

KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PELAKSANAAN MANAJEMEN BERBASIS DI MADRASAH MTS HIDAYATUS SHIBYAN KABUPATEN CIREBON TAHUN AJARAN 2018-2019

Didi Akhmadi

MTS Hidayatus Shibyan Kabupaten Cirebon
didiakhmadi28@gmail.com

Abstract

The role of principle or leadership in madrasah is a very important element in the implementation of Madrasah-Based Management in the form of stages that must be taken in achieving the goals of Lil Alamin Rahmatan Islamic Education, so that it can be said that the curriculum is a major component of Islamic education, which is organized and presented scientifically and psychologically for educational goals at the level of Madrasah Tsanawiyah or Junior High School to foster a sense of tolerance, mutual respect, mutual trust, and mutual need. This study aims to obtain data on Madrasah Based Management, the principle of Madrasah Leadership, the relevance of the curriculum of the MTs Hidayatus Shibyan Cirebon Regency academic year 2018 - 2019. This research was conducted using field studies. Data collection is done by observation, interviews, and documentation to get information about the problem under study. While the data analysis is conducted to provide a description and draw conclusions from it. Based on the above analysis, it can be concluded that the results of the study show that the role of Madrasah principle Leadership in implementing Madrasah-Based Management at MTs Hidayatus Shibyan Cirebon is through process of discussion, modeling, and habituation.

Keywords: *Madrasah Leadership, Madrasah-Based Management, curriculum relevance.*

Abstrak

Kepemimpinan Kepala Madrasah merupakan unsur yang sangat penting dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah yang berupa tahapan-tahapan yang harus ditempuh dalam mencapai tujuan Pendidikan Islam Rahmatan Lil Alamin, sehingga dapat dikatakan bahwa kurikulum menjadi komponen pokok pendidikan Islam, yang diorganisasikan dan disajikan secara ilmiah dan psikologis untuk tujuan pendidikan pada tingkat Madrasah Tsanawiyah atau Sekolah Menengah Pertama untuk menumbuhkan rasa toleransi, saling menghargai, saling percaya, dan saling membutuhkan. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh data tentang Manajemen Berbasis Madrasah, Kepemimpinan Kepala Madrasah, relevansi kurikulum MTs Hidayatus Shibyan Kabupaten Cirebon tahun ajaran 2018 - 2019. Penelitian ini dilakukan menggunakan studi lapangan. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi untuk mendapatkan informasi mengenai masalah yang diteliti. Sedangkan analisis data dilakukan untuk memberikan uraian secara deskriptif dan menarik kesimpulan dari uraian tersebut. Berdasarkan analisis diatas, dapat disimpulkan bahwa hasil dari

penelitian menunjukkan peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Manajemen Berbasis Madrasah di MTs Hidayatus Shibyan Kabupaten Cirebon yaitu pada proses diskusi, modeling, dan pembiasaan.

Kata kunci: *Kepemimpinan Kepala Madrasah, Manajemen Berbasis Madrasah, relevansi kurikulum.*

Pendahuluan

Pengelolaan pendidikan tidak terlepas dari manajemen kepala madrasah yang tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan yang diadopsi kepala madrasah dalam menjalankan perannya sebagai seorang “*leader*”. Hal ini disebabkan oleh adanya keterikatan yang kuat antara kepemimpinan (*leadership*) yang dipakai oleh kepala madrasah dengan keefektifan secara keseluruhan dari proses pendidikan di madrasah (Riesmawati, Sowiyah, & Rini, 2014).

Pimpinan lembaga pendidikan Islam haruslah mendesain format pendidikan yang kompetitif dan inovatif untuk keperluan masa depan. Hanya dengan kesiapan manajemen pendidikan yang efektif, lembaga pendidikan Islam dapat merespon perubahan sehingga tidak akan mengalami stagnasi (kemacetan) dan ketinggalan dalam dinamika perubahan yang cepat (Kristiawan, Safitri, & Lestari, 2017). Untuk menjawab keadaan diatas, maka perlu dilakukan pendekatan-pendekatan yang berbeda dan penerapan pola pandang yang baru dalam mengelola madrasah khususnya dalam memimpin warga madrasah (*school constituents*). Untuk dapat menjalankan tuntutan-tuntutan tersebut dengan baik menjadi sangat bergantung pada kepemimpinan (*leadership*) yang dijalankan oleh kepala madrasah (Anwar, 2014). Dalam pelaksanaannya untuk menerapkan kepemimpinan (*leadership*) yang berkualitas dalam mengelola

madrasah seringkali tidak terwujud. Hal ini disebabkan oleh kurangnya kompetensi kepemimpinan (*leadership*) kepala madrasah.

Dalam penelitian ini yang menjadi signifikan adalah bagaimana manajemen kepala madrasah dalam menerapkan dan mengaplikasikan manajemen berbasis madrasah. Sebelum kepala MTs Hidayatus Shibyan menerapkan manajemen berbasis madrasah, pelaksanaan tugas-tugas masih belum maksimal karena masih dibawah koordinasi langsung dari pemerintah, namun setelah diterapkan manajemen berbasis madrasah di MTs Hidayatus Shibyan ini, telah nampak hasil yang walaupun masih dikatakan belum sempurna tapi sudah memperlihatkan hasil yang lebih baik dari. Dengan demikian, peran pemerintah pusat akan berkurang karena sekolah telah diberi hak otonom untuk menentukan untuk menentukan nasibnya sendiri dan diharapkan akan memberi peluang dan kesempatan kepada kepala madrasah, guru, komite madrasah dan siswa untuk melakukan inovasi baru.

MTs Hidayatus Shibyan Kabupaten Cirebon adalah salah satu madrasah yang menerapkan sistem manajemen Kepemimpinan kepala madrasah yang dapat meningkatkan upaya-upaya dan inovasi-inovasi yang dilakukan untuk melaksanakan manajemen berbasis madrasah. Untuk meningkatkan kualitas

pendidikan diperlukan manajemen kepemimpinan kepala madrasah yang dapat memberdayakan semua warga madrasah. Dari penelitian-penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah memiliki pengaruh yang kuat terhadap keefektifan pelaksanaan dan penyelenggaraan madrasah dan mempengaruhi kinerja warga madrasah lain yang dipimpinya. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa kepemimpinan kepala madrasah menjadi faktor penting dalam penyelenggaraan pendidikan madrasah (Aufa, 2016).

Keunikan penelitian ini adalah setelah model manajemen berbasis madrasah ini di implementasikan di MTs Hidayatus Shibyan Kabupaten Cirebon telah dapat meningkatkan mutu (kualitas) dan kuantitas madrasah sehingga input dan output madrasah mengalami peningkatan yang signifikan sebab ditahun ajaran 2003 – 2004 MTs Hidayatus Shibyan pernah mengalami tidak adanya siswa baru untuk satu angkatan tentunya hal ini membuat kepercayaan masyarakat berkurang untuk menyekolahkan anak-anak mereka ke MTs Hidayatus Shibyan. sehingga sangat berpengaruh kepada prestasi siswa semakin meningkat tajam dan kepercayaan orangtua kepada madrasah ini terus bertambah. Kompleksitas dan keunikan yang dimiliki adanya efektivitas kepemimpinan pendidikan yang sangat fundamental dalam mewujudkan pencapaian visi, misi dan tujuan institusipendidikan.

Dari latar belakang tersebut, peneliti dapat menentukan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala MTs Hidayatus Shibyan Kabupaten Cirebon?
2. Bagaimana pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di MTs Hidayatus Shibyan Kabupaten Cirebon?
3. Apa saja faktor pendukung dan penghambat Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah di MTs Hidayatus Shibyan Kabupaten Cirebon?

