

BAB IV

LAPORAN DATA DAN ANALISIS PENELITIAN

Berikut ini akan disajikan beberapa hasil temuan di lapangan yang berkenaan dengan data tentang strategi implementasi MBM dan faktor-faktor yang mempengaruhi dalam pelaksanaan tersebut. Hasil penelitian tersebut sebagian besar disajikan dalam bentuk tabel, dan penjelasan atau uraian yang merupakan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi.

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Berdasarkan hasil dokumentasi bahwa MIN Model Tambak Sirang berdiri sejak tahun 1952 dengan nama Alwasliyah berbentuk yayasan, dan pada tahun 1969 akhirnya madrasah ini dinegerikan, kemudian pada tahun 1999 diresmikan menjadi MIN Model dengan tanah yang tersedia dan memiliki 200 orang siswa.

MIN Model Tambak Sirang merupakan sebuah lembaga pendidikan formal yang berada dibawah naungan Kementrian Agama yang beralamat di jalan Irigasi Tambak Sirang Laut Rt.02 kecamatan Gambut. MIN Model Tambak Sirang berada pada komplek persekolahan, yakni diapit oleh RA dan MTsN 1 Gambut dengan identitas sebagai berikut:

Nama Sekolah	: MIN Model Tambak Sirang
NSM	: 151150103003
Akreditasi Tahun	: 2008 "A"

Alamat : Jl. Irigasi Tambak Sirang Laut Rt.02
Kecamatan : Gambut
Kelurahan : Gambut
Kabupaten/Kota : Banjar
Kode Pos : 70652
Telp/Faks : 0811 508282
Status Madrasah : Negeri

Sejak berdirinya madrasah ini dari tahun ke tahun telah mengalami peningkatan dan perkembangan. Dalam lima tahun terakhir ini dari tahun ajaran 2006/2007 hingga saat ini tahun ajaran 2010/2011 sejalan dengan berjalannya KTSP perkembangan kuantitas dan kualitas siswa mengalami peningkatan yang cukup signifikansi dan menggembirakan, untuk mengimbangi hal tersebut pihak sekolah dalam hal ini kepala madrasah senantiasa mengadakan kegiatan-kegiatan yang mengacu pada peningkatan mutu madrasah dengan berbagai upaya yang maksimal untuk mewujudkan visi dan misi madrasah.

Adapun visi dan misi Madrasah Ibtidaiyah Negeri Model Tambak Sirang adalah sebagai berikut:

1. Visi

- a. Menciptakan madrasah yang Islami, intelek, populis dan berkualitas
- b. Menciptakan sistem pendidikan di madrasah yang dapat di percaya oleh masyarakat dalam mengembangkan potensi anak didik dan mampu bersaing dengan pendidikan umum yang sederajat.

2. Misi

- a. Menyelenggarakan pendidikan agama Islam dan membina SDM yang memiliki wawasan keislaman dan berakhlak mulia
- b. Meningkatkan pengembangan dasar-dasar ilmu pengetahuan yang berteknologi tepat guna
- c. Meningkatkan mutu manajemen madrasah yang efektif dan efisien
- d. Menumbuh kembangkan kesadaran orang tua siswa dan masyarakat tentang pentingnya pendidikan di madrasah untuk peningkatan kualitas kehidupan bermasyarakat.

Sejak berdirinya sampai sekarang MIN Model Tambak Sirang kecamatan Gambut telah mengalami 9 kali pergantian kepemimpinan, untuk lebih jelasnya dapat dilihat dibawah ini:

- 1) H. Abdul Wahab
- 2) H. Basrani
- 3) H. Sahmana
- 4) H. Muhammad Ilmi
- 5) H. M. Thahir Hadi
- 6) H. Rahmat Jumri
- 7) H. Abdul Wahab
- 8) Dra. Hj. Umi Kasum
- 9) Abdul halim, M.Pd.I

Berdasarkan fakta di lapangan hasil observasi dan dokumentasi diketahui bahwa kondisi fasilitas MIN Model Tambak Sirang sudah cukup lengkap. Adapun

keadaan sarana dan prasarana yang ada pada MIN Model Tambak Sirang dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 4.1 Keadaan Sarana dan Prasarana MIN Model Tambak Sirang

No	Kelas/Ruang	Banyak
1	Ruang kepala Madrasah	1
2	Ruang TU	1
3	Ruang Dewan Guru	1
4	Ruang Kelas	12
5	Perpustakaan	1
6	Ruang BP/BP	1
7	Ruang Komite	1
8	Lap. IPA	1
9	Lap. Bahasa	1
10	Lap. Komputer	1
11	Lap. PAI	1
12	UKS	1
13	Ruang Pramuka	1
14	Koperasi	1
15	OSIS	1
16	WC Guru	4
17	WC Siswa	12
18	Lapangan olah raga	1
19	Parkir Guru	1
20	Parkir Siswa	2
21	Mushalla	1
22	Ruang keterampilan	1
23	Aula	1
24	Dapur	1
25	Pos Jaga malam	1
	Jumlah	44

