketenagakerjaan atau Sumber Daya Manusia (SDM) seharusnya menjadi prioritas utama dalam organisasi. Manajemen SDM ini meliputi penempatan personel dalam struktur, *job description* (pembagian tugas), jalur instruksi dan koordinasi, pola instruksi serta komunikasi, mekanisme kenaikan karir, pengembangan kompetensi dan lain-lain.⁶⁰

Manajemen SDM harus dilaksanakan secara terbuka dan konsisten, jangan sampai ada distorsi maupun manipulasi karena akan melemahkan semangat dalam berprestasi menggapai cita-cita organisasi yang disepakati bersama. Misalnya kenaikan karir didasarkan pada profesionalitas dan prestasi, bukan semata-mata senioritas. Pengembangan kompetensi dilakukan secara kontinue seperti mengadakan seminar, pelatihan, diskusi, penelitian, dan sejenisnya. *Reward and punishment* (hadiah dan hukuman) sudah seyogyanya diberikan secara proporsional. *Punishment* yang diberikan menghindari unsur pembunuhan karakter, tetapi dilakukan demi peyadaran dan pemberdayaan. Distribusi kewenangan dalam *job*

⁶⁰ Jamal Ma'mur Asmani, *Kiat ...*, hal. 87

description dilakukan secara terbuka dan akuntabel sehingga masing-masing bagian bisa bekerja secara nyaman, *enjoy*, dan puas.⁶¹

Selain asas organisasi, asas kekeluargaan tetap dikedepankan. Relasi pemimpin dan bawahan tidak *top – down* (dari atas ke bawah), tapi *button – up* (dari bawah ke atas). Pemimpin mengedepankan musyawarah dalam mengambil keputusan, ada ruang untuk *idea sharing* (berbagi gagasan) secara demokratis dan egaliter sehingga ada rasa *ownership* (memiliki bersama) dalam organisasi.

Aturan-aturan organisasi harus tertulis dan merupakan hasil dari keputusan bersama, bukan sesuai kehendak pemimpin, sehingga madrasah memiliki panduan untuk mengambil keputusan dalam segala aspek. Dalam sebuah perusahaan ada istilah *Standard Operational Procedure* (SOP) yang menjadi *blue print* organisasi. Hal-hal yang tertulis inilah yang menjadi rujukan dan acuan dari generasi ke generasi. Dokumentasi keputusan rapat harus dilakukan secara rapi sehingga dapat disosialisaikan dengan baik kepada semua pihak secara terbuka tanpa ada diskriminasi.⁶²

Dalam manajemen sumber daya manusia ini, inovasi dijadikan sebagai jantung organisasi. *Team work* dalam manajemen SDM ini didorong untuk selalu berinovasi tiada henti dalam meningkatkan kualitas, prestasi, dan memenangkan persaingan ketat. Oleh sebab itu, dalam manajemen SDM, proses rekrutmen yang dilakukan harus

⁶¹ Jamal Ma'mur Asmani, *Kiat ...*, hal.88

⁶² Jamal Ma'mur Asmani, *Kiat ...*, hal.89

transparan dan akuntabel. Dengan demikian, SDM yang dihasilkan benar-benar profesional di bidangnya sehingga kompetitif dan produktif karena menjadi inovasi sebagai napas nya.

e. Pengelolaan Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana memegang peranan penting untuk menciptakan bangunan madrasah yang indah, asri, nyaman, dan menyenangkan semua pihak. Lingkungan yang bersih bebas dari kotoran, sirkulasi udara normal, ditanami bunga dan segala hiasan yang indah, dilengkapi dengan empat rekreasi dan tulisan-tulisan motivasi, tentunya akan menggugah semangat belajar dan berprestasi. Tersedianya berbagai sarana pokok, seperti kamar mandi, tempat ibadah, olahraga, dan laboratorium juga merupakan elemen krusial bagi eksistensi madrasah dalam membangun jati diri dan prestasi.

Manajemen atau pengelolaan sarana dan prasarana didasarkan pada kebutuhan, skala prioritas, perawatan, dan gradualitas. Madrasah dengan ketersediaan anggaran yang terbatas tentu harus cermat dalam melengkapi sarana dan prasarana, apa yang sangat dibutuhkan dan mendesak. Dengan demikian, selalu ada skala prioritas yang harus ditetapkan sesuai kondisi lapangan dan tuntutan *stakeholder*.⁶³

Staf manajemen sarana dan prasarana haruslah orang yang mempunyai pengetahuan dan pengalaman mengenai bangunan, harga, kualitas, dan kebutuhan lapangan. Perpustakaan, laboratorium, tempat

⁶³ Jamal Ma'mur Asmani, *Kiat ...*, hal. 99

pengembangan bakat, tempat ibadah, olahraga, tempat rekreasi, koperasi, dan kantin madrasah adalah pekerjaan rumah staf sarana dan prasarana. Keterbatasan dana jangan menjadi penghalang. Staf sarpras harus proaktif mendorong *stakeholder* madrasah untuk berpartisipasi dalam pengadaan sarana dan prasarana yang dibutuhkan madrasah demi pengembangan pengetahuan dan bakat peserta didik.

Menurut M Sobry Sutikno yang dikutip oleh buku karya Jamal Ma'mur Asmani, dalam manajemen sarana dan prasarana ada 5, yaitu:⁶⁴

- 1) Penentu kebutuhan. Sebelum membeli atau memenuhi sesuatu, tentukan terlebih dahulu mana sarana dan prasarana yang dibutuhkan supaya tepat sasaran dan tepat guna, barang yang dibeli harus benar-benar dibutuhkan sesuai perkembangan madrasah.
- 2) Proses pengadaan. Pengadaan sarana dan prasarana dapat bersumber dari berbagai hal, diantaranya pemerintah, SPP, sumbangan orang tua, donasi dari masyarakat, atau melalui proposal kerjasama dengan perusahaan-perusahaan atau pihak ketiga.
- 3) Pemakaian. Barang dibagi menjadi dua, yaitu barang habis pakai dan barang yang tidak habis pakai. Keduanya membutuhkan perawatan dan pemanfaatannya harus maksimal sesuai kebutuhan serta bisa dipertanggungjawabkan baik bulanan maupun tahunan.

⁶⁴ Jamal Ma'mur Asmani, *Kiat ...* , hal. 100 – 101.

- 4) Pencatatan. Pencatatan sarana dan prasarana sangat penting supaya bisa dipertanggungjawabkan dengan baik. Pencatatan membutuhkan instrumen-instrumen, seperti buku inventaris dan buku pembelian. Komputer juga bisa dimanfaatkan untuk pencatatan dan penyimpanan data.
- 5) Pertanggungjawaban. Pertanggungjawaban mutlak diperlukan dalam pembelian, pemanfaatan, dan perawatan sarana dan prasarana dengan membuat laporan kepada pimpinan.

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan konstibusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventaris, dan penghapusan serta penataan. Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan madrasah yang bersih, rapi, indah, sehingga dapat menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi pendidik maupun peserta didik untuk berada di madrasah. Di samping itu juga diharapkan tersedianya alat-alat atau fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitatif, dan relevan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan dan pembelajaran, baik oleh pendidik maupun peserta didik.⁶⁵

f. Pengelolaan Keuangan

⁶⁵ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta : Bumi Aksara, 2012), hal. 87

Aspek keuangan sangat sensitif dalam sebuah organisasi. Jika di dalam aspek ini terjadi penyimpangan, maka organisasi tersebut dapat mengalami masalah serius dan terancam mengalami guncangan yang dasyat. Madrasah harus mempunyai manajemen keuangan yang transparan, akuntabel, dan kredibel. Bendahara sebagai aktor utama aspek keuangan haruslah merupakan sosok yang memiliki integritas tinggi, tidak mentoleransi adanya korupsi, manipulasi, dan segala jenis penyimpangan. Semangat belajarnya juga harus tinggi, karena tuntutan profesionalitas terus meningkat dari waktu ke waktu. Pemerintah harus meningkatkan kompetensi bendahara dengan mengadakan pelatihan demi pelatihan, supaya aspek finansial madrasah tertata dengan rapi dan dapat dipertanggungjawabkan.⁶⁶

Manajemen keuangan berkaitan dengan pencatatan pendapatan dan pengeluaran yang sesuai dengan aturan main, aktif dalam menggali dana dan menyalurkan sesuai dengan prosedur, serta dilengkapi dengan laporan rutin mingguan, bulanan, tengah semester, satu semester, dan tahunan. Evaluasi terus menerus dilakukan untuk mengetahui tingkat akuntabilitas aspek keuangan ini. Evaluasi ini juga penting dalam rangka perbaikan manajemen sehingga tidak ada celah sedikitpun untuk melakukan penyimpangan keuangan.

Manfaat auditor internal dan eksternal untuk mengukur validitas dan autentisitas aspek keuangan. Auditor ini harus bekerja

⁶⁶ Jamal Ma'mur Asmani, *Kiat ...*, hal. 93

secara disiplin, memberikan perbaikan, dan melaporkan segala bentuk penyimpangan yang terjadi, jangan sampai ada *kongkalikong* dengan bendahara. Jika bendahara sebagai penanggungjawab keuangan terindikasi, atau bahkan terbukti menyimpang, maka kepala madrasah tidak boleh pasih. Ia harus secepatnya mengganti bendahara dengan sosok yang teruji integritas dan kredibilitasnya agar tidak terjadi kasus yang sama.

Kepala madrasah haruslah sosok yang proaktif dalam melakukan supervisi terhadap bidang keuangan ini dan melakukan perbaikan secara cepat jika ada kesalahan dan penyimpangan. Jangan membiarkan bendahara berjalan tanpa kontrol. Jika harus ada kesesuaian antara kepala madrasah dengan bendahara dalam manajemen keuangan yang digunakan madrasah harus ebnar-benar sesuai prosedur, tiil, dan bisa dipertanggungjawabkan di dalam dan di luar sebagai tolak ukur akuntabilitas madrasah. Studi bading ke madrasah atau sekolah yang lebih profesional adalah ide yang bagus untuk melakukan perbaikan di tengah tantangan zaman yagn menuntun akuntabilitas tinggi.⁶⁷

g. Pengelolaan Peserta Didik

Peserta didik adalah subjek pendidikan, bukan objek yang bisa dieksploitasi. Sebagai subjek inilah, aspirasi, gagasan, ide, dan pemikirannya harus didengar dan dijadikan rujukan dalam mengambil

⁶⁷ Jamal Ma'mur Asmani, *Kiat ...*, hal. 95

keputusan. Bakat, minat, dan keahlian yang dimiliki peserta didik juga harus digali dan dikembangkan. Mereka pun membutuhkan bimbingan intensif dalam mengatasi masalah pribadi, kelompok, memetakan *skills*, dan merencanakan masa depan dengan baik. Jangan sampai mereka tertekan karena hal itu mengganggu fase perkembangan psikologis peserta didik.

Staf atau pendidik yang menangani bidang kesiswaan haruslah sosok yang dekat secara psikologis dengan peserta didik, sosok yang santun, tidak mudah marah, sabar menghadapi kenakalan peserta didik, dan berusaha memberikan solusi terbaik dari problem yang ada. Ia selayaknya menguasai teknik bimbingan dan konseling, cerdas membaca bakat peserta didik, dan menyalurkan bakat tersebut pada tempat yang tepat sesuai pepatah *the right man on the right place*.⁶⁸

Tata tertib peserta didik ditegakkan secara disiplin tanpa diskriminasi. Semua peserta didik dipandang sama di muka aturan, tidak ada hak istimewa bagi siapapun karena hal tersebut dapat menyebabkan kecemburuan sosial. Pendekatan yang digunakan tetap persuasif, tidak represif sehingga terbangunlah kedekatan psikologis dengan peserta didik.⁶⁹

Berkenaan dengan pengembangan bakat yang menjadi kepedulian besar bidang kesiswaan, dibutuhkan suasana lingkungan madrasah yang kondusif bagi pengembangan bakat tersebut, seperti

⁶⁸ Jamal Ma'mur Asmani, *Kiat ...* . hal. 91.

⁶⁹ Jamal Ma'mur Asmani, *Kiat ...*, hal. 92

tersedianya sarana dan forum yang mendorong lahir dan berkembangnya potensi peserta didik. Di samping itu, suasana sekolah yang nyaman, indah, asri, dan menyenangkan sangat membantu peserta didik untuk menggali dan mengembangkan bakarnya, di samping keteladanan pendidik yang menjadi titik sentral pendidikan.

h. Pengelolaan Hubungan Masyarakat (Humas)

Hubungan dengan masyarakat sangat penting untuk dilakukan karena merekalah yang sangat berkepentingan terhadap eksistensi madrasah. Kebebasan madrasah juga sangat ditentukan oleh masyarakat. Jika mereka menaruh kepercayaan besar, madrasah tersebut, otomatis akan tumbuh besar, namun sebaliknya apabila madrasah apatis, maka ia dapat terancam mengalami krisis.

Menurut M. Sobry Sutikno yang dikutip oleh bukunya Jamal Ma'mur Asmani mengatakan bahwa tugas pokok humas, yaitu sebagai berikut :⁷⁰

- 1) Memberikan informasi dan menyampaikan gagasan kepada masyarakat atau pihak-pihak lain yang menjadi sasaran.
- 2) Menjadi perantara pemimpin dalam bersosialisasi dan memberikan informasi kepada masyarakat atau pihak-pihak lain yang membutuhkan.

⁷⁰ Jamal Ma'mur Asmani, *Kiat ...*, hal. 101

- 3) Membantu pemimpin dalam mempersiapkan bahan-bahan yang berhubungan dengan permasalahan dan informasi yang akan diberikan kepada masyarakat yang menarik pada saat tertentu.
- 4) Membantu pemimpin untuk mengembangkan rencana dan kegiatan tindak lanjut yang berkaitan dengan pelayanan terhadap masyarakat sebagai konsekuensi dari komunikasi timbal balik dengan pihak luar untuk menumbuhkan harapan penyempurnaan kegiatan yang telah dilakukan organisasi.

Oleh sebab itu, hubungan kemasyarakatan (humas) harus dibangun dengan manajemen yang profesional. Diantara program humas adalah memperkenalkan visi, misi, tujuan, program kerja, kegiatan-kegiatan, dan prestasi yang dilahirkan madrasah.

Menerbitkan buletin yang berisi informasi tentang madrasah dan ide-ide pengembangannya pun sangat penting agar masyarakat mengetahui perkembangan yang terjadi di madrasah sebagai pertimbangan utama untuk membuat putra-putri mereka bersekolah di sana. Penting pula untuk melakukan komunikasi langsung dengan masyarakat dan elemen *stakeholder* lainnya untuk memperkuat tali silaturahmi. Ketika ada isu yang menyudutkan madrasah, pengelola harus aktif meluruskan isu tersebut sesuai fakta yang ada, sebab, boleh jadi, isu tersebut dibuat oleh orang lain yang tidak suka terhadap eksistensi madrasah.

- i. Pengelolaan Iklim Madrasah

Pada madrasah yang efektif, perhatian khusus diberikan kepada penciptaan dan pemeliharaan iklim dan budaya yang kondusif untuk belajar. Iklim dan budaya madrasah yang kondusif ditandai dengan terciptanya lingkungan belajar yang aman, nyaman, dan tertib sehingga pembelajaran dapat berlangsung secara efektif. Iklim dan budaya madrasah yang kondusif sangat penting agar peserta didik merasa senang dan bersikap positif terhadap madrasahnyanya, agar pendidik merasa dihargai, serta agar orang tua dan masyarakat merasa diterima dilibatkan. Hal ini dapat terjadi melalui penciptaan norma dan kebiasaan yang positif, hubungan dan kerjasama yang harmonis yang didasari oleh sikap saling menghormati. Selain itu, iklim dan budaya madrasah yang kondusif mendorong setiap warga madrasah untuk bertindak dan melakukan sesuatu yang terbaik yang mengarah pada prestasi peserta didik yang lebih tinggi.⁷¹

Iklim dan budaya madrasah juga berkaitan dengan pemupukan harapan untuk berprestasi pada semua warga madrasah. Harapan dan standar untuk berprestasi lebih tinggi juga perlu bagi para madrasah yang ditandai dengan adanya keyakinan bahwa semua peserta didik dapat belajar, tanggungjawab yang tinggi bagi pembelajaran peserta didik, harapan yang tinggi akan pekerjaan yang

⁷¹ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta : Bumi Aksara, 2012), hal. 90

berkualitas tinggi, persyaratan promosi dan penjurangan, dan pemberian perhatian pribadi kepada peserta didik perorangan.⁷²

C. Madrasah Ibtidaiyah

1. Perkembangan Madrasah Ibtidaiyah Pada Masa Orde Baru

Masa Orde baru, perkembangan Madrasah Ibtidaiyah ditandai dengan adanya perhatian pemerintah yang diwujudkan dengan adanya rangkaian dikeluarkannya peraturan pemerintah (PP) sejak masa orde lama yakni PP No 33 tahun 1949 dan PP No 33 tahun 1950, yang sebelumnya didahului dengan dikeluarkan Permenag No 1 Tahun 1946, No 7 tahun 1952, No 2 tahun 1960 dan terakhir No. 3 Tahun 1979 tentang pemberian bantuan kepada madrasah. Bantuan madrasah yang semula diperhitungkan perkapita @ Rp. 60 per murid (uang lama), suatu kebijakan yang mengecewakan umat karena bantuan tersebut sejak tahun 1965 dan di masa orde baru dijadikan bantuan lepas sampai sekarang. Pada saat itu MI berjumlah 24.979 yang 24.370 atau 97,6 % adalah swasta. Jumlah itu merupakan bagian dari aset bangsa yang sangat besar yang tentunya berhak untuk melanjutkan pendidikan dan terjun ke dunia kerja yang layak pula.⁷³

Kemudian lahir kebijakan dalam rangka pengembangan madrasah tingkat dasar (Ibtidaiyah) , pemerintah (Departemen Agama) mendirikan Madrasah Wajib Belajar (MWB) yang menjadi langkah awal dari adanya

⁷² E. Mulyasa, *Manajemen ...* , hal. 90

⁷³ <http://mial-faat.blogspot.co.id/2012/09/makalah-sejarah-perkembangan-madrasah.html>

bantuan dan pembinaan madrasah dalam rangka penyeragaman kurikulum dan sistem penyelenggaraannya, dalam upaya peningkatan mutu madrasah ibtidaiyah.

