

IJEE 1 (1) :



Indonesian Journal Of Elementary Education

ISSN:

e-ISSN:

Journal homepage: <http://www.syekhnurjati.ac.id/jurnal/index.php/ijee/>

Journal Email: jurnalijeepgmi@gmail.com



**Staregi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam
Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Madrasah
Di MI PUI Babakan Cipeundeuy Kab. Cirebon**

Ade Iyus

PGMI, FITK, IAIN Syekh Nurjati Cirebon

iyuswayne27@gmail.com

Moh. Masnun

Dosen PGMI, FITK IAIN Syekh Nurjati Cirebon

Mohmasnun10@gmail.com

Abstrak

Kepemimpinan kepala madrasah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis madrasah. Manajemen berbasis madrasah merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi lebih luas pada tingkat madrasah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan nasional. Dan merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik, otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi madrasah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kepada *stakeholder* dan kelompok-kelompok yang terkait, serta meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Tujuan penelitian ini adalah: (1) untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan kepala MI PUI Babakan Cipeundeuy Kab. Majalengka; (2) untuk mengetahui bagaimana strategi penerapan manajemen berbasis madrasah di MI PUI Babakan Cipeundeuy Kab. Majalengka; (3) untuk mengetahui bagaimana keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah di MI PUI Babakan Cipeundeuy Kab. Majalengka. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara (interview), pengamatan secara langsung (observasi) dan dokumentasi. Selanjutnya analisa data dilakukan dengan: (1) Analisa selama pengumpulan data yakni secara induktif dengan menggunakan analisa deskriptif; (2) Teknik keabsahan data dengan menggunakan triangulasi sumber data.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan kepala MI PUI Babakan Cipeundeuy Kab. Majalengka sudah berjalan baik dilihat dari strategi kepala madrasah dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah untuk menyelesaikan masalah dan mengembangkan potensi yang dimiliki; (2) penerapan manajemen berbasis madrasah di MI PUI Babakan Cipeundeuy Kab. Majalengka sudah efektif, karena sudah dapat menunjang tercapainya program madrasah; (3) keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah di MI PUI Babakan Cipeundeuy Kab. Majalengka partisipatif meningkatkan mutu dan pelayanan pendidikan.

Kata Kunci: ***Kepemimpinan, Manajemen Berbasis Madrasah***

Abstract

Principal leadership in implementing management headmaster based madrasah. management based madrasah is a new paradigm of education giving broad autonomy to the level madrasah (public participation) within the framework of national policy. And is one manifestation of reform better education and adequate for learners, autonomy in the management of a potential for madrasah to improve the performance of the staff, offer participation directly linked stakeholder and groups, as well as improving people's understanding of education. The purpose of this study are: (1) to find out how principal leadership MI PUI Babakan Cipeundeuy; (2) to determine how the madrasah-based management implementation strategy in MI PUI Babakan Cipeundeuy; (3) to find out how the headmaster leadership success in implementing madrasah-based management in MI PUI Babakan Cipeundeuy. This research uses qualitative research. Data was collected through interviews (interview), observations (observation) and documentation. Further analysis of the data performed by: (1) The analysis during data collection that is inductively by using descriptive analysis; (2) Technique authenticity of data using triangulation of data sources

These results indicate that: (1) principal leadership MI PUI Babakan Cipeundeuy been running good views of headmaster in implementing strategies based management madrasah to solve problems and develop potential which are owned; (2) madrasah-based management application in MI PUI Babakan Cipeundeuy been effective, because it can support the achievement of the madrasah program; (3) The headmaster leadership success in implementing madrasah-based management in a participatory MI PUI Babakan Cipeundeuy improve the quality of service and education

Keywords: *Leadership, Madrasah-Based Management*

PENDAHULUAN

Sejak digulirkan UU No. 22 tahun 1999 tentang Otonomi Daerah yang berlaku 1 Januari 2001, wacana desentralisasi pemerintahan ramai dikaji. Pendidikan termasuk bidang yang didesentralisasikan ke pemerintah kota/kabupaten. Melalui desentralisasi pendidikan diharapkan permasalahan pokok pendidikan yaitu masalah mutu, pemerataan, relevansi, efisiensi dan manajemen, dapat terpecahkan (Hadiyanto, 2004:65-66).

Konteks manajemen pendidikan MBS (Manajemen berbasis sekolah), berbeda dari manajemen pendidikan sebelumnya yang semua serba diatur dari pemerintah pusat. Sebaliknya, manajemen pendidikan model MBS ini berpusat pada sumber daya yang ada di madrasah. Menurut

Jaelani (2016) Manajemen berbasis sekolah adalah sistem manajemen yang bertumpu pada situasi dan kondisi serta kebutuhan sekolah setempat. Dengan demikian, akan terjadi perubahan paradigma manajemen sekolah, yaitu yang semula diatur oleh birokrasi di luar madrasah menuju pengelolaan yang berbasis pada potensi internal madrasah. Dari asal usul peristilahannya, Manajemen Berbasis Sekolah adalah transliterasi dari istilah *School-Based Management (SBM)* sebagai suatu model pengelolaan sekolah secara desentralisasi (Sa'ud, 2005:6).

