

**MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH  
DALAM MEWUJUDKAN MADRASAH UNGGULAN  
DI MI MA'ARIF PLUS JATINEGARA SEMPOR KEBUMEN**



**TESIS**

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh Gelar Magister Pendidikan  
dalam Program Studi Manajemen Pendidikan Islam  
Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen

Oleh

**SOLIKHIN**

NIM 1910562

**PROGRAM PASCA SARJANA  
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
INSTITUT AGAMA ISLAM NAHDLATUL ULAMA  
IAINU KEBUMEN**

**2021**



PROGRAM PASCASARJANA IAINU KEBUMEN  
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
TERAKREDITASI B

Jalan Tentara Pelajar No.25 Telp/Fax;(0287) 385902 Kebumen 54316

Website : <http://www.iainu-kebumen.ac.id>

=====

NOTA DINAS

HAL : TESIS

**Kepada Yth,  
Direktur Pascasarjana  
Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen**

*Assalamu 'alaikum wr. wb.*

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul “**Manajemen Berbasis Madrasah dalam mewujudkan Madrasah Unggulan di MI Ma’arif Plus Jatinegara Sempor Kebumen**” yang ditulis oleh :

Nama : Solikhin  
NIM : 1910562  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Tahun Akademik : 2020/2021

Maka setelah kami teliti dan diadakan perbaikan seperlunya, akhirnya kami anggap tesis tersebut sebagai hasil penelitian/kajian mendalam telah memenuhi syarat untuk diajukan ke Sidang Munaqosyah Tesis Pascasarjana IAINU Kebumen.

Demikian, semoga dalam waktu dekat bisa dimunaqosahkan, dan bersama ini kami kirimkan 4 (empat) eksemplar tesis dimaksud.

*Wassalamu'alaikum wr. wb.*

Kebumen, Mei 2021

Pembimbing

  
Dr. Imam Satibi, M.Pd.I  
NIDN. 2123027201

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis berjudul “Manajemen Berbasis Madrasah dalam mewujudkan Madrasah Unggulan di MI Ma’arif Plus Jatinegara Sempor Kebumen” dipertahankan di hadapan Sidang Dewan Penguji Tesis pada :

Hari : Kamis  
Tanggal : 17 Juni 2021  
Waktu : 13.00 – 14.00 WIB

### Oleh

Nama : SOLIKHIN  
NIM : 1910562  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

### Dewan Penguji Tesis

Ketua Sidang : Faisal, M.Ag  
Sekretaris Sidang : Fikria Najitama, M.S.I  
Penguji I : Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I  
Penguji II : Dr. Sudadi, M.Pd.I

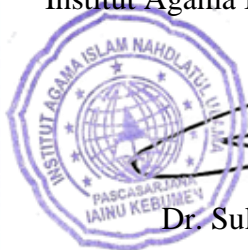
(.....)  
(.....)  
(.....)  
(.....)

Kebumen, 16 Juli 2021

Program Pasca Sarjana

Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen

Direktur



Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I

NIDN. 2131038501

## PERNYATAAN ORISINILITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Solikhin  
NIM : 1910562  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku, apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam tesis ini.

Kebumen, Mei 2021

Yang Membuat Pernyataan



Solikhin

NIM. 1910562

## MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِإِعَادٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

*“Wahai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertaqwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha meneliti apa yang kamu kerjakan” (QS. Al-Hasyr: 18)<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Kementerian Agama Republik Indonesia, *A-Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta: Lembaga Percetakan Al-Qur'an Kementerian Agama RI, 2010), h. 801

## **PERSEMBAHAN**

Tesis ini dipersembahkan untuk:

1. Almamater Pascasarjana IAINU Kebumen
2. Guru-guru ngajiku yang sangat saya hormati
3. Guru-guruku sejak Sekolah Dasar sampai Perguruan Tinggi
4. Ayahku tercinta Bapak Aslan (Almarhum)
5. Ibuku tercinta Ibu Samirah (Almarhumah)
6. Istriku tercinta Wuryanti
7. Anakku tercinta Ahmad Najid Faqihan dan Faiq Danil Mu'iz
8. Kakak dan adikku
9. Teman – teman seperjuanganku jurusan MPI Pascasarjana IAINU Kebumen

## **ABSTRAK**

**Solikhin, NIM : 1910562, Manajemen Berbasis Madrasah dalam mewujudkan Madrasah Unggulan di MI Ma'arif Plus Jatinegara Sempor Kebumen, Tesis, Program Pascasarjana IAINU Kebumen, 2021**

Tujuan dari penelitian ini adalah: (1) Untuk mengetahui Perencanaan Manajemen Berbasis Madrasah dalam mewujudkan Madrasah Unggulan di MI Ma'arif Plus Jatinegara Sempor Kebumen. (2) Untuk mengetahui Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah dalam mewujudkan Madrasah Unggulan di MI Ma'arif Plus Jatinegara Sempor Kebumen. (3) Untuk mengetahui Pengawasan Manajemen Berbasis Madrasah dalam mewujudkan Madrasah Unggulan di MI Ma'arif Plus Jatinegara Sempor Kebumen. (4) Untuk mengetahui Pembinaan Manajemen Berbasis Madrasah dalam mewujudkan Madrasah Unggulan di MI Ma'arif Plus Jatinegara Sempor Kebumen.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini berupa penelitian kualitatif. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam Tesis ini yaitu menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Berbasis Madrasah dalam mewujudkan Madrasah Unggulan di MI Ma'arif Plus Jatinegara Sempor Kebumen yaitu: (1) Menyusun perencanaan madrasah yang meliputi manajemen madrasah, kurikulum, tenaga pendidik dan kependidikan, sarana dan prasarana dan peran serta masyarakat dalam mewujudkan madrasah yang unggul (2) Melaksanakan program madrasah sesuai perencanaan agar terwujud madrasah yang unggul (3) Melakukan evaluasi dan pengawasan program madrasah baik secara interen maupun eksteren yang dilakukan oleh Kementerian agama Kabupaten Kebumen, Pengawasan Madrasah dan Koordinator Cabang TPQ Metode Qiraati Kebumen. (4) Melaksanakan pembinaan secara berkesinambungan yang dilaksanakan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kebumen, Dinas Pendidikan dan Koordinator Cabang TPQ Metode Qiraati Kabupaten Kebumen.

Kata Kunci: Manajemen Berbasis Madrasah, Madrasah Unggulan.

## **ABSTRACT**

**Solikhin, NIM: 1910562, Madrasah-Based Management in realizing Superior Madrasah at MI Ma'arif Plus Jatinegara Sempor Kebumen, Thesis, Postgraduate Program IAINU Kebumen, 2021**

The aims of this research are: (1) To find out Madrasah-Based Management Planning in realizing Superior Madrasah in MI Ma'arif Plus Jatinegara Sempor Kebumen. (2) To find out the Implementation of Madrasah-Based Management in realizing Superior Madrasah in MI Ma'arif Plus Jatinegara Sempor Kebumen. (3) To find out Madrasah-Based Management Supervision in realizing Superior Madrasah in MI Ma'arif Plus Jatinegara Sempor Kebumen. (4) To find out Madrasah-Based Management Guidance in realizing Excellent Madrasah in MI Ma'arif Plus Jatinegara Sempor Kebumen.

The method used in this research is a qualitative research. The data collection techniques used in this thesis are using observation, interview and documentation techniques. Data analysis techniques used are data reduction, data presentation, and drawing conclusions.

Based on the results of research conducted by the author, it can be concluded that Madrasah-Based Management in realizing Superior Madrasah in MI Ma'arif Plus Jatinegara Sempor Kebumen, namely: (1) Arranging madrasah planning which includes madrasah management, curriculum, educators and education staff, facilities and infrastructure and community participation in realizing superior madrasah (2) Implementing madrasah programs according to the plan so that superior madrasah are realized (3) Conducting evaluation and supervision of madrasah programs both internally and externally carried out by the Ministry of Religion of Kebumen Regency, Madrasah Supervision and TPQ Branch Coordinators Qiraati Method Kebumen. (4) Carry out continuous guidance carried out by the Office of the Ministry of Religion of Kebumen Regency, the Education Office and the Coordinator of the TPQ Branch of the Qiraati Method in Kebumen Regency.

**Keywords:** Madrasah-Based Management, Superior Madrasah



## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi kata-kata yang berbahasa Arab ke huruf latin yang digunakan dalam skripsi ini berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor: 158/1987 dan 0543 b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	ba <sup>ʿ</sup>	B	Be
ت	ta <sup>ʿ</sup>	T	Te
ث	sa <sup>ʿ</sup>	š	Es (dengan titik diatas)
ج	Jim	J	Je
ح	ha <sup>ʿ</sup>	ḥ	Ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha <sup>ʿ</sup>	Kh	Ka dan HA
د	Dal	D	De
ذ	Žal	Ž	Zet (dengan titik di atas)
ر	ra <sup>ʿ</sup>	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	Es dan Ye
ص	Shād	š	Es (dengan titik dibawah)
ض	ḍaḍ	ḍ	De (dengan titik di bawah)
ط	tha <sup>ʿ</sup>	ṭ	Te (dengan titik di bawah)
ظ	za <sup>ʿ</sup>	ẓ	Zet (dengan titik di bawah)
ع	„ain	„	Koma terbalik di atas
غ	gain	G	Ge
ف	fa <sup>ʿ</sup>	F	Ef
ق	qaf	Q	Qi
ك	kaf	K	Ka
ل	lam	L	El
م	mim	M	Em
ن	nun	N	En
و	wawu	W	We
ه	ha <sup>ʿ</sup>	H	Ha
ء	hamzah	ʾ	Apostrof
ي	ya	Y	Ye

## KATA PENGANTAR



*Assalamu 'alaikum Wr. Wb.*

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT, Tuhan Sang pemilik dunia dan isinya, tiada tuhan selain Allah dan hanya kepada-Nyalah kita patut memohon dan berserah diri. Hanya karena nikmat kesehatan dan kesempatan dari Allah lah penyusun dapat menyelesaikan laporan tesis ini.

Sholawat serta Salam selalu kita haturkan kepada junjungan kita Nabi Agung Muhammad SAW sang kekasih Allah, dengan syafaat dari beliauah kita dapat terbebas dari zaman kejahiliah.

Tesis yang berjudul “Manajemen Berbasis Madrasah dalam mewujudkan Madrasah Unggulan di MI Ma’arif Plus Jatinegara Sempor Kebumen” ini disusun untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Megister Pendidikan Islam (M.Pd) pada Program Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen tahun akademik 2020/2021. Penyusunan tesis ini selain merupakan rangkaian akhir kegiatan yang harus ditempuh mahasiswa Pascasarjana selama mengikuti pendidikan di IAINU Kebumen, juga menjadi ajang kreativitas dan uji kemampuan mahasiswa yang mencapai tahap akhir.

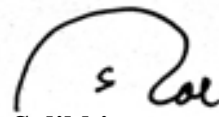
Dalam penulisan tesis ini, penulis mengucapkan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada semua pihak yang telah membantu kelancaran dalam penyusunannya. Untuk itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Dr. Imam Satibi, M.Pd.I, Rektor IAINU Kebumen, sekaligus Pembimbing Penulisan tesis ini.
2. Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I, selaku Direktur Pascasarjana IAINU Kebumen
3. Dosen dan Civitas Akademika Pasca Sarjana STAINU Kebumen yang telah membantu dan memperlancar penulis dalam menyelesaikan studi.
4. Bapak dan Ibu tercinta (Almarhumain)
5. Istri dan anak tersayang atas semangat dukunganya
6. Teman, Sahabat yang senantiasa memotifasi penulisan tesis ini.

Selanjutnya kepada semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dan mendukung terselesaikannya tesis ini, penulis sampaikan terimakasih. Semoga amal baik senantiasa mendapatkan balasan dari Allah SWT.

*Wassalamu'alikum Wr. Wb.*

Kebumen, Mei 2021  
Penulis,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Solikhin', with a large, stylized initial 'S' at the beginning.

**Solikhin**  
NIM. 1910562

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
NOTA DINAS .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
PERNYATAAN ORISINILITAS.....	iv
MOTTO .....	v
PERSEMBAHAN.....	vi
ABSTRAK.....	vii
PEDOMAN TRANSLITRASI .....	ix
KATA PENGANTAR .....	x
DAFTAR ISI.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	9
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Manfaat Penelitian.....	10
BAB II LANDASAN TEORI .....	12
A. Deskripsi Teori .....	12
B. Kajian Hasil Penelitian Yang Relevan .....	61
BAB III METODE PENELITIAN .....	63
A. Jenis Penelitian.....	63
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	63
C. Informan Penelitian .....	64
D. Teknik Pengumpulan Data.....	64
E. Keabsahan Data .....	65
F. Teknik Analisa Data .....	65
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	67
A. Deskripsi Gambaran Umum Lokasi.....	67
B. Hasil Penelitian .....	76
C. Analisis Pembahasan.....	98
BAB IV PENUTUP .....	102
A. Kesimpulan .....	102
B. Saran .....	102
DAFTAR PUTAKA.....	
LAMPIRAN.....	

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan kebutuhan manusia yang bersifat universal dan sangat penting untuk seluruh umat manusia. Di Indonesia pendidikan merupakan kebutuhan seluruh warga negara, karena pendidikan merupakan kebutuhan sarana strategis untuk meningkatkan kualitas suatu bangsa.

Pada hakikatnya pendidikan bertujuan untuk memanusiakan manusia, mendewasakan, mengubah perilaku serta meningkatkan kualitas manusia menjadi lebih baik sehingga mampu menjawab semua tantangan zaman yang terus berkembang dan berubah. Oleh karena itu, jika bangsa Indonesia ingin melakukan perubahan khususnya melalui jalur pendidikan, maka yang dapat melakukan perubahan adalah bangsa Indonesia sendiri. Khusus melalui jalur pendidikan. Tentunya yang dapat melakukan perubahan adalah orang-orang yang berkecimpung di dunia pendidikan serta orang-orang yang berkompeten dan ahli di dalamnya.<sup>2</sup> Namun pada nyatanya, yang masih sering menjadi sebuah permasalahan pendidikan di Indonesia yaitu rendahnya mutu pendidikannya.

Di era reformasi yang sedang kita jalani ini banyak terjadi beberapa perubahan, diantaranya adalah lahirnya UU No. 32 2004 dan UU No. 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah pada hakikatnya memberi kewenangan dan keleluasaan kepada daerah untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Kewenangan diberikan kepada daerah kabupaten dan kota berdasarkan asas desentralisasi dalam wujud otonomi luas, nyata, dan bertanggung jawab.<sup>3</sup>

Jika sebelumnya manajemen pendidikan merupakan wewenang pusat atau sentralistik yang selama ini diterapkan di Indonesia, yang juga telah melahirkan masalah pendidikan. Dengan penyelenggaraan pendidikan yang berbasis pusat tersebut, terdapat banyak kelemahan. Kelemahan-kelemahan tersebut antara lain: keputusan pusat sering kurang sesuai dengan kebutuhan sekolah; administrasi berlebihan yang dikarenakan lapis-lapis birokrasi

---

<sup>2</sup> Suparlan, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), h.3

<sup>3</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Acuan Operasional dan Indikator Kinerja Komite Sekolah*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan dan Menengah, 2016), h 7

yang terlalu banyak telah menyebabkan kelambanan dalam menangani setiap permasalahan, sehingga menyebabkan kurang optimalnya kinerja sekolah; dalam kenyataan, proses pendidikan dijalankan dengan *undermanaged* sehingga menghasilkan tingkat efektivitas dan efisiensi yang rendah, dan manajemen berbasis pusat tidak saja menumpulkan daya kreativitas sekolah, tetapi juga mengikis rasa kepemilikan warga sekolah terhadap sekolahnya.<sup>4</sup> Maka dengan berlakunya undang-undang tersebut kewenangan bergeser pada pemerintah daerah kota dan kabupaten atau desentralistik. Dan didalam pendidikan, suatu perubahan untuk meningkatkan kualitas pendidikan meyakini bahwa yang sedapat mungkin seharusnya suatu keputusan dibuat oleh mereka yang berada di ranah pendidikan itu sendiri, yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kebijakan dan terkena akibatnya secara langsung, yakni pendidik, kepala sekolah dan staf-staf nya.

Madrasah dari dulu hingga sekarang masih selalu menarik untuk dikaji, tidak terkecuali menyangkut aspek manajemennya. Madrasah diakui memiliki peran penting dalam membentuk peserta didik yang memiliki kecerdasan komprehensif, meliputi aspek-aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik. Madrasah diyakini mampu mengintegrasikan kematangan religius dan keahlian ilmu modern kepada peserta didik.

