

KESIAPAN KEPALA MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI (MTsN)

Tanjung Laut Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah
Di Kabupaten Ogan Komering Ilir

Oleh :
H. Muhammad Ali, S.Ag, M.Pd.I



BUKU
KESIAPAN KEPALA MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI (MTsN)
TANJUNG LAUT DALAM PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS
SEKOLAH DI KABUPATEN OGAN KOMERING ILIR

Oleh :
H. Muhammad Ali, S.Ag, M.Pd.I

Dilarang memperbanyak, mencetak atau menerbitkan
Sebagian maupun seluruh buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit

**Ketentuan Pidana
Kutipan Pasal 72 Undang-undang Republik Indonesia
Nomor 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta**

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000,00 (lima juta rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau hak terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

BUKU
**KESIAPAN KEPALA MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI
(MTsN) TANJUNG LAUT DALAM PENERAPAN
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI KABUPATEN OGAN
KOMERING ILIR**

Penulis : H. Muhammad Ali, S.Ag, M.Pd.I
Layout : Saiful Annur
Desain Cover : Fahrudin

Diterbitkan Oleh:

Rafah Press bekerja sama dengan Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat UIN RF Palembang
Anggota IKAPI (No. Anggota 004/SMS/2003)

Dicetak oleh:

CV.Amanah
Jl. Mayor Mahidin No. 142
Telp/Fax : 366 625
Palembang – Indonesia 30126
E-mail : noerfikri@gmail.com

Cetakan I : April 2021

18,2 x 25.7
vi, 199hlm

Hak Cipta dilindungi undang-undang pada penulis
All right reserved

ISBN : 978-623-250-290-1

KATA PENGANTAR PENULIS

Dengan mengucapkan Alhamdulillah Robbil Alamin, segala kemuliaan dan ilmu pengetahuan hanyalah milik Allah. Buku ini hadir ditengah-tengah pembaca sekalian. Buku yang berjudul Kesiapan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Tanjung Laut dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di Kabupaten Ogan Komering Ilir

Untuk itu perkenankanlah permohonan maaf penulis apabila terdapat kekeliruan dan kekurangan dalam buku ini yang berjudul Kesiapan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Tanjung Laut dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di Kabupaten Ogan Komering Ilir yang sangat sederhana

Pada kesempatan ini izinkanlah penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada istri saya tercinta serta anak-anakku tercinta. Dan semua pihak yang telah membantu penulis dalam menerbitkan buku tersebut. merupakan suatu penghargaan tersendiri bagi penulis apabila diantara pembaca buku ini ada yang memberikan masukan untuk perbaikan selanjutnya.

Akhirnya mudah-mudahan buku ini dapat bermanfaat bagi penulis dan juga para pembaca, saran dan kritik selalu kami harapkan demi kesempurnaan tulisan ini.

Palembang, Februari 2021
Penulis

DAFTAR ISI

JUDUL.....	i
KATA PENGHANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	iv

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	5
C. Rumusan Masalah	5
D. Tujuan Penelitian.....	6
E. Kegunaan Penelitian	6
F. Tinjauan Pustaka	7
G. Kerangka Teori	8
H. Kepemimpinan Kepala Madrasah yang efektif.....	14
I. Definisi Operasional	16
J. Metodologi Penelitian	17
K. Teknik Pengumpulan Data.....	18
L. Intrumen Penelitian Data	22
M. Sistematika Penulisan	26

BAB II KONSEP DASAR MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

A. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah.....	27
B. Strategi Manajemen Berbasis Sekolah	30
C. Ciri-ciri Sekolah yang Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah	30
D. Manajemen Berbasis Sekolah dalam hubungannya dengan Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	32

E. Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	34
F. <i>Kepala madrasah sebagai supervisor</i>	42
G. Kompetensi Kepala Madrasah dalam perspektif Manajemen Berbasis Sekolah.....	46
H. Madrasah dan Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan	57
I. Faktor-faktor yang mempengaruhi Madrasah	63

BAB III GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

A. Profil Madrasah Tsanawiyah Negeri Tanjung Laut.....	87
1. Sejarah berdirinya.....	87
2. Identitas Madrasah	89
3. Visi, Misi, Tujuan dan Strategi	90
4. Keadaan Madrasah.....	91
5. Keadaan Guru	93
6. Keadaan Kepegawaian	100
7. Keadaan Siswa.....	100
8. Program Unggulan Strategik.....	102
9. Out Put	103
10. Manajemen Madrasah	104
11. Data tanah dan Bangunan.....	119
12. Keadaan Sarana Prasarana	119

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Pemahaman Kepala Madrasah tentang Manajemen Berbasis Sekolah.....	121
B. Beberapa indikator yang menunjukkan tentang kesiapan kepala madrasah dalam penerapan MBS.	126
C. Pemecah Masalah	136

D. Program Persiapan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah	140
E. Analisis Hasil Penelitian	168

BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	183
B. Implikasi	184
C. Saran.....	184

DAFTAR PUSTAKA	186
-----------------------------	------------

GLOSSARIUM.....	191
------------------------	------------

INDEKS.....	195
--------------------	------------

DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS.....	197
--	------------

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam menghadapi kemajuan peradaban dunia yang sangat pesat, maka pendidikan sangat diharapkan mampu menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas. baik pada tingkat lokal, nasional, maupun internasional. Hal ini perlu diterjemahkan dan diakomodasikan oleh sistem pendidikan nasional ke dalam program-program dan proses belajar mengajar secara operasional dan menyeluruh. Jika tidak, maka pendidikan kita dalam jangka panjang hanya akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas lokal (Suyanto dan Djihad Hisyam, 2000:2).

Strategi pembangunan pendidikan mengalami pergeseran mendasar dari sistem terpusat kepada sistem pengelolaan pendidikan berbasis sekolah (School Base Education). Pergeseran ini dilakukan untuk memacu prakarsa sekolah dalam melakukan inovasi melalui penciptaan iklim yang kondusif bagi upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Pendidikan berbasis sekolah bertujuan antara lain membantu pemerintah dan memobilisasi Sumber Daya Manusia (SDM) setempat dan dari luar serta meningkatkan peranan masyarakat untuk mengambil bagian lebih besar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan di semua jenjang, jenis dan jalur pendidikan.

Era reformasi telah membawa perubahan-perubahan mendasar dalam berbagai kehidupan termasuk pendidikan. Salah satu perubahan itu adalah manajemen negara, yaitu dari manajemen berbasis pusat (sentralisasi), menjadi manajemen berbasis daerah (desentralisasi), berdasarkan UU RI No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah, yang

kemudian diikuti pedoman pelaksanaannya berupa PP No. 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan kewenangan provinsi sebagai daerah otonomi serta disempurnakan lagi dengan UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Konsekuensi logis dari UU dan PP tersebut adalah manajemen pendidikan harus berubah dari manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah (Slamet Ph,2002).

Dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah menuntut peran kepala sekolah yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyalurkan semua sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah menjadi salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan inisiatif untuk meningkatkan mutu sekolah (Depdiknas, 2001:13).

Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi di sekolah, pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan kemajuan sekolah, oleh sebab itu dalam pendidikan modern, kepemimpinan kepala sekolah perlu mendapat perhatian khusus (Depdikbud, 1989:11).

Kepala sekolah / madrasah merupakan tokoh sentral pendidikan, dalam hal ini menurut Subagio ada beberapa hal yang menjadi latar belakang, yaitu :

1. Kepala sekolah / madrasah adalah pelaksana suatu tugas yang sarat dengan harapan dan pembaharuan. Kepala sekolah / madrasah merupakan tokoh sentral pendidikan di sekolah /

madrasahny.

2. Kepala sekolah / madrasah adalah pemimpin dalam sebuah komunitas pendidikan, diharapkan menjadi figur tokoh yang dapat mendaya gunakan semua potensi yang ada dalam sekolah / madrasah untuk suatu visi dan misi sekolah. Pada level ini, kepala sekolah / madrasah berperan sebagai manager yang mengelola sekolah, pendayagunaan dan penggunaan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien untuk mencapai visi dan misi sekolah / madrasah. Dalam hal ini ada tujuh kegiatan pokok yang diemban kepala sekolah / madrasah, yakni merencanakan, mengorganisasi, mengadakan staf, mengarahkan / orientasi sasaran, mengkoordinasikan, memantau serta menilai / evaluasi. (<http://www.co.id>).

Penggunaan school based management (manajemen berbasis sekolah) oleh pemerintah Indonesia dalam kerangka meminimalisasi sentralisme pendidikan mempunyai implikasi yang signifikan bagi otonomi sekolah. Hal itu berarti sekolah diberikan keleluasan untuk mendayagunakan sumber daya yang ada secara efektif. Oleh karenanya peran kepala sekolah sangat dibutuhkan untuk mengelola organisasi sekolah, menemukan strategi yang tepat untuk mengelola konflik.

Dari uraian diatas, telah tergambar bahwa peran kepala sekolah / madrasah adalah sangat besar dalam upaya kemajuan sekolah / madrasahny, termasuk dalam persiapan dan pelaksanaan MBS.

Dari penelitian awal, fakta dilapangan menunjukkan telah terjadi beberapa upaya dari Kepala MTsN Tanjung Laut dalam pelaksanaan pendidikan nasional, dengan mengacu pada model MBS. Hal ini terlihat dari perbaikan sistem administrasi pelayanan dan pembelajaran, visi dan misi madrasah. Walaupun demikian, tapi belum tergambar jelas pada

diri penulis, tentang; pemahaman, kesiapan, progam-program yang dipersiapkan dan kendala-kendala yang dihadapi dalam rangka persiapan pelaksanaan MBS di MTsN Tanjung Laut.

Berdasarkan landasan tersebut, maka penelitian ini mengambil tema “Kesiapan Kepala MTsN Tanjung Laut dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di Kabupaten Ogan Komering Ilir”, ini penting dan relevan untuk dilakukan penelitian.

Walaupun ada beberapa pihak yang menggunakan istilah Managemen Berbasis Madrasah (MBM), namun dalam penelitian ini, penulis tetap menggunakan istilah MBS, karena dari berbagai sumber, salah satunya menurut E. Mulyasa dalam buku Pedoman Berbasis Madrasah yang di terbitkan Departemen Agama RI, menjelaskan bahwa “ Paradigma baru manajemen pendidikan ini dalam perjalanannya disebut manajemen berbasis sekolah (MBS) atau school based managemen (SBM), yang telah berhasil mengangkat kondisi dan memecahkan berbagai masalah pendidikan di berbagai negara maju, seperti Australia dan Amerika” (Depag.RI, 2003:9).

Selanjutnya dalam buku pedoman tersebut dijelaskan, bahwa dalam konteks pendidikan di madrasah, managemen berbasis sekolah berarti “Managemen Berbasis Madrasah” (Depag.RI, 2003:10).

Dalam dalam bahasa Arab, “Madrasah” artinya sekolah. Teori teori yang digunakan tetap menggunakan MBS, karena istilah madrasah dengan sekolah tidak berbeda secara substansial, sebab yang dilihat dari segi manajemen. Oleh karenanya dalam penelitian ini, penulis tetap menggunakan istilah MBS.

B. Identifikasi Masalah

Dari pengamatan yang penulis lakukan pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Tanjung Laut, dijumpai beberapa persoalan yang berkenaan dengan Kesiapan Kepala MTsN Tanjung Laut dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah, berupa identifikasi masalahnya sebagai berikut.

- a. Belum tergambar sejauhmana pemahaman kepala madrasah tentang konsep manajemen berbasis sekolah.
- b. Belum tergambar sejauhmana kesiapan kepala madrasah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah.
- c. Belum diketahui program-program apa saja yang telah dibuat oleh kepala madrasah dalam rangka persiapan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di madrasahnya..
- d. Masih terdapat beberapa kendala dalam persiapan pelaksanaan MBS, disamping itu masih adanya keterbatasan kemampuan kepala madrasah dalam membangun jaringan dan akses koordinasi sehubungan dengan layanan kepada siswa serta pihak terkait lainnya yaitu dinas instansi dan orangtua / wali siswa.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut diatas, maka rumusan masalah yang akan diungkap dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pemahaman Kepala MTsN Tanjung Laut Kabupaten Ogan Komering Ilir tentang manajemen berbasis sekolah ?
2. Bagaimana kesiapan Kepala MTsN Tanjung Laut Kabupaten Ogan Komering Ilir untuk melaksanakan manajemen berbasis sekolah.

3. Program-program apa saja yang dipersiapkan oleh Kepala MTsN Tanjung Laut Kabupaten Ogan Komering Ilir dalam rangka pelaksanaan manajemen berbasis sekolah ?
4. Kendala – kendala apa saja yang dihadapi Kepala Madrasah dalam rangka persiapan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di MTsN Tanjung Laut Kabupaten Ogan Komering Ilir ?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pemahaman Kepala MTsN Tanjung Laut Kabupaten Ogan Komering Ilir tentang manajemen berbasis sekolah.
2. Untuk mengetahui kesiapan Kepala MTsN Tanjung Laut Kabupaten Ogan Komering Ilir untuk melaksanakan manajemen berbasis sekolah.
3. Untuk mengetahui program-program apa saja yang dilakukan Kepala MTsN Tanjung Laut Kabupaten Ogan Komering Ilir dalam rangka persiapan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah.
4. Untuk mengetahui kendala-kendala apa saja yang dihadapi kepala madrasah dalam rangka persiapan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di MTsN Tanjung Laut Kabupaten Ogan Komering Ilir.

E. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini berguna untuk pengembangan manajemen pendidikan baik secara teoritis maupun praktis ;

1. Secara teoritis, hasil penelitian ini bisa digunakan sebagai bahan kajian untuk mendalami dan mengembangkan konsep-konsep,

manajemen berbasis sekolah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.

2. Secara praktis, hasil penelitian ini sangat bermanfaat bagi guru, kepala sekolah, pengawas dan para pejabat di lingkungan pendidikan.

F. Tinjauan Pustaka

Penelitian yang pernah dilakukan menyangkut tema penelitian ini adalah seperti yang pernah dilakukan oleh Siti Irene dan Ishartiwi (2001), meneliti tentang pemahaman dan kesiapan pimpinan lembaga pendidikan Sekolah Dasar hingga Sekolah Menengah Umum dan yang sederajat terhadap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Hasil kesimpulan penelitian ini : 1) pemahaman kepala sekolah (SD, SLTP, SMU) tentang otonomi sekolah dan manfaatnya dalam wahana manajemen berbasis sekolah adalah cukup, 2) tingkat pemahaman kepala sekolah (SD, SLTP, SMU) tentang otonomi daerah, tergolong cukup, 3) sebagian besar kepala sekolah sudah siap melaksanakan MBS, tetapi pelaksanaannya masih belum sepenuhnya diterapkan di semua sekolah, dan 4) kesiapan sekolah dalam melaksanakan *Quality Control* untuk tingkat Sekolah Dasar 42,10 % yang menyatakan siap dan sudah melaksanakan, tingkat SLTP 77,27 % menyatakan telah siap dan sudah melaksanakan, dan tingkat SMU 53,85 % telah siap dan telah melaksanakan.

Perbedaan penelitian Siti Irene adalah bahwa penelitian tersebut meneliti kesiapan beberapa sekolah dalam lingkungan Dinas Pendidikan Nasional mulai dari tingkat SD, SLTP, dan SLTA di DIY dengan kesimpulan secara prosentase kesiapan tiap-tiap sekolah.

Namun dalam penelitian ini berusaha meneliti madrasah dibawah naungan Kantor Departemen Agama Kab OKI, dengan satu sampel madrasah yaitu MTsN Tanjung Laut Kabupaten OKI Sumatera Selatan tentang Kesiapan Kepala MTsN Tanjung Laut dalam penerapan manajemen berbasis sekolah di madrasahny. Penelitian ini di lakukan dengan model qualitaif.

G. Kerangka Teori

Kepemimpinan merupakan unsur pokok dalam pengelolaan mutu secara utuh. Para kepala sekolah harus mempunyai visi dan mampu menterjemahkannya kedalam kebijakan-kebijakan dan tujuan-tujuan khusus (Sallis, 1993:86). Kepala sekolah / madrasah mempunyai peran yang sangat penting dalam mencapai manajemen yang efektif. Sekolah / madrasah akan lebih efektif dan efisien memberikan layanan pendidikan kepada siswa, jika dikelola dengan baik. Berbagai penelitian keefektifan dan peningkatan mutu sekolah di berbagai negara menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan dan manajemen merupakan salah satu variabel yang sangat signifikan untuk membedakan sekolah-sekolah yang sukses dan sekolah-sekolah yang gagal (Bush dan Coleman, 2001:3, Sammons et. Al: 1994).

MBS yang menawarkan keleluasaan pengelolaan sekolah memiliki potensi yang besar dalam menciptakan kepala sekolah / madrasah, guru, dan tenaga administrasi yang profesional. Oleh karena itu, dalam melaksanakan MBS perlu seperangkat kewajiban dan tuntutan pertanggungjawaban (akuntabilitas) yang tinggi kepada masyarakat. Dengan demikian, kepala sekolah / madrasah harus mampu menampilkan pengelolaan sumber daya secara transparan, demokratis,

dan bertanggungjawab baik kepada masyarakat dan pemerintah dalam rangka meningkatkan kapasitas pelayanan kepada siswa.

Perubahan-perubahan tingkah laku kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi dalam mengelola sekolah / madrasah merupakan syarat utama dari keberhasilan pelaksanaan MBS. Dalam pelaksanaan MBS ini dituntut kemampuan profesional dan manajerial dari semua komponen warga sekolah di bidang pendidikan agar semua keputusan yang dibuat sekolah didasarkan atas pertimbangan mutu pendidikan. Khususnya kepala sekolah / madrasah harus dapat memosisikan sebagai agen perubahan di sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah / madrasah harus memiliki :

- a) Kemampuan untuk berkolaborasi dengan guru dan masyarakat sekitar sekolah / madrasah.
- b) Pemahaman dan wawasan yang luas tentang teori pendidikan dan pembelajaran
- c) Kemampuan dan keterampilan untuk menganalisa situasi sekarang untuk memperkirakan kejadian di masa depan sebagai input penyusunan program sekolah / madrasah.
- d) Kemampuan dan kemauan dalam mengidentifikasi masalah dan kebutuhan yang berkaitan dengan efektifitas pendidikan di sekolah / madrasah.
- e) Kemampuan memanfaatkan berbagai peluang, menjadikan tantangan sebagai peluang, serta mengkonsepkan arah perubahan sekolah / madrasah.

Tipe-tipe kepemimpinan dalam MBS:

Kepala Sekolah / madrasah (*school administrator*) memegang peranan kunci dalam keberhasilan aplikasi MBS. Kemampuan kepala sekolah / madrasah menjalankan kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*) menjadi persyaratan utama MBS. Adapun tipe-tipe kepemimpinan tersebut (Danim, 2007: 221), seperti berikut :

1). Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahan sesuai dengan keahlian, dengan Ciri-ciri :

- a) Desainer pekerjaan, termasuk mekanismenya
- b) Staf hanya sebagai pelaksana sesuai dengan keahliannya
- c) Staf mendapat insentif bukan untuk aktualisasi diri (*self actualizatin*), memuaskan pimpinan.
- d) Perannya terfokus sebagai manajer
- e) *Mutual system of reinforcement* (Untung-rugi)
- f) *Contingent reinforcement* : *reward dan punishment cenderung "Status quo"* (Hoover,1991 & Letwood, 1992)

Gaya kepemimpinan cenderung " *Laissez-fair*". Untuk kepemimpinan pendidikan gaya kepemimpinan ini kurang 'cocok'

2). Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin yang mempunyai visi yang jelas, memiliki gambaran holistik tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasaran telah tercapai. Gagasan Gaspersz, (2001) : *Kepemimpinan transformasional* akan mengubah seluruh organisasi dgn menstranformasikan organisasi menuju pandangan mereka apa yg harus dilakukan menuju sasaran mutu yg telah ditetapkan.

Pemimpin transformasional adalah agen perubahan, agen pembelajaran, dan sentral budaya mutu serta bertindak sebagai 'katalisator'. Karakteristik *kepemimpinan transformasional* : (1) perintis perubahan (*change agent*), (2) berani menanggung resiko dan blak-blakan, (3) percaya pada anggota, (4) bertumpu pada nilai tertentu, (5) belajar seumur hidup, (6) dapat mengelaborasi visi. Dalam hal ini pula didapati terdapat empat dimensi kadar *kepemimpinan transformasional ('4I')*: (a) *Idealized-influence*, (b) *Inspirational motivation*, (c) *Intellectual stimulation*, (d) *Individualized consideration*. Gaya *kepemimpinan transformasional* cenderung "demokratik" dengan pendekatan *situasional*. (Danim, 2007: 219).

3). *Kepemimpinan Visioner (Visionary Leadership)*

- a) Mampu mengakomodasi kebutuhan dan tuntutan pendidikan akan pemberdayaan dan kemandirian.
- b) Kemampuan pemimpin dalam mencipta (*kreativitas/ inovasi*), merumuskan, mengkomunikasikan / mensosialisasikan / mentransformasikan dan mengimplementasikan ide yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi di antara anggota dan *stakeholders* yang diyakini membawa perubahan positif ke depan melalui komitmen

Kepemimpinan Visioner bertipe "*Persuasif*". *bergaya demokratis*, tepat untuk *MBS* dalam konteks *School Reform*.

Maka secara teoritis, aspek-aspek yang perlu dipersiapkan dalam kaitan erat gaya *kepemimpinan kepala sekolah* untuk menerapkan manajemen berbasis sekolah adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan dan evaluasi

Sekolah diberikan kewenangan untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhannya, begitupun evaluasi setelah perencanaan dilakukan. (Danim, 2007:100).

- a. Salah satu tugas pokok yang harus dilakukan oleh kepala sekolah sebelum merencanakan program peningkatan mutu sekolah adalah mendata sumber daya yang dimiliki sekolah (sarana dan prasarana, siswa, guru, staf administrasi, dan lingkungan sekitar, dll)
- b. Menganalisis tingkat kesiapan semua sumber daya sekolah tersebut
- c. Berdasarkan data dan analisis kesiapan sumber daya, kepala sekolah dengan warga sekolah secara bersama-sama menyusun program peningkatan mutu sekolah untuk jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek
- d. Menyusun skala prioritas program peningkatan mutu untuk program jangka pendek yang akan dilaksanakan satu tahun ke depan
- e. Menyusun RAPBS untuk program satu tahun ke depan.
- f. Menyusun sistem evaluasi pelaksanaan program sekolah bersama dengan warga sekolah.
- g. Melakukan evaluasi diri terhadap persiapan program sekolah secara jujur dan transparan kemudian ditindaklanjuti dengan perbaikan terus-menerus.
- h. Melakukan refleksi diri terhadap semua persiapan program yang telah dilaksanakan.
- i. Mensosialisasikan penerapan MBS kepada guru, siswa dan tokoh masyarakat.

- j. Menyelenggarakan lokakarya untuk implementasi.
2. Penyusunan tahapan strategi dalam mencapai efektifitas Manajemen Berbasis Sekolah.
- Penerapan *school based manajement* di Indonesia memerlukan tahapan-tahapan tertentu. Tahapan tersebut sangat diperlukan untuk melihat keterkaitan dengan fasilitas dan persiapan personalia pelaksanaannya. Pentahapan *school based manajement* ini ditemukan oleh Samani (1999:10) yang dikutip Suryarma (2003), sebagai berikut:
- a. Tahapan sosialisasi, tahapan ini sangat penting karena wilayah Indonesia sangat luas. Pada tahap ini mencakup konsep *school based manajement* dan koridor yang berlaku secara nasional serta wilayah kebebasan yang dimiliki sekolah.
 - b. Tahapan piloting, dalam penerapan konsep *school based manajement* secara massal terlalu riskan karena wilayah Indonesia luas dan tipe sekolah bermacam, seperti tipe penuh, tipe menengah dan tipe minimal.
 - c. Tahapan desiminesi, pada tahap ini adalah melaksanakan desiminesi konsep *school based manajement* secara bertahap dan hati-hati, hal ini disebabkan karena sekolah sangat banyak, kondisi geografis dan sosial ekonomi masyarakat yang sangat beragam serta dana pendukung relative terbatas. (Suryarma, 2003:100)
3. Persiapan Pengelolaan kurikulum, Proses belajar mengajar, ketenagaan, fasilitas sekolah, dan pelayanan.

Sekolah dapat melakukan pengembangan dari kurikulum standar nasional tanpa menguranginya, dan diberi kebebasan untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal. Sekolah harus mampu memilih strategi, metode, dan teknik-teknik pembelajaran dan pengajaran yang paling efektif, sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, siswa, guru dan kondisi nyata sumber daya yang tersedia di sekolah. Pengelolaan ketenagaan, mulai dari kebutuhan, perencanaan, rekrutmen, pengembangan, hadiah, dan sanksi, hubungan kerja, sampai evaluasi tenaga kerja sekolah. Pengelolaan fasilitas dimulai dari pengadaan, pemeliharaan, dan perbaikan, pendayagunaan, hingga sampai pengembangan. Perlunya dilakukan peningkatan intensitas dan ekstensitas pelayanan siswa, mulai dari penerimaan siswa baru, pembinaan, sampai penempatan kerja.

H. Kepemimpinan Kepala Madrasah yang efektif

Kinerja kepemimpinan Kepala Madrasah dan kaitannya dalam penerapan MBS adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dicapai oleh kepala madrasah dalam mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif dalam MBS (Ahmad Ghozali dan Fuaduddin TM, 2005:85), dapat dilihat berdasarkan kriteria sebagai berikut:

1. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif yang bermuara kepada meningkatnya kualitas keluaran (*output*) madrasah.
2. Dapat menyelesaikan tugas-tugas dan pekerjaan sesuai waktu yang telah ditetapkan, sehingga mencapai sasaran sesuai dengan

rencana yang ditetapkan bersama.

3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat, sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah dan pendidikan.
4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di madrasah.
5. Bekerja dengan tim manajemen yang kompak (solid) dan bekerja secara kebersamaan.
6. Berhasil mewujudkan tujuan madrasah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Pidarta (1988) seperti yang dikutip oleh E. Mulyasa (2002) mengemukakan 3 (tiga) macam keterampilan yang harus dimiliki kepala madrasah untuk menyukseskan kepemimpinannya. Ketiga kepemimpinan tersebut adalah : *Pertama*, keterampilan konseptual, yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi. *Kedua*, keterampilan manusiawi, yaitu keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi dan memimpin. *Ketiga*, keterampilan teknik, yaitu keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Lebih lanjut dikemukakan bahwa untuk memiliki kemampuan (terutama) keterampilan konsep, maka kepala madrasah diharapkan melakukan kegiatan-kegiatan berikut:

1. Senantiasa belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja guru dan pegawai madrasah lainnya. Artinya selain penguasaan berbagai konsep dan teori kepemimpinan juga belajar dari relitas dan pengalaman.
2. Melakukan observasi kegiatan manajemen secara terencana untuk memperoleh berbagai pengalaman baik yang berhasil

ataupun yang kurang berhasil.

3. Membaca berbagai hal yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan.
4. Memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain untuk perbaikan.
5. Berfikir untuk masa yang akan datang.
6. Merumuskan ide-ide yang dapat diujicobakan.

Selain itu kepala madrasah harus dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif sesuai dengan situasi dan kebutuhan serta motivasi para guru dan pagawai lain.

Penelitian ini menekankan pada tingkat pemahaman, kesiapan, pembuatan program-program dalam rangka persiapan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, dan kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah MTsN Tanjung Laut Kabupaten OKI dalam persiapan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Namun penelitian ini belum mengukur pelaksanaannya.

I. Defenisi Operasional

Kesiapan kepala madrasah yang dimaksud merupakan kesiapan keterlibatan kepala madrasah dalam perannya secara aktif dan partisipatif, turut serta dalam persiapan pengembangan manajemen berbasis sekolah di MTsN Tanjung Laut Kabupaten OKI, baik secara perumusan, pengelolaan, pengambilan keputusan, penyusunan program, terhadap segala hal yang berkaitan dengan persiapan pengembangan manajemen berbasis sekolah.

Manajemen berbasis sekolah itu sendiri adalah model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung

warga sekolah (kepala sekolah, guru, siswa, karyawan, orang tua, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional (Ibtisam, 2002 : xvii).

J. Metodologi Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini memakai pendekatan penelitian kualitatif dengan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar belakang dan individu tersebut secara holistik.

Maka penelitian ini berusaha mendeskripsikan peran kepala MTsN Tanjung Laut Kabupaten OKI dalam konteks pengembangan manajemen berbasis sekolah dilihat dari aspek pemahaman, kesiapan, penyusunan program, dan kendala yang dihadapi kepala madrasah, untuk dapat mendeskripsikan secara lengkap, mendalam, dan utuh.

Penelitian kualitatif dilakukan melalui pengumpulan data di lapangan tentang berbagai situasi kehidupan. Situasi-situasi tersebut biasanya alami, yang merupakan refleksi dari kehidupan individu, kelompok, masyarakat, dan organisasi.

2. Penentuan Subyek Penelitian

Data yang diperlukan dalam penelitian ini diperoleh dari kepala madrasah, yang merupakan *key information*, guru, staf tata usaha, siswa, orang tua siswa (komite sekolah).

3. Variabel Penelitian

Variabel-variabel penelitian ini adalah, yaitu pertama *dependen variabel* (variabel terikat) : Kepala MTsN Tanjung laut Kabupaten OKI, dan kedua *independen variabel* (variabel bebas) adalah : Kesiapan dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

4. Sumber Data

Dalam penelitian ini terdapat 2 (dua) sumber data, pertama : sumber data *Primer*, yaitu sumber data utama seperti data-data intern madrasah (arsip-arsip, buku-buku panduan madrasah, program-program madrasah, data lapangan, dan lain-lain). Kedua, sumber data *sekunder*, yaitu sumber data penunjang berupa dokumen dan keterangan-keterangan yang relevan dengan permasalahan penelitian atau bahan-bahan yang terkait hubungannya dengan bahan primer untuk membantu menganalisa dan memahami sumber primer tersebut, termasuk data eksternal berupa ensiklopedi dan kamus-kamus pendidikan.

K. Teknik Pengumpulan Data

Taknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif ini menggunakan 3 jenis, yaitu: wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang diperoleh dari wawancara berisi kutipan langsung tentang pengalaman, pendapat perasaan, dan pengetahuan informan. Data yang diperoleh dari observasi berisi deskripsi rinci tentang aktivitas, perilaku, tindakan, dan interaksi antar pribadi, dan proses yang berhubungan dengan suatu organisasi yang menjadi bagian dari pengalaman manusia yang dapat diamati. Data yang diperoleh dari dokumentasi berupa kutipan, segala macam naskah suatu organisasi, catatan program

korespondensi, laporan dan publikasi resmi.

Data yang diperlukan dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi.

a. Wawancara

Wawancara adalah tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih secara langsung. Menurut J.Vredenbergt, dasar dari metode wawancara adalah mengumpulkan data mengenai sikap, pengalaman, cita-cita dan harapan yang dikemukakan oleh informan atas pertanyaan peneliti, kerjasama dengan informan sangat penting karena akan dapat menggali informasi sesuai dengan pandangan dan keadaan informan yang sesungguhnya (Vredenbergt,1987:84)

Wawancara dengan kepala sekolah, guru tata usaha, siswa, dan komite sekolah dilakukan untuk mengumpulkan data pemahaman kepala sekolah tentang otonomi pendidikan, konsep dasar manajemen berbasis sekolah, dan pengembangan organisasi madrasah. Pemahaman organisasi sekolah mencakup dewan sekolah, visi, misi, tujuan, sasaran, tantangan nyata, analisis SWOT, rancangan strategi, dan program peningkatan mutu.

Data pemahaman kepala madrasah tentang perubahan manajemen, kesiapan kepala madrasah melaksanakan manajemen berbasis sekolah, program-program dan kendala-kendala persiapan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah juga diperoleh melalui wawancara ini. Observasi dan dokumentasi juga dilakukan untuk melengkapi data-data yang diperoleh melalui wawancara.

b. Observasi

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti. Observasi merupakan pengamatan langsung kepada objek yang akan diteliti. Observasi ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran yang tepat mengenai objek penelitian sehingga dapat menyusun suatu desain penelitian.

Observasi yang dilakukan oleh peneliti adalah observasi non partisipatif. Artinya peneliti hanya mengamati objek penelitian tanpa ikut kegiatan didalamnya.

Observasi juga diarahkan pada sarana dan prasarana madrasah, sebab setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

Sarana dan prasarana yang akan diamati meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat olah raga, tempat beribadah, empat bermain dan rekreasi, serta tempat-tempat lain yang menunjang kesiapan pelaksanaan MBS. Pengamatan sarana-sarana tersebut dengan mengacu pada standar sarana dan prasarana sebagai mana yang ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan.

Beberapa sarana yang dimiliki MTsN Tanjung Laut seperti Laboratorium, dengan mengamati keragaman jenis peralatan

laboratorium Ilmu Pengetahuan Alam, laboratorium bahasa, komputer, dan peralatan pembelajaran lain pada satuan pendidikan dinyatakan dalam daftar yang berisi jenis minimal peralatan yang harus tersedia, standar jumlah peralatan dinyatakan dalam rasio minimal jumlah alat per peserta didik. Standar buku perpustakaan dinyatakan dalam jumlah judul dan jenis buku dengan perbandingan masing-masing mata pelajaran dan jumlah murid, begitupun standar sumber belajar lainnya untuk setiap satuan pendidikan dinyatakan dalam rasio jumlah sumber belajar terhadap peserta didik sesuai dengan sumber belajar dan karakteristik satuan pendidikan.

Lahan bangunan satuan pendidikan meliputi lahan praktik, lahan untuk prasarana penunjang, lahan pertamanan, lahan bermain, dengan memperhatikan rasio antara luas dengan volume peserta didik, jarak tempuh maksimal yang harus dilalui peserta didik untuk menjangkau satuan pendidikan tersebut, serta standar letak lahan mempertimbangkan keamanan, kenyamanan, dan kesehatan lingkungan.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah pengambilan data yang diproses melalui dokumen-dokumen. Pengumpulan data dengan cara dokumentasi diperoleh dengan membaca referensi yang berkaitan dengan teori yang menjadi objek kajian. Hal ini didapati dengan mengumpulkan literatur-literatur yang berkaitan dengan objek kajian baik literature yang berbentuk buku, brosur, buku induk sekolah, arsip-arsip sekolah, dan lain-lain. Setelah itu baru dilanjutkan dengan pendiskripsian kembali secara singkat teori-teori tersebut sebelum dilakukan analisis.

Pelaksanaan Dokumentasi juga didasarkan pada pedoman-pedoman sebagaimana wawancara dan observasi, pedoman dokumentasi adalah sebagaimana berikut :

1. Kondisi Kabupaten OKI dan Desa Tanjung Laut khususnya.
2. Kehidupan sosial dan ekonomi Kabupaten OKI
3. Keadaan Pendidikan Kabupaten OKI
4. Keadaan MTsN Tanjung Laut
5. Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran MTsN Tanjung Laut
6. Tantangan nyata yang dihadapi sekolah
7. Pemecahan masalah
8. Program peningkatan mutu
9. Keterbukaan
10. Partisipasi warga sekolah dan masyarakat
11. Kemandirian
12. Akuntabilitas
13. Budaya mutu.

