

Peran Manajer Kepala MIN Jejeran Bantul dalam Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah

Nurul Mufidah

Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta
e-mail: mufidazo@gmail.com

Abstract

This research is intended to know the role of school principal as manager in implementation of Madrasah Based Management (MBM), and to know the supporting and inhibiting factors of MBS implementation in MIN Jejeran Bantul Yogyakarta. This is a field research with qualitative approach. This research is a descriptive analytic research, data collection is done by interview, observation and documentation. The collected data is then analyzed and described in narrative form. The results of this study indicate that Madrasah Based Management requires the head of madrasah to be able to perform its role as manager in improving the quality of education and the existence of madrasah. The head of a madrasah as a manager can perform his managerial process by empowering teachers and staff in accordance with their capacity and duties, then by involving all stakeholders to support the madrasah program. A madrasah head should be able to set an example, provide evaluation and direction and be responsible and accountable for its policies.

Keywords: School principal, Manager, Madrasah Based Management (MBS)

Abstrak

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui peran kepala sekolah sebagai manajer dalam implementasi manajemen berbasis madrasah (MBM), serta untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat implementasi MBS di MIN Jejeran Bantul Yogyakarta. Penelitian ini adalah penelitian lapangan (field research) dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif analitik, pengumpulan data dilakukan dengan teknik interview, observasi dan dokumentasi. Data yang sudah terkumpul kemudian dianalisis dan dideskripsikan dalam bentuk narasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Manajemen Berbasis Madrasah menuntut kepala madrasah untuk dapat menjalankan perannya sebagai manajer dalam meningkatkan mutu pendidikan dan eksistensi madrasah. Kepala madrasah sebagai manajer dapat melakukan proses manajerialnya dengan memberdayakan guru berserta staf sesuai dengan kapasitas dan tugasnya, kemudian dengan melibatkan

seluruh stakeholder untuk menunjang program madrasah. Seorang kepala madrasah harus mampu menjadi teladan, memberikan evaluasi dan pengarahan serta bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan kebijakannya.

Kata Kunci: *Kepala Sekolah, Manajer, Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)*

Pendahuluan

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

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

Seiring dengan berlakunya Undang-undang 20 tahun 2003 bab XIV, pasal 51 ayat 1 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang mengamanatkan bahwa “pengelolaan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/ madrasah.”¹

Dalam penelitian ini Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) pemerintah memberikan kesempatan sepenuhnya kepada pihak sekolah untuk mengelola sekolah secara mandiri sesuai dengan kemampuan dan potensi sekolah tersebut. MBM memberikan peluang yang besar untuk menjadikan kepala madrasah, guru, dan administrator profesional.

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

Pelaksanaan MBM menuntut komitmen semua unsur terutama kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan dan *stakeholder*.

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

Munculnya peristiwa dalam manajemen suatu pendidikan (sekolah/madrasah) sering menjadi permasalahan yang utama dalam proses belajar mengajar. Madrasah sebagai sistem terbuka, sosial, dan sekolah sebagai agen perubahan, bukan hanya harus peka terhadap penyesuaian diri, melainkan seharusnya dapat mengantisipasi perkembangan-perkembangan yang akan terjadi dalam kurun waktu tertentu. Fungsi manajemen pendidikan sebagai suatu karakteristik adalah untuk mewujudkan kepentingan rakyat dalam memperoleh pendidikan yang berkualitas pada perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, komunikasi, pengawasan untuk mengetahui kelancaran kerja pegawai.³

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

Menurut Soekarno dkk, tugas dan tanggung jawab kepala madrasah dapat digolongkan menjadi dua bidang, yaitu: tugas didalam administrasi dan supermasi. Tugas kepala madrasah dalam bidang admisnistrasi salah satunya

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

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

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

adalah pembinaan hubungan baik dengan masyarakat sekitar yang saling menguntungkan demi peserta didik. Madrasah memerlukan masukan dan dukungan dari masyarakat dalam menyusun dan melaksanakan program yang relevan. Dengan tanggung jawab tersebut, kepala madrasah dituntut untuk memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang teguh agar mampu mengambil kebijakan dan keputusan dalam mencapai tujuan secara efektif. Dengan kepemimpinan yang efektif kepala madrasah sebagai pemimpin akan dapat membawa guru, siswa, serta lembaga pada kinerja yang memuaskan. Hal tersebut dapat didasari bahwa kepala madrasah sebagai pemimpin merupakan salah satu faktor yang mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara bertahap dan terencana.⁵