Walaupun kemudian MWB ini tidak berjalan sesuai dengan harapan karena berbagai kendala seperti terbatasnya sarana prasarana, masyarakat kurang tanggap dan juga pihak penyelenggara madrasah, setidaknya itu menjadi pendorong kemudian pemerintah mendirikan adanya madrasah negeri yang lebih lengkap dan terperinci, dengan perbandingan materi agama 30% dan materi pengetahuan umum 70%. Sistem penyelenggaraan, jenjang dan kurikulum disamakan dengan sekolah umum yang berada dibawah pembinaan Departemen Pendidikan Nasional, yaitu Madrasah Ibtidaiyah Negeri yang merupakan sekolah setingkat Sekolah Dasar Negeri dengan lama belajar 6 tahun. Dalam Pasal 4 TAP MPRS No.XXVII/MPRS/1966 disebutkan tentang isi pendidikan, di mana untuk mencapai dasar dan tujuan pendidikan, maka isi pendidikan adalah :⁷⁴

- a. Mempertinggi mental, moral, budi pekerti dan memperkuat keyakinan beragama.
 - b. Mempertinggi kecerdasan dan ketrampilan.
 - c. Membina dan mengembangkan fisik yang kuat dan sehat.
- Pendidikan pada hakikatnya adalah usaha sadar untuk mengembangkan kepribadian dan kemampuan di dalam dan di luar

⁷⁴ <http://mial-faat.blogspot.co.id/2012/09/makalah-sejarah-perkembangan-madrasah.html>

sekolah berlangsung seumur hidup. Oleh karenanya agar pendidikan dapat dimiliki oleh sebuah rakyat sesuai dengan kemampuan masing-masing individu.

Pada tahun 1967 terbuka kesempatan untuk menerbitkan madrasah swasta berdasarkan Penetapan Menteri Agama no. 80 tahun 1967. Kesempatan penerbitan itu kemudian dihentikan pada tahun 1970 berdasarkan Keputusan Menteri Agama No.813/ 1970, ketika itu jumlah MIN sudah mencapai 358 buah. Selanjutnya pada tahun 1972 Presiden Soeharto mengeluarkan Keputusan Presiden (Keppres) No. 34 tahun 1972 dan Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 15 tahun 1974 yang mengatur madrasah di bawah pengelolaan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Mendikbud) yang sebelumnya dikelola oleh Menteri Agama.

2. Eksistensi Madrasah Ibtidaiyah Masa Orde Baru

Sekitar akhir tahun 70-an, pemerintah Orde Baru mulai memikirkan kemungkinan mengintegrasikan madrasah ke dalam Sistem Pendidikan Nasional. Usaha tersebut diwujudkan dengan upaya yang dilakukan pemerintah dengan melakukan upaya memperkuat struktur madrasah, kurikulum dan jenjangnya, sehingga lulusan madrasah dapat melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, yaitu sekolah-sekolah yang dikelola oleh departemen pendidikan dan kebudayaan. Kebijakan tersebut berdasarkan Surat Keputusan Bersama (SKB) Tiga menteri tahun 1974 tentang peningkatan mutu Pendidikan pada madrasah. (Maksum, 1999:132). Tiga orang menteri tersebut adalah menteri Agama

A. Mukti Ali dengan Nomor. 6 tahun 1975, Menteri P dan K yang dijabat oleh Syarif Thajeb dengan Nomor. 037/U/1975, dan Menteri dalam negeri yang saat itu dijabat oleh Amir Mahmud dengan Nomor.36 tahun 1975 tanggal 24 maret 1975. SKB tersebut berlaku untuk madrasah dan semua jenjang baik negeri maupun swasta, madrasah di lingkungan pondok pesantren dan di luar pesantren. Di antara tujuan SKB adalah, pertama Ijazah madrasah dapat mempunyai, pertama, Ijazah madrasah dapat mempunyai nilai yang sama dengan ijazah sekolah umum. Kedua, Lulusan madrasah dapat melanjutkan ke sekolah umum setingkat lebih tinggi. Ketiga, siswa madrasah dapat pindah ke sekolah umum yang sama tingkatannya.⁷⁵

Dengan adanya keputusan tersebut, maka posisi madrasah setara dengan sekolah-sekolah umum yang dikelola oleh pemerintah. Bahkan akan lebih mempunyai nilai lebih jika pengelolaan madrasah dioptimalkan secara maksimal. Dalam rangka merespon SKB tersebut, maka disusun kurikulum madrasah tahun 1975 dengan perbandingan bobot alokasi waktu 70% pelajaran umum dan 30% pelajaran agama, (Zakiah Daradjat (Dkk), 1985: 82) Dengan perbandingan tersebut, pada dasarnya madrasah mempunyai nilai lebih dibandingkan sekolah umum. Karena selain mempunyai standar pengetahuan umum yang sama, siswa madrasah mempunyai nilai positif, yaitu materi agama. Tentunya, jika hal ini dilakukan secara baik dan profesional, maka madrasah akan lebih

⁷⁵ <http://mial-faat.blogspot.co.id/2012/09/makalah-sejarah-perkembangan-madrasah.html>

berkualitas dan unggul. Dengan adanya SKB tiga menteri tersebut, maka eksistensi madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam telah setara dengan sekolah umum yang dikelola oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan.⁷⁶

3. Pembinaan Pemerintah Terhadap Madrasah

Usaha peningkatan dan pembinaan dalam pendidikan madrasah ini kembali terwujud dengan adanya Surat Keputusan Bersama (SKB) pada tahun 1975 yang menegaskan bahwa :⁷⁷

- a. Yang dimaksud madrasah adalah lembaga pendidikan yang menjadikan agama Islam sebagai mata pelajaran dasar, yang diberikan sekurang-kurangnya 30% di samping mata pelajaran umum.
- b. Madrasah meliputi 3 tingkatan, yaitu :
 - 1) Madrasah Ibtidaiyah setingkat dengan pendidikan dasar.
 - 2) Madrasah Tsanawiyah setingkat dengan Sekolah Menengah Pertama
 - 3) Madrasah Aliyah setingkat dengan Sekolah Menengah Atas.

Pembinaan dan pengembangan madrasah versi SKB Tiga menteri terus berlangsung dengan tujuan mencapai mutu yang dicita-citakan. Penyamaan madrasah dengan sekolah umum tidak hanya dalam hal penjenjangan saja, namun juga dalam hal struktur program dan kurikulum juga mengalami pembakuan dan penyeragaman setidaknya itu diperkuat dengan terbitnya Keputusan Bersama Menteri Pendidikan dan kebudayaan dengan Menteri Agama No. 0299/U/1984 dan No. 45 Tahun 1984, tentang Pengaturan Pembakuan Kurikulum Sekolah Umum dan Kurikulum

⁷⁶ <http://mial-faat.blogspot.co.id/2012/09/makalah-sejarah-perkembangan-madrasah.html>

⁷⁷ <http://mial-faat.blogspot.co.id/2012/09/makalah-sejarah-perkembangan-madrasah.html>

Madrasah. Perbedaan terlihat pada identitas madrasah, yang menjadikan pendidikan dengan pelajaran agama sebagai mata pelajaran dasar sekurang-kurangnya 30% di samping mata pelajaran umum. Menurut UU Nomor 2 tahun 1989, tujuan pendidikan nasional adalah mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, dan berbudi pekerti luhur, memiliki ketrampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan.⁷⁸

Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dari undang-undang Sistem Pendidikan Nasional ini, mengusahakan :⁷⁹

- a. Membentuk manusia Pancasila sebagai manusia pembangunan yang tinggi kualitasnya yang mampu mandiri.
- b. Pemberian dukungan bagi perkembangan masyarakat, bangsa dan negara Indonesia yang terwujud dalam ketahanan nasional yang tangguh, yang mengandung terwujudnya kemampuan bangsa menangkal setiap ajaran, paham dan ideologi yang bertentangan dengan Pancasila.

Dengan landasan demikian, sistem pendidikan nasional dilaksanakan secara nyata, menyeluruh dan terpadu. Semesta dalam arti terbuka bagi seluruh rakyat, dan berlaku di seluruh wilayah negara, menyeluruh dalam arti mencakup semua jalur. Jenjang dan jenis

⁷⁸ <http://mial-faat.blogspot.co.id/2012/09/makalah-sejarah-perkembangan-madrasah.html>

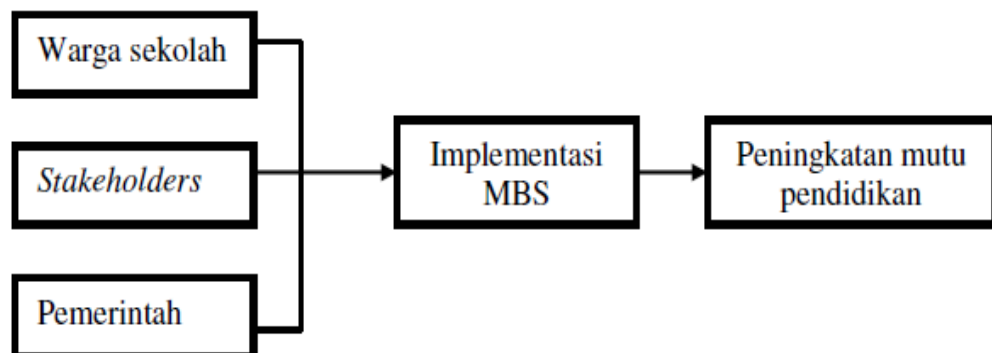
⁷⁹ <http://mial-faat.blogspot.co.id/2012/09/makalah-sejarah-perkembangan-madrasah.html>

pendidikan, dan terpadu dalam arti adanya saling keterkaitan antara pendidikan nasional dengan seluruh usaha pembangunan nasional.

D. Kerangka Berpikir

Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) bertujuan untuk meningkatkan kinerja madrasah melalui pemberian kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada madrasah yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip tata madrasah yang baik yaitu partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas. Peningkatan kinerja madrasah yang dimaksud meliputi peningkatan kualitas, efektivitas, efisiensi, produktivitas, dan inovasi pendidikan .

MBM memiliki unsur pokok madrasah (*constituent*) memegang kontrol yang lebih besar pada setiap kejadian di madrasah. Unsur pokok madrasah inilah yang kemudian menjadi lembaga non-struktural yang disebut komite madrasah yang anggotanya terdiri dari pendidik, kepala madrasah, administrator, orang tua, anggota masyarakat dan peserta didik.



Gambar 1.

Manajemen Berbasis Sekolah

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di MI Darul Hikmah dan MI Ma'arif NU 1 Pageaji, yakni madrasah yang berlokasi di Desa Bantarsoka Kecamatan Purwokerto Barat dan Jalan Raya Pageraji No. 10 Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas.

Penelitian ini dilaksanakan setelah mendapat rekomendasi atau surat ijin penelitian dari institusi pendidikan dimana tempat peneliti melanjutkan studi S2 yakni Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto. Adapun sesuai perkiraan, penelitian ini akan berlangsung selama enam bulan.

B. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*), dengan pendekatan penelitian *kualitatif*, yaitu sebuah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan, serta orang-orang dan perilaku yang dapat diamati serta diarahkan pada latar alamiah secara menyeluruh.⁸⁰ Pendekatan penelitian yang digunakan bertujuan untuk memaknai arti dari kejadian atau peristiwa serta kaitanya terhadap orang-orang dalam situasi tertentu.

⁸⁰ Lexy J. Moloeng, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2002), hal. 3.

Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bukan bertujuan menguji hipotesis tetapi bertujuan untuk memperoleh pemahaman mengenai Manajemen Berbasis Madrasah yang dilaksanakan di MI Darul Hikmah dan Ma'arif NU 1 Pageraji. Penggunaan metode penelitian kualitatif mendukung peneliti untuk mempertahankan karakteristik holistik dan bermakna dari peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah. Adapun, sifat dari pendekatan dalam penelitian kualitatif data yang dikumpulkan dipelajari sebagai suatu keseluruhan yang terintegrasi dan melalui data tersebut dikembangkan pengetahuan yang mendalam mengenai objek yang diteliti.⁸¹

C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah semua sumber data dalam penelitian dimana data dapat diperoleh.⁸² Penelitian ini penulis menggunakan pendekatan *kualitataif deskriptif*, maka subjek penelitiannya menggunakan responden sebagai sumber informasi penelitian. Berkenaan dengan judul yang telah dipilih, maka yang akan dijadikan responden diantaranya :

1. Kepala MI Darul Hikmah dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji

Penelitian ini memfokuskan pada Manajemen Berbasis Madrasah, maka dari itu sumber utama dalam penelitian ini adalah kepala madrasah yang menjadi manajer dalam sebuah lembaga pendidikan seperti MI Darul Hikmah dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji.

⁸¹ Lexy J. Moloeng, *Metode*, hal. 3.

⁸² Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: BinaAksara, 2006), hal.129.

2. Komite Madrasah MI Darul Hikmah dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji

Komite madrasah merupakan lembaga mandiri yang beranggotakan orang tua atau wali murid, komunitas madrasah serta tokoh masyarakat yang berfungsi memberikan pertimbangan tentang manajemen madrasah. Maka dari itu, komite madrasah yang merupakan badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka peningkatan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di madrasah harus mampu memberikan masukan yang dapat meningkatkan kemajuan madrasah. Dari komite madrasah ini, penulis mendapatkan data mengenai beberapa hal kebijakan dari komite madrasah yang nantinya dapat digunakan dalam pengembangan madrasah untuk lebih baik.

3. Pendidik di MI Darul Hikmah dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji

Pendidik merupakan salah satu faktor penting dalam mencapai tujuan pendidikan yang dilakukan oleh sebuah lembaga pendidikan, karena pendidik adalah seseorang yang berinteraksi langsung dengan peserta didik dalam proses pembelajaran baik di dalam kelas maupun di luar kelas. Maka dari itu, sebagai pendidik yang bersentuhan dengan peserta didik secara langsung harus mampu menangkap dan memahami segala kebijakan baik dari kepala madrasah maupun komite madrasah dalam mensukseskan segala program kerja yang telah direncanakan maupun ditetapkan bersama dengan penuh tanggungjawab. Bersumber dari komite, kepala dan tenaga pendidik ini, penulis mendapatkan data mengenai

pengembangan pendidik yang dilaksanakan di MI Darul Hikmah maupun di MI Ma'arif NU 1 Pageraji menuju pada madrasah yang berprestasi.

D. Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini, yaitu Manajemen Berbasis Madrasah yang dilaksanakan di MI Darul Hikmah dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji dan peran serta masyarakat dalam ikut serta meningkatkan mutu pendidikan di MI Darul Hikmah dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji.

E. Teknik Pengumpulan Data

Sesuai dengan bentuk penelitiannya, dalam penelitian ini terdapat tiga instrumen penelitian yang digunakan yakni sesuai dengan metode pengumpulan datanya. Adapun ketiga instrumen penelitian tersebut dapat dijabarkan sebagaimana di bawah ini:

1. Wawancara atau *Interview*

Esterberg mendefinisikan bahwa *interview* merupakan “*a meeting of two persons to exchange information and idea through question and responses, resulting in communication and join construction of meaning about particular topic*”. Wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.⁸³

⁸³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Bina Aksara, 2006), hal. 317

Pada penelitian ini, wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur, jenis wawancara ini termasuk kategori in-dept-interview, dimana pelaksanaannya lebih bebas, tetapi peneliti tetap menyiapkan instrument penelitian. Tujuan wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya.

Penulis menggunakan wawancara untuk memperoleh informasi tentang kegiatan apa saja yang dilaksanakan melalui beberapa kegiatan yang dilaksanakan di MI Darul Hikmah dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji terkait dengan ketenagakerjaan, kesiswaan, pengelolaan, pembiayaan, maupun pembangunan madrasahny.

Narasumber yang penulis perlukan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini yang penulis lakukan dengan metode wawancara, yaitu kepala madrasah, waka kurikulum, dan tenaga pendidik yang ada di MI Darul Hikmah serta MI Ma'arif NU 1 Pageraji yang penulis lakukan dengan mendatangi langsung tempat penelitian kemudian melakukan tanya jawab seputar manajemen berbasis madrasah yang dilaksanakan di MI Darul Hikmah serta MI Ma'arif NU 1 Pageraji.

