

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **Latar Belakang Masalah**

Perubahan global yang sedang melanda dunia saat ini merupakan suatu revolusi global yang melahirkan gaya hidup yang dilandasi penuh persaingan. Perubahan-perubahan global tersebut memberikan tekanan kepada setiap organisasi, atau lembaga yang ada di dunia, untuk membenahi diri mengikuti perubahan yang terjadi (Rahim 2005, hlm. 2-3). Semua ini akhirnya menimbulkan pemahaman bahwa yang lemah atau yang tidak punya kualitas akan tersingkir dan tidak punya daya saing. Daya saing ditandai dengan kualitas sumber daya manusia yang bagus. Ini berarti lembaga pendidikan di negara yang mempunyai daya saing tersebut adalah lembaga pendidikan yang berkualitas.

Beeby (1979:3) mengemukakan bahwa bangsa Indonesia mengakui bahwa masalah pokok di bidang pendidikan saat ini adalah meningkatkan kualitas serta aktivitas yang relevan di madrasah-madrasah. Kita tidak dapat memungkiri implikasi globalisasi terhadap lembaga pendidikan. Setiap lembaga pendidikan harus berubah menjadi lembaga pendidikan yang dinamis yaitu harus dinamis dan fleksibel sehingga dapat menyerap perubahan yang cepat searah dengan globalisasi agar *out put* yang dihasilkan semakin berkualitas.

Usaha untuk memenuhi hal tersebut di atas adalah mengembangkan dan membangun madrasah berkualitas. Adapun ciri-ciri madrasah berkualitas adalah yang memiliki visi yang jelas, standar mutu yang terukur, kepemimpinan yang kuat, guru yang profesional, *stakeholders* yang proaktif, otonomi pengelolaan, transparansi, akuntabilitas publik, suasana yang nyaman dan lingkungan yang religius (Rahim 2005, hlm. 9).

Penentuan visi yang jelas sangat penting. Visi sekolah atau madrasah dan perguruan tinggi haruslah spesifik dan tidak hanya sekedar pengulangan dari nilai dan prioritas nasional (Bush & Marianne 2008, hlm. 37). Visi madrasah adalah wawasan yang menjadi sumber arahan bagi madrasah dan digunakan untuk memandu perumusan misi madrasah. Dengan kata lain visi adalah pandangan jauh kedepan kemana madrasah akan di bawa (Mulyono 2008, hlm. 128). Jadi visi itu nantinya dijabarkan dengan misi dari madrasah tersebut, lalu tujuan strategi dan sasaran. Ketika sasaran dirumuskan haruslah memperhatikan sasaran atau target mutu yang akan dicapai oleh madrasah.

Selanjutnya untuk membangun madrasah berkualitas diperlukan standar mutu yang terukur. Definisi mutu yang praktis menurut Deming adalah sebuah derajat variasi yang terduga standar yang digunakan dan memiliki kebergantungan pada biaya yang rendah, sedangkan Juran menyebut mutu sebagai “tepat untuk pakai” dan menegaskan bahwa dasar misi mutu sekolah adalah mengembangkan program dan layanan yang memenuhi kebutuhan pengguna seperti siswa dan masyarakat (Arcaro 2007, hlm.7-8).

Secara tradisional ukuran mutu atas keluaran madrasah adalah prestasi siswa. Ukuran dasarnya adalah hasil ujian. Jadi indikator dari standar mutu yang terukur adalah realistis dan dapat diukur dengan menggunakan alat ukur yang jelas.

Kepemimpinan kepala madrasah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyelesaikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong madrasah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran madrasah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Untuk itu kepala madrasah dituntut memiliki kepemimpinan yang kuat agar mampu mengambil inisiatif atau prakarsa untuk meningkatkan kualitas madrasah (Depdiknas 2000, hlm. 14).

Pekerja profesional adalah orang yang bekerja untuk suatu profesi dan telah dipersiapkan secara matang untuk profesi tersebut dan bukan pekerjaan yang dilakukan oleh orang yang karena tidak dapat memperoleh pekerjaan lain. Jadi guru profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal (Usman 2001, hlm. 13). Lebih sempit lagi yang dimaksud guru profesional tidak hanya terdidik dan terlatih dengan baik dalam bidang keguruan tapi juga menguasai mata pelajaran yang akan diajarkannya sesuai dengan latar belakang pendidikannya dengan sangat baik.

Madrasah adalah lembaga pembina sumber daya manusia. Tentunya pandangan *stakeholders* terhadap pembinaan Sumber Daya Manusia (SDM) dewasa ini adalah suatu sistem pembelajaran yang berkesinambungan. Tidak lagi semata-mata kegiatan

rutin dan dana pendidikan tidak lagi dianggap biaya (*costs*) tetapi sebagai investasi, maka wajar jika setiap rupiah yang dikeluarkan untuk pendidikan SDM harus memberikan hasil nyata (Baso 2003, hlm. 7).

Salah satu ciri madrasah berkualitas adalah di mana para *stakeholders* mempunyai kesempatan terbuka untuk menentukan visi, misi, tujuan, strategi dan sasaran madrasah tersebut dan juga terbuka bagi para *stakeholders* untuk mengevaluasi proses pendidikan. Hal ini memungkinkan munculnya partisipasi dari para *stakeholders* dalam menyelenggarakan pendidikan (Zamroni 2003, hlm.27). Misalnya madrasah bisa mengundang *stakeholders* untuk ikut proaktif dalam menentukan kebijakan dan oprasionalisasi kegiatan madrasah.

