

**PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI MANAJER DALAM
IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH
DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI (MIN) JEJERAN
BANTUL YOGYAKARTA**



SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh gelar Sarjana
Strata Satu Pendidikan Islam (S.Pd.I)

Disusun Oleh :
NURUL MUFIDAH
NIM. 11470052

**JURUSAN KEPENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA
2015**



SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Nurul Mufidah
NIM : 11470052
Prodi : Kependidikan Islam
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi saya ini adalah asli hasil penelitian penulis sendiri dan bukan plagiasi karya orang lain kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Yogyakarta, 26 Januari 2015

Yang Menyatakan,



Nurul Mufidah
NIM. 11470052



SURAT PERSETUJUAN PERBAIKAN SEKRIPI

Kepada
Yth. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
Di Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah dilaksanakan munaqosyah pada hari Jum'at tanggal 30 Januari 2015, dan skripsi mahasiswa tersebut dibawah ini dinyatakan lulus dengan perbaikan, maka setelah membaca, meneliti, dan mengoreksi perbaikan seperlunya, kami selaku Konsultan berpendapat bahwa skripsi Saudara:

Nama : Nurul Mufidah

NIM : 11470052

Judul Skripsi : PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI MANAJER
DALAM IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS
MADRASAH DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI (MIN)
JEJERAN BANTUL YOGYAKARTA

sudah dapat diajukan kembali kepada Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu Pendidikan Islam.

Atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 5 Februari 2015
Konsultan,

Drs. Misbah Ulmunir, M. Si.
NIP. 19550106 199303 1 001

PENGESAHAN SKRIPSI
Nomor: UIN.02/DT/PP.01.1/436/2015

Skripsi/Tugas Akhir dengan judul:

**PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI MANAJER DALAM IMPLEMENASI
MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH DI MADRASAH IBTIDAYAH (MIN)
JEJERAN BANTUL YOGYAKARTA**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Nurul Mufidah
NIM : 11470052
Telah di Munaqasyahkan pada : 30 Januari 2015
Nilai Munaqasyah : B+

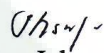
Dan dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Sunan Kalijaga.

TIM MUNAQASYAH
Ketua Sidang




Drs. Misbah Ulmunir, M.Si.
NIP: 19550106 199303 1 001

Penguji I



Drs. Ichsan, M. Pd.
NIP. 19630226 199203 1 003


Penguji II



Dr. Na'imah, M.Hum
NIP: 196110424 199003 2 002

Yogyakarta, **09 FEB 2015**

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Sunan Kalijaga



Prof. Dr. H. Hamruni, M. Si
NIP: 19590525 198503 1 005

MOTTO

إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا

Artinya:

“Sesungguhnya beserta kesulitan itu ada kemudahan”¹ (Q. S. Al-Insyirah: 6)

¹Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, (Bandung: Diponegoro, 2008), hal. 596.

PERSEMBAHAN

Atas karunia Allah Subhanahu Wata'ala

Skripsi ini kupersembahkan kepada :

Almamaterku

Jurusan Kependidikan Islam

Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji dan syukur Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufiq dan hidayah-Nya kepada kita semua, sehingga penulis bisa menyelesaikan penulisan skripsi ini. Shalawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada baginda Nabi Muhammad SAW sebagai figur teladan dalam dunia pendidikan.

Sekripsi ini merupakan kajian singkat tentang peran kepala madrasah sebagai manajer dalam implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di MIN Jejeran Bantul Yogyakarta. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud secara baik tanpa adanya bantuan, bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. H. Hamruni, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Dra. Nur Rohmah, M. Ag, selaku ketua jurusan Kependidikan Islam yang telah memberikan motivasi selama saya menempuh studi.
3. Drs. Misbah Ulmunir, M. Si, selaku Sekertaris Jurusan Kependidikan Islam sekaligus pembimbing skripsi yang dengan segala ilmu, kesabaran, bimbingan, dan waktu yang diberikan dalam penyelesaian skripsi ini.
4. Dra. Wiji Hidayati, M. Ag, selaku Penasehat Akademik, yang telah memberikan bimbingan, dan dukungan yang sangat berguna dalam keberhasilan penulis dalam menyelesaikan studi.
5. Drs. Ichsan, M. Pd., selaku Penguji I, yang telah memberikan masukan-masukan dan dukungannya, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.
6. Dr. Na'imah, M. Hum., selaku Penguji II, yang telah memberikan masukan-masukan dan dukungannya, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.

7. Segenap Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan yang telah menularkan ilmunya kepada kami semua hingga kita menjadi seperti sekarang ini.
8. Staf Tata Usaha Jurusan Kependidikan Islam yang membantu kelancaran penulis dalam penyusunan skripsi ini.
9. Ahmad Musyadad, S. Pd.I. MSI. selaku kepala sekolah MIN Jejeran Bantul beserta para Bapak dan Ibu Guru dan seluruh karyawan madrasah.
10. Nur Jam'an dan Ibu Siti Munawaroh, orang tua tercinta yang senantiasa mendidik, mendukung, mengiringi penulis dengan limpahan do'a dan restunya.
11. Saudara-saudara penulis, Abang Rizal, Dek Ulin, Dek Umma, dan seluruh sahabat-sahabatku Jurusan Kependidikan Islam, Kartika, Arifah, Uswa, Elly, Erna, meski tidak ditulis satu persatu, kalian adalah inspirasi dan penyemangat untuk terselesaikannya skripsi ini.

Semoga semua bantuan, bimbingan dan dukungan tersebut diterima sebagai amal baik oleh Allah SWT. Amiin...

Yogyakarta, 3 Januari 2015

Penulis,

Nurul Mufidah
NIM. 11470052

ABSTRAK

Nurul Mufidah. Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MIN Jejeran Bantul Yogyakarta Tahun Ajaran 2014/2015. Skripsi. Yogyakarta: Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Suanan Kalijaga Yogyakarta. 2015.

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui peran kepala sekolah sebagai manajer dalam implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) dan untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat implementasi MBS di MIN Jejeran Bantul Yogyakarta.

Penelitian ini dilaksanakan dalam bentuk penelitian lapangan (*field research*) yang termasuk dalam jenis penelitian kualitatif. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif analitik, pengumpulan data dilakukan dengan metode interview, observasi dan dokumentasi. Data yang sudah terkumpul kemudian dianalisis dan dideskripsikan dalam bentuk narasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran kepala sekolah di MIN Jejeran Bantul Yogyakarta ternyata mampu untuk mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah dengan tugas manajerialnya dan perannya sebagai manajer. (1) Dalam mewujudkan peranannya sebagai manajer, kepala sekolah menerapkan proses manajerialnya dan melaksanakan tugasnya sebagai manajer dalam mengelola dan membina organisasinya untuk mencapai tujuan. Diantaranya dengan: (a) Membuat Perencanaan; dalam perencanaan Bapak Ahmad Musyadad, S.Pd.I.MSI. sebagai kepala sekolah MIN Jejeran Bantul Yogyakarta melakukan penataan manajemen dengan membuat visi, misi, dan tujuan madrasah kemudian membentuk team untuk menyusun *Standard Operating Prosedure* (SOP), membuat Rencana Kerja Madrasah, dan juga membuat Rencana Strategis untuk program rintisan Madrasah Unggul. (b) Melakukan Pengorganisasian; kepala sekolah membuat struktur organisasi dan membuat pembagian tugas guru dan staf sesuai dengan kompetensi dan basis ijazah yang dimiliki. Untuk memenuhi kelancaran kerja di MIN Jejeran Bantul Yogyakarta, kepala sekolah menambah tenaga-tenaga kerja seperti tenaga Tata Usaha (TU), bendahara, pustakawan, penjaga sekolah, teknisi komputer, pembimbing ekstra kurikuler tertentu, dan pengelola UKS. (c) Memimpin/ Menggerakkan; Kepala sekolah berusaha memadukan semua unsur baik siswa, guru, dan orang tua/ wali siswa yang bekerjasama dalam menciptakan komunitas yang lebih baik melalui pendidikan yang berkualitas, serta bertanggung jawab dalam meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah.(d) Kemampuan Pengawasan; Kepala sekolah dalam menjalankan peran dan fungsinya sebagai pengawas bekerjasama dengan berbagai pihak. Kepala sekolah selalu memberikan evaluasi dan arahnya kepada seluruh guru dan stafnya dalam rapat rutin di setiap hari rabu/ kamis dalam seminggu setelah jam pembelajaran berakhir.