MBS ini mula-mula muncul di Amerika Serikat pada tahun 1970-an sebagai alternatif untuk mereformasi pengelolaan pendidikan atau sekolah. Reformasi itu diperlukan karena kinerja sekolah selama puluhan tahun tidak menunjukkan peningkatan yang berarti dalam memenuhi tuntutan perubahan lingkungan sekolah. (Mulyasa, 2014:19-24). MBS di Indonesia muncul karena; 1) sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi dirinya sehingga sekolah dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya. 2) Sekolah lebih mengetahui kebutuhannya. 3) Keterlibatan warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan dapat menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat (Mulyasa, 2014:10-15).

Manajemen Berbasis Sekolah memberikan keleluasaan kepada sekolah/madrasah untuk mengelola potensi yang dimiliki dengan melibatkan semua unsur *stakeholders* untuk mencapai peningkatan kualitas sekolah. Karena sekolah memiliki kewenangan yang luas maka keberadaan pemimpin menjadi sangat penting. Kepemimpinan yang baik tentunya sangat berdampak pada tercapainya tujuan organisasi karena pemimpin memiliki pengaruh terhadap kinerja yang dipimpinnya. Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan merupakan bagian dari kepemimpinan. Oleh karena itu selayaknya kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar dapat mengelola madrasah secara efektif, efisien, mandiri, produktif, dan akuntabel.

Menurut Moekijot (1992:108), Inti manajemen adalah menggerakkan (*Actuating*) dan inti menggerakkan adalah memimpin (*leading*). Organisasi madrasah pasti memerlukan seorang pemimpin yang dapat mendorong, mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang yang ada di lingkungan madrasah tersebut, dalam hal ini; para staf guru, siswa, karyawan dan lebih luas lagi masyarakat setempat, agar mau dan rela bekerja sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing demi tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Saydam (1993:150), Dalam suatu organisasi, setiap orang mempunyai tugas dan wewenang masing-masing. Seseorang yang disertai tugas kepemimpinan pastilah mempunyai wewenang yang lebih besar dan lebih menentukan dalam menggerakkan kegiatan-kegiatan yang ada serta dalam mempengaruhi orang-orang yang ada dalam komunitasnya. Sehingga dalam lingkungan madrasah kepala madrasah merupakan orang yang memiliki tanggung jawab paling besar terhadap madrasah.

Seperti yang dikemukakan Mulyasa (2009:106), Kemampuan memberdayakan tenaga kependidikan di sekolah harus diwujudkan dalam pemberian arahan secara dinamis, pengkoordinasian tenaga kependidikan dalam pelaksanaan tugas, pemberian hadiah (*reward*) bagi mereka yang berprestasi dan pemberian hukuman (*punishment*) bagi yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas. Kepala madrasah sebagai *top leader* atau pimpinan puncak memegang kunci sukses tidaknya madrasah yang dipimpinnya. Keberhasilan madrasah bergantung pada kemampuan kepala madrasah dalam mengkoordinasikan seluruh unsur-unsur madrasah dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan serta dalam mengantisipasi perubahan kebijakan pendidikan yang terjadi.

Penerepan MBM, pada akhirnya akan bertumpu pada kualitas kepemimpinan kepala madrasah yang mampu memacu guru, memberdayakan tenaga tata usaha, menyiapkan sarana pembelajaran dan membangun partisipasi masyarakat untuk bersama-sama mewujudkan madrasah yang bermutu dan berdaya saing. Melihat begitu perlunya suatu lembaga pendidikan untuk mengatur urusannya sendiri melalui penerapan manajemen berbasis madrasah dan begitu besar peran kepemimpinan kepala madrasah dalam menyelenggarakan pendidikan, maka penulis tertarik untuk mengadakan riset di MI PUI Babakan Cipeundeuy.

Berdasarkan pengamatan *riil* di lapangan, warga MI PUI Babakan Cipeundeuy masih ada yang belum mengetahui apa itu MBS, warga madrasah juga masih mengalami kesulitan dalam menjalankan proses pendidikan. Kondisi gedung sangat mengkhawatirkan, cat gedung memudar, banyak terdapat lantai yang retak, lingkungan madrasah yang terlihat kurang bersih, dan lapangan upacara yang subur ditubuhi rumput liar.

Berdasarkan permasalahan inilah penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Madrasah Di MI PUI Babakan Cipeundeuy Kab. Majalengka”**.

• METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan tergolong jenis penelitian lapangan (*field research*) yakni penelitian yang langsung dilakukan responden (Donald, 2007:40). Oleh karena itu, obyek penelitiannya adalah berupa obyek di lapangan yang sekiranya mampu memberikan informasi tentang kajian penelitian. Dalam hal ini MI PUI Babakan Cipeundeuy akan menjadi objek penelitian yang difokuskan pada strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis madrasah di MI PUI Babakan Cipeundeuy.

Dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrumen kunci, sekaligus Penelitian yang dilakukan oleh peneliti merupakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Peneliti deskriptif pada umumnya dilakukan dengan tujuan utama, yaitu menggambarkan secara sistematis fakta dan karakteristik objek atau subjek yang diteliti secara tepat (Sukardi:157).

Dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrumen kunci, sekaligus pengumpul data. Instrumen selain manusia dapat pula digunakan seperti pedoman wawancara, observasi, dan catatan lapangan, serta alat bantu lain seperti foto, rekaman dan dokumen tetapi fungsinya terbatas sebagai pendukung tugas peneliti sebagai instrumen. Oleh karena itu, kehadiran peneliti di lapangan untuk penelitian kualitatif ini mutlak diperlukan.

Penelitian ini dilaksanakan di MI PUI Babakan Cipeundeuy Kab. Majalengka . Adapun sumber data atau informan dalam penelitian ini adalah Kepala Madrasah, guru-guru, dan tenaga administrasi, , dalam hal ini subjek-subjek tersebut memiliki hubungan langsung dan mendukung penelitian yang akan dilakukan.

Langkah-langkah dalam prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini sebagai berikut:

Teknik Observasi menurut Ngalm Purwanto yang dikutip oleh Basrowi dan Suwandi (2008:93-94), Teknik observasi (*observation*) atau pengamatan ialah cara –cara menganalisis dan mengadakan pencatatan secara sistematis mengenai tingkah laku dengan melihat atau mengamati individu atau kelompok secara langsung. Teknik ini dilakukan untuk memperoleh data yang valid berkaitan dengan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah di MI PUI Babakan Cipeundeuy.

Teknik wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab atau *interviewer* dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara). Teknik ini digunakan untuk wawancara secara langsung dengan pengelola madrasah, kepala madrasah, guru, staf pegawai MI PUI Babakan Cipeundeuy.

Teknik dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal yang berupa catatan atau transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, leger, agenda, dan sebagainya (Arikunto, 2006:231). Metode ini digunakan untuk mengumpulkan data-data yang berkaitan dengan kajian yang berasal dari dokumen-dokumen kepemimpinan kepala madrasah dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah di MI PUI Babakan Cipeundeuy.

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 maupun orang lain (Sugiono, 2014:333). Analisis terdiri dari tiga jalur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu: (1) Reduksi data; (2) Penyajian data; (3) Penarikan kesimpulan/verifikasi.

Pada teknik uji keabsahan data, dalam penelitian ini menggunakan teknik triangulasi yang merupakan pengecekan data dari berbagai sumber-sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Untuk mengecek kebenaran data, digunakan tiga teknik triangulasi yang dikemukakan Sugiyono (2014:330) yaitu: triangulasi sumber, triangulasi metode, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

1. Kepemimpinan Kepala MI PUI Babakan Cipeundeuy

a. Kepala Madrasah dalam Mengelola Visi Misi

Proses penetapan visi misi madrasah melibatkan semua warga madrasah seperti, kepala dan wakil madrasah, komite madrasah, guru, staf, orang tua/wali siswa, dan *stakeholder*. Diharapkan muncul gagasan visi yang bersifat fleksibel dan dinamis, sehingga dapat berlaku dalam waktu yang panjang dengan fleksibilitasnya dan dengan visi tersebut tetap dapat dilakukan pengembangan misi dan orientasi yang dinamis.

Visi dan Misi MI PUI Babakan Cipeundeuy semua guru dan karyawan diberikan keluasan dalam memberikan kontribusi berupa masukan, saran, ide, dan perbaikan. Konsep dasar misi dan tujuan madrasah yang disusun oleh kepala madrasah dan pimpinan lainnya diajukan, dibahas, kemudian disepakati. Draft tersebut disepakati dalam rapat guru dan karyawan yang dilakukan setiap awal semester (Hasil Wawancara dengan Ibu Lilis Setiawarni).

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Yani Suryani di ruang tamu sekolah, beliau mengatakan bahwa penyusunan program madrasah dengan dilibatkan segenap pengelola baik guru maupun karyawan, maka akan membuat warga madrasah merasa dihargai dalam pengambilan keputusan madrasah, sehingga timbul rasa memiliki yang berdampak pada loyalitas dan dedikasi.

b. Profesionalisme Kepemimpinan Kepala MI Babakan Cipeundeuy

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan secara mendalam, Kepala MI PUI Babakan Cipeundeuy sudah melaksanakan beberapa komponen manajemen madrasah, sedikitnya ada tujuh komponen manajemen madrasah yang sudah dikelola, yang meliputi kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana pendidikan, hubungan masyarakat serta manajemen pelayanan khusus lembaga pendidikan yang ada di MI PUI Babakan Cipeundeuy.

