

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM
PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH
DI MIN WONOSARI GUNUNGGKIDUL**



SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh Gelar Sarjana
Strata Satu Pendidikan Islam

Disusun oleh:

TEGUH WIYONO
NIM. 07480004

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN GURU MADRASAH IBTIDAIYAH
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA**

2011

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Teguh Wiyono

NIM : 07480004

Program studi : Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI)

Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi saya ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan skripsi saya ini adalah asli hasil karya/penelitian sendiri dan bukan plagiasi dari karya/penelitian orang lain.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya agar dapat diketahui oleh anggota dewan penguji.

Yogyakarta, 24 Oktober 2011



Yang menyatakan

Teguh Wiyono
NIM : 07480004

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA



SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Hal : Skripsi
Lamp : 7 eksemplar

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

Assalamu'alaikum wr. wb.

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi Saudara:

Nama : TEGUH WIYONO
NIM : 07480004
Judul Skripsi : Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah di MIN Wonosari Gunungkidul

sudah dapat diajukan kepada Program Studi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam Bidang pendidikan Islam.

Dengan ini kami mengharap agar skripsi Saudara tersebut di atas dapat segera dimunaqosyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 24 Oktober 2011

Pembimbing


Drs. Zainal Abidin, M.Pd.

NIP. 19481127 196705 1 001



PENGESAHAN SKRIPSI/TUGAS AKHIR

Nomer : UIN.02/DT/PP.01.1/0054/2011

Skripsi/Tugas Akhir dengan judul :
KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PENERAPAN MANAJEMEN

BERBASIS MADRASAH DI MIN WONOSARI GUNUNGGKIDUL

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Teguh Wiyono

NIM : 07480004

Telah dimunaqasyahkan pada : Kamis, 10 November 2011

Nilai munaqasyah : A/B

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

TIM MUNAQASYAH :

Ketua Sidang

Drs. Zainal Abidin, M.Pd.
NIP. 19481127 196705 1 001

Penguji I

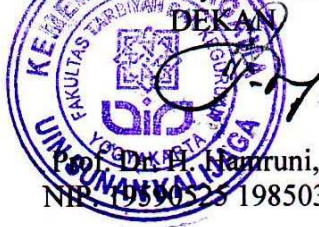
Penguji II

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

Dr. Istiningsih, M.Pd.
NIP. 19660130 199303 2 002

Yogyakarta, 29 NOV 2011

UIN Sunan Kalijaga
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan



Dr. H. Nurruni, M.Si.
NIP. 19590528 198503 1 005

MOTTO

*“Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap pemimpin dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya”
tersebut (HR: Ibnu Umar, Mutafaq ‘Alaih)*



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

PERSEMBAHAN

Skripsi ini ku persembahkan untuk :

Almamaterku tercinta

Program Studi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah

Fakultas Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga

Yogyakarta



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

KATA PENGANTAR



الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ، أَشْهَدُ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَ أَشْهَدُ أَنَّ مُحَمَّدًا رَسُولُ اللَّهِ وَصَلَّى اللَّهُ
عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ النَّبِيِّ وَآلِهِ الطَّاهِرِينَ وَصَحَابَتِهِ أَجْمَعِينَ، أَمَّا بَعْدُ

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT., yang telah melimpahkan karunia serta rahmat-Nya. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW. beserta keluarga, sahabat, dan seluruh pengikut beliau hingga akhir zaman.

Penulisan skripsi ini merupakan kajian mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam penerapan manajemen berbasis madrasah di MIN Wonosari Gunungkidul. Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan, bimbingan, dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, pada kesempatan ini penulis mengucapkan rasa terima kasih kepada:

1. Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Ketua dan Sekretaris beserta seluruh staf program studi PGMI Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Bapak Drs. Zainal Abidin, M.Pd. selaku Dosen Pembimbing yang telah mencurahkan waktu dan tenaga guna membimbing hingga terselesaikannya penulisan skripsi ini.

4. Bapak Wagiran, S.Ag. selaku kepala madrasah, guru-guru, karyawan beserta dewan komite MIN Wonosari yang telah bersedia memberikan bantuan beserta bimbingan juga kesempatan kepada penulis guna melakukan penelitian di MIN Wonosari.
5. Ayah, Bunda, Bapak dan Ibu mertua, istri tercinta Wedah Izul Sulanjari, S.Pd.I., M.Sc. dan anak tersayang Faris Mahmuhanafi yang selalu setia mendampingi perjuangan, serta kakak dan adik yang dengan tulus memberikan motivasi, semangat, dengan kebesaran hati secara material maupun spiritual, sehingga penyusunan skripsi ini bisa selesai.
6. Seluruh sahabat, “*Classix Community*” angkatan 2007 dan PGMI angkatan 2007 yang telah memberikan semangat dalam penulisan skripsi ini.

Semoga amal baik yang telah Bapak, Ibu, Sudara/i berikan kepada penulis dapat diterima di sisi Allah SWT., dan mendapat balasan yang jauh lebih baik dari-Nya, Amin.

Yogyakarta, 24 Oktober 2011

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

ABSTRAK

TEGUH WIYONO. Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah di MIN Wonosari Gunungkidul. Skripsi. Yogyakarta: Program Studi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga, 2011.

Latar belakang penelitian ini adalah untuk mengetahui tentang bagaimana Kepala Madrasah MIN Wonosari dalam menerapkan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM), faktor pendukung dan penghambat penerapan MBM di MIN Wonosari serta hasil yang telah dicapai berkenaan dengan penerapan MBM di MIN Wonosari.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode analisis deskriptif. Setting penelitian dilakukan di MIN Wonosari. Adapun subyek penelitian adalah Kepala Madrasah MIN Wonosari. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi/pengamatan, wawancara, dokumentasi, dan angket.

Hasil penelitian menunjukkan: (1) Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah di MIN Wonosari, yang meliputi: *pertama*: Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran, *kedua*: Manajemen Tenaga Kependidikan, *ketiga*: Manajemen Kesiswaan, *keempat*: Manajemen Keuangan dan Pembiayaan, *kelima*: Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan, *keenam*: Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat, *ketujuh*: Manajemen Layanan Khusus, selanjutnya dikembangkan dengan menambah dua komponen, yaitu Perumusan Visi Misi serta Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah. (2) Faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan Manajemen Berbasis Madrasah di MIN Wonosari ada beberapa macam, baik yang berasal dari internal madrasah maupun dari eksternal. (3) Hasil yang telah dicapai berkenaan dengan penerapan Manajemen Berbasis Madrasah di MIN Wonosari sangat efektif dan dapat meningkatkan kinerja di semua bidang, terbukti dengan prestasi baik yang diraih oleh lembaga yakni MIN Wonosari maupun yang diraih oleh Kepala Madrasah sangat memuaskan, juga dari hasil wawancara serta angket yang dilakukan dengan Kepala Madrasah, Guru dan Komite Madrasah menunjukkan jawaban yang positif.