Peran kepala madrasah sebagai manajer merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan anak buah untuk mencapai tujuan bersama, hal ini karena kepala madrasah memiliki kemampuan untuk menyukseskan suatu kebijakan yang mendukung atau bahkan menjadi penghambat dalam pelaksanaan kebijakan tersebut. Dalam melakukan peran dan fungsi sebagai manajer kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama kooperatif, memberi kesempatan kepada sekolah, para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga dalam kegiatan yang menunjang program sekolah.⁶

Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Jejeran Bantul merupakan sekolah setara tingkat dasar di bawah naungan Kementerian Agama yang berada di Kabupaten Bantul. MIN Jejeran merupakan salah satu institusi pendidikan dasar berbasis keislaman yang mengimplementasikan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM). Kepala madrasah sebagai pemegang jabatan teratas dalam pelaksanaan manajemen di MIN Jejeran Bantul mempunyai tanggung jawab pada semua kegiatan pendidikan yang dilaksanakan di madrasah tersebut. Dalam mengembangkan tugas dan tanggung jawabnya kepala madrasah

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

⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala madrasah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBM dan KBK*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 103.

dibantu oleh wakil kepala madrasah, dan beberapa staf lainnya, sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing.

Kepala madrasah MIN Jejeran Bantul telah mencoba menata diri dengan konsep manajemen berbasis madrasah. Pengamatan awal pada MIN Jejeran Kabupaten Bantul, Yogyakarta yang menjadi lokasi penelitian ini diperoleh informasi bahwa penerapan Manajemen Berbasis Madrasah telah dilaksanakan secara berhasil. Ini ditandai dengan penilaian akreditasi sekolah dengan katagori A dan tingginya minat siswa untuk bersekolah di MIN Jejeran Bantul.⁷

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

Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer di MIN Jejeran Bantul Yogyakarta

Kepala madrasah merupakan suatu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti yang diungkapkan Supriadi dalam bukunya E. Mulyasa, bahwa erat hubungannya antara mutu kepala madrasah dengan berbagai aspek kehidupan madrasah seperti disiplin madrasah, iklim budaya madrasah, dan perilaku peserta didik. Kepala madrasah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di madrasah.⁸

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

⁷ Hasil wawancara dengan Ibu Hanik (Waka Kurikulum) MIN Jejeran Bantul Yogyakarta, pada tanggal 1 November 2014.

⁸ E. Mulyasa, *Menjadi...*, hlm. 24-25

mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam kegiatan yang menunjang program madrasah.⁹

MIN Jejeran Bantul Yogyakarta mulai mengimplementasikan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) mulai tahun 2007 berkaitan dengan diberlakukannya Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP).¹⁰ Bapak Ahmad Musyadad, S.Pd.I. M.Si. yang ditugaskan menjadi Kepala madrasah sejak tahun 2012 terus mengembangkan dan menerapkan MBM. Implementasi MBM diwujudkan melalui upaya-upaya yang maksimal kepala madrasah, para guru, dan partisipasi masyarakat (*stakeholder*) yang merasa ikut bertanggungjawab dalam penyelenggaraan pendidikan, MBM menuntut kepala madrasah agar mampu mengelola dan mengembangkan lembaga pendidikan dengan melibatkan semua unsur yang ada.

Dalam mewujudkan perannya sebagai manajer dalam implementasi MBM, kepala madrasah MIN Jejeran Bantul Yogyakarta menerapkan proses manajerialnya dan melaksanakan tugasnya sebagai manajer dalam mengelola dan membina organisasinya untuk mencapai tujuan, yaitu:

1. Membuat Perencanaan

Perencanaan merupakan proses menentukan tujuan sekolah dan apa yang harus dilakukan untuk mencapainya. Diantara perencanaan yang dilakukan kepala madrasah dalam merealisasikan MBM, kepala madrasah berupaya melakukan penataan manajemen sistem dengan membentuk team untuk menyusun *Standard Operating Procedure* (SOP), membuat program kerja kepala madrasah, membuat Rencana Kerja Madrasah, dan juga membuat Rencana Strategis untuk Rintisan Madrasah Unggul. Kepala madrasah juga melakukan pengembangan sarana-prasarana untuk menunjang proses pembelajaran.¹¹

Standard Operating Procedure (SOP) ini dibuat pada bulan Februari 2014 oleh tim penyusun SOP yang beranggotakan kepala madrasah, guru, staff, dan karyawan. SOP ini dibuat untuk diterapkan

⁹ *Ibid.*, hlm. 103.

