

**PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENERAPKAN MANAJEMEN
BERBASIS MADRASAH DI MADRASAH TSANAWIYAH MAMBAUL
ULUM KECAMATAN PONDOK KUBANG
KABUPATEN BENGKULU TENGAH**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd)
Dalam Ilmu Tarbiyah



LAILI ISNIATIL MUKARROMAH
NIM. 1316511588

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN TADRIS
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI BENGKULU
2018**

NOTA PEMBIMBING

Hal : Skripsi Laili Isniatil Mukarromah
NIM : 1316511588

Kepada
Yth. Dekan Fakultas Tarbiyah dan Tadris IAIN Bengkulu
Di Bengkulu

Assalamu'alaikum Wr. Wb. Setelah membaca dan memberikan arahan dan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi atas nama:

Nama : Laili Isniatil Mukarromah
NIM : 1316511588
Judul : Peran Kepala Sekolah dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Madrasah di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah

Telah memenuhi syarat untuk diajukan pada sidang munaqasyah skripsi guna memperoleh gelar Sarjana dalam bidang Ilmu Tarbiyah. Demikian, atas perhatiannya diucapkan terima kasih. *Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Pembimbing I

Dra. Rosma Hartiny Sam's, M. Pd
NIP. 1956090198002001

Bengkulu, November 2017
Pembimbing II

Desy Eka Citra, SE, M. Pd
NIP. 197512102007102002



KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) BENGKULU
FAKULTAS TARBIYAH DAN TADRIS

Alamat: Jl. Raden Fatah Pagar Dewa Bengkulu Telp. (0736) 51172

PENGESAHAN

Skripsi dengan judul "Peran Kepala Sekolah dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Madrasah di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah" yang disusun oleh Laili Isnatiil Mukarromah NIM. 1316511588 telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Skripsi Fakultas Tarbiyah dan Tadris IAIN Bengkulu pada hari Selasa 9 Januari 2018 dan dinyatakan memenuhi syarat guna memperoleh gelar Sarjana dalam bidang Pendidikan Agama Islam.

Ketua

Dr. Ali Akbarjono, S. Ag, M. Pd
NIP. 197509252001121001

Sekretaris

Masrifa Hidayani, M. Pd
NIP. 197506302009012004

Penguji I

Riswanto, Ph. D
NIP. 19720410199931004

Penguji II

Desy Eka Citra, SE. M. Pd
NIP. 197512102007102002

Bengkulu, Januari 2018

Mengetahui

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Tadris



Dr. Zubaidi, M. Ag, M. Pd
NIP. 196903081996031001

Moto

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدِلْ لَهُم بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ
رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۗ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ

Artinya

Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk (QS. An Nahl ayat 125)

PERSEMBAHAN

Dengan Ridlo Allah SWT, skripsi ini kupersembahkan kepada:

- Ayahanda Ahmad Muqoddar dan Ibundaku Asfiatin yang selalu mendoakanku dalam menyelesaikan skripsi ini.
- Suamiku tercinta Suripan dan anak-anakku Kukuh Ayu Pawiji dan Asty Alifah yang selalu memberiku semangat untuk menyelesaikan skripsi ini.
- Adikku Atoillah Sholahuddin dan Ahmad Khusairi Burhanuddin yang selalu mendoakanku demi tercapainya cita-citaku.
- Seluruh sanak keluarga.
- Civitas akademika IAIN Bengkulu dan Almamaterku

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Laili Isniatil Mukarromah

NIM : 1316511588

Program Studi : PAI

Fakultas : Tarbiyah dan Tadris

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi saya yang berjudul "Peran Kepala Sekolah dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Madrasah di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah" adalah asli hasil karya atau penelitian saya sendiri dan bukan plagiasi dari karya orang lain. Apabila di kemudian hari diketahui bahwa skripsi ini adalah hasil plagiasi maka saya siap dikenakan sanksi akademik.

Bengkulu, Januari 2018

Saya yang menyatakan



Laili Isniatil Mukarromah

NIM. 1316511588

ABSTRAK

Laili Isniatil Mukarromah, NIM. 1316511588 judul “Peran Kepala Sekolah dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Madrasah di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah”.

Rumusan masalah dalam penelitian ini pertama, bagaimana peran kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah. Kedua, apa faktor pendukung dan penghambat kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah. Tujuan penelitian pertama, mengetahui peran kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah. Kedua, mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah. Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian lapangan (*field research*) dengan pendekatan deskriptif kualitatif yaitu untuk menggambarkan peran kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah. Hasil penelitian peranan kepala sekolah dalam penerapan manajemen berbasis madrasah di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan evaluasi. Peran kepala sekolah pada tahap perencanaan yaitu sebagai pimpinan rapat yang memediasi dan mengkoordinir semua usul serta pendapat dari semua warga madrasah, staf dan tata usaha pada musyawarah program sekolah. Melakukan pengawasan untuk menjaga serta merupakan rambu-rambu dalam membatasi setiap kegiatan atau program yang sudah ditentukan sebelumnya agar tetap berjalan pada tempatnya. Melakukan evaluasi yang menekankan pada kegiatan KBM, SDM (tenaga pendidik dan kependidikan), input (siswa), sarana, keuangan serta hubungan lembaga dengan masyarakat.

Kata Kunci: *Peran Kepala Sekolah, Manajemen Berbasis Madrasah.*

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT rahmat dan hidayah-Nyalah sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Peran Kepala Sekolah dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Madrasah di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah”.

Penyusunan skripsi ini untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd) pada Program Studi Pendidikan Agama Islam Fakultas Tarbiyah dan Tadris Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu.

Penulis sangat menyadari sepenuhnya, terselesaikannya penyusunan skripsi ini berkat bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. H. Sirajuddin M, M. Ag, MH selaku Rektor IAIN Bengkulu.
2. Bapak Dr. Zubaedi, M. Ag, M. Pd. Dekan Fakultas Tarbiyah dan Tadris IAIN Bengkulu beserta Stafnya.
3. Ibu Dra. Rosma Hartiny Sam's, M. Pd, selaku pembimbing I yang selalu membantu dan membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Ibu Desy Eka Citra, SE. M. Pd, selaku Pembimbing II, yang senantiasa sabar dan tabah dalam mengarahkan dan memberikan petunjuk serta motivasinya kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

5. Ibu Khadziqoh Nur Naila selaku kepala MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian di madrasah yang beliau pimpin.
6. Pihak Perpustakaan IAIN Bengkulu yang telah membantu penulis dalam mencari referensi.

Penulis hanya mampu berdo'a dan berharap semoga beliau-beliau yang telah berjasa selalu diberikan rahmat dan karunia oleh Allah SWT. Dengan segala kerendahan hati dan rasa sadar skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, namun izinkanlah penulis berharap semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan maupun kepentingan lainnya.

Bengkulu, Januari 2017
Penulis

Laili Isniatil Mukarromah
NIM. 1316511588

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
NOTA PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
MOTTO	iv
PERSEMBAHAAN	v
SURAT PERNYATAAN	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	6
C. Rumusan Masalah	6
D. Batasan Masalah	6
E. Tujuan Penelitian	6
F. Manfaat Penelitian	7
G. Sistematika Penulisan	7
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Kajian Teori	
1. Peranan Kepala Sekolah	10
a. Pengertian Peranan	10
b. Bentuk-Bentuk Peran Kepala Sekolah	11
c. Manajemen Berbasis Madrasah	16
2. Pengertian Manajemen Berbasis Madrasah	16
3. Tujuan Manajemen Berbasis Madrasah	18
4. Bentuk-bentuk manajemen berbasis Madrasah	20
B. Hasil Penelitian yang Relevan	26
C. Kerangka Berfikir	28
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	31
B. Setting Penelitian	31
C. Responden Penelitian	31
D. Teknik Pengumpulan Data	32

E. Teknik Keabsahan Data	32
F. Teknik Analisis Data	34

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Wilayah Penelitian	35
B. Penyajian Data	39
C. Pembahasan.....	60

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	64
B. Saran	65

DAFTAR PUSTAKA LAMPIRAN-LAMPIR

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Undang Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual, keagamaan, pengendalian dirinya, masyarakat, bangsa dan negara (UU Sisdiknas Tahun 2003 Pasal 1). Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam Al-Quran surat Al-Mujaddilah ayat 11 yang berbunyi:

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ
خَبِيرٌ

Artinya: Niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Ayat di atas menunjukkan bahwa Allah SWT akan meninggikan orang-orang yang beriman dan orang yang selalu menuntut ilmu karena dengan ilmu Allah akan meninggikan dengan beberapa derajat.

Selanjutnya dalam menuntut ilmu pada masa kini dunia pendidikan yang semakin kompleks memerlukan penataan yang baik, untuk itu diperlukan prosedur yang tangguh dan mampu dari setiap personil pendidikan. Personil inilah yang disebut kepala sekolah yang harus memiliki rasa tanggung jawab terhadap kepemimpinannya. Oleh karena itu kepala sekolah harus

memiliki kemampuan di atas orang-orang yang dipimpinnya terutama para guru.¹

Tugas kepala sekolah difokuskan kepada seluruh komponen yang ada di sekolah bukan pada orang perorang atau kelompok. Akan tetapi semua unsur yang terkait di dalamnya seperti guru, penjaga sekolah yang kesemuanya mitra pengawas dalam mengembangkan situasi proses belajar mengajar yang sebaik-baiknya.²

Kepala sekolah dikatakan berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Kepala sekolah sebagai pemimpin di lingkup sekolah harus memiliki pengetahuan atau kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Dengan demikian kepala sekolah berfungsi membantu guru mengembangkan kemampuannya dalam mengelola proses belajar-mengajar demi pencapaian tujuan pengajaran. Dengan kata lain tugas kepala sekolah adalah membantu guru-guru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan pengajaran. Hal ini berarti, esensi kepemimpinan kepala sekolah itu sama

¹Syaiful Sagal, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 8.

²Sudarwan Danim. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 16.

sekali bukan hanya menilai performa guru dalam mengelola proses belajar-mengajar, melainkan juga bagaimana guru mengembangkan profesionalnya.

Tugas kepala sekolah sebagai pemimpin adalah berupa pengawasan, dorongan, bimbingan, dan kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan guru-guru, seperti bimbingan dalam usaha dan pelaksanaan pembaharuan-pembaharuan dalam pendidikan dan pengajaran, pemilihan alat-alat pelajaran dan metode-metode mengajar yang lebih baik.³

Berbagai kemajuan yang berhasil dicapai madrasah sejak tahun 1990-an hingga sekarang. Inilah yang mengundang perhatian masyarakat. Memperhatikan berbagai keberhasilan yang dicapai madrasah agaknya tidak berlebihan kalau tahun 1990-an dianggap sebagai era kebangkitan madrasah. Kelebihan madrasah dari sekolah umum, secara formal madrasah memberikan pengetahuan umum dengan perspektif keislaman, sementara pengetahuan agama yang diberikan madrasah jauh lebih besar dari sekolah umum. Kelebihan secara formal ini kalau dikelola secara baik tentu bisa menjadi keunggulan madrasah dibandingkan sekolah umum lainnya. Hal ini tentu sejalan dengan kecenderungan masyarakat yang semakin mendambakan dan mengedepankan religiusitas. Kecenderungan di atas hendaknya dapat ditangkal khususnya oleh para pengelola madrasah lebih-lebih di perkotaan. Persoalannya kemudian, bagaimana madrasah mengelolah kelebihannya

³Syaiful Sagal, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 11.

hingga menjadi unggul dan menjadikan pendidikan-pendidikan agamanya sebagai nilai tambah yang tidak bisa diberikan sekolah umum.⁴

Sejak diterapkannya Manajemen Berbasis Madrasah secara nasional tahun 2003 yang ditetapkan dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, penyelenggaraannya menganut prinsip desentralistik atau *bottom-up*.⁵ Penerapan paradigma ini diwujudkan dalam pola pemberdayaan sekolah/madrasah. Ini berarti untuk meningkatkan kualitas pendidikan diberi kewenangan yang optimal kepada mereka yang berada di garis depan (utamanya Kepala Sekolah/Madrasah, guru-guru dan Komite Sekolah) untuk membuat kebijakan dan keputusan serta bertanggung jawab atas pelaksanaannya. Hal ini diatur dalam UU Nomor 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 52 ayat 1 yang menyatakan bahwa “Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah.”⁶

Dampak manajerial pada lembaga pendidikan adalah semua pengelolaan dan pengembangan lembaga diserahkan dan diberikan keluasaan pada lembaga pendidikan yang bersangkutan, sehingga lembaga pendidikan dapat melakukan berbagai inovasi dan pengembangan sesuai dengan kondisi yang ada. Persoalan yang ditimbulkan dari perubahan diatas adalah persoalan pendanaan atau anggaran untuk sektor pendidikan. yang masih tergantung

⁴Mulyasa. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*. (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2003), h. 6.