Adapun mengenai tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di MIN Model Tambak Sirang jumlah seluruh guru sebanyak 28 orang, guru tetap 19 orang dan guru tidak tetap 9 orang. Sedangkan jumlah staf tenaga administrasi 4 orang, diantaranya TU 2 orang yang juga sekaligus merangkap sebagai guru dan penjaga malam serta *cleaning service* sebagai tenaga honorer. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut:

Table 4.2 Keadaan Guru dan Tenaga Administrasi MIN Model Tambak Sirang

No	Nama	Pendidikan	Jabatan	Mata pelajaran
1.	Abdul Halim, M.Pd.I	S2	Kepsek	-
2.	Hj. Norjannah, S.Pd.I	S1	PNS	QH
3.	Drs. H. Muslih	S1	PNS	IPS/B.Arab/Shalat
4.	Anisah, S.Ag	S1	PNS	MTK/B.Indo
5.	Rahmah Hasanah, S.Ag	S1	PNS	B.Indo/MH
6.	Siti Asiah, S.Pd.I	S1	PNS	GR. KELAS II A
7.	Latifah, S.Pd.I	S1	PNS	QH/Nh,Sh,Tj/MH
8.	Ahmadi, S.Pd.I	S1	PNS	BI/SKI/Shalat
9.	Hj. Wardah, S.Pd.I	S1	PNS	FIQH/Praktik
10.	M. Saman, S.Pd	S1	PNS	IPA/Komp/Shalat/TU
11.	Norjamilah, S.Pd	S1	PNS	Pjk/MM/SKI
12.	Dra. Zaitun Aliyah, A.Ma	S1	PNS	Gr.Kelas II B
13.	Qadariah, S.Pd.I	S1	PNS	Gr.Kelas 1A/BI
14.	Rusmayani, S.Pd.I	S1	PNS	MTK
15.	Hj. Latifah, S.Ag	S1	PNS	KTK/Aq.Akhlak
16.	Arbainah, S.Pd.I	S1	PNS	B.Ing/IPS
17.	Hj. Norhijaziah, S.Ag	S1	PNS	QH/Fiqh/Iqra/A.Akh
18.	Annita, S.Pd.I	S1	PNS	BA/Komp/AA/MH
19.	Salmah Mirawati, A.Ma	DII	GTT	Fiqh/Iqra
20.	Ahmad Turidi, A, Ma, Pd. SD	S1	GTT	PJK
21.	Nana Mariana, S.Pd.I	S1	GTT	IB/IIB
22.	Hadijah, S.Pd	S1	GTT	Fiqh/Iqra/IB
23.	Hafsah, S.Pd.I	S1	GTT	IPS/IPA/PPKN/IB/IIB
24.	Ahmad Riyadi, S.Pd	S1	GTT	IPA
25.	Ahmad Nordian	MA	GTT	QH
26.	Faridah	MA	GTT	Fiqh/Iqra/PPKN
27.	Erliana		GTT	Fiqh/Iqra
28.	Nor Asnah	S1	PNS	TU
29.	Ali	SD	-	<i>Cleaning service</i>
30.	Zulkifli	SD	-	Penjaga malam

Sedangkan jumlah siswa MIN Model Tambak Sirang tahun ajaran 2010/2011 seluruhnya berjumlah 207 siswa yang terdiri dari 106 siswa laki-laki dan 101 siswa perempuan dengan jumlah ruang kelas sebanyak 12 buah. Untuk lebih jelasnya mengenai keadaan siswa di MIN Model Tambak Sirang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Table 4.3 Jumlah kelas dan siswa MIN Model Tambak Sirang

No	Kelas	Jumlah Kelas	Jumlah Siswa		Jumlah
			Laki-Laki	Perempuan	
1	I	2	13	21	34
2	II	2	23	17	40
3	III	2	16	15	31
4	IV	2	19	18	37
5	V	2	19	17	36
6	VI	2	16	13	29
Jumlah Total		12	106	101	207

B. Penyajian data

1. Strategi Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah MIN Model

Tambak Sirang

a. Penyiapan konsep

Manajemen personil/SDM di madrasah yang menjadi tanggung jawab kepala madrasah menuntut kemampuan dalam manajemen personil/SDM yang memadai karena telah menjadi tuntutan bahwa kepala sekolah harus ikut memikul tanggung jawab akan keberhasilan maupun kegagalan anggota sekolah. Kesanggupan manajemen yang dituntut meliputi (1) memperoleh dan memilih anggota yang cakap, (2) membantu anggota menyesuaikan diri pada tugas-tugas barunya, (3) menggunakan anggota secara berkesinambungan.¹