L. Instrumen Penelitian Data

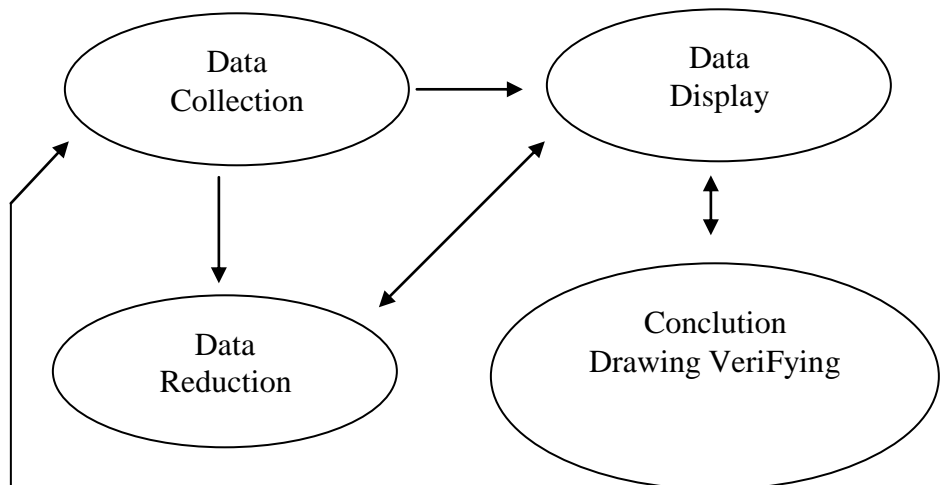
Instrumen penelitian ini adalah peneliti sendiri sebagai *key instrument* (instrumen utama). Sebagai *key instrument*, peneliti terjun langsung ke lapangan secara aktif. Peneliti merupakan alat ukur atau instrumen utama dalam penelitian kualitatif. Dengan instrumen ini, data dikumpulkan kemudian dianalisis, ditafsirkan, disimpulkan, dan dilaporkan.

a. Analisis Data

Dalam menganalisa data, peneliti menggunakan analisis data kualitatif. Analisis data kualitatif terdiri atas tiga jalur, yaitu, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Reduksi data berkaitan dengan proses memilih, memfokuskan, menyederhanakan, dan mengubah data yang diperoleh dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Penyajian data berhubungan dengan kegiatan mendeskripsikan informasi yang telah diringkas dan diorganisasikan yang dapat digunakan untuk mendapatkan kesimpulan. Pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan yang dilakukan mengikuti model interaktif Mile dan Huberman sebagai berikut :

Model Interaktif Mile dan Huberman



b. Kisi-kisi

**TABEL 1
KISI - KISI PENELITIAN**

No	Variabel/Permasalahan Penelitian	Jenis Data	Sumber Data	Pengumpulan Data	Analisa Data
1.	<p>Pemahaman Kepala madrasah</p> <p>a. Otonomi Pendidikan</p> <p>b. Konsep Dasar Manajemen Berbasis Sekolah</p> <p>c. Pengembangan Organisasi Sekolah</p> <p>1. Komite Sekolah</p> <p>2. Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran</p> <p>3. Analisis SWOT</p> <p>4. Rancangan Strategi</p> <p>5. Program Peningkatan Mutu</p>	Primer	Kepala madrasah Guru Tata Usaha Komite Sekolah	Wawancara	Kualitatif
2.	<p>Pemahaman Kepala madrasah Tentang Perubahan Dari Sentralistik Menjadi Manajemen Berbasis Sekolah</p>	Primer	Kepala madrasah Guru Tata Usaha Komite Sekolah	Wawancara	Kualitatif
3.	<p>Kesiapan Kepala madrasah</p> <p>a. Perumusan Visi, Misi, Tujuan, dan</p>	Primer	Kepala madrasah Guru	Wawancara Observasi Dokumentasi	Kualitatif

	<p>Sasaran</p> <p>b. Pengambilan Keputusan</p> <p>c. Perumusan Tantangan Nyata (Isu Strategi)</p> <p>d. Analisis SWOT</p> <p>e. Program Peningkatan Mutu</p> <p>f. Partisipasi Warga Sekolah Dan Masyarakat</p> <p>g. Kemandirian</p> <p>h. Akuntabilitas</p> <p>i. Keterbukaan</p> <p>j. Perubahan Menuju Sadar Mutu</p>		Tata Usaha Siswa Komite Sekolah		
4.	Program Persiapan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah.	Primer	Kepala madrasah Guru Tata Usaha Komite Sekolah	Wawancara	Kualitatif
5.	Kendala Persiapan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah	Skunder	Kepala madrasah Guru Komite Sekolah Tata Usaha	Wawancara Observasi	Kualitatif

M. Sistematika Penulisan

Bab I merupakan pendahuluan yang berisi latar belakang masalah, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan / manfaat penelitian, tinjauan pustaka, kerangka teori, defenisi operasional, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II akan disajikan Kajian Teori yang membahas konsep dasar manajemen berbasis sekolah serta konsep peran dalam kepemimpinan kepala sekolah dalam mempersiapkan manajemen berbasis sekolah.

Bab III berisikan Gambaran umum lokasi penelitian, yaitu ; gambaran umum Kabupaten Ogan Komering Ilir, sekilas tentang Kecamatan Tanjung Lubuk, dan profil MTsN Tanjung Laut.

Bab IV Merupakan Deskripsi dan Pembahasan Hasil Penelitian.

Bab V adalah Penutup yang berisikan kesimpulan, implikasi, dan saran-saran.

BAB II

KONSEP DASAR MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

A. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen Berbasis Sekolah sebagai terjemahan dari School Based Management (SBM) adalah bertujuan untuk mendesain pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, kepala sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat. MBS mengubah sistem pengambilan keputusan dengan memindahkan otoritas dalam pengambilan keputusan dan manajemen ke setiap kelompok yang berkepentingan di tingkat lokal (local stakeholders). Dengan konsep MBS diharapkan setiap sekolah dapat melakukan perbaikan mutu yang berkelanjutan (quality continuous improvement) dan memiliki kemandirian sehingga dapat lebih akuntabel. Atau lebih jelasnya bahwa manajemen berbasis sekolah merupakan suatu model manajemen memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan langsung warga sekolah (Depdiknas,2001:3).

Menurut Consumer Guide (1993) manajemen berbais sekolah merupakan sebuah strategi untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui pelimpahan kewenangan dalam membuat keputusan dari pemerintah pusat kepada pihak sekolah. Maka manajemen berbasis sekolah adalah bentuk reformasi pendidikan, di mana pada prinsipnya sekolah memperoleh kewajiban (responsibility), wewenang (authority), dan tanggung jawab (accountability) dalam meningkatkan kinerja sekolah. Oleh sebab itu manajemen berbasis sekolah menyediakan layanan

pendidikan yang menyeluruh dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat sekolah. Prinsip pemerataan (*equality*), dan keadilan (*equity*) untuk memperoleh kesempatan pendidikan, efisiensi, dan mutu pembelajaran merupakan karakteristik utama MBS yang dimiliki oleh pendekatan ini. Dalam kaitan ini persyaratan utama yang diperlukan adalah (1) adanya kebutuhan untuk berubah (*send of change*) atau inovasi, (2) adanya restrukturisasi organisasi pendidikan, dan (3) proses perubahan sebagai proses belajar, serta (4) adanya budaya profesional (*corporate culture*) di sekolah.

Dengan demikian, MBS yang akan dikembangkan merupakan bentuk alternatif sekolah dalam program desentralisasi bidang pendidikan, yang ditandai dengan adanya otonomi luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang tinggi tapi masih dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Tetapi semua ini harus mengakibatkan peningkatan proses belajar mengajar. Sekolah / madrasah yang menerapkan prinsip-prinsip MBS adalah sekolah yang harus lebih bertanggungjawab (*high responsibility*), kreatif dalam bertindak dan mempunyai wewenang lebih (*more authority*) serta dapat dituntut pertanggungjawabannya oleh yang berkepentingan / tanggung gugat (*public accountability by stake holders*).

Secara ringkas perubahan pola manajemen pendidikan lama (konvensional) ke pola baru (MBS) dapat digambarkan sebagai berikut:

TABEL 2

Pergeseran pola manajemen

Pola Lama	Berubah ke	Pola MBS
Sentralistik		Desentralisasi
Subordinasi		Otonomi
Pengambilan keputusan terpusat		Pengambilan keputusan partisipatif
Pedekatan birokratik		Pendekatan profesional
Pengorganisasian yang hirarkis		Pengorganisasian yang setara
Mengarahkan		Memfasilitasi
Dikontrol dan diatur		Motivasi diri dan saling mempengaruhi
Informasi ada pada yang berwenang		Informasi terbagi
Menghindari risiko		Mengelola risiko
Menggunakan dana sesuai anggaran sampai habis		Menggunakan uang sesuai kebutuhan dan seefisien mungkin.

Diharapkan dengan menerapkan manajemen pola MBS, sekolah lebih berdaya dalam beberapa hal berikut:

1. Menyadari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi sekolah tersebut
2. Mengetahui sumberdaya yang dimiliki dan “input” pendidikan yang akan dikembangkan
3. Mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk kemajuan lembaga
4. Bertanggungjawab terhadap orangtua, masyarakat, lembaga terkait, dan pemerintah dalam penyelenggaraan sekolah
5. Persaingan sehat dengan sekolah lain dalam usaha-usaha kreatif-inovatif untuk meningkatkan layanan dan mutu pendidikan.

B. Strategi Manajemen Berbasis Sekolah

MBS merupakan model pengelolaan pendidikan di sekolah dengan pendekatan yang baru dan memerlukan perubahan-perubahan mendasar dalam berbagai aspek. Oleh karena kondisi persekolahan dan daerah yang bervariasi maka diperlukan strategi atau tahapan yang sistematis dan sistemik dalam implementasinya.

Efektivitas keberhasilan pendekatan MBS memerlukan upaya yang strategis, mulai dari perencanaan, implementasi sampai pada evaluasinya yang didasarkan pada analisis kekuatan dan kelemahan sebagai kegiatan evaluasi diri. Hal yang menjadi fokus perbaikan dalam evaluasi diri adalah ketersediaan sumber daya di sekolah dan daerah, serta apa yang menjadi program prioritas.

Rencana strategis MBS mengacu kepada indikator output sekolah atas kinerja sekolah yang terdiri dari (1) mutu, (2) efektivitas, (3) efisiensi, (4) produktivitas, (5) inovasi, dan (6) kepuasan kerja pegawai.

C. Ciri-ciri Sekolah yang Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah

Untuk melihat apakah sebuah sekolah / madrasah masuk dalam kategori ciri-ciri sekolah / madrasah yang menerapkan manajemen berbasis sekolah, dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel. 3
Ciri-ciri Sekolah yang Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah

Organisasi Sekolah	Proses Belajar mengajar	Sumber Daya Manusia	Sumber Daya dan Administrasi
<ul style="list-style-type: none"> Menyediakan manajemen/organisasi /kepemimpinan transformasional *) dalam mencapai tujuan sekolah. 	<ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan kualitas belajar siswa 	<ul style="list-style-type: none"> Memberdayakan staf dan menempatkan personel yang dapat melayani keperluan siswa 	<ul style="list-style-type: none"> Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya tsb. sesuai dng kebutuhan
<ul style="list-style-type: none"> Menyusun rencana sekolah dan merumuskan kebijakan untuk sekolahnya sendiri 	<ul style="list-style-type: none"> Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat 	<ul style="list-style-type: none"> Memilih staf yang memiliki wawasan MBS 	<ul style="list-style-type: none"> Mengelola dan sekolah secara efektif dan efisien.
<ul style="list-style-type: none"> Mengelola kegiatan operasional sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> Menyelenggarakan pembelajaran yang efektif 	<ul style="list-style-type: none"> Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf 	<ul style="list-style-type: none"> Menyediakan dukungan administratif
<ul style="list-style-type: none"> Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara sekolah dn masyarakat 	<ul style="list-style-type: none"> Menyediakan program pengembangan yang diperlukan siswa 	<ul style="list-style-type: none"> Menjamin kesejahteraan staf dan siswa 	<ul style="list-style-type: none"> Mengelola dan memelihara gedung dan saran
<ul style="list-style-type: none"> Menggerakan partisipasi masyarakat 	<ul style="list-style-type: none"> Berperanserta dalam memotivasi siswa 	<ul style="list-style-type: none"> Menyelenggarakan forum /diskusi untuk membahas kemajuan kinerja sekolah 	
<ul style="list-style-type: none"> Menjamin terpeliharanya sekolah yang bertanggung-jawab kepada masyarakat dan pemerintah 			

Dikutip dari Focus on School: The Future Organization of Education Service for Student, Department of Education, Queensland, Australia

D. Manajemen Berbasis Sekolah dalam hubungannya dengan Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah

Dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, keterlibatan secara bersama warga sekolah adalah hal yang mutlak dilakukan, dan untuk mewujudkan keterlibatan warga sekolah baik dalam pengambilan keputusan, pelaksanaan program dan sebagainya dibutuhkan motor penggerak yang mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan warga sekolah, sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah dan pendidikan. Maka diperlukan seorang pemimpin yang cerdas dan memiliki mental kuat dan prima, mampu mengatasi masalah dan tantangan, memiliki visi, dan berani mencoba inovasi. Kepemimpinan merupakan sumber daya yang paling pokok dalam organisasi dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan juga merupakan pola hubungan dan bentuk kerja sama antara orang-orang yang dinamis. Kepemimpinan juga harus mampu memberikan arah rangsangan kepada kelompoknya, demi kemajuan organisasi.

Mutu merupakan kehidupan organisasi atau dengan kata lain tanpa mutu organisasi akan lumpuh dan perlahan mati. Dalam rangka era globalisasi pola-pola kepemimpinan gaya tradisional harus disesuaikan dengan perubahan zaman, dan pola kepemimpinan yang bersifat dinamis ke arah pencapaian mutu harus diterapkan. Dalam dunia pendidikan kepemimpinan mutu yang diterapkan oleh pimpinan pendidikan harus mampu menciptakan iklim sosial yang baik. Keterampilan-keterampilan dalam memimpin sangat diperlukan. Menurut Katz (1978), 3 keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin di antaranya adalah human relation skill, technical skill, dan conceptual skill.

Setiap organisasi pasti dihadapkan pada permasalahan dan perbedaan-perbedaan di dalamnya, misalnya perbedaan antara tujuan perorangan, tujuan organisasi dan manajemen dalam rangka pengembangan organisasi, Rensis Likert mengidentifikasi tiga variabel yang bermanfaat dalam rangka efektivitas organisasi berdasarkan waktu yang meliputi; variabel kausal, variabel antara dan variabel keluaran.

Selama ini, pemimpin hanya menitikberatkan pada produk atau hasil akhir dari suatu proses, tanpa menghiraukan faktor-faktor yang mendukung di dalam produksi. Pimpinan dikatakan berhasil apabila ia dapat mengupayakan secara optimal pencapaian setiap tujuan yang ada dalam organisasi termasuk prestasi dari pencapaian prestasi organisasi itu sendiri. Segala upaya yang dilakukan oleh pemimpin tergantung kepada komitmen yang dimilikinya dalam hubungannya dengan organisasi yang dipimpinnya. Kepemimpinan mutu dikatakan efektif dalam suatu organisasi, apabila pimpinannya kreatif. Inovatif dengan berinteraksi pada gagasan-gagasan lain atau lingkungan sosial, hal tersebut berhubungan dengan perilaku kepemimpinan dalam kerangka Total Quality Management (TQM).

Apabila kita menyimak uraian-uraian sebelumnya, terlihat bahwa tugas seorang pemimpin sangatlah berat. Pemimpin dituntut untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan kelompoknya. Akan tetapi untuk menjawab setiap tuntutan yang muncul diperlukan adanya komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan anggota kelompok.

Titik tolak dari keberhasilan menjalankan tugas dari seorang pemimpin adalah memperhatikan aspek-aspek perilaku yang dapat mengarahkan kepada efektivitas kepemimpinan. Perilaku-perilaku tersebut meliputi jaringan kerja (*networking*), dukungan (*supporting*), mengelola konflik dan membangun tim (*managing conflict and team*

building), motivasi (*motivating*), *recognizing and rewarding, planning and organizing, problem solving, consulting and delegating, monitoring operation and environment, informing, clarifying roles and objectives.*

E. Kepemimpinan Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepemimpinan

Istilah pimpinan atau pemimpin sering disebut dengan "*leader*", yang berarti orang atau yang melakukan pekerjaan memimpin. Sedangkan kepemimpinan sering disebut dengan istilah "*leadership*" yang mengandung arti kegiatan yang dilakukan oleh seorang pemimpin (Hadari dan Martini, 2000:9). Lebih jauh Terry (1972:475) mengemukakan bahwa "*leadership is the relation in which one person, or the leader, influences to work together wiling or related tasks to attain that which the leader desires*". Dari definisi di atas dapat dikemukakan bahwa aktivitas pemimpin meliputi suatu hubungan dan adanya satu orang mempengaruhi orang lain agar mereka mau bekerja ke arah pencapaian sasaran tertentu.

Menurut Alan C Fillery and Robert J. House (1969:391), "*Leadership is a process whereby one person exerts social influence over the members of a group*". Dari definisi ini dapat dikemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses dimana seseorang berusaha menggunakan pengaruh kemasyarakatannya terhadap para anggota suatu kelompok. Jadi, pemimpin adalah seseorang yang dengan daya kekuatannya terhadap orang lain melakukan wewenangnya dengan tujuan mempengaruhi tatalaku mereka.

Dalam Ensiklopedi Administrasi (The Liang Gie Cs,1989:1286), Kepemimpinan diberi pengertian sebagai berikut: "Proses mempengaruhi antar pribadi atar antar orang dalam suatu

situasi tertentu, melalui aktivitas komunikasi yang terarah untuk mencapai tujuan atau tujuan-tujuan tertentu.

Menurut Ralph (1950:47), "*Leadership is the process of influencing group activities towards goal setting and goal achievement*". Dari definisi ini dapat dikemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan kelompok, menuju kearah penentuan tujuan dan mencapai tujuan.

Robert Tannenbaum and Fred Massarik juga menyatakan bahwa: "*Leadership is an interpersonal influence, exercised in situation and directed, through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals*". Dari definisi ini dapat dikemukakan bahwa pemimpin adalah pengaruh antar personal yang dilaksanakan dalam suatu keadaan yang ditujukan untuk mencapai suatu tujuan khusus, melalui proses komunikasi.

Berdasarkan beberapa definisi kepemimpinan di atas maka dapat dikemukakan bahwa kepala madrasah adalah figur yang paling menentukan bagi maju mundurnya sebuah madrasah. Karena itu Husni Rahim (2001) menyatakan bahwa: "Kepala madrasah sebagai *leader* sekaligus manajer dari sebuah madrasah memiliki peran sangat penting bagi keberhasilan sebuah madrasah". Sebagai *leader*, ia berfungsi untuk mengarahkan dan mendorong bawahan agar tugas dan kegiatan di madrasah dapat berjalan dengan baik, efektif dan efisien. Sebagai manajer, dia lah yang membuat perencanaan, mengatur pelaksanaan, mengendalikan dan mengawasi pelaksanaan tugas-tugas, serta menyusun laporan pelaksanaan kegiatan dari madrasah tersebut. Namun demikian, di lingkungan madrasah juga terdapat tuntutan agar kepala madrasah juga mampu untuk berkomunikasi serta memobilisasi prestasi masyarakat di sekitarnya.

Jika dilihat dari sudut pandang agamis, maka kepemimpinan itu adalah sebagai sesuatu yang harus dipertanggungjawabkan di hadapan Allah kelak, sebagaimana sabda Rasulullah SAW :

“ Ketahuilah bahwa setiap kamu adalah pemimpin, dan setiap kamu akan dimintai pertanggungjawaban terhadap apa yang kamu pimpin...” HR. Muslim, (Achmad Sunarto, 2002 ; 646 - 647).

Kepemimpinan merupakan unsur pokok dalam pengelolaan mutu secara utuh. Para kepala sekolah harus mempunyai visi dan mampu menterjemahkannya kedalam kebijakan-kebijakan dan tujuan-tujuan khusus (Sallis, 1993:86). Kepala sekolah / madrasah mempunyai peran yang sangat penting dalam mencapai manajemen yang efektif. Sekolah / madrasah akan lebih efektif dan efisien memberikan layanan pendidikan kepada siswa, jika dikelola dengan baik. Berbagai penelitian keefektifan dan peningkatan mutu sekolah di berbagai negara menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan dan manajemen merupakan salah satu variabel yang sangat signifikan untuk membedakan sekolah-sekolah yang sukses dan sekolah-sekolah yang gagal (Bush dan Coleman, 2000:3, Sammons et. Al: 1994).

2. Tipe-tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam perspektif Manajemen Berbasis Sekolah.

Kepala sekolah merupakan bagian dari komponen sekolah yang berperan utama sebagai penggerak komponen sekolah lainnya untuk mencapai tujuan sekolah yang telah dirumuskan. Selain sebagai penggerak, kepala sekolah berperan sebagai penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan pula ke arah mana tujuan sekolah akan direalisasikan.

Di era desentralisasi sekarang dimana otonomi daerah berlaku maka kecenderungan sekolah memiliki pola MBS. Dengan adanya MBS, maka kinerja kepemimpinan kepala sekolah yang berkaitan dengan MBS adalah segala usaha yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan mengimplementasikan MBS untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Kriteria kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam MBS adalah sebagai berikut :

1. Dapat mengupayakan kinerja guru-guru seoptimal mungkin dalam pelaksan proses pembelajaran.
2. Tepat waktu dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.
3. Bekerja sama dan menjalin hubungan baik dengan masyarakat luar sekolah.
4. Prinsip kepemimpinan yang dipilih oleh kepala sekolah sesuai dengan guru dan pegawai sekolah lainnya.
5. Adanya tim manajemen.
6. Tujuan sekolah dapat tercapai sesuai ketentuan yang ditetapkan.

Selain kriteria diatas, kepala sekolah diharapkan dapat melakukan kegiatan-kegiatan berikut :

- a. Belajar dari cara kerja komponen sekolah lain misaldari guru dan pegawai sekolah lain.
- b. Melaksanakan observasi kegiatan manajemen secara terencana.
- c. Berpikir ke arah masa depan.
- d. Memanfaatkan hasil penelitian orang lain demi kemajuan sekolah yang dipimpinnya.
- e. Mampu mengaitkan berbagai hal dengan kegiatan yang sedang berlangsung.
- f. Merumuskan ide-ide baru dan dapat diujicobakan demi kemajuan sekolah.\

Dan hal yang terpenting adalah seorang kepala sekolah harus bertindak sebagai pemimpin yang memperhatikan kepentingan orang yang dipimpinnya dengan sehingga tujuan sekolah untuk membentuk pribadi-pribadi yang berkualitas dapat dilaksanakan.

Kepala Sekolah / madrasah (*school administrator*) memegang peranan kunci dalam keberhasilan aplikasi MBS. Kemampuan kepala sekolah / madrasah menjalankan kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*) menjadi persyaratan utama MBS. Adapun tipe-tipe kepemimpinan tersebut (Danim, 2007: 221), seperti berikut :

1). Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahan sesuai dengan keahlian, dengan Ciri-ciri :

- a. Desainer pekerjaan, termasuk mekanismenya
- b. Staf hanya sebagai pelaksana sesuai dengan keahliannya
- c. Staf mendapat insentif bukan untuk aktualisasi diri (*self actualizatin*), memuaskan pimpinan
- d. Perannya terfokus sebagai manajer
- e. *Mutual system of reinforcement* (Untung-rugi)
- f. *Contingent reinforcement* : *reward dan punishment cenderung "Status quo"* (Hoover,1991 & Letwood, 1992)

Gaya kepemimpinan cenderung " *Laissez-fair*". Untuk kepemimpinan pendidikan gaya kepemimpinan ini kurang 'cocok'

2). Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin yang mempunyai visi yang jelas, memiliki gambaran holistik tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasaran telah tercapai. Gagasan Gaspersz, (2001) : *Kepemimpinan transformasional* akan mengubah seluruh organisasi dgn menstranformasikan organisasi menuju pandangan mereka apa yg harus dilakukan menuju sasaran mutu yg telah ditetapkan.

Pemimpin transformasional adalah agen perubahan, agen pembelajaran, dan sentral budaya mutu serta bertindak sebagai 'katalisator'. Karakteristik *kepemimpinan transformasional* : (1) perintis perubahan (*change agent*), (2) berani menanggung resiko dan blak-blakan, (3) percaya pada anggota, (4) bertumpu pada nilai tertentu, (5) belajar seumur hidup, (6) dapat mengelaborasi visi. Dalam hal ini pula didapati terdapat empat dimensi kadar *kepemimpinan transformasional* ('4 I') : (a) *Idealized-influence*, (b) *Inspirational motivation*, © *Intellectual stimulation*, (d) *Individualized consideration*. Gaya *kepemimpinan transformasional* cenderung "demokratik" dengan pendekatan *situasional*. (Danim, 2007: 219).

3). Kepemimpinan Visioner (*Visionary Leadership*)

- a. Mampu mengakomodasi kebutuhan dan tuntutan pendidikan akan pemberdayaan dan kemandirian.
- b. Kemampuan pemimpin dalam mencipta (*kreativitas/ inovasi*), merumuskan, mengkomunikasikan / mensosialisasikan / mentransformasikan dan mengimplementasikan ide yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi di antara

anggota dan *stakeholders* yang diyakini membawa perubahan positif ke depan melalui komitmen Kepemimpinan Visioner bertipe "*Persuasif*". bergaya demokratis, tepat untuk MBS dalam konteks *School Reform*.

3. Kepala Madrasah Sebagai Administrator/Supervisor

Tugas utama Kepala Madrasah sebagai top manajer di suatu lembaga pendidikan adalah "menciptakan situasi belajar mengajar sehingga guru dapat mengajar dan siswa dapat belajar dengan baik" (Soetopo, 1988:19). Sehubungan dengan itu kepala madrasah memikul tanggung jawab ganda yaitu: "Sebagai pelaksana administrasi madrasah sehingga tercipta situasi belajar mengajar yang baik dan melaksanakan supervisi sehingga guru termotivasi untuk menjalankan tugas pengajaran dan membimbing pertumbuhan dan perkembangan murid dengan lebih baik" (Poerwanto, 1993:35).

Berikut dijelaskan secara lebih terinci mengenai fungsi (kedudukan dan tugas) kepala madrasah sebagai administrator dan supervisor. Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan proses pendidikan dan pengajaran di madrasah. Oleh karena itu, agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala madrasah hendaknya memahami, menguasai dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan tugasnya sebagai administrator pendidikan.

Di dalam kerangka administrasi terdapat berbagai komponen yang harus diaplikasikan atau dilaksanakan oleh kepala madrasah di madrasah yang dipimpinnya yaitu: Membuat perencanaan,

menyusun organisasi madrasah, koordinator dan pengarah, melaksanakan pengelolaan kepegawaian.

a. Membuat Perencanaan

Salah satu tugas utama yang menjadi tanggung jawab kepala madrasah adalah membuat dan menyusun perencanaan, seperti rencana tahunan (rencana operasional atau Renop) dan rencana strategis (Renstra). Tanpa perencanaan atau *planning*, pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dan bahkan mungkin mengalami kegagalan. Oleh karena itu, setiap kepala madrasah harus membuat rencana-rencana dimaksud.

Renop (rencana operasional) atau Renstra (rencana strategis) seharusnya mencakup bidang-bidang sebagai berikut:

1) Program Pengajaran

Program pengajaran antara lain meliputi: pembagian tugas mengajar, pengadaan buku-buku pelajaran, alat-alat pengajaran dan alat peraga, pengembangan perpustakaan dan lain-lain.

2) Kesiswaan

Program tahunan bidang kesiswaan antara lain meliputi syarat dan prosedur penerimaan siswa baru, pembagian kelas, pelayanan kesehatan dan lain-lain.

3) Kepegawaian

Program tahunan bidang kepegawaian antara lain penerimaan dan penempatan guru atau pegawai baru, usaha kesejahteraan guru dan pegawai sekolah.

4) Keuangan

Program tahunan bidang keuangan antara lain meliputi pengadaan dan pengelolaan keuangan untuk berbagai kegiatan yang telah direncanakan, baik uang yang berasal dari bantuan

pemerintah maupun dari wali siswa melalui komite madrasah atau sumber lainnya yang halal dan tidak mengikat.

5) Perlengkapan

Program tahunan bidang perlengkapan antara lain meliputi gedung sekolah, sarana belajar, penambahan ruang kelas, perbaikan atau pembuatan lapangan olah raga dan sebagainya.

b. Menyusun Organisasi Madrasah

Sebagai suatu organisasi, madrasah merupakan tempat berlangsungnya berbagai kegiatan yang berkaitan dengan urusan administrasi. Kepala madrasah sebagai administrator pendidikan perlu menyusun organisasi madrasah yang dipimpinnya dan melaksanakan pembagian tugas serta wewenangnya kepada guru-guru dan pegawai madrasah sesuai dengan struktur organisasi madrasah yang telah disusun dan disepakati bersama.

Untuk menyusun organisasi madrasah yang baik perlu memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- 1) Mempunyai tujuan yang jelas;
- 2) Para anggota menerima dan memahami tujuan tersebut;
- 3) Adanya kesatuan arah sehingga dapat menimbulkan kesatuan tindakan, kesatuan pikiran dan sebagainya;
- 4) Adanya kesatuan perintah (*Unity of Command*);
- 5) Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab seseorang dalam organisasi itu;
- 6) Adanya pembagian tugas-tugas pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan bakat masing-masing;
- 7) Struktur organisasi hendaknya disusun sesederhana mungkin, sesuai dengan kebutuhan koordinasi, pengawasan dan pengendalian;

- 8) Pola organisasi hendaknya permanen. Artinya, meskipun struktur organisasi relatif mantap tetapi tetap dapat dan memang harus diubah sesuai dengan tuntutan perkembangan;
- 9) Adanya jaminan keamanan dalam bekerja;
- 10) Garis-garis kekuasaan dan tanggung jawab serta hierarki tata kerjanya jelas tergambar di dalam struktur atau badan organisasi.

c. Melaksanakan pengelolaan kepegawaian

Tugas-tugas yang menyangkut pengelolaan kepegawaian sebagian besar dikerjakan oleh Bagian Tata Usaha madrasah seperti administrasi guru, administrasi pengajaran, administrasi kurikulum, pelaporan perkembangan madrasah dan lain-lain. Tata usaha dibagi dalam beberapa bidang. Tata usaha dengan bidang-bidang ini langsung berada di bawah koordinasi kepala madrasah. Agar pekerjaan yang berkenaan dengan administrasi kepegawaian ini berlangsung menyenangkan, bergairah dan berhasil dengan baik maka dalam pembagian tugas kepala madrasah hendaknya memperhatikan kesesuaian antara beban dan jenis tugas dengan kondisi serta kemampuan profesional masing-masing personil.

Selain jenis pekerjaan di atas, hal lain yang termasuk kegiatan pengelolaan kepegawaian ialah masalah kesejahteraan personal. Kesejahteraan personal yang dimaksud di sini bukan hanya kesejahteraan yang bersifat materi atau uang tetapi juga kesejahteraan rohani (psikis) yang dapat mendorong para personil madrasah bekerja lebih giat dan bergairah, misalnya pujian, kepercayaan serta suasana yang harmonis dan saling menghargai.

F. Kepala madrasah sebagai supervisor

Secara terminologis, supervisi adalah “kegiatan yang dijalankan terhadap orang dewasa dan alat-alat dalam rangka mempertahankan atau mengubah pengelolaan sekolah untuk mempengaruhi langsung pencapaian tujuan instruksional sekolah” (Baharuddin, 1983:3). Menurut P. Adam dan Frank G Dickey (Soetopo, 1988:39) “Supervisi adalah program yang berencana untuk memperbaiki pelajaran. Program ini dapat berhasil apabila supervisor memiliki keterampilan dan cara kerja yang efisien dalam kerja dengan guru dan petugas pendidikan lainnya”.

Good Carter, dalam Dictionary of Education, memberi pengertian supervisi adalah: “Segala usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru dan petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran termasuk menstimulir, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru dan merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan-bahan pengajaran, metode mengajar dan evaluasi pengajaran”.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat dikemukakan bahwa supervisi pendidikan perlu dilaksanakan dengan tujuan mengefektifkan proses belajar mengajar atau seperti kata Soetopo (1988:40) “agar situasi belajar mengajar dapat berkembang dengan baik.”

Menurut Soetopo (1988: 40-41) tujuan operasional dari supervisi pendidikan adalah sebagai berikut:

- a. Membantu guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan;
- b. Membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar murid;
- c. Membantu guru dalam menggunakan alat pelajaran modern, metode-metode dan sumber pengalaman belajar;
- d. Membantu guru dalam menilai kemajuan murid-murid dan hasil pekerjaan guru itu sendiri;

- e. Membantu guru-guru baru di sekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diperolehnya;
- f. Membantu guru-guru agar waktu dan tenaganya tercurahkan sepenuhnya dalam pembinaan sekolah.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat dikemukakan bahwa kepala madrasah sebagai supervisor dituntut untuk pandai berkomunikasi intim dalam rangka menggali data dari guru dan siswa, meneliti, mencari dan menentukan syarat-syarat mana saja yang diperlukan bagi kemajuan madrasah sehingga tujuan-tujuan pendidikan di madrasah itu semaksimal mungkin dapat tercapai. Kepala madrasah harus dapat meneliti dan menentukan syarat-syarat mana yang telah ada dan mencukupi, mana yang belum ada atau kurang mencukupi yang perlu diusahakan dan dipenuhi. Jelaslah kiranya, kepala madrasah di samping sebagai administrator yang pandai mengatur dan bertanggung jawab tentang kelancaran jalannya proses belajar mengajar, ia juga harus pandai dalam menjalankan tugasnya sebagai supervisor.

Menurut Soetopo, ada beberapa prinsip supervisi yang perlu dijadikan acuan bagi kepala madrasah yaitu sebagai berikut:

- a. Supervisi hendaklah bersifat konstruktif dan kreatif, yaitu terhadap personal yang disupervisi (dibimbing dan diawasi) harus dapat menimbulkan dorongan untuk bekerja;
- b. Supervisi harus realistis, mudah dilaksanakan;
- c. Supervisi harus sederhana dan informal dalam pelaksanaannya;
- d. Supervisi harus dapat memberikan perasaan aman pada guru-guru dan pegawai madrasah dan pegawai madrasah yang disupervisi;
- e. Supervisi didasarkan pada hubungan profesional;
- f. Supervisi harus selalu memperhitungkan kesanggupan, sikap guru-guru dan pegawai madrasah;

- g. Supervisi tidak bersifat mendesak (otoriter);
- h. Supervisi tidak didasarkan atas kekuasaan pangkat, kedudukan atau kekuasaan pribadi;
- i. Supervisi tidak boleh bersifat mencari-cari kesalahan dan kekurangan orang lain;
- j. Supervisi tidak dapat terlalu cepat mengharapkan hasil dan tidak boleh lekas merasa kecewa;
- k. Supervisi hendaklah juga bersifat preventif, korektif dan kooperatif.

Demikian dua fungsi dan tanggung jawab kepala madrasah sebagai manajer pendidikan. Efektifitas dua fungsi dan tanggung jawab kepala madrasah ini ditentukan oleh kemampuan kepala madrasah itu sendiri dalam mensinergikan seluruh personal yang ada di dalam madrasah tersebut.

Dilihat dari kedudukannya sebagai administrator dan supervisor maka dapat dikemukakan bahwa kedudukan sebagai kepala madrasah adalah kedudukan yang sangat banyak dan berat. Banyaknya tugas tersebut menuntut kepala madrasah untuk memilih beberapa orang yang dapat membantunya sebagai pelaksana operasional. Untuk itu kepala madrasah perlu memiliki kepandaian khusus dalam mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada orang lain seperti memilih wakil kepala madrasah.

G. Kompetensi Kepala Madrasah dalam perspektif Manajemen Berbasis Sekolah

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah / Madrasah telah menetapkan bahwa ada lima dimensi kompetensi kepala

sekolah/madrasah yaitu: kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial.