2. Observasi/ Pengamatan

Observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian".⁸⁴ Metode observasi ini digunakan untuk mengamati kondisi *riil* di lapangan

⁸⁴ S. Margono, *Metode Penelitian Pendidikan* (Jakarta : Rineka Cipta, 1997), hal. 158.

mengenai pelaksanaan manajemen berbasis madrasah yang dilaksanakan di MI Darul Hikmah dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji.

Observasi ini penulis lakukan untuk memperoleh informasi maupun data umum dan menyeluruh mengenai keadaan dan situasi serta segala aktivitas tentang kegiatan yang menunjukkan pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah yang dilaksanakan di MI Darul Hikmah dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji, misalnya kegiatan rutin pertemuan wali murid, kegiatan rutin yang dilaksanakan oleh pendidik, maupun kesiswaan, maupun kegiatan rutin yang dilakukan oleh pengurus dan pendidik.

3. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasati, notulen rapat, legger, agenda dan sebagainya.⁸⁵

Metode dokumentasi ini, penulis gunakan untuk mendapatkan data mengenai berbagai hal yang menyangkut penelitian ini. Misalnya tentang sosialisasi program madrasah, hasil atau prestasi yang dicapai, keadaan guru, siswa, struktur organisasi dan hal-hal lain yang terkait pada MI Ma'arif NU 1 Pageraji Kecamatan Cilongok dan MI Darul Hikmah Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas. Cara yang penulis gunakan dalam metode dokumentasi, yaitu penulis mendatangi langsung tempat penelitian dan mendokumentasikan beberapa kegiatan terkait

⁸⁵ Suharsimi Arikunto, *Metode*, hal. 231

dengan proses pelaksanaan manajemen yang dilaksanakan di MI Darul Hikmah dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji serta meminta beberapa arsip madrasah terkait dengan dokumentasi RKM, RKT, EDM, dokumentasi profil MI Darul Hikmah dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji, serta foto kegiatan yang belum sempat diikuti oleh penulis terkait dengan peran serta masyarakat di MI Darul Hikmah dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji.

F. Teknik Analisis Data

Proses pencarian dan penyusunan data secara sistematis termasuk transkrip wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain yang telah dikumpulkan peneliti disebut analisis data. Pengertian analisis data menurut Moleong adalah suatu proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan data.⁸⁶

Data yang dikumpulkan tersebut dapat bersifat deskriptif dalam bentuk kata-kata ataupun gambar. Data bisa juga didapat melalui hasil *interview*, catatan pengamatan lapangan, potret, tape video, dokumen perorangan, memorandum, dan dokumen murni.⁸⁷ Bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain.

⁸⁶ Lexy J. Moloeng, *Metode*, hal.280.

⁸⁷ Robert C. Bogdan dan Sari R. Biklen, *Qualitative Research for Education: Introduction to Theory and Methods* (Boston Allyn and Bacon), hal. 2-3.

Analisis data dilakukan dalam penelitian ini baik bersamaan dengan pengumpulan data ataupun sesudahnya, yakni pengerjaan pengumpulan data dalam penelitian kualitatif harus diikuti dengan pengerjaan menulis, mengedit, mengklarifikasi, mereduksi serta menyajikan data. Langkah-langkah dalam menganalisis data terdiri dari teorisasi, analisis induktif, analisis topologis, serta anumerasi. Moleong menegaskan bahwa pekerjaan analisis data adalah dengan mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberi kode, serta meng-kategorikannya.⁸⁸ Tujuannya adalah menemukan makna yang akhirnya bisa diangkat menjadi teori. Adapun, pada prinsipnya pokok pemikiran kualitatif adalah untuk menemukan teori data, serta menguji suatu teori yang sedang berlaku.⁸⁹

Data yang diperoleh dalam penelitian ini pada hakikatnya berwujud kata-kata, kalimat, atau paragraf-paragraf, dan dinyatakan dalam bentuk narasi yang bersifat deskripsi mengenai peristiwa-peristiwa yang nyata dan terjadi atau dialami subyek, oleh karena itu, teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis-deskriptif. Menurut Miles dan Huberman, analisis deskriptif dilaksanakan melalui tiga alur kegiatan yang saling berkaitan satu dengan yang lainnya. Dari tiga alur kegiatan itu adalah: (1) reduksi data; (2) penyajian data; (3) penarikan kesimpulan atau verifikasi. Dari ketiga alur di bawah ini diharapkan dapat membuat data menjadi bermakna.

⁸⁸ Lexy J. Moloeng, *Metode*, hal .60.

⁸⁹ Lexy J. Moloeng, *Metode*, hal.60.

1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajam, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasikan data sedemikian rupa sehingga dapat ditarik sebuah kesimpulan akhir dan verifikasi.⁹⁰ Menurut Soegiyono, mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting lalu dicari tema dan polanya.⁹¹ Fenomena ini dilakukan secara terus-menerus selama penelitian ini berlangsung. Setelah pengumpulan data selesai dilakukan, semua catatan lapangan dibaca, dipahami dan dibuat ringkasan kontak yang berisi uraian dalam hal penelitian terhadap catatan lapangan, pemfokusan, dan penjawaban terhadap masalah yang diteliti.

2. Penyajian Data

Penyajian data dimaksudkan untuk menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan serta memberikan data. Penyajian data dalam penelitian ini juga dimaksudkan untuk menemukan suatu makna dari data-data yang telah diperoleh, kemudian disusun secara sistematis, dari bentuk informasi yang kompleks menjadi sederhana namun selektif.⁹² Adapun, data yang dalam hal ini adalah data tentang Manajemen Berbasis Madrasah yang

⁹⁰ Mathew B. Miles dan Huberman, *Kualitative Data Analysis* : Terjemahan Tjetjep Rohendi Rohidi (Jakarta : Universitas Indonesia Press, 1992), hal. 48-49.

⁹¹ Sugiyono, *Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, R&D* (Bandung : Alfabeta, 2007), hal. 92.

⁹² Mathew B. Miles dan Huberman, *Kualitative*, hal.52.

dilaksanakan di MI Darul Hikmah dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji, yang kemudian dari data yang telah terhimpun akan diadakan analisis.

3. Penarikan Kesimpulan

Analisis data yang dikumpulkan selama pengumpulan data dan sesudah pengumpulan data digunakan untuk menarik suatu kesimpulan, sehingga dapat menggambarkan suatu pola tentang peristiwa-peristiwa yang terjadi. Analisis data yang secara terus-menerus dilakukan mempunyai implikasi terhadap pengurangan/ dan atau penambahan data yang dibutuhkan. Hal ini dimungkinkan peneliti untuk kembali ke lapangan.

Sejak pengumpulan data penelitian telah dimulai, maka mulai dicari makna atau arti dari simbol-simbol, mencatat keteraturan pola-pola, penjelasan-penjelasan, dan alur sebab-akibat yang terjadi. Dari kegiatan ini peneliti dapat membuat kesimpulan-kesimpulan yang sifatnya masih leluasa dan terbuka, pada mulanya masih kelihatan jelas lama lama-kelamaan menjadi lebih terperinci dan mengakar kesimpulan final mungkin bisa diperoleh setelah pengumpulan data berakhir, hal ini tergantung pada kumpulan catatan lapangan dan pengkodean yang digunakan.⁹³

Kesimpulan adalah upaya untuk mencari makna terhadap data yang dikumpulkan dengan mencari pola, tema, hubungan, persamaan dan hal-hal yang sering timbul. Kesimpulan dapat ditarik dari hasil penelitian di

⁹³ Mathew B. Miles dan Huberman, *Kualitative*, hal. 61.

lapangan yakni suatu jawaban atas pertanyaan penelitian yang diverifikasi yang berlangsung selama dan setelah data dikumpulkan. Adapun kesimpulan data yang dimaksud adalah data tentang pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah yang dilaksanakan di MI Darul Hikmah dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Profil Madrasah Tempat Penelitian

1. Profil MI Darul Hikmah

a. Letak Geografis MI Darul Hikmah

MI Darul Hikmah terletak di Kelurahan Bantarsoka Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas. Madrasah ini dibangun atas tanah wakaf seluas 1.530 m², dengan luas bangunan seluruhnya 1314 m², dan luas pekarangan 218 m². Letak MI Darul Hikmah sangat strategis karena berada dekat di tengah perkotaan, dekat dengan kantor pemerintahan, kantor unit pendidikan, puskesmas dan kantor kepolisian. Batas-batas MI Darul Hikmah adalah sebagai berikut:

- 1) Sebelah Barat dibatasi Lapangan Porka
- 2) Sebelah Timur dibatasi Perumahan Penduduk
- 3) Sebelah Utara dibatasi Perumahan Penduduk
- 4) Sebelah Selatan dibatasi TK Diponegoro atau Jl. Jendral Sudirman.⁹⁴

b. Visi MI Darul Hikmah

MI Darul Hikmah sebagai lembaga pendidikan dasar berciri khas Islam perlu mempertimbangkan harapan siswa, orang tua Peserta Didik, lembaga, lulusan madrasah dan masyarakat dalam merumuskan

⁹⁴ Dokumentasi MI Darul Hikmah Bantarsoka Purwokerto Barat pada tanggal 11 April 2016

visinya. MI Darul Hikmah juga merespon perkembangan dan tantangan masa depan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi, era informasi serta era globalisasi yang sangat cepat. MI Darul Hikmah ingin mewujudkan harapan dan respon dalam visi adalah *Menjadi Pelopor Pembangun Generasi Bangsa Yang Taqwa, Mandiri, Sehat, Dan Berbudaya.*

Indikator Visi:

- 1) Terwujudnya generasi bangsa yang beraqidah kokoh (*Salimul Aqidah*).
- 2) Terwujudnya generasi bangsa yang tekun beribadah secara benar (*Shohihul Ibadah*).
- 3) Terwujudnya generasi bangsa yang berwawasan luas, unggul dalam bidang akademik (*Mutsaqaful Fiqri*).
- 4) Terwujudnya generasi bangsa yang sehat jasmani dan rohani (*Qowiyyul Jismi*).
- 5) Terwujudnya generasi bangsa yang santun dalam bertutur dan berperilaku (*Matinul Khuluq*).
- 6) Terwujudnya generasi bangsa yang berdisiplin tinggi (*Munadzomun Fi Su'unih*).
- 7) Terwujudnya generasi bangsa yang memiliki keterampilan hidup (*Qodirun Alal Kasbi*).
- 8) Terwujudnya generasi bangsa yang berguna bagi sesama (*Nafi'un Li Ghairihi*).

c. Misi MI Darul Hikmah

Misi yang dilakukan oleh MI Darul Hikmah Bantarsoka adalah

sebagai berikut :

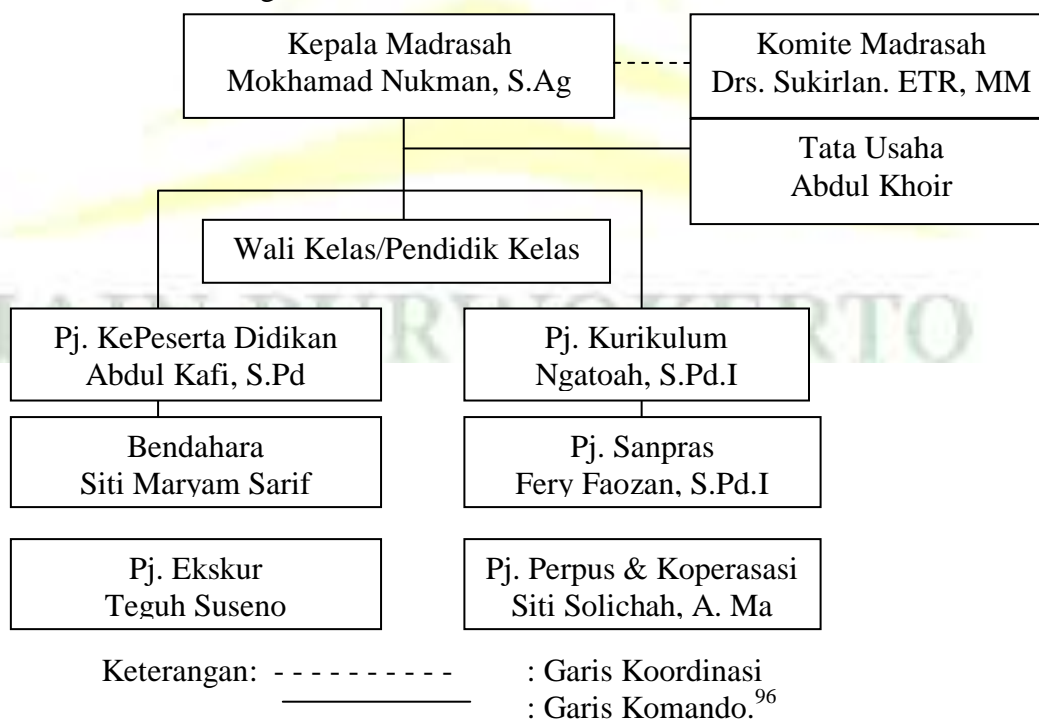
- 1) Menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas dalam pencapaian prestasi akademik dan non akademik.
- 2) Mewujudkan pembelajaran dan pembiasaan dalam mempelajari Alqur'an dan menjalankan ajaran agama Islam.
- 3) Mewujudkan pembentukan karakter Islami yang mampu mengaktualisasikan diri dalam masyarakat.
- 4) Meningkatkan pengetahuan dan profesionalisme tenaga kependidikan sesuai dengan perkembangan dunia pendidikan.

5) Menyelenggarakan tata kelola madrasah yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel.⁹⁵

d. Struktur Organisasi MI Darul Hikmah

Pengembangan kerja sama dengan melibatkan warga madrasah, komite madrasah, masyarakat, dan pemerintah yang harmonis diharapkan mampu meningkatkan eksistensi madrasah yang mengakar dan kokoh. Fungsi manajemen merupakan faktor penting dalam perjalanan roda pendidikan, ketersediaan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dalam bidang keahliannya merupakan ruh dari manajemen. Adapun fungsi manajemen yang dimiliki oleh MI Darul Hikmah Bantarsoka dapat tergambar dalam struktur organisasi madrasah sebagai berikut:

Bagan 4.1.
Struktur Organisasi MI Darul Hikmah Bantarsoka Purwokerto Barat



⁹⁵Dokumentasi MI Darul Hikmah Bantarsoka Purwokerto Barat pada tanggal 11 April 2016

e. Keadaan Pendidik dan Karyawan MI Darul Hikmah

MI Darul Hikmah pada tahun 2015/2016 telah memiliki 26 orang tenaga pendidik dan 2 orang penjaga. Adapun data-data tenaga pendidik dan kependidikan di MI Darul Hikmah ditampilkan dalam tabel berikut:

Tabel 4.1.
Daftar Nama Pendidik dan Karyawan MI Darul Hikmah Bantarsoka

No	Nama Pendidik/Penjaga	Jabatan
1	Mokhamad Nukman, S.Ag	Kepala MI
2	Ngatoah, S.Pd.I	Wali Kls 5B
3	Suprijatno, S.Pd. NIP.196803142005011001	Gr. Mapel
4	Soliah, S.Pd.I. NIP.197705162005011001	Wali Kls 2A
5	Siti Mas'adah, S.Ag. NIP. 150401358000000000	Wali Kls 2B
6	Dessy Rachmawati, S.Pd. NIP. 150427466000000000	Wali Kls 5A
7	Sukur Setiyadi, S.Pd.I NIP. 197409142005011003	Wali Kls 3B
8	Abdul Kafi, S.Pd.	Wali Kls 6B
9	Widyaningsih, A.Ma.	Pendidik Kls 1
10	Siti Maemanah, S.H.I.	Wali Kls 6A
11	Siti Solichah, A.Ma.	Pustakawan
12	Ahmad Kharir	Penjaga
13	Fatkhi Al Ma'ruf	Gr.Tahfidz
14	Tri Wilujeng, S.Pd.I	Wali Kls 4A
16	Afifudin	Gr.Tahfidz
18	Mariya Dewi Margiyati, S.Si	Wali Kls 3A
19	Siti Maryam Syarif	Bendahara
20	Handoyo	Penjaga
21	Neneng S N, S.Pd.I.	Wali Kls 1A
22	Lukman, S. Komp	Gr. Mapel
23	Moestafidah Achmad,S.Ag	Gr. Mapel
24	Siti Marfungah, S.Pd.I	Gr. Kls 1
25	Fery Faozan, S.Pd.I	Wali Kls 4B
26	Teguh Suseno	Gr. Mapel

⁹⁶ Dokumentasi MI Darul Hikmah Bantarsoka Purwokerto Barat pada tanggal 11 April 2016

Lanjutan tabel

27	Atin Matsna U.N, S.Pd.I	Wali Kls 1B
28	Yudiatmar, S.Pd.I	Gr. Tahfidz

f. Keadaan Peserta Didik MI Darul Hikmah

Pada proses pembelajaran di kelas, Peserta didik merupakan subjek belajar yang berusaha mengembangkan potensinya untuk menjadi pribadi yang berguna bagi agama dan negaranya. Kelangsungan sebuah madrasah juga tidak terlepas dari jumlah peserta didiknya, semakin banyak jumlah Peserta Didiknya maka semakin besar kepercayaan masyarakat terhadap kualitas madrasah tersebut. Peserta didik di MI Darul Hikmah tidak hanya berasal dari desa bantarsoka saja, namun dari desa lain yang ada di sekitar kota purwokerto bahkan dari luar Kecamatan Purwokerto Barat.⁹⁷

Tabel 4.2.
Jumlah Peserta Didik MI Darul Hikmah Bantarsoka Purwokerto Barat

No.	Kelas	Jml Rombel	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1	1	2	35	44	79
2	2	2	41	39	80
3	3	2	33	43	76
4	4	2	34	41	75
5	5	2	35	35	70
6	6	2	35	32	67
Jumlah		12	213	234	447

⁹⁷ Sumber: Wawancara dengan kepala MI Darul Hikmah Bantarsoka Purwokerto Barat, pada tanggal 11 April 2016

2. Profil MI Ma'arif NU 1 Pageraji

a. Letak Geografis MI Ma'arif NU 1 Pageraji

MI Ma'arif NU 1 Pageraji memiliki letak yang strategis karena mudah dijangkau dengan kendaraan umum maupun kendaraan pribadi serta berada di tepi jalan raya yang menghubungkan kota Purwokerto dengan Ajibarang. Letak MI Ma'arif NU 1 Pageraji relatif dekat dengan pusat kota (Kecamatan), yaitu sekitar 2 km. MI Ma'arif NU 1 Pageraji beralamat di jalan raya Pageraji Nomor 10 RT 2 RW IV Desa Pageraji Kecamatan Cilongok dengan kode pos 53162 telepon (0281) 655239. Batas-batas wilayah MI Ma'arif NU 1 Pageraji, yaitu :⁹⁸

- 1) Sebelah Utara berbatasan dengan jalan raya Pageraji (penghubung Purwokerto-Ajibarang).
- 2) Sebelah Selatan berbatasan dengan tanah kebun milik bapak H. Rakis.
- 3) Sebelah Barat berbatasan dengan rumah bapak Achmad Nafi'I dan bapak Miftahul Jannah.
- 4) Sebelah Timur berbatasan dengan rumah bapak H. Rakis.

b. Visi MI Ma'arif NU 1 Pageraji

Untuk mencapai tujuan pendidikan yang dilaksanakan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji, maka diperlukan visi dan misi sekolah. visi dan misi MI tersebut, yaitu “Membentuk Generasi yang Muttaqin, Unggul dalam Bidang Akademik, IPTEK, Seni Budaya, dan Olah Raga”.