Madrasah bertanggung jawab dan terlibat dalam proses rekrutmen (dalam arti penentuan jenis guru yang diperlukan) dan pembinaan struktural staf madrasah (kepala madrasah, wakamad, guru dan staf lainnya). Sementara itu pembinaan profesional dalam rangka pembangunan kemampuan kepala madrasah

¹ Rohiat, *Manajemen Sekolah (Teori Dasar dan Praktek)*, (Bandung: Refika Aditama, 2009), h.27

dan pembinaan keterampilan guru dalam pengimplementasian kurikulum termasuk staf kependidikan lainnya dilakukan secara terus menerus atas inisiatif madrasah. Untuk itu birokrasi di luar madrasah berperan untuk menyediakan wadah dan instrumen pendukung. Dalam konteks ini pengembangan profesional harus menunjang peningkatan mutu dan penghargaan terhadap prestasi perlu dikembangkan. MBS memberikan kewenangan kepada madrasah untuk mengontrol SDM, fleksibilitas dalam merespon kebutuhan masyarakat, misalnya pengangkatan tenaga honorer. Demikian pula mengirim guru untuk berlatih di institusi yang dianggap tepat.

Berdasarkan wawancara dengan dua orang guru wanita MIN Model Tambak Sirang pada tanggal 25 September 2010, bahwa dalam rangka pemilihan kepala madrasah dan pendidik profesional yaitu dengan cara langsung. Cara langsung yaitu tenaga yang diterima tidak melalui tes karena telah diketahui mutu kemampuannya atau karena ditempatkan oleh pemerintah, hanya saja mereka diminta untuk melengkapi beberapa persyaratan sebagai bukti bahwa mereka memang layak untuk menjadi tenaga pendidik di MIN Model Tambak Sirang tersebut. Tenaga sekolah yang diterima ada yang berstatus sebagai guru dinas atau tenaga tetap MIN Model Tambak Sirang dan ada yang berstatus sebagai guru tidak tetap. Setiap tenaga sekolah yang bekerja mendapatkan rincian tugas secara tertulis dan umumnya mereka memahami terhadap tugas-tugas tersebut. Berdasarkan observasi, struktur organisasi sekolah terdiri dari kepala madrasah dan wakil-wakilnya, tenaga pendidik dan kependidikan serta komite sekolah.

Hal tersebut diperkuat dari hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 1 dan 13 Oktober 2010 bahwa sistem perekrutan tenaga pendidik di MIN Model Tambak Sirang untuk guru dinas dengan meminta kepada mapenda, kemudian diberikan sodoran-sodoran formulir ketenagaan kepada madrasah-madrasah dan pihak sekolah mengisi formulir tersebut sesuai dengan tenaga yang dibutuhkan. Dan untuk guru tidak tetap bagi yang berminat mengajar di sana tidak memerlukan tes masuk, dan tidak pula menggunakan sistem kontrak hanya saja dengan membawa surat permohonan.

Sementara itu, perwujudan unjuk kerja profesional guru ditunjang dengan jiwa profesionalisme yaitu sikap mental yang senantiasa mendorong untuk mewujudkan diri sebagai guru profesional.² Pernyataan kepala madrasah bahwa guru profesional itu harus memiliki 4 kompetensi yaitu kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan kompetensi sosial, dan juga dilihat dari 2 segi berupa skill (kemampuan mengajar) dan kompetensi (aktifitas dan keaktifan). Sebagai guru yang bertanggung jawab tentunya harus memiliki komitmen untuk selalu meningkatkan sedikit demi sedikit kompetensi yang dimiliki.

Dari uraian landasan teoritis telah memberikan wawasan pemahaman bahwa tanggung jawab peningkatan kualitas pendidikan telah bergeser dari birokrasi pusat ke unit pengelola yang lebih dasar yaitu madrasah. Dengan kata lain, didalam masyarakat yang kompleks seperti sekarang dimana berbagai perubahan yang telah membawa kepada perubahan tata nilai yang bervariasi dan harapan yang lebih besar terhadap pendidikan terjadi begitu cepat, maka diyakini

²Zainal Aqib & Elham Rohmanto, *Membangun Profesionalisme Guru & Pengawas Sekolah*, (Bandung: Yrama Widya, 2008), cet II, h. 145

akan disadari bahwa kewenangan pusat tidak lagi secara tepat dan cepat dapat merespon perubahan keinginan masyarakat tersebut.