⁵Mulyasa. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*. (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2003), h. 12.

⁶Undang-Undang Sisdiknas Guru dan Dosen, 2005. (Jakarta: Pustaka Merah Putihj), h. 35

pada pendapataan daerahnya masing-masing. Bagi beberapa daerah yang memiliki sumber keuangan yang banyak, permasalahan di atas tidak begitu berpengaruh, namun bagi daerah yang minus dalam hal anggaran hal tersebut bisa menjadi permasalahan yang cukup serius. Permasalahan ini berakibat pada tertutupnya atau dimergernya beberapa lembaga yang ada karena faktor pembiayaan yang sangat minim.⁷

Oleh karena itu, kemandirian atas dasar kebijakan otonomi sangat memerlukan kelengkapan administrasi dan kemampuan secara manajerial disertai dengan sumber pendanaan yang cukup agar dapat mendukung kelangsungan institusinya. Kelengkapan administrasi dan manajemen yang dikelola sesuai tugas dan fungsinya akan menjadi faktor terwujudnya nilai efektivitas dan efisiensi sebuah lembaga pendidikan, termasuk madrasah.

Sebagai paradigma baru, manajemen berbasis madrasah merupakan upaya untuk memperbaiki keadaan lembaga pendidikan Islam di Indonesia yang selama ini belum menjadi pilihan utama masyarakat dan masyarakat cenderung menjadikan lembaga pendidikan umum sebagai pilihan utama menyekolahkan anaknya.⁸

MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah, salah satu sekolah yang telah melaksanakan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam upaya peningkatan mutu pendidikan berbagai pendekatan telah dilakukan guna menjadikan pendidikan di madrasah ini sebagai tanggung jawab bersama antara pihak sekolah dan yayasan,

⁷Sudarwan Danim. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 45.

⁸Mulyasa. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*. (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2003), h. 34.

pemerintah, dan masyarakat. Namun, masalahnya adalah tidak semua program manajemen yang dijalankan dapat didukung sepenuhnya oleh berbagai pihak. Misalnya masalah mutu akademik madrasah yang pada saat ini mencapai hasil yang maksimal yang disebabkan oleh berbagai kendala. Disisi lain masih banyak kendala yang dihadapi dalam meningkatkan mutu akademik ialah terbatasnya sarana dan prasarana penunjang belajar. Selain itu masalah keuangan juga masih terjadi di madrasah ini, misalnya dalam hal pembayaran uang bangunan, karena keterbatasan ekonomi orang tua, pembayaran tersebut sering telat. Padahal salah satu unsur yang menjadi bagian dari pelaksanaan manajemen berbasis madrasah ini adalah masyarakat dan lingkungan sekolah.

Berdasarkan latar belakang di atas penulis tertarik untuk mengadakan penelitian di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah, tentang **“Peran Kepala Sekolah dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Madrasah di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka permasalahan dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Tidak semua program manajemen yang dijalankan dapat didukung sepenuhnya oleh berbagai pihak.
2. Mutu akademik madrasah yang pada saat ini mencapai hasil yang maksimal yang disebabkan oleh berbagai kendala.
3. Masalah keuangan juga masih terjadi di madrasah ini.

C. Batasan Masalah

Permasalahan peran kepala sekolah kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah dibatasi pada manajemen pembiayaan, hubungan madrasah dengan masyarakat.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana peran kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah?
2. Apa faktor pendukung dan penghambat kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah?

E. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Mengetahui peran kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah.
2. Mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah.

F. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini yaitu:

1. Manfaat teoritis

Untuk menjadi bahan pertimbangan ataupun referensi bagi penelitian lebih lanjut.

2. Manfaat praktis

a. Sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi kepala sekolah khususnya kepala sekolah MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah dalam menjalankan perannya sebagai kepala sekolah.

b. Sebagai bahan pertimbangan bagi Madrasah untuk meningkatkan menejemennya.

G. Sistematika Penulisan

BAB I Pendahuluan yang berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian , serta sistematika penulisan.

BAB II Landasan Teori, berisi tentang kajian teori yang meliputi peran kepala sekolah dan manajemen berbasis madrasah, penelitian yang relevan dan kerangka berfikir.

BAB III Metode Penelitian, yang terdiri jenis penelitian, responden penelitian, objek penelitian, teknik pengumpulan data, teknik keabsahan data dan teknik analisis data.

Bab IV, Hasil Penelitian yang berisikan deskripsi wilayah penelitian, penyajian hasil penelitian, dan pembahasan.

Bab V Penutup, berupa kesimpulan dan saran.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Teori

1. Peran Kepala Sekolah

a. Pengertian Peranan

Peranan secara Bahasa Indonesia menurut Poerwadarminta adalah tindakan yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang dalam suatu peristiwa.⁹ Menurut Soerjono Soekanto peranan merupakan aspek dinamis kedudukan (status) apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya maka ia menjalankan suatu peranan.¹⁰

Konsep tentang peran (*role*) secara istilah yaitu bagian dari tugas utama yang harus dilakukan oleh manajemen, pola perilaku yang diharapkan dapat menyertai suatu status, bagian suatu fungsi seseorang dalam kelompok atau pranata, fungsi yang diharapkan dari seseorang atau menjadi karakteristik yang ada padanya.¹¹

Berdasarkan pendapat di atas peranan adalah tindakan yang dilakukan orang atau sekelompok orang dalam suatu peristiwa, peranan merupakan perangkat tingkah laku yang diharapkan, dimiliki oleh orang atau seseorang yang berkedudukan di masyarakat. Kedudukan dan peranan adalah untuk kepentingan pengetahuan, keduanya tidak dapat dipisahkan satu sama lain.

⁹Poerwadarminta, KBBI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Surabaya: Kashiko, 2006), h.751.

¹⁰Soerjono Soekanto, *Psikologi Remaja*, (Jakarta: RajawaliPers, 2010), h.243.

¹¹Komarudin, *Pendidikan dalam Islam*(Surabaya: Al-Ikhlas, 2009), h.76.

b. Bentuk-Bentuk Peran Kepala Sekolah

Pihak sekolah dalam menggapai visi dan misi pendidikan perlu ditunjang oleh kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Meskipun pengangkatan kepala sekolah tidak dilakukan secara sembarangan, bahkan diangkat dari guru yang sudah berpengalaman atau mungkin sudah lama menjabat sebagai wakil kepala sekolah, namun tidak dengan sendirinya membuat kepala sekolah menjadi profesional dalam melakukan tugas. Berbagai kasus menunjukkan masih banyak kepala sekolah yang terpaku dengan urusan-urusan administrasi yang sebenarnya bisa dilimpahkan kepada tenaga administrasi. Dalam pelaksanaannya, pekerjaan kepala sekolah merupakan pekerjaan berat yang menuntut kemampuan ekstra.

Kepala sekolah yang efektif dalam mengelola program dan kegiatan pendidikan adalah yang mampu memberdayakan seluruh potensi kelembagaan dalam menentukan kebijakan, pengadministrasian dan inovasi kurikulum di sekolah yang dipimpinnya.¹²

Persepektif ke depan mengisyaratkan bahwa kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai figur dan mediator bagi perkembangan masyarakat dan lingkungannya. Dengan demikian pekerjaan kepala sekolah semakin hari semakin meningkat dan akan selalu meningkat sesuai dengan perkembangan pendidikan yang diharapkan.¹³

¹²Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), h.117.,

¹³Mulyasa, *Menjadi Guru Professional*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), h. 98.

Adapun tugas ataupun peran kepala sekolah adalah sebagai berikut:

1) Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kepala sekolah harus mengelolah kurikulum, mengelolah administrasi peserta didik, administrasi personalia, administrasi sarana dan prasarana, administrasi kearsipan, dan administrasi keuangan.

Tugas kepala sekolah sebagai administrator adalah mengarahkan, mengkoordinasikan dan mendorong kearah keberhasilan pekerjaan bagi semua staf dengan cara mendefinisikan tujuan, mengevaluasi kinerja, mengelola sumber-sumber organisasi dan lain-lain.

2) Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin

Kepemimpinan adalah terjemahan dari bahasa Inggris *leadership* yang berasal dari kata *leader*. Kata *leader* muncul pada tahun 1300-an, sedangkan kata *leadership* muncul belakangan sekitar tahun 1700-an. Literatur tentang kepemimpinan jumlahnya sangat banyak dan definisi kepemimpinan bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan itu sendiri.

Kepemimpinan dalam Islam disebut "*imamah*". "*Imamah*" dari kata "*imam*" yang artinya "pemimpin" atau "ketua" dalam suatu organisasi atau lembaga. "*Imamah*" juga disebut "*khalifah*" atau "penguasa" dan "pemimpin tertinggi rakyat". Kata "*Imam*" juga berarti "pedoman". Al-Qur'an karena merupakan "pedoman" bagi

umat manusia, disebut juga sebagai “imam”. Rasulullah SAW, dapat juga disebut sebagai imam sebab beliau adalah pemimpin para pimpinan yang sunnahnya diikuti oleh seluruh pemimpin. Kata imam juga digunakan untuk orang yang mengatur kemaslahatan sesuatu, untuk pemimpin pasukan atau fungsi lainnya. Di dalam Al-Qur’an “*imamah*” disebut dengan “*imam*” atau “*aimmah*” yang artinya pemimpin.

Selanjutnya dalam QS. As. Sajdah Allah Swt berfirman:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا^ط وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ

Artinya: Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami.¹⁴

Dalam definisi secara luas kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu, juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa kepada para pengikutnya, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok,

¹⁴Kementerian Agama RI. *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. (Bandung: Percetakan Diponegoro, 2011).

perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Kepemimpinan kepala sekolah dibutuhkan adanya pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan guru-guru serta kinerja lainnya seperti dalam usaha pelaksanaan pembaharuan-pembaharuan dalam pendidikan dan pengajaran, pemilihan alat-alat dan metode-metode mengajar yang lebih baik, cara-cara penilaian yang sistematis terhadap fase seluruh proses pengajaran dan sebagainya.

Dengan demikian jelas bahwa fungsi pokok pimpinan sekolah sebagai pengorganisasi, pengarah dan pengkoordinasi adalah membantu guru-guru dan tenaga administrasi dan mengembangkan potensi-potensi mereka sebaik-baiknya. Untuk mengembangkan potensi dan kecakapan itu, kepala sekolah selaku pimpinan perlu memperhatikan faktor-faktor penghambat dalam melaksanakan tugasnya.

Kepemimpinan kepala sekolah dibutuhkan adanya pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan guru-guru serta kinerja lainnya seperti dalam usaha pelaksanaan pembaharuan-pembaharuan dalam pendidikan dan pengajaran, pemilihan alat-alat dan metode-metode mengajar yang lebih baik, cara-cara penilaian yang sistematis terhadap fase seluruh proses pengajaran dan sebagainya.

Kepemimpinan adalah kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan melalui suatu proses untuk mempengaruhi orang lain baik dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu.¹⁵

3) Kepala Sekolah sebagai Pengawas

Fungsi pengawasan dijadikan sebagai pengendali atau evaluasi. Dalam kegiatan ini manajer mengadakan pemeriksaan, mencocokkan serta mengusahakan agar organisasi benar-benar berjalan sesuai rencana yang telah ditetapkan dan tujuan yang ingin dicapai.