⁹⁸ Dokumentasi MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 13 April 2016.

c. Misi MI Ma'arif NU 1 Pageraji

- 1) Memiliki kelompok pengajian yang handal.
- 2) Memiliki budaya keagamaan yang kuat.
- 3) Memiliki keunggulan prestasi akademik dengan berbasis model pembelajaran.
- 4) Memiliki kelompok seni budaya dan olah raga untuk pengembangan bakat minat.

d. Struktur Organisasi MI Ma'arif NU 1 Pageraji

Kedudukan dan posisi masing-masing jabatan dalam MI Ma'arif NU 1 Pageraji ditunjukkan dalam struktur organisasi yang jelas sebagaimana terlihat pada lampiran 2. struktur organisasi MI Ma'arif NU 1 Pageraji terdiri dari Kepala Madrasah, pendidik dan peserta didik. Adapun tugas masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut :⁹⁹

- 1) Kepala Madrasah. Kepala Madrasah berfungsi dan bertugas sebagai *educator, manager, administrator, dan supervisor, pemimpin/leader, innovator, serta sebagai motivator.*
- 2) Pendidik . Pendidik bertanggung jawab kepada Kepala Madrasah dan mempunyai tugas melaksanakan kegiatan PBM secara efektif dan efisien.
- 3) Wali Kelas. Wali kelas membantu Kepala Madrasah dalam mengelola kelas, penyelenggaraan administrasi kelas, penyusunan pembuatan statistik bulanan peserta didik, pengisian daftar kumpulan nilai peserta didik (*legger*), pembuatan catatan khusus tentang peserta didik, pencatatan mutasi peserta didik, pengisian

⁹⁹ Dokumentasi MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 13 April 2016.

buku laporan penilaian hasil belajar dan pembagian buku laporan hasil belajar.

- 4) Pustakawan Madrasah. Pustakawan Madrasah berperan dalam perencanaan pengadaan, pemeliharaan, perbaikan, penyimpanan, inventarisasi barang, dan pengadministrasian buku-buku atau bahan-bahan pustaka atau media elektronika, pendidikan pemeliharaan, merencanakan pengembangan, penyusunan tata tertib, serta menyusun laporan pelaksanaan kegiatan perpustakaan secara berkala.
- 5) Pengurus madrasah. Pengurus madrasah berperan dalam mengadakan berbagai hal yang berkaitan dengan sarana dan prasarana. Daftar pengurus Madrasah dapat dilihat dalam tabel 4.3. berikut ini.¹⁰⁰

Tabel 4.3.
Pengurus Yayasan MI Ma'arif NU 1 Pageraji

No	Nama	Jabatan	Pekerjaan
1.	Muchsidin	Pelindung	Kepala Desa
2.	H. Karto Sudirjo	Penasihat	Pedagang
3.	Edi Murtaqi	Ketua 1	Swasta
4.	Drs. Imam Nawawi	Ketua 2	PNS
5.	Mustangin	Sekretaris 1	Pendidik
6.	A. Sholeh	Sekretaris 2	PNS
7.	A. Saefudin Aziz	Bendahara 1	Swasta
8.	Akhmad Mundir	Bendahara 2	Pedagang
9.	Ya'kub Dzakie K.Tr	Seksi Usaha	Pedagang
10.	H.A. Subandi	Seksi Pergedungan	Pedagang
11.	Mudatsir	Seksi Humas	Tani

- 6) Komite Madrasah. Komite Madrasah berperan untuk melaksanakan pembelajaran yang berlangsung di Madrasah, baik dari kebijakan,

¹⁰⁰ Dokumentasi MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 13 April 2016.

fasilitas, serta kegiatan belajar mengajar. Selain itu, komite madrasah juga berperan sebagai sarana menjalin komunikasi antara pihak madrasah dengan masyarakat dan sarana untuk mencari penyelesaian atas segala permasalahan yang terjadi dalam madrasah. Pembentukan komite madrasah berdasarkan pada SK Kepala MI M'arif NU 1 Pageraji nomor 07/H/16t/Mrf/VII/2015 tanggal 11 Juli untuk masa bakti 2015-2018. Nama dan jabatan dalam komite madrasah tampak pada tabel 4.4.¹⁰¹

Tabel 4.4.
Pengurus Komite MI Ma'arif NU 1 Pageraji

No	Nama	Jabatan	Dari Unsur
1.	Drs.H.Imam Nawawi	Ketua	Masyarakat
2.	Edy Murtaqi	Wakil Ketua	Masyarakat
3.	Soleh, S.Pd.I	Sekretaris	Masyarakat
4.	Hidayatullah, S.Ag	Wakil Sekretaris	Masyarakat
5.	Syaefudin Aziz	Bendahara	Masyarakat
6.	M. Anwar Dirpan	Wakil Bendahara	Masyarakat
7.	Muhson	Seksi Perawatan/pergedu ngan	Masyarakat
8.	Mustangin	Seksi Perawatan/pergedu ngan	Pendidik
9.	H. A. Mundir	Seksi Humas/Usaha	Masyarakat
10.	Akhmad Mudasir	Seksi Humas/Usaha	Masyarakat
11.	Afifudin	Seksi Humas/Usaha	Pendidik

¹⁰¹ Dokumentasi MI Ma'arif NU 1 Pageraji, dikutip pada tanggal 13 April 2016.

e. Keadaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan

1) Keadaan Tenaga Pendidik MI Ma'arif NU 1 Pageraji

Tenaga pendidik di MI Ma'arif NU 1 Pageraji berjumlah 31 orang. Dari 31 orang pendidik yang ada di MI Ma'arif NU 1 Pageraji terdiri dari 8 orang Pendidik yang sudah berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 23 orang masih berstatus Pendidik Wiyata Bhakti dengan latar belakang pendidikan yang berbeda, yaitu : PGA, SMA, SMK, Diploma (D II), Sarjana (S1), maupun Pasca Sarjana (S2).

Tabel 4.5.
Tenaga pendidik di MI Ma'arif NU 1 Pageraji

No	Nama Pendidik / NIP	Jabatan
1	Akhmad Thontowi, M.Pd.I 19700101 200312 1 001	Kepala Madrasah
2	Siti Mahmudah, S.Ag 197202062007102001	1 A
3	Umi Setiaturohmah, S.Pd.I 198306262007102001	1 B
4	Siti Turoyah, S.H.I	1 C
5	Laeli Mu'minatul Kh. S.Pd.I	1 D
6	Siti Nurhidayatul Laela, S.Pd.I	1 E
7	Khoningah, S.Pd.I	2 A
8	Istiqomatul Khairiyah, S.Pd.I 197506242007012027	2 B
9	Zulfa Bintu Khasanah	2 C
10	Kholifatur Rozania, S.Pd.I	2 D
11	Jolekha, S.Pd.I	2 E
12	Otik Ristianti	3 A
13	Muhibbul Ishlah	3 B
14	Ully Maulida	3 C
15	Muhson	3 D
16	Lukman Khakim	3 D
17	Muftihatul Asiyah, S.Pd.I	4 A
18	Andy Wibowo, S.Pd.I	Guru Mapel
19	Mursidah, S.Pd.I 197103041991032008	4 B

Lanjutan tabel :

20	Afifudin, S.Sy	4 C
21	Khayatus Sa'adah, S.Pd.I	4 C
22	Arifin, S.Pd.I	4 D
23	Ulil Azmi Banani, S.Pd	4 D
24	Yuni Suhartini, S.P	5 A
25	Mutaqin, S.Pd.I 197806162007011022	5 B
26	Munir, A.Ma	5 C
27	Hidayatul Mufidah, S.Pd.I 197402152007102002	6 A
28	Sri Kuswati, S.Pd.I 198102112005012007	6 B
29	Unik Masnunah, S.Pd.I	6 C
30	Minanurrohman	Mapel PJOK 1- 6
31	Nely Fajrijah, S.Pd	Mapel PJOK 1 - 6

2) Keadaan Tenaga Kependidikan MI Ma'arif NU 1 Pageraji

Tenaga Kependidikan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji terdiri dari delapan orang. Satu orang menjabat sebagai pustakawan, satu orang bertugas sebagai TU, satu orang menjabat sebagai penjaga sekolah, 1 orang bertugas sebagai petugas koperasi, 1 orang sebagai pengemudi, 1 orang penjaga malam, dan 1 orang bertugas sebagai pengurus rumah tangga madrasah. Kedelapan tenaga kependidikan tersebut terdiri dari enam laki-laki dan dua orang perempuan dengan jenjang pendidikan S1, SMK dan tamatan MI.

Tabel 4.6.
Keadaan Tenaga Kependidikan MI Ma'arif NU 1 Pageraji¹⁰²

No	Nama	Jabatan	Pendidikan
1.	Kori Aryani	- Tata Usaha - Pembantu Bend. BOS	S1
2.	Asrorul Maula	- Tata Usaha	SMK
3.	Ulfi Sofiatun Inayah	- Pustakawan	D II

¹⁰² Dokumentasi MI Ma'arif NU 1 Pageraji, dikutip pada tanggal 13 April 2016.

Lanjutan tabel :

4.	Akhmad Nur Hadi	- Tukang Kebun - Penyebrang siswa siang - Penjaga Madrasah	MI
5.	Yayan Sudrajat	- Petugas Koperasi	SMA
6	Khasirun	- Pengemudi	MI
7	Sunardi	- Penjaga Malam	SD
8	Sirin Ardian	- Urusan Rumah Tangga Madrasah	MI

f. Keadaan Peserta didik MI Ma'arif NU 1 Pageraji

Jumlah peserta didik MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tahun pelajaran 2015/2016 berjumlah 630 peserta didik yang terbagi menjadi enam kelas. Jumlah kelas yang ada di MI Ma'arif NU 1 Pageraji, yaitu 24 kelas dengan perincian jumlah peserta didik bisa dilihat pada berikut ini.

Tabel 4.7
Keadaan Peserta didik MI Ma'arif NU 1 Pageraji
Tahun Pelajaran 2015/2016¹⁰³

No	Kelas	Rombel	Rekap Tiap Kelas					
			Lk	Pr	Jml	Lk	Pr	Jml
1	1	A	16	8	24	62	53	115
		B	12	12	24			
		C	10	12	22			
		D	11	12	23			
		E	13	9	22			
2	2	A	16	11	27	67	73	140
		B	13	16	29			
		C	14	16	30			
		D	10	18	28			
		E	14	12	26			
3	3	A	11	19	30	50	69	119
		B	14	16	30			

¹⁰³ Dokumentasi MI Ma'arif NU 1 Pageraji, dikutip pada tanggal 13 April 2016.

		C	13	16	29			
		D	12	18	30			
4	4	A	12	13	25	44	55	99
		B	10	15	25			
		C	10	14	24			
		D	12	13	25			
5	5	A	14	12	26	41	35	76
		B	15	10	25			
		C	12	13	25			
6	6	A	14	13	27	43	38	81
		B	14	13	27			
		C	15	12	27			
JUMLAH			307	323	630	307	323	630

B. Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah

1. Manajemen di MI Darul Hikmah

Manajemen yang dilakukan oleh MI Darul Hikmah telah melaksanakan manajemen yang mana menurut penulis sudah sesuai dengan pengertian di atas. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh bapak Nu'man selaku kepala madrasah di MI Darul Hikmah yang mengatakan bahwa :

Terkait dengan pengelolaan madrasah, langkah pertama yang dilakukan oleh kepala madrasah, yaitu merencanakan program kerja yang tertuang pada RKT yang dijabarkan pada Renop tahunan, RKAM untuk anggaran madrasah, kemudian pengorganisasian yang tertuang pada Renstra, pada tahap ketiga yaitu pelaksanaan program kerja, serta tahap keempat, yaitu evaluasi program kerja yang tertuang pada EDM atau evaluasi diri madrasah.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Wawancara dengan kepala madrasah MI Darul Hikmah pada tanggal 15 April 2016

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah di MI Darul Hikmah tersebut, maka dapat dikatakan bahwa beberapa tahapan yang dilakukan oleh kepala madrasah di MI Darul Hikmah sudah sesuai dengan pendapatnya Giffin yang dikutip oleh Sudarwan Danim dalam bukunya yang berjudul Menjadi Pemimpin Besar Visioner yang telah penulis utarakan pada bab ke dua di dalam tesis ini, yaitu untuk melaksanakan manajemen diperlukan perencanaan program kerja, pengorganisasian program untuk ditempatkan pada program jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang, kemudian setelah melakukan pengorganisasian program maka dilaksanakan program kerja sesuai dengan kebutuhan madrasah, serta pada tahap terakhir yaitu evaluasi program kerja sehingga kekurangan atau kelemahan dari program yang telah dilaksanakan dapat dianalisis serta dengan evaluasi program kerja tersebut pihak madrasah juga dapat mengetahui kelebihan dari program kerja yang telah berjalan dengan baik, dengan begitu kepala madrasah dapat melakukan tindakan perencanaan program kerja selanjutnya atau apa yang akan dilaksanakan agar dapat memperbaiki program kerja yang belum bisa dilaksanakan secara maksimal pada tahun yang akan datang.

2. Manajemen di MI Ma'arif NU 1 Pageraji

Bapak Akhmad Thontowi selaku kepala madrasah di MI Ma'arif NU 1 Pageraji terkait dengan manajemen atau pengelolaan madrasah yang dipimpinnya mengatakan bahwa :

Kepala madrasah adalah manajer yang harus mempunyai program kerja yang baik. Untuk membuat program kerja yang baik maka

perlu adanya perencanaan yang baik pula yang melibatkan semua komponen di dalam madrasah, kalau di MI Ma'arif NU 1 Pageraji, yaitu kepala madrasah, pendidik, komite, pengurus, dan karyawan yang ada di MI Ma'arif NU 1 Pageraji ikut membuat perencanaan program kerja di awal tahun pelajaran saat libur peserta didik. Kemudian setelah perencanaan dibuat, maka perlu adanya pengorganisasian skala prioritas dari setiap program kerja sesuai dengan anggaran yang ada di madrasah sehingga pelaksanaannya dapat berjalan dengan maksimal, pada tahap ketiga, yaitu pelaksanaan program yang mana kalau di MI Ma'arif NU 1 Pageraji setiap akan melaksanakan sebuah program kerja pasti akan dibentuk sebuah kepanitiaan agar masing-masing pelaksana program mengetahui tugasnya masing-masing, dan yang terakhir adalah evaluasi program kerja yang dilaksanakan dengan dua jenis evaluasi, yaitu evaluasi intern madrasah (hanya kepala madrasah dan pendidik saja) sedangkan yang kedua adalah evaluasi yang dilakukan dengan semua warga madrasah.¹⁰⁵

Dari keterangan bapak Akhmad Thontowi selaku kepala madrasah di MI Ma'arif NU 1 Pageraji di atas, maka penulis dapat tarik benang merah bahwa untuk melaksanakan pengelolaan madrasah atau manajemen madrasah diperlukan kerja tim bukan hanya kepala madrasah saja yang membuat program kerja melainkan melibatkan semua *stakeholder* atau sumber daya manusia yang ada di madrasah diantaranya kepala madrasah, pendidik, komite, pengurus, dan karyawan. Selain itu perencanaan program kerja yang baik juga akan menentukan hasil yang akan di raih pada pelaksanaan program kerja ke depannya. Langkah selanjutnya setelah perencanaan program kerja yang baik, MI Ma'arif NU 1 Pageraji melakukan pengorganisasian menggunakan skala prioritas kebutuhan sehingga tersusun program jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang yang tertuang pada Renop tahunan yang disesuaikan

¹⁰⁵ Hasil wawancara dengan bapak Akhmad Thontowi selaku kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 April 2016

dengan alokasi dana yang ada di madrasah. Pada tahap ketiga pelaksanaan program kerja dimana beberapa program kerja yang melibatkan banyak tenaga maka dilakukan kepanitiaan dengan evaluasi baik evaluasi persiapan kegiatan maupun setelah kegiatan selesai. Di akhir tahun dilaksanakan evaluasi program tahunan yang tertuang pada Evaluasi Diri Madrasah yang mencakup 8 standar nasional pendidikan.