Kata Kunci :Kepala Sekolah, Manajer, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	ii
HALAMAN URAT PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
HALAMAN SURAT PERSETUJUAN KONSULTAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
ABSTRAK	xv
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	7
D. Kajian Pustaka	8
E. Landasan Teori	10
F. Metode Penelitian	26
BAB II. GAMBARAN UMUM MIN JEJERAN BANTUL YOGYAKARTA	32
A. Letak Geografis dan Keadaan Geografis	32
B. Sejarah Berdiri dan Perkembangan	33
C. Visi, Misi, dan Tujuan	41
D. Strukur Organisasi	44
E. Keadaan Guru, Karyawan, dan Siswa	46
F. Keadaan Sarana Prasarana	53

BAB III. PERAN KEPALA MADRASAH DALAM IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH	56
A. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer	56
1. Membuat Perencanaan	60
2. Melakukan Pengorganisasian	63
3. Memimpin/ Menggerakkan	65
4. Kemampuan Pengawasan dan Pengendalian	67
B. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di MIN Jejeran Bantul	73
1. Faktor Pendukung	73
2. Faktor Penghambat	76
C. Solusi untuk Mengatasi Kendala yang Dihadapi Kepala Madrasah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di MIN Jejeran Bantul	77
BAB IV. PENUTUP	80
A. Simpulan	80
B. Saran-Saran	84
C. Penutup	84
DAFTAR PUSTAKA	85
LAMPIRAN-LAMPIRAN	87

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepala madrasah adalah pimpinan tertinggi dalam sebuah lembaga pendidikan. Pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan kemajuan madrasah. Oleh karena itu dalam pendidikan modern kepemimpinan kepala sekolah merupakan jabatan strategis dalam mencapai tujuan pendidikan.

Salah satu permasalahan yang sering ditemui pada lembaga pendidikan di Indonesia adalah faktor lemahnya kepemimpinan lembaga, dalam hal ini adalah kepala madrasah. Hal itu dipengaruhi oleh kompetensi dan kemampuan kepala madrasah dalam mengelola lembaga pendidikan tersebut. Kepala madrasah harus mampu memenuhi permintaan konsumen dalam hal ini adalah siswa dan orang tua/ wali siswa sebagai *stakeholder* dalam sebuah lembaga pendidikan. Oleh karena itu peran dan fungsi kepala sekolah sebagai manajer menjadi sangat penting untuk mengelola pendidikan sehingga tercapai tujuan pendidikan yang ingin dicapai.

Seiring dengan berlakunya Undang-undang 20 tahun 2003 bab XIV, pasal 51 ayat 1 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang mengamanatkan bahwa “pengelolaan pendidikan anak usia dini,

pendidikan dasar, menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/ madrasah.”¹

Melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), dalam penelitian ini Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) pemerintah memberikan kesempatan sepenuhnya kepada pihak sekolah untuk mengelola sekolah secara mandiri sesuai dengan kemampuan dan potensi sekolah tersebut. MBM memberikan peluang yang besar untuk menjadikan kepala madrasah, guru, dan administrator profesional. Pelaksanaan MBM menuntut komitmen semua unsur terutama kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan dan *stakeholder*.

Hal yang paling penting dalam implementasi manajemen berbasis madrasah adalah manajemen terhadap komponen-komponen madrasah itu sendiri. Sedikitnya tujuh komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik dalam implementasi MBM, yaitu kurikulum dan program pengajaran, tenaga pendidikan, kesiswaan, keuangan, sarana dan sarana pendidikan, pengelolaan hubungan madrasah dengan masyarakat, serta manajemen layanan khusus lembaga pendidikan.²

Munculnya peristiwa dalam manajemen suatu pendidikan (sekolah/ madrasah) sering menjadi permasalahan yang utama dalam proses belajar mengajar. Madrasah sebagai sistem terbuka, sosial, dan sekolah sebagai agen perubahan, bukan hanya harus peka terhadap penyesuaian diri,

¹ Undang-undang Republik Indonesia, Nomor 20 Tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan Nasional, hal. 33.

² E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep Strategi dan Implementasinya*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), cet 11. hal. 39.

melainkan seharusnya dapat mengantisipasi perkembangan-perkembangan yang akan terjadi dalam kurun waktu tertentu. Fungsi manajemen pendidikan sebagai suatu karakteristik adalah untuk mewujudkan kepentingan rakyat dalam memperoleh pendidikan yang berkualitas pada perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, komunikasi, pengawasan untuk mengetahui kelancaran kerja pegawai.³

Salah satu syarat keberhasilan madrasah yang menerapkan format kerja MBM adalah kemampuan kepemimpinan kepala madrasah. Kepala madrasah memegang peranan sebagai kunci dalam keberhasilan implementasi MBM. Bekal kemampuan, keahlian, dan keterampilan menjadi keniscayaan bagi kepala madrasah untuk mampu menjalankan roda lembaganya secara berbasis MBM.⁴

Menurut Soekarno dkk, tugas dan tanggung jawab kepala madrasah dapat digolongkan menjadi dua bidang, yaitu: tugas didalam administrasi dan supermasi. Tugas kepala madrasah dalam bidang admisnistrasi salah satunya adalah pembinaan hubungan baik dengan masyarakat sekitar yang saling menguntungkan demi peserta didik. Madrasah memerlukan masukan dan dukungan dari masyarakat dalam menyusun dan melaksanakan progam yang relevan. Dengan tanggung jawab tersebut, kepala madrasah dituntut untuk memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang teguh agar mampu mengambil

³ Suharsismi Arikunto, Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Aditya Media, 2008), hal. 14.

⁴ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007), cet II, hal. 204.

kebijakan dan keputusan dalam mencapai tujuan secara efektif. Dengan kepemimpinan yang efektif kepala madrasah sebagai pemimpin akan dapat membawa guru, siswa, serta lembaga pada kinerja yang memuaskan. Hal tersebut dapat didasari bahwa kepala madrasah sebagai pemimpin merupakan salah satu faktor yang mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara bertahap dan terencana.⁵

Pada saat ini kepala madrasah merupakan suatu peran yang menuntut persyaratan kualitas kepemimpinan yang kuat. Bahkan telah berkembang tuntutan yang meluas dari masyarakat, sebagai kriteria keberhasilan madrasah diperlukan adanya kepemimpinan kepala madrasah yang berkualitas.⁶ Peran kepala madrasah sebagai manajer merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan anak buah untuk mencapai tujuan bersama, hal ini karena kepala madrasah memiliki kemampuan untuk menyukseskan suatu kebijakan yang mendukung atau bahkan menjadi penghambat dalam pelaksanaan kebijakan tersebut.

Dalam melakukan peran dan fungsi sebagai manajer kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama kooperatif, memberi kesempatan kepada sekolah para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan

⁵ Soekarno, dkk., *Pegantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1998), hal. 88.

⁶ Wahjosumijo, *Kepemimpinan...*, hal. 349.

mendorong keterlibatan seluruh tenaga dalam kegiatan yang menunjang program sekolah.⁷

Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Jejeran Bantul merupakan sekolah setara tingkat dasar di bawah naungan Kementerian Agama yang berada di Kabupaten Bantul. MIN Jejeran merupakan salah satu institusi pendidikan dasar berbasis keislaman yang mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah (MBM).

Kepala madrasah sebagai pemegang jabatan teratas dalam pelaksanaan manajemen di MIN Jejeran Bantul mempunyai tanggung jawab pada semua kegiatan pendidikan yang dilaksanakan di madrasah tersebut. Dalam mengembangkan tugas dan tanggung jawabnya kepala madrasah dibantu oleh wakil kepala madrasah, dan beberapa staf lainnya, sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing.

Kepala madrasah MIN Jejeran Bantul telah mencoba menata diri dengan konsep manajemen berbasis madrasah. Pengamatan awal pada MIN Jejeran Kabupaten Bantul, Yogyakarta yang menjadi lokasi penelitian ini diperoleh informasi bahwa penerapan manajemen berbasis sekolah telah dilaksanakan secara berhasil. Ini ditandai dengan penilaian akreditasi sekolah dengan kategori A dan tingginya minat siswa untuk bersekolah di MIN Jejeran Bantul.⁸

⁷ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala madrasah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBM dan KBK*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), hal. 103.

⁸ Hasil wawancara dengan Ibu Hanik (Waka Kurikulum) Min Jejeran Bantul Yogyakarta, pada tanggal 1 November 2014

Keberhasilan implementasi manajemen berbasis sekolah di MIN Jejeran Bantul dipicu oleh kemauan untuk meningkatkan mutu pendidikan secara berkesinambungan (*continuous improvement*). Selain itu, implementasi manajemen berbasis madrasah di MIN Jejeran Bantul juga didorong oleh persaingan yang cukup ketat di antara sekolah-sekolah di daerah tersebut khususnya dan di kabupaten Bantul pada umumnya.

Dalam mempertahankan eksistensi madrasah di hati masyarakat dan untuk peningkatan mutu pendidikan, kepala madrasah berupaya secara optimal menerapkan manajemen berbasis madrasah di MIN Jejeran Kabupaten Bantul. Dari hasil pengamatan inilah yang menjadikan alasan peneliti untuk mengetahui bagaimana peran kepala madrasah sebagai manajer dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di MIN Jejeran Bantul Yogyakarta.

B. Rumusan Masalah

Dengan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka peneliti merumuskan beberapa pokok masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana peran kepala madrasah sebagai manajer dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di MIN Jejeran Bantul Yogyakarta?
2. Apa faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi manajemen berbasis madrasah di MIN Jejeran Bantul Yogyakarta?