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN	ii
SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN MOTTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK	ix
DATAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	Xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	5
D. Manfaat Penelitian	6
E. Kajian Pustaka	7
F. Landasan Teori	10
G. Metode Penelitian	22
H. Sistematika Pembahasan	30
BAB II GAMBARAN UMUM MIN WONOSARI GUNUNGKIDUL	
A. Letak Geografis	32
B. Sejarah Berdiri dan Proses Perkembangannya	34
C. Visi, Misi dan Tujuan	36
D. Struktur Organisasi dan Rincian Tugas	36
E. Keadaan Guru, Karyawan dan Siswa	42
F. Kurikulum	45
G. Keadaan Sarana dan Prasarana	46
H. Kegiatan Ekstra Kurikuler	47
I. Keadaan Keuangan	48
BAB III PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH	
A. Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah di MIN Wonosari Gunungkidul	50

B. Faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan Manajemen Berbasis Madrasah di MIN Wonosari	87
C. Hasil yang dicapai berkenaan dengan penerapan Manajemen Berbasis Madrasah di MIN Wonosari Gunungkidul	90
BAB IV PENUTUP	
A. Kesimpulan	91
B. Saran	94
C. Kata Penutup	95
DAFTAR PUSTAKA	97
LAMPIRAN	98



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 : Daftar guru dan karyawan MIN Wonosari Gunungkidul	43
Tabel 2.2 : Data siswa MIN Wonosari tahun 2010/2011	44
Tabel 2.3 : Struktur kurikulum MIN Wonosari Gunungkidul	45
Tabel 2.4 : Rekapitulasi bangunan di MIN Wonosari Gunungkidul	46
Tabel 2.5 : Peralatan MIN Wonosari Gunungkidul	47
Tabel 2.6 : Keadaan keuangan MIN Wonosari tahun 2010/2011	48
Tabel 3.1 : Merumuskan visi dan misi madrasah	52
Tabel 3.2 : Menentukan sasaran madrasah	53
Tabel 3.3 : Langkah strategis mencapai visi dan misi madrasah	54
Tabel 3.4 : Pemilihan metode dan alat untuk mencapai misi, tujuan, dan sasaran madrasah	55
Tabel 3.5 : Menyampaikan berbagai inovasi dan kebijakan baru dalam pendidikan	57
Tabel 3.6 : Memiliki gagasan-gagasan inovatif untuk kemajuan madrasah	57
Tabel 3.7 : Mengatur jadwal/kalender pendidikan	58
Tabel 3.8 : Pengembangan program ekstrakurikuler yang berwawasan keunggulan	58
Tabel 3.9 : Pengembangan program pembelajaran yang berpusat pada siswa	59
Tabel 3.10: Pengembangan program pengajaran perbaikan (<i>remedial teaching</i>) bagi siswa yang belum mencapai ketuntasan belajar	59
Tabel 3.11: Menjelaskan tugas guru	61
Tabel 3.12: Membuat struktur organisasi madrasah	61
Tabel 3.13: Menyusun dan memeriksa rincian tugas personil madrasah	62
Tabel 3.14: Mengangkat pembantu/wakil kepala madrasah yang sesuai	62
Tabel 3.15: Membangun <i>team work</i> yang kompak dan berdedikasi tinggi	63
Tabel 3.16: Memberikan bimbingan dan arahan kepada seluruh personil madrasah	63
Tabel 3.17: Memberikan penghargaan yang layak kepada personil madrasah yang berprestasi	63
Tabel 3.18: Memberikan sanksi yang tegas kepada personil madrasah yang melanggar aturan	64
Tabel 3.19: Perencanaan kebutuhan personil madrasah	64
Tabel 3.20: Pengembangan kemampuan personil madrasah	65
Tabel 3.21: Penilaian kinerja personil madrasah	65
Tabel 3.22: Peningkatan efisiensi dan efektifitas pengelolaan dan penggunaan sumber-sumber pendidikan	66
Tabel 3.23: Pendataan siswa secara lengkap dan menyeluruh	67
Tabel 3.24: Menggali sumber-sumber dana untuk pembiayaan kegiatan dan pembangunan	73
Tabel 3.25: Penyusunan RAPBM dengan melibatkan seluruh personil madrasah .	73

Tabel 3.26: Mengendalikan setiap pemasukan dan pengeluaran keuangan	74
Tabel 3.27: Memperkirakan kebutuhan-kebutuhan madrasah pada masa yang akan datang dengan tepat	75
Tabel 3.28: Menyediakan alat tulis kantor (ATK) yang diperlukan untuk menunjang kelancaran administrasi dan kegiatan belajar mengajar ...	76
Tabel 3.29: Melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan perbaikan sarana madrasah dengan baik.....	76
Tabel 3.30: Menyelenggarakan proyek-proyek pembangunan di madrasah dengan baik, seperti menambah ruang kelas baru atau sarana belajar lainnya	77
Tabel 3.31: Mengatur penyimpanan peralatan dan barang-barang milik madrasah secara baik, sehingga tidak mudah rusak atau hilang	79
Tabel 3.32: Melakukan negosiasi dengan berbagai pihak yang berkepentingan dengan pendidika di madrasah	80
Tabel 3.33: Menyampaikan informasi tentang berbagai kemajuan dan prestasi madrasah kepada masyarakat	80
Tabel 3.34: Menentukan kriteria keberhasilan program madrasah	81
Tabel 3.35: Memiliki berbagai pengetahuan dalam bidang manajerial serta kemampuan yang memadai untuk melaksanakan tugas sebagai kepala madrasah	84
Tabel 3.36: Memiliki keberanian untuk melakukan perubahan-perubahan dalam organisasi menuju ke arah yang lebih baik	84
Tabel 3.37: Menentukan metode dan langkah-langkah untuk mengukur keberhasilan program	84
Tabel 3.38: Merumuskan indikator-indikator untuk mengukur keberhasilan program	85
Tabel 3.39: Menganalisis dan menindaklanjuti hasil-hasil evaluasi	85
Tabel 3.40: Perhitungan angket kepemimpinan kepala madrasah dalam penerapan MBM di MIN Wonosari Gunungkidul.....	86

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	: Paradigma penelitian	21
Gambar 2.1	: Denah MIN Wonosari.....	33
Gambar 2.2	: Struktur organisasi penyelenggara MIN Wonosari	37



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Pedoman Pengumpulan Data
- Lampiran 2 : Catatan Lapangan I
- Lampiran 3 : Catatan Lapangan II
- Lampiran 4 : Catatan Lapangan III
- Lampiran 5 : Angket Tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Penerapan MBM di MIN Wonosari Gunungkidul
- Lampiran 6 : Bukti seminar proposal
- Lampiran 7 : Surat Penunjukan Pembimbing
- Lampiran 8 : Kartu Bimbingan Skripsi
- Lampiran 9 : Surat Izin Penelitian MIN Wonosari Gunungkidul
- Lampiran 10 : Surat Izin Penelitian Setda DIY
- Lampiran 11 : Surat Bukti Penelitian
- Lampiran 12 : Sertifikat PPL I
- Lampiran 13 : Sertifikat PPL-KKN Integratif
- Lampiran 14 : Sertifikat IT
- Lampiran 15 : Sertifikat TOEFL
- Lampiran 16 : Sertifikat TOAFL
- Lampiran 17 : Daftar Riwayat Hidup

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Salah satu persoalan pendidikan yang sedang dihadapi bangsa akhir-akhir ini adalah persoalan yang berkaitan dengan mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan. Berbagai usaha telah dilakukan baik oleh pemerintah maupun pihak sekolah atau madrasah sendiri untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional pada umumnya, serta sekolah/madrasah pada khususnya. Usaha-usaha yang dilakukan antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi guru, pendidikan lanjutan bagi tenaga kependidikan, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, peningkatan partisipasi masyarakat, serta meningkatkan mutu manajemen sekolah. Namun demikian, indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan berarti. Sebagian sekolah/madrasah menunjukkan peningkatan mutu pendidikan yang cukup menggembirakan, namun sebagian besar lainnya masih memprihatinkan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan mutu pendidikan, antara lain: *Pertama*, kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *educational production function* atau *input-output* analisis yang tidak dilaksanakan secara konsekuen. Pendekatan ini melihat bahwa lembaga pendidikan berfungsi sebagai pusat produksi, apabila dipenuhi semua *input* yang diperlukan dalam kegiatan produksi tersebut maka

lembaga akan menghasilkan *output* yang dikehendaki. Pendekatan ini menganggap input pendidikan seperti pelatihan guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, serta perbaikan sarana prasarana perbaikan lainnya dipenuhi maka mutu pendidikan (*output*) secara otomatis akan terjadi.