¹⁰ Hasil Wawancara dengan Bapak Ahmad Musyadad, (Kepala Madrasah MIN Jejeran Bantul Yogyakarta), Senin, 5 Januari 2015 di MIN Jejeran Bantul Yogyakarta

¹¹ *Ibid.*

dalam rangka mewujudkan lembaga yang profesional, efektif dan efisien. Pengembangan dari penyusunan SOP adalah: (a) memberikan pedoman bagi lembaga dalam mengidentifikasi, merumuskan, menyusun mengembangkan memonitor serta mengevaluasi *Standar Operasional Prosedur* (SOP) sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang dilaksanakan, dan (b) menciptakan komitmen mengenai suatu prosedur yang dikerjakan oleh satuan unit kerja instansi/ lembaga/ madrasah dalam mewujudkan pelayanan prima.

Dalam SOP memuat Tujuan Pendidikan yang terdiri dari Visi, Misi, dan Tujuan Madrasah; Standar ISI, SKL, Proses, dan Evaluasi Pendidikan; Standar Pengelolaan; Standar PTK; Standar Pembiayaan; dan Standar Sarana Prasarana. Di dalam SOP juga sudah dijelaskan peraturan- peraturan dan pembagian tugas serta tanggungjawab guru, karyawan, dan *stakeholder*. Dalam menentukan sasaran yang dituju dan target yang ingin dicapai dalam kerjasama yang harmonis, sinkron, mantap dan terarah, kepala madrasah membuat Program Kerja Kepala Madrasah. Kemudian, untuk meningkatkan mutu pendidikan MIN Jejeran Bantul Yogyakarta mempunyai program unggulan, yaitu: Kecil Menanam Dewasa Menganan (KMDM), Madrasah Adiwiyata, Madrasah Siaga Bencana, Madrasah Takhfidz, dan Madrasah Sehat. Selain itu MIN Jejeran Bantul Yogyakarta juga mempunyai program Rintisan Madrasah Unggul (RMU), sehingga untuk menunjang program tersebut, kepala madrasah membuat Rencana Strategis (2012- 2017).

2. Melakukan Pengorganisasian

Pengorganisasian sebagai proses membagi kerja kedalam tugas-tugas kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya, serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektifitas pencapaian tujuan organisasi.

Dalam melaksanakan tugasnya sebagai manajer, Kepala madrasah membuat struktur organisasi, rincian pembagian tugas dan tanggung jawab masing- masing guru juga sudah diatur dalam SOP yang disahkan pada bulan Februari 2014. Pembagian tugas guru dan staf sesuai dengan kompetensi dan basis ijazah yang dimiliki.¹²

¹² *Ibid.*

Selain memaksimalkan peran Sumber Daya Manusia yang ada di dalam madrasah, Kepala madrasah juga melibatkan peran komite dalam membantu pengelolaan dan mendukung kelancaran kegiatan di MIN Jejeran Bantul Yogyakarta. Dukungan komite madrasah terletak pada penggalangan mitra kerja, sponsor, dan orang tua/ wali siswa dalam menyukseskan pendidikan di MIN Jejeran Bantul Yogyakarta.

Kepala MIN Jejeran Bantul Yogyakarta juga memberdayakan peran serta orang tua/ wali siswa dengan membentuk organisasi Patembayan yang terdiri dari beberapa perwakilan orang tua wali siswa yang bertugas membantu mengurus kegiatan seluruh siswa kelas 1–6. Pengurus patembayan terakhir dibentuk pada Bulan September 2014 dengan masa kepengurusan sampai dengan tahun 2017. Di bawah Patembayan terdapat organisasi Paguyuban yang terdiri dari orang tua wali siswa perkelas masing-masing yang bertugas membantu mendampingi/ mengurus kegiatan siswa perkelas. Pembentukan kepengurusan Paguyuban dilaksanakan setiap tahun ajaran baru dengan dikoordinir masing-masing wali kelas.