3. Bagaimana upaya kepala madrasah dalam mengatasi hambatan dalam implementasi manajemen berbasis madrasah di MIN Jejeran Bantul Yogyakarta?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui peran yang dilakukan kepala madrasah sebagai manajer dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di MIN Jejeran Bantul Yogyakarta.
- b. Untuk mengetahui faktor pendukung dan faktor penghambat pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di MIN Jejeran Bantul Yogyakarta.
- c. Untuk mengetahui strategi atau upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam mengatasi hambatan implementasi manajemen berbasis madrasah di MIN Jejeran Bantul Yogyakarta.

2. Kegunaan Penelitian

Adapun informasi dari hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk keperluan sebagai berikut:

- a. Manfaat secara teoritik

Penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk memberikan kontribusi khazanah ilmu pengetahuan dibidang

pendidikan Islam untuk mendalami dan mengembangkan konsep-konsep manajemen berbasis madrasah.

b. Manfaat secara praktis

- 1) Diharapkan dapat memberikan kontribusi sekaligus pemikiran bagi dunia pendidikan Islam, terutama bagi kepala sekolah/ madrasah, praktisi pendidikan, dan orang tua agar dapat berperan serta dalam penerapan manajemen berbasis sekolah/ madrasah agar tercipta suasana belajar yang lebih kondusif.
- 2) Dapat menunjukkan pentingnya peran kepala madrasah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di lingkungan sekolah yang sedang berkembang.

D. Kajian Pustaka

Kajian pustaka penting dilakukan untuk mengetahui dimana letak perbedaan maupun persamaan penelitian ini dengan penelitian yang sudah ada sebelumnya dengan berdasarkan literature yang berkaitan dengan topik pembahasan. Dari hasil penelusuran yang peneliti lakukan, ada beberapa penelitian yang terkait dengan judul “Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di MIN Jejeran Bantul Yogyakarta”, diantaranya:

Dalam skripsi yang ditulis oleh Mar’atul Alamah (2007) dengan judul “Profesionalisme Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen

Berbasis Sekolah di MAM Yogyakarta”,⁹ membahas tentang Profesionalisme kepala sekolah MAM Yogyakarta yang dimiliki oleh kepala sekolah untuk bekerja tidak hanya berdasarkan pengalaman-pengalaman akan tetapi didasari oleh suatu ilmu teori yang didapatkan melalui pendidikan dan latihan yang lama. Profesionalisme kepala sekolah dapat diketahui dari peran kepala sekolah sebagai *designer, motivator, fasilitator, dan haison*.

Skripsi berjudul “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di MA Ali Maksum Yogyakarta”, karya Hanik Ikrimatus Sa’adah skripsi ini berisikan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di MA Ali Maksum menggunakan konsep MPMBM yang menekankan pada kemandirian stakeholder untuk meningkatkan mutu pendidikan. Program pelaksanaan antara lain perencanaan dan evaluasi program, pengelolaan kurikulum, pengelolaan proses belajar, pengelolaan keuangan, pengelolaan sarana prasarana yang dilakukan di MA Ali Maksum.¹⁰

Skripsi yang disusun oleh Wantini, Jurusan Kependidikan Islam yang berjudul “Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Pendidikan Difabel Netra MTs LB/A Pada Yayasan Kesejahteraan Tuna Netra Islam Yogyakarta”, Fakultas Tarbiyah, tahun 2009, dalam skripsi tersebut

⁹ Mar’atul Alamah, “Profesionalisme Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MAM Yogyakarta”, *Skripsi*, Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2007.

¹⁰ Hanik Ikrimatus Sa’adah, “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di MA Ali Maksum Yogyakarta”, *Skripsi*, Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2007

dibahas mengenai tugas dan fungsi kepala sekolah, kompetensi yang dimiliki kepala sekolah dan peran kepala sekolah sebagai manajer pendidikan difabel netra di MTs LB/A Yayasan Kesejahteraan Tuna Netra Islam Yogyakarta.¹¹

Dari beberapa judul skripsi diatas belum ada yang membahas tentang bagaimanakah peran kepala sebagai manajer dalam implementasi manajemen berbasis madrasah, walaupun ada pokok permasalahan yang sama yakni kepala sekolah sebagai manajer. Menurut asumsi peneliti, peran kepala madrasah sebagai manajer dalam implementasi manajemen berbasis sekolah ini sangat penting karena dalam melaksanakan kegiatan, perencanaan merupakan langkah awal untuk menentukan apa yang harus dicapai dan bagaimana tujuan itu harus diwujudkan atau direalisasikan. Maka dari itu peneliti ingin membahas lebih lanjut bagaimanakah sebenarnya peran kepala madrasah sebagai manajer dalam implementasi manajemen berbasis madrasah khususnya di MIN Jejeran Bantul Yogyakarta.

E. Landasan Teori

1. Kepala Madrasah dan Kualifikasinya

Dalam hal ini yang dimaksud dengan kepala madrasah adalah orang (guru) yang memimpin suatu madrasah.¹² Kepala

¹¹ Wantini, "Peran kepala madrasah sebagai manajer pendidikan difabel netra MTs LB/A Pada yayasan kesejahteraan tunanetra islam Yogyakarta", *Skripsi*, Fakultas Tarbiyah Uin Sunan Kalijaga, 2009

¹² Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1989), hal. 421.

madrasah juga dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru dan peserta didik.¹³ Kepala madrasah merupakan suatu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti yang diungkapkan Supriadi dalam bukunya E. Mulyasa, bahwa erat hubungannya antara mutu kepala madrasah dengan berbagai aspek kehidupan madrasah seperti disiplin madrasah, iklim budaya madrasah, dan perilaku peserta didik. Kepala madrasah bertanggungjawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di madrasah.¹⁴

Adapun kualifikasi untuk menjadi kepala sekolah/madrasah tercantum dalam Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 13 Tahun 2007 tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah adalah sebagai berikut:

Kualifikasi Kepala sekolah/madrasah terdiri atas Kualifikasi Umum, dan Kualifikasi Khusus

- 1) Kualifikasi Umum Kepala sekolah/madrasah adalah sebagai berikut:

¹³ Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hal. 61.

¹⁴ E. Mulyasa, *Menjadi...*, hal. 24-25.

- a) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (DIV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;
 - b) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah/ madrasah berusia setinggitingginya 56 tahun;
 - c) 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
 - d) 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.
- 2) Kualifikasi Khusus Kepala sekolah/madrasah meliputi:
Kepala Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI) adalah sebagai berikut:
- a) Berstatus sebagai guru SD/MI;
 - b) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI; dan
 - c) Memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.

Kepala madrasah merupakan sosok yang memegang peran penting dalam perkembangan madrasah, maka ia harus mempunyai jiwa kepemimpinan untuk mengatur bawahannya seperti guru-guru, pegawai TU, dan pegawai lainnya. Selain itu, ia juga mengatur siswa, hubungan madrasah dengan masyarakat dan orang tua siswa. Implementasi tugas pokok dan fungsi kepala madrasah tidak cukup mengandalkan aksi-aksi praktis dan fregmentaris, melainkan pada basis pengetahuan dibidang manajemen dan kepemimpinan yang cerdas. Merujuk dari pemikiran Rich (1981) ada 5 ranah pengetahuan yang harus dimiliki oleh kepala madrasah, yaitu:

- a. Pengetahuan Praktis, digunakan untuk bidang pekerjaan yang berhubungan dengan pengambilan keputusan.
- b. Pengetahuan Intelektual, digunakan untuk menjawab keingintahuan dalam bidang intelektual, seperti ekonomi, hukum, dan budaya.
- c. *Small talk*, pengetahuan yang digunakan untuk menjawab keingintahuan yang bukan dalam bidang intelektual, seperti tentang gosip, kriminal, dan cerita.
- d. Pengetahuan Spiritual, digunakan untuk meningkatkan hubungan manusia dengan agama atau Tuhan.
- e. Pengetahuan yang tidak diketahui (*unwanted knowledge*), yang berhubungan dengan sesuatu diluar perhatian sesuatu yang tidak disengaja.¹⁵

2. Kepala Madrasah Sebagai Manajer

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹⁶

Ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan dari definisi tersebut, yaitu proses, pendayagunaan seluruh sumber organisasi, dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

¹⁵ Sudarnawan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala madrasah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hal. 24.

¹⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan...*, hal. 94

a. Proses, adalah suatu cara yang sistematis dalam mengerjakan sesuatu. Manajemen sebagai suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan khusus, mengusahakan kegiatan yang saling berkaitan tersebut dapat didayagunakan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Kegiatan-kegiatan tersebut adalah:

- 1) Merencanakan, dalam arti kepala madrasah harus memikirkan dan merumuskan program tujuan dan menentukan strategi untuk mencapai tujuan tersebut.
- 2) Mengorganisasikan, berkaitan dengan mendesain dan membuat struktur organisasi. Termasuk dalam hal ini adalah memilih orang-orang yang kompeten dalam menjalankan pekerjaan dan mencari sumber-sumber daya pendukung yang paling sesuai.
- 3) Memimpin/ menggerakkan, adalah mempengaruhi dan mengarahkan sumber daya manusia agar bersedia menjalankan tugas-tugasnya.
- 4) Mengendalikan, dalam arti kepala madrasah memperoleh jaminan, bahwa apa yang dikerjakan sumber daya manusia yang ada berjalan secara baik dan optimal sesuai dengan tujuan organisasi.