Akan tetapi pada kenyataannya madrasah masih jauh dari idealisme itu. Jauh panggang dari api. Menurut Malik Fadjar dari sekian puluh ribu madrasah yang tersebar di seluruh pelosok tanah air ini sebagian besar masih bergumul dengan persoalan manajemen, etos kerja madrasah, kualitas dan kuantitas guru, kurikulum, dan sarana fisik dan fasilitasnya.<sup>5</sup> Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa kepala madrasah belum ditentukan dengan mempertimbangkan kompetensi profesionalitasnya, kecuali untuk madrasah yang berstatus negeri yang jumlahnya terbatas.

Padahal ketercapaian dan terwujudnya madrasah yang berkualitas sangat bergantung pada kepala madrasah yang berperan sebagai manajer madrasah, apalagi pada era desentralisasi dan otonomi pendidikan. Madrasah mempunyai wewenang yang sangat besar untuk mengatur dan mengelola sekolahnya sendiri. Otonomi yang lebih besar dari institusi madrasah ini menuntut adanya

---

<sup>4</sup> Husni Sabil, "Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMPN 11 Kota Jambi", *Jurnal Sainmatika* Vol.8 No.1, 2014, h.2

<sup>5</sup>A. Malik Fadjar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, (Bandung, Mizan: 1998), hal. 41.

kemauan dan kemampuan seluruh personel madrasah yang berkualitas. Hal ini berkaitan erat dengan implementasi berbagai prinsip dan paradigma baru manajemen pendidikan, seperti transparansi, akuntabilitas, fleksibilitas, efektivitas dan efisiensi, partisipasi seluruh warga dan *stakeholders*, penyederhanaan birokrasi dan penyaluran aspirasi dengan sistem *bottom up*, serta penerapan manajemen terbuka (*open manajemen*).<sup>6</sup> Agar madrasah mampu bersaing dengan sekolah, maka kepala madrasah harus memiliki profesionalitas yang memadai untuk mengelola madrasah.

Pengelolaan madrasah merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari sistem pendidikan secara keseluruhan. Alasannya tanpa manajemen tidak mungkin tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara optimal. Konsep tersebut berlaku di sekolah atau madrasah yang agar manajemen yang efektif dan efisien.<sup>7</sup> Dengan manajemen yang baik, maka mutu madrasah akan berkembang lebih baik.

Salah satu pendekatan yang dipilih di era desentralisasi sebagai alternatif peningkatan kualitas pendidikan madrasah adalah pemberian otonomi yang luas di tingkat madrasah serta partisipasi masyarakat yang tinggi dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Pendekatan tersebut dikenal dengan konsep Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) atau *school based management*.<sup>8</sup>

Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) sebagai suatu model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada madrasah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga madrasah (pendidik, siswa, kepala madrasah, karyawan, orang tua siswa dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu madrasah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional. Dengan otonomi yang lebih besar, maka sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola madrasah nya, sehingga madrasah lebih mandiri. Dengan kemandiriannya, madrasah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program yang tentu saja lebih sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimilikinya.<sup>9</sup>

Tujuan utama manajemen berbasis madrasah (MBM) adalah meningkatkan efisiensi mutu dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi dicapai melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi.

---

<sup>6</sup>Kusnan, "Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Implikasinya terhadap Kinerja Guru", *Iqra*, Volume 3 (2007), hal. 1.

<sup>7</sup>Enco Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003), hal. 20.

<sup>8</sup>Siti Aminah,dkk, "Jurnal Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan pada MTsN Kota Lhokseumawe", *Administrasi Pendidikan*, Vol.2 No.3, Mei 2015, h.-1

<sup>9</sup> Siti Aminah,dkk, Jurnal Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah... hal.2.

Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan madrasah, peningkatan profesionalisme pendidik, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol, serta hal lain yang dapat menumbuh kembangkan suasana yang kondusif. Kementerian Pendidikan Nasional mendeskripsikan bahwa tujuan pelaksanaan MBM adalah meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif madrasah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia, meningkatkan kepedulian warga madrasah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama, meningkatkan tanggung jawab madrasah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah tentang mutu madrasah, serta meningkatkan kompetensi yang sehat antar madrasah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.<sup>10</sup>

MBM memberikan peluang bagi kepala madrasah, pendidik, dan peserta didik dan Sumber Daya Manusia lainnya untuk melakukan inovasi dan improvisasi di madrasah, berkaitan dengan masalah kurikulum, pembelajaran, manajerial, peran serta orang tua dan masyarakat, dan lain sebagainya yang tumbuh dari aktifitas, kreatifitas, dan profesionalisme yang dimiliki.<sup>11</sup>

Berbicara mengenai kualitas sumber daya manusia, pendidikan memegang peran yang sangat penting dalam proses peningkatan kualitas atau mutu sumber daya manusia. Menyadari pentingnya peningkatan kualitas atau mutu sumber daya manusia, maka sebuah lembaga/sekolah perlu terus mengembangkan dan meningkatkan kualitas pendidikan dan sumber daya manusianya. Tetapi pada kenyataannya terkadang sebuah lembaga/sekolah sering mengalami hambatan-hambatan dalam menjalani proses pengimplementasian MBM itu sendiri.

Lalu jika dilihat pada karakteristik MBM dengan adanya peran serta orang tua dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan pada kenyataannya masih terdapat keyakinan atau kebiasaan dalam masyarakat bahwa orang tua siswa dan masyarakat menyerahkan bulat-bulat urusan pendidikan anak-anak kepada pihak madrasah. Oleh karena itu, pelaksanaan MBM sering menimbulkan sikap pro dan kontra di lapangan.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Feska Ajefri, "Efektifitas Kepemimpinan Dalam Manajemen Berbasis Madrasah", *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, Vol.7 No. 2, Desember 2017, h. 1.

<sup>11</sup> Absin Pasaribu, "Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Pencapaian Tujuan Pendidikan Nasional di Madrasah", *jurnal EduTech*, Vol. 3 No. 1, Maret 2017, h. 14

<sup>12</sup> Suparlan, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), h.14



Dan untuk menjabatani hal itu maka pemerintah menerbitkan Kepmendiknas Nomor 044/U/2002 tanggal 2 April 2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah. Pembentukan Komite sekolah yang telah ditetapkan dalam Kepmendiknas No. 044/U/2002, merupakan amanat dari UU No. 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (Propenas) 2000-2004, dengan tujuan agar pembentukan komite sekolah dapat mewujudkan manajemen pendidikan yang berbasis madrasah/masyarakat (school community based management).<sup>13</sup>

Komite sekolah adalah lembaga mandiri yang beranggotakan orang tua/wali peserta didik, komunitas sekolah serta tokoh masyarakat yang peduli pendidikan. Komite sekolah merupakan badan yang bersifat mandiri, tidak mempunyai hubungan hierarkis dengan satuan pendidikan maupun lembaga pemerintahan lainnya. Posisi komite sekolah satuan pendidikan dan lembaga-lembaga pemerintah lainnya mengacu pada kewenangan masing-masing berdasarkan ketentuan yang berlaku. Pembentukan komite sekolah yaitu: (a) mewedahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan dan program pendidikan di satuan pendidikan, (b) meningkatkan tanggungjawab dan peran serta aktif dari seluruh lapisan masyarakat dalam mengeyelenggarakan pendidikan, (c) menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel dan demokratis dalam menyelenggarakan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di satuan pendidikan.

Madrasah dari dulu hingga sekarang masih selalu menarik untuk dikaji, tidak terkecuali menyangkut aspek manajemennya. Madrasah diakui memiliki peran penting dalam membentuk peserta didik yang memiliki kecerdasan komprehensif, meliputi aspek-aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik. Madrasah diyakini mampu mengintegrasikan kematangan religius dan keahlian ilmu modern kepada peserta didik.

Peningkatan mutu pendidikan di madrasah perlu didukung kemampuan manajerial para kepala madrasah. madrasah perlu berkembang maju dari tahun ke tahun. Karena itu, hubungan baik antarguru perlu diciptakan agar terjalin iklim dan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan. Demikian halnya penataan penampilan fisik dan manajemen madrasah perlu dibina agar madrasah menjadi lingkungan pendidikan yang dapat

---

<sup>13</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Acuan Operasional dan Indikator Kinerja Komite Sekolah*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan dan Menengah, 2004), h 7

menumbuhkan kreativitas, disiplin, dan semangat belajar peserta didik. Dalam kerangka inilah dirasakan perlunya implementasi MBM.

Dalam rangka mengimplementasikan MBM secara efektif dan efisien, guru harus berkreasi dalam meningkatkan manajemen kelas. Guru adalah teladan dan panutan langsung para peserta didik di kelas. Oleh karena itu, guru perlu siap dengan segala kewajiban, baik manajemen maupun persiapan isi materi pengajaran. Guru juga harus mengorganisasikan kelasnya dengan baik. Jadwal pelajaran, pembagian tugas peserta didik, kebersihan, keindahan dan ketertiban kelas, pengaturan tempat duduk peserta didik, penempatan alat-alat dan lain-lain harus dilakukan dengan sebaik-baiknya. Suasana kelas yang menyenangkan dan penuh disiplin sangat diperlukan untuk mendorong semangat belajar peserta didik. Kreativitas dan daya cipta guru untuk mengimplementasikan MBM perlu terus menerus didorong dan dikembangkan.

Akan tetapi pada kenyataannya madrasah masih jauh dari idealisme itu. Jauh panggang dari api. Menurut Malik Fadjar dari sekian puluh ribu madrasah yang tersebar di seluruh pelosok tanah air ini sebagian besar masih bergumul dengan persoalan manajemen, etos kerja madrasah, kualitas dan kuantitas guru, kurikulum, dan sarana fisik dan fasilitasnya.<sup>14</sup> Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa kepala madrasah belum ditentukan dengan mempertimbangkan kompetensi profesionalitasnya, kecuali untuk madrasah yang berstatus negeri yang jumlahnya terbatas.<sup>15</sup>

Padahal ketercapaian dan terwujudnya madrasah yang berkualitas sangat bergantung pada kepala madrasah yang berperan sebagai manajer madrasah, apalagi pada era desentralisasi dan otonomi pendidikan. Madrasah mempunyai wewenang yang sangat besar untuk mengatur dan mengelola sekolahnya sendiri. Otonomi yang lebih besar dari institusi madrasah ini menuntut adanya kemauan dan kemampuan seluruh personel madrasah yang berkualitas. Hal ini berkaitan erat dengan implementasi berbagai prinsip dan paradigma baru manajemen pendidikan, seperti transparansi, akuntabilitas, fleksibilitas, efektivitas dan efisiensi, partisipasi seluruh warga dan *stakeholders*, penyederhanaan birokrasi dan

---

<sup>14</sup>A. Malik Fadjar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, (Bandung, Mizan: 1998), hal. 41.

<sup>15</sup>Data di Kantor Kementerian Agama Kab. Kebumen menunjukkan bahwa jumlah Madrasah Ibtidaiyyah (MI) sebanyak 109. Dari jumlah tersebut hanya ada 4 MIN dan yang lainnya sebanyak 105 MI berstatus swasta. Jumlah MTs se-Kab. Kebumen sebanyak 92 dengan MTs Negeri sebanyak 8 madrasah. Begitu juga untuk Madrasah Aliyah dengan jumlah MAN sebanyak 4 dan MA swasta sebanyak 18. (Sumber: Data Madrasah Kantor Kementerian Agama Kab. Kebumen Tahun 2020/2021)

penyaluran aspirasi dengan sistem *bottom up*, serta penerapan manajemen terbuka (*open manajemen*).<sup>16</sup> Agar madrasah mampu bersaing dengan sekolah, maka kepala madrasah harus memiliki profesionalitas yang memadai untuk mengelola madrasah.

Pengelolaan madrasah merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari sistem pendidikan secara keseluruhan. Alasannya tanpa manajemen tidak mungkin tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara optimal. Konsep tersebut berlaku di sekolah atau madrasah yang agar manajemen yang efektif dan efisien.<sup>17</sup> Dengan manajemen yang baik, maka mutu madrasah akan berkembang lebih baik.

Selain masih berkuat pada masalah manajemen, sampai saat ini, madrasah juga terus membenahi kualitas tenaga pendidik. Sebagian besar madrasah, terdapat banyak guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidangnya. Padahal, dalam dunia pendidikan peranan guru menempati posisi yang penting disbanding komponen-komponen pendidikanlainya, seperti komponen tujuan, siswa, alat dan sumber belajar, dan lingkungan. Guru merupakan unsur yang menentukan pola dan warna komponen pendidikan yang lain. Disamping itu peran guru diyakini sebagai factor dominan yang menentukan tingkat keberhasilan anak didik dalam melakukan proses transformasi ilmu pengetahuan dan teknologi di sekolah.<sup>18</sup>

Akibat dari lemahnya manajemen dan kompetensi guru menyebabkan *out-put* madrasah masih tertinggal dari produk-produk sekolah. Faktor inilah yang menyebabkan nilai tawar madrasah semakin rendah dan semakin termarginalkan. Madrasah menjadi pilihan kedua setelah peserta didik tidak diterima di sekolah-sekolah negeri. Masyarakat masih memilih sekolah (umum) sebagai pilihan utama untuk menyekolahkan anak-anak mereka.

Namun hal itu tidak terjadi di MI Ma'arif Plus Jatinegara Sempor Kebumen. Masyarakat di Desa Jatinegara dan sekitarnya lebih memilih madrasah sebagai lembaga pendidikan untuk mendidik putra-putri mereka setelah menamatkan jenjang TK dan RA. Animo masyarakat cukup tinggi untuk menyekolahkan putra-putri mereka ke madrasah tersebut. Bahkan untuk ukuran swasta, MI Ma'arif Plus Jatinegara Sempor Kebumen termasuk dalam kelompok madrasah yang maju. In dapat dibuktikan pada tahun

---

<sup>16</sup>Kusnan, "Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Implikasinya terhadap Kinerja Guru", Iqra, Volume 3 (2007), hal. 1.

<sup>17</sup>Enco Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003), hal. 20.

<sup>18</sup>Abdul Choliq, *Pengembangan Model Pendidikan Ketrampilan Pada Madrasah Aliyah*, (Semarang: Walisongo Press, 2001), hal.62.

pembelajaran 2020-2021 jumlah peserta didik yang diterima di MI Ma'arif Plus Jatinegara Sempor mencapai empat kelas atau empat rombel.

Untuk melaksanakan amanat dari wali peserta didik tentunya dibutuhkan SDM tenaga pendidik dan kependidikan agar kualitas pembelajaran dan juga output pendidikan di MI Ma'arif Plus Jatinegara Sempor tetap baik bahkan terus meningkat.

Dari uraian diatas penulis tertarik untuk menuangkan dalam tesis penulis dengan judul *“Manajemen Berbasis Madrasah dalam Mewujudkan Madrasah Unggulan di MI Ma'arif Plus Jatinegara Sempor Kebumen”*.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah yang relevan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana Perencanaan Manajemen Berbasis Madrasah dalam Mewujudkan Madrasah Unggulan di MI Ma'arif Plus Jatinegara Sempor Kebumen ?
2. Bagaimana Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah dalam Mewujudkan Madrasah Unggulan di MI Ma'arif Plus Jatinegara Sempor Kebumen ?
3. Bagaimana Pengawasan Manajemen Berbasis Madrasah dalam Mewujudkan Madrasah Unggulan di MI Ma'arif Plus Jatinegara Sempor Kebumen ?
4. Bagaimana Pembinaan Manajemen Berbasis Madrasah dalam Mewujudkan Madrasah Unggulan di MI Ma'arif Plus Jatinegara Sempor Kebumen ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berangkat dari latar belakang masalah dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui Perencanaan Manajemen Berbasis Madrasah dalam Mewujudkan Madrasah Unggulan di MI Ma'arif Plus Jatinegara Sempor Kebumen.
2. Untuk mengetahui Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah dalam Mewujudkan Madrasah Unggulan di MI Ma'arif Plus Jatinegara Sempor Kebumen.
3. Untuk mengetahui Pengawasan Manajemen Berbasis Madrasah dalam Mewujudkan Madrasah Unggulan di MI Ma'arif Plus Jatinegara Sempor Kebumen.
4. Untuk mengetahui Pembinaan Manajemen Berbasis Madrasah dalam Mewujudkan Madrasah Unggulan di MI Ma'arif Plus Jatinegara Sempor Kebumen.