Selanjutnya hal yang tidak kalah penting adalah otonomi pengelolaan. Ide otonomi dalam pengelolaan pendidikan di madrasah agar menjadi madrasah yang berkualitas, pada hakekatnya menurut Bachtiar seperti dikutip oleh Zamroni (2003: hlm. 21-22) adalah sebagai berikut.

“Pengakuan bahwa proses pendidikan tidak akan bisa berjalan dengan baik kalau semuanya dikontrol dari pusat. Pendidikan adalah merupakan suatu proses di mana melibatkan interaksi antara berbagai *input* yang ada dan interaksi *input* dan lingkungannya, karena interaksi yang ada dan lingkungan memiliki karakteristik yang berbeda dari satu tempat dengan tempat yang lain. Maka keseragaman yang menyeluruh yang dikomandankan dari pusat tidak akan pernah menghasilkan proses pendidikan yang maksimal. Dengan kata lain otonomi pengelolaan pendidikan akan memberikan kendali pendidikan di tingkat bawah, itu juga berarti pemegang kendali di tingkat bawah tersebut mempunyai peran yang lebih besar. Keadaan ini akan mendorong kreativitas dan improvisasi dalam melaksanakan pendidikan sehingga terdapat usaha yang terus menerus untuk meningkatkan kualitas pendidikan”.

Dengan adanya otonomi dalam pengelolaan madrasah maka madrasah, kepala madrasah dan guru serta orang-orang yang terkait di dalamnya, akan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar dalam mencapai keberhasilan pendidikan. Khususnya guru, menurut Zamroni (2003), kalau guru mendapatkan otonomi dan kepercayaan akan memungkinkan guru tersebut mempergunakan kemampuan dan pengalaman profesional yang mereka miliki secara penuh dalam proses belajar-mengajar. Dengan otonomi dan kebebasan dalam menjalankan proses pembelajaran, guru akan lebih berhasil dibandingkan kalau guru hanya terpaku pada petunjuk dan pengarahan teknik dari birokrat kantoran yang dalam banyak hal tidak praktis dan terlalu teoretis (Zamroni

2003, hlm.27). Tentunya kebebasan yang dimaksud bukanlah kebebasan tanpa batasan, tapi kebebasan yang bertanggung jawab.

Untuk mejadikan madrasah menjadi madrasah yang berkualitas maka diperlukan transparansi dalam berbagai kegiatan madrasah. Transparansi tidak hanya menyangkut masalah pendanaan pendidikan di madrasah tersebut. Namun transparansi ini terjadi dalam program pendidikan, dan juga pada proses belajar mengajar.

Perencanaan program pengajaran biasanya dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu, misalnya 3 tahun jenjang SLTP dan SLTA dan 6 tahun untuk sekolah dasar. Karena dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu, baik lama maupun singkat, maka apa yang dikerjakan dalam pengajaran perlu disusun dalam suatu program, yaitu program pengajaran. Ada program pengajaran yang mencakup seluruh masa belajar misalnya 6 tahun untuk SD, 3 tahun untuk di SLTP dan SLTA. Di samping itu ada program yang lebih singkat seperti program tahunan, semesteran, caturwulan, program mingguan dan sebagainya (Ibrahim & Nana Syaodih 2003, hlm. 54-55).

Akuntabilitas publik sangat memberikan kontribusi terhadap pembinaan kehidupan madrasah. Keberadaan orang tua siswa dapat membantu dan mengatasi keperluan berbagai sumber daya dalam membina kehidupan madrasah baik berupa dana, sarana, jasa maupun pemikiran-pemikiran (Wahjosumidjo 2000, hlm. 126-127). Misalnya madrasah tersebut bisa mengundang orang tua dan masyarakat sekitar untuk berpartisipasi dalam menentukan kebijakan dan operasionalisasi kegiatan madrasah. Orang tua dan masyarakat sekitar yang mampu bisa diajak untuk berpartisipasi dalam pembiayaan pendidikan. Sekolah tak lepas dari masyarakat. Sekolah didirikan oleh masyarakat untuk mendidik anak menjadi warga negara yang berguna dalam masyarakat (Nasution 1986, hlm. 133). Jika madrasah memiliki hubungan sosial yang baik dengan masyarakat sekitarnya, tentunya akan timbul partisipasi dari orang tua dan masyarakat sekitar dalam kehidupan madrasah sehingga publik percaya terhadap madrasah tersebut.