Berikut adalah tabel-tabel yang menunjukkan syarat dan kompetensi kepala sekolah yang seharusnya minimal harus dimiliki:

TABEL 4
Kualifikasi Umum dan Khusus Kepala Sekolah / Madrasah

KUALIFIKASI	URAIAN
Kualifikasi Umum Kepala Sekolah/Madrasah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D- IV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi; 2. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi- tingginya 56 tahun; 3. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak- kanak /Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA; dan

	<ol style="list-style-type: none"> 4. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.
Kualifikasi Khusus Kepala Sekolah/Madrasah	
Kepala Sekolah Menengah Pertama/ Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berstatus sebagai guru SMP/MTs; 2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMP/MTs; dan 3. Memiliki sertifikat kepala SMP/MTs yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah. 4. Berstatus sebagai guru SMP/MTs; 5. Berstatus sebagai guru SMP/MTs; 6. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMP/MTs; dan 7. Memiliki sertifikat kepala SMP/MTs yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
Manajerial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan. 2. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan. 3. Memimpin sekolah/madrasah

	<p>dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif. 5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik. 6. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal. 7. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal. 8. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah. 9. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik. 10. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional. 11. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan,
--	---

	<p>dan efisien.</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah. 13. Mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah. 14. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan. 15. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah. 16. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
<p>Kewirausahaan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah. 2. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar 3. yang efektif. 4. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin

	<p>sekolah/madrasah.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah. 6. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
Supervisi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. 2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat. 3. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
Sosial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah 2. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan. 3. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Sumber: Lampiran Permendiknas No 13 tahun 2007

Kompetensi Kepala Madrasah dalam perspektif Manajemen Berbasis Sekolah dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Memiliki Landasan dan Wawasan Pendidikan

1. Memahami landasan pendidikan: filosofi, disiplin ilmu (ekonomi, psikologi, sosiologi, budaya, politik), dan ilmiah.
2. Memahami dan menghayati hakikat manusia, hakikat masyarakat, hakikat pendidikan, hakikat sekolah, hakikat guru, hakikat peserta didik dan hakikat proses belajar mengajar.
3. Memahami aliran-aliran pendidikan
4. Menerapkan pendekatan sistem dalam sekolah
5. Memahami, menghayati, dan melaksanakan tujuan dan fungsi pendidikan nasional
6. Memahami kebijakan, perencanaan, dan program pendidikan nasional, propinsi, dan kabupaten/kota
7. Memahami kebijakan, perencanaan, dan program pendidikan di SLTP

b. Memahami Sekolah sebagai Sistem

1. Menggunakan sistem sebagai pegangan cara berfikir, cara mengelola dan cara menganalisis sekolah
2. Mengidentifikasi dan mengembangkan jenis-jenis input sekolah
3. Mengembangkan proses sekolah (proses belajar mengajar, pengkoordinasian, pengambilan keputusan, pemberdayaan, pemotivasian, pemantauan, pensupervisian, pengevaluasian dan pengakreditasi).
4. Meningkatkan output sekolah (kualitas, produktivitas, efisiensi, efektivitas, dan inovasi)
5. Memahami dan menghayati Standar Pelayanan Minimal (SPM)
6. Melaksanakan SPM secara tepat

7. Memahami lingkungan sekolah sebagai bagian dari sistem sekolah yang bersifat terbuka

c. Merencanakan Pengembangan Sekolah

1. Mengidentifikasi dan menyusun profil sekolah
2. Mengembangkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah
3. Mengidentifikasi fungsi-fungsi (komponen-komponen) sekolah yang diperlukan untuk mencapai setiap sasaran sekolah
4. Melakukan analisis SWOT terhadap setiap fungsi dan faktor-faktornya.
5. Mengidentifikasi dan memilih alternatif-alternatif pemecahan setiap persoalan
6. Menyusun rencana pengembangan sekolah.
7. Menyusun program, yaitu mengalokasikan sumberdaya sekolah untuk merealisasikan rencana pengembangan sekolah.
8. Menyusun langkah-langkah untuk merealisasikan rencana pengembangan sekolah
9. Membuat target pencapaian hasil untuk setiap program sesuai dengan waktu yang ditentukan (milestone)

d. Mengelola Kurikulum

1. Memfasilitasi sekolah untuk membentuk dan memberdayakan tim pengembang kurikulum
2. Memberdayakan tenaga kependidikan sekolah agar mampu menyediakan dokumen-dokumen kurikulum
3. Memfasilitasi guru untuk mengembangkan standar kompetensi setiap mata pelajaran
4. Memfasilitasi guru untuk menyusun silabus setiap mata pelajaran

5. Memfasilitasi guru untuk memilih buku sumber yang sesuai untuk setiap mata pelajaran
6. Mengarahkan tenaga kependidikan untuk menyusun rencana dan program pelaksanaan kurikulum
7. Membimbing guru dalam mengembangkan dan memperbaiki proses belajar mengajar
8. Mengarahkan tim pengembang kurikulum untuk mengupayakan kesesuaian kurikulum dengan kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (ipteks), tuntutan dan kebutuhan masyarakat, dan kebutuhan peserta didik
9. Menggali dan memobilisasi sumberdaya pendidikan
10. Mengidentifikasi kebutuhan bagi pengembangan kurikulum lokal
11. Mengevaluasi pelaksanaan kurikulum

e. Mengelola Tenaga Kependidikan

1. Mengidentifikasi karakteristik tenaga kependidikan yang efektif
2. Merencanakan tenaga kependidikan sekolah (permintaan, persediaan, dan kesenjangan)
3. Merekrut, menyeleksi, menempatkan, dan mengorientasikan tenaga kependidikan baru
4. Mengembangkan profesionalisme tenaga kependidikan
5. Memanfaatkan dan memelihara tenaga kependidikan
6. Menilai kinerja tenaga kependidikan
7. Mengembangkan sistem pengupahan, reward, dan punishment yang mampu menjamin kepastian dan keadilan
8. Melaksanakan dan mengembangkan sistem pembinaan karir
9. Memotivasi tenaga kependidikan
10. Membina hubungan kerja yang harmonis

11. Memelihara dokumentasi personel sekolah atau mengelola administrasi personel sekolah
12. Mengelola konflik
13. Melakukan analisis jabatan dan menyusun uraian jabatan tenaga kependidikan
14. Memiliki apresiasi, empati, dan simpati terhadap tenaga kependidikan

f. Mengelola Sarana dan Prasarana

1. Mengupayakan ketersediaan dan kesiapan sarana dan prasarana sekolah (laboratorium, perpustakaan, kelas, peralatan, perlengkapan, dsb.)
2. Mengelola program perawatan preventif, pemeliharaan, dan perbaikan sarana dan prasarana
3. Mengidentifikasi spesifikasi sarana dan prasarana sekolah
4. Merencanakan kebutuhan sarana dan prasarana sekolah.
5. Mengelola pembelian/pengadaan sarana dan prasarana serta asuransinya.
6. Mengelola administrasi sarana dan prasarana sekolah
7. Memonitor dan mengevaluasi sarana dan prasarana sekolah

g. Mengelola Kesiswaan

1. Mengelola penerimaan siswa baru
2. Mengelola pengembangan bakat, minat, kreativitas dan kemampuan siswa
3. Mengelola sistem bimbingan dan konseling yang sistematis
4. Memelihara disiplin siswa
5. Menyusun tata tertib sekolah

6. Mengupayakan kesiapan belajar siswa (fisik, mental)
 7. Mengelola sistem pelaporan perkembangan siswa
 8. Memberikan layanan penempatan siswa dan mengkoordinasikan studi lanjut
- h. Mengelola Hubungan Sekolah-Masyarakat
1. Memfasilitasi dan memberdayakan Dewan Sekolah/Komite Sekolah sebagai perwujudan pelibatan masyarakat terhadap pengembangan sekolah.
 2. Mencari dan mengelola dukungan dari masyarakat (dana, pemikiran, moral dan tenaga, dsb) bagi pengembangan sekolah.
 3. Menyusun rencana dan program pelibatan orangtua siswa dan masyarakat.
 4. Mempromosikan sekolah kepada masyarakat.
 5. Membina kerjasama dengan pemerintah dan lembaga-lembaga masyarakat.
 6. Membina hubungan yang harmonis dengan orangtua siswa
- i. Mengelola Kelembagaan
1. Menyusun sistem administrasi sekolah
 2. Mengembangkan kebijakan operasional sekolah
 3. Mengembangkan pengaturan sekolah yang berkaitan dengan kualifikasi, spesifikasi, prosedur kerja, pedoman kerja, petunjuk kerja, dsb.
 4. Melakukan analisis kelembagaan untuk menghasilkan struktur organisasi yang efisien dan efektif
 5. Mengembangkan unit-unit organisasi sekolah atas dasar fungsi

H. Madrasah dan Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan

1. Profil madrasah yang diharapkan

Madrasah adalah sekolah umum yang berciri khas agama Islam. Sebagai sekolah umum yang berciri khas agama Islam maka madrasah dalam banyak hal harus sama (jika tidak melebihi) sekolah-sekolah yang berada di bawah naungan Diknas (SD, SLTP dan SMU). Untuk itu madrasah harus memenuhi beberapa kriteia meliputi: Output, proses dan input (Depdiknas, 2001:12-16).

a. Output

Madrasah harus memiliki output yang diharapkan. Output madrasah adalah prestasi madrasah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di madrasah. Output dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu output berupa prestasi akademik dan output berupa prestasi non akademik.

b. Proses

Madrasah yang efektif pada umumnya memiliki sejumlah karakteristik sebagai berikut :

- 1). Proses belajar mengajar yang efektifitasnya tinggi;
- 2). Kepemimpinan madrasah yang kuat;
- 3). Lingkungan madrasah yang aman dan tertib;
- 4). Pengelolaan tenaga kependidikan yang efeektif;
- 5). Madrasah memiliki budaya mutu;
- 6). Madrasah memilki *teamwork* yang kompak, cerdas dan dinamis;
- 7). Madrasah memiliki kewenangan (kemandirian);
- 8). Partisipasi yang tinggi dari warga madrasah dan masyarakat;
- 9). Madrasah memiliki keterbukaan (transparansi)
- 10) Madrasah memiliki kemauan untuk berubah;

- 11) Madrasah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan;
- 12) Madrasah responsif dan antipatif terhadap kebutuhan;
- 13) Komunikasi yang baik;
- 14) Madrasah memiliki akuntabilitas;

c. Input

Madrasah yang ideal atau profil madrasah yang diharapkan memiliki input yang ideal sebagai berikut:

- 1) Memiliki kebijakan, tujuan dan sasaran mutu yang jelas
- 2) Sumber daya tersedia dan siap
- 3) Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi
- 4) Memiliki harapan prestasi yang tinggi
- 5) Fokus pada pelanggan
- 6) Input Manajemen

Demikian beberapa kriteria madrasah yang ideal yang dilihat dari aspek output, proses input.

2. Strategi menuju madrasah ideal

Era informasi global yang identik dengan era kompetitif atau daya saing seperti diutarakan di atas, mau tidak mau memaksa kita untuk berbenah diri dan mempersiapkan kualitas-kualitas tertentu. Jika mutu atau kualitas-kualitas tertentu itu tidak dapat dipenuhi maka dapat dipastikan kita hanya akan menjadi penonton bukan pemain, itupun dari tempat dan jarak yang sangat jauh (marjinal).

Untuk meningkatkan kualitas madrasah sudah tentu tidak semudah membalikkan telapak tangan. Banyak hal yang harus dilakukan. Ada target-target yang harus ditetapkan. Artinya menuju

madrasah ideal seperti dikemukakan di atas perlu dilakukan secara bertahap. Upaya yang bertahap ini biasanya disebut dengan rencana strategis. Oleh karena itu, setiap madrasah idealnya memiliki rencana strategis ini, yang salah satu bagian di dalamnya menerangkan secara detail prioritas-prioritas target per tahun.

Ada beberapa upaya yang dapat kita lakukan dalam rangka mengejar ketertinggalan dan berlari menuju suatu format “Madrasah yang ideal”. Upaya ini kita bagi menjadi dua bagian, yaitu upaya yang bersifat umum dan upaya yang bersifat khusus.

a. Strategi Umum

Madrasah perlu memiliki tiga kekuatan secara seimbang. Pertama, kekuatan dalam bidang sumber daya manusia (SDM) mulai dari tenaga pendidiknya yang unggul, pengelolaannya yang profesional dan tenaga peneliti serta pengembangannya yang andal. Kedua, kekuatan dalam bidang manajemen dan kinerja yang didukung oleh peralatan dengan teknologi canggih sehingga dapat mendukung efisiensi dan akselerasi. Ketiga, kekuatan dalam bidang dana yang bersumber dari kekuatan madrasah itu sendiri.

Dana yang diperoleh dari sumbangan siswa, misalnya, seharusnya dapat dikembangkan menjadi modal kerja produksi sehingga lembaga tersebut memiliki sumber dana yang permanen. Berapa banyak dana kita yang mubazir, mengepul bagaikan asap rokok yang seharusnya dapat dimanfaatkan untuk membangun kekuatan ekonomi madrasah yang mandiri.

Jika tiga kekuatan itu dapat dimiliki oleh Madrasah, maka masa depan lembaga pendidikan Islam (Madrasah) akan lebih terasa perannya sebagai pembangun umat.

b. Strategi Khusus

1. Mengubah Paradigma Manajemen

Madrasah adalah suatu sistem yang di dalamnya terdapat banyak komponen yang saling berkaitan dan berpengaruh secara timbal balik. Oleh karena itu, keberhasilan atau kegagalan madrasah tidak dapat dibebankan hanya pada salah satu komponen saja, misalnya Kepala Madrasah. Akan tetapi, sebagai *top management*, Kepala Madrasah tidak dapat menutup mata dari fungsinya sebagai manajer pendidikan yang menuntutnya untuk mampu *me-manage* madrasah dengan sedemikian rupa sehingga dapat berjalan sebagaimana mestinya, bukan asal jalan dan terjebak pada rutinitas kerja keseharian dengan program kerja yang spontanitas.

Untuk masa yang akan datang, madrasah harus dikelola dengan lebih baik. Paling tidak, ada program peningkatan mutu yang realistis. Untuk itu ada beberapa syarat mendesak yang harus dimiliki oleh Kepala Madrasah, yaitu: *Customer oriented, hard working, ambitious, make sure the job's done right, proud of their works, innovative, open to new ideas, never shirk assignments* dan *solid on quality*.

2. Mengubah peranan guru

Madrasah masa depan adalah madrasah yang dikelola oleh SDM yang profesional, termasuk di dalamnya guru. Guru yang profesional, dituntut untuk memiliki persyaratan

minimal, antara lain, memiliki kualifikasi pendidikan profesi yang memadai, memiliki kompetensi keilmuan sesuai dengan bidang yang ditekuninya, memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dengan anak didiknya, mempunyai jiwa kreatif dan produktif, mempunyai etos kerja dan komitmen tinggi terhadap profesinya, dan selalu melakukan pengembangan diri secara terus-menerus (*continuous improvement*) melalui organisasi profesi, internet, buku, seminar dan sebagainya. Dengan persyaratan semacam ini, maka tugas seorang guru bukan lagi *knowledge based*, seperti yang sekarang dilakukan, tetapi lebih bersifat *competency based*, yang menekankan pada penguasaan secara optimal konsep keilmuan dan perekayasaan yang berdasarkan nilai-nilai etika dan moral. Konsekuensinya, seorang guru tidak lagi menggunakan komunikasi satu arah yang selama ini dilakukan, melainkan menciptakan suasana kelas yang kondusif sehingga terjadi komunikasi dua arah secara demokratis antara guru dan murid. Kondisi ini diharapkan dapat menggali potensi kreativitas anak didik.

Dengan profesionalisasi guru, maka guru masa depan bukan pengajar (*teacher*) semata, seperti fungsinya yang menonjol selama ini, melainkan beralih sebagai pelatih (*coach*), pembimbing (*counselor*), dan manajer belajar (*learning manager*).

3. *Membangun wibawa dengan prestasi*

Lulusan madrasah hendaknya tidak hanya menguasai ilmu-ilmu agama saja, tetapi ilmu pengetahuan umum secara seimbang. Kemampuan dalam bidang bahasa (minimal bahasa Arab dan Inggris), Penguasaan teknologi tepat guna (komputer dengan segala perkembangannya), kemampuan dalam bidang penelitian, serta pola-pola pikir inovatif yang memberikan rasa percaya diri kepada para lulusannya. Madrasah perlu memiliki program unggulan yang dikelola secara intensif oleh SDM yang profesional.

Dengan demikian, lembaga pendidikannya boleh saja bernama madrasah tetapi lulusannya tidak hanya cakap memimpin tahlil, tetapi lebih dari itu, beriman dan bertaqwa kepada Allah, berwawasan qur'ani, terampil berbahasa asing, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi (menguasai teknologi tepat guna seperti komputer dengan berbagai program dan perkembangannya), kemudian berakhlak mulia serta bertanggung jawab, baik kepada diri sendiri, keluarga, masyarakat, bangsa dan negara.

4) *Membangun Jaringan Kemitraan (Network)*

Madrasah perlu membangun jaringan kemitraan atau hubungan saling menguntungkan dengan pihak lain. Inilah sebenarnya inti dari Komite Madrasah yang di dalamnya menginginkan diterapkannya manajemen pendidikan berbasis sekolah/madrasah (*School based management*). Dengan jaringan yang luas maka madrasah akan dikenal di berbagai lapisan masyarakat, selain juga menambah wawasan dan kemampuan akademik siswa, termasuk pula guru. Dengan

network yang baik, maka madrasah kita dapat mendatangkan pakar dari madrasah lain (madrasah unggulan dari luar Sumsel) atau sebaliknya, studi banding ke madrasah tersebut. Selain itu, madrasah juga perlu menjalin hubungan dengan pemerintah provinsi/kota/daerah, termasuk dalam hal pengadaan sarana dan prasarana akademik, misalnya laboratorium dan perpustakaan. Seiring dengan itu, madrasah perlu juga mengadakan kerja sama dengan BLK (Balai Latihan Kerja), Rumah Sakit Islam (di rumah sakit Islam ada peluang bagi lulusan MAN untuk menjadi perawat rohani (rohaniawan) atau dengan *home industry*, percetakan dan lain-lain.

Network (jalanan kemitraan) ini selain untuk memberikan *life skills* kepada siswa juga dapat meningkatkan kreativitas guru, sehingga dengan jalinan kemitraan itu diharapkan akan muncul gagasan berinovasi, kreativitas dan usaha-usaha ekonomi di lingkungan madrasah yang pada gilirannya nanti dapat menjadi penopang bagi perkembangan madrasah.

I. Faktor-faktor yang mempengaruhi Madrasah

Sebagai suatu lembaga pendidikan, madrasah merupakan suatu sistem, dalam arti bahwa madrasah terdiri dari berbagai komponen dan masing-masing komponen tersebut saling berhubungan dan mempengaruhi secara timbal balik (Nata, 2001:132). Oleh karena itu, keberhasilan atau kegagalan suatu proses pendidikan di madrasah tidak dapat dibebankan hanya pada salah satu komponen saja, misalnya kepala madrasah, walaupun dilihat dari jabatannya, ia adalah manajer

yang bertanggung jawab terhadap apa saja yang terjadi dan akan dilakukan di madrasah tersebut.

Komponen-komponen yang berpengaruh terhadap perkembangan madrasah adalah sebagai berikut:

1. Kepala Madrasah

Kepala madrasah merupakan komponen paling penting dalam sebuah lembaga pendidikan madrasah. Kepala sekolah / madrasah memiliki peranan yang sangat kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah / madrasah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif dan prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah (Mulyasa, 2005). Manajemen sekolah / madrasah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan. Hal ini disebabkan karena manajemen sekolah / madrasah secara langsung akan mempengaruhi dan menentukan efektif tidaknya kurikulum, berbagai peralatan belajar, waktu mengajar dan proses pembelajaran. Sekolah / madrasah efektif dalam perspektif manajemen, manajemen sekolah / madrasah merupakan proses pemanfaatan seluruh sumber daya sekolah / madrasah yang dilakukan melalui tindakan yang rasional dan sistematis (mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengerahan tindakan dan pengendalian) untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Darling-Hammond, L (1992) menyatakan dimensi sekolah efektif meliputi : 1) layanan belajar bagi siswa, 2) pengelolaan dan layanan siswa, 3) sarana dan pra sarana sekolah, 4) program dan pembiayaan, 5) partisipasi masyarakat, dan 6) budaya sekolah. Sekolah / madrasah yang efektif berada dalam lapangan manajemen

sekolah yang ciri/karakteristiknya menurut Edmonds (dalam Syafaruddin, 2002) meliputi (a) Kepala sekolah dan guru-guru memiliki komitmen dan perhatian yang tinggi terhadap perbaikan mutu pengajaran, (b) Guru-guru memiliki harapan yang tinggi untuk mendukung pencapaian prestasi siswa, (c) Iklim sekolah yang tidak kaku, sejuk tanpa tekanan dan kondusif dalam seluruh proses pengajaran, (d) Sekolah mempunyai pemahaman yang luas tentang fokus pengajaran dan mengusahakan keefektifan sekolah dengan mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan secara maksimal, (e) Sekolah efektif dapat menjamin kemajuan siswa yang dimonitor secara periodik.

Sejalan dengan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa ciri-ciri kepala sekolah / madrasah yang memiliki kemampuan dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen meliputi sebagai berikut: Dalam perencanaan meliputi (1) Kepala sekolah / madrasah dapat menetapkan program-program sekolah / madrasah, (2) Kepala sekolah / madrasah dapat merumuskan kebijakan-kebijakan sekolah / madrasah,(3) Kepala sekolah / madrasah dapat menyusun program kerja sekolah madrasah, dan (4) Kepala sekolah / madrasah dapat merumuskan langkah-langkah pelaksanaan program. Dalam pengorganisasian meliputi (1) Kepala sekolah / madrasah dapat menempatkan guru sesuai dengan potensi dan kemampuan yang dimiliki dalam KBM, (2) Kepala sekolah / madrasah dapat mengatur penggunaan sarana dan prasarana yang ada sesuai dengan kebutuhan siswa, guru dan personel lain sehingga terjalin kerjasama yang baik, (3) Kepala sekolah / madrasah dapat memberikan solusi terhadap berbagai masalah yang dihadapi oleh guru dan personel sekolah lainnya, (4) Kepala sekolah / madrasah dapat mengatur kerjasama

dengan pihak atau instansi lain untuk menyukseskan program-program sekolah / madrasah. Dalam penggerakan meliputi (1) Kepala sekolah / madrasah dapat memotivasi guru sehingga guru merasa mampu dan yakin untuk melaksanakan program-program sekolah madrasah, (2) Kepala sekolah / madrasah dapat memimpin dan mengarahkan guru-guru dengan baik, (3) Kepala sekolah / madrasah dapat mendorong guru-guru untuk mengembangkan profesionalisme sesuai dengan bidangnya, (4) Kepala sekolah / madrasah dapat mendorong guru bekerja dengan tujuan untuk pencapaian prestasi. Dalam pengendalian meliputi (1) Kepala sekolah / madrasah dapat mengevaluasi pelaksanaan program-program sekolah seperti yang telah ditetapkan dalam tahap perencanaan, (2) Kepala sekolah / madrasah dapat mengevaluasi kinerja guru dan personel sekolah lainnya, (3) Kepala sekolah / madrasah dapat memberikan penguatan terhadap keberhasilan yang telah dicapai oleh guru, (4) Kepala sekolah / madrasah dapat memperbaiki kesalahan/kelemahan yang telah dibuat oleh guru dan personel lainnya. Kemajuan suatu sekolah / madrasah tidak terlepas dari kompetensi manajerial yang dimainkan dan dimiliki oleh kepala sekolah / madrasah. Semegah apapun dan secanggih apapun sarana dan prasarana yang dimiliki oleh suatu sekolah / madrasah kalau tidak dimanage dan ditangani oleh kepala sekolah / madrasah beserta dengan aparat birokrasi sekolah yang bersangkutan, maka itu akan sia-sia.

Oleh sebab itu, kemajuan dan perkembangan suatu sekolah / madrasah sangat ditentukan atensi dan kompetensi yang dimiliki oleh kepala sekolah / madrasah, sehingga kiprah kepala sekolah / madrasah di dalam menjalankan visi, misi dan strategi sekolah /

madrasah dapat terwujud. Urgensinya dari persoalannya bahwa: **Pertama**, kepala sekolah / madrasah adalah pelaksana suatu tugas yang sarat dengan harapan dan pembaharuan, oleh sebab itu kepala sekolah adalah inovator. Kemas cita-cita mulia pendidikan kita secara tidak langsung diserahkan kepada kepala sekolah / madrasah. Optimisme dan kepercayaan orang tua menyekolahkan putera-puterinya pada sekolah / madrasah tertentu tidak lain berupa fenomena menggantungkan cita-citanya pada semua komponen persekolahan seperti guru, karyawan dan kepala sekolah / madrasah. Karena orang tua masih banyak memiliki pandangan bahwa suatu sekolah / madrasah yang sudah menjadi primadona dan fanatismenya disebabkan oleh popularitas suatu sekolah / madrasah yang didukung oleh sarana dan prasarana memadai, komponen birokrasi dan administrasi sekolah / madrasah yang terbuka, harmonisasi dan interaksi antar semua komponen persekolah saling mendukung dan terbentuk suasana kondusif, di manapun lokasi sekolah yang bersangkutan akan tetap dikejar. Apalagi masih melekat dari para orang tua yang sudah tertanam didirinya, bahwa bila anak pertamanya dididik di sekolah tertentu, maka untuk anak-anak berikutnya tetap menginginkan sekolah yang bersangkutan. Hal ini tentunya atas pertimbangan yang sudah disebutkan di atas. Siswa dapat belajar dan membelajarkan dirinya hanya karena fasilitasi kepala sekolah, oleh sebab itu seorang kepala sekolah / madrasah mestilah seorang fasilitator. Seenggokan aturan dan kurikulum yang selanjutnya direalisasikan oleh para pendidik sudah pasti atas koordinasi dan otokrasi dari kepala sekolah / madrasah. Singkatnya, kepala sekolah / madrasah merupakan tokoh sentral pendidikan. **Kedua**, sekolah sebagai suatu komunitas pendidikan membutuhkan

seorang figur pemimpin yang dapat mendayagunakan semua potensi yang ada dalam sekolah untuk suatu visi dan misi sekolah. Pada level ini, kepala sekolah / madrasah sering dianggap satu atau identik, bahkan secara begitu saja dikatakan bahwa wajah sekolah / madrasah ada pada kepala sekolahnya. Di sini tampak peranan kepala sekolah / madrasah bukan hanya seorang akumulator yang mengumpulkan aneka ragam potensi penata usaha, guru, karyawan dan peserta didik; melainkan konseptor managerial yang bertanggungjawab pada kontribusi masing-masingnya demi efektivitas dan efiseinsi kelangsungan pendidikan. Akhirnya, kepala sekolah berperanan sebagai manager yang mengelola sekolah. Sayang sekali kalau kedua peran itu yakni sebagai tokoh sentral dan manajer dalam sekolah / madrasah diharubirukan oleh ketidakmampuan mengatasi aneka krisis yang ada dalam sekolah / madrasah. **Ketiga**, mestilah memahami akan fungsi apa yang disebut dengan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) atau dikenal dengan istilah Total Quality Management (TQM) Salah satu pola manajemen yang berisi seperangkat prosedur yang digunakan oleh setiap orang/institusi untuk memperbaiki kinerja pembelajaran secara terus menerus. Karena manfaat dari MMT ini antara lain adalah untuk meningkatkan kinerja proses pembelajaran melalui peningkatan produktivitas, efektivitas dan efisiensi. Konsep ini harus dipahami oleh semua unsur birokrasi sekolah, mulai dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, guru BP, petugas laboratorium, pustaka, karyawan, penjaga sekolah, siswa, orang tua dan komite sekolah. Masing-masing bersinergi dan saling menunjukkan kinerja, dan masing-masing saling bertanggungjawab dengan tugas dan fungsi yang melekat pada dirinya. Akan terasa pincang jalannya suatu organisasi sekolah, bilama masing-masing komponen tidak

saling mendukung, dan lebih celakanya masing-masing komponen melempar tanggungjawab, dan seolah-olah tugas dan fungsi yang melekat pada dirinya bisa dikerjakan oleh orang lain. Oleh sebab itulah, kompetensi seorang kepala sekolah / madrasah di dalam menjalankan roda organisasi sekolah / madrasah mesti ada. Kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah / madrasah di samping yang disebutkan di atas, diantaranya adalah konseptor, negosiator, administrator, motivator. Disamping itu seorang kepala sekolah / madrasah juga memiliki kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional, dan ini terkait erat dengan program sertifikasi bagi kepala sekolah. Suatu hal yang harus melekat erat pada seorang kepala sekolah adalah memiliki visioner, punya pandangan dan wawasan, intelektual, dan bertanggungjawab

Hal diatas menjadi pertimbangan, kendati ada banyak komponen lain yang juga tidak kalah pentingnya dengan posisi kepala madrasah tetapi jika kepala madrasah tidak mampu mengajak, mempengaruhi, dan menggerakkan komponen-komponen lain tersebut menuju pada visi yang sudah ditentukan, maka madrasah tersebut tidak akan menghasilkan sesuatu yang berarti.

Sehubungan dengan jabatan kepala madrasah ini, Husni Rahim (2002) menyatakan bawa “Kepala Madrasah adalah figur yang paling menentukan bagi maju mundurnya sebuah madrasah. Kepala Madrasah sebagai *leader* sekaligus manajer dari sebuah madrasah memiliki peran yang sangat penting bagi keberhasilan sebuah madrasah”.

Sebagai *leader*, menurut Rahim (2002) ia berfungsi untuk mengarahkan dan mendorong bawahan agar tugas dan kegiatan di madrasah dapat berjalan dengan baik, efektif dan efisien. Sebagai

manajer, dialah yang membuat perencanaan, mengatur pelaksanaan, mengendalikan dan mengawasi pelaksanaan tugas-tugas, serta menyusun laporan pelaksanaan kegiatan di madrasah tersebut. Namun demikian di lingkungan madrasah juga terdapat tuntutan agar kepala madrasah juga mampu untuk berkomunikasi serta mampu memobilisasi prestasi masyarakat di sekitarnya.

Untuk dapat melaksanakan tugasnya secara baik, menurut Soetopo (1988:19) seorang kepala madrasah harus memiliki keterampilan-keterampilan tidak saja di bidang tugas-tugas administratif semata, melainkan juga harus memiliki kemampuan memimpin, mampu memberikan motivasi dan mendorong kepada guru, tenaga-tenaga kependidikan serta siswa untuk belajar lebih giat sehingga keberhasilan madrasah meningkat dengan cepat. Untuk bisa melaksanakan hal-hal tersebut di atas, Rahim (2002) menjelaskan bahwa “seorang kepala madrasah harus merupakan figur yang bias diterima oleh kalangan intern guru sendiri, serta kalangan masyarakat di sekitar madrasah dimana ia bertugas”.

Tugas kepala sekolah / madrasah dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006), terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai : (1) educator (pendidik); (2) manajer; (3) administrator; (4) supervisor (penyelia); (5) leader (pemimpin); (6) pencipta iklim kerja; dan (7) wirausahawan

1. Kepala sekolah sebagai educator (pendidik)

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen

tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

2. Kepala sekolah sebagai manajer

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, – seperti : MGMP/MGP tingkat sekolah, in house training, diskusi profesional dan sebagainya–, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti : kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

3. Kepala sekolah sebagai administrator

Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan

mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu kepala sekolah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.

4. Kepala sekolah sebagai supervisor

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran (E. Mulyasa, 2004). Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, — tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan—, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran. Jones dkk. sebagaimana disampaikan oleh Sudarwan Danim (2002) mengemukakan bahwa “ menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para guru mengharapkan saran dan bimbingan dari kepala sekolah mereka”. Dari ungkapan ini, mengandung makna bahwa kepala sekolah harus betul-betul menguasai tentang kurikulum sekolah. Mustahil seorang kepala sekolah dapat memberikan saran dan bimbingan kepada guru, sementara dia sendiri tidak menguasainya dengan baik

5. Kepala sekolah sebagai leader (pemimpin)

Gaya kepemimpinan kepala sekolah seperti apakah yang dapat menumbuh-suburkan kreativitas sekaligus dapat mendorong terhadap peningkatan kompetensi guru ? Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Kendati demikian menarik untuk dipertimbangkan dari hasil studi yang dilakukan Bambang Budi Wiyono (2000) terhadap 64 kepala sekolah dan 256 guru Sekolah Dasar di Bantul terungkap bahwa ethos kerja guru lebih tinggi ketika dipimpin oleh kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifat sebagai berikut : (1) jujur; (2) percaya diri; (3) tanggung jawab; (4) berani mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan (E. Mulyasa, 2003).

6. Kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu, dalam upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut : (1) para guru akan bekerja lebih giat

apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, (2) tujuan kegiatan perlu disusun dengan dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut, (3) para guru harus selalu diberitahu tentang dari setiap pekerjaannya, (4) pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan, (5) usahakan untuk memenuhi kebutuhan sosio-psiko-fisik guru, sehingga memperoleh kepuasan (modifikasi dari pemikiran E. Mulyasa tentang Kepala Sekolah sebagai Motivator, E. Mulyasa, 2003)

6. Kepala sekolah sebagai wirausahawan

Dalam menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dihubungkan dengan peningkatan kompetensi guru, maka kepala sekolah seyogyanya dapat menciptakan pembaharuan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang. Kepala sekolah dengan sikap kewirausahaan yang kuat akan berani melakukan perubahan-perubahan yang inovatif di sekolahnya, termasuk perubahan dalam hal-hal yang berhubungan dengan proses pembelajaran siswa beserta kompetensi gurunya. Tentu saja tidak mudah untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut. Oleh karena itu sosok seorang kepala sekolah perlu memiliki kemampuan untuk melaksanakan dan merealisasikan tugas-tugas tersebut, yakni kepala sekolah yang mampu menciptakan dan merealisasikan cita-cita simaskot yaitu kepala sekolah yang mampu menciptakan Visi dan misi yang jelas, realistis berorientasi pada kemajuan bersama-

sama dengan warga sekolah, mampu menciptakan manajemen yang baik, terciptanya system yang baik, terciptanya kondisi yang baik, dan terciptanya aktivitas yang dinamis, dapat dijelaskan bahwa bahwa seorang kepala sekolah di era desentralisasi seperti saat ini, di mana sektor pendidikan juga dikelola secara otonom oleh pemerintah daerah, praksis pendidikan harus ditingkatkan ke arah yang lebih baik dalam arti relevansinya bagi kepentingan daerah maupun kepentingan nasional. Manajemen sekolah saat ini memiliki kecenderungan ke arah school based management (manajemen berbasis sekolah/MBS). Dalam konteks MBS, kepala sekolah harus mampu menciptakan dan meningkatkan keikutsertaan masyarakat dalam pengelolaannya guna meningkatkan kualitas dan efisiensinya. Meskipun demikian, otonomi pendidikan dalam konteks MBS harus dilakukan dengan selalu mengacu pada akuntabilitas terhadap masyarakat, orangtua, siswa, maupun pemerintah pusat dan daerah. Agar desentralisasi dan otonomi pendidikan berhasil dengan baik, kepemimpinan kepala sekolah perlu lebih berdaya (Pemberdayaan). Pemberdayaan berarti peningkatan kemampuan secara fungsional, sehingga kepala sekolah mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya. Kepala sekolah harus bertindak sebagai manajer dan pemimpin yang efektif. Sebagai manajer ia harus mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal. Hal ini dapat dilakukan jika kepala sekolah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, meliputi (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) pengarahan; dan (4) pengawasan.

Dari segi kepemimpinan, seorang kepala sekolah mungkin perlu mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional, agar semua potensi yang ada di sekolah dapat berfungsi secara optimal. Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan, dan atau mendorong semua unsur yang ada dalam sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai (values system) yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah (guru, siswa, pegawai, orangtua siswa, masyarakat, dan sebagainya) bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah. Ciri seorang yang telah berhasil menerapkan gaya kepemimpinan transformasional (Luthans, 1995: 358) adalah sebagai berikut: (1) mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan (pembaruan); (2) memiliki sifat pemberani; (3) mempercayai orang lain; (4) bertindak atas dasar sistem nilai (bukan atas dasar kepentingan individu, atau atas dasar kepentingan dan desakan kroninya); (5) meningkatkan kemampuannya secara terus-menerus; (6) memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas, dan tidak menentu; serta (7) memiliki visi ke depan. DALAM era desentralisasi, kepala sekolah tidak layak lagi untuk takut mengambil inisiatif dalam memimpin sekolahnya. Pengalaman kepemimpinan yang bersifat top down seharusnya segera ditinggalkan. Pengalaman kepemimpinan kepala sekolah yang bersifat instruktif dan top down memang telah lama dipraktikkan di sebagian besar sekolah kita ketika era sentralistik masih berlangsung.