Dalam kedudukan dan fungsinya pengawas adalah penanggung jawab utama atas terjadinya pembinaan sekolah sesuai dengan jenis dan jenjang lembaga pendidikannya. Pengawasan dapat dikaitkan dengan upaya untuk mengendalikan program dan kegiatan, membina orang-orang yang melaksanakan program dan kegiatan penelusuran program dan kegiatan yang tidak mengarah pada sasaran untuk tujuan dan pengendalian mutu.¹⁶

4) Kepala Sekolah sebagai Supervisor Pembelajaran

Konsep kepala sekolah sebagai supervisor menunjuk adanya perbaikan pengajaran pada sekolah yang dipimpinnya, perbaikan ini

¹⁵Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 124.

¹⁶Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), h. 73.

tampak setelah dilakukan sentuhan supervisor berupa bantuan mengatasi kesulitan guru dalam mengajar.¹⁷

Dari beberapa tugas kepala sekolah di atas, seorang kepala sekolah harus memberikan pertolongan kepada guru-guru agar dengan kesadarannya sendiri berusaha untuk berkembang dan tumbuh menjadi guru yang lebih cakap dan lebih baik dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Kepala sekolah sebagai pelaksana aktivitas menentukan kondisi/syarat-syarat yang esensial yang akan menjamin tujuan-tujuan pendidikan, maka ia pandai meneliti dan menentukan syarat-syarat mana saja yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya sehingga tujuan-tujuan pendidikan di sekolah itu semaksimal mungkin dapat tercapai.

Dengan demikian, tugas kepala sekolah di sini ialah bagaimana cara mencapai standar mutu yang diinginkan. Tanggung jawab mengelola dan mengusahakan agar lembaga itu berjalan menuju kearah yang lebih maju dan hasil kerjanya bisa mencapai standard yang sudah ditetapkan sebelumnya.

2. Manajemen Berbasis Madrasah

a. Pengertian Manajemen Berbasis Madrasah

Manajemen berasal dari kata *"To manage* yang berarti mengelola.

Dalam kaitan ini, pengelolaan dilakukan melalui proses berdasarkan

¹⁷Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 134.

urutan dan fungsi-fungsi manajemen itu sendiri.” Berdasarkan pendapat ini berarti manajemen merupakan proses pengelolaan fungsi dari manajemen seperti perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan terhadap kegiatan.¹⁸

Manajemen berbasis madrasah adalah suatu proses kerja komunitas sekolah dengan cara menerapkan kaidah otonomi, akuntabilitas dan partisipasi untuk mencapai tujuan pendidikan dan pembelajaran”.¹⁹

Manajemen berbasis madrasah atau *madrasah based management (MBM)* adalah strategi untuk mewujudkan madrasah yang efektif dan produktif”. Manajemen berbasis madrasah adalah paradigma baru manajemen pendidikan yang memberikan otonomi luas pada madrasah, dan pelibatan masyarakat dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk menentukan kebijakan dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat dan menjalin kerjasama yang harmonis antara sekolah, masyarakat dan pemerintah”.²⁰

Dengan demikian otonomi itu diberikan agar madrasah dapat leluasa mengelola sumber dana, sumber daya, sumber belajar dan mengalokasikannya sesuai prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap

¹⁸Malayu Hasibuan S.P, *Manajemen*.(Jakarta: Bumi Aksara, 2002), h. 1.

¹⁹Sudarwan Danim. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 34.

²⁰Mulyasa. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2003), h. 9.

terhadap kebutuhan setempat. Dalam Penjelasan pasal 51 UU No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan bahwa yang dimaksud Manajemen berbasis sekolah/madrasah adalah bentuk otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan, yang dalam hal ini kepala sekolah/madrasah dan guru dibantu oleh komite sekolah/madrasah dalam mengelola pendidikan”. Artinya, secara legal formal sekolah dalam hal ini kepala sekolah, guru dan komite sekolah diberi hak yang luas untuk mengatur sendiri terhadap proses penyelenggaraan pendidikan pada masing-masing sekolah yang dikelolanya.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen berbasis madrasah adalah desentralisasi kewenangan sekolah yang memberikan otonomi luas pada madrasah dan pelibatan masyarakat dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi dimaksud mencakup penentuan kebijakan dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi, dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat dan menjalin kerjasama yang harmonis antara sekolah, masyarakat dan pemerintah.

b. Tujuan Manajemen Berbasis Madrasah

Manajemen berbasis madrasah memberikan kebebasan dan kewenangan yang luas kepada madrasah disertai seperangkat tanggung jawab. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi manajemen berbasis madrasah sesuai dengan kondisi setempat, madrasah dapat

meningkatkan kesejahteraan guru sehingga guru dapat berkonsentrasi dalam tugas utamanya, yaitu mengajar.²¹

Otonomi diberikan agar madrasah dapat leluasa mengelola sumber daya dengan cara mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta agar madrasah lebih tanggap terhadap kebutuhan lingkungan setempat, maka dengan adanya otonomi tersebut, madrasah akan lebih leluasa dalam mengimprovisasi dirinya sesuai dengan kemampuan.²²

Dengan keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan juga adanya partisipasi masyarakat, mendorong profesionalisme kepemimpinan madrasah baik dalam perannya sebagai manager maupun sebagai leader. Dengan diberikannya kesempatan kepada madrasah dalam mengembangkan kurikulum, guru didorong untuk berimprovisasi dan berinovasi dalam melakukan berbagai eksperimetasi di lingkungan madrasah dengan tujuan menemukan kesesuaian antara teori dan kenyataan. Dengan demikian, manfaat MBM mendorong profesionalisme guru dan terutama kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan yang ada di garda depan. Dan juga melalui adanya MBM sebagai pengembangan kurikulum yang efektif dan flaksibel, rasa tanggap madrasah terhadap kebutuhan masyarakat setempat akan meningkat, serta layanan pendidikan akan sesuai dengan tuntutan peserta didik dan masyarakat seiring perkembangan zaman yang terus berubah

²¹Umaedi, *Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: CEQM, 2004), h. 26.

²²B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Renika Cipta, 2004), h.196.

c. Bentuk-Bentuk Manajemen Berbasis Madrasah

Manajemen berbasis sekolah/madrasah pada intinya memberikan otonomi luas kepada sekolah dalam pemberdayaan seluruh unsur yang terlibat dalam sekolah seperti kurikulum, kepemimpinan, sumber daya manusia, keuangan, dan hubungan dengan masyarakat.²³ Masing-masing unsur yang harus diberdayakan tersebut dapat penulis uraikan sebagai berikut:

1) Manajemen Kurikulum

Dalam sistem pendidikan nasional telah ditetapkan standar isi dari kurikulum yang menjadi bahan ajar di semua tingkatan pendidikan. Penerapan standar isi tersebut termaktub dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Pada pasal 5 ayat 1 dinyatakan bahwa standar isi mencakup lingkup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar.²⁴

Manajemen kurikulum dan sistem pembelajaran di madrasah meliputi kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian serta

²³Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis*.(Jakarta : Kencana, 2004), h. 267.

²⁴Oemar Hamalik, *Asas-asas Pengembangan Kurikulum*.(Jakarta : Bumi Aksara, 2008), h. 18.

keseluruhan proses penyelenggaraannya yang bertujuan agar seluruh kegiatan pembelajaran terlaksana dengan baik dan berdaya guna.²⁵

2) Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan adalah terjemahan dari bahasa Inggris *leadership* yang berasal dari kata *leader*. Kata *leader* muncul pada tahun 1300-an, sedangkan kata *leadership* muncul belakangan sekitar tahun 1700-an. Literatur tentang kepemimpinan jumlahnya sangat banyak dan definisi kepemimpinan bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan itu sendiri.²⁶

Sebagai manajer kepala madrasah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi administrasi pendidikan di madrasah yang meliputi pengelolaan administratif dan operatif. Sebagai pemimpin pendidik kepada madrasah bertugas mendinamisasi proses pengelolaan pendidikan secara administratif maupun edukatif. Dalam konteks manajemen berbasis madrasah, kepala sekolah menyeimbangkan peran gandanya sebagai manajer dan pemimpin pendidikan di madrasah. Kinerja kepala madrasah dalam kaitannya dengan manajemen berbasis madrasah adalah segala upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam mengimplementasikan MBM untuk mewujudkan tujuan pendidikan”.²⁷

²⁵Mulyasa. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2003), h. 42.

²⁶Nurkholis. *Manajemen Berbasis Sekolah*. (Jakarta: Gramedia Widarasarana Indonesia, 2003), h. 152.

²⁷Mulyasa. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2003), h. 72.

3) Manajemen Sumber daya manusia sekolah

a) Guru

Mengajarnya guru berarti menciptakan kondisi-kondisi agar siswa belajar. Pada guru bertumpu suatu persoalan yaitu bagaimana guru memberikan situasi kepada siswa agar terjadi proses belajar mengajar yang efektif. Proses pembelajaran sesungguhnya tidak bisa terlepas dari kegiatan belajar mengajar.

Guru adalah jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Pekerjaan ini tidak bisa dilakukan oleh orang yang tidak memiliki keahlian untuk melakukan kegiatan atau pekerjaan sebagai guru". Mengacu kepada pendapat ini, pintar bicara saja tidak cukup untuk menjadi seorang guru. Banyak seluk beluk tentang profesi ini yang harus dikuasai agar kegiatan pendidikan yang dilakukan dapat berhasil dengan baik dan berjalan lancar.²⁸

Konsekuensi yang timbul dari tugas guru adalah:

- a) Guru harus mempunyai pegangan mengenai mengajar dan dasar-dasar belajar.
- b) Guru harus mengembangkan system pengajaran.
- c) Guru harus mampu melaksanakan proses pembelajaran yang efektif.

²⁸Mohammad Uzer Usman. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), h. 5.

d) Guru harus mampu melakukan proses penilaian terhadap hasil belajar sebagai umpan balik bagi seluruh proses yang ditempuh. Artinya mengajar memerlukan suatu tanggung jawab moral yang cukup berat. Pendapat ini menunjukkan bahwa untuk menjadi seorang guru diperlukan keterampilan dan kemampuan profesionalitas seorang guru dalam kegiatan mengajar.²⁹

b) Siswa

Mengingat kehadiran siswa dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah sangat penting, maka strategi pembelajaran yang dijalankanpun harus benar-benar disesuaikan dengan kondisi siswa. Aktifitas siswa adalah aktifitas jasmaniah maupun mentalnya. Setiap aktifitas memiliki kadar yang berbeda tergantung kepada segi tujuan mana yang akan dicapai dalam kegiatan belajar mengajar. Oleh karena itu, siswa harus dibimbing dan diarahkan agar proses pembelajaran dapat benar-benar berjalan dengan baik.

Semua kegiatan di sekolah pada dasarnya ditujukan untuk mengembangkan diri siswa. Upaya itu akan optimal jika siswa sendiri berupaya mengembangkan diri, sesuai dengan program-program yang dilakukan sekolah. Oleh karena itu, siswa memerlukan bimbingan agar keberadaannya dalam lingkungan pendidikan dapat memberikan kontribusi yang penting dan berpengaruh terhadap hasil pembelajaran.

²⁹Muhammad Ali. *Guru dalam Proses Belajar Mengajar*. (Jakarta: Rajawali, 2000), h. 1.

Pada konteks manajemen pendidikan berbasis madrasah, membangun lingkungan belajar ini menurut harus bergerak dari siswa yang tidak mau belajar dikondisikan agar mau belajar. Kondisi belajar ini membawa siswa memasuki fase siswa pembelajar yang mempunyai ciri-ciri mereka malu kalau tidak belajar pada jam-jam belajar, merasa bersalah jika tidak mengerjakan pekerjaan rumah, mengutamakan diskusi, tidak cepat puas dan menjadikan belajar sebagai kebutuhan utama.