3. Memimpin/Menggerakkan

Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin sekaligus pelaksana organisasi di MIN Jejeran Bantul Yogyakarta mempunyai tugas memberikan arahan serta mengkoordinasikan segala sesuatu yang dianggap penting dan perlu sebagai proses pencapaian tujuan untuk mengembangkan kemajuan dan peningkatan mutu serta proses pembelajaran.

Dalam lembar kerja observasi yang dilakukan peneliti pada tanggal 24 Desember 2014 Kepala madrasah member contoh dalam bekerja yang baik, beliau datang pagi ke madrasah dengan seragamnya yang rapi, menyapa dan memberi salam guru. Pada saat itu akan ada penilaian dari TIM Audit ISO, sebelum tim datang kepala madrasah membangun motivasi dengan membunyikan yel-yel bersama-sama dengan seluruh guru MIN Jejeran, serta selalu melakukan koordinasi dan pengarahan dalam setiap pemberian tugas.

Kepala madrasah juga berusaha memadukan semua unsur baik siswa, guru, dan orang tua/ wali siswa yang bekerjasama dalam

menciptakan komunitas yang lebih baik melalui pendidikan yang berkualitas, serta bertanggung jawab dalam meningkatkan mutu pembelajaran sesuai dengan visi dan misi madrasah. Kepala Madrasah juga memberdayakan pengurus Patembayan dan Paguyuban untuk melaksanakan program sekolah. Diantara kegiatan Patembayan adalah pengajian rutin/ simakan Al-Qur'an setiap hari sabtu sebelum "*ahad legi*", pengadaan lomba PHBN dan PHBI, dan sebagainya. Kemudian kegiatan Paguyuban diantaranya adalah mendampingi/ membantu penataan ruang "*kelas karakter*" untuk persiapan lomba kelas karakter yang diadakan setiap awal tahun ajaran baru, sehingga membuat suasana ruang kelas menjadi nyaman untuk proses pembelajaran, pengadaan kegiatan pembelajaran *outdoor class*, dan sebagainya. Komite madrasah dan orang tua wali siswa selalu dilibatkan untuk musyawarah dalam menentukan kebijakan, sehingga meminimalisir kesalah fahaman antara guru, siswa, dan orangtua dalam melaksanakan program sekolah.

4. Kemampuan Pengawasan dan Pengendalian

Kepala madrasah dalam fungsi manajemen yang terakhir adalah sebagai pengawas. Oleh karena itu, seorang kepala madrasah harus mampu menjalankan pengawasan dan pengontrolan terhadap kinerja personilnya, hal ini tidak terlepas dari tujuan utama sebuah organisasi yaitu meningkatkan kualitas hasil manajemen secara efektif dan efisien.

Kepala madrasah selalu memberikan evaluasi dan arahnya kepada seluruh guru dan stafnya dalam rapat rutin di setiap hari rabu dalam seminggu setelah jam pembelajaran berakhir. Guru juga dimintai laporan kegiatannya setiap bulan untuk bahan evaluasi dan melihat perkembangan kinerja guru. Komite sebagai perwakilan dari masyarakat juga mencoba memberikan saran dan arahan kepada sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Secara umum MBM bertujuan untuk menjadikan agar sekolah lebih mandiri atau memberdayakan sekolah malalui pemberian kewenangan (otonomi), fleksibilitas yang lebih besar kepada sekolah dalam mengelola sumber daya, dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat

untuk meningkatkan mutu pendidikan.¹³ Dalam implementasi MBM untuk mencapai hasil yang efektif dan efisien. Kepala madrasah MIN Jejeran Bantul Yogyakarta selalu menggunakan prinsip demokrasi dan kebersamaan untuk melaksanakan program maupun evaluasi. Kepala madrasah selalu memberikan teladan dan contoh kerja yang baik dengan ikut menerapkan budaya disiplin dan santun yang telah dikembangkan.