3. Tujuan Manajemen di MI Darul Hikmah

Tujuan dari pelaksanaan manajemen yang dilaksanakan di MI Darul Hikmah sesuai dengan keterangan dari bapak Nukman, yaitu sebagai :

- a. Pedoman ketika akan melaksanakan kegiatan atau program yang telah disusun di awal tahun pelajaran.
- b. Sumber motivasi bagi pendidik, peserta didik, maupun semua warga madrasah.
- c. Dasar rasional pengorganisasian yang dilaksanakan di MI darul Hikmah.

Tujuan utama manajemen yang dilaksanakan di MI darul Hikmah, yaitu untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan yang ada di MI Darul Hikmah. Peningkatan efisiensi ini diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, dan partisipasi masyarakat di MI Darul Hikmah. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan sekolah atau madrasah, peningkatan profesionalitas guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol, serta

hal lain yang dapat menumbuhkembangkan suasana yang kondusif. Pemerataan pendidikan tampak pada tumbuhnya partisipasi masyarakat terutama yang mampu dan peduli, sementara yang kurang mampu akan menjadi tanggung jawab pemerintah.

4. Tujuan Manajemen di MI Ma'arif NU 1 Pageraji

Tujuan dari pelaksanaan manajemen yang dilaksanakan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji, tidak jauh berbeda dengan MI darul Hikmah, yaitu:

- a. Pedoman ketika akan melaksanakan kegiatan kegiatan madrasah yang telah direncanakan dalam renstra kepala atau program kepala madrasah baik jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang.
- b. Sumber motivasi yang akan diraih oleh madrasah bagi pendidik, maupun tenaga kependidikan yang menjalankan semua program madrasah di lapangan.
- c. Dasar melaksanakan kegiatan yang ada di madrasah.
- d. Panduan bagi bendahara BOS atau bendahara madrasah dalam mengalokasikan anggaran dana yang harus dikeluarkan untuk mendukung keberhasilan program kerja madrasah yang tertuang baik di RKT, RKM, Renop, maupun Renstra.

5. Fungsi Manajemen di Darul Hikmah

- a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan pengembangan madrasah di MI Darul Hikmah berdasarkan wawancara dengan bapak Nukman selaku kepala MI Darul Hikmah mengatakan bahwa perencanaan di awal tahun pelajaran

dirumuskan dengan jelas, baik dalam jangka panjang, menengah, maupun dalam jangka pendek. Jangka panjang dapat dirumuskan dalam rencana strategis, yang mencakup : Visi, misi, tujuan, kebijakan, strategi, dan program untuk kurun waktu 5 – 10 tahun di MI Darul Hikmah. Jangka menengah meliputi strategi dan program yang akan direalisasikan dalam kurun waktu 3 – 5 tahun. Jangka pendek meliputi program yang disusun dan direalisasikan setiap tahun pelajaran.

Perencanaan yang dilaksanakan oleh MI Darul Hikmah, menuntut peneliti telah baik dan dapat berjalan dengan lancar karena semua *stakeholder* yang ada di madrasah, seperti kepala madrasah, Pendidik, staf, peserta didik, pengawas, orang tua / wali murid, komite madrasah, dan dewan pendidikan terlibat di dalamnya dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing..

Dari keterangan di atas, maka dapat penulis simpulkan bahwa perencanaan yang dilakukan oleh MI Darul Hikmah dalam Manajemen Berbasis Madrasah diantaranya memperhatikan beberapa indikator keberhasilan berikut ini :

- 1) Madrasah memiliki program jangka panjang atau yang disebut RKM (5 – 10 tahun), jangka menengah atau yang disebut RKT (3 – 5 tahun), dan jangka pendek atau yang disebut RENOP (rencana tahunan).

- 2) Visi dan misi madrasah dirumuskan bersama dengan berbagai pihak yang berkepentingan dengan madrasah serta dapat dipahami oleh seluruh warga madrasah (peserta didik, pendidik, kepala madrasah, dan staf) bahkan dijadikan dasar dalam penyusunan program madrasah.
- 3) Strategi dan program madrasah dikembangkan secara konsisten mengarah kepada pencapaian visi dan misi madrasah.
- 4) Komite madrasah dilibatkan secara aktif dalam penyusunan rencana anggaran pendapatan dan belanja madrasah (RAPBM) dan penetapan APBM.
- 5) Pendidik berpartisipasi secara aktif menentukan prioritas perencanaan jangka pendek.
- 6) Kepentingan peserta didik menjadi prioritas dalam program-program yang direncanakan.

Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan dengan Ibu Yayah selaku pengawas PAI POKJAWAS di Kabupaten Banyumas mengatakan bahwa secara umum kedua madrasah dalam penelitian ini, yaitu MI Darul Hikmah sudah menggunakan manajemen berbasis madrasah walaupun belum sepenuhnya terlaksana semua program madrasah. Hal ini disebabkan karena keterbatasan dana dan sumber daya manusia yang ada. Beliau juga mengatakan bahwa :

Untuk melaksanakan manajemen madrasah, langkah awal yang harus mereka lakukan, yaitu merencanakan program kerja yang termuat di dalam RKM dan RKAM, serta kurikulum yang disusun sendiri sesuai dengan kebutuhan madrasah untuk

melaksanakan pembelajaran, dimana dalam kurikulum tersebut juga termuat visi, misi, dan tujuan madrasah yang menjadi target pelaksanaan pembelajaran di masing-masing madrasah.¹⁰⁶

Keterangan ibu Yayah tersebut di atas sesuai dengan salah satu fungsi manajemen yang pertama, yaitu adanya perencanaan program kerja dengan tujuan yang jelas sesuai dengan kebutuhan masing-masing madrasah. Dalam konteksnya dengan kompetensi manajerial, kepala madrasah di MI Darul Hikmah mampu menyusun perencanaan madrasah yang disebut dengan RKM dan RKAM yang termuat di dalamnya 8 standar nasional pendidikan, yaitu standar isi, standar proses, standar kelulusan, standar pendidik dan kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar penilaian, dan standar pembiayaan walaupun belum sepenuhnya mencapai sempurna untuk berbagai tingkatan perencanaan, mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan, memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal, memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di madrasahnyanya.

Perencanaan yang dilakukan oleh MI Darul Hikmah dalam melaksanakan manajemen berbasis madrasah, dilaksanakan pada bulan Juni dimana pada bulan ini peserta didik masih dalam kegiatan libur kenaikan kelas. Waktu tersebut dilaksanakan oleh MI Darul Hikmah

¹⁰⁶ Wawancara dengan ibu Yayah selaku pengawas PAI Kabupaten Banyumas pada tanggal 18 April 2016

untuk merumuskan program kerja yang akan dilaksanakan di tahun berikutnya dengan beberapa langkah-langkah kegiatan diantaranya :

- 1) Mengumpulkan seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengidentifikasi kebutuhan dan analisis program kerja atau kegiatan yang akan dilaksanakan di tahun pelajaran berikutnya.
- 2) Membentuk tim pengembang kurikulum untuk merumuskan kurikulum yang akan dilaksanakan pada tahun pelajaran baru.
- 3) Mensosialisasikan program kerja madrasah pada segenap wali murid di awal tahun pelajaran agar wali murid juga mengetahui akan rencana kegiatan yang ada di madrasah selama satu tahun pelajaran.
- 4) Membuat Rencana Anggaran Belanja Madrasah selama satu tahun yang tertuang pada RAPBM yang disetujui oleh komite madrasah atau pengurus madrasah dengan dukungan dari semua wali murid di MI Darul Hikmah.

Keterangan di atas sesuai dengan apa yang dikatakan oleh bapak Nukman selaku kepala madrasah di MI Darul Hikmah yang mengatakan bahwa :

Perencanaan yang baik di awal tahun pelajaran akan memudahkan langkah-langkah pendidikan yang akan dilaksanakan sehingga kebutuhan semua guru maupun siswa di MI Darul Hikmah dapat tercukupi sesuai dengan alokasi anggaran dana yang dimiliki oleh pihak madrasah. Selain itu dengan perencanaan ini pula, pihak madrasah dapat menentukan RAPBM atau Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah sehingga dalam pelaksanaannya nanti tidak akan terjadi pembengkakan keuangan madrasah yang dapat

mengakibatkan tidak terlaksananya salah satu atau beberapa program madrasah.¹⁰⁷

b. Pengorganisasian (*Organisation*)

Berkenaan dengan pengorganisasian ini, kedua madrasah dalam penelitian ini juga melaksanakan pengorganisasian dengan pembagian tugas masing-masing mulai dari pengorganisasian pengurus madrasah, komite madrasah, maupun pembagian tugas mengajar bagi pendidik di masing-masing madrasah. Hal ini terlihat pada penyajian data yang ada pada sub bab pertama tesis ini.

Pengorganisasian yang ada di MI Darul Hikmah dapat penulis simpulkan bahwa pengorganisasian ini dilakukan agar setiap sumber daya manusia atau *stakeholder* yang ada di madrasah dapat melaksanakan tugas dan perannya masing-masing dengan maksimal dan tertata dengan rapi karena sebuah lembaga pendidikan ibarat sebuah bangunan yang tidak bisa berdiri sendiri, maka dari ini diperlukan kerja sama satu dengan yang lainnya.

Ibu Desi selaku pendidik di MI Darul Hikmah berkenaan dengan pengorganisasian yang dilaksanakan di madrasah mengatakan

bahwa :

Bapak Nu'man selaku kepala madrasah di MI Darul Hikmah dalam melaksanakan pengorganisasian, yaitu pada saat pembagian tugas mengajar disesuaikan dengan kemampuan pendidik masing-masing yang ada di madrasah. Hal ini dilakukan karena bapak Nu'man selaku kepala madrasah menginginkan hasil yang lebih maksimal serta adanya

¹⁰⁷ Wawancara dengan bapak Nu'man selaku kepala madrasah di MI Darul Hikmah pada tanggal 15 April 2016

penyesuaian sumber daya manusia dengan TUPOKSI nya masing-masing serta kualifikasi akademik yang dimiliki oleh pendidik masing-masing di madrasah.¹⁰⁸

Dari keterangan yang disampaikan oleh ibu Desi di atas, maka dapat penulis analisis bahwa pengorganisasian yang di laksanakan di MI Darul Hikmah mamiliki beberapa tahapan yang dibebankan kepada semua stakeholder di MI Darul Hikmah sesuai dengan bidangnya, yaitu ketika pembagian tugas pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di MI darul Hikmah.

c. Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan ini dilakukan untuk melaksanakan hasil perencanaan dan pengorganisasian, maka perlu diadakan tindakan-tindakan kegiatan yang *actuating* (penggerakan). *Actuating* ini merupakan salah satu fungsi manajemen dalam merealisasikan segenap tujuan, rencana, dan kegiatan-kegiatan yang tepat ditetapkan sebelumnya. Berkenaan dengan pelaksanaan manajemen yang ketiga ini berdasarkan data yang penulis dapatkan dari RKT dan RKAM serta EDM yang dibuat oleh kedua madrasah tersebut secara garis besar sudah dapat dikatakan baik karena apa yang direncanakan dapat terakomodir hampir semua program kerja yang telah dirumuskan walaupun ada beberapa program kerja yang belum terealisasikan sampai di akhir tahun pelajaran hal ini karena adanya keterbatasan waktu dan alokasi dana yang tersedia baik di MI Darul Hikmah

¹⁰⁸ Wawancara dengan ibu Desi salah satu guru di MI Darul Hikmah pada tanggal 15 April 2016

maupun di MI Ma'arif NU 1 Pageraji. Beberapa pelaksanaan yang dilakukan di dalam Manajemen Berbasis Madrasah di kedua madrasah dalam penelitian ini pada fungsi ketiga ini diantaranya :

1) Pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan

Sedangkan bentuk pengembangan pendidik di MI Darul Hikmah juga sama dilaksanakan di dalam bentuk kegiatan KKG namun di tingkat Kecamatan yang pelaksanaannya tidak dilakukan setiap satu minggu sekali namun disesuaikan dengan kebutuhan pendidik pada satu semester. Salah satu perbedaannya dengan MI Ma'arif NU 1 Pageraji dengan MI Darul Hikmah, yaitu muatan kurikulum yang digunakan, yaitu MI Darul Hikmah untuk tahun mulai dari tahun pelajaran 2014 / 2015 sampai sekarang menggunakan 2 jenis kurikulum, yaitu kurikulum 2006 untuk mata pelajaran umum dan mulok madrasah, sementara yang kedua kurikulum 2013 untuk mata pelajaran PAI dan bahasa Arabnya sedangkan MI Ma'arif NU 1 Pageraji baik pelajaran umum, mulok lembaga, PAI maupun bahasa Arabnya sudah menggunakan total kurikulum 2013 mulai dari kelas 1 sampai dengan kelas 6.

Beberapa bentuk pengembangan pendidik selain kegiatan KKG yang dilaksanakan di MI Darul Hikmah, yaitu dengan mengikutsertakan pendidik di MI Darul Hikmah untuk mengikuti seminar seperti sosialisai kurikulum 2013 yang diadakan oleh Kementerian Agama Kabupaten Banyumas pada tahun 2014 di

Hotel Aston selama 3 hari dengan narasumber dari Balai Diklat Semarang, serta penilaian kurikulum 2013 di tahun yang sama di AULA Kemenag Kabupaten Banyumas selama 1 hari. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh ibu Desi yang mengatakan bahwa pemberlakuan kurikulum 2013 bagi pendidik di madrasah ini merupakan salah satu hal yang baru sehingga keterlibatan pendidik dalam kegiatan di luar madrasah seperti seminar dan workshop saya anggap sangat perlu untuk diadakan seperti di tahun 2014 pertengahan semester 1 kami mengikuti sosialisasi di Kemenag Kabupaten tentang penilaian kurikulum 2013 dan pelatihan bagi pendidik kelas 1 dan 4 di hotel Aston terkait pembelajaran kurikulum 2013 selama 3 hari.¹⁰⁹

2) Pengembangan peserta didik

Pengembangan peserta didik yang dilakukan di MI Darul Hikmah lebih banyak pada pembelajaran yang menggunakan kurikulum 2006 dan program tambahan madrasah seperti penambahan jumlah jam pelajaran dan kegiatan ekstrakurikuler, serta kegiatan *full day school* yang menggunakan model pesantren. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh bapak Nu'man yang mengatakan bahwa :

Kegiatan yang dilaksanakan di MI Darul Hikmah terkait dengan pengembangan peserta didik salah satunya berbentuk kegiatan ekstrakurikuler, pembelajaran di dalam

¹⁰⁹ Wawancara dengan ibu Desi selaku pendidik di MI Darul Hikmah pada tanggal 15 April 2016

maupun di luar kelas, serta kegiatan model pesantren sebagai ciri khas dari MI darul Hikmah yang memang jarang dilaksanakan di madrasah yang lain.¹¹⁰

Dari keterangan bapak Mutaqin dan bapak Nu'man terkait dengan pengembangan peserta didik dapat penulis ambil kesimpulan bahwa pengembangan peserta didik yang dilaksanakan oleh kedua madrasah dalam penelitian ini dibentuk dalam beberapa kegiatan, yaitu kegiatan pembelajaran peserta didik di dalam maupun di luar kelas, kegiatan ekstrakurikuler, peringatan PHBI dan PHBN, pendidikan pesantren yang dilaksanakan di MI Darul Hikmah sebagai ciri khas lembaga.

3) Pengembangan Kurikulum MI Darul Hikmah

Pengembangan peran serta masyarakat di MI Darul Hikmah pengembangan kurikulumnya lebih terfokus pada persiapan pembelajaran di awal tahun pelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi hasil belajar. Namun untuk membuat beberapa produk yang dibuat oleh madrasah terkait dengan pembelajaran masih belum ada karena keterbatasan sumber daya manusia dan banyaknya kegiatan yang dilaksanakan baik di dalam maupun di luar madrasah.

d. Evaluasi (*Evaluation*)

Evaluasi program manajemen berbasis madrasah yang dilakukan oleh MI darul Hikmah dilaksanakan di akhir tahun pelajaran

¹¹⁰ Wawancara dengan bapak Nu'man selaku Kepala Madrasah di MI Darul Hikmah pada tanggal 15 April 2016

dalam bentuk Evaluasi Diri Madrasah (EDM) dari semua program kerja yang telah direncanakan dan diorganisikan, serta dilaksanakan di MI Darul Hikmah selama satu tahun pelajaran sebagai acuan oleh pihak MI Darul Hikmah untuk merumuskan program kerja di tahun pelajaran berikutnya.