Kedua, penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara *biokratisentralistik*, sehingga mengikat sekolah sebagai penyelenggara pendidikan yang tergantung pada keputusan birokrasi-birokrasi. Akses dari birokrasi panjang dan sentralisasi itu menyebabkan sekolah menjadi tidak mandiri, kurang kreatifitas dan motivasi.

Ketiga, minimnya peranan masyarakat terutama orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan. Partisipasi orang tua selama ini sebatas pendukung dana, tidak dilibatkan dalam proses pendidikan seperti mengambil keputusan, monitoring, evaluasi dan akuntabilitas, sehingga sekolah tidak memiliki beban serta tanggung jawab hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat sebagai *stake holder* yang berkepentingan dengan pendidikan.

Keempat, krisis kepemimpinan, dimana kepala madrasah yang cenderung tidak demokratis, sistem *topdown policy* baik dari kepala madrasah terhadap guru atau birokrasi di atas kepala madrasah terhadap madrasah.¹

Munculnya paradigma baru tentang program manajemen berbasis madrasah (MBM) yang bertumpu pada penciptaan iklim demokratis dan pemberian kepercayaan pada sekolah, mendorong untuk menyelenggarakan

¹ Diknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Buku 1 Konsep Dasar. (Jakarta: Diknas, 2001), hal. 2.

pendidikan secara efisien, efektif dan berkualitas. Hal ini sangat memungkinkan dengan dikeluarkannya regulasi peraturan berupa UU No. 22 tahun 1999, selanjutnya diubah dengan UU No.32 tahun 2004 yaitu undang-undang tentang otonomi daerah. Kemudian secara rinci diatur pada PP No. 33 tahun 2004 yaitu adanya penggeseran kewenangan dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah dalam berbagai bidang termasuk bidang pendidikan kecuali agama, politik luar negeri, pertahanan dan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal. Pola bidang pendidikan di atas oleh UU No.20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dengan pasal 51 dinyatakan: .pengadaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah didasarkan pada standar pelayanan minimum dengan prinsip manajemen berbasis madrasah.²

Kepemimpinan merupakan suatu usaha untuk memberikan pengaruh kepada orang-orang di sekitarnya yang diarahkan kepada pencapaian tujuan tertentu. Seorang pimpinan memiliki hubungan dengan produktifitas dan efektifitas, apabila menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif.

Kepemimpinan adalah faktor penting dalam penentuan kesuksesan pelaksanaan MBM. Hal senada dikemukakan oleh Nurkolis, setidaknya ada empat alasan kenapa diperlukan figur pemimpin, yaitu: *pertama*, banyak orang memerlukan figur pemimpin. *Kedua*, dalam beberapa situasi seorang pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya. *Ketiga*, sebagai tempat

² Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 51, ayat 1 (Jakarta: Sinar Grafika, 2003), hal. 30

pengambilalihan resiko bila terjadi tekanan terhadap kelompoknya. *Keempat*, sebagai tempat untuk meletakkan kekuasaan.³

Kepemimpinan yang baik tentunya sangat berdampak pada tercapai tidaknya tujuan organisasi karena pemimpin memiliki pengaruh terhadap kinerja yang dipimpinnya. Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan merupakan bagian dari kepemimpinan.⁴

Pola di atas sangat erat hubungannya dengan pelaksanaan MBM karena dalam pelaksanaannya memberikan keleluasaan kepada madrasah khususnya kepala madrasah untuk mengelola dan memanfaatkan sumberdaya yang dimiliki secara optimal, efektif dan efisien dengan melibatkan para pemangku kepentingan pendidikan guna meningkatkan pencapaian kualitas sekolah sebagaimana yang diharapkan. Oleh karena itu, hadirnya seorang pemimpin sangat memberikan kontribusi penting di dalamnya karena MBM memberikan keleluasaan yang penuh terhadap madrasah.

Konsep kepemimpinan sangat berkaitan erat dengan konsep kekuasaan, karena dengan kekuasaan pemimpin memperoleh alat untuk dapat mempengaruhi perilaku para pengikutnya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kekuasaan tersebut memiliki beberapa sumber dan bentuk

³ Nurkolis. *Manajemen Berbasis Sekolah*. cet. 3 (Jakarta : PT.Grasindo, 2005), hal. 152.

⁴ *Ibid*, hal . 4

kekuasaan, yaitu kekuasaan paksaan, legitimasi, keahlian, penghargaan, referensi, informasi, dan hubungan.⁵

Berdasarkan paparan di atas maka, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam menerapkan Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Wonosari Gunungkidul.

B. Rumusan Masalah

Mengacu kepada latar belakang masalah di atas, maka fokus penelitian dapat dibatasi pada kepemimpinan kepala madrasah dalam penerapan manajemen berbasis madrasah, sehingga dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Penerapan MBM di MIN Wonosari Gunungkidul?
2. Apa faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan MBM di MIN Wonosari Gunungkidul?
3. Apa hasil yang telah dicapai berkenaan dengan penerapan MBM di MIN Wonosari Gunungkidul?

⁵ Miftah Toha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen* (Jakarta : Rajawali Pers, 1990), hal. 323.

C. Tujuan dan kegunaan Penelitian

1. Penelitian ini bertujuan untuk:
 - a. Mengetahui kemampuan manajemen kepala madrasah dalam menerapkan MBM di MIN Wonosari Gunungkidul.
 - b. Mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan MBM di MIN Wonosari Gunungkidul.
 - c. Mengetahui hasil yang telah dicapai berkenaan dengan penerapan MBM di MIN Wonosari Gunungkidul.
2. Kegunaan Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini penulis berharap dapat memberikan manfaat:

- a. Dari perspektif akademis, penelitian ini akan mengambil literatur gaya kepemimpinan dan MBM.
- b. Dilihat dari segi praktis hasil penelitian ini dapat digunakan untuk menjadi pedoman bagi para kepala madrasah/sekolah.
- c. Sebagai salah satu solusi alternatif terhadap permasalahan kualitas pendidikan.

D. Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritis

- a. Menambah khasanah kepastakaan, khususnya tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam penerapan MBM dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.
- b. Berguna memberikan sumbangan pengetahuan dan wawasan tentang penerapan MBM pada sekolah atau madrasah lain.

2. Secara Praktis

- a. Berguna bagi peneliti untuk mengetahui lebih lanjut mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam menerapkan MBM pada satuan pendidikan khususnya di MIN Wonosari Gunungkidul.
- b. Berguna bagi sekolah atau madrasah sebagai sarana atau masukan pertimbangan dalam rangka memberikan wacana baru serta perencanaan mengenai peningkatan mutu pendidikan melalui MBM.
- c. Berguna bagi kepala madrasah guna meningkatkan kinerjanya, sehingga diharapkan mampu memberikan inovasi baru dalam menerapkan MBM di Madrasahny.