Di dalam kegiatan belajar mengajar, kelas merupakan tempat yang mempunyai sifat atau ciri khusus, yang berbeda dengan tempat lain. Belajar adalah kegiatan khusus yang memerlukan energi dari kerja otak (Arikunto 1996, hlm. 78). Oleh karena itu, kelas merupakan tempat siswa belajar harus memiliki suasana yang nyaman agar dapat menunjang kegiatan belajar. Senada dengan yang dikemukakan Abu Ahmadi dan

Ahmad Rohani, kelas tempat berlangsungnya proses pembelajaran hendaknya memungkinkan semuanya bergerak leluasa, ventilasi dan pengaturan cahaya yang tentunya selain menjamin kesehatan, juga sinar matahari dapat masuk (Ahmadi & Rohani 1995, hlm. 120-121). Selain suasana kelas keadaan fisik sekolah juga memungkinkan siswa untuk belajar, bermain dan berolahraga dengan nyaman. Contoh ketika belajar suasana sekolah tenang, tidak bising sehingga mengganggu konsentrasi belajar siswa. Siswa dapat berolah raga tanpa ada gangguan. Nilai-nilai seperti kejujuran, keteladanan moral diharapkan dimiliki oleh setiap peserta didik, setelah mereka melalui berbagai program pendidikan. Jika pendidikan moral sejak dini ditanamkan kepada siswa, maka kita akan memetik hasilnya secara lebih memuaskan, yang menjelma dalam bentuk perilaku sopan dan beradab di kalangan siswa (Sukidi 2002, 452-453). Untuk itu tentunya dibutuhkan lingkungan sekolah yang religius agar anak-anak terbiasa berlaku sopan.

Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 (selanjutnya disingkat MIN) Palembang adalah salah satu bentuk lembaga pendidikan Islam yang ada di Indonesia, yang tentunya memiliki keinginan menjadi salah satu lembaga pendidikan yang berkualitas. Pendidikan Islam seperti MIN 2 Palembang dihadapkan pada tuntutan akan proses pendidikan yang efektif sehingga menghasilkan lulusan yang berkualitas dan berdaya saing tinggi. Tentunya tuntutan itu mendorong terjadinya berbagai perubahan arah pendidikan Islam mengingat tantangan global sekarang ini. Di sinilah peran manajemen penyelenggaraan madrasah diperlukan.

Pada tanggal 9 September 2008 penulis telah melakukan *mapping* di MIN 2 Palembang. Dalam pengamatan penulis dari hasil *mapping* yang dilakukan di sekolah tersebut terdapat beberapa permasalahan antara lain sebagai berikut.

*Pertama*, visi Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Palembang yaitu “*merefleksikan posisi MIN 2 yang reguler menjadi madrasah unggulan yang mampu menyiapkan dan mengembangkan sumber daya insani yang berkualitas di bidang imtak dan iptek*” (hasil *mapping* tanggal 9 September 2008). Kata merefleksikan berasal dari kata “refleksi” yang bermakna “gerakan atau pantulan yang terjadi diluar kesadaran” (Depdikbud 1998, hlm. 826), visi adalah suatu gambaran ideal madrasah di masa depan, jadi harus jelas dan pasti. Jika kata merefleksikan artinya mencerminkan dan merupakan suatu tindakan atau gerakan yang dilakukan di luar kesadaran. Dapat disimpulkan bahwa visi pada MIN 2 (Model) Palembang belum jelas. Visi madrasah adalah sesuatu yang direncanakan secara matang dan jelas akan dicapai sekolah tersebut dengan kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan secara matang pula bukan diraih secara tidak sadar oleh sekolah tersebut.

*Kedua*, salah satu indikator dari guru profesional adalah mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Dari pengamatan penulis sesuai hasil *mapping* banyak guru yang mengajar tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Untuk dedikasi mereka, ada beberapa hal yang menunjukkan guru-guru MIN 2 berdedikasi tinggi dan ada juga yang menunjukkan mereka kurang berdedikasi. Untuk guru yang sudah menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) cenderung berdedikasi tinggi, indikatornya mereka tidak mengajar di tempat lain, sedangkan guru-guru honorer kebanyakan mengajar diberbagai tempat (Hasil *mapping* tanggal 9 September 2008).

*Ketiga*, *strakeholder* di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Palembang tidak berperan aktif karena Kepala Madrasah jika melakukan sesuatu untuk kepentingan madrasah

cenderung bergerak sendiri. Ini mungkin karena kepala madrasah memang tidak meminta peran aktif para *stakeholders* atau lebih dikarenakan *stakeholders* merasa kepala madrasah memang mampu jadi mereka tidak perlu begitu memperhatikan. Jika pun ada rencana kedepan yang melibatkan *stakeholders*, ini adalah hanya meminta bantuan perbaikan lapangan (Hasil *mapping* tanggal 9 September 2008).

Jadi terlihat bahwa peran *stakeholders* hanyalah sebagai penyumbang dana, bukan penyusun program tahunan berikut pendanaannya, jadi para *stakeholders* di MIN 2 Palembang belum menganggap bahwa dana yang mereka berikan ke sekolah sebagai investasi tapi hanya sebagai biaya (*costs*).

*Keempat*, untuk otonomi pengelolaan dalam masalah desentralisasi kebijakan yang terkait dengan kurikulum mencakup merumuskan tujuan dan sasaran pendidikan. Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Palembang belum mampu merumuskan tujuan dan sasaran pendidikan, walaupun telah diberikan otonomi dalam bidang ini. Indikatornya adalah tidak adanya rumusan tujuan dan sasaran pendidikan terkait dalam bidang kurikulum sebagai gambaran dari visi madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Palembang (Hasil *mapping* tanggal 9 September 2008).