Keberadaan manajer dalam suatu organisasi dalam hal ini organisasi pendidikan sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi dimana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karir-karir sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan. Maka dalam menjalankan proses manajerialnya kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, member kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Sehingga kepala madrasah dapat melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer dengan baik sesuai dengan visi dan misi madrasah. Berikut peran kepala madrasah sebagai manajer di MIN Jejeran Bantul:

1. Pelibatan orang lain

Dari analisis hasil wawancara dengan kepala madrasah MIN Jejeran Bantul Yogyakarta pada tanggal 5 Januari 2015 bahwa kepala madrasah membuat dan merencanakan program sekolah dengan melibatkan guru, karyawan, serta komite madrasah. Di dalam SOP MIN Jejeran Bantul Yogyakarta juga di jelaskan pembagian tugas dan tanggung jawab guru dan karyawan. Kepala madrasah membentuk tim khusus untuk menjalankan program tertentu, misalnya tim program Kecil Menanam Dewasa Memanen (KMDM) untuk mensukseskan program KMDM dan persiapan lomba KMDM Provinsi pada tanggal 13 Mei 2014, tim ISO 9001-2008 untuk mewujudkan madrasah yang memiliki

¹³ Hasbullah, *Otonomi Pendidikan; Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2006), hlm. 72.

layanan prima dan akuntabel dengan dibuktikan sertifikat ISO yang diperoleh pada Januari 2015, dan lain-lain.

Dalam wawancara lebih lanjut pada tanggal 10 Januari 2015 kepala madrasah menerangkan bahwa untuk mengelola komponen-komponen sekolah beliau membuat sistem dengan menunjuk guru yang berkompeten untuk mengkoordinasi hal tersebut. Sehingga terdapat wakil kepala madrasah bidang kurikulum yang mengkoordinasi pembuatan kurikulum; wakil kepala madrasah bidang sarana dan prasarana yang mengkoordinasi kegiatan siswa; wakil kepala madrasah bidang humas yang mengkoordinasi bagian publikasi dan pencitraan madrasah; wakil kepala madrasah bidang sarana dan prasarana yang mengkoordinasi pengelolaan sarana dan prasarana; bendahara sekolah; bendahara komite; Tata Usaha yang mengurus kepegawaian dan administrasi; UKS; Perpustakaan; dan lain sebagainya.

2. Bertanggung Jawab dan Mempertanggung Jawabkan

Kepala madrasah MIN Jejeran Bantul membuat program unggulan untuk meningkatkan mutu madrasah sebagai bentuk pertanggung jawaban terhadap *stakeholder*. MIN Jejeran Bantul Yogyakarta membuat visi, misi dan tujuan dengan melibatkan guru, staff dan komite madrasah sehingga sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan masyarakat. Kepala madrasah MIN Jejeran Bantul mengadakan program *parenting* yang diikuti oleh orang tua/wali siswa beserta komite madrasah pada awal tahun ajaran dengan tujuan koordinasi program dan kesepakatan, sehingga meminimalisir protes/kesalahfahaman antara orang tua/wali siswa dengan pihak sekolah terkait program dan kebijakan sekolah.

Untuk masalah keuangan kepala madrasah menugaskan bendahara sekolah untuk mengelola dana dari pemerintah, dan menugaskan bendahara komite untuk mengelola dana dari komite. Penggunaan dana dibukukan secara terperinci dan diperiksa oleh kepala madrasah. Bentuk pertanggung jawaban keuangan juga disampaikan kepada orang tua/wali siswa dalam setiap akhir semester pada saat pembagian rapot.

3. Mampu Menghadapi Persoalan

Dalam memberikan tugas yang berkenaan dengan kepegawaian, kepala madrasah selalu menyampaikannya dalam rapat koordinasi. Rapat koordinasi dilaksanakan setiap hari rabu atau kamis dalam setiap seminggu. Dalam rapat kepala madrasah selalu memberi sambutan, memberikan info dinas jika ada, membahas agenda yang akan diadakan, membentuk panitia jika ada kegiatan tertentu, dan evaluasi jika ada. Kepala madrasah juga membentuk group melalui media elektronik *hand phone* dengan aplikasi “*WhatsApp*” yang diikuti oleh semua guru dan staff madrasah sehingga memudahkan informasi yang yang segera disampaikan dan diakses untuk semua guru dan staf madrasah.