## **D. Manfaat Penelitian**

### **1. Secara Teoritis**

1. Sebagai sumber bacaan secara teoritis terkait dengan Manajemen Berbasis Madrasah dalam Peningkatan Kompetensi Guru di MI Ma'arif Plus Jatinegara Sempor Kebumen.
2. Sebagai input yang sangat penting tentang temuan ilmiah dan koleksi perpustakaan yang dapat dijadikan suatu referensi, sekaligus sebagai bahan rujukan bagi penelitian selanjutnya.

### **2. Secara Praktis**

- a. Untuk menambah pengetahuan peneliti tentang Peningkatan Kompetensi Guru MI Ma'arif Plus Jatinegara Sempor Kebumen
- b. Penelitian ini diharapkan memberi masukan atau informasi secara benar kepada madrasah terkait peningkatan kompetensi guru khususnya SDM Guru di MI Ma'arif Plus Jatinegara Sempor Kebumen.
- c. Dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan kepala madrasah dalam mengambil keputusan dimasa yang akan datang dalam meningkatkan kompetensi guru madrasah.
- d. Dapat memberi motivasi terhadap guru di MI Ma'arif Plus Jatinegara Sempor Kebumen dalam meningkatkan SDM.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Deskripsi Teori

##### 1. Manajemen Madrasah

###### a. Pengertian Manajemen Madrasah

Manajemen madrasah terdiri dari dua kata yaitu manajemen dan madrasah. Untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif tentang manajemen madrasah maka kedua istilah tersebut akan dibahas satu persatu. Manajemen berasal dari bahasa Latin yaitu dari kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang artinya melakukan. Kedua kata tersebut digabungkan menjadi kata kerja "manajer" yang berarti menangani. Dalam bahasa Inggris manajer diartikan dengan kata kerja *to manage* untuk kata kerja dan *management* untuk kata benda. Kemudian kata *management* diartikan dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.<sup>19</sup> Berdasarkan asal katanya, maka manajemen dapat diartikan sebagai proses penanganan atau pengelolaan sesuatu.

Definisi tersebut dapat ditemukan dalam bahasa Inggris dari kata *to manage* yang berarti mengurus, mengatur, mengemudikan, mengendalikan, mengelola, menjalankan, melaksanakan, dan memimpin.<sup>20</sup> Jadi secara etimologi pengertian manajemen lebih menekankan pada sebuah proses yakni seni untuk melaksanakan dan mengatur sesuatu.

Sedangkan dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia manajemen memiliki dua arti yaitu: *pertama*, penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran; dan *kedua*, pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi.<sup>21</sup> Manajemen dalam Bahasa Indonesia mengandung arti proses yakni kegiatan pendayagunaan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan atau sasaran secara efektif. Selain itu, dalam Bahasa Indonesia, manajemen juga diartikan sebagai

---

<sup>19</sup>Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), hal. 3.

<sup>20</sup>John M. Echols dan Hasan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*, Cet. XI; (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2000), hal. 372.

<sup>21</sup>W.J.S. Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Cet. VII; (Jakarta: Balai Pustaka, 1984), hal. 314.

personal yakni seorang pemimpin yang mengatur sumber daya untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan asal bahasanya, baik bahasa Latin, Inggris, maupun Indonesia, maka manajemen dapat diartikan dengan pengelolaan atau pengaturan sumber daya dalam sebuah perusahaan atau organisasi yang dilakukan oleh seorang pemimpin. Manajemen merupakan sebuah proses pengelolaan sumber daya yang ada dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan secara efisien.

Sedangkan menurut istilah, para ahli berbeda pendapat dalam mengartikan manajemen. A. Sanusi dalam S. Shoimatul Ula mengartikan manajemen sebagai suatu sistem perilaku manusia yang kooperatif, yang dipimpin secara teratur melalui usaha yang terus-menerus dan merupakan tindakan yang rasional.<sup>22</sup> Hal senada juga diungkapkan oleh GR Terry yang menafsirkan manajemen diartikan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan yang dilakukan oleh individu-individu yang menyumbangkan upaya terbaik melalui tindakan-tindakan sebelumnya.<sup>23</sup> Definisi dari kedua tokoh ini menekankan adanya tindakan bersama yang dipimpin oleh individu untuk mencapai tujuan bersama.

Berbeda dengan kedua tokoh di atas, Gorton dalam Ibrahim Bafadal menekankan pengertian manajemen sebagai metode yang digunakan administrator untuk melakukan tugas-tugas tertentu atau mencapai tujuan tertentu.<sup>24</sup> Meskipun tampak berbeda, tetapi, definisi manajemen yang disampaikan Gorton juga memiliki kesamaan, yakni adanya tindakan untuk mencapai tujuan tertentu.

Sedangkan pengertian manajemen yang lebih komprehensif dijelaskan oleh Oemar Hamalik yang mengartikan manajemen sebagai:

Suatu proses sosial yang berkenaan dengan keseluruhan usaha manusia dengan bantuan manusia serta sumber-sumber lainnya menggunakan metode yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup>S. Shoimatul Ula, *Manajemen Pendidikan Efektif*(Yogyakarta: Berlian, 2013), hal. 8.

<sup>23</sup>George Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*(Jakarta : Bumi Aksara,2003), hal.9

<sup>24</sup>Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu*(Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hal. 39.

<sup>25</sup>Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006), hal. 28

Definisi manajemen menurut Oemar Hamalik tampak lebih lengkap jika dibandingkan dengan pendapat ahli lainnya. Meski menekankan pada proses, tetapi definisi tersebut mengandung metode dan tujuan yang akan dicapai. Definisi yang hampir sama disampaikan oleh Robbins yang menjelaskan manajemen sebagai proses mengkoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan agar diselesaikan secara efektif dan efisien dengan melalui orang lain.<sup>26</sup>

Terry sebagaimana dikutip oleh Sugiono lebih menekankan manajemen pada proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengontrolan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.<sup>27</sup> Pendapat inilah yang lebih populer dibandingkan dengan pendapat lainnya.

Meskipun cenderung mengarah pada suatu fokus tertentu, nampaknya para ahli masih berbeda pandangan dalam mendefinisikan manajemen. Perbedaan definisi yang diberikan para ahli disebabkan karena adanya perbedaan cara pandang dan pengalaman mereka. Namun demikian manajemen dapat disimpulkan sebagai cara yang dilakukan untuk mengatur berbagai sumber daya yang ada dengan sebaik-baiknya, untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan kata lain, manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan, seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakandan pengendalian, pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber daya lainnya.

Selain itu, manajemen juga diartikan sebagai seni seperti yang dikemukakan oleh Stoner dalam Nanang Fattah. Ia mengatakan manajemen adalah seni untuk mencapai tujuan dengan menggunakan keahlian orang lain (*the art of getting things done through people*).<sup>28</sup> Pemahaman manajemen sebagai seni menunjukkan bahwa aktivitas manajemen tidak bisa distrukturisasi dengan pasti karena berbagai macam keadaan yang tidak pasti (*uncertainty*) dan secara terus menerus mempengaruhi

---

<sup>26</sup>Robbins Stephen D, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, (San Diego State University, 1998. Edisi Bahasa Indonesia, (Jakarta: PT. Prenhalindo, 2010), hal. 8.

<sup>27</sup>Sugiono, *Perspektif Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: t.p. Tth), hal 4 – 6.

<sup>28</sup>Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), hal. 1.



jalannya suatu organisasi. Sedangkan konsep manajemen sebagai suatu proses menunjukkan bahwa aktivitas harus dilakukan secara terstruktur dan sistematis.

Kata "madrasah" dalam bahasa Arab adalah bentuk kata "keterangan tempat" (*zharaf makan*) dari akar kata "*darasa*". Secara harfiah "madrasah" diartikan sebagai "tempat belajar para pelajar", atau "tempat untuk memberikan pelajaran".<sup>29</sup> Dari akar kata "*darasa*" juga bisa diturunkan kata "*midras*" yang mempunyai arti "buku yang dipelajari" atau "tempat belajar"; kata "*al-midras*" juga diartikan sebagai "rumah untuk mempelajari kitab Taurat."<sup>30</sup> Dengan demikian, madrasah dalam bahasa Arab bisa berarti tempat belajar atau sekolah.

Sungguhpun secara teknis, yakni dalam proses belajar mengajar secara formal, madrasah tidak berbeda dengan sekolah, namun di Indonesia madrasah tidak lantas dipahami sebagai sekolah, melainkan diberi konotasi yang lebih spesifik lagi, yakni "sekolah agama", tempat di mana anak-anak didik memperoleh pembelajaran atau seluk-beluk agama Islam.<sup>31</sup>

Dalam prakteknya memang ada madrasah yang di samping mengajarkan ilmu-ilmu keagamaan (*al-'ulum al-diniyyah*), juga mengajarkan ilmu-ilmu yang diajarkan di sekolah-sekolah umum. Selain itu ada madrasah yang hanya mengkhususkan diri pada pelajaran ilmu-ilmu agama, yang biasa disebut madrasah diniyyah.

Kenyataan bahwa kata "madrasah" berasal dari bahasa Arab, dan tidak diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia, menyebabkan masyarakat lebih memahami "madrasah" sebagai lembaga pendidikan Islam, yakni "tempat untuk belajar agama" atau "tempat untuk memberikan pelajaran agama dan keagamaan". Para ahli sejarah pendidikan seperti A.L. Tibawi dan Mehdi Nakosteen, mengatakan bahwa madrasah (bahasa Arab) merujuk pada lembaga pendidikan tinggi yang luas di dunia Islam (klasik) pra-modern.<sup>32</sup> Artinya, secara istilah madrasah di masa klasik

---

<sup>29</sup>Mehdi Nakosteen, *Kontribusi Islam atas Dunia Intelektual Barat: Deskripsi Analisis Abad Keemasan Islam*, Edisi Indonesia (Surabaya: Risalah Gusti: 1996), hal. 66.

<sup>30</sup>Abu Luwis al-Yasu'i, *al-Munjid Fi al-Lughah Wa al-Munjid Fi al-A'lam*, Cet.-23, (Dar al-Masyriq, Beirut, tt), hal. 221.

<sup>31</sup>*Ibid.*, hal. 112.

<sup>32</sup>A.L. Tibawi "Origin and Character of Al-Madrasah", *Bulletin of The School of Oriental and African Studies* 25 (1962): hal. 227.

Islam tidak sama terminologinya dengan madrasah dalam pengertian bahasa Indonesia. Para peneliti sejarah pendidikan Islam menulis kata tersebut secara bervariasi misalnya, *schule* atau *hochschule* (Jerman), *school*, *college* atau *academy* (Inggris).<sup>33</sup>

Di Indonesia, madrasah tetap dipakai dengan kata aslinya, madrasah, kendatipun pengertiannya tidak lagi persis dengan apa yang dipahami pada masa klasik, yaitu lembaga pendidikan tinggi, karena bergeser menjadi lembaga pendidikan tingkat dasar sampai menengah. Pergeseran makna dari lembaga pendidikan tinggi menjadi lembaga pendidikan tingkat dasar dan menengah itu, tidak saja terjadi di Indonesia, tetapi juga di Timur Tengah sendiri.<sup>34</sup>

Sejauh ini tampaknya belum ada data yang pasti kapan istilah madrasah, yang mempunyai pengertian sebagai lembaga pendidikan, mulai digunakan di Indonesia. Para peneliti sejarah pendidikan Islam pun pada umumnya lebih tertarik membicarakan sistem pendidikan atau pengajaran tradisional Islam yang digunakan baik di masjid, surau (Minangkabau), pesantren (Jawa), dan lain-lain, daripada membicarakan madrasah. Dalam beberapa hal, penyebutan istilah madrasah di Indonesia juga seringkali menimbulkan konotasi "ketidakaslian", dibandingkan dengan sistem pendidikan Islam yang dikembangkan di masjid, dayah (Aceh), surau (Minangkabau), atau pesantren (Jawa), yang dianggap asli Indonesia. Berkembangnya madrasah di Indonesia di awal abad ke-20 M ini, memang merupakan wujud dari upaya pembaharuan pendidikan Islam yang dilakukan para cendekiawan Muslim Indonesia, yang melihat bahwa lembaga pendidikan Islam "asli" (tradisional) tersebut dalam beberapa hal tidak lagi sesuai dengan tuntutan dan perkembangan zaman. Di samping itu, kedekatan sistem belajar-mengajar ala madrasah dengan sistem belajar-mengajar ala sekolah yang, ketika madrasah mulai bermunculan, memang sudah banyak dikembangkan oleh pemerintah Hindia

---

<sup>33</sup>A.L. Tibawi *Origin and Character of Al-Madrasah...*, hal. 228.

<sup>34</sup>Ali Muhammad Syalabi, *Tarikh al-Ta'lim fi al-Mamlakah al-'Arabiyyah al-Su'udiyah*, (Kuwait: Dar al-Qalam, 1987); Stanford J. Shaw, *History of the Ottoman Empire and Modern Turkey*, (Cambridge: Cambridge University Press, 1977); dan Badri Yatim, *Sejarah Sosial Keagamaan Tanah Suci: Hijaz (Mekah dan Madinah) 1800-1925*, (Jakarta: Logos, 1999).

Belanda, membuat banyak orang berpandangan bahwa madrasah sebenarnya merupakan bentuk lain dari sekolah, hanya saja diberi muatan dan corak keIslaman.

Dengan demikian, madrasah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah lembaga pendidikan yang berada di bawah pembinaan Kementerian Agama Republik Indonesia. Jenjang pendidikan madrasah terdiri dari Madrasah Ibtidaiyyah (MI) yang sederajat dengan SD, Madrasah Tsanawiyah (MTs) yang setara dengan SMP, dan Madrasah Aliyah (MA) yang setara dengan SMA. Sedangkan persamaan untuk SMK adalah Madrasah Aliyah Program Khusus (MAPK).

Berkaitan dengan istilah manajemen madrasah atau manajemen sekolah Gaffar sebagaimana dikutip oleh E. Mulyasa mengartikan manajemen pendidikan sebagai suatu proses kerja sama yang sistematis, sistemik, dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Manajemen pendidikan juga diartikan sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek, menengah, maupun tujuan jangka panjang.<sup>35</sup>

Berdasarkan definisi manajemen baik secara bahasa maupun istilah dapat disimpulkan bahwa manajemen madrasah adalah pengelolaan atau pengaturan sumber daya pada lembaga pendidikan Islam yang dipimpin oleh kepala madrasah untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen madrasah adalah rangkaian kegiatan yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan, yang dilakukan oleh MI, MTs, dan atau MA untuk mencapai tujuan pendidikan yang sesuai dengan ajaran Islam. Dalam manajemen madrasah terdapat unsur-unsur perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi terhadap pelaksanaan manajemen.

#### **b. Karakteristik Manajemen Madrasah**

Dunia pendidikan Indonesia, diperkenalkan dengan pendekatan "baru" dalam manajemen madrasah yang diacu sebagai Manajemen Berbasis Sekolah (*School Based Management/MBS*). Di mancanegara, seperti Amerika Serikat, pendekatan ini

---

<sup>35</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Cet. XIV, (Bandung: Rosdakarya, 2012), hal. 19-20.

sebenarnya telah berkembang cukup lama.<sup>36</sup> Munculnya gagasan ini dipicu oleh ketidakpuasan atau kegerahan para pengelola pendidikan pada level operasional atas keterbatasan kewenangan yang mereka miliki untuk dapat mengelola sekolah secara mandiri.

Manajemen berbasis madrasah adalah suatu bentuk manajemen yang memberikan kewenangan (otonomi) yang lebih besar kepada madrasah, orang tua siswa dan masyarakat sesuai dengan potensi, tuntutan dan kebutuhan madrasah yang bersangkutan.<sup>37</sup> Sejalan dengan hal tersebut esensi dari MBS adalah terjadinya otonomi, pemberdayaan, transparansi, kemandirian, dan fleksibilitas manajemen pada tingkat madrasah agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara produktif, efektif, dan efisien.<sup>38</sup>

Manajemen berbasis madrasah adalah gagasan yang menempatkan kewenangan pengelolaan madrasah dalam satu keutuhan sistem untuk membuat keputusan. Madrasah sebagai institusi sosial memiliki kewenangan mengambil keputusan dalam perspektif peran madrasah dengan mengakomodasikan aspirasi berbagai pihak yang berkepentingan direfleksikan dalam rumusan, visi, misi, tujuan, dan program-program prioritas madrasah yang dapat menjamin adanya peningkatan mutu madrasah. Manajemen berbasis madrasah merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat madrasah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar madrasah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat.<sup>39</sup>

Pada sistem manajemen berbasis madrasah, madrasah dituntut secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan, dan

---

<sup>36</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah....*, hal. 24.

<sup>37</sup>Mujahid, *Perencanaan Madrasah Mandiri* (Jakarta: Balitbang Agama, 2002), hal. 20.