*Kelima*, Pelaksanaan transparansi pada pelaksanaan program sekolah di MIN 2 Palembang, berjalan sebagaimana mestinya untuk jangka panjang pendidikan di MIN 2 Palembang programnya 6 tahun, tapi pada program jangka pendek, seperti ketika *mapping* ini dilaksanakan yaitu bertepatan dengan kegiatan Ramadhan. Pada waktu itu dilaksanakan kegiatan “Peningkatan Iman dan Taqwa (IMTAQ) dan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK)”. Kegiatan ini adalah kegiatan yang rutin dilakukan. Tapi karena kerutinannya sehingga proses penyusunannya, penggunaannya dan pertanggungjawabannya juga menjadi hal yang rutin. Maksudnya seperti pada laporan pertanggungjawaban juga dibuat sama dengan laporan tahun kemarin, dan laporan tahun

kemarin dibuat sama dengan laporan tahun kemarinnya lagi (Hasil *mapping* tanggal 9 September 2008).

Dalam transparansi pada proses belajar mengajar mulai dari materi, penyampaian materi dan evaluasi hasil belajar di MIN 2 Palembang, guru bukannya tidak transparan dalam menyiapkan materi, tapi guru membuatnya sambil jalan. Maksudnya sambil mengajar guru membuat silabus, sistem penilaian dan rancangan pembelajaran ini. Penundaan inilah menjadi penyebab tertundanya ketransparansian guru dalam proses belajar mengajar yang dilaksanakannya (Hasil *mapping* tanggal 9 September 2008).

Dari sini penulis menyimpulkan bahwa ada masalah dalam pelaksanaan manajemen pada MIN 2 Palembang sebagaimana yang telah diungkapkan di atas. Karena itulah penulis tertarik meneliti MIN 2 Palembang sebagai obyek penelitian penulis untuk tesis. Dari permasalahan-permasalahan yang telah dikemukakan nantinya penulis akan memberikan kontribusi bagi madrasah tersebut melalui hasil penelitian yang dihasilkan.

### **Batasan Masalah**

Mengingat banyaknya masalah yang ada dalam latar belakang masalah dan agar peneliti lebih fokus dan tidak melebar dalam melakukan pembahasan, maka harus diberi batasan masalah. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah manajemen penyelenggaraan madrasah yang ada di MIN 2 Palembang yang berkenaan dengan pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah yang ada di MIN 2 Palembang.

### **Rumusan masalah**

Sehubungan dengan penelitian tentang Manajemen Penyelenggaraan Madrasah: Studi Kasus pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Palembang, dan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas maka dirumuskan masalah sebagai berikut.

1. Bagaimana manajemen penyelenggaraan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Palembang?
2. Apa faktor-faktor penghambat dan solusinya dalam manajemen penyelenggaraan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Palembang?

### **Tujuan Penelitian**

Secara operasional maka penelitian ini bertujuan :

- (1) untuk mengetahui bagaimana manajemen penyelenggaraan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Palembang, dan
- (2) untuk mengetahui apa faktor-faktor penghambat dan solusinya dalam manajemen penyelenggaraan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Palembang?

### **Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat dan nilai guna yang berarti, yaitu sebagai berikut:

#### **a. Manfaat Teoritis**

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat membuka wawasan dan memberikan sumbangan pemikiran mengenai manajemen penyelenggaraan madrasah yang baik bagi penyelenggara madrasah, baik kepala madrasah, guru serta tenaga kependidikan di MIN 2 Palembang.

#### **b. Manfaat Praktis**

Secara praktis penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi bagi penelitian selanjutnya.



## Tinjauan Pustaka

Berikut ini akan dikemukakan berbagai tinjauan kepustakaan tentang manajemen penyelenggaraan madrasah:

1. Fahmi, (2010) *Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Aliyah Negeri 1 Palembang*. Tesis, IAIN Raden Fatah Palembang, mengemukakan bahwa penerapan *Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah* harus memiliki *Prinsip pertama* adalah *otonomi* diartikan sebagai kemandirian yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri (pengelolaan mandiri), *Prinsip kedua* adalah *fleksibilitas* yang dapat diartikan sebagai keluwesan-keluwesannya yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya sekolah seoptimal mungkin untuk meningkatkan mutu sekolah, dan *Prinsip ketiga* adalah *partisipasi*, adalah penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis. Warga sekolah (guru, siswa, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, usahawan, dan sebagainya) didorong untuk terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan, mulai dari pengambilan keputusan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan.
2. Muhammad Arkan Nurwahiddin, (2006) *Strategi Manajemen Madrasah Aliyah Model di Palembang dalam Manajemen Mutu*. Tesis, IAIN Raden Fatah Palembang, mengemukakan upaya meningkatkan kualitas lembaga MAN 2 Model Palembang dengan melakukan Strategi Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Strategi manajemen tersebut dilaksanakan dengan langkah-langkah; *Pertama*, meningkatkan *Out Put* madrasah diukur dari pencapaian akademik (*academic achievement*) dan non-akademik (*non academic achievement*).

*Kedua*, melaksanakan strategi manajemen berdasarkan visi, misi dan tujuan Madrasah Aliyah dengan langkah membentuk komitmen bersama dalam kinerja sekolah, antara kepala sekolah dan dewan guru dan pengawas, sosialisasi atas program lewat pelatihan guru MAN model dalam mengembangkan pengajaran Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK), mewajibkan guru membuat satuan pembelajaran, menambah dan memperbaiki sarana dan prasarana belajar, pembagian tugas berdasarkan pengalaman atau pendidikan, perubahan strategi mengajar untuk mengembangkan kurikulum, peka terhadap kebutuhan lingkungan.