Beberapa fenomena pendidikan persekolahan sebagai hasil dari model kepemimpinan yang instruktif dan top down dapat kita sebutkan, antara lain, sistem target pencapaian kurikulum, target jumlah kelulusan, formula kelulusan siswa, dan adanya desain suatu proyek peningkatan kualitas sekolah yang harus dikaitkan dengan peningkatan NEM (nilai ebtanas murni-Red) secara instruktif. Keadaan ini berakibat pada terbelenggunya seorang kepala sekolah dengan juklak dan juknis. Dampak negatifnya ialah tertutupnya sekolah pada proses pembaruan dan inovasi. Keadaan ini pernah dialami oleh penulis ketika harus melakukan diseminasi classroom action research di sekolah-sekolah. Kepala sekolah yang mengadopsi kepemimpinan instruksi-otoritarian tidak selalu bisa memberi peluang kepada penulis untuk mengajak para guru melakukan classroom action research di kelasnya, dengan alasan kegiatan penelitian kelas itu akan mengganggu pencapaian target kurikulum yang telah dicanangkan oleh pusat. Di sisi guru, sebenarnya sangat mendambakan untuk selalu meningkatkan profesionalisme secara berkelanjutan melalui classroom action research. Sebab mereka sebenarnya mengerti, dengan melakukan penelitian itu para guru akan mampu melakukan refleksi terhadap praktik pembelajaran yang selama ini dilakukannya. Para guru telah dilatih sehari-hari mengenai cara-cara melakukan classroom action research. Tetapi, gara-gara ada kepala sekolah tidak reseptif terhadap inovasi, akhirnya guru harus puas dengan praktik yang bertahun-tahun dilakukan dan dianggap telah baik tanpa ada sistem feedback yang diperolehnya dari penelitian tindakan kelas. Kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan partisipatif-transformasional memiliki kecenderungan untuk menghargai ide-ide baru, cara baru, praktik-

praktik baru dalam proses belajar-mengajar di sekolahnya, dan dengan demikian sangat senang jika guru melaksanakan classroom action research. Sebab, dengan penelitian kelas itu sebenarnya guru akan mampu menutup gap antara wacana konseptual dan realitas dunia praktik profesional. Akibat positifnya ialah dapat ditemukannya solusi bagi persoalan keseharian yang dihadapi guru dalam proses belajar-mengajar di kelas. Jika hal ini terjadi, berarti guru akan mampu memecahkan sendiri persoalan yang muncul dari praktik profesionalnya, dan oleh karena itu mereka dapat selalu meningkatkannya secara berkelanjutan. AGAR proses inovasi di sekolah dapat berjalan dengan baik, kepala sekolah perlu dan harus bertindak sebagai pemimpin (leader) dan bukan bertindak sebagai bos. Ada perbedaan di antara keduanya. Oleh karena itu, seyogianya kepemimpinan kepala sekolah harus menghindari terciptanya pola hubungan dengan guru yang hanya mengandalkan kekuasaan, dan sebaliknya perlu mengedepankan kerja sama fungsional. Ia juga harus menghindarkan diri dari one man show, sebaliknya harus menekankan pada kerja sama kesejawatan; menghindari terciptanya suasana kerja yang serba menakutkan, dan sebaliknya perlu menciptakan keadaan yang membuat semua guru percaya diri. Kepala sekolah juga harus menghindarkan diri dari wacana retorika, sebaliknya perlu membuktikan memiliki kemampuan kerja profesional; serta menghindarkan diri agar tidak menyebabkan pekerjaan guru menjadi membosankan.

2. Guru (Tenaga Pendidik)

Guru adalah pengambil keputusan dan kebijakan di dalam kegiatan belajar mengajar. Guru memegang peranan penting dalam membentuk dan mengubah corak diri anak didiknya. Oleh karena itu, tugas sebagai guru sesungguhnya tidak lebih ringan dari profesi lainnya.

Seorang guru harus lebih banyak mengetahui tentang segala sesuatu yang berkenaan dengan anak didiknya, antara lain seperti yang dikemukakan oleh Athiyah Al-Abrasyi (1970:139) bahwa: "Dalam pendidikan Islam, seorang guru itu diharuskan berpengetahuan tentang kesediaan dan tabi'at anak-anak serta memperhatikan hal-hal ini dalam mengajar, agar dapat dipilihkan buat mereka mata pelajaran yang cocok dan sejalan dengan tingkat pemikiran mereka. Hendaklah mereka jangan dilompatkan dari sesuatu yang terang nyata (konkrit) kepada sesuatu yang komplikasi. Guru harus memberikan mata pelajaran yang sesuai dengan tingkat kesanggupan mereka".

Selain itu, Sardiman (1988:141) menyatakan bahwa di dalam kegiatan belajar mengajar setiap guru diharapkan dapat berperan sebagai: 1) Sebagai komunikator, sahabat yang dapat memberikan nasihat-nasihat, 2) Motivator, sebagai pemberi inspirasi dan dorongan, 3) Pembimbing dalam pengembangan sikap dan tingkah laku serta nilai-nilai.

Guru (pendidik) yang baik tidak sepenuhnya mengharapkan perhatian dari siswa-siswanya, tetapi ia akan berusaha merencanakan supaya pelajaran yang ia berikan dapat menarik perhatian dan keaktifan siswa sehingga pelajaran tersebut mempunyai makna sepenuhnya. Selain itu ia harus mampu membangkitkan motivasi,

konsentrasi, reaksi, kegairahan dan pemahaman dari peserta didiknya. Kemudian supaya peserta didik dapat menerima dan mengalami hal-hal dimaksud di atas dengan baik maka guru dituntut untuk mampu mengorganisir pelajaran dengan baik. Kemampuan mengorganisir pelajaran adalah "...kecakapan mengelompokkan data yang terpisah-pisah, kemampuan melihat situasi yang kompleks, mendengarkan laporan yang kacau dan menyusun elemen-elemen yang terpecah-pecah menjadi gambaran yang berarti" (Surakhmat, 1988:24).

Beranjak dari uraian di atas dapat dikemukakan bahwa jika suatu lembaga pendidikan termasuk madrasah ingin mengalami perkembangan yang baik dan memperoleh simpati dari masyarakat, maka lembaga pendidikan tersebut harus memiliki guru yang profesional serta pimpinan (kepala madrasah) yang memiliki kemampuan manajerial yang baik pula. Oleh karena itu, guru-guru yang diamanahi tugas mengajar dan mendidik di suatu lembaga pendidikan tertentu harus betul-betul diseleksi, atau setidaknya mempertimbangkan aspek pendidikan (latar belakang pendidikan) dan kecakapan mengorganisir pelajaran yang disajikan.

Guru-guru yang baik tidak harus berasal dari guru tetap (PNS), karena pada beberapa lembaga pendidikan ternyata guru-guru honor lebih profesional dengan kinerja yang lebih baik daripada guru tetap atau pegawai negeri sipil. Madrasah unggulan seperti MTs.N 1 Malang hanya memiliki 45% guru tetap (PNS) dan selebihnya adalah guru honor yang direkrut secara prosedural dengan memperhatikan hasil tes potensi akademik dan kemampuan berbahasa asing (Laporan Hasil Studi Banding PPM Sumsel di MTs.N 1 Malang, tahun 2003).

3. Kurikulum

Kurikulum menurut Hamalik (1993:15) adalah “semua kegiatan dan pengalaman yang menjadi tanggung jawab sekolah, baik yang dilaksanakan di lingkungan sekolah maupun di luar sekolah dalam rangka mencapai tujuan pendidikan”.

Rumusan kurikulum di atas masih sangat umum, karena pada dasarnya setiap lembaga pendidikan dan pelatihan memiliki karakteristik tersendiri. Sebagai contoh, karakteristik Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) berbeda dengan karakteristik Pondok Pesantren. Namun demikian, paling tidak dapat dipahami bahwa kurikulum merupakan pedoman pokok dalam berlangsungnya proses belajar mengajar baik di sekolah umum maupun sekolah kejuruan, termasuk madrasah. Dengan adanya kurikulum, proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan baik dan terarah. Oleh karena itu, dalam merumuskan dan mengembangkan kurikulum harus memperhatikan banyak hal yang mengakomodasi kebutuhan masyarakat, perkembangan anak didik, dan radiasi informasi global. Kurikulum yang tidak mengakomodir hal-hal tersebut akan berakibat fatal, baik bagi perkembangan siswa maupun bagi perkembangan lembaga pendidikan itu sendiri.

Dengan memperhatikan semua hal di atas maka kurikulum pendidikan di madrasah diharapkan dapat disusun menjadi kurikulum terpadu. Lembaganya bernama madrasah tetapi outputnya tidak hanya sekedar beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berwawasan qur’ani tetapi sekaligus cerdas, terampil, menguasai *life skills* dan teknologi tepat guna serta berakhlak mulia.

4. Sarana Pendidikan

Sarana pendidikan tidak kurang pentingnya dalam upaya memberdayakan madrasah. Sarana pendidikan sangat penting untuk menunjang kelancaran penyelenggaraan pendidikan sekaligus merupakan elemen sangat berpengaruh terhadap citra atau imej madrasah. Madrasah yang memiliki gedung yang bagus, permanen, bertingkat, tertata rapi dan apik serta bersih akan tampak bergengsi dan relatif diminati oleh calon siswa juga orangtua mereka. Apalagi jika didukung oleh adanya Laboratorium MIPA, Laboratorium Bahasa, komputer, dakwah dan lain-lain. “Tidak dapat diingkari bahwa gedung dan sarana prasarana belajar/ pendidikan merupakan faktor penentu bagi percepatan perkembangan sebuah lembaga pendidikan” (Nazarudin, 2001:4).

Sarana yang paling esensial bagi sebuah lembaga pendidikan (khususnya madrasah) adalah masjid atau mushola. Jika sarana yang satu ini tidak terpenuhi dalam madrasah, maka internalisasi nilai kepada kondisi objektif yang sebenarnya akan sulit dilakukan dan ini mempengaruhi disiplin kehidupan beragama siswa yang pada gilirannya akan menimbulkan citra buruk bagi madrasah dan akhirnya mengganggu usaha pengembangan madrasah itu sendiri. Artinya, kepala madrasah yang berkualitas, guru yang profesional dan kurikulum yang baik, tidak cukup untuk membuat madrasah itu menjadi unggul jika tidak didukung oleh sarana dan prasarana yang lengkap.

5. Sistem Penerapan Pendidikan

Dalam setiap mekanisme kerja dari suatu proses belajar mengajar hendaknya dapat diarahkan kepada pencapaian tujuan

pendidikan, karena tujuan merupakan *das solen* yang selalu ingin diwujudkan dalam proses itu. Dengan demikian, “pengajaran seharusnya memungkinkan terciptanya suatu lingkungan yang memberi peluang untuk berlangsungnya proses belajar yang efektif” (Thomas F. Staton, 1980:862).

Proses belajar yang efektif adalah “proses belajar yang penuh makna, yaitu proses belajar yang menarik perhatian dan dapat menimbulkan pemahaman” (James L. Mursel, 1989:58). Oleh karena itu, hendaknya seorang pendidik mengenal cara-cara penerapan prinsip-prinsip dan fakta-fakta yang ada, baik tersirat maupun tersurat dari mata pelajaran yang disajikan. Kegairahan belajar akan timbul apabila sistem penerapan bahan pelajaran dapat menjadikan harmonisasi antara bahan dan situasi yang terjadi pada saat proses belajar mengajar berlangsung.

6. Suasana Sosial Lingkungan Madrasah

Setiap anak memiliki perbedaan individual, baik dilihat dari latar belakang ekonomi, etnis, maupun pendidikan orang tua. Perbedaan ini ada yang menguntungkan siswa ada juga yang sebaliknya. Sehubungan dengan hal ini, madrasah hendaknya dapat menciptakan suatu lingkungan sosial yang tidak menonjolkan segi-segi perbedaan tersebut, namun lingkungan sosial harmonis yang dapat membangun rasa percaya diri peserta didik. Menurut Fattah (1988:182) “kelancaran penyelenggaraan pendidikan di madrasah juga ditentukan oleh tersedianya lingkungan sosial yang baik dimaksud”.

Lebih lengkap, Fattah (1988:182) dalam buku *Azaz-Azaz Pendidikan Islam* menyatakan bahwa: “Ajaran Islam memberikan

prioritas pada upaya menggugah suasana gembira dibanding dengan ancaman dan hukuman. Dalam pelaksanaan prinsip ini hendaknya kita (guru, pendidik) tanggap akan adanya berbagai iklim dan kondisi yang dihayati siswa selama proses belajar mengajar”.

Hendaknya suasana madrasah di hiasi kehidupan yang Islami dengan semangat keadilan dan demokratis, lebih-lebih kepala madrasah dalam kepemimpinannya hendaknya selalu berpedoman pada petunjuk Al Qur’an, diantaranya sebagai berikut :

*“Dan jika kamu memutuskan perkara mereka, maka **putuskanlah (perkara itu) diantara mereka dengan adil**, sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang adil”.* Al Maidah : 42 (Depag RI, ; 166)

*“Dan **rendahkanlah dirimu terhadap orang-orang yang mengikutimu**, yaitu orang-orang yang beriman”.* (Asy Syu, araa’ : 215)

*“Hai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka **berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil** dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan”.* (Shaad : 26)

*“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu **berlaku lemah lembut terhadap mereka**. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu **ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu**”^[246]. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya”.* (Ali Imran : 159)

Berkata dia (Balqis): “Hai para pembesar berilah aku pertimbangan dalam urusanku (ini) aku tidak pernah memutuskan sesuatu persoalan sebelum kamu berada dalam majelis(ku).” (An Naml : 32)

*“Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang **urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah** antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka”. (Asy Syuraa : 38)*

Dari beberapa ayat diatas, dapat kita ambil beberapa pelajaran untuk kita dalam kehidupan sosial, termasuk dalamnya di dunia pendidikan, yaitu :

1. Memutuskan perkara dengan adil.
2. Merendahkan diri terhadap orang-orang yang mengikuti (memimpin dengan bijak sana).
3. Berlaku lemah lembut terhadap mereka.
4. Mema'afkan mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarah dengan mereka dalam urusan itu

Suasana yang gembira, harmonis dan menyenangkan baru dapat tercipta apabila seluruh personil madrasah, mulai dari pimpinan sampai dengan pesuruh, dapat memotivasi terlaksananya proses belajar yang penuh kegairahan, keakraban dan persaudaraan. Proses ini akan berpengaruh pula pada semangat belajar, mutu akademik yang kompetitif dan disiplin kehidupan beragama. James L. Mursel (1989:212) menyatakan bahwa: “Mutu makna dan efektifitas belajar sebagian besar tergantung pada kerangka sosial tempat belajar itu berlangsung”.

Berdasarkan pokok-pokok pikiran di atas dapat dikemukakan bahwa semua komponen yang berada dalam sistem pendidikan

adalah penentu bagi keberhasilan atau kegagalan suatu proses belajar mengajar. Tetapi diantara sekian banyak komponen tersebut, ada satu komponen yang peranannya sangat dominan dalam menentukan perkembangan madrasah, yaitu kepala madrasah. Kepala madrasah adalah seorang manajer pendidikan yang diharapkan dapat mempengaruhi dan menggerakkan komponen-komponen lainnya, karena itu peranannya menjadi begitu penting.

BAB III

GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

A. Profil Madrasah Tsanawiyah Negeri Tanjung Laut

1. Sejarah berdirinya

Madrasah Tsanawiyah Negeri Tanjung Laut terletak di kecamatan Tanjung Lubuk Kabupaten Ogan Komering Ilir Sumatera Selatan. Berlokasi di desa Tanjung Laut mengingat penamaan sekolah mengikut pada letak sekolah berada pada desa tersebut. Lingkungan belajar sangat kondusif, aman, tenang dan menyejukkan. Sekolah ini cukup luas dimana banyak memiliki fasilitas-fasilitas seperti lapangan untuk melakukan kegiatan upacara rutin, sarana olah raga seperti lapangan bulu tangkis, basket, volley ball, tenis meja dan lain-lain. Sekolah ini besebelahan dengan rumah penduduk berada dipinggiran sungai sementara dibelakang persawahan dan areal perkebunan.

Madrasah Tsanawiyah Negeri Tanjung Laut pada awalnya merupakan madrasah tsanawiyah swasta yang berbentuk darurat, sangat sederhana terbuat dari atap dan papan, latar belakang berdirinya atas usul daran dari masyarakat dan tokoh-tokoh masyarakat yang ada di desa Tanjung Laut Kecamatan Tanjung Lubuk Kab. OKI pada tahun 1964 yang dipimpin oleh Kiyai Mantri Hasan (almarhum). Beliau adalah salah satu pendiri madrasah dan selanjutnya menjadi Kepala Madrasah pertama (1964-1972), kemudian dilanjutkan oleh Sulaiman BN (almarhum) pada tahun 1972-1993.

Suatu perkembangan yang mendasar, banyaknya siswa-siswi yang minat belajar mereka tertuju pada madrasah, maka perkembangan madrasah lebih meningkat, yang kemudian saat dibawah pimpinan Bapak Burhanuddin AK (sebagai kepala madrasah) terus mengadakan terobosan, dan pada tahun 1985 telah menginduk kepada MTsN Tanjung Raja. Lebih kurang dalam masa 9 tahun, hingga pada akhirnya tepatnya tahun 1994 MTs swasta Tanjung Laut dijadikan MTs Negeri Tanjung Laut, dibawah kepemimpinan dan perjuangan Bapak Burhanuddin AK.

Sejak statusnya ditingkatkan menjadi madrasah negeri pada tahun 1994, kepemimpinan di MTs Negeri Tanjung Laut telah dijabat oleh 5 orang Kepala Madrasah, yaitu Burhanuddin AK, Badaruddin (Alm), Imron Hadi (Alm), Drs. M.Taher, dan Drs. Sukarman. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel. 5
Pejabat Kepala Mts. Tanjung Laut Sebelum
Menjadi Mts Negeri

NO	NAMA KEPALA MADRASAH	MASA JABATAN
01	Kiyai Mantri Hasan (alm)	1964-1972
02	Sulaiman BN (alm)	1972-1993

Tabel. 6
Pejabat Kepala MTs. Tanjung Laut
Setelah Menjadi MTs Negeri

NO	NAMA KEPALA MADRASAH	MASA JABATAN
01	Burhanuddin. AK	1994 – 1999
02	Badaruddin (Alm)	1999 – 2000
03	Imron Hadi (Alm)	2000 – 2004
04	Drs. Muhammad Taher	2004 – 2007
05	Drs. Sukarman	2007 - sekarang

Sumber : MTsN Tanjung Laut.

Mulai masa kepemimpinan Drs. Muhammad Taher, pada awal kepemimpinan beliau sedikit demi sedikit mengalami perubahan terutama pada proses belajar mengajar yang dahulu memakai kurikulum tahun 1994 dan hingga selanjutnya menerapkan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK). Hal ini diteruskan oleh Drs. Sukarman, dan saat ini sudah mulai di rintis untuk penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), guna kemajuan pada madrasah yang dipimpinnya.

2. Identitas Madrasah

Berikut ini gambaran identitas Madrasah Tsanawiyah Negeri Tanjung Laut Kab.OKI :

a. Nama Madrasah : Madrasah Tsanawiyah Negeri
Tanjung Laut

- b. Alamat :
- Desa : Tanjung Laut
- Kabupaten : Ogan Komering Ilir
- Propinsi : Sumatera Selatan
- c. NSM : 21.3.16.02.02.003
- d. Waktu Belajar : Pagi Hari
- e. Kurikulum yang digunakan : Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK)
- f. Nama Kepala Madrasah : **Drs. Sukarman**
- NIP : 150190304
- Pangkat/ Gol : Pembina / IV.a.
- Jabatan : Kepala MTs.N Tanjung Laut
- TMT Masa Kerja : 1 Maret 1979
- TMT Jabatan : 10 September 2007
- Jabatan Periode : I

3. Visi, Misi, Tujuan dan Strategi

Dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan nasional yaitu meningkatkan ketaqwaan kepada Allah SWT, mempertinggi budi pekerti, memperkuat kepribadian, serta bersama-sama memikul tanggung jawab atas pembangunan bangsa.

a. Visi.

1. Unggul dalam prestasi, berakhlak mulia dalam perilaku, beriman dan bertaqwa serta bebas buta baca al-Qur'an.
2. Menciptakan situasi belajar yang kondusif.

b. Misi.

1. Meningkatkan daya serap pelajaran dalam memperoleh standar nilai UAN dan UAS

2. Menjadikan lingkungan madrasah yang madani.

c. Tujuan

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas lulusan MTsN Tanjung Laut, sehingga menaikkan peringkat sekolah.
2. Mendidik manusia untuk mengamalkan ilmu dan akhlakul karimah sebagai siswa ditengah masyarakat.
3. Mendidik siswa berpengetahuan agama dan pengetahuan umum sehingga mampu dibidangnya masing-masing agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa.
4. Meningkatkan kualitas siswa dalam belajar serta mampu melaksanakan disiplin.

d. Starategi

1. Menyelenggarakan bimbingan belajar pada siswa kelas III.
2. Membimbing siswa untuk mengamalkan ilmu dan akhlak mulia di lingkungan masyarakat.
3. Mendorong para pendidik yang profesional serta berhasil dalam KMB dan menanamkan iman an taqwa.

4. Keadaan Madrasah

Madrasah Tsanawiyah Negeri Tanjung Laut dibangun semi permanen yang dilengkapi dengan berbagai ruangan, ada ruang kepala madrasah, ruang wakil kepala madrasah, ruang tata usaha, ruang guru, ruang kesiswaan, ruang tamu, ruang bendahara, ruang stensil, ruang komputer, ruang UKS, ruang ketrampilan, ruang rapat, ruang laboratorium, ruang perpustakaan, ruang WC untuk siswa dan guru serta dibuat dua lokasi yang berbeda bagi siswa atau guru yang

laki-laki dan bagi khusus siswi maupun guru-guru wanita, selain itu juga madrasah ini dilengkapi dengan satu buah mushollah. Ruang tamu dilengkapi dengan sebuah televisi. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel. 7
Jumlah Fasilitas Ruangan Pada MTs. Tanjung Laut

No.	Uraian	Luas M2	Sumber Pembiayaan	Kondisi	
				Baik	
1	Ruang Kepsek /	108		B	1
2	TU	560		B	2
3	Ruang Belajar 3 unit (9 kelas)	150		B	3
4	Laboratorium IPA	150		B	4
	Ruang Guru dan Perpustakaan				

**Berdasarkan hasil observasi pada tanggal 14 Nopember 2009*

Lapangan madrasah cukup luas. Lapangan itu meliputi lapangan depan, tengah dan belakang. Didepan madrasah dibangun pintu gerbang yang berupa lapangan serta taman madrasah. Di halaman tengah yakni lapangan yang paling luas di madrasah ini, merupakan sentra tempat latihan kesiswaan serta tempat olahraga begitupun dapat menjadi tempat pelaksanaan upacara sekolah.

5. Keadaan Guru

- a. Berdasarkan status kepegawaian (tetap/tidak tetap)

Tabel. 8
Jumlah Guru MTsN Tanjung Laut
berdasarkan jenis kelamin

STATUS KEPEGAWAIAN	JENIS KELAMIN		JUMLAH
	LAKI-LAKI	PEREMPUAN	
Guru Tetap	7	3	11
Guru Tidak Tetap	5	12	22
Jumlah	12	15	31

Berdasarkan status kepegawaian (tetap/tidak tetap) MTs Negeri Tanjung Laut memiliki 11 orang guru tetap dan 5 laki-laki guru tidak tetap, 12 orang perempuan guru tidak tetap. Guru tersebut banyak bermukim di sekitar desa Tanjung Laut.

Jumlah guru di MTs Negeri Tanjung Laut sangat kurang, sehingga dibutuhkan guru tidak tetap dalam jumlah yang banyak untuk mengisi jam pelajaran yang tidak dapat dilakukan oleh guru tetap. Disamping itu guru tidak tetap juga dapat mengisi pelajaran tambahan bila dianggap dibutuhkan.

- b. Berdasarkan tingkat pendidikan

Tabel. 9
Jumlah Guru MTsN Tanjung Laut
berdasarkan Latar Belakang Pendidikan

Latar Belakang Pendidikan	Relevansi Kesesuaian antara Ijazah dan Tugas		Jumlah
	Ya	Tidak	
S2	-	-	-

S1	10	3	13
D3	2	-	2
SMA/SMP	-	6/6	12
Jumlah	12	15	27

Berdasarkan tingkat pendidikan para guru, ada 13 orang lulusan strata satu, lulusan Diploma 2 dan SMA atau sederajat sebanyak 12 orang. Dilihat dari ijazah mereka memang ada 15 orang yang tidak sesuai antara ijazah dengan tugas yang diembannya, namun bukan merupakan suatu kendala, karena disamping pengalaman bertahun-tahun mengajar di MTS Negeri Tanjung Laut juga mereka dianggap memiliki dedikasi yang tinggi serta memiliki rasa kepedulian yang tinggi, sehingga sedikit banyak sudah dapat mendalami ilmu pengetahuan yang mereka ajarkan.

Sedang rekapitulasi data guru yang mengajar di MTsN Tanjung Laut adalah sebagai berikut:

Tabel. 10
Data Guru MTsN Tanjung Laut T.A 2009/2010

N O	N A M A / N I P	T E M P A T / T G L L A H I R	T M T	B I D A N G S T U D I Y A N G D I A J A R K A N	J U M L A H J A M P E R M I N G G U
1	Drs.Sukarm n 150190304	Tulung Selapan, 06-06- 1959	10- 09- 200 7	IPA	8

2	M.Syafrizal, S.Pd 150318522	Palembang, 12-02- 1968	01- 01- 200 1	I P S	9
3	Ahmad, S.Pd 132108123	Ulak Balam, 10-03- 1966	05- 10- 199 5	Matematika	15
4	Sulaiman. MD 150170306	Jambu Ilir, 02-02- 1949	01- 07- 200 1	-	
5	Efin Gustrizali, S.Pd 150353375	Palembang, 29-08- 1976	01- 01- 200 5	Bhs. Indonesia	15
6	Zumrowi, S.Pd.I 150353385	Lubuk Rukam, 23-01- 1977	01- 01- 200 5	Aqidah Mulok	6 10
7	Kasma Betty, S.Pd 150353367	Palembang, 29-12- 1979	01- 01- 200 5	Matematika	15
8	ST.Hodijah L, S.Ag 150352805	Lahat, 04-05- 1973	01- 01- 200	Bahasa Arab	16

			5		
9	Ermawati, A.Ma 150318126	Jambu Ilir, 06-08- 1976	17- 11- 200 4	Quran Hadits	14
10	Drs. H. Syarifuddin Aqib 150190320	Tanjung Lubuk, 27-01- 1951	01- 10- 200 4	Quran Hadits Bahasa Arab	4 12
11	Sofiah	Tanjung Laut, 07-08- 1952	17- 11- 198 2	Fiqih Kesenian	6 6
12	Erlan	Jambu Ilir, 06-06- 1952	17- 11- 198 2	Bahasa Inggris	16
13	Latifah	Ulak Balam, 19-04- 1964	20- 12- 198 5	I P A	16
14	Darmawan	Tanjung Laut, 25-03- 1964	20- 12- 198 5	I P A	12
15	Rohima	Ogan Komerling	09- 09-	Matematika	20

		Ilir, 07-10-1968	1987		
16	Nazaruddin	Ogan Komering Ilir, 12-05-1967	17-07-1992	Penjas	20
17	Syamsidar	Jambu Ilir, 12-05-1969	20-07-1994	PPKn IPS	6 12
18	Haty Ginting	P. Siantar, 23-09-1952	20-07-1994	Kesenian	14
19	Zainabun	Tanjung Laut, 09-03-1973	20-07-1994	Bhs.Indonesia a	20
20	Surayati, S.Pd	Tanjung Batu, 02-07-1970	18-07-1996	I P S	6
21	Halimah. HR, SE	Tanjung Laga, 10-10-1972	17-07-1998	IPS	12
22	Juhaifah,	Tanjung	18-	Mulok	12

	A.Ma	Laut, 07-12- 1966	07- 200 3		
23	Jauhari, A.Ma	Sukaraja, 08-10- 1981	20- 07- 200 4	Bahasa Arab	12
24	Aulia, SH	Jambu Ilir, 16-08- 1977	20- 07- 200 4	PPKn Bahasa Inggris	8 12
25	Syar'iyah, S.Pd	Kota Bumi, 18-06- 1978	20- 07- 200 4	Bahasa Inggris	12
26	Dewi Fatmayuni, S.Pd	Kayuagung, 17-12- 1982	21- 07- 200 6	I P A	12
27	Ida Sulastri, S.Hum	Tanjung Laga, 25-11- 1982	21- 07- 200 6	Fiqih	14
28	Yenni, S.Hum	Lahat, 19-04- 1982	05- 02- 200 7	Bahasa Arab KTIK	4 6

29	Ema Ningsih, A.Md	Tanjung Laut, 24-08- 1984	10- 03- 200 7	KTIK	14
30	Emiwati, S.Pd	Tanjung Laut, 13-09- 1983	21- 07- 200 7	Bhs.Indonesi a	15
31	Nurjanah, SH	Tanjung Laga 10-08- 1974	21- 07- 200 7	PPKn	6

**Sumber :Dokumentasi MTsN Tanjung Laut OKI.*

c. Keterangan tambahan (kebutuhan keuangan, kelebihan dll)

Tabel. 11
Kebutuhan kekurangan, kelebihan
Guru MTsN Tanjung Laut

No	Mata Pelajaran	Jumlah Ideal	Jumlah Kelebihan	Jumlah Kekurangan
1.	Matematika	3	-	2
2.	Fisika	3	-	2
3.	Bahasa Inggris	2	-	2

6. Keadaan Kepegawaian

Tabel. 12
Keadaan Pegawai MTsN Tanjung Laut

STATUS KEPEGAWAIAN	JENIS KELAMIN		JUMLAH
	LAKI-LAKI	PEREMPUAN	
Pegawai Tetap	2	-	2
Pegawai Tidak Tetap	1	2	3
Jumlah	3	2	5

Jumlah pegawai sejak berdirinya 1 orang bertambah menjadi 2 orang sampai sekarang keadaan pegawai berdasarkan status kepegawaian ada dua orang pegawai yang masing-masing tenaga honor.

7. Keadaan Siswa

1. Jumlah siswa

Jumlah siswa MTs Negeri Tanjung Laut adalah 376 siswa.

Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel. 13
Jumlah Siswa MTsN Tanjung Laut

NO.	JUMLAH SISWA / KELAS						JUMLAH
	KELAS VII		KELAS VIII		KELAS IX		
	LK	PR	LK	PR	LK	PR	
1	56	71	46	89	49	65	376
JLH	56	71	46	89	49	65	376

Jumlah siswa yang belajar di madrasah Tsanawiyah Negeri Tanjung Laut berjumlah 376 orang yang berasal dari Desa Tanjung Laut dan Desa-desa sekitarnya seperti Desa Bumi Agung, Kota bumi, Tanjung Beringin, Tanjung Lagu,, Jambu Ilir, Ulak Balam, dan lain-lain. Kelas I berjumlah 127 orang, kelas II berjumlah 132 orang, dan kelas III berjumlah 114.

Sedang bila di lihat dari jumlah murid yang menempati kelas/lokalnya masing-masing adalah sebagai berikut:

Tabel. 14
Keadaan siswa MTsN Tanjung Laut
Menurut Kelas dan Jenis Kelamin

NO.	KELAS	LAKI-LAKI	PEREMPUAN	JUMLAH
1	VII.A	13	29	42
2	VII.B	23	22	45
3	VII.C	21	21	42
Jumlah		57	70	129
4	VIII.A	3	31	34
5	VIII.B	11	22	33
6	VIII.C	14	18	32
7	VIII.D	18	16	34
Jumlah		46	86	132
8	IX.A	21	18	39
9	IX.B	14	24	38
10	IX.C	13	24	37
Jumlah		49	66	114
Jumlah Seluruh		152	224	376

**Sumber :Dokumentasi MTsN Tanjung Laut OKI.*

2. Pekerjaan Orang Tua

Sedangkan latar belakang pekerjaan orang tua siswa sangat beragam. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel. 15
Latar Belakang Pekerjaan
Orang tua Siswa MTsN Tanjung Laut

No	Pekerjaan Orang Tua	Frekuensi	Persentase
1	Petani	286	
2	TNI/Polri	-	
3	PNS	38	
4	Buruh	52	
	Jumlah	376	

8. Program Unggulan Strategik

Tabel . 16
Program Unggulan Strategik

TAHUN	PROGRAM UNGGULAN STRATEGIK		KETRANGAN
	AKADEMIK	NON AKADEMIK	
2004/2005	1. Meningkatkan NEM 2. Keterampilan agama	1. Lomba Pidato 2. Lomba olah raga 3. Lomba Puisi	
2005/2006	1. Sholat Jenazah 2. Bahasa Arab tulisan 3. Bahasa Inggris	1. Mengetik 10 Jari	
2006/2007	1. Muhadhoroh 2. Bahasa Arab lisan 3. Mengaji tajwid	1. Mengaji Irama	

2007/2008	1. Bahasa Inggris	1. Komputer	
2008/2009	1. Muhadhoroh 2. Kursus Bahasa Arab 3. Lab. IPA	1. Komputer. 2. Pramuka.	
2009/2010	1. Muhadhoroh 2. Kursus Bahasa Arab 3. Kursus Bhs. Inggris	1. Komputer 2. Pramuka 3. Basket Ball	

9. Out Put

1. Persentase lulusan Per-tahun (9 tahun terakhir)

Jumlah out put alumni atau lulusan 9 tahun terakhir, prosentasenya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel. 17
Persentase lulusan Per-tahun
MTsN Tanjung Laut (9 tahun terakhir)

TAHUN	Jumlah Siswa Kelas III	LULUS		TIDAK LULUS		KET
		f	%	f	%	
2000/2001	175	174	99,74	1	0,26	
2001/2002	194	194	100	0	0	
2002/2003	121	95	78,50	26	21,50	
2003/2004	170	170	100	0	0	
2004/2005	85	71	83,53	14	12,68	
2005/2006	56	48	85,71	8	14,29	
2006/2007	105	104	99,04	1	0,96	
2007/2008	114	111	97,37	3	2,63	
2008/2009	125	125	100	0	0	

10. Manajemen Madrasah

Dalam hal pengelolaan manajemen madrasah, terdapat 3 objek pengelolaan yaitu dengan istilah 3 M : *man* (Manusia), *money* (uang), dan *material* (sarana dan prasarana). Agar manajemen sekolah dapat berdaya guna dan berhasil guna, pihak madrasah membuat program kerja yang menyangkut *man*, *money*, dan *material*. **Man** mencakup siswa, guru, pegawai sekolah. **Money** mencakup segala urusan keuangan madrasah, mulai dari SPP, koperasi sekolah, dana bantuan pemerintah, swadaya masyarakat dan lain-lain. **Material** mencakup gedung sekolah, halaman, laboratorium, ruang, alat kantor, alat media pengajaran, dan sebagainya, seperti yang dikatakan oleh kepala madrasah, “ada tiga komponen yang kami programkan dalam manajemen sekolah, yaitu meliputi *man* (orangnya), *money* (dananya), dan *material* (fasilitasnya).