Untuk menghadapi permasalahan siswa, kepala madrasah mempercayakan kepada guru wali kelas masing-masing. Seorang guru mempunyai buku penghubung dengan orang tua/ wali siswa, sehingga setiap ada permasalahan dengan siswa bisa langsung di sampaikan orang tua/ wali siswa. Dalam masalah pendanaan dan pengembangan sarana dan prasarana, kepala madrasah terus berusaha mengajukan pendanaan dari pemerintah dan memberdayakan infaq komite. Kepala madrasah juga menerima bantuan dari lembaga-lembaga yang halal dan sesuai prosedur, sehingga kebutuhan-kebutuhan dalam merealisasikan program dapat terpenuhi.

4. Kepala Madrasah sebagai Politisi

Sebagai seorang politisi yang dimaksud disini adalah kepala madrasah selalu berusaha untuk meningkatkan tujuan organisasi serta mengembangkan jauh kedepan. Kepala madrasah merealisasikan program sekolah salah satunya adalah dengan integrasi dari pengembangan kurikulum. Kemudian diaplikasikan dalam pembelajaran maupun kegiatan ekstrakuriler. Misalnya pembelajaran Pendidikan Lingkungan Hidup dilaksanakan terintegasi pada ekstrakurikuler Pramuka.

Untuk meningkatkan mutu sekolah, kepala madrasah membangun hubungan kerja dengan pihak-pihak lain sesuai dengan kesepakatan. Misalnya kerja sama MIN Jejeran dengan Badan

Lingkungan Hidup untuk bantuan sarana dan prasarana pada tanggal 23 Mei 2012, kerjasama antara MIN Jejeran dengan SDN Jejeran untuk bimbingan pendidikan lingkungan hidup pada tanggal 27 Februari 2013, dan lain sebagainya.

Kepala madrasah juga membidangi lahirnya ISO 9001-2008 dengan latar belakang agar MIN Jejeran Bantul Yogyakarta mampu menjadi pilihan utama masyarakat dan tercapai kepuasan pelanggan dengan manajemen yang terstruktur dan tertata dengan jelas.¹⁴ Kepala madrasah membentuk TIM Khusus yang beranggotakan guru yang berkompeten dan mengadakan sosialisai dan pembinaan dari Kanwil pada tanggal 14 Mei 2014. Dan terus mengadakan pelatihan secara berkelanjutan.

Faktor Pendukung dan Penghambat terhadap Implementasi MBM di MIN Jejeran Bantul

Kepala madrasah dalam tugasnya sebagai manajer tentunya tidak lepas dari adanya faktor penghambat dan faktor pendukung sebagai berikut:

1. Faktor penghambat:
 - a. Kurangnya partisipasi beberapa orang tua/wali siswa dalam mengikuti kegiatan dan program madrasah. Dalam setiap pertemuan/rapat koordinasi pasti ada yang tidak bisa hadir. Hal itu menyebabkan protes atau bahkan menimbulkan kesalahan fahaman yang tidak hadir atas kebijakan atau keputusan yang diambil dalam pertemuan/ rapat. Beberapa orang tua/wali siswa juga ada yang kurang memperhatikan perkembangan anaknya dan tidak aktif dalam koordinasi kepengurusan paguyuban kelas.
 - b. Urusan dana dan pembiayaan pendidikan menjadi persoalan klasik bagi setiap madrasah khususnya MIN Jejeran Bantul Yogyakarta. MIN Jejeran Bantul Yogyakarta memperoleh dana untuk operasional pendidikan dari pemerintah dan komite madrasah. Dana yang diterima oleh madrasah belum mencukupi untuk menunjang pembangunan madrasah dan pengembangan fasilitas dan sarana dan prasarana.

¹⁴ Hasil Dokumentasi Notulen Rapat tanggal 24 Desember 2014

2. Faktor pendukung:

- a. Kepemimpinan kepala madrasah MIN Jejeran Bantul Yogyakarta bersifat demokrasi yang tercermin dalam pengelolaan keuangan secara transparansi, akuntabilitas dan otonomi madrasah.
- b. Nomor Para guru yang sudah berkompoten terhadap keilmuannya dan dapat mengaplikasikannya dalam proses belajar mengajar, dibuktikan dengan banyaknya guru yang sudah S1 dan sesuai dengan kualifikasi akademik guru SD/MI dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.
- c. Hubungan yang harmonis antar personil madrasah (kepala madrasah, guru, staff, karyawan, komite, dan orang tua/ wali siswa), di buktikan dengan adanya rapat rutin setiap hari rabu antara kepala madrasah dan guru, rapat bulanan untuk laporan dan evaluasi kegiatan pembelajaran, kegiatan pengajian setiap sabtu sebelum *ahad legi* oleh seluruh warga madrasah, adanya kepengurusan paguyuban dan patembayan dan pertemuan orang tua/wali murid setiap semester.