3. Syarnubi Som (2005), *Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah pada Madrasah Aliyah (MAN) di Sumatera Selatan*. Tesis, IAIN Raden Fatah Palembang, mengemukakan keempat MAN yang di teliti menunjukkan persentase yang beragam dalam melaksanakan *School-Based Management* (SBM). MAN 2 Palembang telah melaksanakan SBM sebanyak 90%, MAN 3 Palembang 50%, MAN Sekayu sebanyak 80%, MAN 1 Lubuk Linggau sebanyak 40%. Secara umum masing-masing madrasah belum memiliki sumber dana permanen di luar dana siswa kecuali MAN 3 Palembang. MAN 3 Palembang memiliki PSBB dan gedung serba guna sebagai sumber dana yang mengalir secara rutin. Tetapi karena kondisi keuangan MAN 3 dalam kondisi belum profesional maka dana tersebut belum teralokasi untuk kesejahteraan guru. Tiga madrasah lainnya belum mencoba menggali sumber dana yang berasal dari donatur baik pribadi maupun lembaga. Tiga madrasah ini pun belum memiliki unit-unit industri yang dapat menjadi sumber dana permanen dari lingkungan madrasah itu sendiri. Sedangkan pengambilan keputusan partisipatif sudah dilaksanakan oleh MAN 2 Palembang dan MAN Sekayu sementara dua MAN lainnya minim dalam

melaksanakan *school-based management* sedangkan yang sudah mendekati optimal adalah MAN 2 Palembang. Berdasarkan analisis perbedaan dengan menggunakan “t” tes diketahui bahwa antara MAN 2 Palembang, MAN 3 Palembang, MAN Sekayu dan MAN 1 Lubuk Linggau tidak terdapat perbedaan yang signifikan dalam melaksanakan *school-based management* tidak terdapat perbedaan dalam arti belum melaksanakan SBM secara optimal.

4. Nadjamuddin R, (2007) *Perencanaan Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah di Kec. Lais Musi Banyuasin : Persepsi Analisis SWOT dalam Manajemen Strategi*. Tesis, IAIN Raden Fatah Palembang, mengemukakan perencanaan pada madrasah-madrasah di Kec. Lais MUBA dari tingkatan perencanaan adalah merupakan perencanaan operasional. Perencanaannya memusatkan perhatian pada apa yang akan dikerjakan di lapangan. Namun perencanaan operasionalnya sangat terbatas pada komponen-komponen tertentu, tidak menyeluruh pada tiap unsur suatu lembaga pendidikan. Ditinjau dari segi waktu perencanaan madrasah merupakan perencanaan jangka pendek, karena konsep perencanaannya didasarkan pada volume suatu pekerjaan, biaya dan kesediaan tenaga serta sarana yang dimiliki. Analisis perencanaan pada Madrasah Aliyah dan Tsanawiyah di Kec. Lais telah mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan internal sebagaimana pada analisis SWOT yang memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dan menutupi kelemahan yang ada, tetapi terbatas pada beberapa komponen yang tertentu saja belum menyeluruh pada tiap komponen pada suatu lembaga pendidikan. Keberhasilan program dan kegiatan berhubungan erat dengan kebijakan operasional lembaga, oleh karena itu penyusunan perencanaan lembaga diperlukan kompetensi serta komitmen pengelola lembaga. Hasil analisis SWOT terhadap madrasah-madrasah di Kecamatan Lais menunjukkan

adanya faktor kelemahan perencanaan. Sehingga kekuatan dan peluang besar yang dimiliki lembaga tidak dapat mengubah kondisi madrasah menjadi lebih maju.

Dilihat dari penelitian sebelumnya hubungan dengan penelitian penulis adalah dalam penelitian Fahmi, (2010) *Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Aliyah Negeri 1 Palembang* fokusnya harus memiliki prinsip-prinsip dalam manajemen berbasis sekolah yaitu *Prinsip pertama* adalah *otonomi*, *Prinsip kedua* adalah *fleksibilitas*, dan *Prinsip ketiga* adalah *partisipasi*. Penelitian Muhammad Arkan Nurwahiddin, (2006) *Strategi Manajemen Madrasah Aliyah Model di Palembang dalam Manajemen Mutu* fokusnya dengan melakukan Strategi Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah dilaksanakan dengan langkah-langkah; *Pertama*, meningkatkan *Output*. *Kedua*, melaksanakan strategi manajemen berdasarkan visi, misi dan tujuan, adapun penelitian Syarnubi Som (2005), *Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah pada Madrasah Aliyah (MAN) di Sumatera Selatan* fokusnya pada perbedaan yang signifikan dalam melaksanakan *school-based management*, sedangkan penelitian Nadjamuddin R, (2007) *Perencanaan Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah di Kec. Lais Musi Banyuasin : Persepsi Analisis SWOT dalam Manajemen Strategi* fokusnya perencanaan pada madrasah-madrasah di Kec. Lais MUBA yang merupakan perencanaan operasional. Bila dihubungkan dengan penelitian ini hampir sama dalam manajemen penyelenggaraannya meliputi empat prinsip tersebut yaitu prinsip ekuifinalitas, prinsip desentralisasi, prinsip sistem pengelolaan mandiri dan prinsip inisiatif sumber daya manusia

## **Kerangka Teori**

Dalam kerangka teori akan dikemukakan teori-teori yang relevan dengan penelitian ini. Berikut akan dikemukakan mengenai kerangka teori dari Manajemen Penyelenggaraan Madrasah : Studi Kasus pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Palembang.