Apabila terdapat kesalahan, kepala madrasah harus memberikan petunjuk dan meluruskannya.

- b. Pendaangunaan seluruh sumber daya suatu madrasah, meliputi: dana, sarana prasarana, informasi, maupun sumber daya manusia yang masing-masing berfungsi sebagai pemikir, perencana, pelaku serta pendukung untuk mencapai tujuan.
- c. Mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Berarti kepala madrasah berusaha untuk mencapai tujuan akhir yang bersifat khusus. Melalui manajemen yang baik tersebut tujuan yang telah ditentukan sebuah organisasi pendidikan dapat dicapai.

Dalam melakukan peran fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat dalam memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam kegiatan yang menunjang program madrasah.¹⁷

Menurut Stoner dalam bukunya Wahjosumidjo menyebutkan ada delapan macam fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitu seorang manajer:

¹⁷ E. Mulyasa, *Menjadi...*, hal. 103.

1. bekerja dengan, dan melalui orang lain.
2. bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan.
3. dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan.
4. berfikir secara realistik dan konseptual.
5. adalah juru penengah.
6. adalah seorang politisi.
7. adalah seorang diplomat.
8. pengambilan keputusan yang sulit.¹⁸

Kedelapan fungsi manajer yang dikemukakan oleh Stoner tersebut mengharuskan kepala madrasah sebagai manajer yang mengelola kegiatan madrasah mampu mewujudkan kedelapan fungsi dalam perilaku sehari-hari. Walau dalam pelaksanaannya sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor sumber daya manusia, seperti para guru, staf, siswa dan orang tua siswa, dana, sarana prasarana, serta faktor lingkungan di mana sekolah itu berada.

1. Kepala madrasah bekerja dengan dan melalui orang lain; dalam fungsi ini kepala madrasah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah. Kepala madrasah harus mampu berhubungan dan bekerjasama dengan pihak-pihak terkait (*stakeholder*) dalam mengelola sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan.
2. Kepala madrasah bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan; adalah kepala madrasah bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahannya (guru, staf, dan semua warga

¹⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan...*, hal. 96-97

madrasah). Sehingga kepala madrasah harus selalu berusaha memberikan arahan dan pengawasan untuk meminimalisir kesalahan-kesalahan.

3. Dengan waktu yang sumber yang terbatas seorang kepala madrasah harus mampu menghadapi berbagai persoalan; yaitu dengan berbagai keterbatasan, seorang kepala madrasah harus dapat mengatur pemberian tugas secara tepat. Bahkan ada kalanya seorang kepala madrasah harus dapat menentukan suatu prioritas bilamana terjadi konflik antara kepentingan bawahan dengan kepentingan sekolah.
4. Kepala madrasah harus berfikir secara analistik dan konseptual; yaitu fungsi ini menuntut kepala madrasah harus dapat memecahkan persoalan melalui suatu analisis kemudian menyelesaikan persoalan dengan suatu solusi yang sesuai.
5. Kepala madrasah sebagai juru penengah; yaitu kepala madrasah harus turun tangan sebagai peleraian atau penengah dalam konflik yang timbul di lingkungan madrasah.
6. Kepala madrasah sebagai politisi; yaitu kepala madrasah harus berusaha untuk meningkatkan tujuan organisasi serta mengembangkan program-program yang

sudah direncanakan. Untuk itu kepala madrasah sebagai seorang politisi harus dapat membangun hubungan kerjasama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan.

7. Kepala madrasah adalah seorang diplomat; dalam peranan sebagai diplomat dalam berbagai macam pertemuan kepala sekolah adalah wakil resmi dari sekolah yang dipimpinnya.

8. Kepala madrasah berfungsi sebagai pengambil keputusan yang sulit; tidak ada satu organisasi pun yang berjalan mulus tanpa problem. Demikian sekolah sebagai suatu organisasi tidak luput dari persoalan, kesulitan dana, persoalan pegawai, perbedaan pendapat terhadap kebijakan yang ditetapkan kepala madrasah, dan masih banyak lagi. Apabila terjadi kesulitan-kesulitan yang terjadi tersebut diatas, kepala madrasah diharapkan berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut.

Dalam lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/ madrasah, kompetensi kepala sekolah/ madrasah sebagai manajer adalah:

1. Menyusun perencanaan sekolah/ madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.

2. Mengembangkan organisasi sekolah/ madrasah sesuai dengan kebutuhan.
3. Memimpin sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal.
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 menempatkan pengembangan kapasitas peserta didik.
10. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
11. Mengelola keunikan sekolah/ madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
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.¹⁹

Disentralisasi memberikan keleluasaan kepada sekolah/ madrasah untuk mengembangkan langkah manajemen yang diorientasikan pada prakarsa mewujudkan budaya mutu. Dalam

¹⁹ Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah, hal. 3-4.

terminologi manajemen, lembaga pendidikan yang bermutu adalah yang memenuhi syarat efektif, efisiensi, dan produktifitas.

Menjadi tanggung jawab seorang pemimpin yaitu merintis, menciptakan dan mendorong tumbuhnya budaya mutu di sekolah, melalui pemimpin yang memiliki daya pikir jauh kedepan, mampu menangani dan menciptakan perubahan pendidikan kualitas sehingga dapat diraih predikat sekolah efektif.

Berdasarkan rumusan diatas menunjukkan betapa pentingnya peran kepala madrasah dalam menggerakkan kehidupan madrasah dalam mencapai tujuan. Tugas kepala madrasah memang tidak ringan. Sehingga dibutuhkan orang-orang yang mempunyai kemampuan yang memadai untuk dapat menghadapi dan menyelesaikan permasalahan yang dihadapi madrasah. Maka dari situlah perlu digaris bawah, bahwa kepala madrasah adalah manajer yang mengatur segala sesuatu untuk menuju visi dan misi sekolah secara konsekuen dan bertanggung jawab.

Pemahaman terhadap sifat profesional dan manajerial tersebut sangat penting agar peningkatan efisiensi, mutu, pemerataan, serta supervisi dan monitoring yang direncanakan

madrasah betul-betul mencapai tujuan pendidikan sesuai dengan kerangka kebijakan pemerintah dan tujuan madrasah.²⁰

Kemajuan madrasah adalah tergantung pada bagaimana kepala madrasah itu mengatur pekerjaan sekolah dengan semua personil yang ada di sekolah secara maksimal.²¹

2. Manajemen Berbasis Madrasah

a. Pengertian Manajemen Berbasis Madrasah

Istilah manajemen berbasis madrasah (MBM) merupakan terjemahan dari *School Based Management* yang pertama kali muncul di Amerika Serikat sebagai alternatif untuk mereformasi pengelolaan pendidikan atau sekolah. Reformasi tersebut diperlukan ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan masyarakat setempat. Munculnya gagasan ini dipicu oleh ketidakpuasan atau kegerahan para pengelola pendidikan pada level operasional atas keterbatasan kewenangan yang mereka miliki untuk dapat mengelola sekola/ madrasah secara mandiri. Umumnya dipandang bahwa para kepala madrasah merasa tak berdaya karena terperangkap dalam ketergantungan berlebihan terhadap konteks pendidikan. Akibatnya, peran utama kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan semakin tidak

²⁰ Wiji Suwarno, *Dasar-dasar Ilmu Pendidikan*, (Yogyakarta: AR_Ruz, 2006), hal. 145-146.

²¹ Muhammad Saroni, *Manajemen Pendidikan Kiat Menjadi Pendidik yang Profesional*, (Yogyakarta: AR_Ruz, 2006), hal. 23-24.

berkembang dengan rutinitas urusan birokrasi yang menumpulkan kreativitas berinovasi.²²

Mulyasa menjelaskan konsep MBM sebagai suatu paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Pelibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu, dan mengontrol pengelolaan pendidikan.²³

Nurkolis merumuskan bahwa MBM adalah model pengelolaan madrasah dengan memberikan kewenangan yang lebih besar pada tingkat madrasah untuk mengelola lembaganya sendiri secara langsung.²⁴ Dimilikinya kewenangan madrasah itu karena terjadi pergeseran kekuasaan dari pemerintah pusat atau pemerintah daerah kepada sekolah/ madrasah langsung dalam pengelolaan sekolah/ madrasah. Dengan adanya kewenangan yang besar tersebut maka madrasah memiliki otonomi, tanggung jawab, dan partisipasi dalam menentukan program-program madrasah.

²² Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi*, (Jakarta: PT. Grasindo, 2003), hal. 1.

²³ E. Mulyasa, *Manajemen...*, hal. 24.

²⁴ Nurkolis, *Manajemen...*, hal. 11.

Gagasan MBM perlu dipahami dengan baik oleh seluruh pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) dalam penyelenggaraan pendidikan, khususnya sekolah karena implementasi MBM tidak sekedar membawa perubahan dalam kewenangan akademik madrasah dan tatanan pengelolaan madrasah, akan tetapi membawa perubahan pula dalam hal kebijakan dan orientasi partisipasi orang tua dan masyarakat dalam pengelolaan madrasah.