Dari wawancara dan observasi dan melihat dokumentasi yang ada, terlihat bahwa telah ada upaya dari pihak madrasah, khususnya kepala madrasah sebagai manager dalam hal pelaksanaan tugas, berupa pembagian tugas secara merata dan jelas, dan melibatkan seluruh pihak. Pada program kerja ini telah disusun tugas masing-masing pihak yang terkait dalam penyelenggaraan pendidikan di MTsN Tanjung Laut. Pihak yang terlibat tersebut adalah kepala madrasah atau wakil kepala madrasah, pembina ekstrakurikuler, pengelola, wali kelas, guru mata pelajaran, guru BP atau BK, tata usaha dan lain-lain. Masing-masing tugas direncanakan dan dikerjakan secara berkelanjutan tidak lain untuk mencapai beberapa tujuan. Program ini diharapkan dapat dijadikan sebagai landasan atau pedoman kerja dalam melaksanakan pendidikan di madrasah

ini, dapat memudahkan koordinasi semua pihak, dan dapat menciptakan kelancaran proses belajar mengajar.

Kepala madrasah merupakan komponen paling penting dalam sebuah lembaga pendidikan madrasah. Kepala sekolah / madrasah memiliki peranan yang sangat kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyetarakan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah / madrasah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif dan prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah (Mulyasa, 2005).

Kepala sekolah / madrasah mempunyai peran yang sangat penting dalam mencapai manajemen yang efektif. Sekolah / madrasah akan lebih efektif dan efisien memberikan layanan pendidikan kepada siswa, jika dikelola dengan baik.

Kepala madrasah merupakan bagian dari komponen sekolah yang berperan utama sebagai penggerak komponen sekolah lainnya untuk mencapai tujuan madrasah yang telah dirumuskan dan berperan sebagai penentu arah kebijakan madrasah yang akan menentukan pula ke arah mana tujuan sekolah akan direalisasikan.

Kepala madrasah sebagai pimpinan memberikan tugas-tugas yang strategis pada setiap bagian dalam sekolah, sebagaimana tugas yang dibebankan kepada tata usaha yang bertanggung jawab terhadap layanan pendidikan, oleh karena itu tugas tata usaha membantu kepala sekolah dalam kegiatan pelaksanaan administrasi sekolah yang meliputi administrasi perkantoran, administrasi kepegawaian, administrasi kesiswaan, administrasi perlengkapan, administrasi keuangan, administrasi perpustakaan, administrasi laboratorium, dan administrasi BP atau BK.

Dalam bidang administrasi perkantoran tugas tata usaha adalah menyusun program tata usaha, menyusun struktur organisasi sekolah, menyusun pembagian tugas tata usaha, mengagendakan surat masuk dan surat keluar, mengisi data statistik, dan membuat laporan bulanan, tengah tahunan, dan tahunan.

Dalam bidang administrasi kepegawaian, tugas tata usaha adalah menyiapkan absen guru dan tata usaha, mengisi buku induk pegawai, mengawasi file kepegawaian guru maupun tata usaha, menyelesaikan surat izin cuti pegawai negeri sipil, mengawasi kenaikan pangkat dan gaji berkala, menyampaikan surat keputusan kenaikan pangkat dan gaji berkala, membina keterampilan kerja staf tata usaha, membina hubungan kekeluargaan antara guru dan staf tata usaha, memberi teguran atau peringatan kepada bawahan, mengisi KP4, mutasi keluarga disertai surat nikah, kelahiran, meninggal, cacat, dan lain-lain, memberikan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan staf tata usaha, dan membuat laporan bulanan, tengah tahun, dan tahunan.

Dalam bidang administrasi kesiswaan, tata usaha bertugas membantu menyiapkan administrasi penerimaan siswa baru, mengisi buku induk siswa, mengisi buku klapper, mengisi buku mutasi siswa, menyediakan absen siswa, membuat tata tertib siswa, menyalin daftar nilai ke buku induk siswa, membuat usulan beasiswa, membuat daftar calon peserta ujian, menyiapkan tanda peserta ujian, membuat laporan bulanan, tengah tahun, dan tahunan.

Di bidang administrasi keuangan, tata usaha berusaha menyusun RAPBS, membuat surat permintaan gaji, melaksanakan pembayaran, membuat berita acara pemeriksaan kas, membuat laporan pemungutan atau penyetoran pajak oleh bendahara,

membuat laporan penerimaan dan pengeluaran dana BP3, membuat laporan bulanan, tengah tahun, dan tahunan.

Di bidang administrasi perlengkapan, tata usaha melaksanakan, pengisian buku induk inventaris, pengisian buku catatan barang inventaris, pengisian buku penerimaan barang, pengisian kartu stock barang, pemberian kode barang inventaris, kartu inventaris ruang, pengisian kartu pemeliharaan barang, membuat program penambahan barang, dan membuat laporan bulanan, tengah tahun, dan tahunan.

Dalam bidang administrasi perpustakaan, tugas tata usaha adalah membuat atau menyusun struktur organisasi perpustakaan, menyiapkan buku induk perpustakaan, menyiapkan klasifikasi buku perpustakaan, mengadministrasikan katalog, menyiapkan kartu peminjaman buku, menyiapkan buku pengunjung, membuat laporan bulanan, tengah tahun, dan tahunan.

Dibidang administrasi laboratorium, tugas tata usaha membuat struktur pengelola laboratorium, mengisi buku inventaris laboratorium, menyediakan bukucatatagn barang rusak atau hilang, menyiapkan buku peminjaman barang, menyiapkan krtu alat dan bahan, membuat pelaksanaan praktek, menyiapkan lembar kerja siswa, dan membuat laporan.

Dalam bidang administrasi BK dan BP, tugas tata usaha meliputi membuat struktur organisasi dan tugas BP dan BK, menyiapkan format pribadi siswa, membuat format kartu kasus, menyiapkan lembar kerja siswa, menyelesaikan surat pemberitahuan untuk orang tua, dan membuat laopran.

Pembagian tugas tata usaha MTsN Tanjung Laut disusun secara proporsional. Tugas-tugas yang dilaksanakan oleh tata usaha ini

diharapkan dapat membantu tugas guru dan kepala sekolah sehingga proses belajar mengajar dapat berjalan dengan lancar. Dalam wawancara kami dengan Kepala Urusan Tata Usaha MTsN Tanjung Laut (Bapak Usman Sibawaihi) menjelaskan :

“Tugas saya adalah melaksanakan dan bertanggung jawab atas semua tugas yang diserahkan oleh kepala sekolah yang kemudian diserahkan kepada petugas sesuai bidangnya masing-masing, membuat daftar gaji, membuat surat keputusan kenaikan pangkat dan berkala, mengusulkan kenaikan pangkat, mengusulkan kartu pegawai, mebuat daftar urutan kepangkatan, mempersiapkan dan mengetik daftar penilaian pekerjaan, dan menyelesaikan surat-menyurat.”

- *Wawancara pada tanggal 14 Nopember 2009.*

Salah seorang staf (bernama Darmawan) menambahkan:

“Saya bertugas mengisi buku induk siswa, membuat berbagai macam laporan, mengetik laporan SPP, membuat format-format, mencatat data-data statistik keadaan siswa setiap bulan, dan menyelesaikan surat-menyurat.”

- *Wawancara pada tanggal 14 Nopember 2009*

Susunan tugas masing-masing pegawai tata usaha lebih rinci dapat dilihat dari Surat Keputusan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Tanjung Laut Nomor : MTs.06.02/PP.00.5/ 072 / 2009, Tanggal 15 Juli 2009, Tentang Pembagian Tugas Pegawai Tata Usaha MTs.Negeri Tanjung Laut Kab.OKI Tahun Pelajaran 2009/2010 adalah pada tabel berikut:

Tabel. 18
 Uraian Tugas Pegawai Tata Usaha
 MTsN Tanjung Laut Kab.OKI Tahun Pelajaran 2009/2010

NO	Nama / NIP	Jabatan	Uraian Tugas
1	USMAN SIBAWAIHI 150 210 137	Kepala Urusan Tata Usaha	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan dan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan Adm./ Ketatausahaan Madrasah. 2. Mengatur Penataan Surat Masuk dan Keluar. 3. Meneliti konsep surat yang akan digandakan dan mengeroksi surat yang sudah diketik dan di paraf untuk di tanda tangani Kamad. 4. Mengkoordinir tugas-tugas Pegawai 5. Mempersiapkan dan mengusulkan kelengkapan Adm. Yang diperlukan dan bekerjasama dengan wakil Kamad. Mengenai kebutuhan PBM. 6. Menugaskan Pegawai untuk membantu tugas guru secara insidental guna kelancaran PBM. 7. Membuat DP.3 bagi Pegawai setiap akhir tahun. 8. Menegur, menasihati, memperingatkan Pegawai yang sering melalaikan tugas yang bertentangan dengan PP. No.30 tahun 1980. 9. Menyusun Laporan 10. Melaksanakan tugas

			yang diberikan Kepala Madrasah.
2	SULAIMAN 150 170 306	Bendahara Rutin	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan tugas-tugas Keuangan yang diberikan oleh Kepala. 2. Membukukan semua keuangan yang diterima dari Negara (APBN). 3. Mempertanggung jawabkan semua keuangan yang diterima dari Negara. 4. Mengajukan SPP gaji guru, Pegawai setiap bulan ke KPKN. 5. Mengajukan SPP kekurangan gaji guru dan Pegawai yang naik pangkat ke KPKN. 6. Mengajukan SPP Rutin ke KPKN. 7. Membuat laporan Triwulan dan Tahunan Realisasi anggaran ke Kanwil.Depag. 8. Melaksanakan Pembayaran gaji Guru dan Pegawai setiap bulan. 9. Melaksanakan tugas yang diberikan Kepala Madrasah.
3	DARMAWAN 150 389569	Staf TU Urusan Kepegawaian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membantu membuat konsep surat-surat Dinas. 2. Meneliti dan memeriksa semua persyaratan usul KP Guru dan Pegawai. 3. Mengajukan usul KP bagi Guru dan Pegawai yang telah memenuhi syarat. 4. Mengusulkan dan membuat surat KGB bagi

			<p>Guru dan Pegawai yang telah memenuhi syarat.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Mengarsipkan surat masuk dan keluar yang berhubungan dengan Kepegawaian secara teratur dan rapi sehingga mudah dicari. 6. Menyusun DUK Guru dan Pegawai tiap tahun. 7. Mengusulkan Guru dan Pegawai yang akan memasuki masa Pensiun. 8. Memproses izin Cuti Guru dan Pegawai. 9. Membuat Mandat/tugas bagi guru dan pegawai yang akan mengikuti Penataran/ pelatihan dll. 10. Melengkapi data Kepegawaian yang diperlukan. 11. Menjaga Keamanan, ketertiban Madrasah dan menjaga semua Fasilitas Madrasah dengan baik. 12. Melaksanakan tugas yang diberikan Ka. Madrasah
4	ROHIMA 150 389 594	Staf TU Urusan Pengajaran dan Operator Komputer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengisi buku Induk, nilai dan biodata siswa . 2. Mengisi buku Klaper 3. Membuat data tentang siswa per bulan. 4. Penyelesaian Adm. Kesiswaan (Mutasi siswa, surat keterangan dll.) 5. Menyusun Daftar nama siswa serta mengusulkan Nomor Register bagi siswa baru. 6. Membuat, menyiapkan

			<p>DPU bagi siswa peserta UN, US bagi kelas IX.</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Melaksanakan PSB bersama Panitia yang ditunjuk oleh Kepala Madrasah. 8. Mengkoordinir tugas pelaksanaan pendidikan dan pengajaran bersama wakil kepala madrasah. 9. Membuat grafik nilai rata-rata semester, grafik Daya Serap, UN dan US setiap selesai kegiatan. 10. Membuat data Kepegawaian Guru, siswa 11. Melaksanakan tugas yang diberikan Kepala Madrasah dan Kepala Tata Usaha.
5	IDARNIATI	Staf TU Urusan Umum dan Pengadaan Air Minum	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuka surat masuk yang bersifat rutin dicatat dalam buku agenda dan membuat lembar disposisi dan disampaikan kepada Kaur TU untuk diteruskan kepada Kepala madrasah. 2. Memberi nomor surat-surat keluar. 3. Mengirim surat-surat dinas. 4. Mengkoordinir Absen Guru dan Pegawai setiap bulan dan mengirimkannya setiap akhir bulan. 5. Menyelesaikan Legalisir Ijazah 6. Membuat Lap. Bulanan, Adm., dan PBM. 7. Membuat data

			<p>Kepegawaian, Guru , siswa dll. Pada papan White Boards.</p> <p>8. Membersihkan peralatan konsumsi dan menyimpannya.</p> <p>9. Menginventarisasikan perlengkapan dapur.</p> <p>10. Membersihkan ruang TU dan Kepala Madrasah.</p> <p>11. Melaksanakan tugas yang diberikan Kepala Madrasah.</p>
6	SYAMSIDAR 150 389 564	Pegawai Perpustakaan	<p>1. Menyusun laporan kegiatan perpustakaan dan menyusun Adm. Secara teratur, rapi dan bersih.</p> <p>2. Melayani peminjaman buku bagi siswa, guru dan Pegawai serta dicatat dalam buku pinjaman.</p> <p>3. Membuat kartu Perpustakaan untuk siswa.</p> <p>4. Membuat jadwal pelayanan perpustakaan dan mengawasi serta menjaga pemakai buku perpustakaan.</p> <p>5. Membuat laporan kegiatan.</p> <p>6. Membersihkan ruang Perpustakaan</p> <p>7. Melaksanakan tugas yang diberikan Kepala Madrasah.</p>
7	HALIMAH	Pegawai Perpustakaan	<p>1. Menyusun laporan kegiatan perpustakaan dan menyusun Adm. Secara teratur, rapi dan bersih.</p> <p>2. Melayani peminjaman buku bagi siswa, guru dan Pegawai serta dicatat</p>

			<p>dalam buku pinjaman.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Membuat kartu Perpustakaan untuk siswa. 4. Membuat jadwal pelayanan perpustakaan, mengawasi, menjaga pemakai buku perpustakaan. 5. Menginventarisasikan buku, alat perpustakaan. 6. Memelihara, memperbaiki buku Perpustakaan 7. Membuat laporan Lanjutan. 8. Membersihkan ruang Perpustakaan 9. Menyediakan minum Guru/Peg. pada hari kerja. 10. Melaksanakan tugas yang diberikan Kepala Madrasah.
8	MULYADI, S.Ag	Operator Komputer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memelihara perangkat Komputer dengan Baik 2. Membantu tugas-tugas Bendaharawan Rutin, membuat laporan Keuangan, Laporan BMN dll. 3. Menyusun Laporan Daftar Inventaris Ruangan dan Inventaris Barang. 4. Melaksanakan Pengetikan yang diberikan oleh Kepala Madrasah dan Kepala Tata Usaha. 5. Melaksanakan tugas tertentu yang diberikan Kepala Madrasah dan Kaur. Tata Usaha.

**Sumber :Dokumentasi MTsN Tanjung Laut OKI.*

Disamping itu, kepala madrasah menetapkan tugas-tugas wakil-wakil kepala madrasah, yaitu wakil kepala madrasah bidang kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana. Dengan tugas-tugas pokok sebagai berikut:

Tugas pokok **wakil kepala bidang kurikulum** adalah membantu Kepala Madrasah dalam urusan-urusan sebagai berikut :

- 1) Bersama Wakil Kepala Kesiswaan dan Sarana Prasarana bertanggung jawab terhadap pelaksanaan Proses Belajar Mengajar (PMB).
- 2) Menyusun dan Menjabarkan Kalender Pendidikan
- 3) Menyusun pembagian tugas guru dan jadwal pelajaran
- 4) Mengatur Penyusunan Program Pengajaran (Perangkat Pembelajaran)
- 5) Penjabaran dan Penyesuaian Kurikulum
- 6) Mengatur pelaksanaan Kegiatan Kurikulum dan ekstra kurikulum.
- 7) Mengatur pelaksanaan program penilaian kriteria kenaikan kelas, kelulusan dan laporan kemajuan belajar siswa serta pembagian raport dan STTB.
- 8) Mengatur pelaksanaan program perbaikan dan Pengajaran.
- 9) Mengatur Pemanfaatan Lingkungan sebagai sumber belajar.
- 10) Mengatur pengembangan MGMP dan kooordinator MP
- 11) Mengatur Supervisi Administrasi dan Akademis
- 12) Menyusun Laporan.

Dan tugas pokok **wakil kepala bidang kesiswaan** adalah Kesiswaan membantu Kepala Madrasah dalam urusan-urusan sebagai berikut :

1. Bersama Wakil Kepala Kurikulum dan Sarana Prasarana bertanggung jawab terhadap pelaksanaan Proses Belajar Mengajar (PMB).
2. Mengatur Program dan Pelaksanaan Bimbingan dan Konseling
3. Mengatur dan Mengkoordinasikan pelaksanaan 7 K (Keamanan, Kebersihan, Ketertiban, Keindahan, Kekeluargaan, Kesehatan dan Kerindanmngan)
4. Mengatur dan membina Program kegiatan OSIS meliputi : Kepramukaan, PMR, KIR, UKS, PKS dan Paskibra.
5. Mengatur Program Pesantren Kilat dan Kegiatan Keagamaan
6. Menyusun dan mengatur Pelaksanaan Pemilihan siswa Teladan Madrasah.
7. Menyelenggarakan cerdas cermat, dan Olahraga Prestasi
8. Menyeleksi calon untuk diusulkan mendapat Bea Siswa.

Serta tugas pokok **wakil kepala bidang sarana prasarana** adalah membantu Kepala Madrasah dalam urusan-urusan sebagai berikut :

1. Bersama Wakil Kepala Kesiswaan dan Kurikukulum bertanggung jawab terhadap pelaksanaan Proses Belajar Mengajar (PMB).
2. Merencanakan Kebutuhan Sarana Prasarana untuk menunjang PBM.
3. Merencanakan Program Pengadaannya
4. Mengatur pemanfaatan Sarana dan Prasarana

5. Mengelola, merawat, memperbaiki Sarana dan Prasarana yang rusak.
6. Mengatur Pembukuannya.
7. Bersama Kaur. TU dan Staf TU memberi nomor inventaris Sarana dan Prasarana
8. Menyusun Laporan.

**Sumber :Dokumentasi MTsN Tanjung Laut OKI.*

Kepala madrasah tidak hanya menetapkan tugas-tugas bagi pegawai tata usaha dan pejabat madrasah, namun juga kepala madrasah memberikan tugas bagi guru-guru yang mengajar di madrasah tersebut, ini dimaksudkan agar dapat menjadi acuan dan diharapkan tidak keluar jalur dalam mengajar sebagai tenaga pendidik yang professional. Tugas-tugas ditetapkan bagi guru wali kelas dan guru pendidik reguler adalah sebagaimana berikut:

Wali Kelas membantu Kepala Madrasah dalam Kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

1. Pengelolaan Kelas (Melaksanakan 7 K : Keamanan, Kebersihan, Ketertiban, Keindahan, Kesehatan, Kekeluargaan, dan Kerindangan)
2. Penyelenggaraan Administrasi Kelas, meliputi :
 - a. Denah tempat duduk siswa
 - b. Papan Absensi Siswa
 - c. Daftar Pelajaran Kelas
 - d. Daftar Fiket
 - e. Buku Absensi siswa
 - f. Buku kegiatan pembelajaran / Buku Kelas
 - g. Tata tertib siswa

- h. Bertanggung jawab terhadap semua perlengkapan kelas
3. Pembuatan Statistik bulanan siswa
4. Pengisian daftar kumpulan nilai siswa (Legger)
5. Pembuatan catatan khusus tentang siswa
6. Pencatatan Mutasi siswa
7. Pengisian buku laporan penilaian hasil belajar
8. Pembagian buku Laporan penilaian hasil belajar.

**Sumber :Dokumentasi MTsN Tanjung Laut OKI.*

Sedang tugas-tugas guru yang mana sebagai ujung tombak bagi proses pembelajaran di MTsN Tanjung Laut yang bertanggung jawab kepada Kepala Madrasah dan mempunyai tugas melaksanakan Kegiatan Proses Belajar Mengajar (PBM) secara efektif dan efisien. Tugas dan Tanggungjawab Seorang Guru meliputi :

1. Membuat perangkat pembelajaran (Silabus, RPP, dll)
2. Melaksanakan Kegiatan Pembelajaran.
3. Melaksanakan Kegiatan penilaian proses belajar mengajar, ulangan harian, ulangan semester, dan ujian akhir.
4. Melaksanakan analisis hasil ulangan harian.
5. Menyusun dan melaksanakan program perbaikan dan Pengajaran.
6. Mengisi daftar nilai siswa
7. Melaksanakan kegiatan membimbing (Pengibasan Pengetahuan) kepada guru lain dalam kegiatan PBM
8. Membuat alat Pelajaran / Alat Peraga
9. Menumbuhkembangkan sikap menghargai seni.
10. Mengikuti kegiatan pengembangan dan pemasyarakatan kurikulum.

11. Melaksanakan tugas tertentu di madrasah.
12. Mengadakan pengembangan program pengajaran yang menjadi tanggung jawab.

**Sumber :Dokumentasi MTsN Tanjung Laut OKI.*

11. Data tanah dan Bangunan

- a. Luas tanah seluruhnya 3256 M² , yang sudah dipagar permanen 3256 M².
- b. Luas bangunan 672 M², halaman / taman 2422 M², lapangan olah raga 162 M².
- c. Status tanah adalah hak pakai.
- d. Keadaan tanah
- e. Desa Tanjung Laut yang merupakan lokasi tempat Madrasah Tsanawiyah Negeri Tanjung Laut Kabupaten OKI, merupakan daerah dataran rendah bersebelahan dengan sungai.

12. Keadaan Sarana Prasarana

Sarana dan prasarana yang dimiliki MTs Negeri Tanjung Laut, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel. 19
Sarana Prasarana yang dimiliki
MTsN Tanjung Laut

No.	Uraian	Luas M2	Sumber Pembiayaan	Kondisi	
				Baik	Rusak
1	Ruang Kepsek /	108		B	-
2	TU	560		B	-
3	Ruang Belajar 3 unit (9 kelas)	150		B	-
4	Laboratorium IPA Ruang Guru dan Perpustakaan	150		B	-

Tabel. 20
Sarana Prasarana Olah Raga yang dimiliki MTsN Tanjung Laut

No	Sarana / Prasarana	Jumlah
1	Lapangan Upacara	1
2	Lapangan Voley	1
3	Lapangan Bulu Tangkis	1
4	Tenis Meja	1
J u m l a h		4

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Pemahaman Kepala Madrasah tentang Manajemen Berbasis Sekolah.

Data tentang pemahaman kepala madrasah terhadap manajemen berbasis sekolah ini didapatkan melalui wawancara tanggal 28 Nopember 2009 jam kerja dimadrasah serta ditambah dengan data-data berupa dokumentasi yang ada di MTsN Tanjung Laut. Dalam wawancara dengan kepala madrasah di ruang kerjanya diperoleh penjelasan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah merupakan otonomi pendidikan dengan aspek-aspeknya. Jelasnya petikan jawaban tersebut adalah sebagai berikut:

“Otonomi pendidikan merupakan pelimpahan wewenang pemerintah pusat kepada sekolah untuk mengelola pendidikan secara mandiri sesuai dengan kondisi sekolah. Sekolah berhak mengatur dan mengurus dirinya sendiri tanpa harus bergantung pada semua kebijakan pusat atau dinas pendidikan di daerah. Sekolah lebih mengetahui tuntutan dan kebutuhan internal maupun eksternal sekolah”.

**Sumber : Wawancara dengan Kepala MTsN Tanjung Laut OKI.Tgl. 28 Nov 2009.*

Pada kesempatan itu pula, kepala madrasah mengemukakan aspek-aspek apa saja yang diotonomikan kepada sekolah dan apa manfaatnya, beliau mengatakan :

“Bidang-bidang yang dilimpahkan dari pusat dalam hal ini yang saya maksud adalah bidang ketenagaan, kurikulum, kesiswaan, evaluasi, anggaran, fasilitas. Dengan pelimpahan kewenangan untuk mengelola bidang-bidang tersebut, sekolah diharapkan lebih kreatif dan inovatif untuk melaksanakannya, dituntut kerja keras terutama dalam menggalang dana. Saya yakin bila semua warga sekolah, masyarakat, dan pemerintah bekerja sama dengan ditnjang oleh dana dan sumber

daya manusia yang memadai, maka otonomi pendidikan bisa dilaksanakan dengan baik.”

**Sumber : Wawancara dengan Kepala MTsN Tanjung Laut OKI.Tgl.*

28 Nov 2009.

Untuk meyakinkan data ini , dilakukan cek ulang kepada kepala madrasah, setelah diberikan pertanyaan lagi tentang otonomi pendidikan, secara ringkas kepala sekolah menjawab :

“Jadi, sebenarnya otonomi pendidikan itu tidak lain adalah pelimpahan pengelolaan pendidikan, yang mencakup kurikulum, ketenagaan, kesiswaan, evaluasi, keuangan, sarana dan prasarana dari pemerintah pusat kepada sekolah agar sekolah berdaya untuk meningkatkan mutu pendidikan sesuai kebutuhan.”

**Sumber : Wawancara dengan Kepala MTsN Tanjung Laut OKI.Tgl.*

28 Nov 2009.

Menyangkut perubahan dari sentralistik ke manajemen berbasis sekolah, berdasarkan hasil wawancara hari itu juga kepala sekolah menjelaskan :

“...manajemen berbasis pusat pada prinsipnya subordinasi, yaitu sekolah menjadi bawahan untuk menjalankan perintah. Oleh karena itu, ruang gerak sekolah menjadi kaku karena hanya menerima keputusan dan tugas dari pusat, tidak ada kemandirian, overregulasi, yaitu semuanya harus diatur sesuai dengan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis. Selain itu, pada manajemen terpusat ini, sekolah cenderung menghindari resiko, menggunakan uang semuanya, mengutamakan kerja sendiri-sendiri meskipun sesuai dengan keahlian dan keterampilannya, informasi pribadi, yaitu informasi tidak diketahui oleh orang banyak. Pada manajemen ini juga terjadi sistem hirarkis yang rumit sehingga penyelenggaraan pendidikan tidak efektif dan lamban karena harus menunggu perintah dan arahan dari atasan.”

**Sumber : Wawancara dengan Kepala MTsN Tanjung Laut OKI.Tgl.*

28 Nov 2009.

Kepala madrasah juga mengemukakan penjelasan tentang manajemen berbasis sekolah, menurut beliau :

“Sebaliknya, manajemen berbasis sekolah menekankan pada otonomi, pengambilan keputusan partisipatif, ruang gerak dan berfikir sekolah tidak kaku karena adanya kewenangan dan pengambilan keputusan partisipatif semua warga sekolah dan masyarakat. Berorientasi pada keahlian dan keterampilan bukan formalitas atau birokrasi yang bertele-tele. Pada manajemen ini, warga sekolah memiliki motivasi diri karena mereka diberikan kebebasan untuk melakukan kreasi dan inovasi sesuai dengan potensi mereka. Uang digunakan secara efisien, mengutamakan teamwork, dan mengelola resiko, yaitu berani menerima resiko dan menghadapi tantangan untuk maju sehingga muncul semangat kewirausahaan dan kerja keras sebagai salah satu syarat mampu mandiri, informasi yang sampai pada sekolah diketahui oleh berbagai pihak sekolah. Dengan manajemen seperti ini, sekolah lebih cepat maju dan berkembang sesuai dengan kemampuan dan kemauan masing-masing.”

**Sumber : Wawancara dengan Kepala MTsN Tanjung Laut OKI.Tgl. 28 Nov 2009.*

Cek ulang dengan kepala madrasah dilakukan pula untuk melihat keabsahan data yang dikemukakan diatas. Setelah diberikan pertanyaan ulang, kepala sekolah memberikan penekanan penjelasan sebagai berikut:

“Manajemen berbasis pusat merupakan pengelolaan pendidikan berdasarkan atas keputusan dan kebijakan yang diberikan pusat sedangkan manajemen berbasis sekolah merupakan pengelolaan pendidikan berdasarkan keputusan dan kebijakan sekolah sendiri dengan partisipasi semua pihak yang terkait.”

**Sumber : Wawancara dengan Kepala MTsN Tanjung Laut OKI.Tgl. 28 Nov 2009.*

Dalam hal pengembangan organisasi sekolah kepala madrasah membentuk Komite Sekolah / Madrasah yang merupakan suatu perkumpulan atau kelompok yang berfungsi memberikan distribusi

kepada madrasah dalam melaksanakan penyelenggaraan pendidikan di madrasah seperti merumuskan visi, misi, tujuan, dan sasaran madrasah, menyusun rancangan strategis, menentukan tujuan yang diprioritaskan, membentuk komite dan tugas-tugas kelompok, memantau pelaksanaan rancangan startegis dan kemajuan madrasah, mengkomunikasikan kegiatan-kegiatan komite madrasah kepada semua anggotanya, mengoptimalkan peran semua warga madrasah, masyarakat, dan lembaga-lembaga lain dalam pelaksanaan pendidikan madrasah, dan mengoptimalkan kerja sama antar sekolah. Kepala sekolah mengemukakan :

“ Komite Sekolah / madrasah merupakan perserikatan atau gabungan dari berbagai unsur, seperti masyarakat, wali murid, pihak swasta, sekolah, dan pihak-pihak lainnya yang punya perhatian besar terhadap pendidikan, yang membuat perencanaan, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi terhadap maju mundurnya pelaksanaan pendidikan di suatu sekolah / madrasah”.

**Sumber : Wawancara dengan Kepala MTsN Tanjung Laut OKI.Tgl. 28 Nov 2009.*

Di sisi lain, komite sekolah / madrasah bertugas membantu sekolah / madrasah menggalang dana, mengembangkan kurikulum, menemukan isu penting, memilih bahan pelajaran, mengevaluasi personil sekolah, dan mengevaluasi kepala sekolah. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, komite sekolah / madrasah tentu seyogyanya menerapkan prinsip otonomi dan partisipasi.

Dari hasil opservasi di lapangan, didapati beberapa aspek, yang menunjukkan bahwa Kepala MTsN Tanjung laut telah memahami MBS, diantaranya sebagai berikut :

1. Staf dan seluruh warga madrasah telah dilibatkan dalam setiap perencanaan dan pelaksanaan program kerja.
2. Kepala Madrasah menjamin transparansi dan akuntabilitas keuangan.
3. Kurikulum berbasis lokal secara bertahap telah dilaksanakan di MTsN Tanjung Laut, misalnya pelajaran muatan lokal, budi pekerti, dll.
4. Kepala madrasah beserta warga madrasah telah dapat membuat perencanaan meliputi ; merumuskan visi, misi, tujuan madrasah, menetapkan program-program madrasah, merumuskan kebijakan-kebijakan madrasah, dan telah dapat merumuskan langkah-langkah pelaksanaan program.
5. Dalam hal pengorganisasian, kepala madrasah telah dapat menempatkan guru sesuai dengan potensi dan kemampuan yang dimiliki dalam KBM, mengatur penggunaan sarana dan prasarana yang ada sesuai dengan kebutuhan siswa, guru dan personel lain sehingga terjalin kerjasama yang baik, dapat memberikan solusi terhadap berbagai masalah yang dihadapi oleh guru dan personel sekolah lainnya, dan dapat mengatur kerjasama dengan pihak atau instansi lain untuk menyukseskan program-program sekolah / madrasah.
6. Kepala madrasah dapat memotivasi guru sehingga guru merasa mampu dan yakin untuk melaksanakan program- program madrasah, memimpin dan mengarahkan guru-guru dengan baik, mendorong guru-guru untuk mengembangkan profesionalisme sesuai dengan bidangnya dan mendorong guru bekerja dengan tujuan untuk pencapaian prestasi.

7. Kepala madrasah dapat mengevaluasi pelaksanaan program-program sekolah, kinerja guru dan personel sekolah lainnya, memberikan penguatan terhadap keberhasilan yang telah dicapai oleh guru.

**Sumber : Wawancara dengan Kepala MTsN Tanjung Laut OKI.dan Observasi Lapangan Tgl. 28-29 Nov 2009.*

Dari fakta dan uraian diatas, dapat di katakan bahwa Kepala MTsN Tanjung Laut OKI telah memahami tentang MBS.

B. Beberapa indikator yang menunjukkan tentang kesiapan kepala madrasah dalam penerapan MBS.

Berdasarkan hasil observasi dan dokumentasi yang ada, menunjukkan bahwa kepala MTsN Tanjung Laut telah memiliki kemampuan dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen meliputi sebagai berikut:

- a. Dalam perencanaan meliputi :
 - Kepala madrasah telah dapat merumuskan visi, misi dan tujuan madrasah
 - Kepala madrasah telah dapat menetapkan program-program madrasah.
Kepala madrasah telah dapat merumuskan kebijakan-kebijakan madrasah.
 - Kepala madrasah telah dapat menyusun program kerja madrasah
 - Kepala madrasah dapat merumuskan langkah-langkah pelaksanaan program.

- b. Dalam pengorganisasian meliputi :
- Kepala madrasah telah dapat menempatkan guru sesuai dengan potensi dan kemampuan yang dimiliki dalam KBM.
 - Kepala madrasah dapat mengatur penggunaan sarana dan prasarana yang ada sesuai dengan kebutuhan siswa, guru dan personel lain sehingga terjalin kerjasama yang baik.
 - Kepala madrasah dapat memberikan solusi terhadap berbagai masalah yang dihadapi oleh guru dan personel sekolah lainnya.
 - Kepala madrasah dapat mengatur kerjasama dengan pihak atau instansi lain untuk menyukseskan program-program sekolah / madrasah.
- c. Dalam penggerakan meliputi :
- Kepala madrasah dapat memotivasi guru sehingga guru merasa mampu dan yakin untuk melaksanakan program-program sekolah madrasah.
 - Kepala madrasah dapat memimpin dan mengarahkan guru-guru dengan baik.
 - Kepala madrasah dapat mendorong guru-guru untuk mengembangkan profesionalisme sesuai dengan bidangnya.
 - Kepala madrasah dapat mendorong guru bekerja dengan tujuan untuk pencapaian prestasi.
- d. Dalam pengendalian meliputi :
- Kepala madrasah dapat mengevaluasi pelaksanaan program-program sekolah seperti yang telah ditetapkan dalam tahap perencanaan.
 - Kepala madrasah dapat mengevaluasi kinerja guru dan

personel sekolah lainnya.

- Kepala madrasah dapat memberikan penguatan terhadap keberhasilan yang telah dicapai oleh guru.

1). Perumusan Visi.

Dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan nasional yaitu meningkatkan ketaqwaan kepada Allah SWT, mempertinggi budi pekerti, memperkuat kepribadian, serta bersama-sama memikul tanggung jawab atas pembangunan bangsa, penting untuk dirumuskan visi, misi, dan tujuan sekolah, kepala sekolah menekankan bagaimana visi dan misi itu dapat berjalan dengan baik sehingga dapat berpengaruh pada prestasi akademik maupun non akademik. Melalui rapat dinas dan rapat komite sekolah, kepala madrasah menyampaikan visi, misi, dan tujuan yang ingin dicapai sekolah. Kepala madrasah sudah berupaya untuk mengkomunikasikan visi, misi, dan tujuan itu kepada guru, tata usaha, dan orang tua siswa agar dapat dipahami dan dihayati oleh peserta rapat. Selain melalui rapat dan pertemuan, kepala sekolah melakukan sosialisasi visi ini melalui upacara bendera, pengarahan-pengarahan, spanduk serta surat tertulis yang digantung di dinding madrasah.

Visi Madrasah Tsanawiyah Negeri Tanjung Laut adalah :

1. Unggul dalam prestasi, berakhlak mulia dalam perilaku, beriman dan bertaqwa serta bebas buta baca al-Qur'an.
2. Menciptakan situasi belajar yang kondusif.

**Sumber : Dokumentasi MTsN Tanjung Laut OKI.*

2). Perumusan Misi.

Misi yang dijalankan oleh Madrasah adalah:

1. Meningkatkan daya serap pelajaran dalam memperoleh standar nilai UAN dan UAS
2. Menjadikan lingkungan madrasah yang madani

**Sumber : Dokumentasi MTsN Tanjung Laut OKI*

3). Perumusan Tujuan

Adapun tujuan madrasah adalah:

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas lulusan MTsN Tanjung Laut, sehingga menaikkan peringkat madrasah.
2. Mendidik manusia untuk mengamalkan ilmu dan akhlakul karimah sebagai siswa ditengah masyarakat.
3. Mendidik siswa berpengetahuan agama dan pengetahuan umum sehingga mampu dibidangnya masing-masing agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa.
4. Meningkatkan kualitas siswa dalam belajar serta mampu melaksanakan disiplin.