E. Kajian Pustaka

MBM telah bergulir dan dilaksanakan pada madrasah atau sekolah, baik dari tingkat dasar sampai tingkat menengah. Selain itu, penerapan MBM di

madrasah telah banyak dikaji oleh para peneliti di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Skripsi saudari Hanik Iklimatus Sa'adah, mahasiswi jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta tahun 2007, yang berjudul "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah Di Madrasah Aliyah Ali Maksum Krapyak Yogyakarta". Berdasarkan penelitian tersebut, menunjukkan bahwa 1) Dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang dilaksanakan di MA Ali Maksum menggunakan konsep MPMBS yaitu penekanan pada kemandirian *stakeholder*, hal ini bertujuan untuk peningkatan mutu kependidikan di MA Ali Maksum. Beberapa program pelaksanaan manajemen di antaranya: evaluasi program, pengelolaan kurikulum, pengelolaan proses belajar mengajar, pengelolaan ketenagaan, pengelolaan sarana dan prasarana penunjang, pengelolaan keuangan, pelayanan yang diberikan madrasah kepada siswa, hubungan madrasah dengan masyarakat sekitar, pengelolaan iklim madrasah. 2) Dalam menjalankan peran, kepala sekolah mempunyai tugas di antaranya: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. 3) Sebagai pemimpin mempunyai fungsi dan peran manajemen, dalam hal perencanaan kepala madrasah melaksanakan, melakukan dan berusaha merumuskan program-program sesuai dengan visi dan misi sekolah. Dalam pengorganisasian, kepala madrasah membuat struktur tugas kerja yang disetujui staf-stafnya dan disesuaikan

dengan kompetensi. Kepemimpinan kepala madrasah di MA Ali Maksum pada pelaksanaan MBS telah mampu mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya dengan cara dan sikap yang diberikan, komunikasi yang baik, motivasi dan membentuk warganya kepada disiplin kerja dengan memberikan contoh yang baik, serta kepemimpinan kepala madrasah yang mempunyai sifat yang humanis sehingga dapat menciptakan lingkungan yang baik.

2. Skripsi saudara Mohamad Mahfud, mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta tahun 2010, yang berjudul “Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Muhammadiyah 3 Depok Sleman Yogyakarta”. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa: 1). Hasilnya cukup efektif, karena hasil yang diperoleh dari implementasi MBS dapat menunjang tercapainya program sekolah. 2). Dalam setiap bidang manajemen yang dilaksanakan, meliputi beberapa kegiatan yang disesuaikan dengan bidang masing-masing untuk memajukan sekolah, ada dua faktor pendukung dan faktor penghambat dalam implementasi MBS di SMP Muhammadiyah 3 Depok, *pertama* faktor pendukungnya yaitu kondisi sekolah yang kondusif untuk melaksanakan proses pembelajaran, hubungan antar personil sekolah harmonis, keuangan sekolah lancar sehingga menunjang terealisasinya semua kegiatan dan pengadaan sarana prasarana yang dibutuhkan, hubungan antar warga sekolah maupun dengan orang tua siswa komite sekolah dan pengurus BP3 berjalan dengan baik,

manajemen di setiap bidangnya efektif, dan siswa antusias dalam mengikuti kegiatan sekolah baik intrakurikuler maupun ekstrakurikuler. *Kedua* faktor penghambatnya yaitu dalam sekali tempo terdapat guru dan karyawan yang kurang disiplin, terdapat 3% dari orang tua siswa yang acuh terhadap kebijakan sekolah dan juga terhadap kemajuan belajar siswa, lahan sekolah terlalu sempit karena satu lingkup dengan SMA Kolombo dan SD Muhammadiyah Kolombo, sehingga untuk melaksanakan upacara bendera maupun kegiatan ekstrakurikuler lainnya kurang maksimal dan ruang perpustakaan kurang kondusif karena sering digunakan sebagai tempat kesekretariatan mahasiswa praktikan (PPL/KKN integratif) sehingga mengganggu siswa dalam belajar/membaca di perpustakaan.

3. Tesis saudara Sumarsono, mahasiswa program pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta tahun 2008 dengan judul “Pelaksanaan MPMBS Pada SMP Negeri di Kecamatan Bambanglipuro Kabupaten Bantul”, menunjukkan bahwa SDM di SMP 1 Bambanglipuro dilihat dari kuantitas sudah memadai, namun dari segi kualitas belum baik, sarana dan prasarana serta dana memadai, aturan-aturan tersedia namun ketaatan warga sekolah masih rendah. SDM di SMP 2 Bambanglipuro sudah baik, sarana, prasarana dan dana memadai, aturan-aturan ada dan ketaatan warga sekolah terhadap aturan sudah baik.

F. Landasan Teori

1. Kepemimpinan

a. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan diterjemahkan ke dalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh. Dari definisi yang berbeda-beda tersebut mengandung kesamaan asumsi yang bersifat umum, seperti:

- 1) Di dalam satu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih.
- 2) Di dalam melibatkan proses mempengaruhi, di mana pengaruh yang sengaja (*intentional influence*) digunakan oleh pemimpin terhadap para bawahan.⁶

b. Kepemimpinan madrasah

Manusia merupakan makhluk sosial (*al kiyah al ijtima'i*) yang diciptakan untuk berhubungan satu sama yang lain dalam mencapai tujuan hidupnya. Dalam berhubungan satu sama lain, diperlukan adanya seorang pemimpin yang melaksanakan, memandu, dan

⁶ Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Rajawali Pers, 1999), hal. 17.

membawa pekerjaan ke arah pencapaian tujuan demi terwujudnya kebaikan dan reformasi.

Di antara jenis kepemimpinan adalah kepemimpinan pendidikan (*Qiyadah Tarbawiyah* atau *Educative Leadership*), karena keberhasilan pendidikan dalam membina umat dan berusaha membangkitkannya erat kaitannya dengan figur kepemimpinan pendidikan yang benar. Krisis yang melanda masyarakat akhir-akhir ini tiada lain hilangnya *murabbi* (pendidik) yang teladan atau pemimpin *tarbawi*.⁷

Berbagai perubahan masyarakat dan krisis multidimensional yang sedang melanda Indonesia akhir-akhir ini, antara lain ditandai dengan sulitnya menemukan sosok pemimpin yang idealis serta memiliki komitmen yang tinggi terhadap pendidikan. Kepemimpinan berkaitan dengan masalah kepala madrasah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Perilaku kepala madrasah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan

⁷ Departemen Agama RI. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2004), hal. 49.

memotivasi individu untuk bekerja sama dalam kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah.

Pada penerapan MBM, kepala madrasah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan madrasah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan madrasah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Kepala madrasah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektifitas kinerja, sehingga MBM sebagai paradigma baru manajemen pendidikan dapat memberikan hasil yang memuaskan.

Kinerja kepemimpinan madrasah dalam kaitannya dengan MBM adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala madrasah dalam menerapkan MBM untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif dalam MBM dapat dianalisis berdasarkan kriteria berikut:

- 1) Mampu memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan untuk mewujudkan proses pembelajaran yang baik, lancar, dan produktif.
- 2) Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan secara tepat waktu dan tepat sasaran.
- 3) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah dan pendidikan.
- 4) Mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan tenaga kependidikan yang lain di madrasah.
- 5) Bekerja secara kolaboratif dengan tim manajemen, dan

- 6) Berhasil mewujudkan tujuan madrasah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.⁸

2. Manajemen Berbasis Madrasah

a. Konsep Dasar Manajemen Berbasis Madrasah

MBM atau *Madrasah Based Management* (MBM) merupakan strategi untuk mewujudkan madrasah yang efektif dan produktif. MBM merupakan paradigma baru manajemen pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada madrasah dan pelibatan masyarakat dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar madrasah leluasa mengelola sumber daya, sumber dana, sumber belajar dan mengalokasikannya sesuai prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat.⁹

b. Karakteristik Manajemen Berbasis Madrasah

Sebagai bentuk operasional desentralisasi pendidikan dalam konteks otonomi daerah, MBM diharap membawa dampak terhadap peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja madrasah, dengan menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat. Madrasah diharapkan juga dapat meningkatkan efisiensi, partisipasi, mutu, dan bertanggungjawab kepada masyarakat dan pemerintah.