4) Manajemen Pembiayaan

Bagian penting dari kegiatan pembiayaan pendidikan yang secara keseluruhan menuntut kemampuan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi secara efektif dan transparan.³⁰ Dalam pengelolaan anggaran kepala sekolah jangan semena-mena menggali dan membelanjakan uang. Penganggaran berbasis madrasah harus membuka peluang untuk mengkreasi anggaran, tidak hanya sebatas membelanjakan, tetapi juga cara mendapatkannya.³¹

5) Hubungan Madrasah dengan Masyarakat

Sekolah/madrasah tidak sekedar terletak di tengah masyarakat. Dalam hal ini salah satu fungsi sekolah adalah sebagai tempat berlangsungnya proses pendewasaan sosial. Salah satu tanggung jawab sekolah adalah mendidik peserta didik memahami cara hidup bermasyarakat dengan mendayagunakan secara maksimal kehidupan

³⁰Mulyasa. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2003), h. 115

³¹Sudarwan Danim. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 142.

bermasyarakat yang bersifat nyata di sekitarnya. Dalam realisasinya berarti sekolah harus menyelenggarakan program-program kependidikan yang dapat mendorong peserta didik untuk mempergunakan pengetahuan, keterampilan dan energi yang dimilikinya secara efektif, dengan melakukan kegiatan-kegiatan yang kreatif dalam kehidupan bersama, guna menciptakan generasi yang mampu mencapai sukses dalam menghadapi masa depan. Dalam keadaan seperti ini berarti sekolah bukan sekedar lembaga pendidikan, akan tetapi juga merupakan lembaga sosial.³²

Madrasah merupakan sistem pendidikan yang tumbuh dan berkembang di tengah-tengah masyarakat secara demokratis (dari, oleh dan untuk masyarakat). Untuk memperoleh dukungan yang luas dari masyarakat perlu dilakukan upaya sosialisasi yang bertujuan memperkenalkan madrasah, tujuan, fungsi dan kondisi objektifnya³³. Hal ini sangat penting untuk menarik perhatian berbagai pihak terkait dengan manajemen madrasah.

Esensi hubungan sekolah dengan masyarakat adalah untuk meningkatkan keterlibatan, kepedulian, kepemilikan, dan dukungan dari masyarakat, terutama dukungan moral dan finansial. Agar terjalin hubungan yang harmonis antara sekolah dan masyarakat, perlu dilakukan membangun jaringan komunikasi. Hal ini dikarenakan komunikasi dapat menciptakan hubungan yang erat tetapi

³²Hadari Nawawi, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas Sebagai Lembaga Pendidikan*. (Jakarta: PT Tema Baru, 2007), h. 34.

³³Mulyasa. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2003), h. 91

juga dapat mengeratkan hubungan kekeluargaan dan silaturahmi antara sekolah dengan masyarakat. Hubungan sekolah dengan orang tua sangat besar manfaat dan artinya bagi kepentingan pembinaan dukungan moral, material dan pemanfaatan orang tua sebagai mitra sekolah dalam mendidik anak.³⁴

B. Hasil Penelitian yang Relevan

1. Munawir Zazali, tahun 2012, judul skripsi "*Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Al-Muhajirin Lingkar Timur Kota Bengkulu*". Dari hasil penelitian disimpulkan bahwa: pertama, penerapan Manajemen Berbasis Madrasah yang dilakukan oleh Madrasah Ibtidaiyah Al-Muhajirin Lingkar Timur Kota Bengkulu meliputi tahapan perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi. Sedangkan aspek manajemen kurikulum, aspek manajemen pembiayaan dan aspek manajemen hubungan dengan masyarakat telah berjalan dengan baik. Kedua, kendala yang dihadapi dalam penerapan Madrasah Ibtidaiyah Al-Muhajirin Lingkar Timur Kota Bengkulu adalah kurangnya tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, beserta fasilitasnya, tidak tersedianya alat peraga pembelajaran yang memadai. Kendala dari luar madrasah adalah kondisi ekonomi orang tua, pekerjaan orang tua, dan belum memadai serta belum adanya bantuan pemerintah terhadap pembangunan gedung madrasah.
2. Beta Widia Sonata, tahun 2011, judul skripsi "*Hubungan Aktivitas Supervisi Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru di SDN 17 Taba Penanjung Kabupaten Bengkulu Tengah*". Dari hasil penelitian diperoleh kesimpulan

³⁴Rohiat, *Manajemen Sekolah*. Jakarta : Refika Aditama, 2008), h. 67

bahwa pertama, tingkat aktivitas supervisi kepala sekolah di SDN 17 Taba Penanjung Kabupaten Bengkulu Tengah termasuk dalam kategori sedang. Kedua, tingkat kinerja guru di SDN 17 Taba Penanjung Kabupaten Bengkulu Tengah termasuk dalam kategori sedang. Ketiga, aktivitas supervisi kepala sekolah secara signifikan memiliki hubungan dengan kinerja guru. Hal ini dapat dibuktikan dengan hasil analisis korelasi “r” hitung lebih besar dari “r” tabel ($0,632 < 0,782 > 0,765$) ini berarti ada korelasi positif antara variabel X (aktivitas supervisi kepala sekolah) dan variabel Y (kinerja guru).

3. Damaiyanti NIM: 2073254200, dengan judul skripsi “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kedisiplinan Guru di Madrasah Aliyah Negeri Seluma. Kesimpulan dari penelitian ini adalah pertama, kepemimpinan kepala Marasah Aliyah Negeri Seluma berada pada kategori sedang. Hal ini dapat dibuktikan dari jawaban angket yaitu sebanyak 16 dari 20 responden (80%) berada pada kategori sedang. Kedua, Kedisiplinan guru Marasah Aliyah Negeri Seluma berada pada kategori sedang. Hal ini dapat dibuktikan dari jawaban angket dari sebanyak 16 dari 20 responden (80%) berada pada kategori sedang. Ketiga, Terdapat Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kedisiplinan guru di Madrasah Aliyah Negeri Seluma. Hal ini dapat dibuktikan dengan hasil analisis korelasi yaitu diperoleh r_{xy} sebesar 0,709 dengan df 18 dengan taraf signifikansi 5% sebesar 0,444 dan 1% sebesar 0,561, dengan demikian r_{xy} lebih besar dari “r” tabel ($0,444 < 0,709 > 0,561$) ini berarti ada korelasi

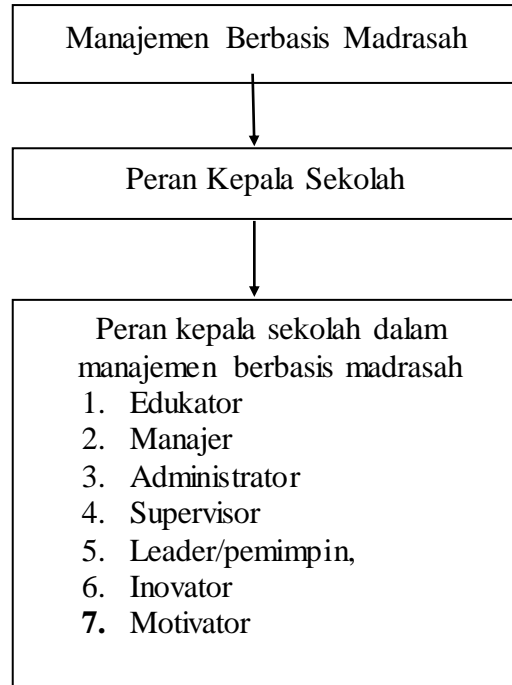
positif antara variabel X (kepemimpinan kepala sekolah) dengan variabel Y (kedisiplinan guru).

Ketiga penelitian di atas membahas tentang penerapan manajemen berbasis madrasah dan kepemimpinan kepala sekolah sedangkan pada penelitian ini menekankan pada peranan kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah.

C. Kerangka Berfikir

Manajemen berbasis madrasah merupakan suatu pendekatan peningkatan mutu pendidikan melalui pemberian wewenang kepada sekolah untuk mengelola sumber daya madrasah sesuai dengan kondisi dan tuntutan lingkungan madrasah, hal ini menunjukkan bahwa implementasi Manajemen berbasis madrasah menuntut kemandirian masyarakat madrasah. Salah satu faktor penentu keberhasilan Manajemen berbasis madrasah adalah kepala sekolah, karena kepala sekolah merupakan pimpinan sekolah. Kepala sekolah dituntut untuk mampu merencanakan program-program sekolah, melaksanakan rencana kerja sekolah, melakukan supervisi dan evaluasi sekolah, menggerakkan dan mendayagunakan sumber daya yang ada, memotivasi bawahannya, serta menjadi sumber informasi bagi bawahan-bawahannya. Dalam mensukseskan Manajemen berbasis madrasah sedikitnya tujuh peran yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah yaitu sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader/pemimpin, inovator, dan motivator.

Bagan 1
Kerangka berfikir



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian lapangan (*field research*) dengan pendekatan deskriptif kualitatif yaitu untuk menggambarkan peran kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah.

B. Setting Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah pada 15 Agustus hingga 15 September tahun ajaran 2017/2018.

C. Responden Penelitian

Responden adalah orang yang merespon atau menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti, baik pertanyaan tertulis ataupun lisan.³⁵ Berdasarkan pendapat ini maka yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dan seluruh guru dan siswa di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah. Teknik sampling yang digunakan dalam menentukan responden yaitu dengan *purposive sampling*. Dalam menentukan sampel penelitian ini digunakan kriteria sebagai berikut:

1. Responden terkait dalam kegiatan yang diteliti.
2. Bersedia menjadi responden penelitian.

³⁵Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian*. (Jakarta: Rieneka Cipta, 2005), h. 129

3. Mampu memberikan informasi yang dibutuhkan.
4. Responden memiliki waktu yang cukup untuk memberikan informasi.

D. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi (*observation*) atau pengamatan merupakan suatu teknik atau cara mengumpulkan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung.³⁶ Objek yang diteliti meliputi peran kepala sekolah MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah.

2. Wawancara

Wawancara adalah proses percakapan dengan maksud untuk mengonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, motivasi.³⁷

Mengacu pada kutipan di atas maka wawancara ini di gunakan untuk mengetahui bagaimana peran kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah.

3. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen

³⁶Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), h. 220

³⁷Bungin Burhan, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2008), h. 155

rapat, lengger, agenda dan sebagainya.³⁸ Dokumentasi digunakan untuk melengkapi data-data yang diperlukan dalam penelitian ini, seperti jumlah guru dan siswa serta sarana dan prasarana.

E. Teknik Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbaharui dari konsep kesahihan (*validitas*) dan keandalan (*realibilitas*) menurut versi ‘*positivisme*’ dan disesuaikan dengan tuntutan pengetahuan, kriteria dan paradigmanya sendiri.

Untuk menetapkan keabsahan (*trustworthiness*) data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu, kriteria yang digunakan menurut pola Lincoln dan Guba yaitu sebagai berikut:

1. Derajat Kepercayaan (*Credibility*)

Secara dasarnya penerapan kriteria derajat kepercayaan (kredibilitas) berfungsi untuk menggantikan konsep validitas internal dari nonkualitatif. Kriteria ini memiliki dua fungsi: pertama, melaksanakan inkuiri sehingga tingkat kepercayaan akan tercapai; kedua, memperlihatkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian peneliti yang pada kenyataannya terdapat ganda sedang peneliti.

³⁸Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian*. (Jakarta: Rieneka Cipta, 2005), h. 231.

2. Keterahlian (*Transferability*)

Konsep validitas menyatakan bahwa generalisasi suatu penemuan dapat berlaku atau diterapkan pada semua konteks dalam populasi yang sama atas dasar yang diperoleh pada *sample* secara representatif.

3. Ketergantungan (*Dependability*)

Mengulang studi dalam waktu yang sama dan mendapatkan hasil yang sama menunjukkan bahwa penelitian itu memiliki ketergantungan.

4. Kepastian (*Confirmability*)

Konsep kepastian tergantung pada bagaimana pandangan orang terhadap penelitian tersebut. Dalam hal ini kepastian bahwa sesuatu objektif atau tidak tergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat, dan penemuannya.³⁹

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis data kualitatif model Miles dan Huberman yang terdapat 3 (tiga) tahap:

1. Tahap Reduksi Data

Proses reduksi data dapat dilakukan dengan mendiskusikan pada teman atau orang lain yang dipandang ahli. Melalui diskusi tersebut diharapkan wawasan peneliti akan berkembang, data hasil reduksi lebih bermakna dalam menjawab pertanyaan penelitian.

³⁹Lexy j Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2007), h. 321.

2. Tahap Penyajian Data/ Analisis Data Setelah Pengumpulan Data

Pada tahap ini peneliti banyak terlibat dalam kegiatan penyajian atau penampilan (*display*) dari data yang dikumpulkan dan dianalisis sebelumnya, mengingat bahwa peneliti kualitatif banyak menyusun teks naratif. Display adalah format yang menyajikan informasi secara tematik kepada pembaca.