Sekolah/ madrasah mengemban fungsi berposisi di garis paling depan dalam melayani pendidikan masyarakat, sehingga madrasah harus dapat merespon dengan cepat perubahan yang ada, namun juga tetap mengikuti standar-standar yang sudah ditentukan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Sekolah/ madrasah sebagai unit organisasi yang mempunyai otonomi, mempunyai hak untuk mengatur dirinya sendiri. Pengoperasionalan MBM memerlukan langkah-langkah perumusan lingkup kegiatan pengelolaan yang sudah digariskan dalam peraturan kementerian dalam bentuk standar-standar pengelolaan yang harus diikuti oleh sekolah (kegiatan yang diikat oleh aturan), dan kegiatan-kegiatan yang sepenuhnya diatur oleh sekolah (otonomi sepenuhnya).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa MBM merupakan model pengelolaan madrasah yang memberikan

kewenangan yang lebih besar pada tingkat madrasah dalam rangka memberdayakan seluruh sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien sesuai dengan potensi dan kebutuhan madrasah itu sendiri, dengan melibatkan peran serta masyarakat dalam proses pengambilan keputusan (partisipatif).

b. Tujuan Manajemen Berbasis Madrasah

Secara umum manajemen berbasis sekolah/ madrasah bertujuan untuk menjadikan agar sekolah/ madrasah lebih mandiri atau memberdayakan madrasah melalui pemberian kewenangan (otonomi), fleksibilitas yang lebih besar kepada sekolah/ madrasah dalam mengelola sumber daya, dan mendorong partisipasi warga sekolah/ madrasah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan.²⁵

Chapma dalam kutipan buku yang di tulis Nurkolis berpendapat bahwa penerapan MBM tak lain untuk meningkatkan kualitas pendidikan.²⁶ Berdasarkan penelitian mengenai efektifitas sekolah/ madrasah secara lebih luas bahwa salah satu ciri sekolah efektif yang dapat meningkatkan perbaikan prestasi siswa adalah pada sekolah/ madrasah yang relatif otonom, memiliki kemampuan untuk menyelesaikan masalahnya sendiri, dan kepemimpinan kepala madrasah yang

²⁵Hasbullah, *Otonomi Pendidikan; Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2006), hal. 72.

²⁶Nurkolis, *Manajemen...*, hal. 23.

kuat.²⁷ Dengan kata lain MBM dimaksudkan untuk membentuk sekolah/ madrasah efektif sehingga dapat meningkatkan kualitas pendidikan.

Selain itu, MBM memiliki potensi untuk meningkatkan prestasi siswa yang dikarenakan adanya peningkatan efisiensi penggunaan sumberdaya dan personel, peningkatan profesionalisme guru, penerapan reformasi kurikulum dan meningkatkan keterlibatan masyarakat dalam pendidikan.

c. Karakteristik Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

MBM diartikan sebagai wujud dari “*reformasi pendidikan*”, yang menginginkan adanya perubahan dari kondisi yang kurang baik menuju kondisi yang lebih baik dengan memberikan kewenangan (otoritas) kepada madrasah untuk memberdayakan dirinya.

Manajemen Berbasis Madrasah memiliki karakteristik yang perlu dipahami oleh madrasah yang menerapkannya. Menurut E. Mulyasa karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah/ Madrasah dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- 1) Pemberian otonomi luas kepada sekolah/ madrasah.
- 2) Tingginya partisipasi masyarakat dan orang tua/ wali siswa.
- 3) Kepemimpinan demokratis dan profesional.
- 4) *Teamwork* yang kompak dan transparan.²⁸

²⁷*Ibid.*, hal. 23.

²⁸E. Mulyasa, *Manajemen...*, hal. 35.

Menurut Ibrahim Bafadal, terdapat tiga karakteristik kunci MBM²⁹, sebagai berikut:

- 1) Kekuasaan dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan yang berhubungan peningkatan mutu pendidikan didesentralisasikan kepada para *stakeholder* sekolah/ madrasah.
- 2) Manajemen peningkatan mutu pendidikan mencakup keseluruhan aspek peningkatan mutu pendidikan, mencakup keuangan, kepegawaian, sarana dan prasarana, penerimaan siswa baru dan kurikulum.
- 3) Walaupun keseluruhan manajemen peningkatan mutu pendidikan didesentralisasikan ke sekolah/ madrasah, namun diperlukan regulasi yang mengatur fungsi kontrol pusat terhadap keseluruhan pelaksanaan kewenangan dan tanggung jawab sekolah/ madrasah.

Karakteristik MBM bisa diketahui antara lain dari bagaimana madrasah dapat mengoptimalkan kinerjanya, proses pembelajaran, pengelolaan sumber belajar, profesionalisme tenaga kependidikan, serta sistem administrasi secara keseluruhan.

²⁹ Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar: Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hal. 86-87.

F. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah suatu penelitian yang digunakan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok.³⁰ Penelitian kualitatif juga diartikan sebagai penelitian yang berupaya membangun pandangan orang yang diteliti secara rinci serta dibentuk dengan kata-kata, gambaran holistik (menyeluruh dan mendalam) dan rumit.³¹ Dengan kata lain penelitian kualitatif merupakan suatu prosedur penelitian dengan menghimpun data deskriptif yang berupa kata-kata tertulis atau lisan serta perilaku yang dapat diamati untuk kemudian dianalisis dan hal tersebut menjadi sumber data peneliti.

2. Metode Penentuan Subjek

Subjek penelitian dapat disebut sebagai istilah untuk menjawab siapa sebenarnya yang diteliti dalam sebuah penelitian atau dengan kata lain subjek penelitian disini adalah orang yang memberikan informasi atau data. Orang yang memberikan informasi atau data disebut informan. Untuk menemukan berapa

³⁰ Nana Saodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), hal. 60.

³¹ Tohirin, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling* (Jakarta: Raja Grafindo, 2012), hal. 2.

jumlah responden yang diambil maka peneliti menggunakan *purposive sampling* yaitu pengambilan subjek penelitian berdasarkan pertimbangan/ karakteristik tertentu, misalnya orang tersebut adalah orang yang paling dianggap tahu tentang apa yang diharapkan oleh peneliti.³² Dalam penelitian ini ada tiga subyek yang menjadi sumber dalam memperoleh informasi dan data penelitian, yaitu Kepala Madrasah, Guru, dan Komite MIN Jejeran Bantul Yogyakarta.

3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan merupakan cara-cara yang digunakan peneliti untuk mendapatkan data atau fakta-fakta yang ada pada subjek maupun objek penelitian. Untuk memperoleh data yang valid digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

a. Wawancara

Wawancara adalah suatu cara pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi langsung dari sumbernya. Dengan mengajukan berbagai pertanyaan-pertanyaan berdasarkan tujuan tertentu.³³ Dalam pelaksanaannya peneliti menggunakan bentuk wawancara sistemik, artinya wawancara dilakukan dengan pewawancara yang sudah mempersiapkan pedoman (*guide*)

³² Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2008), hal 300.

³³ Deddy Mulyana, *Metode Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi Islam Ilmu Sosial Lainnya*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hal. 180.

tertulis tentang apa yang hendak ditanyakan oleh responden.³⁴

Dalam pelaksanaannya, peneliti berhasil mewawancarai Bapak Ahmad Musyadad, S.Pd.I. MSI. sebagai kepala madrasah MIN Jejeran pada tanggal 5 Januari dan 10 Januari 2015; Pak Ibnu Widyanto, S. Pd., Bu Isti Nari, S.Sos.I. pada tanggal 24 Desember 2014; Pak Ahmad Farid, S. Pd.I, dan Ibu Dra. Hanik Nurul Hidayah pada tanggal 10 Januari 2015.

Supaya hasil wawancara terekam dengan baik maka perlu adanya alat bantu, adapun alat bantu yang digunakan dalam wawancara adalah *Hand Phone dengan voice recorder*, pulpen, *blocknote* dan daftar pertanyaan.

Dengan metode wawancara diperoleh informasi tentang peran kepala madrasah sebagai manajer yang ada di MIN Jejeran dalam pelaksanaan MBM, faktor pendukung dan faktor penghambat dalam MBM, dan mengetahui bagaimana kepala madrasah meminimalisir masalah tersebut.

b. Metode Observasi

Observasi atau pengamatan merupakan suatu teknik atau cara pengumpulan data dengan cara mengadakan

³⁴ Burhan Bungin, *Metode Penelitian Sosial dan Ekonomi: Format-format Kuantitatif dan Kualitatif untuk Study Sosiologi, Kebijakan, Publik, Komunikasi, Manajemen, dan Pemasaran*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2013), hal. 29.

pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung.³⁵ Jenis observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah non partisipan, artinya peneliti tidak turut ambil bagian dalam kegiatan yang diteliti. Metode ini digunakan sebagai pelengkap dan penguat data yang diperoleh dengan metode interview dan dokumentasi.

Kegiatan observasi dilakukan antara tanggal 15 Desember 2014 sampai dengan 15 Januari 2015. Peneliti memperoleh data tentang keadaan gedung MIN Jejeran Bantul, Kondisi fasilitas, sarana, dan prasarana, Kondisi Kepala madrasah, guru, dan karyawan, dan kondisi budaya yang dikembangkan di MIN Jejeran Bantul.

c. Metode Dukumentasi

Metode dokumentasi adalah metode pengumpulan data dengan melakukan penyelidikan terhadap benda-benda tertulis seperti buku, majalah, dokumen, notulen rapat, catatan harian, dan sebagainya.³⁶ Metode ini digunakan untuk memperoleh data yang berhubungan dengan kondisi sekolah dan warga sekolah sehingga dapat diketahui tentang berbagai macam keterangan-keterangan terkait kebijakan kepala madrasah dan lain sebagainya.