⁸ *Ibid*, hal. 50.

⁹ *Ibid*, hal. 2-3.

Karakteristik MBM bisa diketahui dari bagaimana madrasah dapat mengoptimalkan kinerjanya, proses pembelajaran, pengelolaan sumber belajar, profesionalisme tenaga kependidikan, serta sistem administrasi secara keseluruhan.¹⁰

c. Tujuan Manajemen Berbasis Madrasah

MBM bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi, antara lain, diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumberdaya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Sementara peningkatan mutu dapat diperoleh, antara lain melalui revitalisasi partisipasi orang tua terhadap madrasah, fleksibilitas pengelolaan madrasah dan pembelajaran, peningkatan profesionalisme guru dan kepala madrasah, serta berlakunya sistem hadiah dan hukuman. Peningkatan pemerataan antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu.¹¹

d. Manfaat Manajemen Berbasis Madrasah

MBM memberikan kebebasan dan kewenangan yang luas pada madrasah, disertai seperangkat tanggung jawab. Adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi sesuai dengan kondisi setempat, madrasah

¹⁰ *Ibid*, hal. 4.

¹¹ *Ibid*, hal. 7.

dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru agar lebih berkonsentrasi pada tugas utamanya mengajar. Keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan partisipasi masyarakat mendorong profesionalisme kepemimpinan madrasah, baik dalam perannya sebagai manajer maupun sebagai pemimpin madrasah. Diberikannya kesempatan kepada madrasah untuk mengembangkan kurikulum, guru didorong untuk berimprovisasi, dan berinovasi melakukan berbagai eksperimentasi di lingkungan madrasah. Dengan demikian, MBM mendorong profesionalisme guru dan kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan di garis depan. Melalui pengembangan kurikulum yang efektif dan fleksibel, rasa tanggap madrasah terhadap kebutuhan setempat akan meningkat, dan menjamin layanan pendidikan yang sesuai dengan tuntutan peserta didik dan masyarakat. Prestasi peserta didik dapat dimaksimalkan melalui peningkatan partisipasi orang tua, karena mereka dapat secara langsung mengawasi kegiatan belajar anaknya.¹²

e. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah

Menurut kamus umum bahasa Indonesia, implementasi diartikan sebagai pelaksanaan.¹³ Pengembangan dan peningkatan pelayanan pendidikan, terutama di era otonomi pendidikan, madrasah diharapkan dapat mengembangkan manajemen pendidikan di madrasah.

¹² *Ibid*, hal. 7.

¹³ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1999), hal. 377.

Implementasi MBM di Indonesia perlu didukung oleh perubahan mendasar dalam kebijakan pengelolaan madrasah yang menyangkut aspek-aspek berikut:

- 1) Iklim Madrasah yang Kondusif
- 2) Otonomi Madrasah
- 3) Kewajiban Madrasah
- 4) Kepemimpinan Madrasah yang Demokratis dan Profesional
- 5) Revitalisasi Partisipasi Masyarakat dan Orang Tua¹⁴

Hal yang paling utama dalam penerapan MBM adalah manajemen terhadap komponen-komponen madrasah. Komponen-komponen tersebut meliputi:

- 1) Manajemen kurikulum dan program pengajaran,

Kurikulum MBM menempatkan peserta didik sebagai *primary customer* (pelanggan utama). Pengembangan kurikulum dan pembelajaran merupakan salah satu aspek pendidikan, yang dalam MBM pengembangannya dilimpahkan kepada daerah dan madrasah, tentu saja bagi daerah dan madrasah yang sudah mapan, memiliki kemauan, dan kemampuan untuk mengembangkan

¹⁴ Departemen Agama RI, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2004), hal. 8.

kurikulum sendiri, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan lingkungan sekitar.¹⁵

Manajemen dan program pengajaran secara umum mencakup tiga kegiatan, *Pertama*: perencanaan kurikulum yang dilakukan melalui tahapan pengkajian kurikulum secara menyeluruh penyusunan program kurikulum selama satu tahun pelajaran, penyusunan analisis materi pelajaran yang dilakukan oleh para guru, pembuatan satuan pelajaran dan perencanaan pengajaran. *Kedua*: pelaksanaan kurikulum yaitu realisasi jadwal pelajaran, penggunaan hari efektif madrasah, pemantapan atau pelajaran tambahan bagi kelas-kelas yang akan mengikuti kegiatan, evaluasi tahap akhir, ulangan sumatif dan formatif serta pengelolaan pembelajaran di kelas. *Ketiga*: penilaian kurikulum yang dibedakan ke dalam penilaian proses dan hasil belajar siswa.

2) Manajemen tenaga kependidikan,

Secara umum pelaksanaan manajemen tenaga kependidikan di madrasah sedikitnya mencakup tujuh kegiatan utama, yaitu:¹⁶

- a) Perencanaan pegawai
- b) Pengadaan pegawai
- c) Pembinaan dan pengembangan pegawai

¹⁵ Departemen Agama RI, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2004), hal. 25.

¹⁶ Mulyasa, *Manajemen Kepala Madrasah*, Profesional dalam konteks Menyukkseskan MBS dan KBK, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2003), hal. 152.

- d) Promosi dan mutasi
- e) Pemberhentian pegawai
- f) Kompensasi
- g) Penilaian pegawai

3) Manajemen kesiswaan

Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di madrasah dapat berjalan lancar, tertib, teratur serta dapat mencapai tujuan pendidikan madrasah.¹⁷ Untuk mewujudkan tujuan madrasah tersebut, manajemen kesiswaan sedikitnya meliputi empat kegiatan, yaitu:

- a) Penerimaan siswa baru
- b) Pendataan kemajuan belajar siswa
- c) Bimbingan dan pembinaan
- d) Monitoring

4) Manajemen keuangan atau biaya pendidikan

Manajemen keuangan dan pembiayaan adalah seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan dilaksanakan/diusahakan secara sengaja dan sungguh-sungguh, serta pembinaan secara

¹⁷ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007), hal. 46.

berkesinambungan terhadap biaya operasional madrasah sehingga kegiatan madrasah semakin efektif dan efisien demi membantu tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Tugas manajemen keuangan dapat dibagi menjadi tiga fase, yaitu:¹⁸

- a) Perencanaan keuangan (*financial planning*)
- b) Pelaksanaan (*implementation*)
- c) Pengevaluasian (*evaluation*)

5) Manajemen sarana dan prasarana pendidikan

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, serta alat-alat dan media pengajaran. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti halaman, kebun, taman sekolah, jalan menuju sekolah, tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar mengajar, seperti taman sekolah untuk pengajaran biologi, halaman sekolah sebagai sekaligus lapangan olah raga, komponen tersebut merupakan sarana pendidikan.”¹⁹

¹⁸ *Ibid*, hal. 48.

¹⁹ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007), hal. 49.