3. Tahap Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Langkah selanjutnya adalah tahap penarikan kesimpulan berdasarkan temuan dan melakukan verifikasi data. Seperti yang dijelaskan di atas bahwa kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila ditemukan bukti-bukti kuat yang mendukung tahap pengumpulan data berikutnya. Proses untuk mendapatkan bukti-bukti inilah yang disebut sebagai verifikasi data. Apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang kuat dalam arti konsisten dengan kondisi yang ditemukan saat peneliti kembali ke lapangan maka kesimpulan yang diperoleh merupakan kesimpulan yang kredibel.⁴⁰

⁴⁰Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), h. 235.

BAB IV

PENYAJIAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Wilayah Penelitian

1. Sejarah Singkat MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah

MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah merupakan salah satu lembaga pendidikan yang terletak di Desa Harapan Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah. Sekolah ini berdiri di atas area berukuran 10.000 m² dan terletak ditengah-tengah pemukiman penduduk Desa Harapan Makmur dengan nomor SK pendirian wg/3-b/pp.03.02/73.97 tanggal 16 februari 1997.

MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah didirikan atas keinginan masyarakat Desa harapan Makmur. Hal ini dibuktikan dengan kesanggupan masyarakat menghibahkan tanah miliknya untuk dibangun sarana dan prasarana sekolah. Hingga kini sekolah ini masih berstatus swasta dan terakreditasi C dengan nomor statistik madrasah 121. 2.17.03.0006.

2. Letak Geografis MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah.

Madrasah Tsanawiyah Mamba'ul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah terletak di daerah Kabupaten Bengkulu Tengah dengan batas wilayah sebagai berikut:

- a. Sekolah Timur berbatasan dengan permukiman warga
 - b. Sebelah Barat berbatasan dengan perkebunan penduduk
 - c. Sebelah Utara berbatasan dengan jalan desa warga
 - d. Sebelah Selatan berbatasan dengan perkebunan warga.
3. Visi dan Misi MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah

Adapun visi dan misi MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah adalah “Membentuk pribadi muslim yang berakhlakul karimah, bertanggung jawab serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi”.

Adapun misi Madrasah Tsanawiyah Mamba’ul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan pengajaran dan pengalaman ajaran agama Islam
- b. Meningkatkan aktifitas dan kreatifitas warga sekolah
- c. Meningkatkan kompetensi siswa di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi.
- d. Meningkatkan keterlibatan komite sekolah dan masyarakat dalam memajukan pendidikan.
- e. Memperluas dan mempererat hubungan sesama manusia dan hubungan dengan Allah Swt.

4. Keadaan Siswa MTs Mamba'ul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah

Siswa pada MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah berjumlah 71 orang yang terbagi dalam tiga kelas. Untuk lebih jelasnya keadaan siswa MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Data Siswa MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah

No	Kelas	Jumlah
1	VII	20
2	VIII	21
3	IX	30
Jumlah		71

5. Keadaan guru

Jumlah guru di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah adalah 16 orang. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada berikut.

Tabel 4.2
Data Guru MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah

No	Nama	Jabatan
1	Khadziqoh Nur Naila, S. Pd	Kepsek
2	Rohan Manto, S. Ag	Guru

3	Hj. Pitnawati, S. Pd	Guru
4	Neli Deswita, SH	Guru
5	Sarini Lestari, S. Pd	Guru
6	Khabibu Saleh, S. Pd	Guru
7	Ety Yunita, S. Pd	Guru
8	Ana Khoirun Nisa', S. Pd.I	Guru
9	Sulastri, A. Md	Guru
10	Nisaul Mukminah, S. Pd	Guru
11	Nini, S. Kom	Guru
12	Yosi Indrayanini	Guru
13	Rumi Rianti	Guru
14	Erna Wulan Dari	Guru
15	Ahmad Arifan	Guru
16	Minal Faizin	Guru

6. Sarana dan prasarana MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang
Kabupaten Bengkulu Tengah

MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah memiliki luas tanah sekitar 10.000 m². Bangunan MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah pada umumnya dalam sedang dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 4.3
Keadaan Sarana dan Prasarana MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah

No	Jenis Ruangan	Jumlah
1	Ruang Kepala Madrasah	1
2	Ruang Kelas	3
3	Ruang Guru	1
4	Ruang Lab. IPA	-
5	Ruang Perpustakaan	1
6	WC	1
7	Masjid	1

B. Penyajian Data

1. Peran kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah

Adapun Peran kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah adalah melalui tahapan-tahapan berikut ini:

- a. Perencanaan

Sebagaimana dikatakan oleh kepala madrasah pada penjelasan dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah ia menggunakan prinsip manajemen yang terdiri dari empat komponen, sebagai awal dari manajemen adalah perencanaan. proses perencana penerapan manajemen berbasis

madrasah disusun secara bersama antara pihak madrasah bersama komite madrasah, dengan tim penyusun dari pihak madrasah yang terdiri dari kepala madrasah, guru, staf madrasah dan pihak komite.

Sebagaimana hasil wawancara dengan Khadziqoh Nur Naila selaku kepala madrasah mengatakan:

Pihak yang terlibat dalam rapat perencanaan penerapan manajemen berbasis madrasah adalah komite dan semua komponen madrasah, diawali dengan membuat susunan draf beserta anggarannya. Namun untuk penyederhanaannya maka dibagi lagi dalam bagian-bagian, seperti: keguruan, kurikulum, kesiswaan, sarana dan prasarana, bendahara dan humas. Ini dilakukan untuk mempermudah pembagian tugas pada penyusunan perencanaan. Selanjutnya dari draf yang telah dibuat kemudian dikumpulkan pada Waka masing-masing dan diserahkan kepada tim yang telah dibentuk oleh kepala madrasah. Dari situ akan dikaji serta direvisi untuk menentukan hal yang akan lebih didahulukan dengan mempertimbangkan hal-hal yang bersangkutan, baik itu sarana, waktu serta biaya yang harus dikeluarkan. Kemudian dari hasil kajian tersebut akan diambil keputusan oleh kepala madrasah bersama dengan pihak lain (komite) guna menetapkan rencana tersebut⁴¹.

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Zainal Arifin selaku ketua komite yang mengatakan:

⁴¹Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada 21 Agustus 2017

“Sudah menjadi sebuah tradisi dari lembaga ini dalam setiap kebijakan selalu dilalui dengan musyawarah (rapat bersama), melibatkan seluruh personalia yang ada. Dengan berpegang teguh dan menjunjung tinggi nilai-nilai profesionalisme dan asas kekeluargaan. Sehingga dari kedua hal tersebut dapat memberikan nilai positif terhadap peningkatan lembaga ini dan juga tidak ada pihak yang merasa dirugikan karena Madrasah ini berdiri di bawah Yayasan Al-Mutaqin yang didirikan oleh masyarakat di desa ini”.⁴²

Perencanaan terbagi dua yaitu rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek. Untuk rencana jangka panjang diarahkan untuk menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas bagi IPTEK dan IMPTAQ, sedangkan rencana jangka pendek merupakan rencana yang memungkinkan untuk dapat diterapkan dalam jangka waktu satu tahun, baik fisik maupun non-fisik yang berarti merupakan tahapan menuju tercapainya rencana jangka panjang yang telah dijabarkan.

Dalam tahapan perencanaan ini terlihat adanya peran yang sangat penting dari kepala madrasah, sebagaimana dijelaskan oleh Ibu Sarini Lestari selaku wakil kepala madrasah yang mengatakan:

“Dalam setiap musyawarah yang dilakukan oleh pihak madrasah, peran kepala madrasah sangat terlihat sekali dalam mengorganisasikan setiap jalannya musyawarah, sehingga terlaksana dengan baik. Terlebih

⁴²Hasil wawancara dengan ketua komite pada 25 Agustus 2017

lagi selain sebagai pimpinan kepala madrasah juga menjadi mediator dalam menjembati setiap usulan dan keluhan yang masuk”.⁴³

Dari hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa peranan yang dilakukan oleh kepala MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah pada perencanaan program jangka jangka panjang dan jangka pendek madrasah yaitu dengan melibatkan seluruh komponen yang ada, baik itu guru, wali murid, komite madrasah dan juga masyarakat.

b. Pengorganisasian

Dalam rangka melaksanakan rencana MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah yang telah disusun maka diperlukan pengorganisasian. Dalam pengorganisasian bukan hanya saja pada ketenagaan baik tenaga pendidik maupun karyawan, namun juga komite, karena sistem manajemen yang dilaksanakan di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah didukung keberadaan komite Madrasah sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Zainal Arifin selaku ketua komite madrasah yang mengatakan:

“Kami sebagai Komite Madrasah selalu tahu perkembangan pekerjaan dimana pada setiap pertemuan ada laporan dari perencanaan atau program kerja yang sudah berjalan dan belum dilaksanakan (rancangan ke depan)”.⁴⁴

⁴³Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah pada 23 Agustus 2017

⁴⁴Hasil wawancara dengan ketua komite pada 25 Agustus 2017

Dalam pengorganisasian ini dengan menyediakan fasilitas-fasilitas, perlengkapan dan tenaga kerja yang diperlukan untuk menyusun kerangka kerja yang efisien dalam melaksanakan rencana-rencana melalui suatu proses penetapan kerja yang diperlukan untuk menyelesaikan rencana yang sudah ditetapkan.

Hasil wawancara dengan Khadziqoh Nur Naila selaku kepala madrasah mengatakan:

“Pengorganisasian dilanjutkan dengan mengelompokkan komponen kerja ke dalam struktur organisasi secara teratur, membentuk struktur wewenang sesuai dengan job masing-masing serta mengadakan latihan dan pendidikan tenaga kerja dan mencari sumber-sumber lain yang diperlukan”.⁴⁵

Hal senada disampaikan oleh Ibu Sarini Lestari selaku wakil kepala madrasah yang mengatakan:

“Seluruh jajaran mendapat job sesuai dengan tugasnya masing-masing, sehingga tidak terjadi pengelompokan tugas, juga untuk menghindari terjadinya pekerjaan yang tidak berjalan. Itu semua dilakukan di dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah wakil kepala madrasah bidang kesiswaan mengorganisir kesiswaan dalam segala hal. Begitu juga dengan wakil kepala

⁴⁵Hasil wawancara dengan kepala Sekolah pada 21 Agustus 2017

kurikulum pengorganisasian kurikulum apakah sesuai dengan keadaan dan keinginan dari siswa sebagai subjek pembelajaran”.⁴⁶

Berdasarkan hasil wawancara di atas maka dapat dipahami pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala madrasah ini dimaksudkan agar setiap elemen terjadi pembagian tugas sesuai dengan komposisinya masing-masing maka dalam melakukan rencana yang sudah dialokasikan dalam berjalan dengan baik secara efektif dan efisien dalam rangka menuju kepada pencapaian Visi dan Misi madrasah sehingga bisa mewujudkan kualitas pendidikan di Madrasah, karena madrasah adalah sekolah yang berciri khas agama islam, sebagian nilai plus yang bisa dijadikan nilai jual bagi madrasah kepada masyarakat.

c. Pengawasan

Kepala madrasah menjelaskan pengawasan terbagi tiga, yaitu siswa, guru dan karyawan yang dilakukan dengan cara sebagai berikut:

“Di madrasah ini kami menerapkan dua cara untuk melakukan pengawasan khususnya berkenaan dalam proses KBM, karena saya rasa dari proses KBM tersebut sudah dapat mewakili dari beberapa aspek, semisalnya SDM guru, kurikulum (metode), siswa. a). Dengan melakukan kunjungan ke kelas pada KBM, ada beberapa hal yang saya amati, antara lain; metode, media yang digunakan, serta penguasaan terhadap materi, dan suasana kelas. Saya melakukan evaluasi secara langsung pada waktu itu, terkadang juga membahas hal itu pada kegiatan