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulick dalam Fattah (1999, hlm. 1) karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Dikatakan sebagai kiat menurut Follet dalam Fattah (1999, hlm. 1) manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan dalam tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik.

Manajemen dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai suatu proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran (Depdikbud 1998, hlm. 623) Sedangkan menurut Manullang manajemen adalah ketatalaksanaan, manajemen pengurusan dan lain sebagainya (Manullang 1983: 15).

Lebih lanjut Manullang (1993) menyatakan bahwa pengertian manajemen dapat dilihat dari tiga pengertian. *Pertama*, manajemen sebagai suatu proses. Manajemen sebagai suatu proses, melihat bagaimana cara orang untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. *Kedua*, manajemen sebagai suatu kolektivitas manusia. Manajemen sebagai suatu kolektivitas merupakan suatu kumpulan dari orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan bersama. Kolektivitas atau kumpulan orang-orang inilah yang disebut dengan manajemen. Sedangkan orang yang bertanggung jawab terhadap terlaksananya suatu tujuan disebut manajer. *Ketiga*, manajemen sebagai ilmu (*science*) dan sebagai seni (*art*). Manajemen sebagai suatu ilmu dan seni, melihat bagaimana aktivitas manajemen dihubungkan dengan prinsip-prinsip dari manajemen.

Sedangkan menurut Pidarta, (2001:80) manajemen adalah proses menjalankan organisasi atau melakukan aktivitas secara terkoordinir, terorganisir, terencana dan dilakukan secara tepat dengan evaluasi serta pengembangan yang cermat dan tepat pula.

Manajemen madrasah yang efektif adalah pengelolaan, penataan dan penyelenggaraan madrasah yang terprogram, terencana secara baik, terkoordinir, terintegrasi, termonitor dan terevolusi serta terorganisasi secara terpadu dengan baik dan lancar dan dilaksanakan dengan cepat waktu, tepat teknik cara dan strategi serta dilaksanakan oleh orang yang tepat pula, manajemen yang efektif dapat melancarkan semua aktifitas atau kegiatan sehingga sasaran dan tujuan yang tepat dapat tercapai pula (Ahmadi 1981, hlm. 67)

Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen yaitu koordinasi semua sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, penetapan tenaga kerja, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Pada umumnya pengamatan orang tentang sekolah sebagai lembaga pendidikan berkisar pada permasalahan yang nampak secara fisik terlihat mata, seperti gedung, peserta didik, baju seragam yang dipakai siswa, halaman sekolah tempat bermain, serta fasilitas belajar yang ada di dalamnya seperti meja, lemari, kursi dan buku mata pelajaran. Pemahaman ini tidak salah, karena memang itulah yang dapat dilihat oleh mata dalam bentuk fisik sekolah. Namun demikian, sebutan kepada lembaga yang namanya sekolah sebagai lembaga pendidikan, bukanlah hanya apa yang terlihat oleh mata biasa secara fisik saja. Melainkan seluruh kegiatan manusia yang tak terlihat mata secara fisik, tapi sangat mempengaruhi corak dan bentuk sekolah sebagai lembaga pendidikan yang baik atau buruk, seperti penerimaan siswa baru, orientasi pembelajaran, pengelompokan siswa, pendidikan dan pembelajaran, evaluasi

kepemimpinan, pembinaan, pengawasan, mutu belajar mengajar, dan pembiayaan (Wahab 2006, hlm. 112).

Manajemen Berbasis Sekolah yang ditandai dengan otonomi sekolah dan pelibatan masyarakat merupakan respon pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat, bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. peningkatan efisiensi, antara lain, diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Sementara peningkatan mutu dapat diperoleh, antara lain, melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah. peningkatan pemerataan antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu.

Dalam **MBS, tanggung jawab** pengambilan keputusan tertentu seperti anggaran, personel, dan kurikulum lebih banyak diletakkan pada tingkat sekolah daripada di tingkat pusat, provinsi, atau bahkan juga kabupaten/ kota. Adapun tujuan Manajemen Berbasis Sekolah yakni:

1. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah atau madrasah dalam mengelola dan membedayakan sumber daya yang tersedia;
2. Meningkatkan kepedulian warga sekolah atau madrasah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama;
3. Meningkatkan tanggung jawab sekolah atau madrasah kepada orang tua, pemerintah tentang mutu sekolah atau madrasah;
4. Meningkatkan kompetensi yang sehat antar madrasah dan sekolah lain untuk pencapaian mutu pendidikan yang diharapkan.

Terdapat empat prinsip MBS yaitu prinsip equifinalitas, prinsip desentralisasi, prinsip pengelolaan mandiri dan prinsip inisiatif manusia yang secara jelas diuraikan sebagai berikut (Nurcholis 2007, hlm 48-58):

*Pertama*, Prinsip equifinalitas adalah upaya madrasah dalam mencapai suatu tujuan dengan menggunakan berbagai cara yang berbeda. Cara yang digunakan dapat berbeda antara madrasah yang satu dan yang lainnya, hal ini disebabkan kompleksnya pekerjaan madrasah dan adanya perbedaan yang besar antar madrasah, misalnya: perbedaan tingkat akademik siswa dan situasi komunitasnya, madrasah tidak dapat dijalankan dengan struktur yang standar diseluruh kota, provinsi dan Negara. MBS menekankan fleksibilitas, sehingga madrasah dapat dikelola warganya menurut kondisi mereka masing-masing.