Kondisi ini telah membawa kepada suatu kesadaran bahwa hanya sekolah yang dikelola secara efektiflah dengan MBM yang akan mampu merespon aspirasi masyarakat secara tepat dan cepat dalam hal peningkatan mutu pendidikan. Hasil wawancara dengan kepala madrasah dalam bentuk partisipasi masyarakat dan orang tua ini, mengatakan bahwasanya pihak MIN Model Tambak Sirang sudah memiliki badan komite madrasah yang dibentuk berdasarkan musyawarah antara unsur-unsur madrasah, anggota masyarakat dan orang tua siswa.

Pertemuan komite madrasah ini dilakukan secara rutin 2 kali setiap awal dan akhir semester. Dalam pertemuan tersebut dibicarakan hal-hal yang ada berkaitan dengan masalah-masalah madrasah, dengan adanya hal tersebut maka pihak madrasah dan masyarakat dapat saling bekerjasama dalam mengatasi permasalahan yang ada guna mencapai tujuan pendidikan.

Sedangkan untuk pendanaan madrasah, otonomi pengelolaan pendidikan bukan berarti bahwa lembaga pendidikan harus membiayai dirinya sendiri. Melainkan tetap memerlukan adanya tanggung jawab pemerintah dan partisipasi dari masyarakat. Oleh sebab itu, pemerintah pusat maupun daerah tidak boleh cuci tangan atau lepas tanggung jawab dalam dunia pendidikan. Sebab pendidikan adalah salah satu bentuk pelayanan pemerintah kepada rakyat yang wajib ditunaikan.

Berkaitan dengan masalah pendanaan pendidikan, pemerintah pusat maupun pemerintah daerah tetap harus memiliki tanggung jawab dan kewajiban menanggung biaya pendidikan pada lembaga dan satuan pendidikan yang didirikan oleh pemerintah maupun masyarakat. Pendanaan pendidikan mesti mengakomodir masyarakat yang kurang mampu secara ekonomi untuk dapat memperoleh akses yang luas dalam bidang pendidikan. Dalam hal ini, pernyataan kepala madrasah bahwa pemerintah telah menyediakan anggaran untuk membantu peserta didik yang tidak mampu membiayai pendidikannya, dalam bentuk biaya operasional, beasiswa, dan bantuan biaya pendidikan.

Berdasarkan pernyataan kepala madrasah bahwa strategi implementasi pada keterlibatan *stakeholders* pendidikan di MIN Model Tambak Sirang kecamatan Gambut, dalam mengelola pendidikan berkoordinasi dengan komite sekolah serta dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan manajerial pendidikan kepala madrasah didampingi dan bekerjasama dengan para wakamad, yaitu wakamad bidang pengajaran, wakamad bidang kesiswaan, wakamad bidang sarana dan prasarana, dan wakamad bidang kurikulum. Wakamad bidang pengajaran dalam melakukan tugas-tugasnya berkoordinasi dengan koordinator bahasa, koordinator laboratorium komputer, koordinator laboratorium IPA, koordinator laboratorium PAI, dan koordinator perpustakaan.

Dalam hirarki kepemimpinan guna memperlancar proses belajar mengajar, maka kepala madrasah melakukan hubungan kerja langsung kepada para wali kelas dan kepala tata usaha (TU) dalam pengurusan administrasi madrasah, yang meliputi pengelolaan tata usaha, perpustakaan dan laboratorium.

Sebagaimana dikatakan oleh salah seorang guru wanita sekaligus orang yang dipercaya menjabat sebagai kepala TU, dalam hal upaya komitmen pada keterlibatan *stakeholders* pendidikan dimana dengan kata lain semua sivitas pendidikan harus dilibatkan dalam upaya memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada para pelanggan pendidikan terutama siswa. Misalnya memberikan layanan pendidikan kepada semua pelanggan pendidikan sesuai dengan jam sekolah yakni hari senin sampai dengan kamis dan Sabtu mulai jam 08.00 hingga jam 14.00, Jumat jam 08.00 sampai dengan jam 11.50 dan selama jam pembelajaran berlangsung, siswa tidak diperkenankan untuk meninggalkan sekolah. Bila jam istirahat tiba para koordinator koperasi yang menangani masalah ATK (Alat Tulis Kantor), dan kantin akan memberikan pelayanan yang terbaik kepada siswa yang berbelanja.

Selain itu pula hasil wawancara dengan guru laki-laki yang juga menjabat sebagai TU, mengatakan pada saat proses rapat kerja sekolah yang diadakan rutin setiap bulannya dengan situasi yang tidak terlalu formal, kepala madrasah selalu memberikan nasehat-nasehat, saran-saran dan motivasi kepada dewan guru untuk menanamkan sikap pengabdian kepada madrasah dan menjadikan siswa sebagai pelanggan pendidikan yang harus diberikan pelayanan terbaik.