<sup>38</sup>Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 294.

<sup>39</sup>Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran*, (Bandung : Alfa Beta, 2005), hal. 156.

mempertanggungjawabkan pemberdayaan sumber, baik kepada masyarakat maupun pemerintah.<sup>40</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat di atas secara umum MBM dapat diartikan sebagai suatu model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada madrasah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga madrasah baik guru, siswa, kepala madrasah, karyawan, orang tua siswa dan masyarakat. MBM pada hakikatnya adalah penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan (*stakeholder*) yang terkait dengan madrasah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu madrasah atau untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.

Dengan demikian MBM merupakan proses pengintegrasian, pengkoordinasian dan pemanfaatan dengan melibatkan secara menyeluruh elemen-elemen yang ada pada madrasah untuk mencapai tujuan (mutu pendidikan) yang diharapkan secara efisien. Atau dapat diartikan bahwa MBM adalah model manajemen yang memberikan otonomi (kewenangan) yang lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan yang partisipatif yaitu melibatkan semua warga madrasah berdasarkan kesepakatan bersama. Dengan adanya otonomi (kewenangan) yang lebih besar diharapkan madrasah dapat menggunakan dan mengembangkan kewenangan secara mandiri dalam mengelola madrasah dan memilih strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan serta dapat memilih pengembangan program yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan madrasah.

Karakteristik MBM tentunya tidak terlepas dari pendekatan Input, Proses, Output Pendidikan.

#### 1) Input Pendidikan

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumberdaya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Input sumber daya meliputi sumber daya manusia (kepala madrasah, guru termasuk guru BP, karyawan, siswa) dan sumberdaya

---

<sup>40</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Rosda Karya, 2012), hal. 24.

selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, dan bahan). Input perangkat lunak meliputi struktur organisasi madrasah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program, dsb. Input harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran- sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah. Kesiapan input sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu input dapat diukur dari tingkat kesiapan input. Makin tinggi tingkat kesiapan input, makin tinggi pula mutu input tersebut.

Menurut E. Mulyasa, secara ringkas karakteristik MBM ditinjau dari segi input terdiri dari empat hal yaitu: 1) memiliki kebijakan, tujuan dan sasaran mutu yang jelas, 2) tersedianya sumber daya yang kompetitif dan berdedikasi, 3) memiliki harapan prestasi yang tinggi, dan 4) komitmen pada pelanggan.<sup>41</sup>

## 2) Proses Pendidikan

Proses Pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut *input* sedangkan sesuatu dari hasil proses disebut *output*. Dalam pendidikan bersekala mikro (ditingkat madrasah), proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, dan proses monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibanding dengan proses- proses lainnya. Menurut Suyanto, secara ringkas karakteristik MBM ditinjau dari segi proses terdiri dari beberapa yaitu: 1) efektivitas dalam proses belajar mengajar tinggi, 2) kepemimpinan yang kuat, 3) lingkungan madrasah yang nyaman, 4) pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, 5) tim kerja yang kompak dan dinamis, 6) kemandirian, partisipatif dan keterbukaan (transparansi), 7) evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan, dan 8) responsif, antisipatif, komunikatif dan akuntabilitas.

## 3) *Output* yang diharapkan

Pada dasarnya *output* yang diharapkan merupakan tujuan utama dari penyelenggaraan pendidikan secara umum. *Output* pendidikan adalah

---

<sup>41</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah....*, hal. 29 – 32.

merupakan kinerja madrasah. Kinerja madrasah adalah prestasi madrasah yang dihasilkan dari proses/perilaku madrasah. Kinerja madrasah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efisiendinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya dan moral kerjanya. Khusus yang berkaitan dengan mutu output madrasah, dapat dijelaskan bahwa output madrasah dikatakan berkualitas/bermutu tinggi jika prestasi madrasah, khususnya prestasi belajar siswa, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam: (1) prestasi akademik, berupa nilai ulangan umum UN, karya ilmiah, lomba akademik, dan (2) prestasi non-akademik, seperti misalnya IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olah raga, kesnian, keterampilan kejujuran, dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya. Mutu sekolah dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan (proses) seperti misalnya perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan.

**c. Aspek Manajemen Madrasah**

Berdasarkan otonomi pengelolaan pendidikan di lingkungan madrasah maka peran pemerintah bergeser dari ‘regulator’ menjadi ‘fasilitator’. Keterlibatan pemerintah dalam penyelenggaraan pendidikan ini hanya mencakup dua aspek, yaitu mutu dan pemerataan. Pemerintah menetapkan standar mutu pendidikan, dan berupaya agar semua siswa dapat berprestasi setinggi mungkin. Juga berupaya agar semua sekolah/madrasah dapat mencapai standar minimal mutu pendidikan, dengan keragaman prestasi antara sekolah/madrasah dalam suatu lokasi sekecil mungkin. Pemerintah juga menjamin pemerataan kesempatan bagi seluruh siswa dari semua lapisan masyarakat untuk mendapatkan pendidikan. Peran ini dilakukan melalui perumusan kebijaksanaan umum, pelayanan teknis, dan monitoring program secara reguler. Praktek diskriminasi terhadap siswa perempuan, siswa normal, anak berkelainan dan sekolah/madrasah swasta baik dilakukan secara langsung maupun tidak, baik terjadi pada level kebijaksanaan maupun implementasi harus dihapuskan. Demikian juga alokasi dan distribusi anggaran pendidikan harus menjunjung tinggi asas keadilan dan transparansi. Adanya otonomi yang diberikan pemerintah kepada madrasah telah memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan warga madrasah untuk mengembangkan lembaga pendidikannya berdasarkan kemampuan

manajerialnya. Di bawah ini dijelaskan beberapa aspek yang menyangkut manajemen berbasis madrasah:

1) Aspek Pengelolaan Proses belajar Mengajar

Menurut Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN) No. 20 tahun 2003, “pembelajaran sebagai proses interaksi peserta didik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar”.<sup>42</sup> Pembelajaran dapat juga diartikan suatu upaya untuk mengarahkan timbulnya perilaku belajar pebelajar, atau dengan ungkapan lain upaya untuk membelajarkan pebelajar.<sup>43</sup> Lebih lanjut Dimiyati dan Mudjono dalam Sagala mendefenisikan pembelajaran adalah “kegiatan guru secara terprogram dalam desain instruksional untuk membuat siswa belajar”.<sup>44</sup> Menurut Suwarno sebagaimana yang dikutip Ramayulis, peranan madrasah dalam proses pembelajaran antara lain:1) memberikan kecerdasan pikiran dan memberi pengetahuan, 2) memberikan spesialisasi dalam bidang pendidikan dan pengajaran, 3) memberikan pendidikan dan pengajaran yang lebih efisien kepada masyarakat, 4) membantu perkembangan individu menjadi makhluk social, 5) menjaga nilai budaya yang hidup dalam masyarakat dengan jalan menyampaikan kebudayaan tadi, dan 6) melatih untuk dapat berdiri sendiri dan bertanggung jawab sebelum ke masyarakat.<sup>45</sup>

Proses belajar merupakan kegiatan utama madrasah. Madrasah diberi kebebasan memilih strategi, metode dan teknik-teknik pembelajaran dan pengajaran yang paling efektif, sesuai dengan karakteristik siswa, karakteristik guru, dan kondisi nyata sumberdaya yang tersedia di madrasah. Secara umum, strategi/metode/teknik pembelajaran dan pengajaran yang berpusat pada siswa (*student centered*) lebih mampu memberdayakan pembelajaran yang menekankan pada keaktifan belajar siswa, bukan pada keaktifan mengajar guru. Oleh karena itu kepala madrasah perlu menerapkan cara-cara belajar siswa aktif

---

<sup>42</sup>Himpunan Redaksi Grafika, UUSPN No. 20 Th 2003, (Jakarta: Sinar Grafika, 2003), Cet Ke-1, hal. 9.

<sup>43</sup>Abd.Gafar, Muhammad Jamil, *Re-formulasi Rancangan Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, (Jakarta: NurInsani, 2003), hal. 17

<sup>44</sup>SyaifulSagala, *Op. Cit.*, hal. 35.

<sup>45</sup>Ramayulis, *Pengantar Ilmu Pendidikan*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2003), hal. 141-143.



seperti *active learning*, *cooperative learning*, dan *quantum learning* perlu diterapkan.

## 2) Perencanaan dan Evaluasi

Madrasah diberi kewenangan untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhannya (*school-based plan*). Kebutuhan yang dimaksud misalnya, kebutuhan untuk meningkatkan mutu madrasah. Menurut Nahwawi sebagaimana yang dikutip Ahmad Sabri rencana yang perlu disusun oleh oleh madrasah dalam konteks pendidikan meliputi: 1) Perumusan tujuan yang hendak dicapai, 2) Penentuan bidang/fungsi unit sebagai bagian yang akan melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan, 3) Menetapkan jangka waktu yang diperlukan, 4) Menetapkan metode atau cara penyampaian tujuan, 5) menetapkan alat-alat yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan efisiensi pencapaian tujuan, 6) merumuskan rencana evaluasi atau penilaian untuk mengukur tingkat pencapaian tujuan, dan 7) menetapkan jumlah dan sumber dana yang diperlukan.<sup>46</sup>

Kepala Madrasah harus melakukan analisis kebutuhan mutu dan berdasarkan hasil analisis kebutuhan mutu inilah kemudian Kepala Madrasah membuat rencana peningkatan mutu. Selain itu madrasah juga diberi wewenang untuk melakukan evaluasi, khususnya evaluasi yang dilakukan secara internal. Menurut Oemar Hamalik, evaluasi pembelajaran diarahkan pada komponen sistem pembelajaran yang mencakup perilaku awal anak didik, kemampuan guru, kurikulum dan administratif.<sup>47</sup> Secara internal evaluasi dilakukan oleh warga madrasah untuk memantau proses pelaksanaan dan untuk mengevaluasi hasil program-program yang telah dilaksanakan. Evaluasi semacam ini sering disebut evaluasi diri. Evaluasi diri harus jujur dan transparan agar benar-benar dapat mengungkap informasi yang sebenarnya.

## 3) Pengelolaan Kurikulum

Untuk menciptakan pendidikan yang berkualitas, maka seluruh komponen-komponen pendidikan mestilah berkualitas. Diantara komponen yang sangat penting untuk menuju pendidikan yang berkualitas itu adalah adanya kurikulum

---

<sup>46</sup>Ahmad Sabri, *Administrasi Pendidikan*, (Padang: IAIN IB Press, 2000), hal. 14.

<sup>47</sup>Oemar Hamalik, *Kurikulum dan Pembelajaran*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 1995), Cet. Ke-1, hal. 156.

madrasah yang dibuat oleh madrasah sebagai sebuah pedoman dan arah dalam menciptakan proses pendidikan yang berkualitas.

Kurikulum yang dibuat oleh pemerintah pusat adalah kurikulum standar yang berlaku secara nasional, sementara kondisi madrasah pada umumnya sangat beragam maka dalam implementasinya, madrasah dapat mengembangkan (memperdalam, memperkaya, dan memodifikasi) kurikulum tersebut, namun tidak boleh mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional. Madrasah dibolehkan memperdalam kurikulum, artinya, apa yang diajarkan boleh dipertajam dengan aplikasi yang bervariasi. Madrasah juga dibolehkan memperkaya apa yang diajarkan, artinya apa yang diajarkan boleh diperluas dari yang harus, dan seharusnya, dan yang dapat diajarkan. Demikian juga, madrasah dibolehkan memodifikasi kurikulum, artinya apa yang diajarkan boleh dikembangkan agar lebih kontekstual dan selaras dengan karakteristik peserta didik. Selain itu, madrasah juga diberi kebebasan untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal.

#### 4) Pengelolaan Ketenagaan

Reformasi dalam pengelolaan pendidikan mengarah kepada terciptanya kondisi yang desentralistis baik pada tatanan birokrasi maupun pengelolaan madrasah. Reformasi ini, terwujud dalam bentuk kewenangan luas di tingkat kabupaten/kota, madrasah dalam mengelola berbagai sumber termasuk di dalamnya ketenaganaan. Kepala Madrasah perlu melakukan pengelolaan ketenagaan, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, rekrutmen, pengembangan, hadiah dan sanksi (*reward and punishment*), hubungan kerja, sampai evaluasi kinerja tenaga kerja madrasah (guru, tenaga administrasi, laporan, dsb) dapat dilakukan oleh madrasah kecuali yang menyangkut pengupahan/imbalan jasa dan rekrutmen guru, yang sampai saat ini masih ditangani oleh birokrasi di atasnya.

#### 5) Pengelolaan Fasilitas (Peralatan dan Perlengkapan)

Pengelolaan fasilitas sudah seharusnya dilakukan oleh madrasah, mulai dari pengadaan, pemeliharaan dan perbaikan, hingga sampai pengembangan. Hal ini didasari oleh kenyataan bahwa sekolah yang paling mengetahui kebutuhan

fasilitas, baik kecukupan, kesesuaian, maupun kemutakhirannya, terutama fasilitas yang sangat erat kaitannya secara langsung dengan proses belajar mengajar. Pada dasarnya sekolah umum yang pada umumnya berstatus negeri dan dengan statusnya itu seluruh pembiayaan, ketenagaan, semua kebutuhan fasilitas tercukupi oleh pemerintah dibandingkan dengan prestasi madrasah yang pada umumnya berstatus swasta dan tidak memperoleh fasilitas sebagaimana yang diterima oleh sekolah umum pada umumnya. Minimnya fasilitas yang diberikan pada madrasah jika dibandingkan dengan sekolah umum, membuat kepala sekolah perlu melakukan strategi dan usaha pengelolaan yang dapat memenuhi kebutuhannya.

#### 6) Pengelolaan Keuangan

Pengelolaan keuangan, terutama pengalokasian/penggunaan uang sudah sepantasnya dilakukan oleh Kepala Madrasah secara transparan dan bertanggungjawab. Hal ini juga didasari oleh kenyataan bahwa madrasahlah yang paling memahami kebutuhannya sehingga desentralisasi pengalokasian/penggunaan uang sudah seharusnya dilimpahkan ke madrasah. Madrasah juga harus diberi kebebasan untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang mendatangkan penghasilan, sehingga sumber keuangan tidak semata-mata tergantung pada pemerintah.

#### 7) Pelayanan Siswa

Pelayanan siswa, mulai dari penerimaan siswa baru, pengembangan, pembinaan, pembimbingan, penempatan untuk melanjutkan madrasah atau untuk memasuki dunia kerja, hingga sampai pada pengurusan alumni, sebenarnya dari dahulu memang sudah didesentralisasikan. Karena itu, yang diperlukan adalah peningkatan intensitas dan ekstensitasnya.

#### 8) Hubungan Madrasah Masyarakat

Esensi hubungan madrasah-masyarakat adalah untuk meningkatkan keterlibatan, kepedulian, kepemilikan, dan dukungan dari masyarakat terutama dukungan moral dan finansial. Dalam arti yang sebenarnya hubungan madrasah-masyarakat dari dahulu sudah didesentralisasikan. Oleh karena itu, sekali lagi,

yang dibutuhkan adalah peningkatan intensitas dan ekstesitas hubungan madrasah-masyarakat.

#### 9) Pengelolaan Iklim Madrasah

Iklim madrasah (fisik dan non fisik) yang kondusif-akademik merupakan prasyarat bagi terselenggaranya proses belajar mengajar yang efektif. Lingkungan madrasah yang aman dan tertib, optimisme dan harapan/ekspektasi yang tinggi dari warga madrasah, kesehatan madrasah, dan kegiatan-kegiatan yang terpusat pada siswa (*student-centered activities*) adalah contoh-contoh iklim madrasah yang dapat menumbuhkan semangat belajar siswa. Iklim madrasah sudah merupakan kewenangan madrasah, sehingga yang diperlukan adalah upaya-upaya yang lebih intensif dan ekstentif.

#### **b. Tujuan dan Manfaat Manajemen Madrasah**

Manajemen madrasah merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat dalam penguasaan ilmu dan teknologi. Hal ini diharapkan dapat dijadikan landasan dalam pengembangan pendidikan di Indonesia yang berkualitas dan berkelanjutan secara makro, meso, dan mikro.<sup>48</sup> Manajemen madrasah yang ditandai dengan otonomi madrasah dan pelibatan masyarakat merupakan respon pemerintah terhadap gejala yang muncul di masyarakat ang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan.

Peningkatan efisiensi antara lain diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya, partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Untuk peningkatan mutu diperoleh dari partisipasi orang tua terhadap madrasah, fleksibilitas pengelolaan madrasah dan ruang kelas, peningkatan profesionalitas guru dan kepala madrasah. Peningkatan peran serta masyarakat juga akan mempengaruhi pada program pemerataan pendidikan. Hal ini membuat pemerintah dapat berkonsentrasi pada peningkatan mutu.