Metode

Penelitian ini menggunakan metode penelitian lapangan (*Field Research*) dengan menggunakan pendekatan ilmu pendidikan dan termasuk penelitian *deskriptif kualitatif*. Pendekatan kualitatif berdasarkan pada filsafat fenomenologis (Rahmat, 2011).

Sumber data dalam penelitian ini secara umum terbagi atas dua, yaitu:

A. Sumber Data

1. Sumber Data Primer yaitu: *place* (tempat), *actor* (pelaku), dan *activities* (aktivitas).
2. Sumber Data Sekunder: penelitian ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data dan menelaah secara mendalam berupa karya tulis ilmiah, buku-buku, artikel dan jurnal yang relevan dengan penelitian ini.

B. Teknik Pengumpulan Data dengan menggunakan: Observasi Partisipatif, Wawancara Mendalam dengan Ketua Yayasan MTs Hidayatus Shibyan, Kepala Madrasah, Wakil Kepala

Bidang Kurikulum dan Guru-Guru MTs Hidayatus Shibyan Kab. Cirebon, Studi Dokumentasi dan Triangulasi Data

- C. Teknik Analisis Data meliputi: *Mereduksi data, Display data dan Verifikasi data*

PEMBAHASAN

1. Gaya Kepemimpinan Kepala MTs Hidayatus Shibyan

Dalam hal kepemimpinan Kepala MTs Hidayatus Shibyan mencoba untuk menerapkan satu gaya kepemimpinan yang transformasional dimana kita mengetahui bahwa secara umum ada empat gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan di madrasah (Pramudjono, 2015), yaitu : a) gaya kepemimpinan otokratik, b) gaya kepemimpinan demokratik, c) gaya kepemimpinan *laissez faire*, dan d) gaya kepemimpinan transformasional.

a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kata *transformasional* berasal dari *to transform* yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya mentransformasikan visi menjadi realita, potensi menjadi aktual dan sebagainya (Kaihatu, 2007). Dari pengertian kata di atas dapat dipahami bahwa kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan dan atau mendorong semua unsur yang ada dalam sekolah atau madrasah untuk bekerja atas dasar sistem nilai (*values*

system) yang luhur sehingga semua unsur yang ada di madrasah (guru, siswa, pegawai, orangtua siswa, masyarakat, dsb) bersedia tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah.

Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah rentang yang luas tentang aspek-aspek kepemimpinan, maka untuk bisa menjadikan MTs Hidayatus Shibyan bisa menjadi madrasah yang benar-benar menerapkan kepemimpinan secara transformasional yang efektif, maka kepala MTs Hidayatus Shibyan menerapkan model kepemimpinan transformasional dengan melakukan hal-hal dibawah ini:

- 1) Berdayakan seluruh elemen yang ada dilingkup MTs Hidayatus Shibyan seperti guru-guru dan siswa untuk melakukan hal yang terbaik untuk organisasi (madrasah) ;
- 2) Berusaha menjadi pemimpin yang bisa diteladani yang didasari nilai moral yang tinggi ;
- 3) Dengarkan semua pemikiran bawahan dan guru-guru untuk mengembangkan semangat kerja sama ;
- 4) Ciptakan visi yang dapat diyakini oleh semua orang dalam organisasi ;
- 5) Bertindak sebagai agen perubahan (*agent of change*) dalam organisasi dengan memberikan contoh bagaimana menggagas dan melaksanakan suatu perubahan ;
- 6) Menolong organisasi dengan cara menolong orang lain untuk berkontribusi terhadap organisasi.

Dari pembahasan di atas disimpulkan bahwa kepala madrasah yang telah menerapkan gaya kepemimpinan

transformasional dapat dilihat dari ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan (pembaruan);
- 2) memiliki sifat pemberani;
- 3) mempercayai orang lain;
- 4) bertindak atas dasar sistem nilai, (bukan atas dasar kepentingan individu, atau atas dasar kepentingan dan desakan kroninya);
- 5) meningkatkan kemampuannya secara terus-menerus sepanjang hayat;
- 6) memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, situasi yang tidak jelas, dan tidak menentu;
- 7) memiliki visi ke depan

Kemudian penerapan kepemimpinan Transformasional apakah sudah diterapkan dan dilaksanakan oleh kepala MTs Hidayatus Shibyan, berikut hasil wawancara dengan wakil kepala bidang kurikulum MTs Hidayatus Shibyan:

”Dalam menetapkan sebuah keputusan kepala madrasah senantiasa meminta pendapat dari saya sebagai wakil kepala bidang kurikulum, wakil kepala bidang hubungan masyarakat dan guru-guru di MTs Hidayatus Shibyan”.

”Dalam hal pengajuan program yang berasal dari wakil kepala madrasah ataupun guru kepala madrasah selalu meminta pengusung program untuk mempresentasikan terlebih dahulu aspek-aspek dari program tersebut baik secara metode sampai ke tataran teknis”.

”Sebagai wakil kepala bidang kurikulum saya diberikan kebebasan

untuk menentukan program dan kegiatan yang akan dilaksanakan/direalisasikan di MTs Hidayatus Shibyan sehingga saya bisa membuat program-program yang lebih dalam dan menggali kemampuan siswa”.

”Dalam hal konsistensi visi Kepala Madrasah Tasanwiyah Hidayatus Shibyan terus mengawal visi dan menjadikan visi sebagai pijakan awal dan sebagai rel dalam menjalankan kegiatan kepemimpinan di MTs Hidayatus Shibyan”.

b. Manfaat Program Kerja Kepala Madrasah (PKKM) dalam Rangka Penunjang Kepemimpinan Transformasional

Manfaat Penyusunan PKKM Penyusunan PKKM/RKM merupakan suatu hal yang sangat penting, karena PKKM/M dapat digunakan sebagai:

- 1) Pedoman kerja (kerangka acuan) kepala Madrasah dalam mengembangkan Madrasah/madrasah;
- 2) Dasar untuk melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan pengembangan Madrasah/madrasah; serta
- 3) Bahan acuan untuk mengidentifikasi dan mengajukan sumberdaya pendidikan yang diperlukan untuk pengembangan Madrasah/madrasah.

c. Tujuan Penyusunan Program Kerja Kepala Madrasah (PKKM) dalam

Rangka Penunjang Kepemimpinan Trasformatif

Tujuan utama penyusunan PKKMM adalah agar kepala Madrasah dapat mengetahui secara rinci tindakan-tindakan yang harus dilakukan agar tujuan, kewajiban, dan sasaran pengembangan Madrasah/madrasah dapat dicapai.

d. Landasan Hukum

- 1) Undang-undang No. 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional dalam pasal 8 dan 48
- 2) Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan dalam Pasal 49 dan 53
- 3) Permendiknas No. 19 Tahun 2007 Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan dalam Angka 4a poin 1 dan 2
- 4) Kepmendiknas 129a Tahun 2004 Tentang Standar Pelayanan Minimal Bidang Pendidikan dalam 3.1

e. Sasaran

Sasaran adalah tantangan utama yang akan dicapai Madrasah/madrasah dalam waktu 4 tahun ke depan dan telah disesuaikan dengan faktor kesiapan Madrasah/madrasah. Penetapan sasaran Madrasah ini bertujuan untuk dijadikan panduan dalam menyusun program dan kegiatan yang akan dilakukan dalam waktu tertentu guna merealisasikan alternatif pemecahan tantangan yang telah dirumuskan.