**Sumber : Dokumentasi MTsN Tanjung Laut OKI*

Hal diatas sesuai dengan kompetensi kepala sekolah / madrasah, sbb :

a). Kompetensi Manajerial

- Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.

- Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
- Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- Mengelola sarana dan prasarana sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah.
- Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah.
- Mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
- Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
- Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

b). Kompetensi Kewirausahaan

- Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
- Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
- Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
- Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
- Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

c). Kompetensi Supervisi

- Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

d). Kompetensi Sosial

- Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
- Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

4). Identifikasi Tantangan Nyata Madrasah

Tantangan nyata merupakan selisih antara output madrasah saat ini dengan output madrasah yang diharapkan di masa akan datang. Besar kecilnya tantangan tergantung pada selisih pada output madrasah saat ini dengan output madrasah yang diharapkan pada masa akan datang. Uraian ini sesuai dengan penjelasan kepala madrasah sebagai berikut:

“Tantangan nyata itu sebenarnya beda antara kenyataan prestasi madrasah saat ini dengan prestasi ideal yang diharapkan madrasah pada masa mendatang. Selisih antara prestasi yang diraih madrasah saat ini dengan prestasi yang ditargetkan pada masa akan datang, itulah tantangan nyata yang dihadapi madrasah. Misalnya madrasah kami saat ini juara III lomba cerdas cermat tingkat Kabupaten OKI, tahun depan kami berharap madrasah kami meraih juara I untuk tingkat Kabupaten. Jadi selisihnya adalah 2, selisih inilah yang menjadi tantangan nyata yang dihadapi madrasah.”

**Sumber : Wawancara dengan Kepala MTsN Tanjung Laut OKI.Tgl. 28 Nov 2009*

Dalam menghadapi tantangan madrasah, penting adanya analisa-analisa mendalam, salahsatunya kepala sekolah MTsN Tanjung laut menerapkan analisis SWOT sebagaimana dipaparkan oleh beliau:

“Dalam menghadapi tantangan tersebut, sangat perlu dianalisa dengan analisis SWOT, singkatan dari strength artinya kekuatan madrasah, weaknes artinya kelemahan madrasah, opportunity artinya peluang bagi madrasah, dan threath artinya ancaman bagi madrasah. Analisis ini digunakan untuk mengetahui kesiapan fungsi dan faktornya. Fungsi-fungsi itu mencakup proses belajar mengajar, kurikulum, ketenagaan, keuangan, dan fasilitas. Sedangkan faktornya ada dua, yaitu internal yang meliputi keunggulan dan kelemahan dan eksternal meliputi ancaman dan peluang.”

**Sumber : Wawancara dengan Kepala MTsN Tanjung Laut OKI.Tgl. 28 Nov 2009*

Berdasarkan paparan kepala madrasah diatas, SWOT adalah singkatan dari *Strength*, *Weakness*, *Opportunity*, dan *Threat*. *Strength* berarti kekuatan, *weakness* berarti kelemahan, *opportunity* berarti kesempatan, dan *threat* berarti ancaman. Analisis SWOT dilakukan untuk mengidentifikasi kesiapan fungsi-fungsi dan faktornya. Fungsi-fungsi yang dimaksud disini adalah proses belajar mengajar, kurikulum, ketenagaan, keuangan, fasilitas, dan lain-lain. Faktor-faktor yang dimaksud dalam SWOT disini adalah faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi kelemahan dan keunggulan suatu lembaga atau madrasah sedangkan faktor eksternal meliputi peluang dan ancaman yang dihadapi madrasah atau organisasi.

Apa saja yang menjadi kelemahan dan keunggulan fungsi-fungsi seperti proses belajar mengajar, kurikulum, ketenagaan, keuangan, fasilitas, dan lain-lain tergolong faktor internal. Apapun yang menjadi peluang maupun ancaman bagi fungsi-fungsi itu tergolong faktor eksternal. Kelemahan dan ancaman bagi sekolah merupakan persoalan yang harus dicarikan jalan keluarnya secara mandiri dan partisipatif.

Selanjutnya setelah dilakukan cek ulang, kepala madrasah memperjelas jawabannya tentang analisis sasaran, tantangan nyata, dan SWOT dengan memberikan contoh:

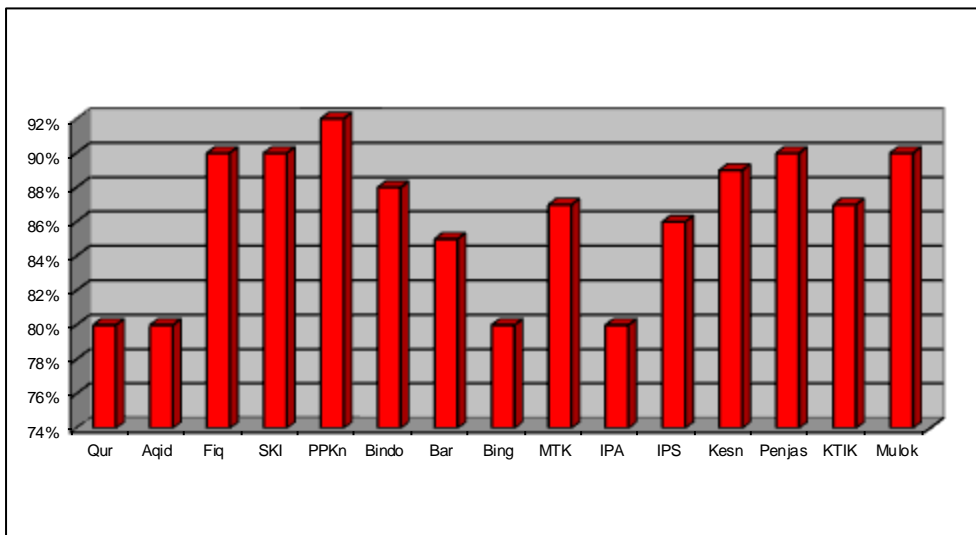
“Untuk lebih jelasnya saya ambil contoh: madrasah kami saat ini berada pada peringkat pertama rata-rata NEM tingkat Kabupaten. Tahun depan kami berharap prestasi tersebut dapat dipertahankan. Untuk mencapai sasaran ini, madrasah kami melakukan analisis SWOT untuk mengetahui kelemahan dan keunggulan fungsi-fungsi seperti guru, dana, fasilitas, dan lain-lain yang berada pada faktor internal madrasah. Peluang dan ancaman untuk fungsi guru, dana, fasilitas dan lain-lain berada pada faktor

eksternal madrasah. Kelemahan dan ancaman harus diatasi dengan melibatkan unsur-unsur madrasah dan masyarakat, bahkan pemerintah.”

**Sumber : Wawancara dengan Kepala MTsN Tanjung Laut OKI.Tgl. 28 Nov 2009*

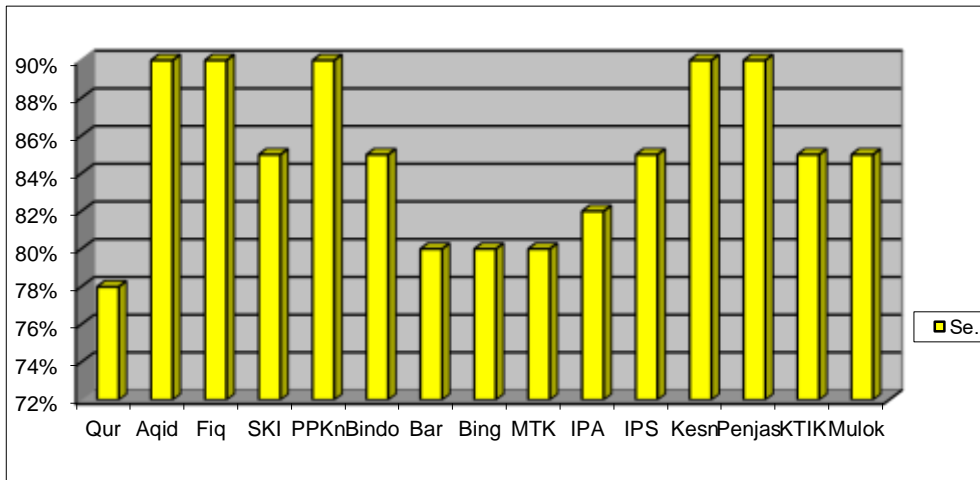
Salah satu tantangan nyata dalam pendidikan anak adalah perbedaan daya serap masing-masing murid, ada lemah dalam menerima pelajaran dan ada pula yang cepat dalam menyerap pelajaran yang diterima dari guru. Ini menjadi tantangan tersendiri bagi warga madrasah dalam memajukan pembelajaran yang merata bagi seluruh siswa. Kepala madrasah untuk mengatasi hal tersebut telah meneliti dan mengelompokkan dalam sebuah grafik seperti dibawah ini:

Tabel. 26
Grafik Persentase Daya Serap Siswa Kelas : VIII EBS Genap
MTsN Tanjung Laut T.P 2008/2009



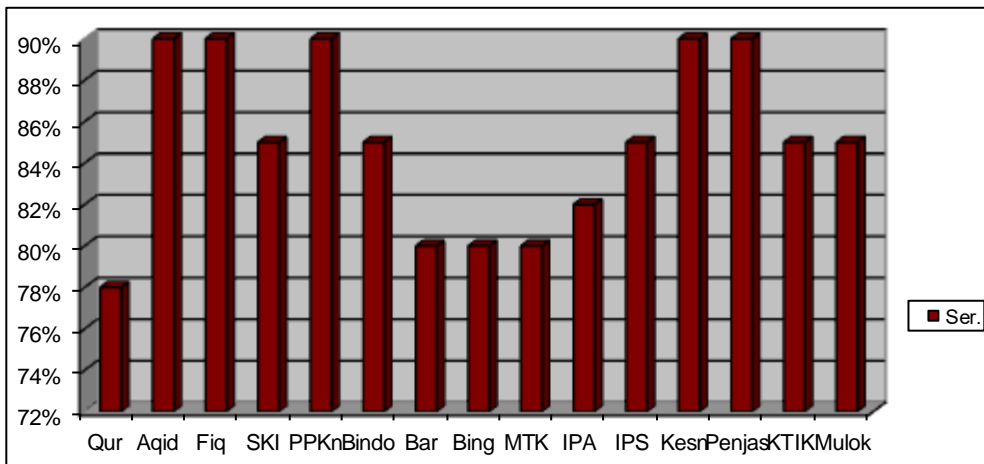
**Sumber : Dokumentasi MTsN Tanjung Laut OKI*

Tabel. 27
 Grafik Persentase Daya Serap Siswa Kelas : VII EBS Genap
 MTsN Tanjung Laut TP. 2008/2009



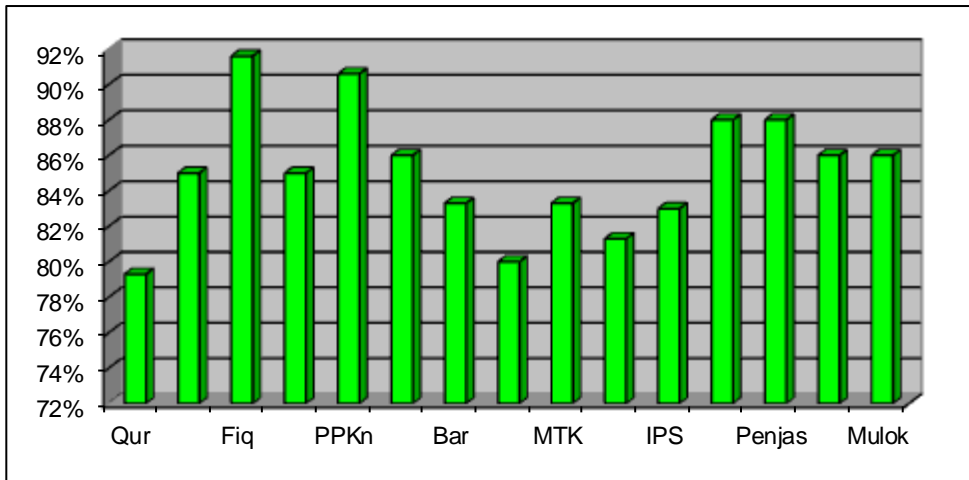
**Sumber : Dokumentasi MTsN Tanjung Laut OKI*

Tabel. 28
 Grafik Persentase Daya Serap Siswa Kelas : IX EBS Genap
 MTsN Tanjung Laut TP.2008/2009



**Sumber : Dokumentasi MTsN Tanjung Laut OKI*

Tabel. 29
 Grafik Persentase Daya Serap Siswa EBS Genap
 MTsN Tanjung Laut TP.2008/2009



**Sumber : Dokumentasi MTsN Tanjung Laut OKI*

C. Pemecahan Masalah

MTsN Tanjung Laut sudah mengupayakan pemecahan masalah yang baik bersifat internal maupun eksternal. Pemecahan masalah dilakukan untuk melaksanakan program-program madrasah. Untuk mengatasi masalah-masalah yang dihadapi madrasah berkenaan dengan peningkatan NEM, siswa teladan, prestasi oelh raga, kesenian, pramuka, koperasi dan majalah dinding, kepala sekolah telah melakukan upaya-upaya seperti yang diungkapkan beliau sebagai berikut:

"Kami sudah melakukan langkah-langkah pemecahan masalah untuk berbagai bidang peningkatan prestasi, baik menyangkut masalah ketenagaan guru, anggaran, dan sarana prasarana, sebagaimana yang saya utarakan tadi."

**Sumber : Wawancara dengan Kepala MTsN Tanjung Laut OKI.Tgl. 28 Nov 2009*

Untuk memperoleh data pemecahan masalah yang dihadapi madrasah lebih jauh lagi, maka dilakukan cek ulang dengan kepala madrasah, beliau menambahkan:

“Untuk mengatasi kurang pahaman siswa akan mata pelajaran khusus seperti ilmu pengetahuan alam, matematika, fisika dan lain-lain, sekolah kami mengadakan kerja sama dengan lembaga bimbingan belajar untuk turut dalam pembelajaran tambahan, sehingga dengan membantu keluhan sebagian siswa yang merasa kurang dapat menangkap pelajaran yang dianggap mereka sulit”.

**Sumber : Wawancara dengan Kepala MTsN Tanjung Laut OKI.Tgl. 28 Nov 2009*

Untuk memenuhi kekurangan tenaga pendidik, madrasah meminta bantuan dari tenaga yang profesional atau mampu dalam bidangnya seperti kegiatan paskibra diminta pelatih dari Koramil atau kepolisian, Untuk melatih olahraga dimintakan dari klub atlet daerah.

Sesudah langkah-langkah pemecahan masalah disepakati, maka madrasah secara mandiri dan melibatkan unsur-unsur sekolah membuat rencana untuk jangka pendek, menengah dan jangka panjang, lengkap dengan programnya masing-masing. Rencana yang dibuat harus menjelaskan secara rinci tentang aspek-aspek dan standar mutu yang diharapkan, bagaimana cara mencapainya, kapan dan berapa biaya yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan madrasah untuk mutu, seperti yang telah dijabarkan kepala madrasah sebagai berikut:

“Setelah pemecahan problem madrasah dilakukan, berikutnya madrasah membuat rencana dan program-program dan kegiatan-kegiatan peningkatan mutu dengan alokasi dana yang efisien. Semua pihak diharapkan berpartisipasi dalam pembuatan, pelaksanaan, dan pemantauan rencana dan program sekolah, sebagaimana yang saya katakan semula.”

**Sumber : Wawancara dengan Kepala MTsN Tanjung Laut OKI.Tgl. 28 Nov 2009*

f. Sosialisasi Program Manajemen Berbasis Sekolah

Tahun ajaran ini, kepala madrasah dan warga madrasah secara bertahap melaksanakan manajemen berbasis sekolah di MTsN Tanjung Laut. Untuk melaksanakan manajemen berbasis sekolah, kepala sekolah akan membuat program-program persiapan. Program-program itu meliputi sosialisasi manajemen berbasis sekolah, membahas visi, misi, tujuan sekolah, sasaran, tantangan nyata, analisis SWOT, strategi, dan program peningkatan mutu.

“Sebenarnya saya telah melakukan sosialisasi manajemen berbasis sekolah ini kepada guru, staf tata usaha dan orang tua siswa. Namun, saya melakukannya secara bertahap dengan menyiapkan bahan-bahan yang disampaikan, penjadwalannya, dan dana. Saya kira sosialisasi itu tidak mungkin hanya dilakukan satu kali pertemuan, dan saya juga memerlukan bantuan tenaga yang memberikan materi. Oleh karena itu, saya memerlukan waktu untuk melaksanakan program ini... sementara program kerja madrasah yang ada ini akan berakhir pada setiap akhir tahun ajaran. Saya berusaha sebelum akhir program ini secepatnya membuat program persiapan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di madrasah kami.”

**Sumber : Wawancara dengan Kepala MTsN Tanjung Laut OKI.Tgl. 28 Nov 2009*

Setelah dilakukan cek ulang dengan beberapa guru, diperoleh keterangan:

“Langkah-langkah yang telah dilakukan kepala madrasah dalam upaya persiapan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah adalah menyebarluaskan konsep manajemen berbasis sekolah kepada kami dan kemudian kepada Komite Madrasah”.

**Sumber : Wawancara dengan Kepala MTsN Tanjung Laut OKI.Tgl. 28 Nov 2009*

Setelah dilakukan sosialisasi, kepala madrasah membuat rencana strategi peningkatan mutu pendidikan melalui manajemen berbasis sekolah. Dalam rancangan itu, yang dibahas adalah visi, misi, tujuan

sasaran, tantangan nyata, analisis SWOT, pemecahan masalah, program, dan anggaran yang diperlukan, sebagaimana penjelelasan beliau:

“Setelah sosialisasi manajemen berbasis sekolah dilakukan.... Dan guru, staf tata usaha, serta orang tua siswa sudah memahami konsep tersebut, maka barulah saya bersama unsur-unsur yang ada pada madrasah akan membuat rencana strategis, yang isinya mencakup seperti visi, misi, tujuan sasaran, dan lain sebagainya.”

**Sumber : Wawancara dengan Kepala MTsN Tanjung Laut OKI.Tgl. 28 Nov 2009*

Langkah berikutnya yang segera dilakukan kepala madrasah adalah meningkatkan intensitas iklim keterbukaan, pengambilan keputusan partisipatif, kemandirian, akuntabilitas, dan budaya mutu di sekolah. Setelah sosialisasi manajemen berbasis sekolah dan perumusan rencana strategik madrasah selesai dibuat, maka kepala sekolah membuat proposal pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dengan memperhatikan ketentuan yang ditetapkan Departemen Pendidikan Nasional. Proposal ini disampaikan kepada Seksi Mapenda Departemen Agama Kabupaten Ogan Komering Ilir dan Bidang Mapenda Kanwil Depag Propinsi Sumatera Selatan.

Mengenai isi proposal tersebut dijelaskan oleh kepala madrasah:

“Komponen-komponen yang menjadi bahan pertimbangan apakah madrasah boleh melaksanakan rintisan itu adalah bagaimana rumusan visi, misi, tujuan, sasaran, tantangan nyata, dan seterusnya.... yang penting sekolah membuat proposal sesuai dengan panduan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah.”

**Sumber : Wawancara dengan Kepala MTsN Tanjung Laut OKI.Tgl. 28 Nov 2009*

Program-program ini belum dituangkan dalam bentuk rancangan persiapan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Sosialisasi, rancangan strategi, dan upaya meningkatkan intensitas dan ekstensitas

aspek-aspek yang ada dalam manajemen berbasis sekolah seperti keterbukaan dalam serta partisipasi warga madrasah yang aktif serta akuntabilitas dan daya mutu.

“Program sosialisasi dan persiapan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah yang saya buat mempunyai konsep yang segera saya susun atau saya realisasikan, mudah-mudahan di awal-awal tahun 2008 akan saya buat dua program, yaitu program sosialisasi dan program persiapan itu sendiri. Dalam program sosialisasi ini, ada dua tujuan yang sebenarnya akan saya capai, yaitu pertama para guru, staf tata usaha dan orang tua siswa memiliki pemahaman apa, bagaimana dan untuk apa manajemen berbasis sekolah itu, dan kedua memiliki kesadaran dan kemauan untuk melaksanakannya. Sedangkan dalam persiapannya kami akan membenahi apa-apa yang menjadi syarat-syarat untuk dapat melaksanakan manajemen itu sambil menyusun proposal implementasinya. Sementara itu pula, saya akan meningkatkan keterbukaan dan kerja sama. Dengan demikian, paling cepat kami akan coba terapkan manajemen berbasis sekolah pada tahun ajaran mendatang.”

**Sumber : Wawancara dengan Kepala MTsN Tanjung Laut OKI. Tgl. 28 Nov 2009*

Sosialisasi manajemen berbasis sekolah, akan dilakukan oleh kepala madrasah sendiri melalui rapat dinas, upacara bendera, dan pengarahan-pengarahan, dan pada saat jam-jam istirahat. Selain ini juga akan diberikan oleh tenaga dari luar madrasah yang menguasai manajemen berbasis sekolah dan permasalahannya.

D. Program Persiapan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

a. Langkah-langkah Awal Madrasah dalam Persiapan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

1) Keterbukaan

Kepala madrasah melibatkan guru untuk membuat keputusan-keputusan yang berkaitan dengan program-program madrasah. Pengambilan keputusan ini dilakukan secara

proporsional. Kepala madrasah bersama-sama dengan guru membuat program-program madrasah yang mengacu pada visi, misi, dan tujuan madrasah.

Pengambilan keputusan seperti ini dilakukan dalam rapat dinas atau pertemuan rutin antara kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, staf tata usaha, dan dua orang siswa. Rapat dinas atau pertemuan rutin dilakukan setiap 3 bulan sekali. Selain itu pula rapat atau pertemuan setahun sekali, peserta rapat ini adalah unsur-unsur madrasah, komite madrasah, dan orang tua siswa.

Dengan pelibatan warga madrasah dalam pengambilan keputusan, baik program maupun anggaran, maka ini dapat dijadikan indikasi adanya iklim keterbukaan, mengingat visi, misi, tujuan sekolah telah disampaikan dengan baik kepada pihak komite madrasah dan orang tua siswa, masalah-masalah yang dihadapi oleh sekolah juga disampaikan kepada orang tua dan komite madrasah. Demikian pula masalah prestasi yang telah dicapai madrasah juga disampaikan kepada pihak orang tua dan komite madrasah.

2) Partisipasi warga madrasah dan masyarakat.

Partisipasi warga madrasah cukup tinggi dalam melaksanakan program dan kegiatan madrasah. Hal ini terlihat dari hubungan dan kerja sama yang harmonis antara kepala sekolah dan bawahan, antara guru dengan staf tata usaha, atau antara guru dengan guru. Partisipasi ini juga dapat dilihat dari pelaksanaan rapat. Peserta rapat aktif memberikan pendapat, usul, dan saran yang berkaitan dengan program dan dana. Jadi,

orang tua siswa bukan hanya berpartisipasi dalam hal keuangan, tetapi juga memberikan masukan-masukan kepada madrasah.

Partisipasi masyarakat dan lembaga lain terhadap madrasah cukup tinggi, masyarakat atau komite madrasah bukan hanya memberikan bantuan dana kepada madrasah, tetapi juga memberikan usul, pendapat dan saran kepada pihak madrasah, terutama melalui rapat komite madrasah. Partisipasi lembaga lain yang sangat tampak adalah perhatian pemerintah yang banyak memberikan bantuan baik berupa fisik maupun non fisik. Bantuan nyata bagi sekolah adalah dengan memberikan dana BOS untuk kelangsungan madrasah dan siswa agar terjadi proses belajar dan mengajar berjalan dengan lancar sesuai tujuan pendidikan nasional.

Sebagai timbal balik partisipasi pemerintah terhadap madrasah, madrasah juga turut berpartisipasi aktif dalam membantu program-program atau kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh pemerintah daerah seperti madrasah selalu siap sedia apabila siswanya diminta untuk membaca al-Qur'an, MTQ atau seni tari dalam mengisi acara-acara baik acara untuk penyambutan tamu ataupun acara-acara rutinitas pemerintah daerah.

3) Kemandirian

Kepala madrasah dan warga madrasah bukan hanya membuat program bimbingan belajar untuk siswa MTsN Tanjung laut saja, melainkan juga untuk siswa-siswa dari madrasah lain untuk mengikuti les atau bimbingan belajar, siswa yang bukan berasal dari MTsN Tanjung Laut membayar biaya bimbingan belajar kepada pihak MTsN Tanjung Laut. Pemasukan dana ini

digunakan untuk menunjang pelaksanaan kegiatan dan program madrasah.

Dengan kemadirian dan semangat kewirusahaan ini, madrasah dapat melakukan inovasi dan kreasi untuk melakukan respon dan antisipasi terhadap perkembangan masyarakat. Madrasah ini telah berupaya menjalankan fungsinya sebagai agen perubahan.

4) Akuntabilitas

Kepala madrasah memberikan tugas-tugas kepada bawahan sesuai dengan bidang keahlian dan mendorong mereka untuk mandiri agar mereka dapat berkreasi dan berinovasi sesuai dengan aspirasi dan potensi yang ada. Karena mereka selalu dilibatkan dan diberikan kepercayaan dalam penyusunan, pelaksanaan program, dan mengevaluasi program, maka mereka memegang teguh tanggung jawab tugas yang diberikan kepada mereka. Hal ini terlihat dalam proses belajar mengajar di kelas, pelaksanaan kegiatan olah raga, kesenian, pramuka, koperasi, majalah dinding, tadarus Al-Qur'an, dan program-program lainnya. Madrasah dapat mempertanggungjawaban pelaksanaan program dan penggunaan dana secara keseluruhan kepada warga menyampaikan dan masyarakat atau komite madrasah melalui rapat.

Peranggung jawaban ini disambut baik oleh pihak menyampaikan sendiri maupun masyarakat atau komite madrasah. Dengan prestasi yang dicapai, semua pihak menjadi puas. Oleh karena itu, dalam RAPBS, orang tua siswa mengusulkan untuk memberikan uang kesejahteraan kepada

guru dan staf tata usaha sebagai salah satu penghargaan kepada mereka atas keberhasilan yang sudah dicapai.

Kepala madrasah berupaya membawa warga madrasah kearah budaya mutu. Dengan semangat kemandirian, kepala madrasah merumuskan visi yang mencerminkan bahwa mutu merupakan aspek yang mendapat prioritas utama. Visi madrasah disusun berdasarkan potensi daerah dan potensi madrasah dengan memperhatikan aspirasi seluruh warga madrasah. Visi madrasah ini adalah *unggul dalam prestasi*. Prestasi yang dimaksud disini adalah *prestasi akademik maupun non akademik*, seperti apa yang dikemukakan oleh salah seorang siswa kelas II (Ramadona) : “Ada pak... sering kami didorong oleh wali kelas dan bapak kepala sekolah untuk bisa meningkatkan NEM, dan banyak mengikuti perlombaan-perlombaan”.

Untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran madrasah, kepala madrasah bersama warga madrasah, dalam hal ini wakil kepala madrasah, guru, staf tata usaha, dan orang tua siswa, menyusun program peningkatan mutu. Kepala madrasah memberikan tugas, tanggung jawab, dan kewenangan kepada guru dan staf tata usaha sesuai dengan bidang keahlian dan potensi mereka dalam merencanakan dan melaksanakan program.

Kepala madrasah juga, mengarahkan kepada warga madrasah untuk kreatif dalam melaksanakan program. Budaya menunggu, yaitu menunggu perintah dan petunjuk, harus dihilangkan agar warga madrasah benar-benar memiliki otonomi dalam tugas dan kewenangan.

Kemauan warga madrasah untuk menuju perubahan mutu sangat tinggi, hal ini terlihat dari masing-masing individu maupun kelompok bekerja dengan penuh semangat, sungguh-sungguh, dan penuh tanggung jawab. Kegiatan yang mereka kerjakan mengacu kepada peningkatan mutu, bukan formalitas semata sehingga memungkinkan sekolah memiliki kemandirian dan kemampuan untuk melakukan terobosan yang terbaik untuk madrasah.

Untuk meningkatkan kinerja para guru maupun staf tata usaha, maka kepala madrasah memberikan dorongan dan kesempatan kepada mereka untuk mengikuti kuliah. Guru yang masih berpendidikan sarjana muda didorong untuk mengikuti pendidikan S1. Begitupula guru yang sudah berijazah S1 diberikan kesempatan dan dorongan untuk mengikuti program S2. Selain itu, kepala madrasah juga mengirim guru maupun pegawai untuk mengikuti penataran atau diklat.

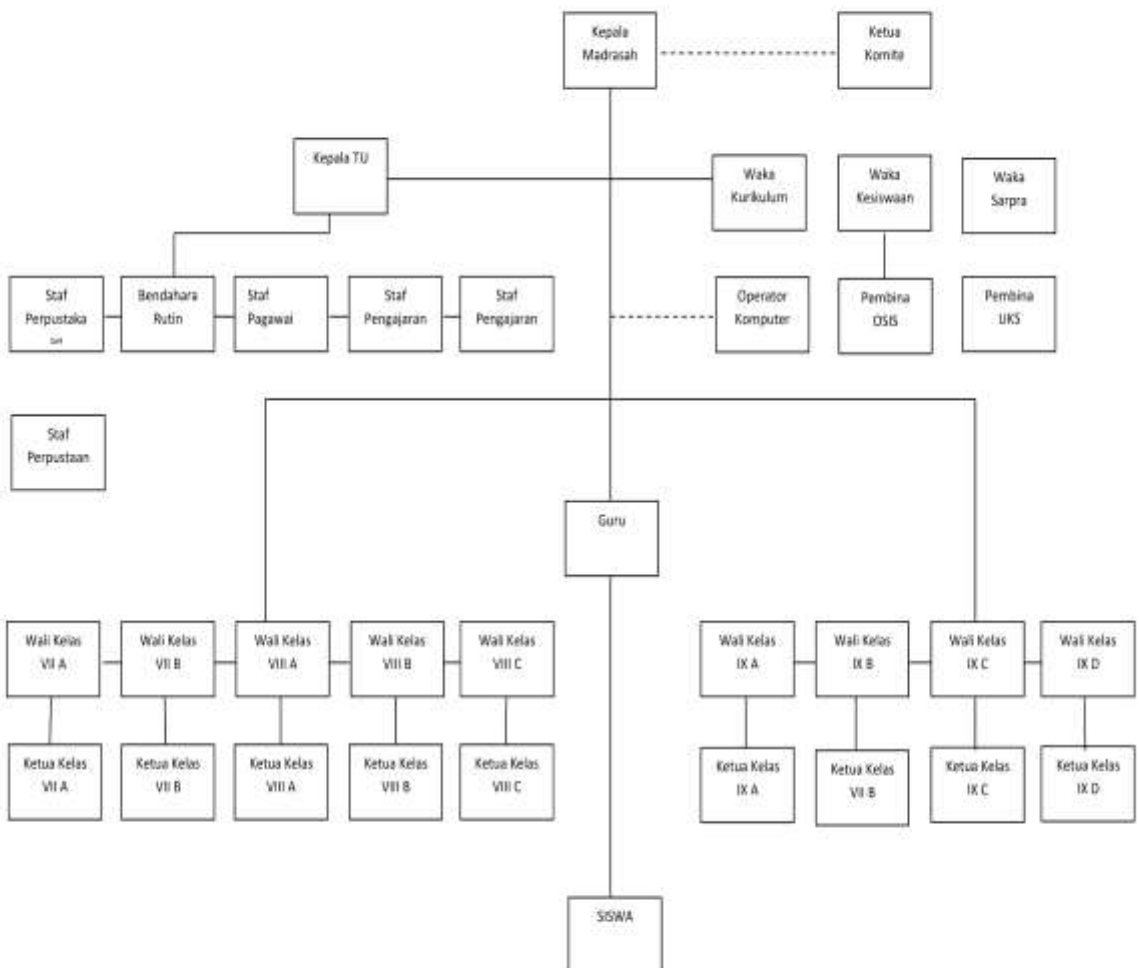
Upaya peningkatan mutu guru juga dilakukan kepala madrasah dengan memberikan uang kesejahteraan. Mereka diberikan honor setiap mengajar kursus / tambahan dan kelebihan jam mengajar, atas persetujuan komite madrasah / orang tua siswa dan diketahui oleh warga madrasah lainnya.

5) Pengelolaan Kelembagaan

epala madrasah telah menyusun struktur organisasi yang dikembangkan atas dasar kepentingan madrasah dan mengacu pada ketentuan pemerintah, susunan personalia madrasah meliputi kepala sekolah berhubungan garis koordinatif dengan Komite Madrasah, dengan garis kebawah kelompok pegawai

administrasi perkantoran yaitu TU, Waka Kurikulum dan Kesiswaan Serta Tenaga Pengajar Yaitu guru beserta Wali-Wali Kelas dibantu dengan ketua kelas masing-masing Lokal pada madrasah Tsanawiyah Negeri Tanjung Laut Struktur tersebut dapat terlihat sebagaimana berikut:

STRUKTUR ORGANISASI MTsN TANJUNG LAUT KAB. OKI



* Sumber : Dokumentasi MTsN Tanjung Laut OKI.

Pembagian kewenangan, tugas, dan tanggung jawab ini cukup jelas dan tidak tumpang tindih. Madrasah memberikan kesempatan dan jaminan kepada warga madrasah menjalankan dan memperoleh hak-haknya sesuai dengan tujuan dan potensi madrasah maupun daerah. Madrasah memberikan penghargaan kepada warga madrasah atas dasar prestasi yang dicapai. Madrasah juga memberikan sanksi kepada setiap warga madrasah yang melanggar baik tugas, kewajiban, dan tanggung jawab, serta kewenangan yang telah disepakati bersama. Hubungan dan kerja sama antara bidang ini cukup baik untuk menuju tujuan madrasah secara kolektif.

Dalam melibatkan warga madrasah, kepala madrasah melakukan upaya-upaya untuk memperbaiki peraturan-peraturan madrasah, baik bersifat akademik maupun non akademik. Peraturan ini misalnya kedisiplinan, tata krama, kebersihan dan lain-lain. Madrasah juga menerapkan disiplin-disiplin madrasah dengan membuat peraturan-peraturan baik itu yang ditujukan bagi para penyelenggara pendidikan madrasah maupun bagi siswa madrasah. Peraturan-peraturan yang dibuat tersebut adalah:

- a) Siswa-Siswi M.Ts.Negeri Tanjung Laut harus hadir di lingkungan madrasah paling lambat 10 menit sebelum bel tanda masuk dibunyikan.
- b) Siswa-Siswi sudah berada didalam kelas pada jam pelajaran pertama dimulai pada pukul 07.30 wib.
- c) Siswa-siswi pada jam pertama dimulai dengan membaca Do'a yang dipimpin oleh ketua kelas /Guru bidang stady pertama.

- d) Siswa-siswi setiap menerima pelajaran dari jam pertama sampai dengan jam terakhir jam kedelapan kecuali hari jum'at.
- e) Sisa-siswi harus membawa perlengkapan alat belajar untuk setiap mata pelajaran tanpa terkecuali.
- f) Setiap ketua kelas harus mengabsen anggotanya, dan wajib melaporkan pada guru piket, jika guru mata pelajaran sebelum masuk kelas.
- g) Setiap siswa –siswi diwajibkan berpakaian rapi, seragam yang di tentukan madrasah, sebagai berikut :
 - (1) Laki-laki : Baju putih tangan pendek, Celana warna biru dan pakai peci(hitam), hari senen s/d Kamis. Baju pramuka dipakai hari Jum'at dan sabtu.
 - (2) Perempuan baju putih lengan panjang, Rok biru dan dan berjilbab (putih), hari senen s/d Kamis kecuali Hari jum'at dan sabtu pramuka.
 - (3) Sepatu warna hitam tanpa terkecuali , laki-laki dan perempuan sama warna hitam
- h) Setiap siswa/siswi dilarang membawa :
 - (1) Senjata tajam , senjata api, alat-alat selain dari peralatan sekolah dan sejenisnya yang akan mengakibatkan/membahayakan diri sendiri /orang lain/ masyarakat.
 - (2) Narkoba/Narkotika dan obat-obat terlarang ,minuman keras (alcohol), yang memabukkan alat perjudian ,VCD porno, dan lain-lain yang dianggap mengganggu / negatif.