#### **c. Kompetensi Guru**

---

<sup>48</sup>E. Mulyasa, *Manajemen*, hal. 25.

## 1) Pengertian Kompetensi Guru

Dalam Undang-undang No. 14 Tahun 2015 tentang Guru dan Dosen, kompetensi diartikan sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.<sup>49</sup> Istilah lain yang berkaitan dengan kompetensi adalah profesional. Kata profesionalitas apabila ditinjau secara etimologi berasal dari kata profesional. Istilah “profesional” (*professional*) aslinya adalah kata sifat dari kata *profession* (pekerjaan) yang berarti sangat mampu melakukan pekerjaan.<sup>50</sup> Atau bidang pekerjaan yang dilandasi pendidikan keahlian (keterampilan, kejuruan, dan sebagainya) tertentu.<sup>51</sup> Secara umum profesi juga diartikan sebagai suatu pekerjaan yang memerlukan pendidikan lanjut di dalam *science* dan teknologi yang digunakan sebagai perangkat dasar untuk diimplementasikan dalam berbagai kegiatan yang bermanfaat. Dalam aplikasinya menyangkut aspek-aspek yang lebih bersifat mental dari pada yang bersifat *manual work*.<sup>52</sup>

Kompetensi juga merujuk pada dua hal yakni *pertama*, orang yang menyanggah suatu profesi, orang yang profesional biasanya melakukan pekerjaan secara otonomi dan mengabdikan diri pada pengguna jasa dengan disertai rasa tanggung jawab atas kemampuan profesionalnya. *Kedua*, kinerja atau performance seseorang dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan profesinya.<sup>53</sup> Greta G. Morine – Dersheimer dalam Wina Sanjaya menjelaskan bahwa seorang profesional adalah seorang yang memiliki keterampilan dan pengetahuan khusus (*specialized knowledge and skill*), mampu

---

<sup>49</sup>Republik Indonesia, *Undang-undang No. 14 Tahun 2015 tentang Guru dan Dosen*, (Jakarta: tp: 2005), hal. 3.

<sup>50</sup>Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, Edisi Revisi (Cet. X: Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hal. 230.

<sup>51</sup>Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi Ketiga (Cet. III; Jakarta: Balai Pustaka, 2007), hal. 897.

<sup>52</sup>Sardiman A.M., *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar: Pedoman Bagi Guru dan Calon Guru* (Cet. III; Jakarta: Rajawali, 1990), hal. 131.

<sup>53</sup>Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan* (Cet. I; Bandung: Pustaka Setia, 2002), hal. 22-23.

mempertimbangkan pilihan-pilihan (*alternatives*), dan mampu memilih di antara sekelompok tindakan yang kemungkinan besar bersifat produktif, terutama sekali yang sesuai dengan situasi yang sedang berlangsung.<sup>54</sup>

Menurut Indrajati Sidi, guru yang kompeten dituntut dengan sejumlah syarat minimal, antara lain memiliki kualifikasi pendidikan profesi yang memadai, memiliki kompetensi keilmuan sesuai dengan bidang yang ditekuninya, memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dengan peserta didiknya, mempunyai jiwa kreatif dan produktif, mempunyai etos kerja dan komitmen tinggi terhadap profesinya, dan selalu melakukan pengembangan diri secara terus menerus melalui organisasi profesi, internet, buku seminar dan sebagainya.<sup>55</sup>

Dengan persyaratan semacam ini maka tugas seorang guru bukan lagi sebagai *knowledge based* tetapi lebih bersifat *competency based* yang menekankan pada penguasaan secara optimal konsep keilmuan dan perekayasaan yang berdasarkan nilai etika dan moral. Dalam Standar Nasional Pendidikan, Penjelasan Pasal 28 ayat (3) butir c dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam standar nasional pendidikan.<sup>56</sup>

## 2) Ruang Lingkup Kompetensi Guru

Kompetensi gurusebagaimanadimaksud dalam Undang-undang No. 14 Tahun 2005 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensisosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui

---

<sup>54</sup>Wina Sanjaya, *Kurikulum dan Pembelajaran: Teori dan Praktik Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)* (Cet. I; Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008), hal. 274-275.

<sup>55</sup>Indrajati Sidi, *Menuju Masyarakat Belajar: Menggagas Paradigma Baru Pendidikan* (Jakarta: Paramadina, 2003), hal. 38.

<sup>56</sup>Republik Indonesia, *Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan* (Jakarta: BSNP, 2006), hal. 21-22.

pendidikan profesi.<sup>57</sup> Ruang lingkup kompetensi guru secara umum dapat diidentifikasi dan disarikan sebagai berikut:

- a. Mengerti dan dapat menerapkan landasan kependidikan baik filosofi, psikologis, sosiologis dan sebagainya.
- b. Mengerti dan dapat menerapkan teori belajar sesuai taraf perkembangan peserta didik.
- c. Mampu melaksanakan dan mengembangkan bidang studi yang menjadi tanggung jawabnya.
- d. Mengerti dan dapat menerapkan metode pembelajaran yang bervariasi,
- e. Mampu mengembangkan dan menggunakan berbagai alat, media dan sumber belajar yang relevan.
- f. Mampu mengorganisasikan dan melaksanakan program pembelajaran.
- g. Mampu melaksanakan evaluasi hasil belajar peserta didik.
- h. Mampu menumbuhkan kepribadian peserta didik.<sup>58</sup>

Lebih lanjut E. Mulyasa menjelaskan bahwa secara luas kompetensi yang dimiliki guru profesional yaitu memahami delapan standar nasional pendidikan.<sup>59</sup> Standar tersebut meliputi standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidikan dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian pendidikan.

Setelah memahami tentang standar nasional pendidikan, guru yang profesional juga mampu mengembangkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Pengembangan KTSP meliputi pemahaman tentang standar kompetensi dan kompetensi dasar, mengembangkan silabus, menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran dan pembentukan

---

<sup>57</sup>Republik Indonesia, *Undang-undang No. 14*.

3. <sup>58</sup>E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Cet. III; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), hal.

<sup>59</sup>E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru...*, hal. 5.

kompetensi peserta didik, menilai hasil belajar dan memperbaiki KTSP sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan kemajuan zaman.

Selain itu, guru yang kompeten juga menguasai materi standar yang meliputi, menguasai vahan pembelajaran (bidang studi) menguasai vahan pendalaman (pengayaan). Materi standar berkaitan dengan materi minimal yang harus dikuasai oleh guru sesuai dengan indikator pembelajaran yang ingin dicapai. Sedangkan materi pendalaman ditujukan untuk pengayaan bagi peserta didik yang telah mencapai batas kriteria ketuntasan minimal.

Sedangkan dalam pengelolaan pembelajaran, kompetensi guru dapat dilihat dari kemampuan untuk:

- a. merumuskantujuan
- b. menjabarkan kompetensi dasar,
- c. menetapkan materi atau bahan ajar,
- d. menjabarkan indikator-indikator kercaapaian pembelajaran,
- e. memilih dan menggunakan metode pembelajaran,
- f. menetapkan sumber belajar, media, dan alat peraga pembelajaran,
- g. memilih dan menyusun prosedur pembelajaran,
- h. melaksanakan pembelajaran.<sup>60</sup>

Dalam melaksanakan tuga-tugasnya guru harus mempunyai kemampuan dasar yang disebut kompetensi. Menurut Sudjana kompetensi tersebut terdiri dari bidang, yaitu kompetensi bidang kognitif, kompetensi bidang sikap, kompetensi bidang perilaku/*performance*. *Kompetensi bidang sikap*, artinya kesiapan dan kesediaan guru terhadap berbagai hal yang berkenaan dengan tugas dan profesinya.<sup>61</sup> Misalnya sikap menghargai pekerjaannya, mencintai dan memiliki perasan senang terhadap mata pelajaran yang dibinanya, sikap toleransi terhadap teman seprofesinya, mempunyai kemampuan yang keras untuk meningkatkan hasil pekerjaannya. Kompetensi guru dalam bidang sikap berkenaan dengan

---

<sup>60</sup>E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru...* , hal. 5.

<sup>61</sup>Fachruddin Saudagar dan Ali Idrus, *Pengembangan Profesionalitas Guru* (Jakarta: Gaung Persada, 2011), hal. 31 – 41.



aspek psikologis, terutama yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya yang merupakan implikasi dari jabatan profesi yang disandanginya.

*Kompetensi perilaku/performance*, artinya kemampuan guru dalam berbagai ketrampilan dan berperilaku, seperti keterampilan mengajar, membimbing, menilai, menggunakan alat bantu pengajaran, bergaul dan berkomunikasi dengan peserta didik, ketrampilan merancang dan menyusun persiapan mengajar, ketrampilan melaksanakan administrasi kelas, dan lain-lain.

Kompetensi kognitif berkenaan dengan aspek teori atau pengetahuan, sedangkan kompetensi perilaku berkenaan dengan praktek pelaksanaan sebagai implementasi dari teori atau pengetahuan yang dimiliki oleh guru. Kompetensi kognitif menunjukkan kemampuan guru dalam menguasai materi pembelajaran yang berkaitan dengan mata pelajaran atau bidang keilmuan yang menjadi tanggung jawabnya.

Penguasaan materi meliputi pemahaman karakteristik dan substansi ilmu sumber bahan pembelajaran, pemahaman disiplin ilmu yang bersangkutan dalam konteks yang lebih luas, penggunaan metodologi yang bersangkutan untuk memverifikasi dan memantapkan pemahaman konsep yang dipelajari, penyesuaian substansi dengan tuntutan dan ruang gerak kurikuler serta pemahaman pembelajaran. Hal ini penting dalam memberikan dasar-dasar pembentukan kompetensi dan profesionalitas guru di sekolah.<sup>62</sup> Dengan menguasai materi pembelajaran, guru dapat memilih, alternatif untuk menetapkan dan mengembangkan strategi dari berbagai sumber belajar yang mendukung pembentukan standar kompetensi dasar.

Kompetensi sikap, perilaku, dan kognitif tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya. Ketiga bidang kompetensi tersebut saling berhubungan dan saling mempengaruhi antara satu dengan yang lain. Guru yang memiliki kompetensi sikap yang baik tentunya akan menampilkan perilaku yang sesuai dengan sikapnya. Sedangkan sikap dan perilaku guru dipengaruhi oleh tingkat

---

<sup>62</sup> Fachruddin Saudagar dan Ali Idrus, *Pengembangan Profesionalitas Gur....*, hal. 26.

keilmuan atau kognisinya. Ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh guru akan berpengaruh signifikan terhadap sikap dan perilaku sebagai guru yang profesional.

### 3) Implementasi Manajemen Madrasah dalam Pengembangan Kompetensi Guru

Maju mundurnya madrasah atau lembaga pendidikan lainnya tidak hanya ditentukan oleh kurikulum, sarana prasarana pembelajaran, tetapi sebagian besar ditentukan oleh guru atau tenaga pendidikan. Guru yang kompeten dan profesional akan mendorong terciptanya kegiatan dan hasil belajar yang optimal. Guru yang memiliki kompetensi secara profesional akan senantiasa menyesuaikan kompetensinya dengan perkembangan kebutuhan dan pembelajaran. Guru yang kompeten juga mampu menciptakan suasana pembelajaran yang kondusif, kreatif, efektif, inovatif dan menyenangkan sehingga mampu mengembangkan potensi seluruh peserta didik secara optimal.

Tetapi untuk menciptakan guru yang kompeten atau guru profesional diperlukan manajemen madrasah yang baik. Kepala madrasah sebagai *top leader* akan memberdayakan sumber daya yang dimilikinya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah. Pada dasarnya pemberdayaan guru menurut Fachruddin Saudagar dan Ali Idrus melalui beberapa tahapan; *pertama*, guru-guru mengembangkan sebuah kesadaran awal bahwa mereka dapat melakukan tindakan untuk meningkatkan kehidupannya dan memperoleh seperangkat keterampilan agar mampu bekerja lebih baik. Melalui upaya tersebut, pada tahap *kedua*, mereka akan mengalami pengurangan perasaan ketidakmampuan dan mengalami peningkatan kepercayaan diri. Akhirnya yang *ketiga* seiring dengan tumbuhnya ketrampilan dan kepercayaan diri, para guru bekerjasama untuk berlatih lebih banyak mengambil keputusan dan memilih sumber-sumber daya yang akan berdampak pada kesejahteraan.<sup>63</sup>

Pendapat tersebut bukanlah berlebihan. Kesadaran awal bagi guru untuk berubah merupakan modal besar agar kompetensi guru meningkat. Sebaik

---

<sup>63</sup>Fachruddin Saudagar dan Ali Idrus, *Pengembangan Profesionalitas Guru...*, hal. 25.

apapun program yang disusun madrasah, tidak akan berdampak positif jika kesadaran guru belum tumbuh. Setelah sadar, tentu guru akan melakukan pengembangan diri baik melalui program madrasah maupun mandiri. Walaupun demikian manajemen madrasah berpengaruh dalam meningkatkan kompetensi guru. Vithzal Rifai menyebutkan beberapa dampak manajemen yang baik terhadap kinerja karyawan. Dalam bukunya “Kiat Memimpin Abad 21” dijelaskan bahwa manajemen yang baik akan memiliki nilai positif terhadap kinerja karyawan. Meski buku tersebut menitikberatkan pada perusahaan, tetapi dampak dari manajemen juga dapat disamakan dengan madrasah. Salah satu dampak manajemen yang baik diantaranya memungkinkan karyawan atau guru lebih mudah menerima perubahan-perubahan manajemen sebagai tanda salah satu kunci pendorong bagi perusahaan dan menempatkan.<sup>64</sup> Kadangkala, kepala madrasah harus mengambil kebijakan yang bertentangan dengan program awal, tetapi ketika manajemen madrasah sudah berjalan cukup baik, maka perubahan tersebut tidak membuat konflik yang menghambat proses pencapaian tujuan.

Manajemen yang baik juga akan menciptakan hubungan yang damai dan serasi antara manajemen dengan bawahannya antara manajer dengan serikat pekerja. Dengan manajemen yang baik juga mampu meningkatkan komitmen karyawan atau manajer pada perusahaan dengan menerapkan manajemen peran serta para karyawan atau manajer merasa bahwa mereka mendapat tempat dan dihargai oleh perusahaannya. Ini berarti bahwa pemuasan kebutuhan harga diri dan realisasi dirinya dipenuhi oleh perusahaan dimana mereka berkerja, sehingga dapat meningkatkan komitmen mereka kepada perusahaannya.

Selain itu, manajemen yang baik juga mampu meningkatkan mutu komunikasi antara atasan dengan bawahan. Jika manajemen partisipatif ingin berhasil, maka keharusan berkomunikasi yang lancar menjadi syarat utama, terutama komunikasi ke atas, sehingga memberikan informasi umpan balik yang

---

<sup>64</sup>Vithzal Rifai, *Kiat Memimpin dalam Abad 21* (Jakarta: Murni Kencana, 2004), hal. 199.

sangat berguna bagi atasan. Meningkatkan kerja sama (*team work*).<sup>65</sup> Dengan berkurangnya konflik yang mungkin terjadi, kerja sama bisa terjalin sehingga tujuan madrasah dapat tercapai dengan baik.

## 2. Madrasah Unggulan

### a. Pengertian Madrasah Unggulan

Sebagai lembaga pendidikan yang lama berkembang di Indonesia, madrasah selain telah berhasil membina dan mengembangkan pendidikan di Indonesia yang menanamkan nilai agama. Melihat arus globalisasi dan moderenisasi yang demikian cepat perlu disikapi secara arif dengan memiliki dua kompetensi sekaligus yakni ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) serta tidak meninggalkan cirikhas madrasah yang menanamkan nilai-nilai keagamaan. Maka kehadiran madrasah unggulan sangat diperlukan, karena ia diharapkan dapat melahirkan peserta didik yang memiliki iman dan taqwa sekaligus memiliki akses kepada ilmu pengetahuan dan teknologi atau minimal pengetahuan tertentu.