2. Strategi Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah di MI PUI Babakan Cipeundeuy

Pelaksanaan MBM dalam menentukan berbagai penerapan di MI PUI Babakan Cipeundeuy diantaranya pengangkatan kepala madrasah yang diangkat oleh para tokoh pendiri MI PUI Babakan Cipeundeuy dari awal berdiri madrasah pada tahun 2002 sampai sekarang, dengan mempertimbangkan aspek profesionalisme dan kompetensi. Ruang lingkup kerja kepala madrasah diserahkan kepada kepala madrasah untuk mengaturnya. (Diolah dari Hasil Wawancara Ibu Iin Parlina dengan Bapak Burhan: Kepala Madrasah).

Guru dan karyawan diangkat dengan proses seleksi, baik secara akademik, psikomotorik (karyawan) atau paedagogik (guru), dan moral serta wawasan keislaman. Mereka bukan saja harus bekerja professional, tapi juga harus mampu memberikan keteladanan kepada siswa (Hasil wawancara dengan Bapak Ridwan: Wakaur Kurikulum).

Perencanaan program madrasah, kepala madrasah tidak mengambil keputusan sendiri. Segala bentuk perencanaan dimatangkan di tingkat pimpinan madrasah. Setelah disepakati di tingkat pimpinan, baru dibicarakan dalam konteks luas dengan melibatkan guru atau karyawan. Sehingga semua dilibatkan dalam proses perencanaan. Memang hal ini akan memakan waktu lama, namun semua dapat beradaptasi dalam berbagai keputusan madrasah (Hasil Wawancara dengan Ibu Yani Suryani)

Program yang sudah direncanakan dalam rencana operasional sekolah dan dianggarkan dalam RAPBS kemudian didistribusikan kepada para penanggung jawab kegiatan, yaitu wakil kepala madrasah dan kepala tata usaha. Namun apabila ada kegiatan yang berbarengan, maka disepakati guru lain terlibat dalam kepanitiaan. Hal ini menjadi proses kaderisasi agar ke depan bila terjadi rotasi kepemimpinan sudah terbaca siapa kader yang bisa memimpin (Hasil Wawancara dengan Bapak Pipin Supiana).

Supervisi dan evaluasi merupakan kegiatan yang menjadi agenda rutin madrasah, baik kepada guru maupun karyawan. Dilakukan jadwal dan tindak lanjut yang jelas. Hasilnya ditindaklanjuti oleh kepala madrasah secara formal, yaitu guru atau karyawan akan diminta menghadap kepala madrasah maupun informal dengan kepala madrasah langsung berbincang mengenai kesulitan yang dihadapi di lapangan. Selanjutnya kepala madrasah memberikan arahan bagaimana sebaiknya. Setelah setiap personal mengetahui tugas dan fungsinya sebagai guru atau karyawan, kepala madrasah akan mensupervisi dengan mengingatkan kembali berbagai hal yang berkaitan dengan tugas dan fungsi guru atau karyawan tersebut. Kegiatan informal terasa lebih dominan dilakukan karena bersifat kekeluargaan dan dapat dilakukan lebih actual dengan memanfaatkan kesempatan dimana guru memang selalu ada di lingkungan madrasah. Guru atau karyawan lebih terbuka dan tanpa tekanan untuk mengungkapkan ide,

gagasan, bahkan permohonan maaf bila ada kekeliruan dalam bekerja. Dan semuanya dapat dilakukan dengan kekeluargaan (Hasil Wawancara dengan Bapak Pipin Supiana).

Faktor pendukung efektifitas dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah di MI PUI Babakan Cipeundeuy yaitu dukungan dari pemerintah, kepemimpinan yang efektif, dukungan finansial dari pemerintah dan masyarakat, dan ketersediaan SDM. Kendala dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah di MI PUI Babakan Cipeundeuy diantaranya yaitu sulit mendapat bantuan dari pemerintah untuk pembangunan atau perlengkapan sarana madrasah, terdapat sebagian kecil dari para orang tua siswa yang masih acuh terhadap kebijakan madrasah demikian juga terhadap kemajuan belajar para siswa, kurangnya penguasaan para guru mengenai kurikulum K13, pengelolaan madrasah dengan sistem kurikulum terpadu, sedikit banyaknya berdampak pada: tersitanya waktu penyelenggaraannya proses KBM, kebutuhan anggaran yang mengakibatkan biaya pendidikan meningkat ((Diolah Dari Hasil Wawancara Ibu Iin Parlina dengan Hasil Wawancara Bapak Ridwan: Wakaur Kurikulum).