Berikut ini kami uraikan sasaran program kerja Madrasah per-kategori:

- 1) Kurikulum dan Pembelajaran

- a) Tersedianya dokumen Kurtilas seluruh mata pelajaran
 - b) Guru paham tentang Kurtilas
 - c) Guru mampu membuat silabus Madrasah sesuai standar isi
 - d) Guru paham dan mampu membuat PTK
 - e) Meningkatnya minat baca dan pengetahuan guru
 - f) Meningkatnya minat baca siswa
 - g) Perpustakaan yang representatif
 - h) Guru paham tentang kecakapan hidup
- 2) Administrasi dan Manajemen Madrasah
 - a) Peraturan Madrasah tersedia dan terlaksana dengan baik
 - b) Semua guru PNS mengikuti sertifikasi
 - c) Semua guru PNS lolos sertifikasi
 - 3) Organisasi dan kelembagaan
 - a) Peraturan khusus Madrasah tersedia dan terlaksana dengan baik
 - b) Guru dan karyawan mampu membuat program kerja
 - 4) Sarana dan Prasarana
 - a) Tersedianya ruang kelas baru (RKB)
 - b) Tersedianya fasilitas ruang yang baik dan lengkap
 - c) Tersedianya ruang perpustakaan
 - d) Sarana dan prasarana laboratorium IPA dan komputer yang lengkap
 - e) Kebutuhan komputer dan printer terpenuhi
 - f) Tersedianya Mushola
 - g) Penyediaan air bersih
 - 5) Ketenagaan
 - a) Tersedianya program kehumasan

- b) Guru paham tentang pola kerjasama dalam peningkatan mutu pembelajaran
- c) Terpenuhinya kebutuhan tenaga pendukung
- 6) Pembiayaan dan pendanaan
 - a) Peningkatan pembiayaan Madrasah untuk meningkatkan kualitas pelayanan Madrasah
 - b) Meningkatnya prestasi siswa dan Madrasah
 - c) Terjalannya kerjasama dengan stakeholder
 - d) Tersusunnya RKAS tepat waktu
 - e) Adanya peningkatan honorarium TKS
- 7) Peserta Didik
 - a) Penerimaan Siswa Baru
 - b) Pelaksanaan Kegiatan Ekstrakurikuler
- 8) Peran serta Masyarakat
 - a) Keterlibatan komite Madrasah kembali aktif sesuai dengan fungsinya
 - b) Hubungan Madrasah dengan komite Madrasah lebih baik
 - c) Terjalannya kerja sama dengan lembaga masyarakat
- 9) Lingkungan dan Budaya Madrasah
 - a) Pemagaran Madrasah
 - b) Pembuatan taman Madrasah
 - c) Menanamkan kesadaran perlunya partisipasi masyarakat dan stekholder Madrasah untuk terciptanya lingkungan yang aman.

f. Program

Merumuskan program adalah menggabungkan alternatif-alternatif pemecahan tantangan utama yang

memiliki karakteristik yang saling mendukung, saling tergantung, atau saling berkaitan (Aini, Sulistyarsa, & Purwadio, 2010).

Berikut ini kami uraikan program Madrasah per-kategori:

- 1) Kurikulum dan Pembelajaran
 - a) Pembuatan Kurtilas, Silabus dan RPP
 - b) Peningkatan kompetensi guru
 - c) Pengadaan / penggantian buku pelajaran
 - d) Standar ideal jam mengajar
 - e) Penambahan buku-buku yang menarik
 - f) Penugasan studi literatur di perpustakaan
- 2) Administrasi dan Manajemen Madrasah
 - a) Sosialisasi peraturan Madrasah kepada guru dan karyawan
 - b) Rapat Pembinaan
- 3) Organisasi dan kelembagaan
 - a) Pembuatan usulan peraturan
 - b) Pembuatan program kerja
- 4) Sarana dan Prasarana
 - a) Pembangunan Ruang Kelas Baru
 - b) Pembangunan Ruang Perpustakaan
 - c) Pengadaan perabot pengganti
 - d) Perbaikan perabot rusak
 - e) Pendataan, pembuatan, pengajuan proposal dan pengadaan sarana dan prasarana laboratorium IPA
 - f) Pengajuan dan pemasangan jaringan internet dan pengawasan dalam penggunaannya.
 - g) Pendataan, pengajuan, pengadaan, dan perawatan printer dan komputer
- 5) Ketenagaan

- a) Pembuatan program kehumasan
- b) Sosialisasi pola kerjasama
- c) Identifikasi kebutuhan tenaga pendukung
- 6) Pembiayaan dan pendanaan
 - a) Penyusunan RKAS
 - b) Menjalin kerjasama dengan stakeholder
 - c) Komunikasi yang intensif dengan stakeholder
 - d) Kesejahteraan pegawai khususnya TKS
- 7) Peserta Didik
 - a) Pelaksanaan Penerimaan Siswa Baru
 - b) Pelaksanaan Kegiatan Ekstrakurikuler
- 8) Peran serta Masyarakat
 - a) Sosialisasi program Madrasah dan peran komite
 - b) Menciptakan hubungan yang harmonis dengan komite
 - c) Mengikutsertakan komite dalam menjalankan program Madrasah
 - d) Pertemuan dengan komite Madrasah
 - e) Kerjasama dengan lembaga masyarakat
- 9) Lingkungan dan Budaya Madrasah
 - a) Pembuatan taman sejkolah
 - b) Menanamkan kesadaran perlunya keterlibatan masyarakat dan warga Madrasah untuk terciptanya lingkungan yang aman.

g. Indikator Keberhasilan

Indikator keberhasilan program adalah ukuran yang digunakan untuk menilai apakah program yang dirumuskan berhasil atau tidak. Apabila indikator keberhasilan telah dapat

dicapai, maka program dapat dikatakan berhasil; sebaliknya apabila indikator keberhasilan belum dapat dicapai, maka program dapat dikatakan belum berhasil (Sellang, 2017). Indikator harus ditentukan agar program yang ditetapkan dapat diukur keberhasilannya. Indikator keberhasilan setiap program bisa berkaitan dengan proses dan dapat juga berkaitan langsung dengan hasil akhir. Indikator keberhasilan dapat bersifat kuantitatif atau kualitatif, yang penting dapat diukur dan dirumuskan secara spesifik, operasional, dan dalam bentuk kalimat pernyataan.

Berikut ini kami uraikan indikator keberhasilan program Madrasah per-kategori:

- 1) Kurikulum dan Pembelajaran
 - a) Tersedianya dokumen Kurikulum 2013
 - b) Tersedianya dokumen Kurtilas secara lengkap
 - c) Guru mampu membuat dokumen Kurtilas
 - d) Adanya Kurtilas
 - e) Tersedianya silabus Madrasah sesuai standar isi
 - f) Tersedianya literatur tambahan
 - g) Jam mengajar guru PNS maksimal 24 jam
 - h) Tersedianya buku pelajaran
- 2) Administrasi dan Manajemen Madrasah
 - a) Seluruh guru berperan dalam penegakan peraturan Madrasah
 - b) Guru-guru PNS lolos sertifikasi
- 3) Organisasi dan kelembagaan
 - a) Usulan peraturan terbentuk
 - b) terselesaikannya program kerja