Dari semua itu hal paling utama untuk dilakukan adalah adanya *political will* dari semua pihak, utamanya pemerintah. Yang dimaksud dengan *political will* ini ialah adanya niat dan tekad yang sungguh-sungguh serta tulus dari semua pihak.

Dengan demikian perhatian dan penanganan pendidikan tidak dijadikan sebagai komoditas kepentingan politik pemerintah atau pribadi saja. *Political will* bukan melakukan penanganan pendidikan sekedar untuk mengeruk keuntungan material, akan tetapi yang dikehendaki adalah benar-benar merupakan niat dan tekad yang tulus untuk memajukan pendidikan tanpa *reserve* atau pamrih. *Political will* ini amat penting, lebih-lebih di tengah perhatian terhadap peran pendidikan dalam penyelesaian persoalan bangsa yang saat ini sangat rendah. Tanpa *political will* itu apapun yang akan kita rencanakan semuanya tidak akan membawa hasil yang memuaskan.

Sebagaimana hasil wawancara dengan kepala madrasah, mengatakan bahwa ada beberapa kebijakan yang secara langsung atau tidak langsung sudah berdampak positif bagi kemajuan pendidikan sekarang. Hal tersebut dapat terlihat dari beberapa hal:

- 1) Meningkatkan kesejahteraan guru
- 2) Disahkannya UU Guru dan Dosen yang dapat menjadi langkah awal untuk mensejahterakan guru dan dosen sebagai pilar dalam dunia pendidikan
- 3) Mengalokasi dana untuk BOM dan BKM (kerjasama pemerintah daerah) guna membantu para siswa yang kurang mampu;
- 4) Membenahi sarana dan prasarana pendidikan dengan mengalokasikan dana untuk rehab dan membangun gedung baru

b. Pengelompokan Madrasah

Dalam konteks otonomi pendidikan, sekolah mempunyai keleluasaan untuk berinovasi dan berimprovisasi sebagai bentuk kreativitas yang bisa dikembangkannya. Dalam hal ini sekolah pada dasarnya mendapat kesempatan untuk menentukan sendiri kebijakan-kebijakan dalam bidang pendidikan, dengan tujuan lebih meningkatkan kualitas dan daya tarik sekolah tersebut.

Berbagai kebijakan yang bisa dilakukan madrasah seperti menentukan sendiri, 1) Guru-guru yang akan direkrut oleh madrasah, 2) Kriteria dan jumlah calon siswa yang akan diterima, 3) Sistem penilaian kinerja guru dan peserta didik, 4) Kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan dalam rangka pendidikan, 5) Biaya-biaya pendidikan yang harus ditanggung oleh orang tua siswa, 6) Metodologi pembelajaran dan kurikulum pendidikan yang akan dipakai, 7) Buku-buku paket yang akan dipakai.³

Tentu disepakati bahwa madrasah yang maju berbeda dengan madrasah yang kurang maju. Oleh karena perbedaan itulah, banyak orang tua lebih tertarik menyekolahkan anaknya pada madrasah yang maju. Bukan hanya orang tua, madrasah yang mapan lebih mendapat tempat di hati siswa sebagai pilihan untuk tempat belajar. Tempat memupuk dan menempa diri guna meniti cita-citanya dimasa yang akan datang.

Berdasarkan hasil observasi dan dokumentasi bahwa MIN Model Tambak Sirang tergolong madrasah yang memiliki kemampuan manajemen yang baik, yang mana kondisi lokasi sudah cukup memadai untuk dijadikan sebagai

³Zainal Aqib & Elham Rohmanto, *Ibid*, h.63

wahana pembelajaran walaupun masih ada yang harus dibenahi, sedangkan dari segi kualitas madrasah ini sudah terakreditasi pada tahun 2006 dan 2008 dengan nilai A.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 1 Oktober 2010, dalam rangka pengelompokan madrasah ini kepala madrasah berusaha menerapkan sikap saling terbuka, percaya, membantu, menghargai, mengingatkan dan sikap saling menjunjung kedisiplinan kerja, serta yang terpenting kepala madrasah sangat menanamkan sikap pengabdian kepada madrasah, di sini kepala madrasah dalam memimpin MIN Model Tambak Sirang ini tidak hanya menggunakan satu gaya kepemimpinan, namun beliau menggunakan beberapa buah gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi saat itu.