Penyelesaian masalah dalam menghadapi kendala menerapkan manajemen berbasis madrasah di MI PUI Babakan Cipeundeuy yaitu dengan perencanaan dan pengajuan anggaran untuk kebutuhan sarana dan prasarana dilakukan secara terperinci sesuai platform yang telah ditentukan, mengadakan rapat setiap akhir semester dengan orangtua siswa untuk menyampaikan hal tentang program madrasah juga mengenai kemajuan belajar peserta didik, pengelolaan sumberdaya secara optimal diupayakan efektif dan efisien dan pembagian waktu yang proporsional dalam menentukan waktu kegiatan madrasah (Hasil Wawancara dengan Bapak Burhan: Kepala Madrasah).

3. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Madrasah di MI PUI Babakan Cipeundeuy

a. Pelimpahan dan Distribusi Wewenang

Salah satu kompetensi profesional kepala madrasah adalah menerapkan kepemimpinan dalam pekerjaan, dengan subdimensi mengembangkan profesional kebijakan madrasah, dan mendistribusikan kewenangan kepada bawahannya sesuai dengan *job description*. Dalam hal ini sebagaimana disampaikan oleh kepala madrasah, pada jam 08:30, hari selasa, tanggal 18 april 2017 di ruang tamu madrasah, sebagai berikut :

“Saya menggunakan kewenangan sesuai dengan aturan yang telah disepakati dan menjalankan aturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Saya juga menyusun struktur organisasi dan sesuai kewenangan yang saya miliki, saya memilih orang yang kompeten untuk menjalankan tugas, kemudian semua pekerjaan dibagi habis sesuai dengan fungsinya masing-masing”. (Hasil Wawancara dengan Bapak Burhan: Kepala Madrasah)

Untuk membandingkan pernyataan yang disampaikan oleh kepala madrasah, maka dapat dikutip hasil wawancara dari ibu guru yani suryani, pada jam 10:30 WIB, hari kamis, tanggal 13 april 2017 di ruang tamu sekolah sebagai berikut :

“Kewenangan yang dimiliki oleh kepala sekolah seharusnya kewenangan yang luas dan otonom karena menjadi figur sentral dalam memegang kewenangan yang ada di sekolah sesuai dengan jabatan, akan tetapi kepala sekolah tidak demikian, beliau lebih menghormati dan menghargai seluruh potensi yang ada dengan melimpahkan sebagian wewenangnya sesuai dengan tingkatannya”. (Hasil Wawancara dengan Ibu Yani Suryani).

b. Mekanisme Pembuatan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan salah satu hal terpenting dalam manajemen. Pengambilan keputusan tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan. Untuk mengetahui mekanisme pembuatan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai manajer, maka dapat dilihat sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala madrasah pada jam 08:30 WIB, hari selasa, tanggal 18 april 2017 di ruang tamu madrasah, sebagai berikut :

“Sebagai seorang pemimpin, saya harus sering mengambil keputusan. Langkah-langkah yang biasa saya lakukan adalah melalui musyawarah kecuali dalam hal-hal tertentu yang emergensi, saya mengambil keputusan dengan mengambil resiko terkecil, dan kemaslahatan yang banyak dengan meminta masukan dari para pembantu kepala sekolah” (Hasil Wawancara dengan Bapak Burhan: Kepala Madrasah).

Berikut tanggapan dari staf karyawan pak Ade Iqbal Nurul pada jam 08:30 WIB, hari senin, tanggal 17 april 2017 di ruang tamu sekolah, terkait dengan mekanisme pembuatan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai manajer :

“Setiap keputusan yang diambil seringnya dilakukan melalui musyawarah, hal ini sering saya melihat bahwa kepala sekolah tidak memaksakan keinginannya saja tapi dengan hasil musyawarah setelah melalui proses dari bawah. Keputusan menjadi salah satu pijakan pelaksanaan organisasi dan sebagai dasar dalam pembuatan kebijakan” (Hasil Wawancara dengan Bapak Ade Iqbal Nurul: Staf Karyawan).