- 4) Sarana dan Prasarana
 - a) Tersedianya ruang Kelas Baru
 - b) Tersedianya ruang Perpustakaan
 - c) Penggantian dan perbaikan perabot rusak
 - d) Sarana dan prasarana laboratorium IPA dilengkapi
 - e) Laboran terampil menggunakan lab IPA
 - f) Komputer dan printer tersedia sesuai kebutuhan
 - g) Tersedianya musholla
 - h) Tersedianya air bersih yang memadai
- 5) Ketenagaan
 - a) Terbuatnya program kehumasan
 - b) Terpenuhinya kebutuhan tenaga pendukung
- 6) Pembiayaan dan pendanaan
 - a) Jumlah siswa baru meningkat
 - b) Tersusunnya RKABS tepat waktu
 - c) Adanya peningkatan Kesejahteraan TKS
- 7) Peserta Didik
 - a) Terselenggaranya kegiatan PSB
 - b) Terselenggaranya kegiatan Ekstrakurikuler
- 8) Peran serta Masyarakat
 - a) Komite memahami tugas dan perannya
 - b) Hubungan komite dan Madrasah berjalan secara sinergi
 - c) Komite selalu terlibat dalam program-program yang dijalankan Madrasah
 - d) Adanya pertemuan rutin dengan komite
- 9) Lingkungan dan Budaya Madrasah
 - a) Pembuatan taman Madrasah
 - b) Menanamkan kesadaran perlunya partisipasi masyarakat dan

stakeholder Madrasah untuk terciptanya lingkungan yang aman.

h. Kegiatan

Kegiatan adalah tindakan-tindakan yang akan dilakukan di dalam program. Kegiatan perlu dirumuskan dari setiap program dengan mengacu pada indikator keberhasilan yang telah ditetapkan sehingga program dapat dicapai. Kegiatan bisa diambil dari alternatif pemecahan yang telah ditetapkan sebelumnya. Perumusan kegiatan dilakukan dengan cara membuat daftar kegiatan yang terkait dengan program tersebut. Kegiatan yang baik adalah yang mengarah pada pencapaian indikator keberhasilan yang telah dirumuskan, dan dapat diperkirakan biaya atau anggarannya (Arif & Zulkarnaen, 2008).

Berikut ini kami uraikan daftar kegiatan Madrasah per-kategori:

- 1) Kurikulum dan Pembelajaran
 - a) Rapat Rutin Pembinaan
 - b) Pelaksanaan pembuatan Kurtilas, Silabus dan RPP
 - c) Pengadaan buku-buku pelajaran
 - d) Pengadaan literatur tambahan
 - e) Penyesuaian jam mengajar
- 2) Administrasi dan Manajemen Madrasah
 - a) Rapat koordinasi guru dan karyawan
 - b) Pembinaan
 - c) Pembagian Tugas Administrasi
- 3) Organisasi dan kelembagaan
 - a) Koordinasi dan pembuatan usulan peraturan Madrasah
 - b) Pembuatan Program Kerja

- 4) Sarana dan Prasarana
 - a) Pengadaan ruang kelas baru
 - b) Pengadaan ruang perpustakaan
 - c) Pendataan kebutuhan, pembuatan dan pengajuan proposal, melengkapi sarana dan prasarana
 - d) Pengadaan dan Perbaikan komputer dan printer
- 5) Ketenagaan
 - a) Penyusunan program kehumasan
 - b) Sosialisasi pola kerjasama
 - c) Pengajuan tambahan tenaga pendukung
- 6) Pembiayaan dan pendanaan
 - a) Meningkatkan kualitas pelayanan Madrasah
 - b) Meningkatkan prestasi siswa dan Madrasah
 - c) Pembuatan program kerjasama dengan pihak lain
 - d) Peningkatan kerjasama dengan stakeholder
- 7) Peserta Didik
 - a) Pelaksanaan penerimaan siswa baru
 - b) Meningkatkan kualitas penanganan siswa yang bermasalah
 - c) Pelaksanaan Kegiatan Ekstrakurikuler
- 8) Peran serta Masyarakat
 - a) Mengundang semua orangtua siswa
 - b) Membentuk pengurus komite Madrasah
 - c) Sosialisasi program Madrasah
 - d) Menciptakan hubungan yang harmonis antara komite dan Madrasah
 - e) Melibatkan komite dalam program-program Madrasah

- f) Pertemuan dengan komite
- g) Menjalin kerjasama dengan lembaga masyarakat
- 9) Lingkungan dan Budaya Madrasah
 - a) Selesainya Pembuatan taman sekolah
 - b) Tertanamkan kesadaran perlunya keterlibatan masyarakat dan warga Madrasah untuk terciptanya lingkungan yang aman

Lantas Apakah model kepemimpinan dengan model transformasional yang diterapkan oleh Kepala MTs Hidayatus Shibyan sudah bisa dikatakan berjalan dengan baik, berdasarkan hasil pengamatan bahwa hal model kepemimpinan tersebut belum berjalan sempurna 100% seperti yang diprogramkan banyak factor baik eksternal maupun internal yang membuat belum sempurnanya model kepemimpinan tersebut.

2. Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di MTs Hidayatus Shibyan

Dalam proses pelaksanaan MBM di MTs Hidayatus Shibyan kita harus terlebih dahulu memahami karakteristik dari manajemen berbasis madrasah di MTs Hidayatus Shibyan karena dalam hal implementasi baik dari segi perencanaan proses hasil dan evaluasi akan berbeda untuk setiap madrasah maka berikut beberapa karakteristik MBM di MTs Hidayatus Shibyan.

a. Karakteristik MBM

Karakteristik Manajemen Barbasis

Madrasah tentunya tidak terlepas dari pendekatan Input, Proses, Output Pendidikan.

1) Input Pendidikan

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumberdaya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Input sumber daya meliputi sumberdaya manusia (Kepala Madrasah, guru termasuk guru BP, karyawan, siswa) dan sumberdaya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, dan bahan). Input perangkat lunak meliputi struktur organisasi madrasah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program, dsb. Input harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah. Kesiapan input sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu input dapat diukur dari tingkat kesiapan input. Makin tinggi tingkat kesiapan input, makin tinggi pula mutu input tersebut.

2) Proses Pendidikan

Proses Pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut input sedangkan sesuatu dari hasil proses disebut output. Dalam pendidikan bersekala mikro (ditingkat madrasah), proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan,

proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, dan proses monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibanding dengan proses-proses lainnya. Dalam proses pengambilan keputusannya kepala MTs Hidayatsu Shibyan senantiasa berdiskusi dengan waka kurikulum, humas dan guru dalam setiap pengambilan keputusan

3) Output yang diharapkan

Pada dasarnya output yang diharapkan merupakan tujuan utama dari penyelenggaraan pendidikan secara umum. Output pendidikan adalah merupakan kinerja madrasah. Kinerja madrasah adalah prestasi madrasah yang dihasilkan dari proses/perilaku madrasah. Kinerja madrasah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efesendinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya dan moral kerjanya. Khusus yang berkaitan dengan mutu output madrasah, dapat dijelaskan bahwa output madrasah dikatakan berkualitas/bermutu tinggi jika prestasi madrasah, khususnya prestasi belajar siswa, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam: (1) prestasi akademik, berupa nilai ulangan umum EBTA, EBTANAS, karya ilmiah, lomba akademik, dan (2) prestasi non-akademik, seperti misalnya IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olah raga, kesnian, keterampilan kejujuran, dan kegiatan-kegiatan ekstrasakurikuler

lainnya. Mutu sekolah dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan (proses) seperti misalnya perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan.