Madrasah unggulan adalah madrasah program unggulan yang lahir dari sebuah keinginan untuk memiliki madrasah yang mampu berprestasi di tingkat nasional dan dunia dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi ditunjang juga oleh akhlakul karimah. Untuk mencapai keunggulan tersebut, maka masukan (*input*), proses pendidikan, guru dan tenaga kependidikan, manajemen, layanan pendidikan, serta sarana penunjangnya harus diarahkan untuk menunjang terciptanya tujuan tersebut.<sup>66</sup>

Madrasah yang mengatasnamakan diri sebagai “unggulan” harus diakui oleh pemerintah dan masyarakat bukan oleh madrasah itu sendiri. Karena keunggulan berarti memiliki nilai lebih dibandingkan madrasah pada umumnya, tentunya nilai itu tidak dapat dilihat dari fisik saja melainkan aspek-aspek lainnya juga menentukan, misalnya proses pembelajaran, ketersediaan fasilitas pendidikan, profesionalisme guru dan animo besar dari masyarakat.

---

<sup>65</sup>Vithzal Rifai, *Kiat Memimpin dalam Abad 21...*, hal. 200.

<sup>66</sup> Agus Maimun dan Agus Zaenul Fitri, *Madrasah Unggulan Lembaga Pendidikan Alternatif di Era Kompetitif*, (Malang : UIN Maliki Press, 2010), hal. 39

Berikut adalah beberapa strategi yang dilakukan dalam menciptakan madrasah unggulan :<sup>67</sup>

1) Peningkatan kemampuan mengajar guru

Peningkatan kemampuan guru dalam hal ini yaitu meningkatkan kemampuan para guru dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pengajar. Tentunya peningkatan kemampuan ini diharapkan mampu meningkatkan kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan dan bahkan menilai hasil pembelajaran yang dilakukannya. Pengembangan kemampuan guru yang diterapkan kepala sekolah yaitu dengan cara mengikutsertakan para guru dalam seminar, diklat dan penataran kependidikan yang diselenggarakan oleh lembaga-lembagakeprofesian.

2) Optimalisasi dalam penggunaan media dan sarana pendidikan

Optimalisasi penggunaan media dan sarana ini dilakukan dengan cara membuat kebijakan untuk mewajibkan setiap guru dalam melakukan pembelajarannya dengan menggunakan media atau sarana pendidikan yang tersedia, sehingga mampu mewujudkan hasil pengajaran yang optimal.

3) Pelaksanaan supervisi secara rutin

Kegiatan supervisi dilakukan untuk mengetahui secara langsung permasalahan yang dihadapi guru selama melaksanakan pembelajaran, sehingga Kepala Sekolah dapat memberikan bantuan sesuai dengan kemampuannya.

4) Menjalin kerjasama dengan masyarakat

Masyarakat merupakan relasi yang cukup besar dalam memberikan pengaruh dan bantuan terhadap kelancaran penyelenggaraan pembelajaran. Apalagi jika dikaitkan dengan keadaan sekarang bahwa masyarakat memiliki peran sebagai pengawas dan penyumbang kebutuhan sekolah dengan dibentuknya “Dewan Sekolah”. Namun demikian dalam kenyataannya bahwa masyarakat masih kurang peka terhadap kebutuhansekolah.

5) Penerapan disiplin yang ketat

Penerapan disiplin yang ketat merupakan salah satu strategi yang dilakukan Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Penerapan

---

<sup>67</sup> Jurnal Al-Hikmah Vol. 14, No.2, Oktober 2017, *Strategi Kepala Madrasah, Madrasah Unggulan*, 139.

disiplin ini penting dilakukan sehubungan dengan rendahnya tingkat kedisiplinan guru maupun siswa, antara lain: datang terlambat, berpakaian kurang rapi dan pulang belajar mengajar belum pada waktunya. Pendisiplinan ini dilakukan untuk mengkondisikan semua warga sekolah memiliki kinerja dalam menjalankan tugas dan peranannya secara optimal.<sup>68</sup>

#### **b. Ciri-ciri Madrasah Unggulan**

Sebagai sekolah yang unggul, selain memiliki prestasi akademik yang tinggi, juga harus memiliki ciri-ciri serta keefektifan yang tinggi. Ciri-ciri sekolah unggul dapat diidentifikasi dari berbagai dimensi, terutama pada dimensi tata kelola dan prestasi akademik. sebagaimana yang ditegaskan oleh dyoyo negoro (1998) bahwa madrasah unggulan mempunyai karakteristik yaitu:

- 1) Prestasi akademik dan non akademik diatas rata-rata madrasah yang ada di daerahnya.
- 2) Sarana dan prasarana dan layanan lebih lengkap
- 3) Sistem pembelajaran yang lebih baik dan waktu belajar lebih panjang
- 4) Melakukan seleksi yang cukup ketat terhadap pendaftar.
- 5) Mendapat animo yang besar dari masyarakat, yang dibuktikan dengan banyaknya pendaftar dibandingkan dengan banyaknya kelas yang tersedia.
- 6) Biaya madrasah lebih tinggi dari pada madrasah di sekitarnya.

Sedangkan menurut departemen pendidikan dan kebudayaan (1994) adalah sebagai berikut:

- 1) Input terseleksi secara ketat dengan kereteria tertentu dan melalui prosedur yang dapat dipertanggung jawabkan. Kreteria yang dimaksud adalah prestasi belajar superior dengan indicator angka raport, EBTANAS atau UPM murni dan hasil tes prestasi akademik. Skor psikotes yang meliputi intelegensi dan kreativitas. Tes fisik, jika diperlukan.
- 2) Sarana dan prasarana yang menunjang untuk memenuhi kebutuhan belajar siswa serta menyalurkan minat dan bakatnya, baik dalam kegiatan kurikuler maupu ekstrakurikuler.

---

<sup>68</sup> Agus Maimun dan Agus Zaenul Fitri, *Madrasah Unggulan Lembaga Pendidikan Alternatif di Era Kompetitif...* hal. 40.

- 3) Lingkungan belajar yang kondusif untuk berkembangnya potensi keunggulan menjadi keunggulan yang nyata, baik lingkungan fisik maupun sosial psikologis.
- 4) Guru dan tenaga kependidikan professional. Para pendidik dan tenaga kependidikan yang menangani harus unggul baik dari segi penguasaan materi pembelajaran, metode mengajar, maupun komitmen dalam melaksanakan tugas. Untuk itu perlu disediakan intensif tambahan bagi guru berupa uang maupun fasilitas lainnya seperti perumahan.
- 5) Inovasi kurikulum. Meskipun berpegangan pada kurikulum nasional, perlu dilakukan pengembangan dan improvisasi secara maksimal sesuai dengan tuntutan belajar peserta didik yang mana memiliki kecepatan belajar dan motivasi belajar yang tinggi, untuk itu perlu dilakukan pengayaan dan percepatan kurikulum.
- 6) Kurun waktu belajar lebih lama dibanding sekolah lain. Oleh karena itu perlu disediakan sarana dan prasarana yang menunjang, seperti asrama untuk memaksimalkan pembinaan dan menampung siswa yang berasal dari berbagai lokasi. Di kompleks asrama sebaiknya dilengkapi dengan sarana yang bisa menyalurkan minat dan bakat siswa, seperti perpustakaan, alat-alat olahraga, kesenian dan lainlain.
- 7) Proses belajar dan mengajar harus berkualitas dan hasilnya dapat dipertanggung jawabkan, baik kepada siswa, lembaga ataupun masyarakat.
- 8) Sekolah unggul diproyeksikan menjadi pusat keunggulan bagi sekolah di sekitarnya. Artinya, sekolah ini tidak hanya memberikan manfaat kepada peserta didik di sekolah tersebut, tetapi harus memiliki resonansi sosial terhadap lingkungan sekitar.
- 9) Nilai lebih sekolah unggul terletak pada perlakuan tambahan diluar kurikulum nasional melalui pengembangan kurikulum, program pengayaan dan peluasan, pengajaran remedial, pelayanan, bimbingan dan konseling yang berkualitas, pembinaan kreatifitas dan disiplin.<sup>69</sup>

### **c. Karakteristik Madrasah Unggulan**

---

<sup>69</sup> Damin Sudarwan, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2008), hal. 61.

Sebagai madrasah unggulan tentunya mempunyai ciri-ciri tersendiri yang membuatnya berbeda dengan madrasah pada umumnya, Menurut Harris dan Bennet (2001) sekolah unggulan mempunyai beberapa karakteristik, yaitu :<sup>70</sup>

1) Kepemimpinan yang professional (*professional leadership*)

Sekolah unggul selalu dipimpin oleh pemimpin yang unggul. Kepala sekolah yang ada di sekolah unggul selalu menjalankan kepemimpinan secara professional, yaitu kepemimpinan yang didasarkan pada fungsi-fungsi manajerial serta *leadership* yang dapat mengembangkan lembaga pendidikan secara akseleratif. Dalam memimpin sekolah unggul selalu diarahkan pada upaya mempengaruhi semua elemen sekolah untuk menuju pada tujuan sekolah yang telah ditetapkan.

2) Visi dan tujuan bersama (*shared vision and goals*)

Sekolah unggul pasti memiliki visi, misi, tujuan yang telah dipahami oleh semua *stake holders* dan warga sekolah. Setiap program dan kegiatan diarahkan untuk bersama-sama mencapai tujuan sekolah. Pemahaman serta kesadaran bersama untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan telah ditanamkan sejak awal kepada seluruh warga sekolah agar budaya kerja dan lingkungan terbentuk.

3) Lingkungan belajar (*learning environment*)

Lingkungan serta nuansa akademik sekolah unggulan selalu lebih kondusif dibandingkan sekolah yang tidak unggulan. Penguatan pada proses pembelajaran tidak hanya dilakukan di dalam kelas, tetapi dilakukan melalui pembentukan lingkungan belajar positif. Dengan demikian seluruh warga sekolah, terutama peserta didik, dapat mengikuti proses pembelajaran dengan amanah dan nyaman karena ada dorongan eksternal, yaitu lingkungan belajar, yang terus memacu minat belajar.

4) Konsentrasi pada belajar-mengajar (*concentration on learning and teaching*)

Proses pembelajaran di madrasah unggul terbentuk melalui sistem akademik yang telah dirancang agar semua peserta didik memiliki konsentrasi belajar yang kuat. Konsentrasi pada proses pembelajaran inilah yang

---

<sup>70</sup> Musfiqon, *Mendesain Sekolah Unggul*, (Sidoarjo : Nizamiya Learning Center, 2015), hal, 34.



menjadikan proses pembelajaran benar-benar mencapai target dan tujuannya yang diinginkan. Proses pembelajaran tidak harus kaku serta monoton membaca buku, tetapi setiap aktifitas serta pelaksanaan program di sekolah telah disinergikan dengan mata pelajaran yang dipelajari.

5) Harapan yang tinggi (*high expectation*)

Kekuatan harapan akan mampu mengubah sekolah yang tidak unggul menjadi unggul. Seseorang yang memiliki harapan kuat akan memunculkan kerja keras, kreatifitas, serta inovasi dalam menjalankan aktifitas. Sekolah unggul juga selalu identik dengan kerja keras, kreatif dan inovasi dalam menjalankan pengelolaan sekolah. Wajah-wajah yang ada di sekolah unggulan adalah wajah yang dinamis, visioner, serta memiliki harapan yang kuat pada prestasi yang akan diraih.

6) Penguatan yang positif (*positive reinforcement*)

Berpikir positif, berucap positif, serta berbuat positif, merupakan nilai dasar yang terus dibangun di sekolah unggul. Seringkali dijumpai, pada madrasah unggulan selalu memiliki model interaksi yang positif, baik interaksi antara peserta didik dengan peserta didik, bahkan pada seluruh warga sekolah. Semua ini adalah langkah penguatan nilai positif dalam bicara, bersikap, serta dalam melakukan kegiatan. Sikap elegan, ramah, santun, saling menghargai, suka membantu, kerja keras, serta etos kerja yang lain selalu dibangun di madrasah unggulan.

7) Pemantauan kemajuan (*monitoring progress*)

Pelaksanaan manajemen mutu di sekolah unggul pasti telah terbangun seiring dengan kemajuan sekolah. Sistem manajemen mutu internal, yang juga dikenal dengan istilah *quality assurance*, dijalankan untuk memantau kemajuan sekolah. Target dan pencapaian seluruh program kerja yang telah ditetapkan terus dipantau untuk mengukur keterserapan serta ketercapaian seluruh program. Sistem monitoring yang kuat inilah yang kemudian memacau seluruh warga sekolah untuk menjalankan program serta kegiatan sekolah.

8) Hak dan tanggung jawab peserta didik (*pupil rights and responsibility*)

Istilah sekolah yang baik adalah sekolah yang dapat memenuhi hak dan tanggung jawab peserta didik. Kebutuhan peserta didik selalu dipenuhi agar pembelajaran menjadi makin humanis. Di sisi lain, praktik di sekolah unggul adalah selalu dibangun kesadaran peserta didiknya untuk memiliki tanggung jawab pada kewajiban serta tugas-tugas akademik yang telah diketahui bersama. Kewajiban untuk belajar dengan giat mengikuti ekstrakurikuler, serta penguatan lain telah terbentuk dengan baik.

9) Pengajaran penuh makna (*purposeful teaching*)

Pembelajaran bermakna adalah pembelajaran yang dapat memberi nilai belajar pada peserta didik. Pembelajaran di sekolah unggul seringkali menggunakan prinsip *learning to know* (belajar untuk mengetahui), *learning to do* (belajar untuk melakukan), dan *learning to live together* (belajar untuk hidup bersama). Selain itu, pembelajaran di sekolah unggul seringkali menggunakan model pembelajaran untuk kehidupan, karena pendidikan adalah untuk kehidupan (*education for life*). Materi, metode, serta langkah pembelajaran disesuaikan dengan kehidupan peserta didik. Kreatifitas dalam pembelajaran inilah yang memberi makna tersendiri bagi peserta didik di sekolah unggul.

10) Organisasi pembelajaran (*a learning organization*)

Setiap elemen di sekolah unggul telah terintegrasi dan bersinergi antara satu dengan yang lain. Setiap unit sekolah menjalankan tugas dan fungsi secara sinergis dengan tujuan untuk bersama-sama mencapai tujuan sekolah. Selain itu, sebagai organisasi pembelajaran maka setiap komponen sekolah selalu memiliki minat yang kuat untuk terus belajar tentang hal baru, bahkan menciptakan sesuatu yang baru.

11) Kemitraan keluarga-sekolah (*home-school partnership*)

Semakin baik hubungan antara keluarga dan sekolah akan menjadikan proses pembelajaran makin berhasil. Materi pelajaran yang disampaikan di sekolah akan diberi penguatan di dalam pendidikan keluarga. Inilah yang seringkali disebut dengan *parenting*, yaitu memberikan peran kepada orang tua untuk turut membantu proses pendidikan anak-anaknya yang sedang

belajar di sekolah. Kerjasama yang baik antara keluarga dan sekolah ini akan membantu peserta didik dalam memahami pelajaran melalui penguatan dan pengayaan dalam pendidikan keluarga.

Selain paparan di atas, pada sekolah unggul juga selalu diimbangi dengan sistem manajemen informasi pendidikan yang kuat. Melalui perangkat teknologi di bangun sistem informasi yang dapat mendukung pengelolaan pendidikan dan pengelolaan pembelajaran secara lebih efektif dan efisien. Bahkan sekolah unggul selalu identik dengan kecanggihan dalam memerankan teknologi untuk proses pendidikan.

#### **d. Strategi Pengembangan Madrasah Unggulan**

##### **1) Pengertian Strategi**

Strategi berasal dari bahasa Yunani "*strategos*" yang mana kata *strategos* sendiri berasal dari kata *stratos* yang berarti militer dan *ag* yang berarti memimpin. Dalam konteks awal strategi diartikan sebagai *generalship* atau sesuatu yang dikerjakan oleh jenderal dalam membuat rencana untuk menaklukkan musuh dan memenangkan perang.<sup>71</sup> Hal ini dilakukan karena untuk menaklukkan musuh diperlukan pemikiran yang strategik agar berhasil dengan baik.

Strategi didefinisikan sebagai garis besar haluan Negara bertindak untuk mencapai sasaran yang ditetapkan. H. M Arifin. Med. memberikan pengertian strategi adalah segala upaya untuk menghadapi sasaran tertentu dalam kondisi tertentu untuk mencapai hasil secara maksimal.<sup>72</sup> Strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran tertentu.<sup>73</sup> Kotler dalam bukunya strategi pemasaran mengemukakan bahwa strategi adalah penempatan misi suatu organisasi, penempatan sasaran organisasi dengan mengingat kekuatan eksternal dan internal, perumusan kebijakan dan

---

<sup>71</sup> John M. Bryson, *Perencanaan Strategi*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 1999), hal. 151.

<sup>72</sup> H.M. Arifin, *Ilmu Pendidikan Islam Suatu Pendidikan Teori dan Praktis Berdasarkan Interdisipliner*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1991), hal. 58.