³⁵ Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), hal. 220.

³⁶ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hal. 135.

Metode dokumentasi diperoleh data SOP, Notulen Rapat, Buku Profil dan Kurikulum MIN jejeran, Progam Kepala Madrasah, Rencana Strategis MIN Jejeran, dan beberapa Memorandum of Understanding (MoU) sebagai bukti bentuk kerjasama.

4. Teknik Analisa Data

Teknik analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan hasil penelitiannya dapat diinformasikan kepada orang lain.³⁷

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu wawancara, pengamatan yang sudah ditulis dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto, dan sebagainya. Langkah-langkah yang dilakukan dalam menganalisis data kualitatif adalah sebagai berikut:

- 1) Menelaah data yang telah didapatkan dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang diperoleh diperiksa kembali dan menyisihkan data yang tidak dapat digunakan dalam pembahasan.
- 2) Melakukan reduksi data, yaitu menentukan dan memilih data yang sekiranya dapat dianalisis lebih lanjut. Dalam proses reduksi data bisa membuat rangkuman, pengodean, membuat tema-tema, membuat gugus-gugus, membuat pemisahan-pemisahan, atau menulis memo-memo. Dalam

³⁷ Sugiyono, *Metode...*, hal 334.

penelitian ini data yang diperoleh di lapangan di buat tema-tema agar memudahkan pada saat mengolah data yang ada. Adapun beberapa data tersebut meliputi data hasil observasi dan wawancara.

- 3) Menyusun seluruh data yang telah diperoleh sesuai dengan urutan pembahasan yang telah direncanakan. Data yang disajikan berupa rekapitulasi jawaban hasil wawancara dengan nara sumber yang selanjutnya akan di narasikan sesuai dengan urutan pembahasan.
- 4) Mengadakan pemeriksaan keabsahan data, dan dilanjutkan dengan tahap penafsiran data dan mengolah hasil data kedalam bentuk narasi sesuai dengan telaah pustaka dari teori yang digunakan.³⁸ Untuk melakukan verifikasi dapat dilakukan dengan pengecekan ulang (trianggulasi) atau dengan cara lain yaitu merekomendasikan kepada peneliti lain untuk mengulangi riset yang telah dilakukan terhadap masalah yang sama. Apabila terbukti tidak berbeda secara signifikan, berarti penelitian tersebut terverifikasi.

³⁸ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), hal. 247)

BAB IV

PENUTUP

A. Simpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai peran kepala madrasah sebagai manajer dalam implementasi manajemen berbasis madrasah di MIN Jejeran Bantul Yogyakarta, peneliti menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Dalam mewujudkan peranannya sebagai manajer, kepala madrasah menerapkan proses manajerialnya dan melaksanakan tugasnya sebagai manajer dalam mengelola dan membina organisasinya untuk mencapai tujuan. Diantanya dengan:
 - a. Membuat Perencanaan; dalam perencanaan Bapak Ahmad Musyadad, S.Pd.I.MSI sebagai kepala madrasah MIN Jejeran Bantul Yogyakarta melakukan penataan manajemen dengan membuat visi, misi, dan tujuan madrasah kemudian membentuk team untuk menyusun *Standard Operating Prosedure*(SOP), membuat Rencana Kerja Madrasah, dan juga membuat Rencana Strategis untuk progam rintisan Madrasah Unggul. Kepala madrasah juga terus melakukan pengembangan sarana dan prasana untuk menunjang proses pembelajaran.
 - b. Melakukan Pengorganisasian; kepala madrasah membuat struktur organisasi dan membuat pembagian tugas guru dan staf sesuai dengan kompetensi dan basis ijazah yang dimiliki. Untuk

memenuhi kelancaran kerja di MIN Jejeran Bantul Yogyakarta, kepala madrasah menambah tenaga-tenaga kerja tersendiri. Tenaga tersendiri tersebut adalah tenaga Tata Usaha (TU), bendahara, pustakawan, penjaga madrasah, teknisi komputer, pembimbing ekstra kurikuler tertentu, dan pengelola UKS. Sehingga kepala madrasah dan guru bisa lebih fokus pada KBM.

Selain memaksimalkan peran sumber daya manusia yang ada di dalam madrasah, kepala madrasah juga melibatkan orang tua dan komite dalam menentukan kebijakan dan pelaksanaan program-program madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan, serta membangun kerjasama dengan berbagai pihak.

- c. Memimpin/ Menggerakkan; Kepala madrasah berusaha memadukan semua unsur baik siswa, guru, dan orang tua/ wali siswa yang bekerjasama dalam menciptakan komunitas yang lebih baik melalui pendidikan yang berkualitas, serta bertanggung jawab dalam meningkatkan mutu pembelajaran di madrasah. Seluruh warga madrasah mewujudkan dan melestarikan budaya yang santun dan islami. Kepala madrasah juga memberdayakan pengurus Patembayan dan Paguyuban untuk melaksanakan program madrasah.
- d. Kemampuan Pengawasan; Kepala madrasah dalam menjalankan peran dan fungsinya sebagai pengawas bekerjasama dengan berbagai pihak. Kepala madrasah selalu memberikan evaluasi dan

arahannya kepada seluruh guru dan stafnya dalam rapat rutin di setiap hari rabu/ kamis dalam seminggu setelah jam pembelajaran berakhir. Kepala madrasah juga sering mengadakan rapat koordinasi jika ada program madrasah yang akan segera dilaksanakan.

Dari analisis kegiatan proses manajemen tersebut diatas, dapat disimpulkan juga tentang peran kepala madrasah sebagai manajer di MIN Jejeran Bantul Yogyakarta, diantaranya:

- a. Kepala madrasah bekerja dengan dan melalui orang lain; dibuktikan dengan adanya struktur organisasi dan pembagian tugas guru dan karyawan sesuai dengan *job description* masing-masing.
- b. Kepala madrasah bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan; dibuktikan dengan pengadaan program *parenting* pada setiap awal tahun ajaran untuk koordinasi program dan kesepakatan, penggunaan dana yang dibukukan secara terperinci dan transparansi terhadap orang tua/wali siswa.
- c. Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi persoalan; dibuktikan dengan diadakannya rapat koordinasi rutin setiap seminggu sekali, diadakannya buku penghubung antara wali kelas dan orang tua/ wali siswa, dan pemberdayaan infaq komite untuk menunjang program madrasah.

Kepala madrasah sebagai politisi; Untuk meningkatkan mutu madrasah, kepala madrasah membangun hubungan kerja dengan

pihak-pihak lain sesuai dengan kesepakatan. Kepala madrasah juga membidangi lahirnya ISO 9001-2008 untuk penjaminan mutu madrasah.

2. Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Madrasah tentu tidak semudah membalikkan telapak tangan, diantara kendala-kendala yang dialami MIN Jejeran Bantul Yogyakarta adalah:
 - a. Kurangnya partisipasi beberapa orang tua/ wali siswa dalam mengikuti kegiatan dan program madrasah.
 - b. Pendanaan dari pemerintah yang belum mencukupi.
3. Menghadapi masalah-masalah tersebut, upaya-upaya yang dilakukan kepala madrasah diantaranya:
 - a. Komite madrasah dan orang tua wali siswa selalu dilibatkan untuk musyawarah dalam menentukan kebijakan. Selain itu Kepala madrasah juga mengadakan program *parenting* untuk memberikan pemahaman dan arahnya terkait kebijakan madrasah dan membangun kesepakatan.
 - b. Mengenai masalah pembiayaan, Kepala madrasah mengusahakan MIN Jejeran memperoleh pembiayaan dari pemerintah, komite, dan donatur yang halal dan sesuai dengan prosedur. Selain itu madrasah juga menjalin kerjasama dengan beberapa lembaga untuk membantu merealisasikan program madrasah.

B. Saran-saran

1. Kepala madrasah perlu menjaga dan meningkatkan komunikasi dan partisipasi yang telah berjalan dilakukan bersama warga madrasah melalui sosialisasi program-program dan tujuan yang terkait dengan pelaksanaan MBM dapat jelas dipahami oleh seluruh warga madrasah.
2. Madrasah perlu mengadakan pertemuan khusus dengan orang tua siswa yang membahas mengenai program MBM yang dilaksanakan madrasah dan menyampaikan pentingnya dukungan dan peran serta orang tua dalam pencapaian program dan tujuan MBM di madrasah terkait dengan proses pendidikan putra-putri mereka di MIN Jejeran Bantul Yogyakarta.

C. Kata Penutup

Alhamdulillah puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat beserta Karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan laporan hasil penelitian dalam bentuk skripsi ini. Dan penulis haturkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu dari awal, selama proses penulisan sampai terselesaikannya penulisan skripsi ini.