Faktor pendukung madrasah merupakan nilai lebih dari MIN Jejeran Bantul Yogyakarta, adapun keistimewaan lain dari MIN Jejeran Bantul Yogyakarta adalah mempunyai budaya madrasah (*school culture*) yang kokoh, dan tetap eksis. Diantanya adalah salam dan senyum, salaman pagi, upacara bendera, tadarus dan dhuha, seragam madrasah, sholat berjamaah, jum'at bersih, senam ceria, PHBI dan PHBN, doa bersama, sima'an qur'an, madrasah sehat, kerja keras, cerdas, ikhlas, infaq jum'at, kantin kejujuran, wisuda siswa, ramadhan ceria, keteladanan, kotak temuan, ekstrakurikuler, peduli sesama, pendampingan, peduli lingkungan, dan siaga bencana. Itu semua sesuai dengan visi, misi dan tujuan madrasah.

Sehingga, perpaduan semua unsur baik siswa, guru, dan orang tua yang bekerjasama dalam menciptakan komunitas yang lebih baik melalui pendidikan yang berkualitas, serta bertanggung jawab dalam meningkatkan mutu pembelajaran di madrasah sangat berpengaruh

dalam mempertahankan eksistensi madrasah sebagai madrasah unggul yang mampu menjalankan manajemennya dengan baik.

Peran Kepala Madrasah dalam Mengatasi Kendala Penerapan MBM di MIN Jejeran Bantul

Dengan adanya kendala yang dihadapi dalam setiap manajemen yang ada, Bapak Ahmad Musyadad, S.Pd.I. M.SI. sebagai kepala madrasah MIN Jejeran Bantul Yogyakarta mencoba menyelesaikan atau meminimalisir permasalahan yang ada dengan berkoordinasi dengan guru, staff dan komite madrasah. Seperti yang diungkapkan Ahmad Musyadad, S.Pd.I. M.SI:

“Dalam menghadapi berbagai masalah dalam lembaga, kami selalu berkoordinasi dengan guru, staff, atau komite madrasah yang bertanggung jawab atas tugasnya masing-masing. Kami selalu mengadakan rapat rutin dengan guru maupun dengan komite madrasah. Kami sering mengadakan seminar, atau pelatihan guna meningkatkan kualitas SDM yang ada di MIN Jejeran Bantul Yogyakarta.”¹⁵

Hal itu selaras dengan yang diungkapkan oleh Ibu Istinari Rukun Khasanah, S.Sos.I. sebagai guru kelas di MIN Jejeran Bantul Yogyakarta, bahwa:

“Untuk menghadapi permasalahan atau kesalah fahaman dalam melaksanakan tugas, kepala madrasah selalu mengadakan rapat koordinasi rutin setiap hari rabu. Kepala madrasah selalu memberikan pengarahan yang bersifat komunikatif dan demokratis sehingga bisa dipahami dan diterima oleh bapak ibu guru dan karyawan.”¹⁶

Kepala madrasah juga mengadakan progam *parenting* untuk memberikan pemahaman dan arahnya kepada orangtua/ wali siswa terkait kebijakan madrasah sehingga akan meminimalisir protes/ kesalah fahaman dalam melaksanakan kebijakan tersebut. Harapannya dalam rangka peningkatan mutu untuk MIN Jejeran Bantul bisa semakin optimal dengan program tersebut.

¹⁵ Hasil Wawancara dengan Bapak Ahmad Musyadad, (Kepala madrasah MIN Jejeran Bantul Yogyakarta), Senin, 5 Januari 2015 di MIN Jejeran Bantul.

¹⁶ Wawancara dengan Ibu Istinari Rukun Khasanah, (Guru Kelas MIN Jejeran Bantul Yogyakarta), 24 Desember 2014, di MIN Jejeran Bantul Yogyakarta.