⁴⁶Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah pada 23 Agustus 2017

rapat yang telah dijadwalkan. b). Dengan menggunakan mediator lain, artinya ketika saya tidak bisa melakukan fungsi supervisi maka pada saat itu digantikan orang lain, baik itu dari bawahan saya atau dari pengawas pusat yang mengadakan kunjungan. Sehingga dari kegiatan tersebut, saya mendapatkan informasi yang nantinya digunakan sebagai bahan evaluasi. Dan tidak jarang juga terkadang informasi itu datangnya dari peserta didik baik tentang guru yang bermasalah dan kesulitan yang mereka alami, hal ini bisa didapat dari hasil ujian atau hasil kerja peserta didik. Dengan kedua hal tersebut secara bertahap lembaga ini dapat meminimalisir terjadinya masalah atau penyimpangan”.⁴⁷

Ditambahkan oleh Ibu Sarini Lestari yang mengatakan:

“Pertama, monitoring untuk siswa dengan cara: (1) Melalui guru piket (3) Kepala Sekolah mengecek ke kelas setiap pagi. Kedua, Monitoring untuk guru dengan cara: (1) Piket edukatif, (2) buku pemantauan PBM, (3) Buku pribadi guru, (4) Presensi kehadiran guru, dan (5) Kepala Sekolah memantau ke kelas. Ketiga, secara langsung (Karena ruang kerja yang bersebelahan), (1) Presensi kehadiran, (2) Ceking tugas harian”.⁴⁸

Hasil wawancara dengan Bapak Rohan Manto selaku guru mengatakan:

“Ada dua hal mengenai sistem pengawasan yang ada, 1) Pengawasan internal; yang mana pengawasan ini dilakukan secara pribadi oleh kepala madrasah dan dibantu oleh bawahannya. 2)

⁴⁷Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada 21 Agustus 2017

⁴⁸Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah pada 23 Agustus 2017

Pengawasan eksternal; pengawasan yang dilakukan oleh pihak luar yang telah ditentukan. Untuk pengawasan eksternal, itu tidak menentu jadwalnya akan tetapi ada dan bisa dirasakan fungsinya dengan banyak memberikan informasi-informasi baru mengenai pendidikan serta berbagai macam masukan guna peningkatan mutu dari lembaga ini”⁴⁹

Hasil wawancara tersebut menjelaskan bahwa pengawasan merupakan salah satu media untuk menjaga serta merupakan rambu-rambu dalam membatasi setiap kegiatan atau program yang sudah ditentukan sebelumnya agar tetap berjalan pada tempatnya. Selain itu pengawasan dilakukan bukan untuk mencari kesalahan, melainkan untuk meningkatkan mutu proses pendidikan yang dilakukan pada madrasah. Dalam pelaksanaan pengawasan, guru/staf madrasah tidak dianggap pelaksana pasif, tetapi harus diperlakukan sebagai partner kerja yang mempunyai ide, gagasan serta pendapat yang harus didengar, dihargai dan diikuti sertakan dalam upaya mengoptimalkan pembelajaran dalam mewujudkan madrasah yang berkualitas.

d. Evaluasi

Evaluasi terhadap seluruh kegiatan yang dilaksanakan di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah didasari atas proses, tujuan, serta keberhasilan pada rencana yang telah diprogramkan. Evaluasi itu selain dilaksanakan oleh pimpinan Madrasah juga dilaksanakan dan dibantu oleh komite

⁴⁹Wawancara dengan guru pada 26 Agustus 2017

Madrasah, tentunya juga oleh pengawas pendidikan agama islam sebagai unsur birokrasi dari Kementerian Agama.

Sebagaimana hasil wawancara dengan Ibu Khadziqoh Nur Naila selaku kepala madrasah mengatakan:

“Di lembaga ini evaluasi yang dilakukan tidak hanya terfokus dengan kegiatan KBM saja, akan tetapi juga melihat dari sisi yang lain semisalnya; dari SDM yang ada, input (siswa), sarana dan prasarana, keuangan dan hubungan masyarakat. Secara garis besar saja saya menjelaskan, a) evaluasi SDM b). evaluasi kesiswaan, c).evaluasi sarana-prasarana, d). evaluasi keuangan, d) evaluasi hubungan masyarakat”.⁵⁰

Wakil kepala Madrasah Ibu Sarini Lestari mengatakan:

“Evaluasi di lembaga ini meliputi proses KBM yang dilakukan dengan asumsi sudah dapat mewakili dari hal-hal lain. Adapun fungsi evaluasi dalam proses KBM adalah: a) Melihat atau memantau dari setiap peserta didik dalam menguasai kompetensi tertentu. b) Memperbaiki program dalm KBM. c) Meningkatkan kualitas madrasah”.⁵¹

Dari hasil wawancara di atas yang peneliti lakukan, dapat dikatakan bahwa selain evaluasi yang menekankan pada kegiatan KBM, ada juga beberapa hal yang memang harus tersentuh dari fungsi evaluasi, antara lain SDM (tenaga pendidik dan kependidikan), input (siswa), sarana, keuangan serta hubungan lembaga dengan masyarakat. Hal

⁵⁰Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada 21 Agustus 2017.

⁵¹Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah pada 23 Agustus 2017

tersebut dapat dan memiliki peranan yang sangat penting dalam meningkatkan citra dan mutu lembaga.

Selanjutnya manajemen berbasis madrasah yang dilakukan di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah adalah sebagai berikut:

a. Manajemen Kurikulum

1) Perencanaan Pelaksanaan Pembelajaran

Penyusunan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran berpedoman kepada silabus dan disesuaikan dengan kondisi lingkungan madrasah. Hal ini terungkap dari wawancara penulis dengan para responden, yaitu wawancara dengan Ibu Khadziqoh Nur Naila selaku Kepala kepala madrasah mengatakan:

“Silabus berpedoman pada Badan Nasional Standar Pendidikan (BSNP) kemudian dilakukan penyesuaian lagi dengan kondisi madrasah, seperti sarana dan prasarana, ketersediaan media dan sumber belajar dan lain-lain, termasuk kondisi siswa sendiri”.⁵²

Hal senada juga disampaikan oleh Sarini Lestari selaku wakil kepala madrasah yang mengatakan:

“Standar nasional telah disusun oleh BNSP. Dalam penyusunan rencana pembelajaran, guru tetap berpedoman kepada pedoman itu. Tetapi, kita harus melihat lagi kondisi yang ada pada

⁵²Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada 21 Agustus 2017

masing-masing madrasah, termasuk di Madrasah di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah”.⁵³

Sementara itu, Khadziqoh Nur Naila selaku Kepala kepala madrasah menambah penjelasan di atas:

“Supaya dapat diterapkan dalam proses pembelajaran di Madrasah ini dengan baik dan mencapai tujuan yang diinginkan, maka silabus standar yang disusun secara nasional itu mesti disesuaikan dengan kondisi madrasah”.⁵⁴

Selanjutnya salah seorang guru yaitu Pitnawati menjelaskan bahwa:

“Saya selaku guru dan juga guru yang lain melakukan penyesuaian silabus dan RPP sesuai dengan bidang studi yang diajarkan masing-masing sehingga kami memiliki perencanaan yang matang dalam melaksanakan pembelajaran di kelas”.⁵⁵

Dari beberapa petikan wawancara di atas, diketahui bahwa guru melakukan penyesuaian silabus dengan kondisi siswa dan potensi yang dimiliki madrasah.

2) Penyesuaian kurikulum dengan kondisi madrasah

Ibu Khadziqoh Nur Naila selaku Kepala kepala madrasah mengatakan:

⁵³Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah pada 23 Agustus 2017

⁵⁴Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada 21 Agustus 2017

⁵⁵Hasil wawancara dengan guru pada 21 Agustus 2017

“Yang ingin disesuaikan adalah kemampuan siswa menerima pelajaran, ketersediaan media dan sumber belajar serta sarana penunjang pendidikan lainnya. Dengan mendesain ulang rencana pembelajaran, guru dapat mengukur dan mengatur strategi pembelajaran dengan mengacu kepada kondisi yang ada”.⁵⁶

Hasil wawancara dengan Ibu Sarini Lestari mengatakan:

“Silabus standar madrasah dari pusat kami kembangkan sesuai dengan potensi yang ada di madrasah ini dengan mempertimbangkan sarana dan prasarana yang tersedia”.⁵⁷

Hasil observasi dan dokumentasi menunjukkan bahwa madrasah ini memiliki silabus yang disusun dan dimiliki oleh setiap guru mata pelajaran.⁵⁸

3) Materi

Materi yang diberikan dalam proses pembelajaran di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah ini adalah PAI (Al-Qur'an Hadis, Akidah Akhlak SKI, Fiqih) Bahasa Indonesia, Bahasa Arab, Bahasa Inggris, PKn, Matematika, IPA, IPS Pendidikan Jasmani dan Kesehatan.

⁵⁶Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada 21 Agustus 2017

⁵⁷Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah pada 23 Agustus 2017

⁵⁸Hasil observasi pada 23 Agustus 2017

b. Manajemen Pembiayaan

1) Sumber Pembiayaan

Pembiayaan merupakan aspek penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Dalam hal pembiayaan, menurut MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah ada beberapa sumber pembiayaan sebagaimana disampaikan oleh Ibu Khadziqoh Nur Naila selaku kepala madrasah yang mengatakan:

”Sumber pembiayaan pertama madrasah adalah partisipasi para orang tua dalam membayar uang SPP, uang bangunan. Selain sumber biaya dari partisipasi orang tua, sumber biaya lainnya adalah bantuan Pemerintah melalui program Bantuan Operasional Madrasah yang digunakan untuk pembiayaan operasional pendidikan di madrasah”.⁵⁹

Hasil wawancara dengan Sarini Lestari mengatakan bahwa:

“Madrasah ini adalah lembaga pendidikan yang berstatus swasta sehingga sumber pembiayaan madrasah ini berasal dari orang tua siswa dan bantuan operasional madrasah dari pemerintah”.⁶⁰

Wawancara dengan Ana Khoirun Nisa’ mengatakan bahwa:

⁵⁹Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada 21 Agustus 2017.

⁶⁰Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah pada 23 Agustus 2017.

“Sumber dana pembiayaan madrasah ini berasal dari siswa dan bantuan pemerintah berupa Bantuan Operasional Madrasah yang diperoleh madrasah setiap bulannya sesuai dengan jumlah siswa yang ada di madrasah ini”.⁶¹

Wawancara dengan Zainal arifin mengatakan bahwa:

“Namanya juga sekolah swasta jadi ya sumber pembiayaannya dari siswa yang membayar SPP dan dari pemerintah berupa bantuan operasional Madrasah”.⁶²

Berdasarkan hasil wawancara di atas maka dapat diketahui bahwa sumber dana untuk pembiayaan operasional madrasah ini berasal dari siswa berupa iuran SPP dan bantuan operasional madrasah yang diperoleh dari pemerintah.

2) Pengelolaan Biaya

Hasil wawancara dengan Ibu Khadziqoh Nur Naila selaku kepala madrasah mengatakan:

“Pertama sekali dilakukan adalah membuat perencanaan belanja dan penggunaan anggaran madrasah. Perencanaan belanja ini didasarkan kepada kebutuhan-kebutuhan sekolah berupa biaya operasional dan belanja bahan dan belanja rumah tangga sekolah. Penyusunan rencana ini diketahui oleh Kepala Madrasah dan Ketua Komite Madrasah. Setelah semua rencana disetujui maka pelaksanaannya dilakukan berdasarkan rencana yang ada. Dan agar

⁶¹Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah bidang keuangan pada 23 Agustus 2017.

⁶²Hasil wawancara dengan ketua komite pada 25 Agustus 2017.

pelaksanaannya dapat efektif dan efisien, maka dilakukan evaluasi dan pelaporan terhadap penggunaan dana tersebut”.⁶³

Selanjutnya hasil wawancara dengan ibu Sarini Lestari selaku wakil kepala madrasah yang mengatakan:

“Penggunaan dana sekolah antara lain untuk pembiayaan gaji tenaga guru dan karyawan honor berasal dari dana Komite Sekolah yang dipungut dari iuran para orang tua. Sedangkan untuk membiayai operasional sekolah diperoleh dari dana BOS”.⁶⁴

Hasil wawancara dengan Zainal Arifin mengatakan bahwa”

“Pengelolaan biaya operasional sepenuhnya dijalankan oleh pihak sekolah, kami selaku pihak komite memberikan dukungan dan bantuan jika ada kendala di tengah pelaksanaannya”.⁶⁵

Hasil wawancara dengan Ana Khoirun Nisa’ mengatakan bahwa:

“Pengelolaan biaya operasional madrasah ini sepenuhnya atas persetujuan dari kepala madrasah sehingga setiap kebijakan yang diambil mengenai masalah pembiayaan memerlukan persetujuan dan tanda tangan kepala sekolah”.⁶⁶

Berdasarkan hasil wawancara di atas maka dapat dipahami bahwa pengelolaan biaya operasional madrasah sepenuhnya diserahkan sepenuhnya kepada pihak madrasah dalam hal ini yaitu

⁶³Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada 21 Agustus 2017.