b. Aspek-aspek MBM

Berdasarkan otonomi pengelolaan pendidikan di lingkungan madrasah maka peran pemerintah bergeser dari 'regulator' menjadi 'fasilitator'. Keterlibatan pemerintah dalam penyelenggaraan pendidikan ini hanya mencakup dua aspek, yaitu mutu dan pemerataan. Pemerintah menetapkan standar mutu pendidikan, dan berupaya agar semua siswa dapat berprestasi setinggi mungkin. Juga berupaya agar semua sekolah/madrasah dapat mencapai standar minimal mutu pendidikan, dengan keragaman prestasi antara sekolah/madrasah dalam suatu lokasi sekecil mungkin. Pemerintah juga menjamin pemerataan kesempatan bagi seluruh siswa dari semua lapisan masyarakat untuk mendapatkan pendidikan. Peran ini dilakukan melalui perumusan kebijaksanaan umum, pelayanan teknis, dan monitoring program secara reguler. Praktek diskriminasi terhadap siswa perempuan, siswa normal, anak berkelainan dan sekolah/madrasah swasta baik dilakukan secara langsung maupun tidak, baik terjadi pada level kebijaksanaan maupun implementasi harus dihapuskan. Demikian juga alokasi dan distribusi anggaran pendidikan harus menjunjung tinggi asas keadilan dan transparansi. Adanya otonomi yang diberikan pemerintah kepada madrasah telah

memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan warga madrasah untuk mengembangkan lembaga pendidikannya berdasarkan kemampuan manajerialnya. Di bawah ini dijelaskan beberapa aspek yang menyangkut manajemen berbasis madrasah:

1) Aspek Pengelolaan Proses belajar Mengajar

Menurut Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN) No. 20 tahun 2003, "pembelajaran sebagai proses interaksi peserta didik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar". Pembelajaran dapat juga diartikan suatu upaya untuk mengarahkan timbulnya perilaku belajar pebelajar, atau dengan ungkapan lain upaya untuk membelajarkan pebelajar. Lebih lanjut Dimiyati dan Mudjono dalam Sagala mendefenisikan pembelajaran adalah "kegiatan guru secara terprogram dalam desain instruksional untuk membuat siswa belajar". Menurut Suwarno sebagaimana yang dikutip Ramayulis, peranan madrasah dalam proses pembelajaran antara lain:

- a) Memberikan kecerdasan pikiran dan memberi pengetahuan,
- b) Memberikan spesialisasi dalam bidang pendidikan dan pengajaran,
- c) Memberikan pendidikan dan pengajaran yang lebih efisien kepada masyarakat,
- d) Membantu perkembangan individu menjadi makhluk social,
- e) Menjaga nilai budaya yang hidup dalam masyarakat dengan jalan menyampaikan kebudayaan tadi, dan
- f) Melatih untuk dapat berdiri sendiri dan

bertanggung jawab sebelum ke masyarakat.

Proses belajar merupakan kegiatan utama madrasah. Madrasah diberi kebebasan memilih strategi, metode dan teknik-teknik pembelajaran dan pengajaran yang paling efektif, sesuai dengan karakteristik siswa, karakteristik guru, dan kondisi nyata sumberdaya yang tersedia di madrasah. Secara umum, strategi/metode/teknik pembelajaran dan pengajaran yang berpusat pada siswa (student centered) lebih mampu memberdayakan pembelajaran yang menekankan pada keaktifan belajar siswa, bukan pada keaktifan mengajar guru. Oleh karena itu kepala madrasah perlu menerapkan cara-cara belajar siswa aktif seperti active learning, cooperative learning, dan quantum learning perlu diterapkan.

2) Perencanaan dan Evaluasi

Madrasah diberi kewenangan untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhannya (school-based plan). Kebutuhan yang dimaksud misalnya, kebutuhan untuk meningkatkan mutu madrasah. Rencana yang perlu disusun oleh madrasah dalam konteks pendidikan meliputi:

- a) Perumusan tujuan yang hendak dicapai,
- b) Penentuan bidang/fungsi unit sebagai bagian yang akan melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan,
- c) Menetapkan jangka waktu yang diperlukan,
- d) Menetapkan metode atau cara penyampaian tujuan,

- e) Menetapkan alat-alat yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan efisiensi pencapaian tujuan,
- f) Merumuskan rencana evaluasi atau penilaian untuk mengukur tingkat pencapaian tujuan, dan
- g) Menetapkan jumlah dan sumber dana yang diperlukan.

Kepala Madrasah harus melakukan analisis kebutuhan mutu dan berdasarkan hasil analisis kebutuhan mutu inilah kemudian Kepala Madrasah membuat rencana peningkatan mutu. Selain itu madrasah juga diberi wewenang untuk melakukan evaluasi, khususnya evaluasi yang dilakukan secara internal. Menurut Oemar Hamalik, evaluasi pembelajaran diarahkan pada komponen sistem pembelajaran yang mencakup perilaku awal anak didik, kemampuan guru, kurikulum dan administratif. Secara internal evaluasi dilakukan oleh warga madrasah untuk memantau proses pelaksanaan dan untuk mengevaluasi hasil program-program yang telah dilaksanakan. Evaluasi semacam ini sering disebut evaluasi diri. Evaluasi diri harus jujur dan transparan agar benar-benar dapat mengungkap informasi yang sebenarnya.

3) Pengelolaan Kurikulum

Untuk menciptakan pendidikan yang berkualitas, maka seluruh komponen-komponen pendidikan mestilah berkualitas. Diantara komponen yang sangat penting untuk menuju pendidikan yang berkualitas itu adalah adanya kurikulum madrasah yang dibuat oleh madrasah sebagai

sebuah pedoman dan arah dalam menciptakan proses pendidikan yang berkualitas. Mengapa kurikulum itu perlu? Paling tidak ada beberapa jawaban untuk itu 1) kurikulum menurut akar katanya (*curri* dan *culum*) diterjemahkan para ahli sebagai jalan yang mesti dilalui, Kurikulum adalah gambaran umum (*miniature*) dari proses pendidikan yang akan dilalui, 3) tanpa ada kurikulum mustahil tercipta hasil pembelajaran yang berkualitas. Dengan demikian setiap lembaga pendidikan mesti membuat kurikulum sebagai sebuah jembatan penyeberangan menuju hasil pendidikan yang berkualitas. Karena kurikulum yang dibuat oleh Pemerintah Pusat adalah kurikulum standar yang berlaku secara nasional, sementara kondisi madrasah pada umumnya sangat beragam maka dalam implementasinya, madrasah dapat mengembangkan (*memperdalam, memperkaya, dan memodifikasi*) kurikulum tersebut, namun tidak boleh mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional. Madrasah dibolehkan memperdalam kurikulum, artinya, apa yang diajarkan boleh dipertajam dengan aplikasi yang bervariasi. Madrasah juga dibolehkan memperkaya apa yang diajarkan, artinya apa yang diajarkan boleh diperluas dari yang harus, dan seharusnya, dan yang dapat diajarkan. Demikian juga, madrasah dibolehkan memodifikasi kurikulum, artinya apa yang diajarkan boleh dikembangkan agar lebih kontekstual dan selaras dengan karakteristik peserta didik. Selain itu, madrasah juga diberi kebebasan untuk mengembangkan

kurikulum muatan lokal.