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi:

- a) Perencanaan sarana dan prasarana
 - b) Pengadaan sarana dan prasarana
 - c) Inventarisasi sarana dan prasarana pendidikan
 - d) Pengawasan dan pemeliharaan sarana dan prasarana
 - e) Penghapusan sarana dan prasarana
- 6) Manajemen pengelolaan hubungan madrasah dan masyarakat

Hubungan madrasah dengan masyarakat sangat besar arti dan manfaatnya bagi kepentingan pembinaan dukungan moral, material dan pemanfaatan masyarakat sebagai sumber belajar. Selanjutnya bagi masyarakat dapat mengetahui berbagai hal mengenai madrasah dan inovasi-inovasi yang dihasilkan, melakukan kontrol dan juga tuntutan terhadap madrasah.

Supaya tercipta hubungan dan kerja sama yang baik antara madrasah dan masyarakat, masyarakat perlu mengetahui dan memiliki gambaran yang jelas tentang madrasah yang bersangkutan. Sebaliknya madrasah perlu memberikan gambaran

serta informasi kepada masyarakat melalui berbagai media baik melalui laporan kepada orang tua murid, buletin bulanan, penerbitan surat kabar, pameran madrasah, *open house*, kunjungan madrasah, kunjungan ke rumah murid, penjelasan oleh staf madrasah serta laporan tahunan.²⁰

Kepala madrasah dan guru merupakan kunci dalam menciptakan hubungan yang baik antara madrasah dengan masyarakat yang efektif dan harmonis darimana ia akan dapat membentuk:

- a) Saling pengertian antara madrasah, orang tua, masyarakat dan lembaga lain yang ada di masyarakat, termasuk dunia kerja;
- b) Saling membantu antara madrasah dengan masyarakat karena mengetahui manfaat dan pentingnya peranan masing-masing;
- c) Kerja sama yang erat antara madrasah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka merasa bangga serta ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di madrasah.

7) Manajemen layanan khusus

Manajemen layanan khusus tersebut merupakan komponen bagian penting dari MBM yang efektif dan efisien. Manajemen layanan khusus meliputi manajemen:

²⁰ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah*, (Bandung; Remaja Rosda karya, 2007) hal. 51.

a) Perpustakaan

b) Kesehatan dan keamanan madrasah

Paradigma penelitian



Gambar 1.1 Paradigma penelitian

G. Metode Penelitian

1. Desain dan Jenis Penelitian

Jenis dari penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*). Desain penelitian yang digunakan adalah desain penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang menggambarkan keadaan sebenarnya dari fenomena objek yang diteliti dikomparasikan dengan teori yang ada. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Analisis data menggunakan model strategi analisis deskriptif.

2. Langkah-langkah Penelitian

a. Persiapan

- 1) Penyusunan Proposal.
- 2) Pengurusan Izin Penelitian.
- 3) Pemilahan Informasi Penelitian.
- 4) Penyusunan Jadwal Pelaksanaan Kegiatan.
- 5) Pengembangan Pedoman Pengumpulan Data.

b. Pengumpulan Data

- 1) Pengumpulan data di lokasi penelitian dengan menggunakan observasi, wawancara, angket, dan analisis dokumen.
- 2) Mempelajari dan memahami data yang telah terkumpul .
- 3) Pengumpulan data lebih lanjut agar lebih fokus.

c. Menganalisis Data

- 1) Melakukan analisis awal jika data yang terkumpul telah memadai.
- 2) Mengembangkan reduksi data temuan.
- 3) Melakukan analisis data temuan.
- 4) Mengadakan pengayaan dan pendalaman data.
- 5) Merumuskan kesimpulan akhir.
- 6) Menyiapkan penyusunan laporan penelitian dan menguji keabsahan data.

d. Penyusunan Laporan Penelitian

- 1) Penyusunan laporan awal.
- 2) Perbaikan laporan serta menyusun laporan akhir penelitian.
- 3) Memperbanyak laporan

3. Proses Pencatatan dan Pengambilan Data

a. Macam-macam Data

1) Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan dari tangan pertama. Data ini berkaitan langsung dengan informan. Misal wawancara dengan Kepala Madrasah, guru, dan komite madrasah.

2) Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain yang telah mengumpulkan dan mengalihkannya, seperti dokumen foto, CD, disket, buku dan lain-lain.

b. Sampel Penelitian

Pelaksanaan wawancara pada penelitian kualitatif memakan waktu lama, sehingga jumlah sampel yang dipakai terbatas.²¹

Untuk mendapatkan informan kunci yang tepat sesuai dengan fokus penelitian, maka informan diambil berdasarkan *perposive sampling* (pengambilan sampel sesuai kebutuhan). Sumber informasi dalam penelitian diambil baik dari data primer maupun sekunder. Sumber informasi kunci (*key informan*), yaitu kepala Madrasah dan Sumber informasi penunjang (*supportive informan*), yang terdiri dari guru, komite sekolah, dan karyawan dengan perincian: 1 orang kepala madrasah, semua guru dan 2 orang komite madrasah.

c. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan sebagai berikut:

1) Dokumentasi

Dokumentasi resmi ini berupa dokumen-dokumen MIN Wonosari Gunungkidul, antara lain, profil madrasah, data personalia kepengurusan madrasah dan laporan tahunan MIN Wonosari.

²¹ Sandjaja dan Herianto, *Panduan Penelitian*, (Prestasi Pustaka, 2006), hal. 55.

2) Wawancara

Penelitian ini menggunakan pedoman wawancara (*interview guide*) berupa daftar pokok-pokok pertanyaan yang harus tercakup oleh pewawancara selama wawancara berlangsung. Diperlukan fleksibilitas yang luas berkenaan dengan sikap, susunan dan bahasa pada saat pewawancara melakukan tugasnya. Pedoman wawancara terbagi menjadi dua model yaitu, model pertama atau model A ditujukan kepada *key informan*, yaitu kepala madrasah, dan model B ditujukan kepada informan penunjang yaitu guru dan komite madrasah.

Wawancara sebagai proses interaksi antara peneliti dengan informan mempunyai peranan penting dalam penelitian kualitatif. Oleh sebab itu, teknik wawancara yang dilakukan tidak dengan suatu struktur yang ketat, melainkan secara longgar, dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang bersifat terbuka sehingga dapat diperoleh informasi yang lengkap dan mendalam. Kelonggaran ini senantiasa memberi kesempatan kepada informan untuk dapat memberikan jawaban secara bebas dan jujur. Menurut Patton, wawancara semacam ini dapat pula disebut sebagai *indept interviewing* atau menurut Mc Crachen disebut *the long interview*.

Teknik wawancara ini akan mendorong terciptanya hubungan baik antara peneliti dengan informan sehingga sangat membantu

dalam upaya memperoleh informasi. Tujuan wawancara adalah untuk mendapatkan informasi mengenai kapan madrasah berdiri dengan sejarah yang melatarbelakanginya, visi dan misi, struktur organisasi di MIN Wonosari, dan berbagai hal yang berkaitan dengan fokus penelitian.

3) Pengamatan (Observasi)

Observasi adalah metode pengumpulan data dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis terhadap fenomena-fenomena yang diselidiki. Menurut Moleong, secara metodologis manfaat penggunaan pengamatan ini adalah: mengoptimalkan kemampuan peneliti dari segi motif, kepercayaan, perhatian, perilaku tak sadar, kebiasaan dan sebagainya; pengamatan memungkinkan pengamat untuk melihat dunia sebagaimana dilihat oleh subyek penelitian, menangkap keadaan waktu itu. Pengamatan memungkinkan peneliti merasakan apa yang dirasakan dan dihayati oleh subyek sehingga memungkinkan pula peneliti sebagai sumber data; pengamatan memungkinkan pembentukan pengetahuan yang diketahui bersama, baik dari pihaknya maupun dari pihak subyek observasi ini dilakukan baik secara partisipan maupun non partisipan, yaitu dengan cara peneliti ikut secara langsung dalam setiap proses kegiatan sekolah maupun hanya mengamati setiap kegiatan anak-anak dan guru serta sarana yang digunakan dalam

setiap kegiatan persekolahan.²² Tujuan observasi untuk memperoleh data mengenai penerapan metode *active learning* dalam proses belajar mengajar, aktivitas siswa, guru, sarana, dan prasarana, penataan ruang kelas, dan kegiatan ekstra kurikuler.