6. Fungsi Manajemen di MI Ma'arif NU 1 Pageraji

a. Perencanaan (*Planning*)

Terkait dengan perencanaan yang dilaksanakan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji sesuai dengan apa yang diutarakan oleh bapak Akhmad Thontowi selaku kepala madrasah di MI Ma'arif NU 1 Pageraji ketika masuk awal tahun pelajaran baru, sebelum dilaksanakan proses pembelajaran, segenap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji juga melaksanakan hal yang sama dengan MI Darul Hikmah dimana perencanaan MI Ma'arif NU 1 Pageraji tertuang dalam RKAM, RKT, maupun RENSTRA madrasah dengan uraian program kerja dan rencana anggarannya dilalui dari analisis SWOT yang ada pada Evaluasi Diri Madrasah (EDM). Dari EDM inilah kemudian MI Ma'arif NU 1 Pageraji merencanakan program kerja sesuai dengan kondisi madrasah saat ini dengan memperhatikan SDM yang ada di MI Ma'arif NU 1 Pageraji. Beliau mengatakan bahwa :

Perencanaan yang dilaksanakan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji merupakan salah satu kunci sukses untuk meraih keberhasilan pelaksanaan pendidikan yang akan dilaksanakan di madrasah,

karena dengan perencanaan yang matang, maka akan membuahkan hasil yang maksimal.¹¹¹

Bapak Akhmad Thontowi juga menambahkan bahwa dalam perencanaan yang dilaksanakan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji juga melakukan kerjasama dengan beberapa unsur masyarakat maupun pemuda untuk ikut mensukseskan program kerja yang telah di rumuskan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji. Hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan animo masyarakat di sekitar Desa Pageraji pada khususnya dan di luar Desa Pageraji pada umumnya.¹¹²

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Berkenaan dengan pengorganisasian ini, bapak Andy Wibowo selaku Waka Kurikulum di MI Ma'arif NU 1 Pageraji menuturkan bahwa :

Setiap awal tahun pelajaran sebelum siswa masuk mengawali pelajaran, bapak Akhmad Thontowi selaku kepala madrasah melakukan pembagian tugas mengajar serta mengevaluasi kegiatan akhir tahun. Dengan kegiatan pembagian tugas ini disesuaikan dengan keadaan peserta didik pada saat itu sehingga pada saat peserta didik masuk ke madrasah, semua kebutuhan kelas maupun kebutuhan pendidik dan peserta didik dapat tercukupi dengan baik dengan harapan semuanya dapat terlaksana dengan baik.¹¹³

Berkenaan dengan pengorganisasian yang dilakukan oleh MI Ma'arif NU 1 Pageraji ini dapat disimpulkan bahwa dengan adanya pengorganisasian yang baik di awal tahun pelajaran seperti pembuatan

¹¹¹ Wawancara dengan bapak Akhmad Thontowi selaku kepala madrasah di MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 22 April 2016.

¹¹² Wawancara dengan bapak Akhmad Thontowi selaku kepala madrasah di MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 April 2016

¹¹³ Wawancara dengan bapak Andy Wibowo selaku waka kurikulum di MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 April 2016

kurikulum madrasah, RKT, RKAM, serta pembagian tugas mengajar bagi pendidik yang sesuai dengan bidangnya masing-masing akan sangat menentukan keberhasilan ke depan dalam pelaksanaan pendidikan atau pembelajaran di madrasah.

c. Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di MI Ma'arif NU 1 Pageraji ini dilakukan untuk melaksanakan hasil perencanaan dan pengorganisasian, maka perlu diadakan tindakan-tindakan kegiatan yang *actuating* (penggerakan). *Actuating* ini merupakan salah satu fungsi manajemen dalam merealisasikan segenap tujuan, rencana, dan kegiatan-kegiatan yang tepat ditetapkan sebelumnya. Berkenaan dengan pelaksanaan manajemen yang ketiga ini berdasarkan data yang penulis dapatkan dari RKT dan RKAM serta EDM yang dibuat oleh kedua madrasah tersebut secara garis besar sudah dapat dikatakan baik karena apa yang direncanakan dapat terakomodir hampir semua program kerja yang telah dirumuskan walaupun ada beberapa program kerja yang belum terealisasi sampai di akhir tahun pelajaran hal ini karena adanya keterbatasan waktu dan alokasi dana yang tersedia baik di MI Darul Hikmah maupun di MI Ma'arif NU 1 Pageraji. Beberapa pelaksanaan yang dilakukan di dalam Manajemen Berbasis Madrasah di kedua madrasah dalam penelitian ini pada fungsi ketiga ini diantaranya :

1) Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Keberhasilan pendidikan di madrasah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala madrasah dalam mengelola dan memberdayakan seluruh warga madrasah, termasuk pengembangan pendidik. Dalam hal ini, peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku warga madrasah yang lebih baik. Pengembangan pendidik merupakan pekerjaan yang harus dilakukan kepala madrasah dalam manajemen personalia yang bertujuan untuk mendayagunakan pendidik secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyeyangkan, hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh bapak Andy Wibowo selaku waka kurikulum di MI Ma'arif NU 1 Pageraji yang mengatakan bahwa :

Pendidik merupakan kunci sukses keberhasilan dalam pendidikan, maka dari itu, seorang pendidik harus senantiasa di update semua sistem informasi yang didapatkannya sesuai dengan tuntutan pemerintah, masyarakat, maupun kebutuhan peserta didik. Maka dari salah satu bentuk pengembangan pendidik di MI Ma'arif NU 1 Pageraji di wujudkan dalam kegiatan guru yang tercover dalam forum KKG Intern guru MI Ma'arif NU 1 Pageraji yang dilaksanakan setiap hari Sabtu pada pukul 13.00 sampai dengan pukul 14.30.¹¹⁴

Beliau juga menambahkan bahwa kegiatan KKG Intern yang dilaksanakan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji dilakukan dengan

¹¹⁴ Wawancara dengan bapak Andy Wibowo selaku waka kurikulum di MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 April 2016

tujuan agar pendidik di MI Ma'arif NU 1 Pageraji senantiasa memiliki penambahan pengetahuan terkait dengan pembelajaran serta mengetahui secara *up date* informasi-informasi terbaru terkait dunia pendidik. Beliau juga mengatakan bahwa :

Mulai tahun pelajaran 2014 / 2015 sampai dengan sekarang MI Ma'arif NU 1 Pageraji merupakan salah satu dari 5 madrasah di Kabupaten Banyumas yang menjadi *Pilot Project* atau madrasah yang melaksanakan kurikulum 2013 sebagai percontohan untuk melaksanakan pembelajaran yang menggunakan kurikulum baru. Maka dari itu pendidik di madrasah ini harus senantiasa memiliki pengetahuan yang lebih terkait dengan Kurikulum 2013 baik dari segi perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi pembelajarannya.¹¹⁵

Kegiatan KKG Intern yang dilaksanakan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji juga dilaksanakan karena di Kecamatan Cilongok kegiatan KKG yang melibatkan pendidik se-Kecamatan selama 3 tahun terakhir ini tidak berjalan sehingga pihak madrasah khususnya tim pengembang madrasah mengadakan kegiatan KKG Intern yang hanya diikuti oleh pendidik di MI Ma'arif NU 1 Pageraji saja dengan jumlah pendidik di tahun 2016 / 2017 ini sejumlah 31 orang yang terbagi menjadi 25 wali kelas dan 6 orang guru mapel.

Selain dalam bentuk kegiatan KKG, pihak madrasah di MI Ma'arif NU 1 Pageraji juga memberikan kesempatan kepada pendidik yang belum mempunyai kualifikasi akademik S1 untuk

¹¹⁵ Wawancara dengan bapak Andy Wibowo selaku waka kurikulum di MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 April 2016

bersekolah kembali meneruskan pendidikannya dengan mengizinkan pendidik di MI Ma'arif NU 1 Pageraji untuk bersekolah. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh bapak Akhmad Thontowi yang mengatakan bahwa :

Semakin tinggi kualifikasi akademik yang dimiliki oleh pendidik, maka semakin tinggi pula kualitas pendidikan yang dihasilkannya dalam arti pendidik yang memiliki jenjang pendidikan lebih tinggi akan memiliki pengetahuan yang lebih luas dari pada pendidik yang hanya tamatan SMA sederajat atau pun diploma (D II). Selain itu terkait dengan tuntutan pemerintah sekarang juga untuk pendidik di tingkat madrasah ibtidaiyah minimal berijazah S1 dan Alkhamdulillah untuk MI Ma'arif NU 1 Pageraji dari 31 pendidik yang ada tinggal 2 pendidik yang belum S1, 1 orang berijazah D II dan 1 orang lagi berijazah SMA.¹¹⁶

Bentuk lain pengembangan pendidik yang dilaksanakan di kedua madrasah dalam peneltiian ini, yaitu dengan mengikutsertakan pendidik pada beberapa kegiatan pelatihan atau workshop baik yang dilakukan di tingkat Kabupaten maupun di tingkat propinsi seperti yang dikatakan oleh bapak Akhmad Thontowi yang mengatakan bahwa :

Pemberian kesempatan untuk belajar kepada pendidik di madrasah ini sebenarnya menyesuaikan dengan kebutuhan akan pendidik, tuntutan masyarakat, maupun kurikulum yang berlaku di madrasah. Misalnya dengan diberlakukannya kurikulum 2013 mulai tahun 2014, maka saya rasa perlu bagi pendidik untuk menambah pengetahuan terkait dengan kurikulum tersebut. Dari madrasah ini alkahmdulillah sudah semua pendidik sudah diikuti dalam pelatihan maupun sosialisasi kurikulum 2013 baik yang di tingkat Kabupaten maupun di tingkat Propinsi. Misalnya bapak Andy Wibowo selaku waka

¹¹⁶ Wawancara dengan bapak Akhmad Thontowi selaku kepala madrasah di MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 April 2016

kurikulum sudah pernah mengikuti beberapa kali di tingkat propinsi seperti pelatihan pembuatan bahan ajar kurtilas, pembuatan soal UAS atau UKK, sosialisasi penilaian kurikulum 2013.¹¹⁷

Berdasarkan keterangan dari kepala madrasah, waka kurikulum, dan pendidik di madrasah dalam penelitian ini, maka dapat penulis simpulkan bahwa MI Darul Hikmah dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji untuk membekali pendidik dalam penambahan ilmu keguruan atau ilmu pendidikan benar-benar diperhatikan untuk meng *up date* informasi terbaru terkait dengan kebutuhan pendidikan yang dilaksanakan dengan memberikan kesempatan untuk bersekolah kembali sesuai dengan bidang akademiknya, pengikutsertaan pendidik dalam berbagai bentuk sosialisasi maupun pelatihan akan kebutuhan kurikulum maupun pembelajaran, bahkan ada yang berinisiatif sendiri untuk melaksanakan kegiatan KKG intern sesuai dengan kebutuhan di madrasahnyanya masing-masing.

Pengembangan pendidik perlu dilakukan pada setiap madrasah untuk memastikan bahwa mereka tetap dapat mempertahankan kualitas profesionalitasnya sesuai dengan kebutuhan madrasah. Program pengembangan tersebut memberi penekanan pada pembentukan keterampilan profesional pendidik di

¹¹⁷ Wawancara dengan bapak Akhmad Thontowi selaku kepala Madrasah di MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 April 2016

MI Ma'arif NU 1 Pageraji dan MI Darul Hikmah guna perbaikan layanan di madrasah.

2) Pengembangan peserta didik

Pengembangan peserta didik atau manajemen kesiswaan merupakan salah satu bidang operasional madrasah. Pengembangan peserta didik adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik mulai masuk sampai ke luar dari madrasah. Pengembangan peserta didik bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi berbagai aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan pribadi peserta didik secara optimal.

Terkait dengan pengembangan peserta didik yang ada di MI Ma'arif NU 1 Pageraji bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di madrasah dapat berjalan lancar, tertib, dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan di madrasah. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh bapak Akhmad Thontowi yang mengatakan bahwa :

Pengembangan peserta didik merupakan satu hal penting yang harus dilakukan sesuai dengan tujuan dari pada pendidikan itu sendiri, yaitu setelah proses pembelajaran dilakukan diharapkan ada perubahan pada diri peserta didik di MI Ma'arif NU 1 Pageraji terutama pada aspek pengetahuan maupun keterampilannya serta sikap yang dimiliki oleh peserta didik ke arah yang lebih baik.¹¹⁸

¹¹⁸ Wawancara dengan bapak Akhmad Thontowi selaku kepala madrasah di MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 April 2016

Berkenaan dengan pengembangan peserta didik ini di MI Ma'arif NU 1 Pageraji, kepala madrasah dibantu oleh waka kesiswaan, yaitu bapak Mutaqin, bapak Munir, dan Ibu Yuni Suharti yang mengurus di bidang kesiswaan. Bapak Mutaqin mengatakan bahwa :

Pengembangan peserta didik baik dari segi akademik maupun non akademik, bagian kesiswaan melakukan beberapa bentuk kegiatan seperti kegiatan rutinitas pembelajaran baik di kelas maupun di luar kelas, kegiatan ekstrakurikuler yang dilaksanakan rutin di hari Sabtu pada pukul 09.30 sampai pukul 12.00 WIB, pendampingan siswa berbakat yang dilaksanakan seminggu 3 kali di hari-hari tertentu yang tidak mengganggu kegiatan peserta didik, penambahan mata pelajaran kurikulum 2006 di luar jam pelajaran untuk membantu peserta didik dalam memahami materi pelajaran terkait seperti materi ujian sekolah yang masih menggunakan kurikulum 2006 yang dilaksanakan di hari Senin sampai dengan hari Kamis mulai dari kelas 4 sampai dengan kelas 6, kegiatan PHBI dan PHBN, maupun kegiatan lain terkait pengembangan pembelajaran pada peserta didik.¹¹⁹

Kegiatan pengembangan peserta didik yang berprestasi menjadi andalan MI Ma'arif NU 1 Pageraji sehingga ketika ada moment perlombaan antara madrasah atau sekolah SD/MI di beberapa waktu, MI Ma'arif NU 1 Pageraji telah mempersiapkan peserta didiknya terlebih dahulu, karena peserta didik yang mengikuti kegiatan pengembangan siswa berbakat telah diseleksi sebelumnya mulai dari awal tahun pelajaran.

¹¹⁹ Hasil wawancara dengan bapak Mutaqin selaku waka kurikulum di MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 April 2016

3) Pelibatan orang tua dan masyarakat

Hubungan madrasah dengan masyarakat pada hakikatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di madrasah. Dalam hal ini, madrasah sebagai sistem sosial merupakan bagian integral dari sistem sosial yang lebih besar, yaitu masyarakat. Madrasah dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan madrasah atau pendidikan secara efektif dan efisien. Madrasah juga harus menunjang pencapaian tujuan atau pemenuhan kebutuhan masyarakat, khususnya kebutuhan pendidikan. Oleh karena itu, madrasah berkewajiban untuk memberi penerangan tentang tujuan-tujuan, program-program, kebutuhan, serta keadaan masyarakat. Sebaliknya madrasah juga harus mengetahui dengan jelas apa kebutuhan, harapan, dan tuntutan masyarakat, terutama terhadap madrasah. Dengan demikian perkataan itu, antara madrasah dan masyarakat harus dibina suatu hubungan yang harmonis.

Begitu pula dengan MI Ma'arif NU 1 Pageraji terkait dengan pelibatan orang tua dan masyarakat senantiasa dilakukan sebagai wahana untuk mensosialisasikan, pelaporan, maupun kegiatan yang akan dilaksanakan maupun yang telah dilaksanakan oleh pihak madrasah. Hal ini terbukti dengan adanya kegiatan rutin di MI Ma'arif NU 1 Pageraji yang dilaksanakan setiap hari

Ahad Kliwon (Salapanan) mulai dari pukul 06.00 sampai dengan pukul 09.00 WIB. Dengan uraian kegiatan pembacaan tahlil, informasi seputar kemadrasahan, dan acara yang terakhir adalah pengajian yang diisi oleh tokoh masyarakat sekitar MI Ma'arif NU 1 Pageraji. Kegiatan ini sudah berjalan sekitar 10 tahun lebih. Sementara untuk bapak dan ibu guru juga sesuai dengan visi dan misi MI Ma'arif NU 1 Pageraji mempunyai rutinan amalan yang dilaksanakan seminggu sekali secara bersama-sama. Untuk bapak guru di MI Ma'arif NU 1 Pageraji melaksanakan kajian ratibul hadad dan pembacaan al barjanji setiap hari senin malam Selasa seminggu sekali sedangkan untuk ibu guru pembacaan asmaul husna dan kajian kitab di hari Jum'at pada pukul 10.30 sampai pukul 12.00 WIB.

MI Ma'arif NU 1 Pageraji juga sering digunakan oleh masyarakat baik muslimat, IPNU, IPPNU, ANSOR, Banser, Karangtaruna untuk beberapa kegaitan dengan melibatkan pendidik di MI Ma'arif NU 1 Pageraji untuk turut serta dalam kegiatan yang dilaksanakan. Kemudian mulai bulan Ramadhan tahun 2016 ini, kegiatan donor darah PMI yang biasanya dilaksanakan di balai desa Pageraji juga sudah dipindahkan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji sehingga masyarakat dan pendidik di MI Ma'arif NU 1 Pageraji ikut mensukseskan program tersebut.