- i) Siswa/siswi pada saat beristirahat dilarang bermain diluar pagar madrasah selama jam istirahat (20 menit)
- j) Siswa/siswi setiap mengakhiri pelajaran sebelum pulang diwajibkan berdo'a bersama yang dipimpin oleh ketua kelasnya.
- k) Siswa/siswi yang membawa kendaraan /sepeda harus diparkirkan pada tempat parkir madrasah dan memakai alat kunci pengaman.
- l) Setiap siswa/siswi diwajibkan mentaati /mematuhi tata tertib madrasah ini.
- m) Siswa/siswi yang melanggar tata tertib ini akan diberikan sanksi (hukuman) sesuai dengan peraturan dalam tata tertib Madrasah Tsanawiyah Negeri Tanjung Laut Kab. OKI.

**Sumber : Dokumentasi MTsN Tanjung Laut OKI*

Dalam menjalankan tata tertib tersebut, dibuat pula aturan kredit poin jika tata tertib dilanggar, ini dimaksudkan agar dapat memberikan perhatian bagi siswa untuk bisa melihat tingkat kesalahan yang mereka lakukan, serta untuk mengingatkan agar dapat lebih berhati-hati. Ini pula dimaksudkan dalam rangka pendidikan hukum agar setiap pelanggaran yang dilakukan tidak asal-asalan untuk diberikan sanksi dengan serta merta. Ketentuan angka kredit tersebut dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel. 30
Ketentuan Angka Kredit
Pelanggaran Peraturan Tata Tertib Siswa-Siswi
MTsN Tanjung Laut Kab. OKI.

No	JENIS PELENGGARAN	KREDIT POIN	KET
1	Tidak hadir karena alpa	5	
2	Tidak hadir karena izin	5	
3	Bolos/minggat dari sekolah/kelas	10	
4	Meninggalkan pelajaran sebelum habis waktunya tanpa alasan	10	
5	Terlambat datang/terlambat masuk kelas	5	
6	Tidak memakai pakaian seragam sekolah yang telah ditentukan	15	
7	Baju dikeluarkan	10	
8	Sepatu dipakai diinjak seperti sandal	10	
9	Baju /celana ditulis tulis atau digambar-gambar	10	
10	Rambut panjang atau gendrong	15	
11	Kuku panjang bertanggai	15	
12	Membawa rokok/merokok selagi pakaian seragam madrasah.	25	
13	Membuat keributan dalam kelas /dilaur kelas	20	

14	Membuat kegaduhan waktu upacara / skj di sekoalah/madrasah.	25	
15	Tidak ikut upacara / SKJ disekolah / madrasah	10	
16	Memakai cincin,kalung, atau perhiasan	10	
17	Mengambil/,menghilangkan /,merusak barang milik siswa lain	45	
18	Melalaikan tugas dari madrasah tanpa alasan.	20	
19	Berkelahi sesama siswa,didalam atau diluar kompleks madrasah	50	
20	Merusak,atau menghancurkan barang milik madrasah	50	
21	Mengambil/menghilangkan barang milik madrasah.	75	
22	Berbicara tidak sopan / tidak senonoh pada guru / karyawan	40	
23	Mengancam guru / Karyawan	75	
24	Menganiaya guru / Karyawan	100	
25	Mencemarkan nama baik madrasah , guru, Karayawan	50	
26	Membawa Seanjata tajam, senjata api	95	
27	Membawa/memakai minuman keras, obat terlarang,Narkoba dll	95	
28	Membawa gambar porno/majalah porno/bukuporno/VCDporno	75	
29	Melindungi teman yang melanggar	30	

	peraturan dan tata tertib		
30	Merubah nilai raport / memalsukan tanda tangan orang tua/wali	50	
31	Membawa alat-alat judi	50	
32	Berbohong/menipu guru, karyawan, orang lain	45	
33	Membuang sampah tidak pada tempatnya	20	
34	Tidak melaksanakan piket kelas/ kantor pada saat gilirannya	25	

**Sumber : Dokumentasi MTsN Tanjung Laut OKI*

Dengan perincian jumlah maksimal angka kredit adalah 100 Poin. Dengan ketentuan apabila siswa mencapai nilai , maka yang bersangkutan diberhentikan, dengan ketentuan sebelum mencapai angka maksimal, orang tua/wali yang bersangkutan dipanggil menghadap, melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

- a. Nilai Kredit : 50 poin panggilan menghadap pertama (perjanjian) dengan wali kelas
- b. Nilai Kredit : 75 Poin Panggilan menghadap kedua (Surat Perjanjian) dengan guru BP
- c. Nilai Kredit : 95 Poin Panggilan menghadap ketiga (Perjanjian terakhir) Wakil Kepala Bidang Kesiswaan / Kepala Madrasah
- d. Nilai Kredit : 100 Poin Yang bersangkutan langsung diberhentikan/dikeluarkan dari Madrasah

**Sumber : Dokumentasi MTsN Tanjung Laut OKI*

Apabila langsung terjadi pelanggaran diluar ketentuan diatas, yang sangat melampaui batas kewajaran, maka yang bersangkutan dapat diberhentikan atau dikembalikan pada ORANG TUA/WALINYA. Dan apa bila siswa mencapai nilai poin 80 atau lebih sampai 100 yang bersangkutan tidak dapat dinaikkan atau diluluskan.

Begitulah MTsN Tanjung Laut dalam menerapkan disiplin madrasah, tidak lain bertujuan agar proses belajar dan mengajar dapat berjalan dengan baik dan lancar. Sedang untuk aturan disiplin guru dan pegawai dikenakan pada Undang-undang atau peraturan pemerintah yang melekat pada diri masing-masing sebagai seorang Pegawai Negeri Sipil.

6) Proses belajar mengajar dan evaluasi

Kepala madrasah mendorong dan memberikan kesempatan kepada guru untuk melakukan perubahan-perubahan, dan menggunakan multimedia dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Guru juga diberikan dorongan, kesempatan dan kewenangan dalam pengelolaan kelas, pengayaan materi, pengajaran, penggunaan dan pengembangan fasilitas belajar.

Kepala Madrasah, guru, dan staf tata usaha melaksanakan evaluasi pada awal pelajaran, akhir pelajaran, caturwulan, dan ujian nasional. Prestasi yang dievaluasi adalah prestasi akademik dan non akademik dengan memperhatikan kurikulum yang berlaku. Standar soal yang digunakan untuk evaluasi menggunakan standar madrasah dan standar nasional. Evaluasi

ini sepenuhnya didukung oleh sumber daya yang ada di madrasah.

b. Program Peningkatan Mutu

Berdasarkan dokumentasi yang diberikan kepala madrasah dan observasi yang dilakukan dari awal sampai akhir penelitian, diperoleh program kegiatan seperti pengembangan diri melalui kegiatan Ekstra Kurikuler madrasah merujuk pada ketentuan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 1 butir 6 yang mengemukakan bahwa konselor adalah pendidik, Pasal 3 bahwa pendidikan nasional bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik, dan Pasal 4 ayat (4) bahwa pendidikan diselenggarakan dengan memberi keteladanan, membangun kemauan, dan mengembangkan kreativitas peserta didik dalam proses pembelajaran, dan Pasal 12 Ayat (1b) yang menyatakan bahwa setiap peserta didik pada setiap satuan pendidikan berhak mendapatkan pelayanan pendidikan sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuannya, Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Pasal 5 s.d Pasal 18 tentang standar isi untuk satuan pendidikan dasar dan menengah, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 22 Tahun 2006 tentang Standar Isi untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, yang memuat pengembangan diri peserta didik dalam struktur kurikulum setiap satuan pendidikan difasilitasi dan/atau dibimbing oleh konselor, guru, atau tenaga kependidikan, Dasar Standarisasi Profesi Konseling yang dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Tahun 2004 untuk memberi

arah pengembangan profesi konseling di sekolah dan di luar sekolah.

Pengembangan diri merupakan kegiatan pendidikan di luar mata pelajaran sebagai bagian integral dari kurikulum sekolah / madrasah. Kegiatan pengembangan diri merupakan upaya pembentukan watak dan kepribadian peserta didik yang dilakukan melalui kegiatan pelayanan konseling berkenaan dengan masalah pribadi dan kehidupan sosial, kegiatan belajar, dan pengembangan karir, serta kegiatan ekstra kurikuler. Di samping itu, untuk satuan pendidikan kejuruan, kegiatan pengembangan diri, khususnya pelayanan konseling ditujukan guna pengembangan kreativitas dan karir. Untuk satuan pendidikan khusus, pelayanan konseling menekankan peningkatan kecakapan hidup sesuai dengan kebutuhan khusus peserta didik.

Kegiatan pengembangan diri berupa pelayanan konseling difasilitasi/ dilaksanakan oleh konselor, dan kegiatan ekstra kurikuler dapat dibina oleh konselor, guru dan atau tenaga kependidikan lain sesuai dengan kemampuan dan kewenangannya. Pengembangan diri yang dilakukan dalam bentuk kegiatan pelayanan konseling dan kegiatan ekstra kurikuler dapat mengembangkan kompetensi dan kebiasaan dalam kehidupan sehari-hari peserta didik.

Pengembangan diri bertujuan memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan dan mengekspresikan diri sesuai dengan kebutuhan, potensi, bakat, minat, kondisi dan perkembangan peserta didik, dengan memperhatikan kondisi sekolah/madrasah. Pengembangan diri bertujuan menunjang pendidikan peserta didik dalam

mengembangkan bakat, minat, kreativitas, kompetensi dan kebiasaan dalam kehidupan, kemampuan kehidupan keagamaan, kemampuan sosial, kemampuan belajar, wawasan dan perencanaan karir, kemampuan pemecahan masalah, kemandirian.

Pengembangan diri meliputi kegiatan terprogram dan tidak terprogram. Kegiatan terprogram direncanakan secara khusus dan diikuti oleh peserta didik sesuai dengan kebutuhan dan kondisi pribadinya. Kegiatan tidak terprogram dilaksanakan secara langsung oleh pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah / madrasah yang diikuti oleh semua peserta didik.

1. Kegiatan pengembangan diri secara **terprogram** dilaksanakan dengan perencanaan khusus dalam kurun waktu tertentu untuk memenuhi kebutuhan peserta didik secara individual, kelompok, dan atau klasikal melalui penyelenggaraan:
 - a. layanan dan kegiatan pendukung konseling
 - b. kegiatan ekstra kurikuler.

2. Kegiatan pengembangan diri secara tidak terprogram dapat dilaksanakan sebagai berikut.
 - a. *Rutin*, yaitu kegiatan yang dilakukan terjadwal, seperti: upacara bendera, senam, ibadah khusus keagamaan bersama, keberaturan, pemeliharaan kebersihan dan kesehatan diri.
 - b. *Spontan*, adalah kegiatan tidak terjadwal dalam kejadian khusus seperti: pembentukan perilaku memberi salam, membuang sampah pada tempatnya, antri, mengatasi silang pendapat (pertengkaran).
 - c. *Keteladanan*, adalah kegiatan dalam bentuk perilaku sehari-hari seperti: berpakaian rapi, berbahasa yang baik, rajin

membaca, memuji kebaikan dan atau keberhasilan orang lain, datang tepat waktu.

Program-program pengembangan diri tersebut yang masih berjalan sampai sekarang adalah:

- 1) Program peningkatan NEM, jumlah siswa yang diterima di Sekolah Lanjutan Atas dan siswa teladan.
 - a) Program kegiatan belajar mengajar, mulai membuat program cawu, program tahunan, satpel, menyajikan materi pelajaran, mengevaluasi, dan pengayaan.
 - b) Program bimbingan belajar atau les mata pelajaran yang termasuk dalam ujian akhir.
- 2) Program Pembinaan Olah raga
 - a) Melakukan seleksi atlit dan membentuk tim di sekolah. Melaksanakan latihan berbagai jenis olahraga sesuai dengan bakat dan minat siswa juga melakukan pertandingan antar siswa dalam sekolah serta pertandingan persahabatan antar sekolah.
 - b) Mempersiapkan diri untuk ikut dalam pertandingan yang diadakan pihak lain baik tingkat kecamatan, kabupaten atau propinsi.
- 3) Program peningkatan prestasi baca tulis al-Qur'an, seni khottil qur'an dan lain-lain.
 - a) Pembenahan sarana baca dan kelompok baca tulis al-Qur'an.
 - b) Pengenalan bentuk-bentuk huruf hijaiyah dengan tanda baca satu dan dua.
 - c) Latihan membaca huruf yang menggunakan tanda baca satu dan dua fathah, dhommah dan kasrah.

- d) Latihan membaca kalimat dengan tanda baca tanwin kasrah, fathah, dan dhommah.
 - e) Latihan membaca struktur kalimat yang mengalami perubahan idzhar, idgham, dan ikhfa'.
- 4) Program peningkatan kegiatan pramuka dan UKS
- a) Melaksanakan upacara penerimaan tamu ambalan penegak, calon penegak, bakti masyarakat, tanda jejak, pioneering, morse, rapat bulanan, pemasangan tenda, dan baris-berbaris.
 - b) Pembinaan ruang UKS, pemeriksaan kesehatan siswa baru, latihan PMR, pengadaan obat, apotik hidup, pelaksanaan pertolongan pertama pada kecelakaan, pelaksanaan 6 K, dan lomba UKS.

**Sumber : Dokumentasi MTsN Tanjung Laut OKI*

Dari pernyataan seorang guru yang menyampaikan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan program kesenian dan pramuka yang dibina selama ini mengungkapkan:

"Kami mendata dan memilih siswa-siswa yang berbakat, melatih mereka, dan menampilkannya dalam berbagai acara dan lomba. Untuk pramuka ... kami melaksanakan upacara tamu ambalan penegak, calon penegak, bakti masyarakat, mempelajari tanda jejak, morse, dan pioneering...pemasangan tenda... juga baris berbaris."

**Sumber : Wawancara tanggal ...Desember 2009*

Ibu Asmawati selaku pembina UKS menjelaskan juga kegiatan yang beliau laksanakan untuk meningkatkan prestasi UKS madrasah beliau mengatakan:

"Langkah-langkah yang kami laksanakan dalam program UKS, yaitu kami melaksanakan pembinaan ruang UKS dan peralatannya, memeriksa kesehatan siswa, pengadaan obat-

obatan dan memelihara apotik hidup, kemudian mengadakan lomba UKS.”

**Sumber : Wawancara tanggalDesember 2009*

5) Program peningkatan kegiatan majalah dinding

- a) Melaksanakan rapat pengurus majalah dinding, pembenahan majalah dinding, pengumpulan naskah, penyusunan naskah, penerbitan naskah, pertemuan rutin, pelatihan dan kaderisasi anggota mading.
- b) Melaksanakan lomba majalah dinding.

6) Kegiatan Pelajaran Tambahan

Dalam usaha untuk memenuhi dan mencapai standar kelulusan dalam ujian Nasional tahun pelajaran 2009 dan merupakan program tahunan MTsN Tanjung Laut, seperti yang dimaksud dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No.45 Tahun 2006, maka pihak MTsN Tanjung Laut menganggap perlu mengadakan berbagai usaha untuk memenuhi target tersebut.

Salah satunya adalah pelajaran tambahan untuk mata pelajaran yang di UN kan pada tahun pelajaran 2009 nanti yaitu: **Matematika, Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris dan IPA.** Dimana siswa baru dapat dinyatakan lulus jika memenuhi standar Kelulusan UN yang memiliki nilai rata-rata minimal 5,01 utk seluruh mata pelajaran yg di UN kan.

Maksud diadakannya kegiatan ini adalah untuk menambah dan meningkatkan prestasi belajar siswa dalam

mengikuti ujian nasional tahun 2008 nanti. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk mencapai target standar kelulusan bagi siswa kelas III MTsN yang mengikuti Ujian Nasional.

Yang menjadi sasaran kegiatan ini adalah seluruh siswa kelas III MTsN yang akan mengikuti Ujian Nasional Tahun 2010. Peserta dari Kegiatan ini adalah seluruh siswa kelas III MTs Negeri Tanjung Laut yang sipat nya diwajibkan. Tenaga Pengajar dalam kegiatan ini adalah guru-guru yang mengajar bidang studi yang diujikan pada Ujian Nasional dikelas III. Kegiatan ini dilaksanakan diluar jam wajib tatap muka.

Dalam menambah semangat belajar agar terpompa untuk terus meningkatkan kemampuan dalam berprestasi, anak didik membuat surat pernyataan kesanggupan untuk mampu mendapatkan nilai standar yang ditetapkan madrasah. Surat pernyataan kesanggupan ini ditanda tangani siswa dengan diketahui oleh wali murid dengan menyatakan sanggup mencapai nilai kelulusan UN yaitu sebagai mana skore nilai berikut:

Tabel. 31
Skore Nilai Kelulusan Ujian Nasional

No.	Mata Pelajaran	Minimal	Rata-rata	Ket.
1	Qur'an Hadits	5.0	6,0	
2	Aqidah Akhlak	5.0	6,0	
3	Fiqih	5.0	6,0	
4	S K I	5.0	6,0	

5	PPKn	4,25	6,0	
6	Bahasa Arab	4,25	6,0	
7	I P A	4,25	6,0	
8	I P S	4,25	6,0	
9	Penjaskes	6,0	6,0	
10	K T K	5,0	6,0	
11	Muatan Lokal			
	a. Ibadah	6,0	6,0	
	b. B T A	6,0	6,0	
	Rata-rata Nilai Peserta Didik		6,0	

4.Kendala Persiapan Pelaksanaan Manajemen Barbasis Sekolah

Ada berbagai kendala yang dihadapi MTsN Tanjung Laut untuk melaksanakan persiapan manajemen berbasis sekolah. Kendala-kendala itu mencakup pembiayaan, sumber daya manusia, budaya mutu, fasilitas, kemandirian, partisipasi warga madrasah, pengambilan keputusan, masyarakat, pihak swasta dan pemerintah, keterbukaan, organisasi madrasah, standardisasi, dan akuntabilitas.

a. Kendala Pembiayaan

Sekolah yang melaksanakan manajemen berbasis sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan finansial yang memadai. Tanpa dana yang mencukupi, sulit bagi sekolah untuk melaksanakan sesuatu program, termasuk implementasi manajemen berbasis sekolah. Untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui pengelolaan yang bertumpu ditingkat sekolah

memerlukan tambahan anggaran dengan memperhatikan prinsip efisiensi.

Untuk melaksanakan manajemen berbasis sekolah secara penuh, salah satu faktor keberhasilan atau kunci utama yang perlu diperhitungkan sekolah adalah manajemen pembiayaan sekolah yang baik. Sekolah perlu memperhitungkan pemasukan dan pengeluaran dana yang lebih tepat dan hati-hati. Sekolah perlu berjuang mencari berbagai sumber dana dan menggunakan dana itu secara efisien.

MTsN Tanjung Laut sudah berupaya untuk memenuhi anggaran madrasah dengan berbagai terobosan. Madrasah telah berusaha mengembangkan koperasi siswa, Dari koperasi ini dibangun unit-unit usaha seperti kantin dan usaha simpan pinjam. Dari pemantauan selama ini koperasi tersebut cukup maju dan dapat memberikan income kepada pihak madrasah.

Namun total income yang dihasilkan dari unit-unit usaha yang ada di madrasah ternyata belum mampu untuk membiayai program-program untuk mencapai tujuan madrasah yang diharapkan. Sehingga madrasah masih memandang perlu adanya tambahan suntikan dana untuk melaksanakan program-program madrasah secara mandiri.

Sampai saat ini madrasah masih mengandalkan bantuan pemerintah berupa dana BOS yang cukup membantu pembiayaan operasional madrasah dari pemerintah pusat. Namun masih minim sekali bantuan yang datang dari pemerintah daerah setempat. Pemberlakuan otonomi daerah menjadi konsekuensi logis atas bantuan pemerintah pusat yang semakin berkurang. Ini adalah salah satu kendala bagi dunia pendidikan yang berada

di daerah yang masih berkembang dan belum memiliki sumberdaya manusia yang tinggi serta sumber daya alam yang minim.

Atas kendala ini pihak madrasah perlu berfikir dan bekerja lebih keras lagi untuk membuat usaha pendanaan alternatif demi menunjang program-program madrasah dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah.

b. Kendala Sumber daya manusia.

Kesiapan dalam sumber daya manusia sangat berperan dalam keberhasilan implementasi manajemen berbasis sekolah. Kompetensi dan profesionalisme setiap personel sekolah harus memadai. Begitu pula orang tua siswa atau masyarakat juga perlu memiliki pengetahuan, pemahaman, dan wawasan tentang dunia pendidikan.

Kendala sumber daya manusia yang dihadapi oleh MTsN Tanjung Laut adalah kurangnya tenaga pengajar untuk bidang pelajaran-pelajaran kategori eksakta, serta masih ada guru dan staf tat usaha yang masih belum mahir mengoperasikan komputer dan internet. Sementara itu masih ada warga sekolah terutama orang tua siswa yang belum mengetahui manajemen berbasis sekolah dan komite sekolah. Manajemen berbasis sekolah merupakan konsep yang masih asing mengingat Madrasah ini berada di pelosok desa dan jauh dari perkotaan.

Untuk melaksanakan sosialisasi manajemen berbasis sekolah dan komite sekolah kepada warga madrasah memerlukan dana, tenaga pengajar, penyusunan materi, waktu, tempat, dan fasilitas yang memadai. Madrasah yang akan melaksanakan manajemen berbasis sekolah dituntut memiliki sumber daya yang

handal baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Karena apa yang dilakukan madrasah didasarkan atas profesionalisme, sehingga sangat dibutuhkan tenaga-tenaga yang benar-benar ahli dibidangnya masing-masing.

c. Kendala Budaya.

Sekolah yang melaksanakan manajemen berbasis sekolah tentu mengutamakan kualitas dan profesionalisme yang tinggi. Budaya sadar mutu dan sadar pendidikan harus dimiliki oleh semua pihak yang berkepentingan terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Untuk mengubah budaya ini, perlu waktu lama dan langkah strategis.

Budaya menunggu perintah dan petunjuk masih sulit untuk dihilangkan sehingga ini menjadi permasalahan vital yang perlu diperhatikan oleh kepala sekolah dan warga sekolah. Untuk pengembangan budaya mutu di MTsN Tanjung Laut perlu dilakukan oleh kepala madrasah, guru dan tata usaha di madrasah ini memang memiliki komitmen terhadap mutu. Mereka kritis terhadap setiap perumusan dan pencapaian standar mutu yang ditetapkan madrasah. Namun, bagaimana komitmen masyarakat dan pemerintah terhadap mutu perlu juga menjadi bahan pemikiran dan pertimbangan, khusus kepala madrasah dan warga madrasah lainnya.

Dengan berlakunya otonomi daerah ini, maka kebijakan dan kewenangan yang berkaitan dengan pendidikan ditangani oleh pemerintah daerah yang dalam hal ini pada dasarnya tinggal mengembangkan kerja sama yang baik antara sekolah dan Pemda setempat agar terlaksananya tujuan pendidikan. Yang menjadi

kendala adalah sampai saat ini pemerintah daerah setempat belum bisa banyak membantu madrasah, khususnya madrasah negeri, dengan alasan karena di bawah organisasi vertikal (Departemen Agama).

d. Kendala Keterbukaan dan Pelibatan Warga.

Madrasah telah mencoba menciptakan iklim keterbukaan, madrasah mencoba menawarkan kepada siswa program-program peningkatan mutu akademik dan non akademik. Program ini bukan saja disosialisasikan kepada siswa namun juga disosialisasikan kepada orang tua siswa. Namun, karena frekuensi pertemuan antara orang tua dan pihak madrasah sangat minim, yaitu hanya satu tahun dua kali, maka komunikasinya belum begitu sinergis. Orang tua siswa masih belum banyak terlibat dalam persoalan program madrasah, sehingga aspirasi masyarakat atau orang tua siswa kurang terakomodasi ke dalam pengambilan keputusan. Perumusan visi, misi dan tujuan madrasah perlu melibatkan orang tua siswa. Perumusan ini perlu pembahasan bersama. Dengan keterbukaan dan pelibatan seperti ini tentu memerlukan pertemuan yang lebih intensif dan ekstensif. Baik pihak madrasah maupun orang tua siswa belum komitmen untuk membuat program-program pertemuan, rapat silaturahmi, dan tukar informasi.

Kepala madrasah mengungkapkan :

“Pertemuan antara pihak madrasah dan orang tua siswa sangat minim sekali. Pertemuan itu paling setahun dua kali pada saat rapat komite madrasah. Selebihnya pertemuan atau tatap muka belum terlaksana, iklim seperti inilah yang

membuat antara madrasah dan orang tua siswa menjadi kurang komunikatif.”

- *Wawancara pada tanggal 28 Nopember 2009*

Selain itu, perumusan visi, misi, tujuan, dan penyusunan program belum melibatkan siswa. Dengan demikian, aspirasi dan kebutuhan siswa perlu lebih diperhatikan. Kesulitannya adalah siswa belum terbiasa mengikuti rapat atau pertemuan dengan guru dan kepala madrasah. Mereka agak sungkan untuk menyampaikan saran, pendapat, dan kritik. Diskusi, pertemuan, dan rapat di antara para siswa itu sendiri masih langka. Mereka belum terbiasa mengemukakan pendapat dan argumen di depan umum.

“Siswa kami kurang terbiasa untuk mengikuti rapat atau pertemuan apalagi dengan para guru. Jadi apabila kami ajak rapat ya... mereka kurang aktif untuk mengeluarkan pendapat dan masukannya. Ini dikarenakan kurang terbiasa tadi. Oleh karena itu, bila mereka dilibatkan dalam forum, maka akan terkendala. Saya pikir mereka akan merasa sungkan atau kurang... nyamanlah bila tidak berbeda pendapat atau berargumen, apalagi dengan gurunya. Saya rasa ini merupakan kendala pula untuk pengembangan manajemen berbasis sekolah.”

- *Wawancara pada tanggal 28 Nopember 2009*

e. Kendala Fasilitas.

Untuk mencapai prestasi akademik maupun non akademik, madrasah menghadapi berbagai kendala dalam hal fasilitas. Untuk pencapaian prestasi akademik yang memuaskan perlu pembenahan perpustakaan, Laboratorium Biologi dan IPA Serta laboratorium bahasa. Untuk meraih prestasi nonakademik, seperti olah raga dan kesenian juga perlu pembenahan, Madrasah

masih belum memiliki fasilitas olahraga yang lengkap, begitu pula fasilitas olahraga tradisional asli daerah, madrasah masih belum memilikinya. Untuk memenuhi fasilitas-fasilitas ini memerlukan dana yang tidak sedikit. Kepala madrasah mengungkapkan:

“Untuk mencapai prestasi, luar biasa berat, karena untuk mencapai target seperti itu, sekolah kami perlu mempersiapkan fasilitas yang memadai, seperti laboratorium MIPA dan bahasa, dan perpustakaan. Selain itu kami juga harus melengkapi olahraga basket, sepak bola, dan olah raga lainnya. Untuk kesenian, alat-alat musik madrasah kami belum memadai. Alat-alat asli daerah juga... belum kami kembangkan. Padahal dalam pengamatan kami, siswa disini sangat berbakat dalam dunia seni.”

- *Wawancara pada tanggal 28 Nopember 2009*

f. Kendala Kurikulum

Madrasah yang melaksanakan manajemen berbasis sekolah dituntut untuk mampu membuat kurikulum muatan lokal. Madrasah juga perlu mengakomodasi sosial, budaya, dan ekonomi, dan geografis lokal. Oleh karena itu, selain melaksanakan kurikulum dari pusat, madrasah juga merumuskan kurikulum muatan lokal yang cocok untuk kebutuhan masyarakat setempat. Sehubungan dengan hal ini, kepala madrasah menerangkan:

“Saya rasa masalah kurikulum juga perlu dibahas bila madrasah kami akan melaksanakan manajemen berbasis sekolah. Kalau kurikulum nasional seperti yang ada ini kan tidak menjadi masalah. Yang menjadi kendala adalah kurikulum muatan lokal. Saya kira, dalam manajemen berbasis sekolah, harus ada program khusus yang sudah barang tentu tidak terlepas oleh sosial, budaya, dan ekonomi masyarakat disini. Saya melihat permasalahan pokok disini, seni seperti tari, hadrah, atau bidang perkebunan seperti jeruk, durian, duku dan lain-lain, semua ini bisa menjadi

bahan ajar, sehingga sekolah perlu menyusun kurikulum lokal, dan ini tidak mudah.”

• *Wawancara pada tanggal 28 Nopember 2009*

Belum optimalnya penyusunan kurikulum yang ideal dan sesuai dengan kebutuhan warga sekolah, menjadi salah satu kendala MTsN Tanjung Laut dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah. Namun dalam perkembangannya kepala madrasah sudah mengadakan pembahasan penyusunan kurikulum yang sesuai dengan acuan MBS, bahkan berencana akan mengadakan diskusi serta tukar pendapat dengan kepala-kepala madrasah lain yang telah lebih dahulu melangkah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah.

E. Analisis Hasil Penelitian

1. Pemahaman Kepala Madrasah

Berdasarkan deskripsi data khusus diatas, maka dapat diketahui bahwa kepala Madrasah sudah memiliki pengetahuan, dan pemahaman sebagian besar konsep manajemen berbasis sekolah. Kepala madrasah sudah memahami otonomi pendidikan dan konsep dasar manajemen berbasis sekolah, yang meliputi kemandirian dan pengambilan keputusan partisipasi. Kepala madrasah memahami hampir semua aspek-aspek perubahan manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah.

Dari hasil wawancara mendalam yang mendeskripsikan diatas, dapat pula diketahui bahwa kepala madrasah telah mengetahui dan memahami pengembangan rencana strategi yang meliputi perumusan visi, misi, tujuan, sasaran, tantangan nyata,

analisis SWOT, alternatif pemecahan masalah, program, dan alokasi dana.

2. Kesiapan Kepala Madrasah Untuk Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah.

Berdasarkan deskripsi diatas, kepala madrasah sudah memiliki kesiapan dalam upaya pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di MTsN Tanjung Laut. Kepala madrasah telah memiliki visi, misi, dan tujuan madrasah beserta program-program peningkatan mutu pendidikan. Visi, misi, dan tujuan disosialisasikan kepada para guru sehingga ada beberapa guru yang diberikan tugas dan kewenangan untuk mengelola program-program peningkatan mutu akademik dan non akademik. Program-program ini memang disampaikan kepada siswa dan orang tua siswa.

Visi yang dibuat oleh kepala madrasah menunjukkan arah dan tujuan yang jelas tentang mutu pendidikan masa depan. Rumusan visi cukup singkat dan sederhana sehingga tidak akan membingungkan bagi warga sekolah atau siapa saja yang membaca dan mendengarnya. Visi yang dirumuskan sudah menyesuaikan dengan tuntutan dan kebutuhan warga madrasah dan masyarakat setempat.

Misi yang dirumuskan menggambarkan visi sekolah. Misi madrasah dituangkan dalam kalimat-kalimat pendek yang komunikatif dan mudah diingat sehingga dapat memberikan pedoman terhadap apa yang seharusnya dilakukan oleh semua warga madrasah. Tujuan yang dirumuskan juga menggambarkan perwujudan sebagian visi sekolah yang akan dicapai dalam kurun waktu tidak terlalu lama. Misi dan tujuan sekolah ini menunjukkan

standar mutu yang jelas dan memungkinkan untuk dicapai sesuai dengan sumber daya yang ada.

Visi, misi, dan tujuan madrasah, dikomunikasikan kepada sebagian besar guru, staf tata usaha, siswa dan orang tua siswa. Siswa dan beberapa guru masih belum mengetahui dan menghayati visi, misi, dan tujuan madrasah. Ini menunjukkan bahwa salah satu aspek pergeseran manajemen pusat menjadi manajemen berbasis sekolah belum optimal. Dalam manajemen berbasis pusat, informasi sering hanya dimiliki sebagian warga madrasah. Informasi, kebijakan, atau keputusan belum disebarluaskan secara merata.

Madrasah baru akan merumuskan analisis SWOT, namun madrasah sudah menyadari akan kelemahan dan keunggulannya. Selain itu, madrasah juga sudah menyadari ancaman dan peluang bagi dirinya untuk mencapai tujuan madrasah. Madrasah juga sudah berusaha melakukan terobosan-terobosan mengatasi masalah-masalah yang dihadapi saat ini..

Madrasah sudah mencatat prestasi akademik yang dicapai setiap tahunnya. Madrasah merumuskan target atau sasaran setahun setelah prestasi itu dicapai. Analisis SWOT dan sasaran strategis dirumuskan dengan cara melibatkan pihak-pihak yang terkait secara proporsional. Selanjutnya madrasah mengkomunikasikan dan mensosialisasikannya kepada semua warga madrasah dan masyarakat.

Sekolah berupaya meningkatkan iklim keterbukaan, kemandirian, pengambilan keputusan partisipatif, akuntabilitas, dan budaya mutu di madrasah. Semua ini merupakan kunci keberhasilan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Madrasah

sudah mulai melakukan langkah-langkah ke arah pengembangan penciptaan keterbukaan, kemandirian, pengambilan keputusan bersama, kerja sama, dan membudayakan mutu dan profesionalisme.

Diantara indikator yang menunjukkan kesiapan tersebut adalah berdasarkan fakta dilapangan sebagai berikut :

1. MTsN Tanjung Laut telah berupaya menuju otonomi sekolah, hal ini di buktikan dengan proses perenaan, penorganisasian, penggerakan, dan pengendalian program- program madrasah dilaksanakan dengan baik.
2. Pengambilan keputusan dilakukan partisipatif, melibatkan seluruh warga madrasah.
3. Dalam hal pendelegasian tugas, kepala madrasah telah melakukan secara professional (sesuai dengan bidang ilmu dan kemampuannya).
4. Keuangan dikelola secara secara efisien dan professional, sehingga dana yang terbatas dapat digunakan semaksimal mungkin.

Hal diatas diungkapkan Ibrahim (Kaur Tata Usaha) sebagai berikut:

“ Alhamdulillah sejak kepimpinan Pak Sukarman, madrasah kami banyak kemajuan, proses perenaan, penorganisasian, penggerakan, dan pengendalian program- program madrasah dilaksanakan dengan baik , semua unsur dilibatkan dalam pengambilan keputusan, pembagian tugas secara profesional sesuai dengan kemampuan dan ilmu yang dimiliki.”

• *Wawancara pada tanggal 28 Nopember 2009*

Dan Usman Sibawaihi, SE (bendahara), mengungkapkan sebagai berikut:

“ Saya sebagai bendahara dan seluruh warga madrasah diajak bermusyawarah tentang bagaimana caranya mengelola dana yang ada / yang terbatas secara profesional dan efisien, sehingga dapat dimanfaatkan secara maksimal untuk pencapaian program-program madrasah..”

• Wawancara pada tanggal 28 Nopember 2009

Hal diatas telah menunjukkan bahwa semua yang dilakukan Kepala MTsN Tanjung Laut sesuai dengan pola manajemen berbasis sekolah, walaupun belum secara maksimal.

Pergeseran pola manajemen

Pola Lama	Berubah ke	Pola MBS
Sentralistik		Desentralisasi
Subordinasi		Otonomi
Pengambilan keputusan terpusat		Pengambilan keputusan partisipatif
Pedekatan birokratik		Pendekatan profesional
Pengorganisasian yang hirarkis		Pengorganisasian yang setara
Mengarahkan		Memfasilitasi
Dikontrol dan diatur		Motivasi diri dan saling mempengaruhi
Informasi ada pada yang berwenang		Informasi terbagi
Menghindari risiko		Mengelola risiko
Menggunakan dana sesuai anggaran sampai habis		Menggunakan uang sesuai kebutuhan dan seefisien mungkin.