Penulis sepenuhnya menyadari bahwa betapapun juga penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Namun, penulis tetap berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan bagi orang yang mengambil tema yang sama dengan penulis, semoga bisa melengkapi kekurangan yang terdapat dalam skripsi ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Burhan Bungin, *Metode Penelitian Sosial dan Ekonomi: Format-format Kuantitatif dan Kualitatif untuk Study Sosiologi, Kebijakan, Publik, Komunikasi, Manajemen, dan Pemasaran*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2013.
- Deddy Mulyana, *Metode Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi Islam Ilmu Sosial Lainnya*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1989.
- Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Tenaga Pendidikan, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: 2003.
- E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep Strategi dan Implementasinya*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007.
- _____, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005.
- Hanik Ikrimatus Sa'adah, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di MA Ali Maksum Yogyakarta", *Skripsi*, Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2007.
- Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*, Bandung: Alfabeta, 2012.
- Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasioanl Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah
- Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007.
- Mar'atul Alamah, "Profesionalisme Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MAM Yogyakarta", *Skripsi*, Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2007.
- Muhammad Saroni, *Manajemen Pendidikan Kiat Menjadi Pendidik yang Profesional*, Yogyakarta: AR_Ruz, 2006.
- Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007.

- _____, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.
- Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi*, Jakarta: PT. Grasindo, 2003.
- Sudarnawan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009
- _____, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Bandung: Alfabeta, 2008.
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Suharsismi Arikunto, Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Aditya Media, 2008.
- Soekarno, dkk., *Pegantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1998.
- Tohirin, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling* Jakarta: Raja Grafindo, 2012.
- Undang-undang Republik Indonesia, Nomor 20 Tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan Nasional, hal. 33.
- Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005.
- Wantini, "Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Pendidikan Difabel Netra MTs LB/A Pada Yayasan Kesejahteraan Tunanetra Islam Yogyakarta", *Skripsi*, Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga, 2009.
- Wiji Suwarno, *Dasar-dasar Ilmu Pendidikan*, Yogyakarta: AR_Ruz, 2006.

A. Pedoman Observasi

1. Mengamati letak geografis dan kondisi MIN Jejeran Bantul Yogyakarta.
2. Mengamati kondisi fasilitas, sarana dan prasarana MIN Jejeran Bantul Yogyakarta.
3. Mengamati Guru, karyawan, dan siswa MIN Jejeran Bantul Yogyakarta.

B. Pedoman Dokumentasi

1. Profil MIN Jejeran Bantul Yogyakarta.
2. Data administrasi guru dan karyawan MIN Jejeran Bantul Yogyakarta.
3. Data administrasi siswa MIN Jejeran Bantul Yogyakarta.
4. Data mengenai fasilitas, sarana dan prasarana MIN Jejeran Bantul Yogyakarta.
5. Visi, Misi dan Tujuan MIN Jejeran Bantul Yogyakarta.
6. Struktur Organisasi MIN Jejeran Bantul Yogyakarta.

C. Pedoman Wawancara Kepala Madrasah MIN Jejeran Bantul

1. Sejak kapan MIN Jejeran menerapkan konsep MBS?
2. Upaya apa saja yang kepala madrasah lakukan untuk merealisasikan MBS?
3. Apa gagasan kepala sekolah untuk meningkatkan mutu madrasah?
4. Bagaimana peran kepala madrasah (sebagai manajer) dalam implementasi MBS?
5. Apakah yang menjadi pertimbangan kepala sekolah dalam pembagian tugas guru?
6. Sejauh mana keterlibatan orang tua dan masyarakat dalam pelaksanaan MBS?
7. Kegiatan apa saja yang melibatkan orang tua/ komite madrasah dalam mengelola dan menjalankan program madrasah?
8. Bagaimana peran komite madrasah dalam menentukan kebijakan madrasah?

9. Bagaimana kepala madrasah dalam mensikapi guru atau karyawan yang belum bisa melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab (*job discription*)?
10. Bagaimana kepala madrasah mensikapi orang tua wali/komite madrasah yang protes/ tidak setuju dengan kebijakan anda?
11. Darimana sumber dana yang diperoleh madrasah setelah diterapkan konsep MBS?
12. Apakah madrasah menjalin kerjasama dengan pihak lain untuk meningkatkan mutu madrasah?
13. Bagaimana bentuk kerjasama tersebut?
14. Bagaimana madrasah menyampaikan penggunaan atau pengelolaan keuangan kepada *stakeholder*?
15. Apa kendala kepala madrasah dalam implementasi MBS?
16. Bagaimana upaya kepala madrasah dalam mengatasi masalah tersebut?
17. Manfaat apa yang dirasakan MIN Jejeran setelah mengimplementasikan MBS?

D. Pedoman Wawaara Guru

1. Apakah tugas yang diberikan kepala madrasah MIN Jejeran Bantul kepada personil sekolah sudah sesuai dengan kompetensi yang dimiliki?
2. Seperti apa bentuk pengarahan yang dilakukan kepala madrasah MIN Jejeran Bantul?
3. Bagaimana bentuk pengawasan kepala madrasah MIN Jejeran Bantul Yogyakarta?
4. Kegiatan apa saja yang pernah diikuti bapak/Ibu guru dalam meningkatkan pengetahuan dan keahlian?
5. Strategi seperti apa menurut bapak/ibu guru yang dilakukan kepala madrasah dalam mengimplementasikan konsep MBS?
6. Apa faktor pendukung dan faktor penghambat implementasi MBS di MIN Jejeran Bantul?

E. Pedoman Wawancara Orang Tua Wali/Komite Madrasah

1. Apa saja keterlibatan orang tua wali/komite madrasah dalam pelaksanaan MBS?
2. Bagaimana peran orang tua wali/komite madrasah dalam upaya meningkatkan mutu madrasah?
3. Bagaimana peran orang tua wali/komite madrasah dalam mengelola atau mengawasi keuangan madrasah setelah diterapkannya MBS?
4. Apa saja kegiatan yang diikuti orang tua wali/komite madrasah dalam menjalankan program madrasah?
5. Bagaimana sikap kepala madrasah dalam menanggapi komplain/ ketidakpuasan atas kebijakan yang diberikan orang tua wali/ komite madrasah?
6. Apakah kepala madrasah selalu cepat tanggap dengan persoalan yang ada dalam lingkup komite madrasah? Bagaimana kepala madrasah menghadapi persoalan tersebut?

Hasil Wawancara dengan Kepala Sekolah di MIN Jejeran Bantul Yogyakarta (5 Januari 2015 dan 10 Januari 2015)

MIN Jejeran Bantul mulai mengimplementasikan MBS pada tahun 2007 berkaitan dengan diberlakukannya Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Upaya kepala madrasah untuk merealisasikan MBS diantaranya adalah penataan manajemen dengan membentuk team untuk menyusun SOP, berkoordinasi dengan guru dan staf membuat progam kerja, penataan dan pengembangan sarana-prasarana untuk menunjang proses pembelajaran. Gagasan kepala sekolah untuk meningkatkan mutu madrasah diantara adalah pembuatan visi dan misi yang sesuai dengan keadaan lingkungan dan kebutuhan masyarakat, memadukan semua unsur baik siswa, guru, dan orang tua yang bekerjasama dalam menciptakan komunitas yang lebih baik melalui pendidikan yang berkualitas, serta bertanggung jawab dalam meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah, mewujudkan dan melestarikan budaya yang santun dan islami, diantaranya adalah salam & senyum, salaman pagi, upacara bendera, tadarus & dhuha, jum'at bersih, senam ceria, phbi & phbn, doa bersama, sima'an qur'an, madrasah sehat, kerja keras, cerdas, ikhlas, infaq jum'at, kantin kejujuran, ekstrakurikuler, keteladanan, peduli sesama, pendampingan, peduli lingkungan, siaga bencana, dan lain-lain. Dalam melaksanakan tugasnya sebagai manajer, kepala sekolah membuat struktur organisasi dan membuat pembagian tugas guru dan staf sesuai dengan kompetensi dan basis ijazah yang dimiliki. Kepala sekolah juga melibatkan orang tua dan komite dalam membuat kurikulum dan progam-progam madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Kepala sekolah membentuk organisasi Patembayan yang terdiri dari beberapa perwakilan orang tua wali siswa yang bertugas membantu mengurus kegiatan seluruh siswa kelas 1-6. Dibawah Patembayan terdapat organisasi Paguyuban yang terdiri dari orang tua wali siswa perkelas masing-masing yang bertugas membantu mendampingi/mengurus kegiatan siswa perkelas. Diantara kegiatan Patembayan adalah pengajian rutin setiap "ahad legi", pengadaan lomba PHBN/PHBI, dan sebagainya. Kemudian kegiatan Paguyuban diantaranya adalah mendampingi/membantu penataan ruang