<sup>73</sup> Depdik.bud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta : Balai Pustaka, Cet. II, 1989), hal. 859

teknik tertentu untuk mencapai sasaran dan memastikan implementasinya secara tepat sehingga tujuan dan sasaran utama dari organisasi akan tercapai.<sup>74</sup>

*Wesbter's new word dictionary* mendefinisikan strategi sebagai “*science of planning and directing large scale military operation skill in managing or planning*” yaitu strategi merupakan suatu ilmu tentang perencanaan dan pengarahannya keterampilan operasi militer pada skala besar dalam mengatur dan merencanakan. Khususnya digunakan oleh militer, atau dalam Bahasa Yunani disebut *strategem*, yang berarti memimpin tentara.<sup>75</sup>

Secara garis besar, pengertian “strategi” adalah segala upaya yang digunakan untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai, baik dalam bidang pendidikan atau lainnya. Strategi tersebut digunakan untuk meningkatkan segala usaha pada perkembangan lain yang lebih baik.

## 2) Pengertian Pengembangan

Kata pengembangan secara gramatikal berasal dari kata sifat kembang, yang berarti mekar terbuka atau membentang, menjadi besar dan menjadi tambahan sempurna. Konfiks pe-an berarti menjadi lebih. Jadi menurut istilah, pengembangan berarti proses, cara, perbuatan mengembangkan. Maksudnya adalah proses perubahan dari komponen-komponen sistem ke arah yang lebih baik atau lebih besar.<sup>76</sup>

James L. Gibson mendefinisikan pengembangan adalah proses yang berusaha meningkatkan efektifitas dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pertumbuhan dan perkembangan tujuan organisasi, secara khusus proses ini merupakan usaha mengadakan perubahan secara berencana yang meliputi suatu sistem total sepanjang periode tertentu dan usaha-usaha mengadakan perubahan ini berkaitan dengan misi organisasi.<sup>77</sup>

Menurut Drs. Iskandar Wiryokusumo M.sc. pengembangan adalah upaya pendidikan baik formal maupun non formal yang dilaksanakan secara sadar,

---

<sup>74</sup> Philip Kotler, *Manajemen dan Strategi Pemasaran*, (Jakarta : Penerbit Erlangga, 1984), hal. 80.

<sup>75</sup> Agus Maimun, *Madrasah Unggulan*, (Malang : UIN Maliki Press, 2010), hal. 50.

<sup>76</sup> Baharudin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang : UIN Maliki Press, 2010), hal.54.

<sup>77</sup> Ikawijaya, *Pengembangan Mutu Lembaga Pendidikan Mutusejati*, (Jakarta : PT. Renika Cipta, 2008), hal. 48.

berencana, terarah, teratur, dan bertanggung jawab dalam rangka memperkenalkan, menumbuhkan, membimbing, dan mengembangkan suatu dasar kepribadian yang seimbang, utuh dan selaras, pengetahuan dan ketrampilan sesuai dengan bakat, keinginan serta kemampuannya, sebagai bekal untuk selanjutnya atas prskarsa sendiri, meningkatkan dan mengembangkan dirinya, sesame, maupun lingkungannya ke arah tercapainya martabat, mutu dan kemampuan manusiawi yang optimal dan prbadi yang mandiri.<sup>78</sup>

### 3) Pengertian Madrasah Unggulan

Istilah sekolah unggul pertamakali diperkenalkan oleh mantan mentri Pendidikan dan kaebudayaan wardiman djojonegoro, tepatnya setahun setelah pengangkatannya pada tahun 1994. Istilah sekolah unggul lahir dari satu visi yang jauh menjangkau ke depan untuk wawasan keunggulan. Menurut wardiman, bahwa kehadiran sekoalah unggul bukan untuk diskriminasi, tetapi untuk menyiapkan SDM yang berkualitas dan memiliki wawasan keunggulan. Di lingkungan kementrian agama, madrasah unggulan adalah madrasah program unggulan yang lahir dari sebuah keinginan untuk memiliki madrasah yang mampu berprestasi di tingkat nasional dan dunia dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi ditunjang oleh akhlakul karimah.<sup>79</sup>

Untuk mencapai keunggulan tersebut, maka masukan (*input*), proses pendidikan, guru, dan tenaga kependidikan, manajemen, layanan pendidikan, serta sarana penunjangnya harus diarahkan untuk menunjang tercapainya tujuan tersebut. Dengan ini diharapkan madrssah unggulan tidak hanya sekedar label, tetapi terbukti dengan kualitas yang unggul dalam senua aspeknya.

Madrasah unggulan perlu ditunjang oleh beberapa aspek seperti input yang unggul, guru yang professional, sarana yang memadai, kurikulum yang inovatif, ruang kelas atau pembelajaran yang representative, yang dapat mendorong terciptanya pembelajaran yang efektif dan efisien akhirnya dapat

---

<sup>78</sup> Iskandar Wiryokusumo dan J. Mandilika, *Kumpulan-kumpulan Pemikiran dalam Pendidikan*, (Jakarta : CV. Rajawali, 1982), hal. 93

<sup>79</sup> Lilik Novijantie, *At-Taqwa Jurna Ilmu Pendidikan Islam Vol. 3, No,5, Januari*, (Gresik : STAI Darutaqwa, 2003), hal. 74.

menghasilkan *output* yang unggul dan berkualitas. Dengan demikian tidak semua madrasah dapat memenuhi persyaratan tersebut, hanya sekolah-sekolah yang memiliki dan besar serta mempunyai pemimpin yang berjiwa *entrepreneurship* yang mampu menjalankan roda organisasi.<sup>80</sup>

Konsep unggulan memiliki keterkaitan antara satu sama lain. Dilihat dari segi siswa sebagai individu, keunggulan dapat diartikan sebagai dorongan untuk mencapai prestasi puncak, dengan demikian prestasi unggul dapat diartikan sebagai prestasi optimal sampai pada batas kemampuan yang dimiliki seseorang.

Model sekolah seperti ini juga dikenal dengan sebutan sekolah efektif, yaitu sekolah yang mampu mengantarkan tujuan pendidikan yang sebenarnya. Pendewasaan terjadi pada diri peserta didik melalui proses pembelajaran yang dilakukan di sekolah. Inilah sekolah unggulan yang sebenarnya.

Dengan demikian, konsep sekolah unggulan dapat dilihat dari adanya nilai tambah pada peserta didik melalui pembelajaran di sekolah. Semakin tinggi nilai tambah yang didapatkan oleh peserta didik maka semakin unggul sekolah tersebut. Artinya, kontribusi sekolah melalui peran tenaga pendidik, tenaga kependidikan, kepala sekolah, serta seluruh warga sekolah sangat besar dalam pendewasaan peserta didik. Aspek pengetahuan, sikap, serta keterampilan terus berkembang yang semestinya.<sup>81</sup>

Pemahaman yang agak salah adalah ketika konsep sekolah unggulan diidentikkan dengan ketersediaan fasilitas yang serba berkelas. Karena fasilitasnya unggul, maka harga fasilitas tersebut sudah barang tentu sangat mahal. Di sekolah semacam ini, dengan fasilitas yang serba mewah tersebut, daya tahan peserta didik untuk belajar peserta didik bisa lebih lama. Gurunya juga pilihan, dengan rasio guru dan murid yang sangat baik. Dengan demikian, harapannya proses belajar mengajar akan berjalan lancar, dan lulusannya akan bermutu tinggi.

---

<sup>80</sup> Agus Maimun, *Madrasah Unggulan...* hal. 37.

<sup>81</sup> Musfiqon, *Mendesain Sekolah Unggul*, (Sidoarjo : Nizamiya Learning Center, 2015), hal.29.

Sekolah unggulan dalam bidang sarana prasarana pendidikan sangat penting. Sebab, sekolah unggulan dapat diukur dari prestasi yang didapatkan peserta didik setelah mendapatkan pembelajaran di lembaga pendidikan tersebut. Lebih tegasnya adalah ukuran yang dapat di gunakan adalah seberapa besar nilai tambah yang didapatkan peserta didik setelah mengikuti pembelajaran.

Sekolah unggulan jenis lain adalah sekolah yang menyatakan diri sebagai sekolah unggulan dengan memperkuat iklim belajar yang positif, di lingkungan sekolah. Prestasi akademik dan non akademik menjadi prioritas utama di sekolah tipe ini. Pengamat pendidikan belum banyak menyoroti sekolah unggulan tipe ini. Padahal inilah sekolah unggulan dan sekaligus unggul. Sekolah jenis ini tidak mensyaratkan input yang unggul, sarana prasarana yang serba mewah, serta bangunan gedung yang megah, tetapi sekolah tipe ini benar-benar memperkuat pada proses pembelajaran agar ada nilai tambah yang didapatkan peserta didik selama belajar di lembaga pendidikan.

Di negara maju misalnya Amerika Serikat, yang didefinisikan sebagai sekolah unggulan adalah sekolah yang mampu memproses peserta didik bermutu rendah waktu masuk sekolah tersebut (input rendah), menjadikan lulusan yang bermutu tinggi (output tinggi). Menurut Newman sekolah unggulan atau *effective school*. "*what is an effective school for many, the effective school indicator is student achievement in academic subjects, with special emphasis on increased academic achievement for at risk student.*" Yang artinya, apa yang dimaksud dengan beberapa sekolah unggulan, sekolah unggulan adalah indikator dari subjek pemerolehan akademik siswa, dengan menitik beratkan pada pemerolehan di tingkat akademik siswa.

Selain itu, sekolah juga memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk berpartisipasi pada sekolah, dan memberikan kesempatan bagi orang tua murid untuk berpartisipasi menyumbangkan pikiran dalam kegiatan sekolah. Tolak ukur sekolah unggulan tipe ini adalah peningkatan prestasi akademik peserta didik. Meskipun, peningkatan prestasi ini lebih ditekankan pada peserta didik-peserta didik yang memiliki prestasi akademik rendah, tidak

berarti bahwa peningkatan prestasi peserta didik lainnya bisa dilupakan begitu saja. Selagi peserta didik yang IQ-nya rendah menuntaskan pelajaran, maupun ikut program remedial, peserta didik yang IQ-nya tinggi diberi pengayaan.

Konsep inilah yang mencerminkan sekolah unggul dalam prespektif pendidikan keunggulan sekolah tidak hanya diukur dari kelenkapan sarana pembelajaran yang serba mewah, atau dengan SPP yang mahal, tetapi keunggulan sekolah diukur dari seberapa besar nilai tambah yang didapatkan peserta didik. Tenaga pendidik benar-benar berkontribusi terhadap perkembangan peserta didik.

Secara ontologis, sekolah unggulan dalam perspektif departemen pendidikan nasional adalah sekolah yang dikembangkan untuk mencapai keunggulan dalam keluaran (output) pendidikannya. Untuk mencapai keunggulan tersebut maka masukan (input), proses pendidikan, guru dan tenaga kependidikan, manajemen, layanan pendidikan, serta sarana penunjangnya harus diarahkan untuk menunjang tercapainya tujuan tersebut.

Sekolah unggulan merupakan lembaga pendidikan yang lahir dari keinginan untuk memiliki sekolah yang mampu berprestasi di tingkat nasional dan dunia dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi ditunjang oleh akhlakul karimah. Keunggulan yang dibangun di madrasah dapat menjadikan peserta didik menjadi manusia yang seutuhnya atau insan kamil. Sekolah unggulan selalu di kembangkan untuk mencapai keistimewaan pada output pendidikan yang memiliki standar lebih dibandingkan dengan lembaga lain.

Tom J. Parkins dalam penelitiannya menyatakan bahwa ada tiga indikator yang harus dimiliki sekolah unggulan: input, proses, dan output. Dari tiga indikator ini, tom merumuskan tesis yang mengenai konsep sekolah unggul. Sekolah unggul dapat dilihat dari dua kategori: best input dan process. Sekolah unggul dengan kategori best input biasanya berusaha untuk memperoleh peserta didik yang bernilai tinggi. Dalam praktiknya, sekolah ini menerapkan tes masuk yang sangat ketat, terutama kemampuan akademik peserta didik. Harapannya, sekolah memperoleh peserta didik terbaik di bidang akademik. Dengan demikian, output yang dihasilkan sekolah pasti



lulusan dengan pencapaian akademik hebat. Diduga kuat anak-anak hebat lulusan sekolah yang menekankan pada best input dikarenakan anaknya memang sudah hebat sejak masuk, ditambahi dengan fasilitas bimbingan belajar di luar sekolah. Ini berarti kontribusi dalam proses pendidikan pada sekolah sangatlah kecil.<sup>82</sup>

Sekolah unggul kategori kedua menekankan pada *best process*. Sekolah ini biasanya tidak begitu menekankan pada kualitas akademik anak pada awal masuk. Dalam kondisi apapun peserta didik yang mendaftar akan diterima. Semua peserta didik yang mendaftar akan dipelajari dan dipetakan berdasarkan keunggulannya. Jadi, tidak ada proses seleksi yang rumit untuk sekolah ini karena gurunya telah menyiapkan diri menjadi agen perubahan (*agen of change*). Setiap guru menyadari bahwa tugas mereka adalah mengubah karakter anak dari yang biasa saja menjadi luar biasa. Guru di sekolah ini meyakini bahwa setiap anak pasti memiliki keunggulan, minat, dan bakat. Tugas guru disini adalah memfasilitasi anak agar memaksimalkan potensi tersebut.

Tipe kedua inilah yang sesungguhnya layak disebut dengan sekolah unggul. Tetapi sangat disayangkan, jumlah sekolah yang menekankan keunggulan pada best process ternyata sangat sedikit. Hasil penelitian Tom J. Parkins (2003), menunjukkan bahwa 99% sekolah unggul di Indonesia membangun keunggulannya dengan strategi best input.

#### 4) Pengembangan Madrasah Unggulan

Dalam rangkaantisipasi masa depan madrasah yang akan dituntut dengan lembaga lain, maka manajemen madrasah harus ditata ulang. Sebagaimana yang direkomendasikan oleh Balai Litbang departemen agama RI yaitu penerapan manajemen berbasis madrasah atau sering disebut *school based management*, merupakan suatu upaya mempromosikan kembali peran

---

<sup>82</sup> Biyanto, Mewujudan Pendidikan Unggul, (Surabaya : Hikmah Press, 2012), hal. 4.

madrasah sesungguhnya sesuai dengan porsi dan kebutuhan pada lingkungan atau daerah madrasah tersebut.<sup>83</sup>

Pengelolaan madrasah, seyogyanya menumbuh kembangkan keaneragaman program layanan pendidikan sesuai dengan karakteristik dan daya dukung masing masing Untuk itu perlu adanya strategi pengembangan madrasah agar mencapai misi, visi, tujuan dan permintaan yang dibutuhkan konsumen. Dengan demikian strategi pengembangan madrasah adalah ilmu atau kiat di dalam memanfaatkan sumber yang dimiliki madrasah yang dapat dikerahkan untuk mencapai tujuan lembaga yang telah ditetapkan. Salah satu strategi pengembangan madrasah yaitu :

a) Membangun jaringan yang luas

Organisasi pendidikan merupakan suatu sistem yang terbuka harus selalu mengadakan kontak hubungan dengan lingkungannya yang disebut sebagai suprasistem. Kontak hubungan ini dibutuhkan untuk menjaga agar sistem atau lembaga tidak mudah punah atau mati. Hanya sistem terbuka yang memiliki negentropy, yakni suatu usaha yang terus menerus untuk menghalangi kemungkinan terjadinya entropy atau kepunahan. Madrasah yang tidak punya nama baik di masyarakat dan akhirnya mati adalah madrasah yang tidak mampu membuat hubungan baik dengan masyarakat pendukungnya. Sebaliknya madrasah yang mampu mengadakan hubungan dengan masyarakatnya akan mampu bertahan.<sup>84</sup>

b) Membangun kerja sama di dalam lingkungan madrasah

Yang dimaksud membangun di dalam lingkungan madrasah ialah menumbuhkan, membina semangat dalam menjalankan tugas-tugas para tenaga pendidik dan kependidikan, pegawai, peserta didik, komitesekolah, tokoh agama atau masyarakat setempat yang terlibat langsung dengan kegiatan madrasah atau yang juga disebut dengan masyarakat madrasah. Sebelum membangun jaringan ke luar, maka terlebih dahulu jaringan di

---

<sup>83</sup> Ainurrafiq Dawam dan Ta'arifin, *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*, (Yogyakarta : Lista Friska Press, 2005) hal. 83.