Adapun dalam hal upaya-upaya perbaikan dan peningkatan mutu siswa yaitu dengan menerapkan tata tertib siswa. Selain itu pula kata salah seorang guru wanita pada 4 Oktober 2010, yang membedakan madrasah maju dengan yang tidak maju dapat di lihat dari aspek bagaimana madrasah maupun sekolah yang maju memenej siswanya. Dari awal diterima, siswanya sudah diidentifikasi potensi, bakat, dan minatnya. Kemudian mereka dikelompokkan sesuai dengan bakat dan minatnya masing-masing. Ada yang dikelompokkan dalam kelas percepatan, pandai, sedang dan rendah. Semua pengelompokan ini memiliki kreteria yang jelas. Sehingga penanganan yang terkait dengan pemberdayaan dan pengembangan potensi mereka bisa berjalan secara optimal.

Pengelompokan semacam ini sangat penting bagi pihak madrasah, siswa dan orang tua. Bagi lembaga, pengelompokan itu memudahkan memberi

pelayanan pembelajaran sesuai dengan kemampuan siswa. Membantu siswa mengembangkan bakat dan minatnya. Bagi siswa, ia akan lebih enak belajar karena disesuaikan dengan tingkat perkembangan psikologisnya. Siswa yang pandai tidak merasa dihambat oleh siswa yang lain karena ada siswa yang berkemampuan jauh lebih rendah. Atau sebaliknya, siswa yang kurang pintar jadi tidak nyaman belajar dengan temannya yang berkemampuan jauh lebih cerdas darinya. Bagi orang tua, pengaturan yang jelas semacam ini akan memberi masukan bagaimana kondisi anaknya. Dengan pengaturan yang sedemikian rupa itu, orang tua bisa menerima dan menghargai potensi, bakat dan minat anaknya. Sehingga tidak ada pemaksaan kehendak orang tua untuk menjadikan anaknya sesuai dengan selera dan cita-citanya. Sebab keinginan orang tua yang tidak sesuai dengan tingkat kecerdasan dan psikologis anak, akan membahayakan pertumbuhan mental anaknya.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah, selain diarahkan untuk mencapai kemampuan akademik tertentu, siswa juga harus diarahkan bagaimana memupuk mental spritual serta mengasah kepekaan terhadap karya seni. Menanamkan nilai-nilai spritual sangat penting dan utama untuk dilakukan oleh semua guru kepada siswanya. Sebab tanpa adanya nilai-nilai ini, siswa akan menjadi anak pandai tetapi tidak bermoral. Siswa juga perlu diajari bagaimana cara menghargai karya seni dan mengekspresikan karya seni. Baik yang berupa seni tari, rudad, kaligrafi dan pidato dengan cara menyediakan sarana yang menunjang aktifitas seni mereka.

Perbedaan berikutnya, yang membedakan madrasah maju dengan yang tidak maju dapat di lihat dari aspek kualifikasi guru. Guru pada madrasah maju berkualifikasi sesuai dengan bidang studi yang embannya. Dan jenjang pendidikannya mayoritas sarjana bahkan yang telah menyelesaikan program master juga tidak sedikit. Sehingga wajar bila madrasah yang mempunyai sumber daya guru yang berkualifikasi seperti itu maju dan terpercaya.

Namun demikian, kata kepala madrasah dan ditegaskan salah seorang guru, MIN Model Tambak Sirang ini berusaha untuk mengimbangi kualifikasi guru-guru pada madrasah maju. Untuk mengejar kualifikasi tersebut, bisa dengan cara sering mengikuti pelatihan dan *workshop*. Sebab pelatihan dan *workshop* akan meningkatkan rasa percaya diri dan menambah pengalaman serta wawasan. Belajar kembali materi yang dimiliki lebih mendalam. Belajar pada guru lain bagaimana berkomunikasi secara efektif dan mengkomunikasikan pelajaran pada siswa secara benar. Sehingga tidak terjadi miskonsepsi dan mispersepsi anak pada pelajaran yang disampaikan.

Selain itu, belajar juga metode dan model-model pembelajaran agar siswa tidak bosan dengan satu metode ataupun model pembelajaran. Sebab dengan metode maupun model pembelajaran yang tepat untuk menyajikan suatu materi akan meningkatkan minat dan motivasi belajar siswa. Kemudian, belajar bagaimana cara mengevaluasi hasil pembelajaran dengan benar. Sebab tanpa adanya suatu evaluasi yang tepat suatu pembelajaran tidak akan terukur dengan baik dan sulit memberikan tindakan perbaikan.