Pengamatan dilakukan dalam seluruh aktivitas madrasah, baik berkaitan dengan pelaksanaan program manajemen sekolah menyangkut administrasi, kelembagaan, sarana prasarana, ketenagaan, pembiayaan, peserta didik, peran serta masyarakat dan budaya sekolah maupun menyangkut manajemen pembelajaran.

4) Angket

Angket atau kuesioner merupakan daftar yang berisi suatu rangkaian pertanyaan mengenai suatu hal atau dalam suatu bidang. Kuesioner dimaksudkan sebagai suatu pertanyaan untuk memperoleh jawaban responden.²³ Metode ini digunakan sebagai alat pengumpul data melalui pertanyaan-pertanyaan untuk mendapatkan informasi dari responden terutama para guru.

d. Analisis Data

Moleong mengemukakan dalam proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber,

²² Lexy Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), hal. 175.

²³ Koentjaraningrat, *Metodologi Penelitian Masyarakat*, (Jakarta: Gramedia, 1985), hal. 173.

yaitu wawancara, pengamatan, dan dokumentasi. Setelah itu mengadakan reduksi data yang dilakukan dengan membuat abstraksi yaitu usaha membuat rangkuman, kemudian menyusunnya dalam satuan-satuan sambil membuat koding atau pengelolaan data.

Proses analisis data penelitian kualitatif mempunyai 3 komponen penting, yaitu reduksi data, sajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis interaktif, yaitu analisis yang dilakukan dalam bentuk interaktif dari ketiga komponen. Peneliti menggunakan analisis interaktif dengan alasan karena dalam penelitian kualitatif menggunakan proses siklus, yaitu pada waktu pengumpulan data peneliti selalu membuat reduksi data dan sajian data, kemudian data tersebut dikumpulkan berupa *field notes*/catatan di lapangan yang terdiri dari berbagai deskripsi dan refleksi. Kemudian peneliti menyusun peristiwa tersebut, reduksi data, dan diteruskan dengan penyusunan sajian data, yaitu berupa cerita sistematis yang didukung dengan perabot seperti, printer dan dokumen yang lainnya.

1) Analisis kualitatif

Analisis kualitatif yaitu strategi dan teknik penelitian yang digunakan untuk memahami masyarakat, masalah atau gejala dalam masyarakat dengan mengumpulkan fakta sebanyak mungkin

dalam bentuk verbal bukan dalam bentuk angka-angka.²⁴ Teknik ini penulis ambil untuk menginterpretasikan data-data yang telah diperoleh dari metode pengumpulan data baik wawancara, observasi maupun dokumentasi dalam bentuk kata-kata atau kalimat sehingga mudah dibaca dan dipahami. Sedangkan dalam penulisan skripsi ini digunakan dua macam penyimpulan data, antara lain:

- a) Deduktif, yaitu suatu metode untuk membahas suatu gejala yang bersifat umum, kemudian disimpulkan pada suatu gejala yang bersifat khusus.
- b) Induktif, yaitu suatu metode untuk membahas suatu gejala yang bersifat khusus kemudian dijabarkan ke dalam suatu pembahasan yang bersifat umum.

2) Analisis kuantitatif

Dalam memahami data yang berupa angka-angka, digunakan interpretasi data dengan rumus:

$$P = \frac{f}{N} \times 100\%$$

Keterangan:

P = Angka Persentase;

f = Frekuensi yang sedang dicari;

²⁴ Noeng Muhajir, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Rake Sarasin, 1996), hal. 45.

N = Jumlah responden/ individu.

Rumus tersebut digunakan untuk menganalisa hasil perolehan angket yang telah diberikan kepada para guru untuk mengetahui pernyataan mereka terhadap kepala madrasah. Apabila ternyata hasil angket dapat dipersentase, maka persentase tersebut akan diinterpretasikan dengan skala konversi sebagaimana dikemukakan Arikunto sebagai berikut:

80%-100% = Sangat baik

70%-79% = baik

60%-69% = cukup

≤ 59% = kurang²⁵

H. Sistematika Pembahasan

Susunan skripsi ini dirangkai dalam bab-bab yang berdiri sendiri, akan tetapi antara satu bab dengan bab yang lainnya saling berkaitan. Untuk memudahkan dalam pembahasan masalah, akan diuraikan mengenai sistematika pembahasan sebagai berikut:

²⁵ Suharsimi Arikunto, *Teknik Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hal. 245.

Bagian ke satu (Bab I) adalah pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kajian pustaka, landasan teori, metode penelitian dan sistematika pembahasan.

Bagian ke dua (Bab II) berisi hal-hal yang berkaitan dengan gambaran obyek penelitian yaitu lokasi MIN Wonosari yang meliputi: letak dan keadaan geografis, sejarah berdiri dan perkembangannya, visi dan misi, keadaan guru, dan siswa, serta keadaan sarana dan prasarana

Bagian ke tiga (Bab III) diuraikan tentang hasil pelaksanaan dan pembahasan penelitian, yaitu mengenai Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam penerapan MBM di MIN Wonosari, faktor pendukung dan penghambat penerapan MBM di MIN Wonosari serta hasil-hasil yang telah dicapai berkenaan dengan penerapan MBM di MIN Wonosari.

Bagian ke empat (Bab IV) berisi tentang kesimpulan, saran bagi pihak-pihak terkait serta kata penutup. Perlu penulis kemukakan bahwa sebelum bab demi bab penulis paparkan, masih ada beberapa halaman formalitas yang berisi halaman judul, halaman pernyataan keaslian, halaman nota dinas, halaman persembahan, halaman pengesahan, halaman motto, halaman abstrak, halaman kata pengantar, halaman daftar isi, halaman daftara tabel, halaman daftar gambar dan halaman daftar lampiran.

Pada bagian akhir terdapat daftar pustaka, pedoman pengumpulan data, catatan lapangan, angket unuk kepala madrasah guru dan komite, hal-hal yang akan diobservasi, bukti seminar proposal, surat permohonan penunjukan

pembimbing skripsi, kartu bimbingan skripsi, permohonan izin penelitian, surat izin penelitian, surat bukti penelitian,sertifikat Toefl, Toafl dan IT serta daftar riwayat hidup.



BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah di MIN Wonosari Gunungkidul” dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepala MIN Wonosari pada dasarnya telah memahami MBM dan sudah berusaha untuk menerapkannya, namun bagaimanapun juga masih tetap belum bisa sepenuhnya terealisasi karena masih terbentur dengan birokrasi yang kadang-kadang dalam membuat kebijakan itu justru kontra dengan prinsip-prinsip MBM. Madrasah yang seharusnya mempunyai wewenang penuh dalam menyelenggarakan pendidikan, lagi-lagi masih harus tunduk bahkan terkesan membeo dengan Diknas. MI seharusnya mampu memberi warna tersendiri dengan ciri khas yang dimilikinya yang selama ini tidak dimiliki oleh Diknas. Semua itu tentunya membutuhkan payung hukum yang jelas dalam hal ini Kemenag sebagai tempat bernaungnya MI seharusnya segera memberikan landasan yuridis yang jelas mengenai MBM ini. Berbagai upaya yang telah dilakukan oleh Kepala Madrasah selama ini setidaknya telah mampu meningkatkan efektifitas dan efisiensi di satuan pendidikan MIN Wonosari Gunungkidul. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil-hasil yang telah dicapai pada tujuh prinsip MBM dan dikembangkan dengan

menambah dua kemampuan yang lain yaitu merumuskan visi misi dan kemampuan manajerial

2. Faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan MBM di MIN Wonosari Gunungkidul meliputi :

a. Faktor pendukung:

- 1) Kurikulum cukup bagus dengan berpedoman kepada KTSP dan penambahan ciri khas keagamaan serta muatan lokal
- 2) Manajemen sudah cukup bagus
- 3) Tenaga pendidik cukup standar baik dari segi kuantitas maupun kualitas
- 4) Siswanya cukup berkembang baik dari segi kedisiplinan maupun prestasi akademik
- 5) Fasilitas cukup termasuk dari segi pendanaan.
- 6) Animo dari masyarakat sekitar cukup bagus
- 7) Kesadaran orang tua semakin tinggi untuk menyekolahkan anaknya ke sekolah yang berbasis agama
- 8) Dukungan masyarakat cukup bagus

b. Faktor penghambat dalam penerapan MBM di MIN Wonosari di antaranya:

- 1) Inovasi pembelajaran dari para guru masih kurang
- 2) Pemanfaatan media pembelajaran masih kurang
- 3) Kurangnya variasi serta metodologi mengajar
- 4) Masih kurangnya kesadaran pengamalan beragama
- 5) Semakin beratnya kompetisi dengan lembaga pendidikan lain di lingkungan sekitar madrasah
- 6) Sulitnya mencari personil komite madrasah yang paham betul tentang dunia pendidikan
- 7) Minimnya pemahaman terhadap Manajemen Berbasis Madrasah
- 8) Minimnya kerjasama madrasah dengan dunia usaha
- 9) Terbatasnya fasilitas kependidikan

3. Hasil-hasil yang telah dicapai :

- a. Meraih penghargaan dan ditetapkan sebagai pemenang II dalam lomba pemilihan Madrasah Berprestasi Tingkat MI di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi / Daerah Istimewa Yogyakarta yang dilaksanakan pada bulan Mei 2009.
- b. Kepala Madrasah telah meraih prestasi sebagai pemenang ke III Pemilihan Kepala Madrasah Berprestasi Tingkat Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta tahun 2010.

- c. Maraih Trophi Bergilir pemegang Mapel untuk Tingkat Kabupaten Gunungkidul tahun 2010.
- d. MIN Wonosari memperoleh Akreditasi A pada tanggal 12 November 2010
- e. MIN Wonosari telah mampu mengubah pandangan masyarakat di sekitar MIN Wonosari ke arah yang positif.

B. Saran

1. Bagi Kepala Madrasah MIN Wonosari beserta para guru di MIN Wonosari khususnya dan para pengajar pada umumnya, teruskan berkarya dengan penuh kreatif, inovatif dan dedikasi mendidik anak bangsa yang tinggi, jangan mudah merasa puas dengan hasil yang telah kita raih selama ini, karena tantangan zaman dan persaingan yang akan dihadapi kedepan tentunya lebih berat dibandingkan saat ini. Para siswa adalah amanah dari para orang tua yang dipercayakan untuk dididik dan diarahkan menuju prestasi puncak maka jangan sia-siakan mereka. Hasil yang baik paling tidak bisa dilihat dari *out putnya* apakah sudah seimbang antara kemampuan iptek dan imtaknya, serta menghasilkan lulusan yang berhasil membangun pribadinya untuk menjadi manusia yang mempunyai hubungan baik kepada Tuhan, sesama dan

lingkungannya hingga pada akhirnya menjadi manusia yang mampu menyelesaikan masalah sosial dan kehidupan yang dihadapi.

2. Bagi para Guru untuk selalu mencari inovasi baru, memanfaatkan media pembelajaran yang ada, serta mengembangkan variasi serta metodologi dalam mengajar.
3. Bagi masyarakat sekitar agar selalu memberikan masukan secara kritis dan ikut memperhatikan pendidikan anak-anak dan ikut andil serta memberikan bantuan walau sekecil apapun agar pendidikan semakin maju dan menghasilkan *out put* yang tidak sekedar unggul dari segi IPTEK tetapi juga unggul dari segi IMTAQ (iman dan taqwa)serta menjadi individu-individu yang berkepribadian baik terhadap Tuhan, mempunyai hubungan yang baik dengan masyarakat dan lingkungannya.
4. Bagi pemerintah dalam hal ini Kementerian Agama sebagai tempat bernaung Madrasah-madrasah di seluruh Indonesia agar tidak sekedar mengikut saja dengan Kementerian Pendidikan Nasional, tetapi harus berani secara tegas untuk membuat landasan yuridis yang jelas tentang MBM ini agar tidak terkesan hanya sekedar mengganti kata-kata sekolah menjadi madrasah sedangkan seluruh isinya sama persis dengan apa yang ditetapkan oleh DIKNAS. Manajemen Berbasis Madrasah/Sekolah adalah suatu paradikma yang cukup bagus dan ideal apabila pemerintah konsisten dan betul-betul memberi otonomi kepada madrasah untuk mengelola sendiri madrasahnyanya bukan malah membuat kebijakan yang

kontra dengan kebijakan MBM, dan segera meninjau ulang kebijakan-kebijakan yang selama ini masih terkesan birokratisentralistik seperti ujian nasional contohnya .

C. Kata Penutup

Penulis panjatkan rasa syukur alhamdulillah kepada Allah SWT, karena dengan bimbingan dan rahmat-Nya serta kesehatan yang diberikan, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulis menyadari sepenuhnya akan ketidaksempurnaan skripsi ini, namun tentunya itu semua bukan kesengajaan tetapi karena kekurangan dan keterbatasan penulis, kritik dan saran yang membangun tentunya sangat diharapkan demi kesempurnaan skripsi ini.

Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat khususnya bagi penulis sendiri dan kepada keluarga besar MIN Wonosari Gunungkidul pada umumnya, juga bagi para pembaca skripsi ini. Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam menulis skripsi ini dari awal hingga akhir yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu, semoga Allah selalu memberikan balasan yang jauh lebih baik. Hanya kepada Allah SWT. segala urusan kita serahkan serta kepada-Nya pula kita selalu mohon petunjuk dan bimbingan .

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2001. *Teknik Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Departemen Agama RI. 2004. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1999. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Diknas. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Buku 1 Konsep Dasar*. Jakarta: Diknas.
- Ichsan dkk. 2009. *Pedoman Penulisan Skripsi Prodi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah*. Yogyakarta: Prodi PGMI Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga.
- Koentjaraningrat. 1985. *Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: Gramedia.
- Moleong, Lexy J. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Muhajir, Noeng. 1996. *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Mulyasa, 2003. *Manajemen Kepala Madrasah Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa, E. 2007. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nurkolis. 2005. *Manajemen Berbasis Sekolah*, cet.ke-3. Jakarta : PT.Grasindo.
- Sandjaja dan Herianto. 2006. *Panduan Penelitian*. Prestasi Pustaka.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Toha, Miftah. 1990. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, cet.ke-4. Jakarta : Rajawali Pers.
- Undang-Undang Nomer 20 Tahun 2003 Tentang *Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Wahjosumidjo. 2007. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.