“kelas karakter” sehingga membuat suasana ruang kelas menjadi nyaman untuk proses pembelajaran, pengadaan kegiatan pembelajaran outdoor, dan sebagainya. Komite sekolah dan orang tua wali siswa selalu dilibatkan untuk musyawarah dalam menentukan kebijakan, sehingga meminimalisir kesalah fahaman antara guru, siswa, dan orangtua dalam melaksanakan program sekolah. Komite sebagai perwakilan dari masyarakat mencoba memberikan saran dan arahan kepada sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Selanjutnya kepala sekolah selalu memberikan evaluasi dan arahnya kepada seluruh guru dan stafnya dalam rapat rutin di setiap hari rabu setelah jam pembelajaran berakhir. Setiap guru diharapkan bisa memberikan laporan kegiatannya setiap bulan untuk bahan evaluasi. Kepala sekolah mengadakan program *parenting* untuk memberikan pemahaman dan arahnya terkait kebijakan sekolah sehingga akan meminimalisir protes/ kesalahfahaman dalam melaksanakan kebijakan tersebut. Dalam masalah pembiayaan, MIN Jejeran memperoleh pembiayaan dari pemerintah, komite, dan donatur yang halal dan sesuai dengan prosedur. Sekolah juga menjalin kerjasama dengan beberapa lembaga untuk membantu merealisasikan program sekolah, diantaranya Program Kecil Menanam Dewasa Menganan (KMDM) bekerjasama dengan dinas Kehutanan, Program Sekolah Adiwiyata bekerjasama dengan Badan Lingkungan Hidup, Program Kesehatan bekerjasama dengan Puskesmas setempat, Pemberian beasiswa untuk siswa berprestasi/ kurang mampu bekerjasama dengan Lembaga-lembaga Swadaya Masyarakat (LSM). Pengelolaan dana tersebut dikelola oleh bendahara sekolah, dengan melibatkan pengurus Patembayan atau Paguyuban sesuai dengan penggunaannya, sehingga pengelolaan dana tersebut bersifat transparan. Kendala kepala madrasah dalam implementasi MBS saat ini adalah pendanaan dari pemerintah yang belum mencukupi dan peran serta beberapa orang tua wali siswa yang masih pasif dalam memantau putra-putrinya dan juga dalam kegiatan kepengurusan Patembayan atau Paguyuban. Diantara manfaat yang dirasakan MIN Jejeran dalam implementasi MBS adalah Madrasah menjadi semakin dikenal dan diminati, manajemen tertata sesuai dengan kondisi sekolah, daya dukung dari masyarakat dan orang tua wali siswa yang kuat, mutu madrasah semakin

terjamin, daya saing antar sekolah yang kuat, tingkat kepercayaan masyarakat terhadap mutu pendidikan semakin kuat, dan lain sebagainya.

Hasil Wawancara dengan Guru (Bu Istinari Rukun Khasanah)

Menurut bu Isti, Kepala sekolah membagi/ memberikan tugas kepada guru dan staff sudah sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Kepala sekolah memberikan pengarahan dan pengawasannya pada rapat rutin setiap hari rabu habis dhuhur setelah selesai pembelajaran. Bentuk pengawasannya diantaranya adalah absen dengan menggunakan *fingerprint*, rapat koordinasi, penilaian kerja pegawai, dan pembuatan laporan setiap bulan kegiatan guru untuk bahan evaluasi. Guru dan staff di ikut sertakan dalam pelatihan-pelatihan, workshop, atau seminar-seminar yang bisa meningkatkan pengetahuan dan kreatifitas guru dan staff. Diantara kegiatan yang diadakan sekolah dalam meningkatkan pengetahuan, kreatifitas dan kinerja guru diantaranya adalah workshop kurikulum 2013, progam *parenting*, motivasi guru hebat, dan lain-lain. Guru juga diperbolehkan ikut serta dalam kegiatan seminar atau workshop yang diadakan lembaga di luar sekolah. Strategi yang dilakukan Kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS menurut bu Isti adalah dengan membuat sasaran kerja, inovasi, kreatif, membangun komunikasi yang baik dengan komite dan orangtua wali siswa, membuat SOP, memberikan arahan agar suasana kelas menjadi aman dan nyaman untuk proses pembelajaran dan supaya memanfaatkan sarana dan prasarana yang sudah tersedia. Faktor pendukung dalam implementasi MBS adalah Peran serta Komite dan Orang tua wali siswa, pengembangan sarana dan prasarana yang berkelanjutan, dan lain sebagainya. Sedangkan faktor penghambat implementasi MBS menurut bu Isti adalah adanya beberapa orang tua wali siswa yang masih belum bisa berperan aktif dalam mengikuti kegiatan atau progam sekolah.

Hasil wawancara dengan guru (Pak Ibnu Widiyanto)

Menurut pak Ibnu, tugas yang diberikan kepala sekolah sekolah sudah sesuai dengan kompetensi yang dimiliki dengan memperhatikan basis ijazah. Bentuk pengarahan yang dilakukan kepala sekolah diantaranya adalah Rapat ruti setiap hari

Rabu, rapat koordinasi, mengadakan evaluasi, dsb. Sedangkan bentuk pengawasan yang dilakukan kepala sekolah adalah pembuatan laporan kegiatan oleh guru dalam setiap sebulan sekali, guru dianjurkan membuat laporan kegiatan dan administrasi. Kegiatan yang pernah diikuti bapak/ibu guru untuk mengembangkan pengetahuan dan kreatifitas diantaranya adalah pelatihan penggunaan media pembelajaran berbasis IT, motivasi guru, kegiatan outbound, dan mengikuti pelatihan-pelatihan diluar sekolah yang dirasa bermanfaat dengan sesuai prosedur. Kurikulum sekolah dibentuk dengan melibatkan guru, komite, orang tua wali siswa sehingga bisa disesuaikan dengan tuntutan masyarakat. Model pembelajaran yang dilakukan disekolah yaitu dengan konsep Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan (PAKEM) dan Sekolah Ramah Anak (SRA).

LEMBAR OBSERVASI

KONDISI FASILITAS SARANA PRASARANA MIN JEJERAN BANTUL

Tanggal : 24 Desember 2014

No.	Komponen	Catatan
1	Sarana Ruang Kelas	Desain kelas karakter dengan berbagai hiasan dinding, rapi, banyak fasilitas penunjang belajar.
2	Sarana Penunjang Pembelajaran	Buku siswa, LCD, Proyektor, KIT IPA, dan tempat minum.
3	Sarana Ibadah	Mushola luas dan bersih
4	Ruang UKS	Ruang rapi, nyaman, obat-obatan cukup memadai.
5	Perpustakaan	Dikelola oleh seorang pustakawan, rapi, banyak koleksi

LEMBAR OBSERVASI

KONDISI GURU dan SISWA DI MIN JEJERAN BANTUL

Tanggal : 6 Januari 2015

Lokasi : Ruang Kelas V C, VI B

A. Kondisi Guru

No.	Komponen	Tanda	Catatan
1	Menguasai materi	V	
2	Menguasai metode mengajar	V	Dengan metode PAIKEM
3	Guru sebagai teladan	V	
	- Berpakaian rapi	V	
	- Datang tepat waktu	V	
	- Berkata yang sopan	V	

B. Kondisi Siswa

No.	Komponen	Tanda	Catatan
1	Kedisiplinan		
	- Tertib berpakaian	V	
	- Mentaati sopan santun	V	
	- Mentaati tata tertib	V	
2	Semangat belajar tinggi		
	- Rajin membaca diperpus	V	
	- Berdiskusi dengan teman	V	Hanya saat diperintah
3	Aktif di kelas		
	- Bertanya pada guru	V	
	- Rajin dan aktif bertanya pada guru	V	
	- Aktif mencatat	V	

LEMBAR OBSERVASI
BUDAYA YANG DILAKSANAKAN DI MIN JEJERAN BANTUL

Tanggal : 5- 10 Januari 2015

No.	Budaya	Tanda	Catatan
1	Salam dan Senyum	V	
2	Salaman Pagi	V	
3	Upacara Bendera	V	Setiap hari senin
4	Tadarus dan Dhuha	V	Bersama sama sebelum jam pelajaran
5	Jum'at bersih	V	Setiap hari jum'at setelah senam
6	Senam Ceria	V	
7	Do'a bersama	V	
8	Infaq hari Jum'at	V	
9	Ekstra kurikuler	V	Sesuai jadwal
10	Keteladanan	V	
11	Peduli sesama	V	
12	Pendampingan	V	Di ikuti oleh beberapa siswa saja yang ikut progam tersebut
13	Peduli Lingkungan	V	
14	Siaga Bencana	V	
15	Kerja Keras	V	Ada siswa yang jualan saat ekskul pramuka
16	PHBI		Pada saat penelitian tidak bertepatan dengan hari besar
17	PHBN		-sda-

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Data Pribadi

Nama : Nurul Mufidah
Tempat Tanggal Lahir : Bantul, 30 Oktober 1991
Alamat : Pacar, Dk. Brajan RT 03, Wonokromo, Pleret, Bantul.
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Status : Belum Menikah
No HP : 085-729-990-240
E-mail : mufida20@gmail.com
Orangtua a) Ayah : Nur Jam'an
b) Ibu : Siti Munawaroh

Riwayat Pendidikan

MIN Jejeran Bantul	Tahun 1998-2004
MTsN Wonokromo Bantul	Tahun 2004-2007
MAN Wonokromo Bantul	Tahun 2007-2010
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta (Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan)	Tahun 2011-2015

Yogyakarta, 26 Desember 2014

Yang membuat,

Nurul Mufidah
NIM. 11470052