Selanjutnya hasil pernyataan kepala madrasah pada tanggal 23 September 2010, dalam hal upaya-upaya perbaikan dan peningkatan kualitas tenaga sekolah yaitu dengan menerapkan tata tertib ketenagaan untuk menjaga kedisiplinan kerja. Guru ditugaskan untuk membuat rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) demi lancarnya proses pembelajaran. Sedangkan untuk meningkatkan pengetahuan dan wawasan guru MIN Model Tambak Sirang membina guru-guru honor dengan memberikan nasehat, bimbingan, arahan yang langsung oleh kepala madrasah, mengikuti DIKLAT baik yang diadakan oleh diknas kota Banjar maupun diadakan sendiri, mengikuti MGMP, dan sebagai wahana penyegaran dan menambah wawasan dengan mengadakan studi banding keluar daerah, seperti ke MIN Malang.

Peneliti merasa di sini ada satu keinginan kuat dari pihak madrasah yang mengharapkan *output* untuk tidak gaptek, dan mampu bersaing dengan madrasah lain, hal ini merupakan hasil dari otonomi madrasah /kewenangan madrasah untuk menambahkan standar kelulusan tanpa melupakan standar kompetensi dan kelulusan dasar (SKKD) yang telah ditargetkan oleh pemerintah.

Maka jelaslah peran pemerintah dalam kerangka pelaksanaan otonomi daerah dan otonomi pendidikan lebih pada pemberian inspirasi, koordinator, dan fasilitas. Yang mana pemerintah tidak lagi menjadi pemeran utama dalam keseluruhan sistem pendidikan yang ada. Jadi, kemajuan sebuah lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kreatifitas dan daya inovasi penyelenggaraan pendidikan yang bersangkutan.

c. Pertahapan Implementasi

Pertahapan implementasi ini didasarkan pada asumsi-asumsi bahwa baik itu madrasah maupun masyarakat pada saat ini belum mengenal konsep dan prinsip-prinsip MBM. Demikian pula dalam hal aspek-aspek yang menyangkut keuangan, ketenagaan, kurikulum, sarana prasarana, dan partisipasi masyarakat, memerlukan perubahan yang mendasar dan tingkat kesiapan.

Sesuai dengan dokumentasi yang didapat dan juga diperkuat oleh salah seorang guru sekaligus menjabat sebagai tenaga TU pada tanggal 23 September 2010, bahwa sumber dana madrasah semua berasal dari Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN), diantaranya terdiri dari DIPA (biaya rutin dari pusat tiap tahun), bantuan (BOS, BOP, BOPD) dan dana komite madrasah yang merupakan anggaran dari madrasah yang membantu tercapainya tujuan sekolah untuk lebih maju dalam pengajaran dan membantu anak didik yang kurang mampu.

Dana yang diperoleh dari berbagai sumber digunakan untuk kepentingan madrasah, khususnya kegiatan belajar mengajar secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan itu, setiap perolehan dana, pengeluarannya harus didasarkan pada kebutuhan-kebutuhan yang telah disesuaikan dengan rencana anggaran pendapatan belanja madrasah (RAPBM).

Hasil wawancara yang dilakukan penulis dengan kepala madrasah serta diperkuat oleh salah seorang guru laki-laki pada tanggal 24 dan 27 September 2010 bahwa kegiatan yang menyangkut manajemen keuangan di MIN Model Tambak Sirang menggunakan sistem transparansi atau saling terbuka sehingga mengurangi kekeliruan dalam pemakaian dana. RAPBM dilaksanakan tiap akhir tahun pembelajaran, namun dalam menghadiri rapat cukup diwakili sebagian

dewan guru saja seperti (kepala madrasah, wakamad, bendaharawan, TU dan komite madrasah) yang nantinya para wakil rapat tersebut akan menjelaskan hasil rapat kepada bawahannya.

Dari hasil observasi dapat diketahui bahwa MIN Model Tambak Sirang sudah memiliki daftar isian kegiatan, buku khas umum, buku tabulasi dan daftar penerimaan gaji. Hal ini kemudian ditambahkan oleh salah seorang guru di sana bahwa MIN Model Tambak Sirang ini tidak ada kerjasama dengan perusahaan manapun, karena mereka menganggap bahwa sekolah/madrasah yang berstatus negeri itu semuanya sudah di tanggung oleh pemerintah.

Dalam hal strategi implementasi MBS, pemotivasian oleh kepala madrasah pada tenaga madrasah ditekankan untuk memperbaiki mutu dengan berusaha merealisasikan misi yaitu meningkatkan mutu pendidikan madrasah serta meningkatkan mutu manajemen madrasah yang efektif dan efisien dengan mencontoh kepada lembaga pendidikan yang lebih maju, memanfaatkan fasilitas yang ada, serta membina guru-guru honor dengan mengikut sertakan mereka dalam berbagai pelatihan, baik yang diadakan langsung oleh pemerintah, ataupun mengadakan sendiri dengan mengundang pematari serta mengundang madrasah-madrasah lainnya.