Dalam mengatasi masalah pendanaan kepala madrasah bekerjasama dengan orang tua/ wali siswa beserta dengan komite madrasah terus berusaha mengajukan pendanaan dari pemerintah untuk penambahan gedung madrasah maupun pengembangan fasilitas sarana dan prasarana guna menunjang proses belajar dan mengajar di MIN Jejeran Bantul Yogyakarta. Madrasah juga menjalin kerjasama dengan beberapa lembaga untuk membantu merealisasikan program madrasah, diantaranya Program Kecil Menanam Dewasa Menganan (KMDM) bekerjasama dengan dinas Kehutanan, Program Madrasah Adiwiyata bekerjasama dengan Badan Lingkungan Hidup, Program Kesehatan bekerjasama dengan Puskesmas setempat, Pemberian beasiswa untuk siswa berprestasi/ kurang mampu/ anak yatim bekerjasama dengan Lembaga-lembaga Swadaya Masyarakat(LSM).¹⁷ Madrasah juga mengambil kebijakan untuk mengadakan iuran komite setiap bulannya untuk menunjang program madrasah, kesejahteraan guru tidak tetap, dan pengembangan kantin madrasah yang sehat.¹⁸

Pengelolaan dana tersebut dikelola oleh bendahara komite, dengan melibatkan pengurus Patembayan atau Paguyuban sesuai dengan penggunaannya, sehingga pengelolaan dana tersebut bersifat transparan.¹⁹ Bendahara komite membantu kepala madrasah dalam bidang keuangan komite secara keseluruhan dan bertanggung jawab dalam administrasi dan layanan keuangan komite. Pengurus Paguyuban dan Patembayan juga diberi wewenang untuk mengelola keuangan untuk program kegiatan yang berkaitan dengan siswa dan harus memberi laporan administrasi sebagai bentuk pertanggung jawaban terhadap bendahara madrasah yang sudah ditanda tangani kepala madrasah.²⁰

¹⁷ Hasil Wawancara dengan Bapak Ahmad Musyadad, (Kepala madrasah MIN Jejeran Bantul Yogyakarta), Senin, 5 Januari 2015 di MIN Jejeran Bantul Yogyakarta.

¹⁸ Hasil Wawancara dengan Ibu Ana Alfianti (bendahara komite) di MIN Jejeran Bantul Yogyakarta, Selasa, 6 Januari 2015.

¹⁹ Hasil Wawancara dengan Bapak Ahmad Musyadad, (Kepala madrasah MIN Jejeran Bantul Yogyakarta), Senin, 5 Januari 2015 di MIN Jejeran Bantul Yogyakarta.

²⁰ Hasil Wawancara dengan Ibu Yanti, (pengurus paguyuban kelas IV), selasa 6 Januari 2015.

Simpulan

Berdasarkan pemaparan diatas, bahwa peran kepala madrasah sangat penting sebagai kunci keberhasilan dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Madrasah. Proses manajerial yang dilakukan kepala madrasah dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, serta pengawasan membutuhkan kreatifitas dan strategi yang tepat untuk dapat merealisasikannya. Sehingga kepala sekolah harus menjalankan peran dan fungsinya sebagai manajer dengan memberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di madrasah untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan tenaga pendidik dan kependidikan serta *stakeholder*, dalam berbagai kegiatan yang menunjang progam madrasah. Kepala madrasah yang mampu bekerjasama dalam mengelola dan mempertanggung jawabkan kegiatan atau progam sekolah menjadikan dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat dan menjadikan madsarah unggul yang banyak diminati.

Daftar Referensi

- Arikunto, Suharsimi dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Aditya Media, 2008.
- Danim, Sudarnawan, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009
- Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Bapak Ahmad Musyadad pada tanggal 24 Desember dan 5 Januari 2015
- Hasil wawancara dengan Bendahara Komite Ibu Ana Alfiati pada tanggal 6 Januari 2015
- Hasil Wawancara dengan Guru Kelas Ibu Istinari, Bapak Ibnu Widiyanto, Bapak Ahmad Farid, Bapak Didik, dan Ibu Hanik pada tanggal 24 Desember 2014.
- Hasil Observasi dan Dokumentasi pada tanggal 24 Desember 2014, 5-10 Januari 2015
- Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007.
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep Strategi dan Implementasinya*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007.
- _____, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005.
- Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi*, Jakarta: PT. Grasindo, 2003.
- Notulen Kegiatan Rapat MIN Jejeran tahun 2014-2015
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Bandung: Alfabeta, 2008.
- Soekarno, dkk., *Pegantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1998.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.