4) Pengelolaan Ketenagaan

Reformasi dalam pengelolaan pendidikan mengarah kepada terciptanya kondisi yang desentralistis baik pada tatanan birokrasi maupun pengelolaan madrasah. Reformasi ini, terwujudkan dalam bentuk kewenangan luas di tingkat Kab/Kota, madrasah dalam mengelola berbagai sumber termasuk di dalamnya ketenaganaan. Kepala Madrasah perlu melakukan pengelolaan ketenagaan, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, rekrutmen, pengembangan, hadiah dan sanksi (*reward and punishment*), hubungan kerja, sampai evaluasi kinerja tenaga kerja madrasah (*guru, tenaga administrasi, laporan, dsb*) dapat dilakukan oleh madrasah kecuali yang menyangkut pengupahan/imbilan jasa dan rekrutmen guru, yang sampai saat ini masih ditangani oleh birokrasi di atasnya.

5) Pengelolaan Fasilitas (Peralatan dan Perlengkapan)

Pengelolaan fasilitas sudah seharusnya dilakukan oleh madrasah, mulai dari pengadaan, pemeliharaan dan perbaikan, hingga sampai pengembangan. Hal ini didasari oleh kenyataan bahwa sekolah yang paling mengetahui kebutuhan fasilitas, baik kecukupan, kesesuaian, maupun kemutakhirannya, terutama fasilitas yang sangat erat kaitannya secara langsung dengan proses belajar mengajar.

Pada dasarnya sekolah umum yang pada umumnya berstatus negeri

dan dengan statusnya itu seluruh pembiayaan, ketenagaan, semua kebutuhan fasilitas tercukupi oleh pemerintah dibandingkan dengan prestasi madrasah yang pada umumnya berstatus swasta dan tidak memperoleh fasilitas sebagaimana yang diterima oleh sekolah umum pada umumnya. Minimnya fasilitas yang diberikan pada madrasah jika dibandingkan dengan sekolah umum, membuat kepala sekolah perlu melakukan strategi dan usaha pengelolaan yang dapat memenuhi kebutuhannya.

6) Pengelolaan Keuangan

Pengelolaan keuangan, terutama pengalokasian/penggunaan uang sudah sepatasnya dilakukan oleh Kepala Madrasah secara transparan dan bertanggungjawab. Hal ini juga didasari oleh kenyataan bahwa madrasahlah yang paling memahami kebutuhannya sehingga desentralisasi pengalokasian/penggunaan uang sudah seharusnya dilimpahkan ke madrasah. Madrasah juga harus diberi kebebasan untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang mendatangkan penghasilan, sehingga sumber keuangan tidak semata-mata tergantung pada pemerintah.

7) Pelayanan Siswa

Pelayanan siswa, mulai dari penerimaan siswa baru, pengembangan/pembinaan/pembimbingan, penempatan untuk melanjutkan madrasah atau untuk memasuki dunia kerja, hingga sampai pada pengurusan alumni, sebenarnya dari dahulu memang sudah

didesentralisasikan. Karena itu, yang diperlukan adalah peningkatan intensitas dan ekstensitasnya.

8) Hubungan Madrasah Masyarakat

Esensi hubungan madrasah-masyarakat adalah untuk meningkatkan keterlibatan, kepedulian, kepemilikan, dan dukungan dari masyarakat terutama dukungan moral dan finansial. Dalam arti yang sebenarnya hubungan madrasah-masyarakat dari dahulu sudah didesentralisasikan. Oleh karena itu, sekali lagi, yang dibutuhkan adalah peningkatan intensitas dan ekstensitas hubungan madrasah-masyarakat.

9) Pengelolaan Iklim Madrasah

Iklim madrasah (fisik dan non fisik) yang kondusif-akademik merupakan prasyarat bagi terselenggaranya proses belajar mengajar yang efektif. Lingkungan madrasah yang aman dan tertib, optimisme dan harapan/ekspektasi yang tinggi dari warga madrasah, kesehatan madrasah, dan kegiatan-kegiatan yang terpusat pada siswa (student-centered activities) adalah contoh-contoh iklim madrasah yang dapat menumbuhkan semangat belajar siswa. Iklim madrasah sudah merupakan kewenangan madrasah, sehingga yang diperlukan adalah upaya-upaya yang lebih intensif dan ekstensif.

Hasil dari wawancara dengan kepala madrasah tersebut yaitu:

“Visi madrasah yaitu mengkomunikasikan kondisi ideal yang ingin diwujudkan kepada komunitas madrasah sekaligus kepada masyarakat

secara umum. Pengembangan dari visi menjadi nilai-nilai dan prinsip serta peoman tindakan merepresentasikan apa, bagaimana dan kenapa sebuah madrasah berdiri dan diselenggarakan. Misi sebuah madrasah bersifat lebih konkret dan lebih berorientasi pada tindakan. Tujuan madrasah selanjutnya terkait dengan kualitas hal-hal yang hendak dicapai dalam penyelenggaraan madrasah”.

“Menjalankan sebuah visi dan misi madrasah dalam kehidupan sehari-hari memerlukan kesamaan persepsi dari seluruh warga madrasah untuk menerjemahkannya. Visi MTs Hidayatus Shibyan yaitu mewujudkan madrasah yang memiliki nilai-nilai keagamaan dan kebangsaan dalam memiliki kecerdasan intelektual, sosial, emosional, spiritual dan profesionalitas bagi lulusan serta mampu bersaing di era globalisasi. Kata ‘keagamaan dan kebangsaan’ dipilih secara sadar oleh tim perumus karena menggambarkan proses yang dinamis dan partisipatif terhadap negara dan wilayah Talun khususnya Cirebon serta Indonesia pada umumnya”.

“Selama menjadi kepala madrasah, ada beberapa hal yang menjadi catatan penting bagi saya dalam membangun kerjasama yaitu prinsip keadilan, koordinasi, mobilitas, tegas, memberikan aspirasi dan teguran tepat sasaran baik kepada siswa maupun guru, rapi, menciptakan suasana rapat yang nyaman dan terbuka terhadap saran dan perubahan”

“Kepala madrasah sekurang-kurangnya berijazah S1 pendidikan,

dengan pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 4 tahun. Kepala madrasah bertanggung jawab dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia, kegiatan akademik, bahan pembelajaran, pasilitas fisik, keuangan dan partisipasi masyarakat. Menyangut sumber daya, kepala madrasah menyeleksi, mengembangkan, mengevaluasi dan memberi penghargaan berdasarkan ukuran objektif”.

“Guru di MTs Hidayatus Shibyan terdiri dari guru bidang studi, dan guru Pendidikan Agama Islam. Guru-guru berijazah S1. Semua guru diharapkan menguasai mata pelajaran yang diampu, metodologi dan seni mengajar, sehingga siswa bisa menguasai dan merasa senang dengan materi pelajaran. Selain itu, hal yang sangat penting dari guru adalah kemampuan dalam mengembangkan dan menerapkan nilai keagamaan pada siswa dengan membiasakan melaksanakan sholat dhuha dan membaca ayat suci Al-qur’an terlebih dahulu sebelum masuk pada materi pembelajaran.”

“Secara kualifikasi pendidikan, guru-guru MTs Hidayatus Shibyan sebagian besar merupakan lulusan S-1 IAIN. Meskipun ada beberapa guru yang berlatar belakang non pendidikan, seperti guru Ilmu Pengetahuan Alam akan tetapi guru tersebut telah mengikuti banyak pelatihan-pelatihan keguruan. Ketika kami menyeleksi calon guru yaitu kualifikasi guru diperlukan, akan tetapi kami sangat mementingkan kualitas calon guru agar materi pelajaran tersampaikan dengan

baik terhadap peserta didik. Dan juga pendidikan semakin berkualitas”.