⁶⁴Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah pada 23 Agustus 2017.

⁶⁵Hasil wawancara dengan ketua komite pada 25 Agustus 2017.

⁶⁶Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah bidang keuangan pada 23 Agustus

kepala madrasah sehingga setiap kebijakan keuangan selalu atas persetujuan kepala madrasah dan tanda tangannya.

c. Manajemen Hubungan dengan Masyarakat

1) Peran Masyarakat

Mengenai peran masyarakat bagi pelaksanaan pendidikan di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah, Khadziqoh Nur Naila selaku Kepala madrasah mengatakan:

“Dalam pelaksanaan pendidikan di Madrasah ini, keberadaan masyarakat sangat penting. Ia adalah bagian yang tak terpisahkan dari madrasah. Keterlibatan masyarakat sangat berpengaruh terhadap kelancaran proses pendidikan. Oleh karena itu, kami selalu berupaya untuk menjaga hubungan baik dengan masyarakat sehingga masyarakat dapat memberikan kontribusi positif untuk kemajuan madrasah”.⁶⁷

Ibu Sarini Lestari selaku wakil kepala madrasah yang mengatakan:

“Kelancaran pelaksanaan pendidikan di Madrasah ini tidak terlepas dari keberadaan masyarakat yang memiliki kedudukan sangat penting serta menjadi bagian integral dari madrasah. Keterlibatan masyarakat sangat kami butuhkan untuk mengembangkan madrasah karena memiliki pengaruh yang cukup

⁶⁷Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada 21 Agustus 2017.

besar terhadap kelancaran proses pendidikan. Sebab tanpa partisipasi masyarakat madrasah ini tidak akan dapat maju dan berkembang”.⁶⁸

Bapak Zainal Arifin selaku Ketua Komite Madrasah mengatakan:

“Keberadaan Madrasah ini sangat penting bagi pelaksanaan pendidikan keagamaan di tingkat atas bagi masyarakat Desa Harapan Makmur, Margo Mulyo, Pondok Kubang dan desa desa terdekat lainn di sekitarnya. Sehingga kami sangat mendukung setiap program dan kegiatan yang dilaksanakan oleh madrasah sepanjang tidak menyimpang dari aturan yang ada serta tetap memperhatikan kondisi kehidupan masyarakat sekitar”.⁶⁹

Ibu Sri Rahayu Tuningsih selaku tokoh masyarakat mengatakan bahwa :

“Kami sangat mendukung setiap program dan kegiatan yang dilaksanakan oleh madrasah sepanjang tidak menyimpang dari aturan yang ada serta tetap memperhatikan kondisi kehidupan masyarakat sekitar”.

Bapak Slamet Raharjo selaku tokoh agama mengatakan bahwa:

“Kami bersyukur dan bangga terhadap keberadaan madrasah ini. Karena itu, sepanjang dapat memberikan yang

⁶⁸Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah pada 23 Agustus 2017.

⁶⁹Hasil wawancara dengan ketua komite pada 25 Agustus 2017.

terbaik kepada siswa dan masyarakat, setiap program madrasah selalu kami dukung. Dan setiap diminta bantuan, masyarakat sekitar selalu siap baik berupa dukungan moril, tenaga dan materil, sesuai dengan kemampuan masyarakat. Kepada siswa yang memiliki kemampuan untuk melakukan kegiatan ibadah di masyarakat seperti mengajar mengaji dan khutbah, kami berikan pembinaan dan kesempatan untuk itu”.⁷⁰

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa dalam pelaksanaan proses pendidikan maka keberadaan masyarakat sangat penting. Ia adalah bagian yang tak terpisahkan dari madrasah. Keterlibatan masyarakat sangat berpengaruh terhadap kelancaran proses pendidikan yang dilaksanakan di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah.

2. Faktor Pendukung Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah

Adapun faktor pendukung dalam penerapan manajemen berbasis madrasah di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah sebagaimana hasil wawancara berikut:

a. Faktor Internal

1) Kepemimpinan Kepala Sekolah

Hasil wawancara dengan ibu Sarini Lestari selaku wakil kepala madrasah yang mengatakan:

⁷⁰Hasil wawancara dengan tokoh masyarakat pada 27 Agustus 2017

“Kepemimpinan kepala sekolah yang tegas dan berwibawa menjadikan penerapan manajemen berbasis madrasah dapat berjalan sebagaimana mestinya”.⁷¹

Hasil wawancara dengan Ana Khoirun Nisa’ mengatakan bahwa:

“Kepemimpinan kepala sekolah sangat mendukung demi terlaksananya pendidikan di madrasah ini. Kepala sekolah memiliki kemampuan yang memadai dalam memimpin sekolah”.⁷²

2) Dukungan dari guru dan tenaga kependidikan

Hasil wawancara dengan ibu Khadziqoh Nur Naila selaku Kepala madrasah mengatakan:

“Salah satu faktor pendukung dalam penerapan manajemen berbasis madrasah ini yaitu yang berasal dari dalam madrasah yaitu guru yang berkompeten”.⁷³

Hasil wawancara dengan Ibu Sarini Lestari mengatakan bahwa:

“Faktor pendukung dari pelaksanaan manajemen berbasis madrasah ini yaitu tenaga pendidikan yang selalu bekerja keras dalam mendukung terlaksananya manajemen berbasis madrasah”.⁷⁴

3) Iklim Sekolah

⁷¹Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah pada 23 Agustus 2017.

⁷²Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah bidang keuangan pada 23 Agustus 2017.

⁷³Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada 21 Agustus 2017.

⁷⁴Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah pada 23 Agustus 2017.

Hasil wawancara dengan ibu Khadziqoh Nur Naila selaku Kepala madrasah mengatakan:

“Lingkungan kerja di madrasah ini sangat kondusif dan mendukung dalam penerapan manajemen berbasis madrasah. Seluruh masyarakat sekolah mampu menciptakan kondisi sekolah yang kondusif di setiap harinya”.⁷⁵

b. Faktor Eksternal

1) Lokasi Madrasah yang Strategis

Hasil wawancara dengan ibu Khadziqoh Nur Naila selaku Kepala madrasah mengatakan:

“Salah satu faktor pendukung dari luar dalam penerapan manajemen berbasis madrasah yaitu lokasi madrasah yang strategis, transportasi yang lancar”.⁷⁶

Hasil wawancara dengan Zainal Arifin mengatakan bahwa:

“Salah satu kelebihan dari MTs ini yaitu letak madrasah yang sangat strategis dan berada satu kompleks dengan MIN Harapan Makmur dan MA Mambaul Ulum sehingga di kompleks madrasah ini paling lengkap dari jenjang SD, SMP hingga SMA dengan sekolah yang memiliki ciri khas agama Islamnya”.⁷⁷

2) Transportasi yang lancar dan lahan sekolah yang luas

Hasil wawancara dengan Ibu Sarini Lestari mengatakan bahwa:

⁷⁵Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada 21 Agustus 2017.

⁷⁶Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada 21 Agustus 2017.

⁷⁷Hasil wawancara dengan ketua komite pada 25 Agustus 2017.

“Faktor pendukung dari pelaksanaan manajemen berbasis madrasah ini yaitu transportasi yang lancar, lahan sekolah yang luas”.⁷⁸

Berdasarkan hasil wawancara di atas maka dapat diketahui bahwa faktor pendukung dalam penerapan manajemen berbasis madrasah yaitu lokasi madrasah yang strategis dan transportasi yang lancar karena berda di jalan jalur jalan utama desa.

3. Faktor Penghambat dalam penerapan manajemen berbasis madrasah (*di* MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah

Dalam menerapkan Manajemen Berbasis Madrasah, pihak MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah menemui beberapa kendala baik yang datang dari dalam madrasah sendiri maupun dari luar madrasah. Kendala tersebut adalah sebagai berikut:

a. Faktor internal

Ibu Khadziqoh Nur Naila selaku Kepala kepala madrasah mengatakan bahwa kendala *intern* dalam penerapan Manajemen Berbasis Madrasah adalah:

1) Masih kurangnya guru yang berstatus PNS

“Tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah ini masih kurang terutama pegawai yang berstatus Pegawai Negeri. Dengan banyaknya tenaga honorer, maka beban madrasah belanja

⁷⁸Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah pada 23 Agustus 2017.

honor guru dan pegawai menjadi tinggi. Selain itu, hambatan lain yang berkaitan dengan upaya peningkatan prestasi belajar siswa adalah kurangnya sarana dan prasarana yang tersedia serta belum memadainya ketersediaan buku-buku penunjang pelajaran”.⁷⁹

2) Kurangnya Sarana dan Prasarana

Ibu Sarini Lestari selaku wakil kepala madrasah yang mengatakan:

“Kurang tersedianya alat-alat peraga yang memadai merupakan hambatan guru dalam memberikan pelajaran kepada siswa”.⁸⁰

Untuk mengatasi kekurangan ini, langkah yang diambil adalah mengupayakan sendiri alat-alat peraga yang dibutuhkan baik dengan membuat maupun membeli sendiri.

b. Faktor eksternal

Ibu Khadziqoh Nur Naila selaku Kepala madrasah mengatakan kendala yang ditemui dalam penerapan Manajemen Berbasis Madrasah adalah:

1) Kondisi ekonomi wali murid

“Hambatan dari luar madrasah adalah kondisi ekonomi orang tua siswa. Pada umumnya orang tua siswa mereka terbatas dalam membiayai pendidikan anaknya. Sehingga pembayaran biaya SPP sering telat bahkan ada yang menunggak.

2) Masih kurangnya Perhatian pemerintah

⁷⁹Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada 21 Agustus 2017

⁸⁰Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah pada 23 Agustus 2017

Ibu Khadziqoh Nur Naila selaku Kepala madrasah mengatakan”

“Hambatan lainnya adalah keterbatasan bantuan dari pihak Pemerintah, terutama dalam memberikan bantuan berupa bangunan gedung dan sarana prasarana”.⁸¹

C. Pembahasan

Berdasarkan paparan data di atas, maka temuan penelitian menunjukkan bahwa dalam peranan kepala sekolah dalam penerapan manajemen berbasis madrasah di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan evaluasi. Peran kepala sekolah sudah berjalan dengan baik hal ini dapat dilihat dari proses perencanaan penerapan manajemen berbasis madrasah di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah berjalan dan dilakukan dengan melibatkan pihak komite (wali murid dan tokoh masyarakat) beserta seluruh komponen madrasah. Nilai-nilai profesionalisme dan kekeluargaan menjadi unsur awal yang terlibat pada musyawarah dalam menentukan setiap kebijakan lembaga yang itu semua merupakan suatu tradisi. Proses penyusunan rencana diawali dengan membuat draf-draf perencanaan program beserta anggarannya, selanjutnya dikumpulkan pada waka masing-masing dan diserahkan kepada tim yang telah dibentuk oleh kepala madrasah. Kepala madrasah berperan sebagai pimpinan rapat yang memediator dan

⁸¹Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada 21 Agustus 2017

mengkoordinir semua usul serta pendapat dari semua warga madrasah, staf dan tata usaha.

Sebagaimana dijelaskan oleh Mulyasa bahwa manajemen berbasis madrasah adalah paradigma baru manajemen pendidikan yang memberikan otonomi luas pada madrasah, dan pelibatan masyarakat dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk menentukan kebijakan dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat dan menjalin kerja sama yang harmonis antara sekolah, masyarakat dan pemerintah”.⁸²

Dari data interview yang ada dapat memperkuat asumsi bahwa peran kepala madrasah begitu besar dalam mengkoordinasikan proses perencanaan penerapan MBM, serta dalam menyatukan semua unsur yang terlibat dari banyaknya usul dan pendapat yang diajukan peserta, dari hal tersebut menunjukkan adanya keaktifan peserta dalam mengikuti musyawarah.