Begitu pula keterlibatan orang tua di MI Darul Hikmah juga dapat dilihat dari peran aktif wali murid akan setiap program kerja yang dilakukan oleh pihak madrasah dengan dukungan penuh dan sumbangsih dari segi dana juga tidak kalah penting diperhatikan oleh wali murid di MI Darul Hikmah. Karena memang tidak bisa dipungkiri bahwa setiap kegiatan apabila salah satunya unsur pembiayaan tidak ada atau kurang, maka kegiatan tersebut tidak dapat berjalan dengan lancar.

4) Pengembangan kurikulum dan pembelajaran

Pengembangan dalam kurikulum merupakan kegiatan menghasilkan kurikulum pada tingkat satuan pendidikan atau proses mengaitkan satu komponen dengan yang lainnya untuk menghasilkan kurikulum. Pengembangan kurikulum juga bisa diartikan sebagai kegiatan penyusunan, pelaksanaan, penilaian dan penyempurnaan kurikulum.

Dalam pengembangannya, kurikulum melibatkan berbagai pihak, terutama pihak – pihak yang secara langsung ataupun tidak langsung memiliki kepentingan dengan keberadaan pendidikan yang dirancang, yaitu mulai dari ahli pendidikan, ahli bidang studi, guru, siswa, pejabat pendidikan, para praktisi maupun tokoh panutan atau anggota masyarakat yang lainnya. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh waka kurikulum MI Ma'arif NU 1 Pageraji yang mengatakan bahwa :

Pengembangan kurikulum yang dilaksanakan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji mengacu pada beberapa prinsip pengembangan kurikulum, yaitu :¹²⁰

- 1) Prinsip relevansi.
- 2) Prinsip fleksibilitas
- 3) Prinsip efisiensi
- 4) Prinsip efektivitas
- 5) Prinsip kesinambungan
- 6) Prinsip berorientasi tujuan

Pengembangan kurikulum yang dilaksanakan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji berdasarkan observasi dan wawancara yang penulis lakukan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji juga tertuang pada beberapa produk kurikulum di luar administrasi pembelajaran, seperti adanya dokumen BTA untuk membantu guru BTA yang mengajar di kelas I, II, dan III, beberapa buku penghubung orang tua dengan pihak madrasah, serta buku penunjang pembelajaran untuk membantu guru dalam membimbing peserta didik di kelas VI yang dibuat sendiri oleh bagian kurikulum.

d. Evaluasi (*evaluating*)

Tahap manajemen yang terakhir yang dilakukan oleh kepala madrasah, yaitu evaluasi program kerja dimana di MI Ma'arif NU 1 Pageraji membuat EDM (Evaluasi Diri Madrasah) yang di dalamnya berisi evaluasi semua program kerja madrasah dari 8 standar pendidikan nasional yang direncanakan pada awal tahun pelajaran sedangkan EDM tersebut dilakukan di akhir tahun pelajaran.

¹²⁰ Hasil wawancara dengan bapak Andy Wibowo selaku waka kurikulum di MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 April 2016

Dengan melaksanakan EDM ini maka kepala madrasah di MI Ma'arif NU 1 Pageraji akan lebih dapat melaksanakan kompetensi manajerialnya secara menyeluruh dan bermakna yang akan membantu peningkatan kinerja madrasah khususnya dalam melihat sejauh manakah madrasah telah mencapai Standar Pelayanan Minimal (SPM) dan Standar Nasional Pendidikan (SNP), serta kekuatan dan kelemahannya sehingga madrasah dapat menyusun Rencana Pengembangan Madrasah (RPM) atau Rencana Kegiatan Madrasah (RKM) berdasarkan keadaan dan kebutuhan nyata mereka.

Peningkatan mutu pendidikan khususnya pada satuan pendidikan memerlukan adanya kepala madrasah yang handal, tangguh dan berkemampuan yang secara bersama-sama dengan seluruh pemangku kepentingan di madrasah dapat memberikan pelayanan pendidikan yang bermutu kepada semua siswa. Kepala madrasah yang handal diharapkan dapat menjadi lokomotif dan kekuatan untuk membimbing, menjadi contoh, serta menggerakkan para pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan upaya peningkatan mutu pendidikan di madrasah.

Kepala madrasah di MI Ma'arif NU 1 Pageraji mampu menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan, memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal, memiliki strategi yang tepat untuk

meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di madrasahny. Menciptakan iklim madrasah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh guru, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.

Kepala madrasah di MI Ma'arif NU 1 Pageraji dalam memberdayakan SDM/guru dan unsur-unsur madrasah sesuai dengan harapan para guru MI Ma'arif NU 1 Pageraji, hal itu ditempuh oleh kepala madrasah melalui langkah-langkah yang simpatik, di antaranya.

- 1) Mengidentifikasi kekurangan, kelemahan, kesulitan, atau masalah-masalah yang seringkali dimiliki atau dialami guru kelas, dan guru mata pelajaran.
- 2) Menetapkan program peningkatan kemampuan kinerja guru yang diperlukan untuk mengatasi kekurangan, kelemahan, kesulitan, dan masalah-masalah yang seringkali dimiliki atau dialami guru kelas dan guru mata pelajaran.
- 3) Merumuskan tujuan program peningkatan kemampuan kinerja guru yang diharapkan dapat dicapai pada akhir program pengembangan. Rumusan harus operasional sehingga pencapaiannya dapat dengan mudah diukur pada akhir pelaksanaan program.
- 4) Menetapkan serta merancang materi dan media yang akan digunakan dalam peningkatan kemampuan kinerja guru kelas dan guru mata pelajaran.

- 5) Menetapkan serta merancang metode dan media yang akan digunakan dalam peningkatan kemampuan kinerja guru kelas dan guru mata pelajaran.
- 6) Menetapkan bentuk dan mengembangkan instrumen penilaian yang akan digunakan dalam mengukur keberhasilan program peningkatan kemampuan kinerja guru kelas dan guru mata pelajaran.
- 7) Menyusun dan mengalokasikan anggaran program peningkatan kemampuan kinerja guru kelas dan guru mata pelajaran.
- 8) Melaksanakan program peningkatan kemampuan kinerja guru dengan materi, metode, dan media yang telah ditetapkan dan dirancang.
- 9) Mengukur keberhasilan program peningkatan kemampuan kinerja guru.
- 10) Menetapkan program tindak lanjut peningkatan kemampuan kinerja guru kelas dan guru mata pelajaran.

Beberapa langkah yang telah dilaksanakan oleh Kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji dalam memberdayakan SDM/guru telah membuahkan hasil diantaranya yaitu para guru di MI Ma'arif NU 1 Pageraji telah melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik yaitu :

- 1) Menguasai program pengajaran (garis-garis besar program).
- 2) Menyusun program kegiatan mengajar.

- 3) Menyusun model satuan pelajaran dan pembagian waktu.
- 4) Melaksanakan tata usaha kelas, antara lain pencatatan data murid.

Demikianlah tugas guru amat kompleks, guru dituntut harus berpartisipasi dalam manajemen pendidikan di madrasah. Guru harus ikut memperhatikan kepentingan-kepentingan madrasah, baik yang bersifat kurikuler maupun masalah-masalah di luar kurikulum. Suatu pembaruan pendidikan tidak akan mencapai hasil yang diharapkan tanpa memperhatikan keikutsertaan guru secara optimal. Tentu saja yang dimaksud keikutsertaan di sini adalah dalam program kurikuler dan juga yang bukan kurikuler, kegiatan edukatif dan manajemen.

Perlu diperhatikan bahwa para pendidik di MI Ma'arif NU 1 Pageraji telah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara keseluruhan seperti :

- 1) Dalam bidang manajemen kurikulum, antara lain :
 - a) Menyusun RPP/program mengajar sesuai dengan kurikulum yang berlaku. Program "remedial" dalam proses belajar mengajar
 - b) Menyusun langkah-langkah pembelajaran beserta pembagian waktunya (kadang-kadang disebut sebagai persiapan mengajar).
 - c) Merencanakan dan melaksanakan program evaluasi pendidikan (tes formatif, tes sumatif,) dan menganalisisnya.
 - d) Memberikan bimbingan belajar kepada murid.

- e) Menggunakan alat peraga yang efektif dan efisien sehingga keberhasilan siswa di MI Ma'arif NU 1 Pageraji.
 - f) Melancarkan pembagian tugas mengajar dan penjadwalan.
 - g) Mempertimbangkan perbaikan kurikulum untuk disesuaikan dengan kondisi setempat.¹²¹
- 2) Dalam bidang manajemen personel antara lain.
- a) Memperlancar program supervisi pendidikan.
 - b) Membantu pengisian identitas kepegawaian.
 - c) Membantu memperlancar kebijaksanaan-kebijaksanaan dalam kepegawaian seperti kenaikan pangkat (promosi), kepindahan (mutasi) pemberhentian (pensiun), kondite dan lain-lain.
- 3) Dalam bidang manajemen murid antara lain:
- a) Menjadi panitia dalam penerimaan murid baru.
 - b) Mempertimbangkan syarat kenaikan kelas atau kelulusan.
 - c) Menyusun tata tertib madrasah.
 - d) Membantu mengawasi dan membimbing organisasi murid.
 - e) Berpartisipasi dalam kegiatan upacara madrasah.
- 4) Dalam bidang manajemen tata laksana madrasah antara lain :
- a) Merencanakan penggunaan ruang belajar.
 - b) Membantu penyusunan kalender madrasah.
 - c) Berpartisipasi dalam rapat-rapat madrasah.

¹²¹ Wawancara dengan ibu Yayah selaku pengawas PAI di Kabupaten Banyumas pada tanggal 18 April 2016.

- d) Menyusun peraturan dan penyelenggaraan perpustakaan madrasah.
 - e) Membantu kelancaran ketatausahaan madrasah.
 - f) Berpartisipasi dalam program kesejahteraan guru dan pegawai (masalah gaji, pengobatan, koperasi dan sebagainya).
- 5) Dalam bidang manajemen sarana pendidikan, antara lain:
- a) Inventarisasi alat peraga pada bidang studi masing-masing.
 - b) Merencanakan dan mengusahakan buku pegangan baik untuk guru maupun murid.
 - c) Mengatur penggunaan laboratorium madrasah.
 - d) Membantu memelihara/merawat segala fasilitas pelajaran yang ada di madrasah baik dari segi kebersihan, keawetan maupun keamanan.
 - e) Membantu pengadministrasian buku-buku perpustakaan.
 - f) Membantu mengawasi keberhasilan, kesehatan dan pemeliharaan gedung serta halaman madrasah.

C. Pembahasan Manajemen Berbasis Madrasah di MI Darul Hikmah dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membawa perubahan di hampir semua aspek kehidupan manusia dimana berbagai permasalahan dapat dipecahkan dengan upaya penguasaan dan peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi. Selain manfaat bagi kehidupan manusia di

satu sisi perubahan tersebut juga telah membawa manusia ke dalam era persaingan global yang semakin ketat. Agar mampu berperan dalam persaingan global, maka sebagai bangsa kita perlu terus mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan kenyataan yang harus dilakukan secara terencana, terarah, intensif, efektif dan efisien dalam proses pembangunan, kalau tidak ingin bangsa ini kalah bersaing dalam menjalani era globalisasi tersebut.

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

Manajemen Berbasis Madrasah pada hakikatnya adalah penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan (*stakeholder*) yang terkait dengan madrasah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi

kebutuhan peningkatan mutu madrasah atau untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Oleh sebab itu, semua pihak yang terlibat perlu memahami benar pengertian MBS, manfaat, masalah-masalah dalam penerapannya, dan yang terpenting adalah pengaruhnya terhadap prestasi belajar murid.

Dengan demikian Manajemen Berbasis Madrasah merupakan proses pengintegrasian, pengkoordinasian dan pemanfaatan dengan melibatkan secara menyeluruh elemen-elemen yang ada pada madrasah untuk mencapai tujuan (mutu pendidikan) yang diharapkan secara efisien. Atau dapat diartikan bahwa MBM adalah model manajemen yang memberikan otonomi (kewenangan) yang lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan yang partisipatif yaitu melibatkan semua warga madrasah berdasarkan kesepakatan bersama. Dengan adanya 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.

Dalam proses pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah terdapat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang kepala madrasah di MI Ma'arif NU 1 Pageraji dan MI Darul Hikmah, yaitu : perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Oleh karena itu, manajemen diartikan sebagai proses merencanakan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya

organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan yang dilaksanakan di MI darul Hikmah dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji berdasarkan kajian teori fungsi manajemen, menurut penulis sudah sesuai hal ini terbukti dengan adanya perumusan program kerja madrasah yang jelas, baik dalam jangka panjang, menengah, maupun dalam jangka pendek. Jangka panjang dapat dirumuskan dalam rencana strategis, yang mencakup : Visi, misi, tujuan, kebijakan, strategi, dan program untuk kurun waktu 5 – 10 tahun. Jangka menengah meliputi strategi dan program yang akan direalisasikan dalam kurun waktu 3 – 5 tahun. Jangka pendek meliputi program yang disusun dan direalisasikan setiap tahun pelajaran. Perencanaan yang baik, menuntut melibatkan semua *stakeholder* yang ada di madrasah, seperti kepala madrasah, Pendidik, staf, peserta didik, pengawas, orang tua / wali murid, komite madrasah, dan dewan pendidikan. Beberapa indikator yang mengarah pada perencanaan yang baik di MI Ma'arif NU 1 Pageraji dengan MI Darul Hikmah diantaranya :

- a. Madrasah memiliki program jangka panjang atau yang disebut RKM (5 – 10 tahun), jangka menengah atau yang disebut RKT (3 – 5 tahun), dan jangka pendek atau yang disebut RENOP (rencana tahunan).
- b. Visi dan misi madrasah dirumuskan bersama dengan berbagai pihak yang berkepentingan dengan madrasah serta dapat dipahami oleh

seluruh warga madrasah (peserta didik, pendidik, kepala madrasah, dan staf) bahkan dijadikan dasar dalam penyusunan program madrasah.

- c. Strategi dan program madrasah dikembangkan secara konsisten mengarah kepada pencapaian visi dan misi madrasah.
- d. Komite madrasah dilibatkan secara aktif dalam penyusunan rencana anggaran pendapatan dan belanja madrasah (RAPBM) dan penetapan APBM.
- e. Pendidik berpartisipasi secara aktif menentukan prioritas perencanaan jangka pendek.
- f. Kepentingan peserta didik menjadi prioritas dalam program-program yang direncanakan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Berkenaan dengan pengorganisasian ini, kedua madrasah dalam penelitian ini juga melaksanakan pengorganisasian dengan pembagian tugas masing-masing mulai dari pengorganisasian pengurus madrasah, komite madrasah, maupun pembagian tugas mengajar bagi pendidik di masing-masing madrasah. Hal ini terlihat pada penyajian data yang ada pada sub bab pertama tesis ini.

Pengorganisasian yang ada di MI Darul Hikmah dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji dapat penulis simpulkan bahwa pengorganisasian ini dilakukan agar setiap sumber daya manusia atau *stakeholder* yang ada di madrasah dapat melaksanakan tugas dan perannya masing-masing dengan maksimal dan tertata dengan rapi karena sebuah lembaga pendidikan ibarat

sebuah bangunan yang tidak bisa berdiri sendiri, maka dari ini diperlukan kerja sama satu dengan yang lainnya.

3. Pelaksanaan (*Actuating*)

Tahap ketiga, yaitu pelaksanaan program kerja atau *actuating*. *Actuating* adalah salah satu fungsi manajemen yang sangat penting sebab tanpa fungsi ini, maka apa yang telah direncanakan dan diorganisir itu tidak dapat direalisasikan dalam kenyataan.

Pelaksanaan ini dilakukan untuk melaksanakan hasil perencanaan dan pengorganisasian, maka perlu diadakan tindakan-tindakan kegiatan yang *actuating* (penggerakan). *Actuating* ini merupakan salah satu fungsi manajemen dalam merealisasikan segenap tujuan, rencana, dan kegiatan-kegiatan yang tepat ditetapkan sebelumnya. Berkenaan dengan pelaksanaan manajemen yang ketiga ini berdasarkan data yang penulis dapatkan dari RKT dan RKAM serta EDM yang dibuat oleh kedua madrasah tersebut secara garis besar sudah dapat dikatakan baik karena apa yang direncanakan dapat terakomodir hampir semua program kerja yang telah dirumuskan walaupun ada beberapa program kerja yang belum terealisasikan sampai di akhir tahun pelajaran hal ini karena adanya keterbatasan waktu dan alokasi dana yang tersedia baik di MI Darul Hikmah maupun di MI Ma'arif NU 1 Pageraji. Beberapa pelaksanaan yang dilakukan di dalam Manajemen Berbasis Madrasah di kedua madrasah dalam penelitian ini pada fungsi ketiga ini diantaranya :

a. Pengembangan Pendidik

Pengembangan pendidik yang dilaksanakan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji tertuang pada adanya kegiatan KKG Intern yang hanya diikuti oleh pendidik di MI Ma'arif NU 1 Pageraji saja dengan jumlah pendidik di tahun 2016 / 2016 ini sejumlah 31 orang yang terbagi menjadi 25 wali kelas dan 6 orang guru mapel sedangkan bentuk pengembangan pendidik di MI Darul Hikmah juga sama dilaksanakan di dalam bentuk kegiatan KKG namun di tingkat kecamatan yang pelaksanaannya tidak dilakukan setiap satu minggu sekali namun disesuaikan dengan kebutuhan pendidik pada satu semester. Salah satu perbedaannya dengan MI Ma'arif NU 1 Pageraji dengan MI Darul Hikmah, yaitu muatan kurikulum yang digunakan, yaitu MI Darul Hikmah untuk tahun mulai dari tahun pelajaran 2014 / 2015 sampai sekarang menggunakan 2 jenis kurikulum, yaitu kurikulum 2006 untuk mata pelajaran umum dan mulok madrasahnyanya, sementara yang kedua kurikulum 2013 untuk mata pelajaran PAI dan bahasa Arabnya sedangkan MI Ma'arif NU 1 Pageraji baik pelajaran umum, mulok lembaga, PAI maupun bahasa Arabnya sudah menggunakan total kurikulum 2013 mulai dari kelas 1 sampai dengan kelas 6.