“Dalam kinerja guru disadari satu kebenaran fundamental, yakni bahwa kunci keberhasilan mempersiapkan dan menciptakan guru-guru yang memiliki kinerja profesional, yang memiliki kekuatan dan tanggung jawab yang baru untuk merencanakan pendidikan di masa depan, dunia pendidikan di MTs Hidayatus Shibyan dewasa ini dihadapkan pada persoalan bagaimana meningkatkan kinerja guru yang sekarang ini sudah bertugas di ruang-ruang kelas.”

“Dalam membuat perencanaan untuk meningkatkan kinerja guru yaitu merekrut atau menyeleksi guru berdasarkan minat dan kemampuan objektif dan membagi tugas sesuai dengan kemampuan.”

“Bagi kinerja guru, meningkatkan kinerja guru tidak berhenti pada penyelenggaraan proses belajar di kelas, namun juga pada pribadi guru harus didasari dengan pribadi yang religi. Berdasarkan penjabaran makna kinerja dan bagaimana kinerja meningkat dalam sebuah lembaga. Maka kinerja guru juga harus dibangun dengan berbasis pada perilaku guru. Upaya-upaya untuk membangun budaya madrasah harus terkait langsung bagaimana berbagai fasilitasi dilakukan secara sadar supaya seluruh warga madrasah bisa berperilaku sesuai dengan standar yang diharapkan di madrasah”.

“Kendala yang dihadapi kami yaitu dari latar belakang peserta didik dalam sistem pendanaan. Latar belakang pendidikan orangtua siswa

masih banyak yang berpendidikan di bawah, sehingga kami harus bekerja keras untuk membina peserta didik agar lebih maju. Selain itu kondisi keuangan orangtua peserta didik mayoritas dari menengah ke bawah atau banyak orangtua siswa yang berprofesi buruh/kuli. Sehingga kami kesulitan untuk memaksakan peserta didik untuk bisa andil dalam kebutuhan pendanaan sekolah apalagi jika pembayaran sekolah dikategorikan tinggi. Di samping itu, sekolah juga harus memikirkan kesejahteraan guru, karena kesejahteraan guru sangat dipentingkan demi kenyamanan guru-guru di madrasah”.

3. Faktor pendukung dan Penghambat keberhasilan Manajemen Berbasis Madrasah

a. Faktor pendukung

Implementasi MBM sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor internal maupun eksternal. Beberapa faktor pendukung keberhasilan MBM tersebut dalam garis besarnya mencakup gerakan peningkatan kualitas pendidikan yang di canangkan pemerintah, sosialisasi peningkatan kualitas pendidikan, gotong royong dan kekeluargaan, potensi sumber daya manusia, organisasi formal dan informal, organisasi profesi serta dukungan dunia usaha dan industry.

1) Sosialisasi peningkatan kualitas pendidikan

Depag terus menerus melakukan sosialisasi peningkatan kualitas pendidikan di berbagai wilayah kerja,

baik dalam pertemuan-pertemuan resmi maupun melalui orientasi dan workshop. Sosialisasi peningkatan kualitas pendidikan yang telah dilakukan antara lain adalah pemberian bantuan operasional manajemen mutu dan penerapan education management information system (EMIS) yang dirintis sejak tahun 1996.

2) Gerakan peningkatan kualitas pendidikan yang dicanangkan pemerintah

Upaya meningkatkan kualitas pendidikan terus menerus dilakukan baik secara konvensional maupun inovatif. Hal tersebut terfokus lagi setelah diamanatkan dalam UU Sisdiknas bahwa tujuan pendidikan Nasional adalah untuk mencerdaskan kehidupan bangsa melalui peningkatan kualitas pendidikan pada setiap jenis dan jenjang pendidikan. Pemerintah, dalam hal ini Menteri Pendidikan Nasional telah mencanangkan “gerakan peningkatan mutu pendidikan” pada tanggal 2 Mei 2002. Hal ini merupakan momentum yang paling tepat dalam rangka mengantisipasi dan mempersiapkan peserta didik memasuki era globalisasi, yang beberapa indikatornya telah dapat dirasakan sekarang ini, dimana teknologi mampu menembus batas-batas antar wilayah dan antar Negara.

3) Gotong royong dan kekeluargaan

Gotong royong dan kekeluargaan dapat menghasilkan dampak positif dalam suatu pekerjaan. Gotong royong dan kekeluargaan yang membudaya dalam kehidupan masyarakat Indonesia

masih dapat dikembangkan dalam mewujudkan kepala madrasah. Professional, menuju terwujudnya visi pendidikan menjadi aksi nyata di madrasah, kondisi ini dapat ditumbuh kembangkan oleh para pengawas dengan menjalin kerja sama terutama yang berada di lingkungan madrasah.

4) Potensi kepala madrasah

Kepala madrasah memiliki berbagai potensi yang dapat dikembangkan secara optimal. Setiap kepala madrasah harus memiliki perhatian yang cukup tinggi terhadap peningkatan kualitas pendidikan di madrasah. Perhatian tersebut harus ditunjukkan dalam kemauan dan kemampuan untuk mengembangkan diri dan madrasah secara optimal.

5) Organisasi formal dan informal

Pada sebagian besar lingkungan pendidikan madrasah di berbagai wilayah Indonesia dari sabang sampai merauke umumnya telah memiliki organisasi formal terutama yang berhubungan dengan profesi pendidikan seperti kelompok kerja pengawas madrasah (pokjawas), kelompok kerja madrasah (KKM), musyawarah kepala madrasah (MKM), dewan pendidikan dan komite madrasah. Organisasi-organisasi tersebut sangat mendukung manajemen berbasis madrasah untuk melakukan berbagai terobosan dalam peningkatan kualitas pendidikan wilayah kerjanya.

6) Organisasi profesi

Organisasi profesi pendidikan sebagai wadah untuk membantu

pemerintah dalam meningkatkan kualitas pendidikan seperti pokjawas, KKM, kelompok kerja guru (KKG), musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI), forum peduli guru (FPG), dan ISPI (ikatan sarjana pendidikan Indonesia) sudah terbentuk hampir di seluruh Indonesia dan telah menyentuh berbagai kecamatan. Organisasi profesi tersebut sangat mendukung implementasi MBM dan peningkatan kinerja dan prestasi belajar peserta didik menuju peningkatan kualitas pendidikan nasional.

7) Harapan terhadap kualitas pendidikan

MBM sebagai paradigma baru manajemen pendidikan mempunyai harapan yang tinggi untuk meningkatkan kualitas pendidikan, komitmen dan motivasi yang kuat untuk meningkatkan mutu madrasah secara optimal. Tenaga kependidikan memiliki komitmen dan harapan yang tinggi bahwa peserta didik dapat mencapai prestasi yang optimal, meskipun dengan segala keterbatasan sumber daya pendidikan yang ada di madrasah.

8) Input manajemen

Paradigma baru manajemen pendidikan perlu di tunjang oleh input manajemen yang memadai dalam menjalankan roda madrasah dan mengelola madrasah secara efektif. Input manajemen yang telah dimiliki seperti tugas yang jelas, rencana yang rinci dan sistematis, program yang mendukung implementasi, ketentuan-ketentuan yang jelas sebagai panutan bagi warga madrasah dalam bertindak,

serta adanya system pengendalian mutu yang handal untuk meyakinkan bahwa tujuan yang telah di rumuskan dapat diwujudkan di madrasah.