Berikut tanggapan dari pak guru Pipin Supiana pada jam 11:00 WIB, hari sabtu, tanggal 12 april 2017 di ruang tamu sekolah :

“Setiap keputusan yang diambil sudah ada mekanismenya dengan mempertimbangkan hasil masukan dan hasil analisis yang juga dikonsultasikan kepada kami. Kepala MI PUI Babakan Cipeundey lebih bersifat mendengar dari pihak lain dan keputusan didasarkan atas pertimbangan itu namun kami menyerahkan akhirnya kepada beliau yang menentukan” (Hasil Wawancara dengan Bapak Pipin Supiana).

c. Membangun Pola Komunikasi

Hasil wawancara dengan kepala madrasah, pada jam 08:30 WIB, hari selasa, tanggal 18 april 2017 di ruang tamu madrasah, sebagai berikut :

“Saya melakukan komunikasi dua arah dengan warga sekolah ataupun dengan masyarakat. Saya menjelaskan kepada semua stakeholder semua program yang saya telah, sedang dan akan dilakukan agar dipahami oleh semua pihak” (Hasil Wawancara dengan Bapak Burhan: Kepala Madrasah)

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh kepala madrasah, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan ibu guru Iin Parlina pada jam 09:00 WIB, hari kamis, tanggal 13 april 2017 di ruang tamu sekolah :

“Menurut saya kepala sekolah melakukan komunikasi dengan timbal balik, baik yang terjadi antara kepala sekolah dengan guru dan staf ataupun antar mereka. Kepala sekolah membangun pola komunikasi terbuka tetapi sesuai dengan norma yang disepakati bersama” (Hasil Wawancara dengan Ibu Iin Parlina).

Berikut tanggapan dari pak guru Ridwan pada jam 10:00 WIB, hari senin, tanggal 17 april 2017 di ruang tamu sekolah :

“Saya kira kepala MI PUI Babakan Cipeundeuy sudah melakukan komunikasi yang cukup efektif berkaitan dengan berbagai hal. Beliau Sering meminta informasi dan masukan tentang hubungan kerja antara dirinya dengan orang lain. Bahkan beliau minta dikritik apabila kurang pas, Intinya beliau berani di koreksi ataupun dimintai saran dan pendapat” (Hasil Wawancara dengan Bapak Ridwan: Wakaur Kurikulum).

d. Melakukan Pengawasan

Kepala sekolah memiliki tugas untuk melakukan pengawasan, pembinaan atau bimbingan kepada guru dan tenaga kependidikan serta administrator. Hasil wawancara dengan kepala sekolah, pada jam 08:30 WIB, hari selasa, tanggal 18 april 2017 di ruang tamu madrasah, sebagai berikut :

“Dalam kaitannya dengan pengawasan, saya melakukan langkah-langkah antara lain: Melaksanakan program supervisi melalui adanya program supervisi kelas, dadakan dan kegiatan ekstrakurikuler. Supervisi dilakukan dengan membuat instrumen guna mengukur tingkat keberhasilannya. Saya memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja guru dan karyawan maupun untuk pengembangan Sekolah. Hasil supervisi dikomunikasikan agar menjadi timbal balik bagi kepentingan sekolah ataupun kepentingan peningkatan kualitas guru atau karyawan” (Hasil Wawancara dengan Bapak Burhan: Kepala Madrasah).

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh kepala madrasah, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan ibu guru Iin Parlina pada jam 09:00 WIB, hari kamis, tanggal 13 april 2017 di ruang tamu sekolah :

“Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan yang dilakukan guru dan staf secara wajar. Norma-norma pengawasan sering disosialisasikan kepada guru, staf dan seluruh siswa agar dapat dilaksanakan” (Hasil Wawancara dengan Ibu Iin Parlina).

Berikut tanggapan dari pak guru Pipin Supiana pada jam 11:00 WIB, hari sabtu, tanggal 12 april 2017 di ruang tamu sekolah :

“Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan yang dilakukan guru dan staf secara wajar, aturan-aturan pengawasan sering disosialisasikan kepada guru, staf dan seluruh siswa agar dapat dilaksanakan sesuai standar” (Hasil Wawancara dengan Bapak Pipin Supiana)

e. Memberikan Motivasi Dan Membangun Suasana Kerja Yang Kondusif

Peranan kepala sekolah dalam memberikan motivasi kepada guru, tenaga kependidikan dan administrator sangat penting sehingga mereka dapat bersemangat dan bergairah dalam menjalankan tugasnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Motivasi bisa diberikan dalam bentuk hadiah atau hukuman. Dalam memberikan motivasi kepala sekolah mempertimbangkan rasa keadilan dan kelayakan, karena hal ini penting bagi kepala sekolah untuk menciptakan iklim yang kondusif. Untuk mengetahui hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan kepala sekolah pada jam 08:30 WIB, hari selasa, tanggal 18 april 2017 di ruang tamu madrasah, sebagai berikut :

“Saya sebagai kepala sekolah dalam kaitannya dengan pemberian motivasi diantaranya dengan memberikan penghargaan baik berupa materil maupun immateril kepada guru, staf yang berprestasi. Saya juga mendorong guru atau staf untuk selalu mengembangkan diri melalui penyediaan buku, dan pelatihan. Tapi saya tidak segan menegur dan memberikan sanksi sesuai dengan tingkat kesalahan agar tujuan dapat tercapai” (Hasil Wawancara dengan Bapak Burhan Kepala Madrasah).