Selain dalam bentuk kegiatan KKG, pihak madrasah di MI Ma'arif NU 1 Pageraji maupun MI Darul Hikmah juga memberikan kesempatan kepada pendidik yang belum mempunyai kualifikasi akademik S1 untuk bersekolah kembali meneruskan pendidikannya

dengan mengizinkan pendidik di MI Ma'arif NU 1 Pageraji maupun MI Darul Hikmah untuk bersekolah.

Bentuk lain pengembangan pendidik yang dilaksanakan di kedua madrasah dalam penelitian ini, yaitu dengan mengikutsertakan pendidik pada beberapa kegiatan pelatihan atau workshop baik yang dilakukan di tingkat Kabupaten maupun di tingkat provinsi.

Sementara di MI Darul Hikmah beberapa bentuk pengembangan pendidik selain kegiatan KKG juga hampir sama seperti di MI Ma'arif NU 1 Pageraji, yaitu dengan mengikutsertakan pendidik di MI Darul Hikmah untuk mengikuti seminar seperti sosialisasi kurikulum 2013 yang diadakan oleh Kementerian Agama Kabupaten Banyumas pada tahun 2014 di Hotel Aston.

b. Pengembangan Peserta Didik

Pengembangan peserta didik atau manajemen kesiswaan merupakan salah satu bidang operasional madrasah. Pengembangan peserta didik adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik mulai masuk sampai ke luar dari madrasah. Pengembangan peserta didik bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi berbagai aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan pribadi peserta didik secara optimal.

Terkait dengan pengembangan peserta didik yang ada di MI Ma'arif NU 1 Pageraji bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan

dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di madrasah dapat berjalan lancar, tertib, dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan di madrasah. Berkenaan dengan pengembangan peserta didik ini di MI Ma'arif NU 1 Pageraji, kepala madrasah dibantu oleh waka kesiswaan sedangkan pengembangan peserta didik yang dilakukan di MI Darul Hikmah lebih banyak pada pembelajaran yang menggunakan kurikulum 2006 dan program tambahan madrasah seperti penambahan jumlah jam pelajaran dan kegiatan ekstrakurikuler, serta kegiatan *full day school* yang menggunakan model pesantren.

c. Pengembangan Kurikulum dan Pembelajaran

Pada dasarnya pengembangan kurikulum ialah mengerahkan kurikulum sekarang ketujuan pendidikan yang diharapkan karena adanya berbagai pengaruh yang sifatnya positif yang datangnya dari luar atau dari dalam sendiri, dengan harapan agar peserta didik dapat menghadapi masa depannya dengan baik. Oleh karena itu pengembangan kurikulum hendaknya bersifat antisipatif, adaptif, dan aplikatif. Kegiatan pengembangan kurikulum mencakup penyusunan itu sendiri, pelaksanaan di sekolah-sekolah yang disertai dengan penilaian yang intensif, dan penyempurnaan-penyempurnaan yang dilakukan terhadap komponen-komponen tertentu dari kurikulum tersebut atas dasar hasil penilaian. Sinonim dengan "*curriculum development*". Pengembangan kurikulum berarti perubahan dan peralihan total dari satu kurikulum ke kurikulum yang lain.

Pengembangan kurikulum dan pembelajaran yang dilaksanakan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji menurut penulis sudah memperhatikan beberapa indikator maupun langkah-langkah pengembangan kurikulum yang tertuang pada BSNP, yaitu :

- 1) Berpusat pada potensi, perkembangan, kebutuhan, dan kepentingan peserta didik dan lingkungannya. Kurikulum dikembangkan berdasarkan prinsip bahwa peserta didik memiliki posisi sentral untuk mengembangkan kompetensinya agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Untuk mendukung pencapaian tujuan tersebut pengembangan kompetensi peserta didik disesuaikan dengan potensi, perkembangan, kebutuhan, dan kepentingan peserta didik serta tuntutan lingkungan. Memiliki posisi sentral berarti kegiatan pembelajaran berpusat pada peserta didik.
- 2) Beragam dan terpadu. Kurikulum dikembangkan dengan memperhatikan keragaman karakteristik peserta didik, kondisi daerah, jenjang dan jenis pendidikan, serta menghargai dan tidak diskriminatif terhadap perbedaan agama, suku, budaya, adat istiadat, status sosial ekonomi, dan gender. Kurikulum meliputi substansi komponen muatan wajib kurikulum, muatan lokal, dan

pengembangan diri secara terpadu, serta disusun dalam keterkaitan dan kesinambungan yang bermakna dan tepat antar substansi.

- 3) Tanggap terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni Kurikulum dikembangkan atas dasar kesadaran bahwa ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang berkembang secara dinamis. Oleh karena itu, semangat dan isi kurikulum memberikan pengalaman belajar peserta didik untuk mengikuti dan memanfaatkan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.
- 4) Relevan dengan kebutuhan kehidupan. Pengembangan kurikulum dilakukan dengan melibatkan pemangku kepentingan (stakeholders) untuk menjamin relevansi pendidikan dengan kebutuhan kehidupan termasuk di dalamnya kehidupan kemasyarakatan, dunia usaha dan dunia kerja. Oleh karena itu, pengembangan keterampilan pribadi, keterampilan berpikir, keterampilan sosial, keterampilan akademik, dan keterampilan vokasional merupakan keniscayaan.
- 5) Menyeluruh dan berkesinambungan. Substansi kurikulum mencakup keseluruhan dimensi kompetensi, bidang kajian keilmuan dan mata pelajaran yang direncanakan dan disajikan secara berkesinambungan antar semua jenjang pendidikan.
- 6) Belajar sepanjang hayat. Kurikulum diarahkan kepada proses pengembangan, pembudayaan, dan pemberdayaan peserta didik

agar mampu dan mau belajar yang berlangsung sepanjang hayat. Kurikulum mencerminkan keterkaitan antara unsur-unsur pendidikan formal, nonformal, dan informal dengan memperhatikan kondisi dan tuntutan lingkungan yang selalu berkembang serta arah pengembangan manusia seutuhnya.

- 7) Seimbang antara kepentingan nasional dan kepentingan daerah. Kurikulum dikembangkan dengan memperhatikan kepentingan nasional dan kepentingan daerah untuk membangun kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Kepentingan nasional dan kepentingan daerah harus saling mengisi dan memberdayakan sejalan dengan motto Bhineka Tunggal Ika dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).

4. Evaluasi (*evaluating*)

Tahap manajemen yang terakhir yang dilakukan oleh kepala madrasah, yaitu evaluasi program kerja dimana kedua madrasah yang ada di dalam penelitian ini, yaitu MI Ma'arif NU 1 Pageraji, yaitu membuat EDM (Evaluasi Diri Madrasah) yang di dalamnya berisi evaluasi semua program kerja madrasah dari 8 standar pendidikan nasional yang direncanakan pada awal tahun pelajaran sedangkan EDM tersebut dilakukan di akhir tahun pelajaran.

Dengan melaksanakan EDM ini maka kepala madrasah di kedua MI Ma'arif NU 1 Pageraji akan lebih dapat melaksanakan kompetensi manajerialnya secara menyeluruh dan bermakna yang akan membantu

peningkatan kinerja madrasah khususnya dalam melihat sejauh manakah madrasah telah mencapai Standar Pelayanan Minimal (SPM) dan Standar Nasional Pendidikan (SNP), serta kekuatan dan kelemahannya sehingga madrasah dapat menyusun Rencana Pengembangan Madrasah (RPM) atau Rencana Kegiatan Madrasah (RKM) berdasarkan keadaan dan kebutuhan nyata mereka.

D. Peran Serta Orang Tua dan Masyarakat

Pelibatan orang tua dan masyarakat yang ada di MI Ma'arif NU 1 Pageraji senantiasa dilakukan sebagai wahana untuk mensosialisasikan, pelaporan, maupun kegiatan yang akan dilaksanakan maupun yang telah dilaksanakan oleh pihak madrasah. Hal ini terbukti dengan adanya kegiatan rutin di MI Ma'arif NU 1 Pageraji yang dilaksanakan setiap hari Ahad Kliwon (Salapanan) mulai dari pukul 06.00 sampai dengan pukul 09.00 WIB. Dengan uraian kegiatan pembacaan tahlil, informasi seputar kemadrasahan, dan acara yang terakhir adalah pengajian yang diisi oleh tokoh masyarakat sekitar MI Ma'arif NU 1 Pageraji.

Begitu pula keterlibatan orang tua di MI Darul Hikmah juga dapat dilihat dari peran aktif wali murid akan setiap program kerja yang dilakukan oleh pihak madrasah dengan dukungan penuh dan sumbangsih dari segi dana juga tidak kalah penting diperhatikan oleh wali murid di MI Darul Hikmah. Karena memang tidak bisa dipungkiri bahwa setiap kegiatan apabila salah

satunya unsur pembiayaan tidak ada atau kurang, maka kegiatan tersebut tidak dapat berjalan dengan lancar.

Melalui hubungan yang harmonis antara orang tua, masyarakat, dan pihak madrasah maka akan membentuk :

1. Saling pengertian antara madrasah, orang tua, masyarakat, dan lembaga-lembaga lain yang ada di masyarakat.
2. Saling membantu antara madrasah dan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti, dan pentingnya peranan masing-masing.
3. Kerjasama yang erat antara madrasah dnegan berbagai pihak uang ada di masyarakat dan mereka merasa ikut bertanggungjawab atas suksesnya pendidikan di madrasah.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Madrasah yang menggunakan Manajemen Berbasis Madrasah memiliki kewenangan untuk mengatur sendiri madrasah nya itu agar dapat mencapai tujuan. Dengan kata lain, madrasah tersebut berhak untuk memberdayakan potensi yang dimilikinya baik itu potensi warga madrasah maupun potensi masyarakatnya. Dengan demikian maka kepemimpinan dan tata pengelolaan yang dimiliki haruslah menunjang untuk keberhasilan tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan penyajian data dan analisis pembahasan dalam tesis ini, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa Manajemen Berbasis Madrasah yang dilaksanakan di MI Darul Hikmah dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji dilakukan melalui beberapa tahapan diantaranya perencanaan program kerja madrasah dimana kedua madrasah tersebut membuat beberapa program kerja yang termuat pada RKT, RKM, Renstra, dan RAPBM. Berapa orang yang terlibat dalam perencanaan ini, yaitu kepala madrasah, pendidik, tenaga kependidikan, wali murid, komite madrasah, dan pengurus madrasah. Tahap kedua, yaitu pengorganisasian yang mana pada tahap kedua ini, kedua madrasah dalam penelitian ini mengorganisasi dari beberapa program kerja yang telah ditetapkan dan disosialisasikan kepada semua stakeholder yang ada di madrasah. Tahap ketiga, yaitu pelaksanaan manajemen yang dilakukan oleh

MI Ma'arif NU 1 Pageraji dan MI Darul Hikmah tertuang dalam bentuk perencanaan dan pengembangan madrasah, perencanaan pendidik dan tenaga kependidikan, pelibatan orang tua dan masyarakat, pengembangan kurikulum dan pembelajaran serta beberapa manajemen keuangan dan sarana dan prasarana yang ada di MI Ma'arif NU 1 Pageraji dan MI darul Hikmah.

Otonomi madrasah yang dilaksanakan di MI Darul Hikmah dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji. Otonomi madrasah yang ada di MI Darul Hikmah dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji diantaranya, *pertama* penetapan visi, misi, strategi, maupun tujuan pendidikan serta tata tertib baik untuk pendidik maupun untuk peserta didik selama berada di lingkungan madrasah. *Kedua*, kewenangan dalam penerimaan peserta didik baru di awal tahun pelajaran sesuai dengan jumlah ruang kelas, pendidik, sarana dan prasarana. *Ketiga*, kewenangan dalam penentuan kegiatan intrakurikuler maupun ekstrakurikuler yang akan diadakan maupun dilaksanakan di kedua madrasah dalam penelitian ini. *Keempat*, pengadaan sarana dan prasarana yang ada di kedua madrasah sesuai dengan kondisi keuangan madrasah untuk mendukung keberhasilan pendidikan di kedua madrasah dalam penelitian ini. *Kelima*, kewenangan dalam proses belajar mengajar antara pendidik dengan peserta didik.

Peran serta masyarakat atau tingkat partisipasi masyarakat dalam mensukseskan pendidikan yang dilaksanakan di MI Darul Hikmah dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji terwujud dalam tingginya animo masyarakat serta keterlibatan masyarakat dalam beberapa kegiatan kemadrasahan diantaranya terwujudnya kegiatan Ahad Kliwon di MI Ma'arif NU 1 Pageraji yang

dilaksanakan setiap 4 minggu sekali, keterlibatan komite madrasah di setiap kegiatan madrasah, keterlibatan masyarakat dalam kegiatan PMI, dan santunan anak yatim sedangkan keterlibatan masyarakat di MI Darul Hikmah kapasitas ketemunya jarang minimal dalam satu tahun hanya 4 sampai 5 kali. Hal ini terjadi karena MI Darul Hikmah berada di wilayah perkotaan yang sebagian besar wali muridnya juga banyak yang bekerja di kantor sehingga sulit untuk mengatur waktu pertemuan dengan wali murid. Sementara kegiatan dengan masyarakat sekitarpun kurang. Sehingga aktivitas pendidik lebih banyak dilakukan dengan peserta didik sementara aktivitas pendidik dengan wali murid atau masyarakat masih kurang terutama dalam hal merumuskan program madrasah yang harus dikomunikasikan kepada semua warga madrasah termasuk wali murid di dalamnya.

B. Rekomendasi

Dalam penelitian ini guna lebih meningkatkan upaya penataan dan pengembangan madrasah, maka dapat kami sarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Kepala madrasah senantiasa berinovasi untuk lebih bekerja keras dalam memenuhi kebutuhan pendidikan bagi madrasah masing-masing untuk menutupi beberapa kekurangan yang masih ada di madrasah sehingga dapat memperlancar proses pendidikan di madrasah.
2. Para pendidik dan tenaga kependidikan, senantiasa berupaya untuk lebih meningkatkan kinerja dan senantiasa kreatif dalam pembelajaran demi tercapainya tujuan pembelajaran yang lebih baik serta belajar lebih giat

dalam penggunaan IT sebagai sarana untuk meningkatkan mutu diri serta sarana untuk untuk menciptakan pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif dan menyenangkan, yang pada muaranya materi pelajaran dapat diserap serta diamalkan oleh siswa menuju masa depan yang lebih gemilang.

C. Kata Penutup

Demikian penelitan yang dapat kami paparkan, semoga Tesis yang sederhana ini bermanfaat bagi penulis pada khususnya dan para pembaca pada umumnya. Saran dan kritik yang membangun dari semua pihak sangat kami harapkan demi kesempurnaan penelitian yang akan datang.



IAIN PURWOKERTO

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Choliq, MT, *Manajemen Madrasah dan Pembinaan Santri* (Semarang: Rafi Sarana Perkasa).
- Ahmad Ghozali, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Yang Efektif* (Jakarta: Departemen Agama RI, 2007).
- Brantas, *Dasar-Dasar Manajemen* (Bandung: Alfabeta, 2009).
- Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1994).
- E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah : Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2012).
- E. Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012).
- Fathul Aminudin Aziz, *Manajemen dalam Perspektif Islam* (Cilacap : Pustaka Elbayan, 2012).
- George R. Terry, *Guide to Menagement (Prinsip-prinsip Manajemen)*, terj. J. Smith D.E.M (Cet. VI; Jakarta: Bumi Aksara, 2000).
- Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Gunung Agung, 1983).
- Lexy J. Moloeng, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2002).
- Mathew B. Miles dan Huberman, *Kualitative Data Analysis : Terjemahan Tjetjep Rohendi Rohidi* (Jakarta : Universitas Indonesia Press, 1992).
- M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004).
- Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011).
- Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: Gramedia, 2003).
- Robert C. Bogdan dan Sari R. Biklen, *Qualitative Research for Education: Introduction to Theory and Methods* (Boston Allyn and Bacon).

- Sondang P. Siagian, *Fungsi-fungsi Manajerial* (Cet. IV; Jakarta: Bumi Aksara, 2002).
- Sudarwan Danim, *Menjadi Pemimpin Besar Visioner Berkarakter* (Bandung : Alfabeta, 2012
- Sugiyono, *Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, R&D* (Bandung : Alfabeta, 2007)..
- Sunhaji, *Manajemen Madrasah* (Yogyakarta: Grafindo Lentera Media, 2006
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: BinaAksara, 2006).
- S. Wojowasito dan Tito Wasito W, *Kamus Lengkap Inggris-Indonesia Indonesia-Inggris*(Malang: Hasta, 1980).
- T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2* (Yogyakarta: BPFE, 2009).



IAIN PURWOKERTO