Kepala madrasah professional dalam paradigma baru manajemen pendidikan harus focus pada pelanggan, melalui peningkatan kualitas pembelajaran dan kualitas lulusan dari madrasah nya, meningkatkan kualitas dan kualifikasi tenaga kependidikan, serta mendorong peserta didik untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

b. Faktor Penghambat

Pengelolaan lembaga pendidikan yang profesional adalah suatu keharusan untuk dilaksanakan agar tidak tertinggal dengan arus informasi dan globalisasi dan dapat menjawab tantangan zaman yang semakin kompleks ini. Keteringgalan yang selama ini terjadi bagi pendidikan Islam hendaknya merupakan cambuk untuk melangkah lebih optimis dan dijadikan motivasi untuk mengembangkan pendidikan Islam selanjutnya. Karena tugas lembaga pendidikan yang begitu berat maka di dalam pengelolaannya tidaklah lepas dari beberapa hambatan-hambatan yang harus dihadapi. Adapun faktor penghambat dalam pengelolaan lembaga pendidikan diantaranya adalah:

1) Anak didik

Anak didik adalah merupakan salah satu faktor pendidikan yang dapat mempengaruhi keberhasilan proses belajar mengajar sebagaimana yang disebutkan oleh Tim MTs Hidayatus Shibyan bahwa “kalau kita perhatikan

siswa-siswi kita akan segera mengetahui bahwa mereka memiliki kecerdasan yang berbeda meskipun mereka memiliki usia kalender yang sama, tetapi kemampuan mentalnya tidak sama”.

Perbedaan yang ada dapat menjadi hambatan bagi perkembangan aspek-aspek anak didik itu sendiri yang pada akhirnya merupakan hambatan bagi perkembangan pendidikan.

2) Pendidik

Faktor pendidik juga sangat menentukan dalam pengembangan sekolah.

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

Jadi, dapat disimpulkan bahwa tingkat kesejahteraan ekonomi guru yang kurang terjamin akan menjadi hambatan bagi keintenan dalam keterlibatan guru pada pengembangan sekolah.

3) Dana dan Sarana Prasarana

Kurangnya pendanaan dan sarana prasarana adalah merupakan permasalahan pendidikan di Indonesia. Banyak lembaga pendidikan yang dalam pengembangannya kurang lancar karena disebabkan akan kurangnya

masalah pendanaan dan sarana prasarana.

Dalam prosesnya bantuan-bantuan dari pemerintah belum secara merata dari sisi bantuan fisik serta faktor sosial yang mempengaruhi kemajuan sekolah adalah sumber-sumber dana yang tersedia dalam masyarakat dan disediakan bagi pembangunan sistem prasekolahan. Lingkungan sekolah yang terdiri atas keluarga yang relatif keadaan sosial ekonominya baik dan demikian pula pemerintah daerah memiliki sumber-sumber alam, taraf hidup yang tinggi dan sumber alam, taraf hidup yang tinggi dan sumber pajak yang banyak pada suatu ketika dapat berpengaruh pada kemajuan pendidikan sekolah. Alat-alat pelajaran yang lengkap dan memberikan kesempatan bagi anak atau pembentukan material dan formal yang lebih baik. Pembentukan material berarti pembentukan pengetahuan dan pembentukan formal berarti pembentukan sikap belajar berfikir.

Jadi, dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa masalah dana dan prasarana merupakan hal yang sangat penting bagi kelangsungan lembaga pendidikan.

4) Partisipasi Masyarakat

Peran serta masyarakat sangatlah berpengaruh dalam jalannya pengelolaan lembaga pendidikan seperti pendapat Ibu Siti Makmudah bahwa jika bantuan dan kesadaran masyarakat atau orangtua murid makin tinggi maka hal ini akan menunjang kelestarian hidup pendidikan swasta. Kesan bahwa

madrasah masih merupakan sekolah kelas dua di lingkungan MTs Hidayatus Shibyan sehingga masih dijadikan pilihan kedua ketika siswa ingin melanjutkan setelah lulus sekolah dasar atau apabila anak-anak mereka sudah susah untuk diberi bimbingan ataupun arahan dari orangtua, orangtua akan menyekolahkan anak-anaknya ke madrasah.

Hal lainnya adalah sebagai orang tua harus mampu membantu untuk bersama-sama dalam menginformasikan kegiatan-kegiatan yang ada di madrasah untuk menghilangkan pandangan-andangan yang menganggap madrasah hanya sebagai lembaga pendidikan tingkat kedua (khusus di MTs Hidayatus Shibyan) sehingga masyarakat bisa merubah pandangan mereka jika yang menginformasikan adalah dari sesama orangtua.

Bantuan ini adalah lebih mengutamakan bantuan yang bersifat bantuan moral dan juga material berupa perlengkapan infentaris, tenaga pendidik dan lain-lain.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan apabila dukungan masyarakat kurang maka akan berpengaruh pada keberhasilan pengelolaan sekolah.

Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan analisis yang telah dipaparkan, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah di MTs

Hidayatus Shibyan oleh Kepala Madrasah dengan model kepemimpinan trasformasional yang mencoba mengembangkan prinsip-prinsip pengembangan konten yang berorientasi kemandirian setiap *stakeholder* di MTs Hidayatus Shibyan dari mulai wakil kepala madrasah bidang kurikulum, wakil kepala madrasah bidang humas sehingga bisa setiap kebijakan kepala madrasah dapat terlaksana sesuai yang direncanakan belum maksimal dalam aplikasinya sebab hal ini disebabkan adanya proses relokasi madrasah yang baru beberapa tahun dilaksanakan membawa dampak yang cukup mempengaruhi dalam proses adaptasi dilingkungan masyarakat dan juga calon anggota baru.

Manajemen berbasis madrasah masih mengalami berbagai macam hambatan terutama dari segi sumber daya manusia guru serta sarana penunjang utama yakni faktor dana yang sangat terbatas bahkan bisa dikatakan kurang untuk kegiatan operasional madrasah.

Daftar Pustaka

- Aini, Q., Sulistyarso, H., & Purwadio, H. (2010). Konsep Pengembangan Sekolah Menengah Kejuruan (Smk) Berbasis Industri di Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Penataan Ruang ITS*, 2(1), 56–78.
- Anwar, H. (2014). Proses Pengambilan Keputusan untuk Mengembangkan Mutu Madrasah. *Nadwa*, 8(1), 16–45. <https://doi.org/10.21580/nw.2014.8.1.569>
- Arif, S. N., & Zulkarnaen, I. (2008). Dasar-Dasar Manajemen dalam Teknologi Informasi. *Jurnal Saintikom*, 5(2), 35–48.

- Aufa. (2016). Upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Ma'arif Giriloyo II Bantul Yogyakarta. *Pendidikan Madrasah*, 1(2), 67–89.
- Kaihatu, T. S. (2007). Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja Komitmen Organisasi dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 9(1), 57–74. <https://doi.org/10.9744/jmk.9.1.pp.49-61>
- Kristiawan, M., Safitri, D., & Lestari, R. (2017). Manajemen Pendidikan. *Deepublish*, 3(2), 85–89.
- Pramudjono. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Tingkat Hierarki Moral dan Motivasi terhadap Komitmen Guru. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 2(3), 26–39. <https://doi.org/10.21831/cp.v3i3.7408>
- Rahmat, P. S. (2011). Penelitian Kualitatif. *Ilmu Manajemen*, 5(9), 67–84.
- Riesmawati, F., Sowiyah, & Rini, R. (2014). Manajemen Pengembangan Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kotaagung. *Jurnal Manajemen*, 2(1), 35–46.
- Sellang, K. (2017). Penerapan Prinsip-Prinsip Manajemen dalam Kepemimpinan di Sekolah Tinggi Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Muhammadiyah Rappang Kabupaten Sidenreng Rappang Provinsi Sulawesi Selatan. *Akmen*, 14(3), 58–86.