Selain itu peran kepala madrasah dalam penerapan manajemen berbasis madrasah menggunakan strategi yang tepat, seperti:

1. Adanya kebersamaan, yaitu melakukan kerja sama baik dengan warga madrasah ataupun dengan warga di luar lembaga yang masih memiliki kepentingan.

⁸²Mulyasa. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2003), h. 9.

2. Melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala sehingga akan memberikan dampak yang positif dalam meningkatkan kinerja dari masing-masing guru.
3. Meningkatkan jiwa kedisiplinan guru dengan mengadakan absensi, baik dalam kegiatan wajib atau hanya dalam kegiatan mengantor.

Pada aspek pengawasan peran yang dilaksanakan oleh kepala MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah melakukan pengawasan untuk menjaga serta merupakan rambu-rambu dalam membatasi setiap kegiatan atau program yang sudah ditentukan sebelumnya agar tetap berjalan pada tempatnya. Selain itu pengawasan dilakukan bukan untuk mencari kesalahan, melainkan untuk meningkatkan mutu proses pendidikan yang dilakukan pada madrasah.

Sebagaimana dijelaskan oleh Suharsisimi Arikunto bahwa dalam kedudukan dan fungsinya pengawas adalah penanggung jawab utama atas terjadinya pembinaan sekolah sesuai dengan jenis dan jenjang lembaga pendidikannya. Pengawasan dapat dikaitkan dengan upaya untuk mengendalikan program dan kegiatan, membina orang-orang yang melaksanakan program dan kegiatan penelusuran program dan kegiatan yang tidak mengarah pada sasaran untuk tujuan dan pengendalian mutu.⁸³

Evaluasai dilaksanakan oleh kepala madrasah yang menekankan pada kegiatan KBM, SDM (tenaga pendidik dan kependidikan), input (siswa), sarana, keuangan serta hubungan lembaga dengan masyarakat. Hal tersebut

⁸³Suharsisimi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), h. 73.

dapat dan memiliki peranan yang sangat penting dalam meningkatkan citra dan mutu lembaga.

Adapun manajemen berbasis madrasah yang diterapkan di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah meliputi manajemen kurikulum, pembiayaan, dan manajemen hubungan masyarakat.

Sebagaimana dijelaskan oleh Dede Rosyada bahwa manajemen berbasis madrasah pada intinya memberikan otonomi luas kepada sekolah dalam pemberdayaan seluruh unsur yang terlibat dalam sekolah seperti kurikulum, kepemimpinan, sumber daya manusia, keuangan, dan hubungan dengan masyarakat.⁸⁴

⁸⁴Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis*.(Jakarta : Kencana, 2004), h. 267.

BAB V

PENUTUP

B. Kesimpulan

Dari temuan penelitian dan pembahasan temuan penelitian, penulis mengambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Peranan kepala sekolah dalam penerapan manajemen berbasis madrasah di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah meliputi:
 - a. Pada tahap perencanaan peran kepala sekolah pada yaitu sebagai pimpinan rapat yang memediator dan mengkoordinir semua usul serta pendapat dari semua warga madrasah, staf dan tata usaha pada musyawarah program sekolah.
 - b. Pada tahap pengawasan peran kepala sekolah yaitu menjaga serta membatasi setiap kegiatan atau program yang sudah ditentukan sebelumnya agar tetap berjalan pada tempatnya. Dalam pengawasan pembelajaran dengan melakukan kunjungan ke kelas pada KBM, yaitu mengamati metode, media yang digunakan, serta penguasaan terhadap materi dan suasana kelas.
 - c. Pada tahap evaluasi peran kepala sekolah yaitu menekankan pada kegiatan KBM, SDM (tenaga pendidik dan kependidikan), input (siswa), sarana, keuangan serta hubungan lembaga dengan masyarakat.

2. Faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan manajemen berbasis madrasah di MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah.
 - a. Faktor Pendukung dalam penerapan manajemen berbasis madrasah di MTS Mambaul Ulum yaitu kepemimpinan kepala sekolah yang baik, dukungan dari guru dan tenaga kependidikan, iklim sekolah, lokasi madrasah yang strategis, transportasi yang lancar dan sarana prasarana yang cukup memadai.
 - b. Faktor penghambat dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah yaitu adalah kurangnya tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Kendala dari luar madrasah adalah kondisi ekonomi orang tua, pekerjaan orang tua, dan belum memadai serta belum adanya bantuan pemerintah untuk pembangunan gedung madrasah.

C. Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian di atas, penulis menyampaikan saran-saran kepada berbagai pihak sebagai berikut:

1. Kepada madrasah disarankan untuk terus meningkatkan kualitas pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah. Pengelolaan manajemen yang baik akan dapat mempengaruhi pencapaian prestasi belajar siswa.
2. Kepada para orang tua dan masyarakat disarankan untuk lebih meningkatkan perhatian dan kepedulian terhadap pendidikan anak. Sebab, kelancaran dan keberhasilan pendidikan di madrasah tidak terlepas dari peran aktif dari orang tua dan masyarakat sebagai bagian integral dari sistem pendidikan di madrasah. Oleh karena itu jalinan kerjasama antara

orang tua, masyarakat dengan pihak MTs Mambaul Ulum Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah perlu lebih ditingkatkan lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Muhammad. 2000. *Guru dalam Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: Rajawali.
- Arikunto, Suharsimi. 2005. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Dasar-Dasar Supervisi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Burhan, Bungin. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Danim, Sudarwan. 2008. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hamalik, Oemar. 2008. *Asas-asas Pengembangan Kurikulum*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kementerian Agama RI. 2011. *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Bandung: Percetakan Diponegoro.
- Komarudin. 2009. *Pendidikan dalam Islam*. Surabaya: Al-Ikhlas.
- Moleong, Lexy j. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa. 2003. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam.
- Mulyasa. 2009. *Menjadi Guru Professional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari. 2007. *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas Sebagai Lembaga Pendidikan*. Jakarta: PT Tema Baru.
- Nurkholis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Gramedia Widrasarana Indonesia.
- Poerwadarminta. 2006. *KBBI, Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Surabaya: Kashiko.
- Rohiat. 2008. *Manajemen Sekolah*. Jakarta: Refika Aditama.
- Rosyada, Dede. 2004. *Paradigma Pendidikan Demokratis*. Jakarta: Kencana.
- Sagala, Syaiful. 2010. *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.

- Soekanto, Soerjono. 2010. *Psikologi Remaja*. Jakarta: RajawaliPers.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2008. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Suryobroto, B. 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Renika Cipta.
- Umaedi. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah*. Jakarta: CEQM.
- Undang-Undang Sisdiknas Guru dan Dosen, 2005. Jakarta: Pustaka Merah Putih.
- Usman, Mohammad Uzer. 2001. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

KISI-KISI WAWANCARA

Aspek	Indikator	Pertanyaan
Manajemen berbasis Madrasah	Manajemen kurikulum	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana proses perencanaan penerapan manajemen berbasis madrasah di MTs Mambaul Ulum? 2. Pihak siapa saja yang dilibatkan dalam rencana penerapan manajemen berbasis madrasah di MTs Mambaul Ulum?
	Manajemen pembiayaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah dalam menentukan suatu kebijakan/program selalu dilaksanakan dengan kegiatan musyawarah? 2. Bagaimana bentuk pengawasan dan evaluasi yang dilakukan dalam penerapan manajemen berbasis madrasah di MTs Mambaul Ulum MTs Mambaul Ulum?
	Manajemen hubungan dengan masyarakat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana Strategi pelaksanaan dalam penerapan manajemen berbasis madrasah di MTs Mambaul Ulum MTs Mambaul Ulum? 2. Dalam suatu program yang dilaksanakan tentunya tidak terlepas dari fungsi pengawasan. Bagaimana dalam kaitannya pengawasan yang dilakukan dalam penerapan manajemen berbasis madrasah di MTs Mambaul Ulum MTs Mambaul Ulum?
Faktor Pendukung	Faktor Internal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apa saja menjadi faktor internal pendukung dari penerapan manajemen berbasis madrasah di MTs Mambaul Ulum MTs Mambaul Ulum?
	Faktor Eksternal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apa saja menjadi faktor eksternal pendukung dari penerapan manajemen berbasis madrasah di MTs Mambaul Ulum MTs Mambaul Ulum?
Faktor Penghambat	Faktor Internal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apa saja menjadi faktor internal penghambat dari penerapan manajemen berbasis madrasah di MTs Mambaul Ulum MTs Mambaul Ulum?

	Faktor Eksternal	1. Apa saja menjadi faktor eksternal penghambat dari penerapan manajemen berbasis madrasah di MTs Mambaul Ulum MTs Mambaul Ulum?
--	------------------	--

PEDOMAN WAWANCARA
Kepala Sekolah

1. Bagaimana proses perencanaan penerapan manajemen berbasis madrasah di MTs Mambaul Ulum?
2. Pihak siapa saja yang dilibatkan dalam rencana penerapan manajemen berbasis madrasah di MTs Mambaul Ulum?
3. Apakah dalam menentukan suatu kebijakan/program selalu dilaksanakan dengan kegiatan musyawarah?
4. Faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi dari penerapan manajemen berbasis madrasah di MTs Mambaul Ulum MTs Mambaul Ulum?
5. Bagaimana Strategi pelaksanaan dalam penerapan manajemen berbasis madrasah di MTs Mambaul Ulum MTs Mambaul Ulum?
6. Dalam suatu program yang dilaksanakan tentunya tidak terlepas dari fungsi pengawasan. Bagaimana dalam kaitannya pengawasan yang dilakukan dalam penerapan manajemen berbasis madrasah di MTs Mambaul Ulum MTs Mambaul Ulum?
7. Bagaimana bentuk pengawasan dan evaluasi yang dilakukan dalam penerapan manajemen berbasis madrasah di MTs Mambaul Ulum MTs Mambaul Ulum?
8. Apa saja menjadi faktor pendukung dari penerapan manajemen berbasis madrasah di MTs Mambaul Ulum MTs Mambaul Ulum?
9. Selain dari faktor pendukung, adakah hal-hal yang menjadi penghambat dalam penerapan manajemen berbasis madrasah di MTs Mambaul Ulum MTs Mambaul Ulum ?
10. Dari sekian banyak penghambat yang ada, adakah kiat-kiat yang dilaksanakan sebagai jalan keluar dari masalah tersebut?

**Pedoman Wawancara
Guru**

1. Bagaimana cara kepala madrasah dalam menentukan kebijakan dalam suatu program/kegiatan yang sudah direncanakan MTs Mambaul Ulum?
2. Bagaimana kepala madrasah memposisikan dirinya dalam kegiatan musyawarah yang dilakukan MTs Mambaul Ulum?
3. Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dan hal apa saja yang dilakukan dalam penerapan manajemen berbasis madrasah di MTs Mambaul Ulum MTs Mambaul Ulum?
4. Bagaimana pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah?

PEDOMAN OBSERVASI

NO	Komponen	Aspek	Indikator	Keterangan
1	Pembiayaan	Perencanaan	Menyusun RAPBM bersama komite madrasah	Ya
		Pengelolaan dana	Pemanfaatan dana dengan prinsip efektivitas dan efisiensi	Ya
		Akuntabilitas	Melakukan audit RAPBM	Ya
			Melaporkan kepada stakeholder	
2	Hubungan Masyarakat	Sumber	Mengidentifikasi sumber partisipasi masyarakat: (Tokoh masyarakat, Pelaku bisnis, Orang tua siswa)	Ya
		Mekanisme	Mengatur peran serta masyarakat secara proposional melalui komite madrasah dengan cara; (Kegiatan, Pertemuan, dialog, usulan tertulis)	Ya

DOKUMENTASI PENELITIAN



Gambar 1. Wawancara dengan Kepala Sekolah



Gambar 2. Wawancara dengan bendahara sekolah

DOKUMENTASI PENELITIAN



Gambar 3. Kondisi ruangan perpustakaan



Gambar 4. Kondisi ruang guru

DOKUMENTASI PENELITIAN



Gambar 5. Kondisi kelas tempat belajar



Gambar 6. Kondisi gedung sekolah