3. Program Persiapan Pelaksanaan manajemen Berbasis Sekolah.

Ada beberapa langkah strategis yang dilakukan kepala madrasah untuk melakukan persiapan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Langkah-langkah itu meliputi, *pertama* kepala madrasah akan melakukan program sosialisasi manajemen berbasis sekolah kepada semua warga sekolah, bahan yang akan disosialisasikan adalah konsep manajemen berbasis sekolah. Sosialisasi dilaksanakan melalui upacara bendera, pengarahan, silaturahmi, rapat dinas, dan pertemuan-pertemuan. Sosialisasi dilakukan oleh kepala madrasah sendiri, dan juga dilakukan oleh

tim atau tenaga lain yang sengaja diundang oleh kepala madrasah untuk memberikan pemahaman tentang manajemen berbasis sekolah, tentu mereka adalah orang-orang yang betul-betul kompeten dalam bidang MBS.

Selain itu, *langkah berikutnya* yang dilakukan kepala madrasah adalah mengajak semua warga madrasah untuk mandiri, terbuka. Kerja sama, bertanggung jawab, mengutamakan mutu, melalui kegiatan-kegiatan kesehariannya dalam melaksanakan tugas di madrasah.

Setelah sosialisasi dilaksanakan, maka *langkah berikutnya* dan segera dilakukan adalah membuat rancangan strategi yang isinya mencakup komponen-komponen seperti visi, misi, tujuan madrasah, sasaran, tantangan nyata, analisis SWOT, pemecahan masalah, dan penyusunan program serta anggarannya. Rancangan ini dimuat dalam proposal yang disampaikan kepada Seksi Mapenda Kantor Departemen Agama Kab. OKI dan Bidang Mapenda Kanwil Propinsi Sumatera Selatan.

Kepala madrasah sudah memiliki modal untuk melaksanakan manajemen berbasis sekolah di MTsN Tanjung Laut, meskipun masih dalam tahap persiapan, program-program persiapan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah sudah ada. Sudah satu tahun terakhir ini MTsN Tanjung Laut mencanangkan untuk melaksanakan manajemen berbasis sekolah sesuai dengan karakteristik, kondisi, dan sumber daya yang dimilikinya.

Salah satu modal yang luar biasa adalah telah terbinanya secara memuaskan program peningkatan mutu pendidikan dengan mendongkrak nilai rata-rata yang didapat para siswa dalam ujian nasional. Didapati peningkatan yang cukup berarti dari tahun

ketahuan, prestasi ini akan sangat berarti dalam penerapan manajemen berbasis sekolah, maka ini menjadi salah satu indikator kekuatan kepemimpinan kepala madrasah di MTsN Tanjung Laut. Peningkatan rata-rata nilai murid sebagaimana tabel berikut:

Tabel. 32
Rekapitulasi NEM Siswa-siswi MTsN Tanjung Laut
T.P 2004/2005 – T.P 2008-2009

Tahun Pelajaran 2004-2005

Nilai	B.Indonesia	B. Inggris	Matematika	Jumlah
Terendah	3.30	2.85	3.24	9.39
Tertinggi	6.71	5.55	6.22	18.48
Rata-rata	4.74	4.38	4.74	13.86

Tahun Pelajaran 2005-2006

Nilai	B.Indonesia	B. Inggris	Matematika	Jumlah
Terendah	5.00	4.00	4.67	16.93
Tertinggi	9.60	8.40	9.00	23.93
Rata-rata	4.74	4.38	4.74	13.86

Tahun Pelajaran 2006-2007

NILAI	B.Indonesia	B. Inggris	Matematika	Jumlah
Terendah	4.00	4.20	4.00	14.73
Tertinggi	9.40	9.00	8.00	25.73
Rata-rata	7.85	6.84	6.03	20.72

Tahun Pelajaran 2007-2008

NILAI	B.Indonesia	B. Inggris	Matematika	IPA	Jumlah
Terendah	4.20	5.80	5.00	4.50	20.85
Tertinggi	5.60	8.80	7.75	7.25	27.80
Rata-rata	4.68	7.35	6.83	6.07	24.93

Tahun Pelajaran 2008-2009

NILAI	B.Indonesia	B. Inggris	Matematika	IPA	Jumlah
Terendah	5.55	6.03	5.60	4.67	21,85
Tertinggi	9.04	8.83	7.78	7.05	32,7
Rata-rata	6.38	6.71	6.84	6.90	26,83

Kekuatan ini harus tetap dipertahankan dengan upaya peningkatan yang lebih lagi di tahun-tahun berikutnya. Potensi ini menunjukkan terjadi partisipasi yang baik antar warga madrasah baik partisipasi aktif yang diberikan oleh siswa maupun oleh tenaga pendidik berupa tanggung jawab yang berbuah kemampuan akademik. Prestasi ini dapat menunjang perkembangan sumber daya manusia yang sangat menopang kemajuan madrasah yang mandiri dan professional.

4. Kendala Persiapan Manajemen Berbasis Sekolah

Kendala dapat dikelompokkan secara umum adalah sebagai berikut:

a. Kendala yang berhubungan dengan fisiknya

- Kendala Pembiayaan

MTsN Tanjung Laut sudah berupaya untuk memenuhi anggaran madrasah dengan berbagai terobosan, salah satunya telah berusaha mengembangkan koperasi siswa, dari koperasi ini dibangun unit-unit usaha seperti kantin dan usaha simpan pinjam. Namun total income yang dihasilkan dari unit-unit usaha yang ada di madrasah ternyata belum mampu untuk membiayai program-program untuk mencapai tujuan madrasah yang diharapkan.

Sampai saat ini madrasah masih mengandalkan bantuan pemerintah berupa dana BOS yang cukup membantu pembiayaan operasional madrasah dari pemerintah pusat. Namun masih minim sekali bantuan yang datang dari pemerintah daerah setempat.

Atas kendala ini pihak madrasah perlu berfikir dan bekerja lebih keras lagi untuk membuat usaha pendanaan alternatif demi menunjang program-program madrasah dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah.

- Kendala Fasilitas fisik lainnya

Untuk mencapai prestasi akademik maupun non akademik, madrasah menghadapi berbagai kendala dalam hal fasilitas, diantaranya kelengkapan perpustakaan, Laboratorium Biologi dan IPA serta laboratorium bahasa, belum memiliki fasilitas olahraga yang lengkap.

- Kendala Sumber daya manusia.

Kurangnya tenaga yang profesional, tenaga pengajar untuk bidang pelajaran-pelajaran kategori eksakta, serta masih ada guru dan staf tata usaha yang masih belum mahir mengoperasikan komputer dan internet.

Sementara itu masih ada warga sekolah terutama orang tua siswa yang belum mengetahui manajemen berbasis sekolah dan komite sekolah. Manajemen berbasis sekolah merupakan konsep yang masih asing mengingat Madrasah ini berada di pelosok desa dan jauh dari perkotaan.

- Kendala budaya

Budaya menunggu perintah dan petunjuk masih sulit untuk dihilangkan sehingga ini menjadi permasalahan vital yang perlu diperhatikan oleh kepala sekolah dan warga sekolah. Untuk pengembangan budaya mutu di MTsN Tanjung Laut perlu dilakukan oleh kepala madrasah, guru dan tata usaha di madrasah ini memang memiliki komitmen terhadap mutu.

Disamping itu, yang menjadi kendala adalah sampai saat ini pemerintah daerah setempat belum bisa banyak membantu madrasah, khususnya madrasah negeri, dengan alasan karena di bawah organisasi vertikal (Dep. Agama).

b. Kendala yang berhubungan dengan proses belajar-mengajarnya.

- Masih kurangnya tenaga yang profesional.
- Masih kurangnya sarana – prasarana yang dapat menunjang kesuksesan PBM.

Dalam hal tersebut Kepala Madrasah harus benar-benar memahami kendala-kendala yang dihadapi oleh madrasah baik dari segi fisik, manajemen, maupun proses belajar mengajarnya. kemampuan dalam mengidentifikasi persoalan yang muncul merupakan modal yang besar dalam melangkah memajukan madrasah.

Setelah mengidentifikasi kendala-kendala madrasah, kepala madrasah beserta warga madrasah tinggal bagaimana mengupayakan pemecahan masalah. Kendala-kendala yang timbul tidak berarti akan melemahkan jalannya madrasah, tapi kendala tersebut dapat menjadi potensi bersama, sebagaimana usaha yang dilakukan oleh kepala

sekolah dan warga madrasah dalam mengatasi kekurangan biaya dengan mendirikan koperasi madrasah.

Usaha koperasi dapat menunjang kebutuhan finansial madrasah, walaupun dalam kenyataannya masih dirasa sangat kurang memberikan sumbangsih dana, namun harus disadari semua pihak bahwa itu merupakan awal yang sangat baik dalam upaya penguatan ekonomi madrasah, sehingga pihak madrasah tinggal mengembangkan lagi menjadi lebih besar dan dapat membantu keuangan sekolah. Dan perlu dicatat bahwa, atas usaha ini, madrasah telah berfikir maju dalam mengubah kendala menjadi sebuah potensi yang menjadi bekal untuk menjalankan roda perekonomian madrasah. Namun perlu dicamkan juga bahwa Pendidikan yang berkualitas niscaya menuntut biaya yang mahal atau tinggi, akan tetapi pendidikan yang berbiaya mahal dan tinggi bukanlah jaminan diperolehnya mutu yang memadai. Pokok pikiran tersebut berimplikasi pada cara pandang terhadap kualitas pendidikan yang berdasarkan pada harga dari suatu pelayanan yang mampu diberikan kepada peserta didik. Kualitas masukan amat menentukan kualitas proses pembelajaran yang diciptakan ataupun yang dikembangkan, yang pada akhirnya bermuara pada kualitas lulusan pendidikan.

Untuk melihat apakah Madrasah Tsanawiyah Negeri Tanjung Laut Masuk dalam kategori ciri-ciri sekolah / madrasah yang menerapkan manajemen berbasis sekolah (sebagaimana tabel 3 pada bab II, dapat dilihat sebagaimana analisis berikut:

CIRI-CIRI SEOLAH YG MENERAPKAN MBS	FAKTA YANG ADA DI MTsN TANJUNG LAUT
1. Organisasi Madrasah	
a. Menyediakan manajemen / organisasi / kepemimpinan transformasional dalam mencapai tujuan madrasah.	Sudah diterapkan
b. Menyusun rencana madrasah dan merumuskan kebijakan untuk madrasahnyanya.	Sudah dilaksanakan
c. Mengelola kegiatan operasional madrasah dengan baik.	Sudah dilaksanakan
d. Menjamin adanya komunikasi komunikasi yang efektif antara madrasah dan masyarakat.	Sudah dilaksanakan, hanya belum maksimal.
e. Menggerakkan partisipasi masyarakat.	Sudah dilaksanakan, hanya belum maksimal.
f. Menjamin terpeliharanya madrasah yang bertanggung jawab kepada masyarakat dan pemerintah.	Sudah dilaksanakan
2. Proses Belajar Mengajar	
g. Meningkatkan kualitas belajar siswa.	Sudah dilaksanakan
b. Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat.	Sudah dilaksanakan
c. Menyelenggarakan pembelajaran yang efektif.	Sudah dilaksanakan
d. Menyediakan program pengembangan yang diperlukan siswa	Sudah dilaksanakan
e. Berperanserta dalam memotivasi siswa.	Sudah dilaksanakan
3. Sumber Daya Manusia	
a. Memberdayakan staf dan	

menempatkan personel yang dapat melayani keperluan siswa.	Sudah dilaksanakan
b. Memilih staf yang memiliki wawasan MBS.	Sudah dilaksanakan, hanya belum maksimal.
c. Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf.	Sudah dilaksanakan, hanya belum maksimal.
d. Menjamin kesejahteraan staf dan siswa.	Sudah dilaksanakan, hanya belum maksimal.
e. Menyelenggarakan forum / diskusi untuk membahas kemajuan sekolah.	Sudah dilaksanakan, hanya belum maksimal.
4. Sumber Daya dan Administrasi	
a. Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya tersebut sesuai kebutuhan.	Sudah dilaksanakan, hanya belum maksimal.
b. Mengelola sekolah secara efektif dan efisien.	Sudah dilaksanakan, hanya belum maksimal.
c. Menyediakan dukungan administratif.	Sudah dilaksanakan
d. Mengelola dan memelihara gedung dan sarana lainnya.	Sudah dilaksanakan

Dari data yang ada, kemudian dikorelasikan dengan tabel diatas, dapat difahami bahwa MTsN Tanjung Laut sudah banyak memenuhi kriteria-kriteria yang diindikasikan sebagai sekolah / madrasah yang dianggap mampu menerapkan MBS, mulai dari pengorganisasian, proses belajar mengajar, sumber daya manusia, dan administrasi. Meskipun masih ada juga yang belum terlaksana, seperti masih banyaknya warga madrasah yang belum memahami bahkan belum mengetahui manajemen berbasis sekolah, Pengembangan kurikulum yang cocok dan

sesuai kebutuhan warga madrasah dan masyarakat setempat masih dalam konsep yang baru akan dilaksanakan, belum adanya komunikasi yang aktif dengan masyarakat mengingat jauhnya jarak tempuh serta tidak ada alat transportasi komersil seperti angkot, bus atau lainnya untuk menuju madrasah, begitu pula rata-rata orang tua siswa yang mempunyai pekerjaan sebagai petani, otomatis keseharian mereka selalu berada di sawah atau kebun. Oleh kondisi ini, maka jarang terjadi komunikasi yang aktif dan terjadwal. Ini juga berdampak minimnya partisipasi masyarakat terhadap kegiatan atau program-program madrasah, tapi sebagian besar telah terlaksana.

Atas kriteria-kriteria tersebut diatas, maka MTsN Tanjung Laut pada dasarnya telah siap melaksanakan manajemen berbasis sekolah, tinggal lagi bagaimana memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada, serta mampu membuat kendala-kendala yang ada menjadi potensi bagi madrasah.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan deskripsi data dan pembahasan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepala MTsN Tanjung Laut telah memahami dengan tentang konsep manajemen berbasis sekolah, dengan fakta sebagai berikut :
 - Staf dan seluruh warga madrasah telah dilibatkan dalam setiap perencanaan dan pelaksanaan program kerja.
 - Kepala Madrasah menjamin transparansi dan akuntabilitas keuangan.
 - Kurikulum berbasis lokal secara bertahap telah dilaksanakan di MTsN Tanjung Laut, misalnya pelajaran muatan lokal, budi pekerti, dll.
2. Kepala MTsN Tanjung Laut telah memiliki kesiapan dalam upaya pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di madrasahnyanya.
 - Kepala madrasah beserta warga madrasah telah dapat membuat perencanaan meliputi ; merumuskan visi, misi, tujuan madrasah, menetapkan program-program madrasah, merumuskan kebijakan-kebijakan madrasah, dan telah dapat merumuskan langkah-langkah pelaksanaan program.
 - Kepala madrasah telah dapat melakukan pengorganisasian, penggerakan, pengendalian program madrasah dan warga madrasah. Kepala madrasah dapat mengevaluasi pelaksanaan program-program sekolah, kinerja guru dan personel sekolah

lainnya, memberikan penguatan terhadap keberhasilan yang telah dicapai oleh guru.

3. Program-program yang dilaksanakan Kepala MTsN Tanjung Laut dalam rangka persiapan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah meliputi sosialisasi manajemen berbasis sekolah, perumusan, rancangan startegik, dan penyusunan proposal implementasi manajemen berbasis sekolah.
4. Kendala-kendala yang dihadapi oleh MTsN Tanjung Laut dalam rangka persiapan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah mencakup pembiayaan, sumber daya manusia, budaya organisasi, fasilitas, kurikulum, keterbukaan dan pelibatan warga sekolah dan masyarakat.

B. Implikasi

Penelitian ini merupakan studi kasus pada salah satu Madrasah Tsanawiyah (M.Ts) Negeri di Kabupaten Ogan Komering Ilir, yaitu M.Ts Negeri Tanjung Laut. Oleh karena itu, temuan penelitian ini hanya berlaku dan diberlakukan secara khusus pada *setting* penelitian dan tidak dapat digeneralisir pada madrasah atau sekolah setingkat yang terletak di Kota Palembang atau juga daerah lainnya. Kesamaan-kesamaan yang mungkin ditemukan hanyalah merupakan kebetulan.

C. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi yang dikemukakan di atas, dapat disampaikan saran-saran yang perlu menjadi bahan masukan bagi madrasah dan semua pihak yang mempunyai kepentingan terhadap peningkatan mutu pendidikan di madrasah:

1. Dalam persiapan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah secara menyeluruh, hendaknya adanya ikatan yang solid antar kepala madrasah untuk membuat tim dalam mewujudkan manajemen berbasis sekolah di madrasah masing-masing, sehingga dapat yang saling bahu membahu membangun lembaga pendidikan yang bermutu.
2. Penting adanya kerja sama antara pihak pemerintah atau swasta dalam membantu terlaksananya program-program pendidikan di madrasah baik dari segi pendanaan, sumber daya manusia, dan lain-lain.
3. Madrasah diharapkan lebih cermat dalam mengatasi kendala-kendala yang dihadapi madrasah dengan melibatkan semua pihak yang terkait secara bersama-sama dan keterbukaan.
4. Dengan menerapkan manajemen pola MBS, diharapkan madrasah lebih berdaya dalam beberapa hal berikut:
 - a. Menyadari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi madrasah.
 - b. Mengetahui sumberdaya yang dimiliki dan “input” pendidikan yang akan dikembangkan.
 - c. Mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk kemajuan madrasah.
 - d. Bertanggungjawab terhadap orangtua, masyarakat, lembaga terkait, dan pemerintah dalam penyelenggaraan madrasah.
 - e. Persaingan sehat dengan madrasah atau sekolah lain dalam usaha-usaha kreatif-inovatif untuk meningkatkan layanan dan mutu pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N, Jhon Dearden, Northon M, Bedfong, *Management Control System, terjemahan Agus Maulana, Sistem Pengendalian Manajemen*, Jakarta: Erlangga, 1987
- Arikunto, Suharsini, *Manajemen Berbasis Sekolah, Bentuk Inovasi Mutakhir dalam Penyelenggaraan sekolah*. Dinamika Pendidikan I, 1999.
- As'ad, Moch, *Psikologi Industri*, Yogyakarta, Liberty, 1987
- Asa Mandiri, *Standar Nasional Pendidikan (SNP)*, Asa Mandiri, Jakarta, 2006
- Bappeda, BPS Kab. OKI, *Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Kabupaten ogan Komering Ilir 2006*, Badan Pusat Statistik Kab. OKI, Kayuagung, 2007
- Benton, Douglas Jack Halloran, *Applied Human Relation An Organizational Approach*, New Jersey, 1991
- Bush, Tony & Coleman Marianne, (2001). *Leadership and Strategic Management*. London: Paul Chapman Publishing.
- Byars Lloyd L., dan Leslie W Rue, *Human Resource Management*, Third Edition, Boston: Ricahrd D. Irwin, Inc., 1991
- Covey, Stephen R., *The 7 Habits of Heghly Effective People* terjemahan Budijanto, 7 Kebiasaan Manusia yang Sangat Efektive, Jakarta: Bina Aksara, 1997
- Crider, Andrew B., George R. Goethals, Robert D. Kavanaugh, Paul R. Salomon, *Psychology*, Dallas: Scott Foresman and Company, 1983
- Danim, Sudarwan, *Visi Baru Manajemen Sekolah (Dari unit birokrasi ke lembaga akademik)*, Jakarta, Bumi Aksara, 2007.
- Depdikbud, *Panduan Manajemen Sekolah*, Jakarta: Depdikbud, 1989.

- Depdiknas, *Monitoring dan Evaluasi SLTP Rintisan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Menengah dan Dasar Depdiknas, 2002.
- Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta, Depdiknas, 2001.
- Devis, Keith, Jhon W. Newstroom, *Human Behavior At Work: Organizational Behavior*, terjemahan Agus Dharma, Prilaku dalam Organisasi, Jakarta: erlangga, 1995
- DeVito, Joseph A. *The Interpersonal Communication Book*. New York: Harper Colins College Publisher, 1995
- Dirawat, dkk. , *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1983
- E. Mulyasa, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, Jakarta, Depag RI (Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam), 2003
- Gallerman, Saul W. *Motivation and Productivity*, New York: American Management Association, Inc., 1993
- Gerda Nafalia, *Kepuasan Kerja Guru Survei pada Guru SMK Makarya di Jakarta Selatan, Tahun 2000*
- Gibson, James L., Jhon Ivancevich, James H.Donnelly, Jr., *Organizations 5th Edition*, terjemahan Djakarsih, Organisasi Prilaku Struktur Proses, Jakarta, Erlangga, 1997
- Gozali, Ahmad, dkk, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Yang Efektif, Jakarta* : Balitbang Agama dan Diklat Keagamaan, Pusdiklat Administrasi, 2005.
- Hasibuan, Malayu SP, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara Jakarta, 2000
- Hayat, Bahrul. (2002), *Sertifikasi, Ujian, dan Otonomi Daerah*, Jakarta: Pusat Pengujian Badan Penelitian dan Pengembangan Depdiknas.

- Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*, terjemahan Agus Dharma, Manajemen Prilaku Organisasi Pendayagunaan sumber Daya Manusia, Jakarta: Erlangga, 1994
- Joten Purba, *Studi Korelasional antara Motivasi Berprestasi, Kepemimpinan direktur dengan Kepuasan Kerja para Pejabat Fungsional pada Organisasi PKBI*, Jakarta Tahun 1999
- Marno, *Islam By Management and Leadership, Tinjauan Teoritis dan Empiris Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam*, Lintas Pustaka, Jakarta, 2007
- Maslow, Abraham H. *Motivasi dan Kepribadian*, terjemahan Nurul Iman. Bandung, PT Remaja Rosda Karya Offset, 1993
- Mc Clelland David C., *The Achieving Society*, terjemahan Siswo Suryanto, Memacu Masyarakat Berprestasi, Jakarta: Intermedia, 1997
- Minner, Jhon., Timothy M. Singleton and Fincent P. Luchsinger, *The Praticce of Management*, Toronto: Charles E. Merrill Publishing Company, 1995
- Mitchell Terence R., *People in Organization An Introduction to Organizational Behavior*, second edition, Tokyo: M Grow Hill Book Company, 1995
- Moleong, Lexy J. (2000), *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung PT. Rosda Karya.
- Muhammad Arni, *Komunikasi Organisasi*, Jakarta, 2002
- Mulyasa, E., *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, Departemen Agama RI, Dirjen Kelembagaan Agama Islam, Jakarta, 2003
- Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Remaja Rosda karya, Bandung, 2003

- Nihayah, Zahrotun, dkk., *Pengembangan Potensi Diri Kepala madrasah*, Departemen agama RI, Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Pusdiklat Administrasi, Jakarta, 2004.
- P. Siagian, *Analisis Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Disiplin Terhadap Kepuasan Kerja Guru di SMA Methodis 1 Palembang*, tahun 2004
- Patton, Patricia, *EQ-Emotional Intelligence in Building Relationship A Pathway to Happiness and Prosperity*, terjemahan Hermes, Kecerdasan Emosional Membangun Hubungan Jalan Menuju Keberhasilan dan Kesejahteraan, Jakarta, 1998
- Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan, (2005), *Pedoman Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Balitbang Agama dan Diklat Keagamaan
- Rao, GV. Sarveswara, *Personel Management of White Colors Employees with special reference anda Family Planning workers*, Chicago Community and Family Study Center University of Chicago, 1976
- Rumtini & Jiyanto, (1999), *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep dan Kemungkinan Strategi Pelaksanaannya di Indonesia*, Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, OA
- Sadler, Philip, (1997), *Leadership*, London: Leogan Sage Limited.
- Sallis, Edward, (1993), *Total Quality Management in Education*, London: Leogan Page
- Siagian Sondang P. Prof. Drs. MPA, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara Jakarta 2003
- Sirozi, M., *Politik Pendidikan*, Rajawali Press, Jakarta, 2005
- Siswoyo Haryono, *Metodologi Penelitian Bisnis, Teori dan Aplikasi*, Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Tridinanti Palembang, 2004

- Siswoyo Haryono, Sulbahri Madjir dan Kamsrin Sa'i, *Pedoman Penulisan Tesis*, Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Tridinanti Palembang, 2004
- Slamet Ph. (2002), *Manajemen Berbasis Sekolah*. Diambil pada tanggal 23 Juli 2001 dari <http://www/pdk-90.id> (Jurnal/27 MBS.htm)
- Som, Syarnubi, *Hubungan Kepemimpinan dan Kualitas Pengembangan Madrasah, Study Kasus Kepemimpinan Kepala Madrasah pada MTs 2 Palembang*, Penelitian, Balai Diklat Palembang, 2006
- Strauss George, Leonard R. Sayles, *Personnel The Human Problems of Management*, terjemahan Grace M. Hadikusumo, Jakarta, 1990
- Sufyarma, H., *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*, Al-Fabetya, Bandung, 2004
- Sufyarman, (2003), *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Sujanto, Bedjo, (2007), *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah (Model Pengelolaan Sekolah di Era Otonomi Daerah)*, Jakarta, Sagung Seto.
- Suyanto & Abbas, (2001), *Wajah dan Dinamika Pendidikan Anak Bangsa*, Jogjakarta: Adi Cita.
- Suyanto, Hasyim, Djihad. (2000), *Refleksi dan Reformasi Pendidikan di Indonesia memasuki milenium III*, Yogyakarta: Adi Cita
- Thoha, Miftah, *Prilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta, 1996
- Usman, Husaini & Purnomo Setiadi. (1996), *Metodologi Penelitian Sosial*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Wedge, Florence, *Help Your Self Right Now*, terjemahan MS. Hadisubrata, Menghayati Hidup Secara Produktif, Jakarta, 1996
- Yusmita Hawari, *Analisis Pengaruh Faktor-faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan BKR Jaya Cipayung-Bogor tahun 2000*

GLOSSARIUM

- ANALISIS** : Kajian yang dilaksanakan terhadap sebuah bahasa guna meneliti struktur bahasa tersebut secara mendalam. Sedangkan pada kegiatan laboratorium, kata **analisis** dapat juga berarti kegiatan yang dilakukan di laboratorium untuk memeriksa kandungan suatu zat dalam cuplikan.
- AL-QURAN** : Sebuah kitab suci utama dalam agama Islam, yang umat Muslim percaya bahwa kitab ini diturunkan oleh Tuhan, (bahasa Arab: الله, yakni *Allah*) kepada Nabi Muhammad.^[5] Kitab ini terbagi ke dalam beberapa surah (bab) dan setiap surahnya terbagi ke dalam beberapa ayat.
- AKHLAK** : **Akhlak** secara terminologi berarti tingkah laku seseorang yang didorong oleh suatu keinginan secara sadar untuk melakukan suatu perbuatan yang baik.
- AGAMA** : **Agama** adalah sistem yang mengatur kepercayaan dan peribadatan Kepada Tuhan Yang Mahakuasa serta tata kaidah yang berhubungan dengan budaya, dan pandangan dunia yang menghubungkan manusia dengan tatana kehidupan.
- EVALUASI** : Merupakan saduran dari bahasa Inggris "*evaluation*" yang diartikan sebagai penaksiran atau penilaian.
- DESKRIPTIF** : Salah satu jenis penelitian yang tujuannya untuk menyajikan gambaran lengkap mengenai setting sosial atau dimaksudkan untuk eksplorasi dan klarifikasi mengenai suatu fenomena atau kenyataan sosial, dengan jalan mendeskripsikan

sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah dan unit yang diteliti antara fenomena yang diuji.

FALSAFAH PANCASILA : Penggunaan nilai-nilai pancasila sebagai dasar negara dan pandangan hidup bernegara. Pancasila sebagai filsafat juga bahwa pancasila mengandung pandangan, nilai, dan pemikiran yang dapat menjadi substansi dan isi pembentukan ideologi Pancasila.

GURU : Seorang pengajar suatu ilmu. Dalam bahasa Indonesia, guru umumnya merujuk pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik

HIPOTESIS : Jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya.

ISLAM : Salah satu agama dari kelompok agama yang diterima oleh seorang nabi (agama samawi) yang mengajarkan monoteisme tanpa kompromi, iman terhadap wahyu, iman terhadap akhir zaman, dan tanggung jawab

KURIKULLUM : Perangkat mata pelajaran dan program pendidikan yang diberikan oleh suatu lembaga penyelenggara pendidikan yang berisi rancangan pelajaran yang akan diberikan kepada peserta pelajaran dalam satu periode jenjang pendidikan

LINGKUNGAN : Kombinasi antara kondisi fisik yang mencakup keadaan sumber daya alam seperti tanah, air, energi surya, mineral, serta flora dan fauna yang tumbuh di atas tanah maupun di dalam lautan, dengan kelembagaan yang meliputi ciptaan manusia seperti keputusan bagaimana menggunakan lingkungan fisik tersebut. Lingkungan juga dapat diartikan menjadi segala sesuatu yang ada di sekitar manusia dan mempengaruhi perkembangan kehidupan manusia

- MADRASAH** : Merupakan sebuah kata dalam bahasa Arab yang artinya sekolah. Asal katanya yaitu *darasa* (baca: darosa) yang artinya belajar.
- MANAJEMEN** : Proses perencanaan, organisasi, koordinasi, dan kontrol pada sumber daya agar tujuan tercapai secara efektif dan efisien. Efektif di sini maksudnya tujuan tercapai sesuai rencana, dan efisien berarti bahwa manajemen dilakukan secara cermat, terorganisir, dan tepat waktu.
- MOTIVASI** : Proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Tiga elemen utama dalam definisi ini diantaranya adalah intensitas, arah, dan ketekunan
- PENDIDIKAN** : Pembelajaran pengetahuan, keterampilan, dan kebiasaan sekelompok orang yang diturunkan dari satu generasi ke generasi berikutnya melalui pengajaran, pelatihan, atau penelitian. Pendidikan sering terjadi di bawah bimbingan orang lain, tetapi juga memungkinkan secara otodidak
- PRESTASI** : Hasil atas usaha yang dilakukan seseorang. Prestasi dapat dicapai dengan mengandalkan kemampuan intelektual, emosional, dan spiritual, serta ketahanan diri dalam menghadapi situasi segala aspek kehidupan
- STATISTIK** : Sebuah ilmu yang mempelajari bagaimana cara merencanakan, mengumpulkan, menganalisis, lalu menginterpretasikan, dan akhirnya mempresentasikan data.
- SEKOLAH** : Adalah lembaga untuk para siswa pengajaran siswa/murid di bawah pengawasan guru

SISWA

: Anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran pada jalur pendidikan baik pendidikan informal, pendidikan formal maupun pendidikan nonformal, pada jenjang pendidikan dan jenis pendidikan tertentu.

INDEKS

A		G	
Achmad Sunarto -----	44	Gallerman, Saul W -----	194
Ahmad Ghozali -----	22	<i>Gaspersz</i> -----	18, 47
Alan C Fillery -----	42		
B		H	
Bambang Budi Wiyono -----	81	Hadari -----	42
Burhanuddin AK -----	96	Hamalik -----	89
Bush dan Coleman -----	16, 44		
D		I	
Danim - 18, 19, 20, 46, 47, 80, 193		Ibtisam -----	25
Depdikbud -----	10, 193		
Depdiknas -----	10, 35, 65, 78, 194	J	
Dirawat -----	194	J.Vredenbergt -----	27
Drs. Muhammad Taher -----	97	James L. Mursel -----	91, 93
		Jiyanto -----	196
E		K	
E. Mulyasa -----	12, 23, 80, 81, 194	Kiyai Mantri Hasan -----	95, 96
F		L	
Fattah -----	91, 195, 208	Luthans -----	84
Frank G Dickey -----	52		
Fuadudddin -----	22	M	
		Martini -----	42
		Mulyasa -----	72, 82, 111, 195

N		Siti Irene-----15
Nazarudin-----90		Slamet----- 10, 197
P		Soetopo -----48, 52, 53, 78
P. Adam -----52		Subagio-----10
Poerwanto -----48		Sulaiman----- 95, 96, 103
R		Surakhmat -----88
Rahim-----43, 77, 78		T
Ralph-----43		Thomas F. Staton -----91
Robert J. House-----42		V
Rumtini ----- 196		Vredenbergt-----27
S		
Sardiman -----87		

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



I. DATA PRIBADI

Nama : **H. MUHAMMAD ALI, S.Ag, M.Pd.I**

NIP : 197107071998031002

Tempat/ tanggal Lahir : Gunung Jati. 07 Juli 1971

Jabatan : Kabid Pendidikan Agama dan Keagamaan Islam (PAKIS) Kantor Wilayah Kementerian Agama Prov. Sumsel.

Alamat Rumah : 1. Jl. Barokah No. 02 Lk. III RT. 05 Kel. Tanjung Rancing Kec. Kota Kayuagung Kab. OKI.
2. Jl. Bank Raya XI RT. 60 RW. 13 Kel. Lorok PakjoKec. Ilir Barat I Kota Palembang.

Alamat Kantor : Jl. Ade Irma Nasution No. 08 Palembang
Telp. 0711.378607.

II. RIWAYAT PENDIDIKAN

A. PENDIDIKAN FORMAL :

1. SD Negeri No. 01 Gunung Jati, tamat tahun 1985 (Berijazah).
2. MTs Negeri Campang Tiga, tamat tahun 1988 (Berijazah).
3. PGA Negeri Palembang, tamat tahun 1991 (Berijazah).
4. S1 Fak. Ushuluddin IAIN Raden Fattah Palembang, Jurusan Dakwah tamat tahun 1996 (Berijazah).
5. S2 Program Pasca Sarjana IAIN Raden Fatah Palembang, tamat tahun 2011 (Berijazah).

6. S3 Program Pasca Sarjana UIN Raden Fatah Palembang, sedang proses ujian disertasi.

B. PENDIDIKAN STRUKTURAL :

1. Diklat Prajabnas Golongan III Tahun 1998 di Palembang.
2. Diklat ADUM Dep. Agama Angkatan ke XXI Tahun 2001 di Palembang (dengan Predikat memuaskan).
3. Diklat PIM III Kementerian Agama RI Angkatan XLVII Tahun 2016 di Pusdiklat Administrasi Ciputat (dengan predikat Sangat Memuaskan).

III. RIWAYAT PEKERJAAN / JABATAN:

NO	PEKERJAAN / JABATAN	TAHUN / PRIODE
1	CPPN pada KUA Kecamatan Tanjung Batu Kab. OKI	01-03 1998 s/d 01-06-1998
2	CPPN pada KUA Kecamatan Pedamaran Kab. OKI	01-06-1998 s/d 21-01-2000
3	Wakil PPN KUA Kecamatan Pedamaran Kab. OKI	21-01-2000 s/d 05-07-2001
4	Staf Urais Kantor Deprtemen Agama Kab. OKI	05-07-2001 s/d 21-09-2001
5	Kasubsi Penyuluhan Seksi Penais Kandepag Kab.OKI	21-09-2001 s/d 10-04-2003
6	Kepala KUA Kecamatan Kota Kayuagung Kab. OKI	10-04-2003 s/d 15-06-2009
7	Penyelenggara Zakat dan Wakaf Kan. Kemenag Kab. OKI	15-06-2009 s/d 01-07-2010
8	Kasi Urais Kantor Kemenag Kab. OKI	01-07-2010 s/d 14-02-2013
9	Kasi Bimas Islam Kantor Kemenag Kab. OKI	14-02-2013 s/d 11-10-2013
10	Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. OKU Selatan	11-10-2013 s/d 30-03-2015
11	Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. OKU Timur	30-03-2015 s/d 15-06-2017
12	Kabid Pendidikan Agama dan Keagamaan Islam Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera	15-06-2017 s/d sekarang

	Selatan.	
13	Plt. Kabag Tata Usaha Kanwil Kementerian Agama Prov.Sumatera Selatan	20-08-2018 s/d 00- 11-2018
14	Plt. Kabid Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan	01-04-2019 s/d 24 Juli 2020