<sup>84</sup> Anis Fauzi dan Khawasi, Tarbawi Volume 2, No.01, Januari-Juni 2016, *Strategi Pengembangan Madrasah*, hal. 68.

dalam harus diperkuat agar kokoh, sehingga solidaritas jaringan ke luar akan terbangun.<sup>85</sup>

c) Membangun kerja sama di luar lingkungan madrasah

Pengelola madrasah mungkin melupakan peran yang berupa network 'jaringan'. Sebagian menganggap tidak penting dan lebih mengutamakan modal human resources 'sumber daya manusia' serta financial capital 'modal uang'. Mereka berprinsip bahwa asal sumber daya manusianya dipacu terus maka otomatis madrasah itu akan maju dengan sendirinya. Padahal jaringan sosial memiliki peran yang sangat penting untuk mengembangkan lembaga pendidikan khususnya madrasah. Tidak cukup hanya meningkatkan kualitas akademik saja, tetapi juga harus mengembangkan sosial network yang saling menguntungkan bagi semua pihak. Apalagi pada saat ini menurut penulis sosial network itu memiliki peran yang sangat penting dalam rangka pengembangan madrasah. Madrasah yang memiliki jaringan akan mudah berkembang, dan populis di masyarakat. Demikian pula sebaliknya, madrasah yang kemandirian sosial network akan kesulitan untuk berkembang. Karena dengan sosial network akan terjalin kerjasama yang saling menguntungkan.

d) Membangun kepercayaan

Kepercayaan tentang pendidikan madrasah dari masyarakat sekitar tidak cukup hanya dengan informasi verbal saja. Informasi ini perlu dilengkapi dengan pengalaman nyata yang ditunjukkan kepada masyarakat, agar tumbuh citra positif tentang pendidikan di kalangan mereka. Karena masyarakat juga dapat merujuk sejumlah nilai (benar salah, baik buruk, indah tidak indah) ketika mereka mempertimbangkan kelayakan pendidikan yang dialami oleh anaknya. Baik dalam segala bentuk persepsi, sikap, keyakinan dan tindakan dalam pendidikan.<sup>86</sup>

e) Mengembangkan nilai

---

<sup>85</sup> Anis Fauzi dan Khawasi, Tarbawi Volume 2,...hal. 69

<sup>86</sup> Anis Fauzi dan Khawasi, Tarbawi Volume 2,...hal. 70.

Nilai adalah rujukan dan keyakinan dalam menentukan pilihan. Sedangkan tujuan utama pendidikan adalah menghasilkan kepribadian manusia yang matang secara intelektual, emosional dan spiritual. Karenanya komponen esensial kepribadian manusia adalah nilai (*value*) dan kebajikan (*virtues*). Nilai dan kebajikan ini harus menjadi dasar pengembangan kehidupan manusia yang memiliki peradaban, kebaikan, dan kebahagiaan secara individual maupun sosial.<sup>87</sup>

- f) Membangun disiplin dan etos kerja tenaga pendidik dan kependidikan madrasah

Disiplin dan etos kerja bukanlah sesuatu yang tertera di dalam angka-angka dan struktur dari sebuah madrasah yang tampak, tetapi hal-hal yang tidak tampak dari angka dan struktur madrasah tersebut. Komponen dari madrasah itu tidaklah diam hanya menjadi sebuah struktur yang bekerja karena terpaksa atau bersama-sama bekerja yang tidak ada hubungan satu dengan yang lain. Tetapi semua itu mampu bergerak dan digerakkan secara serempak menuju suatu tujuan yaitu membangun madrasah sebagai tempat pendidikan umat yang berkualitas.

- g) Mengembangkan strategi kegiatan belajar mengajar

Setiap bentuk kegiatan yang dilaksanakan tentunya mempunyai tujuan-tujuan yang hendak dicapainya. Tujuan-tujuan ini diraih dengan mendayagunakan sumber-sumber daya yang ada. Peran sosial sebagai strategi pengembangan madrasah adalah suatu proses pendayagunaan, dan pengelolaan individu, masyarakat, anggota organisasi atau kelompok pekerja. Peran sosial juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan lain-lain termasuk mengimplementasikan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM).

- h) Kepemimpinan madrasah dalam mengelola peran sosial

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kepala madrasah menjadi penentu terhadap perkembangan madrasah. Hal ini

---

<sup>87</sup> Anis Fauzi dan Khawasi, Tarbawi Volume 2,...hal. 106.

disebabkan karena seorang kepala madrasah adalah pendidik, pembimbing, perencana, pemimpin dan pengelola sebuah madrasah pada umumnya. Sebagai pendidik, kepala madrasah harus mendidik dengan baik sebagai pembimbing sekaligus pemimpin sebuah madrasah.<sup>88</sup>

Kepala madrasah harus bisa menjadi teladan dan pengayom bagi semua yang ada di dalamnya, sehingga sebuah madrasah akan sangat tergantung kepada segala semua perbuatan kepala madrasah. Makin giat seorang kepala madrasah menjalankan peran perannya, maka makin cepat perkembangan suatu madrasah dan begitu juga sebaliknya seorang kepala madrasah berbuat malas untuk madrasah, maka akan makin lama terjadi perkembangan di madrasah dan bahkan akan membawa kematian terhadap madrasah. Dan begitu pula, makin banyak peran sosial yang dibangun oleh kepala madrasah, maka makin cepat akan terjadi perkembangan madrasah. Jadi dapat dikatakan bahwa banyaknya peran sosial merupakan salah satu faktor terjadinya perkembangan madrasah tersebut.<sup>89</sup>

Peran sosial yang dibangun oleh kepala madrasah baik yang tumbuh di masyarakat dalam madrasah maupun yang tumbuh di luar madrasah akan memberi pengaruh besar terhadap perkembangan madrasah tersebut. Selama peran sosial tadi masih diaktifkan dan selalu diusahakan agar tetap terjalin maka peran sosial tersebut berjalan secara harmonis diantara peran sosial yang ada. Peran sosial yang dibangun kepala madrasah tersebut termasuk keberadaannya akan tergantung kepada kepala madrasah maupun pihak-pihak yang terkait di dalam madrasah tersebut. Adapun kiat untuk selalu terjalin hubungan diantara peran sosial yang telah dibangun, maka harus dicari terobosan terobosan baru melalui teknologi-teknologi temuan baru sesuai dengan kemajuan zaman saat ini.

Sistem manajemen berbasis madrasah, memberikan peluang mengakomodasikan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) untuk

---

<sup>88</sup> Mulyana, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2006), hal. 107.

<sup>89</sup> Mulyana, *Manajemen Berbasis Sekolah*...hal. 107.

berkontribusi secara positif terhadap peningkatan kinerja madrasah yang terealisasi dalam visi, misi, tujuan serta program-program prioritas madrasah yang disusun secara kolaborasi. Dengan penerapan manajemen berbasis madrasah, akan diperoleh manfaat sebagai berikut:<sup>90</sup>

- (1) Memungkinkan individu yang berkopetensi mengambil keputusan untuk meningkatkan kualitas belajar peserta didik;
- (2) Memberikan hak kepada warga madrasah untuk berperan dalam pengambilan keputusan yang penting;
- (3) Memfokuskan akuntabilitas dalam setiap keputusan;
- (4) Mengarahkan dengan cepat dan tepat sumber untuk mencapai tujuan madrasah;
- (5) Mendorong kreatifitas untuk mendesain program;
- (6) Menyadarkan guru dan orang tua akan perlunya *budget* yang realistic;
- (7) Meningkatkan semangat guru dan memantapkan kader pemimpin pendidikan yang sesuai dengan daerahnya masing-masing.

## **B. Kajian Hasil Penelitian Yang Relevan**

Hasil penelitian terdahulu diperlukan untuk melengkapi data dan pengetahuan yang berkaitan dengan implementasi manajemen berbasis madrasah dalam peningkatan kompetensi guru. Adapun beberapa referensi yang digunakan oleh penulis sebagai bahan kajian pustaka adalah sebagai berikut :

3. Tesis dengan judul "Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBS) di Madrasah Aliyah Negeri Purwokerto 1." Tesis yang disusun oleh Rohidin diajukan sebagai syarat untuk menyelesaikan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam pada Program Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijogo tahun 2008 tahun 2008. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pola implementasi manajemen peningkatan mutu madrasah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa MAN Purwokerto 1 telah menerapkan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah dengan baik. Program peningkatan mutu telah dirancang sejak awal tahun dan dilaksanakan sesuai jadwal. Selain itu, MAN Purwokerto 1 juga telah mengadakan

---

<sup>90</sup> Mujammil Qamar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta : Erlangga, 2007, hal. 66.

evaluasi terhadap pelaksanaan program yang digunakan untuk memperbaiki atau mengembangkan program peningkatan madrasah.<sup>91</sup>

4. Tesis dengan judul "Implementasi Manajemen Strategik Berbasis Madrasah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kebumen 1." Tesis tersebut disusun oleh Hudatul Umam Habibi sebagai syarat untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri Yogyakarta tahun 2012. Tesis tersebut mengupas secara mendalam tentang pelaksanaan MBM (Manajemen Berbasis Madrasah) di MTs Negeri Kebumen 1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa MTS Negeri Kebumen 1 telah mengimplementasikan MBM secara baik. Wali murid yang tergabung dalam Komite Madrasah berperan aktif dalam kegiatan pengembangan madrasah. Begitu juga dalam penyusunan program yang telah melibatkan semua guru dan komponen madrasah.<sup>92</sup>
5. Buku dengan judul "Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi" karangan Dr. E. Mulyasa, M.Pd. Buku ini membahas tentang konsep dasar manajemen berbasis sekolah, manajemen komponen-komponen sekolah, implementasi manajemen berbasis sekolah.

Dari hasil penelusuran penulis, tidak ditemukan unsur-unsur yang sama terhadap penelitian yang sedang penulis lakukan. Oleh karena itu, penulis melakukan penelitian tentang implementasi manajemen madrasah dalam pengembangan kompetensi guru MI Ma'arif Plus Jatinegara Sempor Kebumen

### **BAB III**

#### **METODOLOGI PENELITIAN**

##### **A. Jenis Penelitian**

---

<sup>91</sup>Rokhidin, "Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBS) di Madrasah Aliyah Negeri Purwokerto 1," (Tesis., UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2008), hal. x.

<sup>92</sup>Hudatul Umam Habibi, "Implementasi Manajemen Strategik Berbasis Madrasah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MTs Negeri Kebumen 1," (Tesis UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2012), hal. vii.

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*Field Research*). Dengan pendekatan penelitian kualitatif. Bogdan dan Taylor mendefinisikan pendekatan kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang yang berlaku yang dapat dialami. Menurut mereka, pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistik (utuh).<sup>93</sup>

Jenis penelitian ini, tergolong penelitian historis dan penelitian terapan. Penelitian historis bertujuan untuk mendiskripsikan apa-apa yang telah terjadi pada masa lampau. Proses-prosesnya terdiri dari penyelidikan, pencatatan, analisis dan menginterpretasikan peristiwa-peristiwa masa lalu guna menemukan generalisasi-generalisasi. Generalisasi tersebut dapat berguna untuk memahami masa lampau, juga keadaan masa kini bahkan secara terbatas bisa digunakan untuk mengantisipasi hal-hal di masa akan datang.<sup>94</sup>

Penelitian terapan bertujuan untuk memperoleh penemuan–penemuan yang berkenaan dengan aplikasi/penerapan teori-teori tertentu. Jadi bersifat praktis, diperlukan dalam rangka perbaikan atau penyempurnaan suatu produk atau proses tertentu, dengan menguji suatu konsep teoritis tertentu di dalam menghadapi masalah nyata pada situasi tertentu.<sup>95</sup>

## **B. Tempat dan Waktu**

Penelitian lapangan ini bertempat di Madrasah Intidaiyah (MI) Ma'arif Plus yang terletak di Desa Jatinegara Kecamatan sempor Kabupaten Kebumen.

Waktu Penelitian dilaksanakan pada bulan Januari - April tahun 2021

## **C. Informan Penelitian**

Dalam penelitian ini penulis menghubungi beberapa sumber pokok sebagai informan (*key informan*) yang memberikan keterangan-keterangan mengenai data yang otentik berkait dengan keberadaan MI Ma'arif Plus Jatinegara Sempor. Mereka adalah Kepala Madrasah, Guru, Tenaga Admkinistrasi, Komite Madrasah dan Wali Peserta Didik.

## **D. Teknik Pengumpulan Data**

---

<sup>93)</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remadja Karya, 1989), hal. 8.

<sup>94)</sup> Mardalis, *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1990), hal. 25.

<sup>95)</sup> *Ibid.*, hal. 27.



Teknik pengumpulan data adalah cara yang digunakan dalam suatu penelitian untuk mendapatkan keterangan-keterangan berhubungan dengan penelitian yang dilakukan untuk memperoleh data.<sup>96</sup>

Dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, antara lain :

a. Dokumentasi

Dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, legger, agenda, dan sebagainya.<sup>97</sup> Metode ini penulis gunakan untuk memperoleh data tentang hal-hal yang berhubungan dengan keadaan obyek penelitian yaitu MI Ma'arif Plus Jatinegara Sempor Kebumen.

b. Wawancara atau Interview

Wawancara adalah metode pengumpulan data dengan cara tanya jawab yang dikerjakan dengan sistematis dan berlandaskan pada penelitian.<sup>98</sup> Metode wawancara ini juga penulis gunakan untuk melengkapi data tentang MI Ma'arif Plus Jatinegara Sempor Kebumen baik dari aspek histories pendian, kegiatan pembelajaran, keadaan tenaga pendidik, administrasi, serta hal-hal lain yang terkait.

c. Observasi

Observasi sebagai metode ilmiah bisa diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki.<sup>99</sup> Observasi penulis pergunakan dalam penelitian untuk memperoleh data tentang gambaran umum MI Ma'arif Plus Jatinegara Sempor Kebumen seperti letak geografis, keadaan sarana dan fasilitasnya.

## E. Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan syarat yang harus dipenuhi dalam penelitian. Untuk mencapai tujuan penelitian, diperlukan pemeriksaan data untuk mendapatkan data hasil

---

<sup>96</sup>) Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta : Rineka Cipta), hal. 223.

<sup>97</sup>) Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*,.....,hal. 234.

<sup>98</sup>) Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, (Yogyakarta : Andi, 2000), hal. 192.

<sup>99</sup>) Sutrisno Hadi, 2000

penelitian yang mempunyai derajat keabsahan yang tinggi. Dalam hal ini Sugiyono menjelaskan:

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri dan orang lain.<sup>100</sup>

Beberapa teori yang digunakan dalam menguji validitas menurut Rizqon H syah A adalah: *Teori Korespondensi*, suatu teori pengujian kebenaran yang umumnya diterima secara luas dan bersifat realistis. Adanya penyesuaian antara pernyataan tentang fakta dan fakta yang sebenarnya serta persesuaian antara pendapat dengan objek yang dituju. *Teori Koherensi* adalah teori pengujian kebenaran yang biasanya dapat diterima oleh seseorang yang idealis, meskipun itu tidak perlu melahirkan sebuah gagasan atau ide. Maksud dari teori ini yaitu suatu pernyataan atau data dianggap benar bilamana memiliki kesesuaian dengan pernyataan atau keadaan sebelumnya.

Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan dalam 4 kriteria yang digunakan, yaitu derajat kepercayaan (*Credibility*), keteralihan (*transferability*), Kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*koordinatormfirmability*).<sup>101</sup> Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kriteria yang pertama yaitu derajat kepercayaan (*Credibility*) dan konsistensi (*realibilitas*) data. Dalam proses pemantapan ini metode yang digunakan adalah triangulasi sebagai alat bantu analisis dilapangan.

## F. Teknik Analisa Data

Dalam menganalisa data yang telah terkumpul penulis menggunakan metode *deskriptif*, yaitu menyusun atau menguraikan data-data tersebut secara teratur seluruh konsepsi tokoh,

---

<sup>100</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, cet. 15, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 335.

<sup>101</sup> Rizqon H Syah A, Nur Rohim Yunus, *Filsafat Ilmu Pengetahuan Dalam Dimensi Transendental*, (Bandung: Fajar Media, 2013), hlm. 22

tanpa adanya penarikan kesimpulan.<sup>102</sup> Dalam metode ini penulis hanya memaparkan dan menguraikan konsepsi pemikiran tokoh yang ada relevansinya dengan topik yang di bahas.

Analisis deskriptif bertujuan untuk memberikan deskripsi mengenai objek penelitian berdasarkan data dari variable yang diperoleh dari objek yang diteliti.<sup>103</sup>

---

<sup>102</sup> Anton Bakker dan Ahmad Charis Zubeir, *Metodologi Penelitian Filsafat*, (Yogyakarta : Kanisius, 1993), hal. 65.

<sup>103</sup> Saefudin Azwar, *Metode Penelitian*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2004), 126.