*Kedua*, prinsip desentralisasi, konsisten dengan prinsip ekuifinalitas maka desentralisasi merupakan gejala penting dalam reformasi manajemen sekolah modern (Nurcholis 2003, hlm. 54). Dasar teori dari prinsip desentralisasi ini adalah manajemen sekolah dalam aktivitas pengajaran menghadapi berbagai kesulitan dan permasalahan. Oleh karena itu sekolah harus diberi kekuasaan dan tanggung jawab untuk menyelesaikan permasalahan secara efektif sesegera mungkin ketika permasalahan muncul. Tujuan dari prinsip desentralisasi adalah memecahkan masalah secara efisien dan bukan menghindari masalah. Maka MBS harus mampu menemukan permasalahan, memecahkannya tepat waktu dan memberi kontribusi terhadap efektivitas aktivitas belajar mengajar.

*Ketiga*, prinsip sistem pengelolaan mandiri (*self-managing system*). MBS tidak menyangkal perlunya mencapai tujuan berdasarkan kebijakan dari atas, tetapi menurut MBS terdapat berbagai cara untuk mencapai tujuan tersebut (Nurcholis 2003, hlm. 56). Oleh karena itu amat penting dengan mempersilahkan sekolah untuk memiliki sistem



pengelolaan mandiri (*self-managing system*) di bawah kendali kebijakan dan struktur utama, memiliki otonomi untuk mengembangkan tujuan pengajaran dan strategi manajemen, mendistribusikan sumber daya manusia dan sumber daya lain, memecahkan masalah dan meraih tujuan menurut kondisi mereka masing-masing. Karena sekolah menerapkan sistem pengelolaan mandiri maka sekolah dipersilahkan untuk mengambil inisiatif atas tanggung jawab mereka sendiri.

*Keempat, Prinsip Inisiatif Manusia (Human Initiative).* Sesuai dengan perkembangan hubungan kemanusiaan dan perubahan ilmu tingkah laku pada manajemen modern, maka orang-orang mulai memberikan perhatian serius pada pengaruh penting faktor manusia dalam efektivitas organisasi (Nurcholis 2003, hlm. 57). Perspektif sumber daya manusia menekankan pentingnya sumber daya manusia sehingga poin utama manajemen adalah untuk mengembangkan sumber daya manusia di sekolah untuk lebih berperan dan berinisiatif

### **Metodologi Penelitian**

Untuk menghasilkan penelitian yang valid tentunya membutuhkan metodologi penelitian yang sesuai dengan karakteristik suatu penelitian. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif analitik. Data yang diperoleh (berupa kata-kata, gambar, perilaku) tidak dituangkan dalam bentuk bilangan atau angka statistik, melainkan tetap dalam bentuk kualitatif (Margono 2000, hlm. 39).

### *Pendekatan Penelitian*

Jenis penelitian ini merupakan penelitian *field research*, yakni penelitian lapangan yang mengutamakan kedalaman makna dengan menggunakan pendekatan deskriptif (Isnaini 2010, hlm. 14). Pendekatan analisis deskriptif adalah upaya penggalan dan

pendeskripsian data dalam rangka menemukan pemahaman-pemahaman baru tentang manajemen penyelenggaraan madrasah : studi kasus pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Palembang.

### *Informan Penelitian*

Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan populasi karena penelitian kualitatif berangkat dari kasus tertentu yang ada pada situasi sosial tertentu dan hasil kajiannya tidak akan diberlakukan ke populasi. Sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan responden tetapi informan penelitian (Sugiyono 2008, hlm. 298).

Informan penelitian adalah orang yang benar-benar tahu atau pelaku yang terlibat langsung dengan permasalahan penelitian. Informan penelitian ini diambil secara acak (random) yang mana semua mendapat kesempatan yang sama untuk dijadikan informan. Dalam penelitian ini yang termasuk dengan informan penelitian adalah kepala madrasah, wakil kepala madrasah, siswa, guru, tenaga Tata Usaha (TU), dan bendahara di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Palembang.

### *Jenis dan Sumber Data*

Jenis data yang digunakan ialah data kualitatif yaitu data yang disajikan dalam bentuk kata verbal, bukan dalam bentuk angka (Muhajir 1989, hlm. 41-42). Data dalam bentuk kata verbal diperoleh dari hasil pengumpulan data yaitu observasi literatur-literatur yang berkaitan dengan pokok bahasan, observasi atau pengamatan di lapangan, dan wawancara.

1. Jenis data primer dalam penelitian ini berkenaan dengan data tentang penerapan manajemen penyelenggaraan madrasah.

2. Jenis data sekunder berkenaan dengan kegiatan pembelajaran di dalam kelas, dan keadaan fasilitas pendukung pembelajaran yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Palembang.