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh kepala sekolah, maka dikutip hasil wawancara dari ibu guru yani suryani, pada jam 10:30, hari kamis, tanggal 13 april 2017 di ruang tamu sekolah sebagai berikut:

“Kepala sekolah tidak segan-segan memberikan pujian terhadap hasil kerja yang maksimal tetapi juga tidak canggung dalam menyampaikan kritik terhadap hasil kerja yang belum optimal. Kepala sekolah terus mendorong prestasi terbaik para guru dan staf sesuai kemampuan masing-masing” (Hasil Wawancara dengan Ibu Yani Suryani).

Berikut tanggapan dari ibu guru Iin Parlina pada jam 09:00 WIB, hari kamis, tanggal 13 april 2017 di ruang tamu sekolah :

“Kepala sekolah selalu memberi motivasi dan dukungan untuk menumbuhkan kemampuan percaya diri. Dengan tampilnya kepercayaan diri seluruh kegiatan menjadi tidak canggung untuk dilaksanakan. Tidak segan-segan sekali-kali kepala MI PUI Babakan Cipeundeuy memberikan pujian terhadap hasil kerja yang dicapainya, kepala sekolah menciptakan suasana yang sejuk dan tenang dan belum pernah ada gejolak, jika ada sesuatu hal yang kurang pas, ada mekanismenya tersendiri. Kepala sekolah menciptakan suasana kebersamaan yang penuh kekeluargaan” (Hasil Wawancara dengan Ibu Iin Parlina).

•

• **PEMBAHASAN**

1. Kepemimpinan Kepala MI PUI Babakan Cipeundeuy

Kepemimpinan Kepala madrasah di MI PUI Babakan Cipeundeuy, kepala madrasah harus memiliki kemampuan yang baik, partisipatif, dan demokratis. Dalam lembaga formal kita mengenal beberapa tipe kepemimpinan modern yang dipandang memiliki nuansa positif, seperti yang dikemukakan oleh Baharuddi dan Umiarso (2012:94) diantaranya kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan karismatik, dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan partisipatif dicirikan dengan adanya keikutsertaan pengikut dalam proses pengambilan keputusan. Sementara itu, kepemimpinan karismatik dicirikan dengan adanya persepsi para pengikut bahwa pemimpinnya memiliki kemampuan-kemampuan luar biasa. Dan kepemimpinan transformasional dicirikan dengan adanya proses untuk membangun komitmen bersama terhadap sasaran organisasi dan memberikan kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran.

Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian dengan menggunakan metode wawancara dan pengamatan (observasi), kepala MI PUI Babakan Cipeundeuy sudah mampu menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif, karismatik dan transformasional. Dengan ciri-ciri:

- a. Partisipatif, mengikutsertakan guru dan
- b. karyawan dalam proses pengambilan keputusan
- c. Karismatik, kepala madrasah dijadikan sebagai sumber keteladanan yang positif serta memiliki kemampuan melakukan komunikasi atas dasar kekeluargaan sebagai pengikat dan motivasi guru dalam bekerja.
- d. Transformasional, membangun komitmen bersama terhadap tujuan organisasi dan memberikan kepercayaan kepada para guru-guru dan karyawan untuk mencapai sasaran

2. Strategi Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah di MI PUI Babakan Cipeundeuy

Strategi penerapan manajemen berbasis madrasah di MI PUI Babakan Cipeundeuy kepala madrasah menjadi perencana, pengorganisir, koordinator dan pembuat keputusan karena

kepala madrasah sebagai pemegang kekuasaan tertinggi dan juga sebagai pemegang kendali dengan dibantu oleh wakil kepala dan waka kurikulum.

Berdasarkan hal tersebut kepala madrasah dalam melaksanakan segala sesuatu kegiatan tidaklah dilakukan sendiri, akan tetapi dikerjakan dengan bantuan semua warga madrasah sehingga semua kegiatan dapat terselesaikan dengan baik sesuai dengan tujuan yang disepakati bersama. Kegiatan-kegiatan yang dimaksudkan adalah hal-hal yang berkaitan dengan manajemen berbasis madrasah.

Hal di atas sesungguhnya telah mengarah pada tujuan manajemen berbasis madrasah yakni dengan adanya kerjasama yang baik itu maka akan meningkatkan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi, antara lain diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya, partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu dapat diperoleh antara lain: partisipasi orang tua terhadap madrasah, fleksibilitas pengelolaan madrasah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala madrasah, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol, serta hal lain yang dapat menumbuh kembangkan suasana yang kondusif. Sementara peningkatan pemerataan pendidikan tampak pada tumbuhnya partisipasi masyarakat terutama yang mampu dan peduli, sementara yang kurang mampu akan menjadi tanggung jawab pemerintah (Mulyasa, 2014:13).

3. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Madrasah di MI PUI Babakan Cipeundeuy

Kepemimpinan kepala madrasah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis madrasah di MI PUI Babakan Cipeundeuy bersifat profesional, dapat dilihat dari tanggung jawabnya dalam melaksanakan komponen manajemen madrasah. Sedikitnya ada tujuh komponen manajemen madrasah yang dilaksanakan, meliputi: kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana pendidikan, pengelolaan hubungan madrasah dengan masyarakat serta manajemen pelayanan khusus lembaga pendidikan (Mulyasa, 2014:39-52).

Stretgi kepemimpinan kepala madrasah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis madrasah di MI PUI Babakan Cipeundeuy parstisipatif meningkatkan mutu pendidikan dan didasari dengan visi misi yang jelas berdampak pada sistem pembinaan, pola asuh dan sistem pendidikan yang terstruktur dan terencana dengan baik

Keterlibatan guru dan karyawan sebagai komunitas madrasah dalam berbagai kebijakan madrasah, akan menumbuhkan rasa tanggung jawab dan desikasi yang baik pada pekerjaannya. Sehingga pelayanan optimal dapat dilakukan kepada pengguna jasa pendidikan baik siswa

maupun orang tua serta pelayanan optimal berdampak pada suasana yang kondusif dalam proses belajar mengajar, sehingga menghasilkan output pendidikan yang handal.

• **SIMPULAN**

• Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan pada Bab IV, dapat disimpulkan sebagaimana berikut:

1. Kepemimpinan Kepala Madrasah di MI PUI Babakan Cipeundeuy sudah melaksanakan beberapa komponen manajemen madrasah, sedikitnya ada tujuh komponen manajemen madrasah yang sudah dikelola, yang meliputi kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana pendidikan, hubungan masyarakat serta manajemen pelayanan khusus lembaga pendidikan yang ada di MI PUI Babakan Cipeundeuy.
2. Manajemen Berbasis Madrasah di MI PUI Babakan Cipeundeuy dianggap memenuhi standar dimana manajemen berbasis madrasah yang ada di MI PUI Babakan Cipeundeuy sudah meliputi beberapa elemen antara lain: a.) pengangkatan guru dan karyawan diangkat dengan proses seleksi, baik secara akademik, psikomotorik, moral dan wawasan ke Islam; b.) Hubungan kepala madrasah dengan guru dan staf karyawan terjaga sangat baik terjaga; c.) perencanaan program madrasah disepakati dan dimusyawarahkan bersama-sama oleh para guru, staf maupun para karyawan; d.) Penyusunan RAPBS Evaluasi laporan akhir tahun dan perencanaan awal tahun sudah dipersiapkan terencana dengan matang; e.) Supervisi dan evaluasi menjadi agenda rutin madrasah; f.) Hubungan madrasah dengan masyarakat luar sangat terjaga jalinan komunikasi serta saling memberikan informasi dan saran kritik terhadap pihak madrasah. Manajemen berbasis madrasah di MI PUI Babakan Cipeundeuy sudah efektif, karena sudah dapat menunjang tercapainya program madrasah
3. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Madrasah di MI PUI Babakan Cipeundeuy partisipatif meningkatkan mutu dan pelayanan pendidikan sehingga MI PUI Babakan Cipeundeuy dapat bersaing dan menghasilkan lulusan yang berkualitas baik secara akademis maupun non akademis. Manajemen berbasis madrasah akan berhasil dengan baik apabila warga madrasah memiliki inisiatif dalam menjalankan pekerjaannya dan inisiatif individu dihargai. Yang terjadi di MI PUI Babakan Cipeundeuy adalah masih kurangnya inisiatif warga madrasah karena kurangnya rasa memiliki terhadap lembaga madrasah tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Aceng, Jaelani. (2016). *Pendidikan Dasar Dalam Era Reformasi Dan Otonom*. Jurnal Al Ibtida. 3(1). Retrieved Juni 30, 2017, from <http://www.syekhnurjati.ac.id/jurnal/index.php/ibtida/article/view/581/513>
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ary, Donald, dkk. 2007. *Pengantar Penelitian dalam Pendidikan*. terj. Arief Furchan. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Baharundin, Umiarso. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Basrowi, Suwandi. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hadiyanto. 2004. *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan Di Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Moekijat, 1992. *Pokok-pokok Pengertian Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan*. Bandung: Mandar Maju.
- Mulyasa, E. 2014. *Manajemen Berbasis Sekolah.*, Bandung: Rosdakarya.
- _____, E. 2009. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Rosdakarya
- Saydam, Gouzali. 1993. *Soal Jawab Manajemen dan Kepemimpinan*. Jakarta: Djambatan.
- Sa'ud, Udin Syaefudin. 2005. *Jurnal Pendidikan: Faktor Determinan Pelaksanaan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: UPI Press.
- Sugiono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, Bandung: Alfabeta.
- Sukardi. 2003. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Yogyakarta: Bumi Aksara.