Sumber data, terdiri dari data primer dan data sekunder. Sumber data primer yakni dari hasil wawancara yang diperoleh dari informan penelitian seperti Kepala, Wakil Kepala sekolah, guru dan dan siswa. Adapun data sekunder merupakan pelengkap dari analisis dan bersifat sebagai pendukung data primer yang berhubungan dengan karakteristik membangun madrasah berkualitas. Sedangkan sumber sekunder adalah data yang diambil dari literatur lain yang relevan dengan tulisan ini, seperti internet, majalah, koran, serta literatur lain yang sesuai.

#### *Teknik Pengumpulan Data*

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa teknik pengumpulan data.

*Pertama*, wawancara.

Wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau oarang yang diwawancarai dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara (Sutrisno Hadi 1996, hlm 135).

Metode ini digunakan untuk memperoleh data secara mendalam mengenai seluruh komponen yang ada di madrasah yang bekenaan dengan pembahasan mengenai karakteristik manajemen penyelenggaraan madrasah berkualitas di MIN 2 Palembang, sehingga dapat mengetahui persoalan secara lebih jelas dan valid dan ditujukan kepada kepala madrasah, wakil kepala madrasah, siswa, guru, tenaga Tata Usaha (TU), dan bendaha.

*Kedua*, dokumentasi.

Dokumentasi adalah suatu cara pengumpulan data yang dapat berupa arsip, tulisan-tulisan yang dapat dijadikan bukti atau petunjuk terhadap sesuatu (Koentjaraningrat 2006, hlm 25). Metode ini dipakai dengan meneliti dokumen dan catatan sekolah dengan maksud agar data yang diperoleh lebih objektif, seperti, sejarah madrasah, sarana dan prasarana, keadaan madrasah, struktur pengelolaan madrasah, jumlah guru dan siswa.

*Ketiga*, observasi.

Observasi adalah suatu metode atau cara untuk mendapatkan data dengan jalan mengamati secara langsung objek yang diteliti oleh peneliti (Sutrisno Hadi 1996, hlm 136. Metode ini digunakan untuk melakukan pengamatan secara langsung terhadap

objek penelitian, yaitu untuk mengetahui bagaimana karakteristik manajemen penyelenggaraan madrasah di MIN 2 Palembang.

#### *Teknik Analisa Data*

Setelah data dikumpulkan dengan lengkap, selanjutnya data tersebut dianalisis. Analisis merupakan tahap yang penting dan menentukan, karena dalam tahap ini data dikerjakan dan dimanfaatkan sedemikian rupa sehingga berhasil menjawab dan menyimpulkan persoalan dalam penelitian.

Selanjutnya analisis data kualitatif dalam penelitian ini mengikuti teknik analisa data yang dikemukakan oleh Huberman dan Miles (1992:16-19), melalui tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data dilakukan secara terus-menerus selama penelitian, sampai laporan akhir penelitian lengkap tersusun. Selama pengumpulan data berlangsung dilakukan tahapan reduksi dengan cara membuat ringkasan, mengkode, menelusuri tema, dan menulis memo. Selanjutnya dilakukan tahap penyajian data yakni sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan verifikasi. Dalam penelitian ini penyajian data dilakukan dengan memaparkan hasil wawancara secara induktif, kemudian menarik suatu kesimpulan secara deduktif, kemudian dirancang deretan dan kolom-kolom sebuah matrik, dengan cara memilah-milah data, data yang tidak cocok dan tidak lengkap disisihkan, dan memasukkan jenis dan bentuk data yang relevan, serta narasi-narasi dari hasil observasi, dokumentasi maupun wawancara.

Pada tahap ketiga dilakukan penarikan kesimpulan yaitu kegiatan yang berkaitan dengan upaya permulaan pengumpulan data, dengan cara mencatat data secara teratur, pola-pola penjelasan, konfigurasi-konfigurasi, alur sebab akibat, dan proposisi.

Penarikan kesimpulan merupakan sebagian dari satu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan itu kemudian diverifikasi. Makna-makna yang muncul dari data harus diuji kebenarannya, kekokohnya, dan kecocokannya. Dalam memeriksa keabsahan data dilakukan dengan cara membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang lain, serta membandingkan hasil wawancara dengan isi dokumen. Berdasarkan hasil penelitian itu, kemudian dilakukan verifikasi dan interpretasi untuk menarik suatu kesimpulan.

### **Sistematika Pembahasan**

Untuk memudahkan penyajian hasil penelitian ini, maka sistematikanya disusun sebagai berikut:

*Bab pertama*, mengurai tentang pendahuluan dalam penulisan tesis ini yang terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, tinjauan kepustakaan, kerangka teori, metodologi penelitian, sistematika pembahasan.

*Bab kedua*, membahas tentang teori mengenai pengertian manajemen berbasis sekolah, hakikat manajemen berbasis sekolah, prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah, karakteristik manajemen berbasis sekolah

*Bab ketiga*, menguraikan tentang gambaran secara umum lokasi penelitian baik dari segi sejarah berdirinya, identitas sekolah, visi dan misi serta tujuan dan strategi, prestasi yang diraih MIN 2 Palembang, dan sarana prasarana yang mendukung terlaksananya yang ada di madrasah.

*Bab keempat*, merupakan analisis data dari tulisan ini. Dalam bab ini akan menginformasikan temuan-temuan dalam penelitian ini, dan juga akan dikemukakan interpretasi penulis terhadap data yang ada.

*Bab kelima*, merupakan hasil penelitian, simpulan, saran dan rekomendasi.