Kepala madrasah sebagai faktor utama dalam pendidikan, hal ini dapat dilihat dalam perannya masing-masing. Kepala madrasah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan madrasah, yang menentukan bagaimana tujuan pendidikan di sekolah dapat direalisasikan. Dalam menjalankan kewajibannya kepala madrasah MIN Model Tambak Sirang ini bertugas sebagai pemimpin yang

bertanggung jawab terhadap jalannya pendidikan di madrasah. Kemudian untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan kepala madrasah dibantu oleh wakamad bidang kurikulum, wakamad bidang kesiswaan dan tenaga administrasi yang berpengalaman dibidangnya. Tugas dan tanggung jawab bidang kurikulum diserahkan kepada Bapak Drs. H. Muslih. Pada setiap awal tahun pelajaran baru mengadakan pembagian tugas mengajar guru sesuai dengan bidang keahlian yang dimiliki serta pembuatan kalender pendidikan yang bekerjasama dengan pemerintah pusat. Sedangkan wakamad bidang kesiswaan adalah Ibu Anisa, S.Ag. ada 3 hal yang menjadi tugas wakamad bidang kesiswaan yakni: penerimaan murid baru, kegiatan kemajuan belajar dan pembinaan disiplin terhadap siswa.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan dalam menjalankan tugasnya sebagai personel pendidikan mereka melakukannya dengan tidak adanya keterpaksaan dan melakukan tugas penuh dengan rasa tanggung jawab, karena di MIN Model Tambak Sirang ini telah ditanamkan sikap pengabdian tanpa mengharapkan upah.

Dengan adanya pemabagian tugas dan tanggung jawab di sekolah dengan baik maka peningkatan kualitas atau mutu pendidikan akan terialisasikan dengan baik.

Konsep pengembangan MBM merupakan refleksi pengelolaan desentralisasi pendidikan di Australia. Sesuai dengan namanya, MBM menempatkan sekolah sebagai lembaga yang memiliki kewenangan untuk menetapkan kebijakan, visi, misi dan tujuan sasaran sekolah yang membawa implikasi terhadap perkembangan kurikulum sekolah dan program-program

operatif lainnya. Ruang lingkup aspek kewenangan dalam MBM diantaranya tentang menyusun serta mengembangkan kurikulum dan proses pembelajaran untuk meningkatkan hasil belajar siswa bersama-sama.

Kurikulum sangat menentukan keberhasilan dan pencapaian tujuan pendidikan di sekolah yang menerapkan konsep MBM. Agar pelaksanaan kurikulum berjalan secara efektif dan efisien, diperlukan manajemen kurikulum ditingkat sekolah sebagai refleksi dari otonomi pendidikan. Kurikulum merupakan bagian terpenting ketika MBM diterapkan.

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah dapat diketahui bahwa kurikulum yang digunakan pada MIN Model Tambak Sirang adalah kurikulum tingkat satuan pelajaran (KTSP), yang sejalan dengan diberlakukannya MBM. Maka dari itu madrasah berhak memadatkan jam pelajaran sesuai dengan apa yang dibutuhkan.

Hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa selain memberikan mata pelajaran nasional, MIN Model Tambak Sirang ini juga memberikan tambahan jam pelajaran seperti fiqh dari hanya 2 jam saja dalam satu minggu dan sejak diterapkannya MBM maka ditambah menjadi 3 jam dalam satu minggu, dan untuk satu jamnya di gunakan untuk praktik keagamaan, misalnya praktik shalat berjamaah.

Adapun mata pelajaran tambahan yang diajarkan adalah nahwu, syaraf, praktek shalat, dhuha dan para lulusan *output* diharapkan lancar membaca 3 surah yaitu surah yasin, surah al-waqiah, dan al-mulk yang dibaca ketika shalat dhuha secara bergantian serta asmaul husna yang dibaca setiap harinya dan ditargetkan

harus hafal. Sedangkan berbagai pengembangan bakat sesuai dengan kesenangan dan keahliannya, guru hanya mengarahkan seperti di bidang teknologi informasi komputer (TIK) dengan cara mengoperasionalkan beberapa aplikasi-aplikasi dari sebuah CD pembelajaran, seni tari, rudad, kaligrafi, pidato, dan MC yang bersifat unggulan tetapi tidak semua diwajibkan untuk mengikutinya, hanya dilihat dari siswa yg berbakat saja tanpa dipaksakan dan ditampilkan ketika acara perpisahan, khataman, dan PHBI.

Hal di atas berdasarkan atas otonomi atau kewenangan madrasah untuk menambahkan standar kelulusan tanpa melupakan standar kompetensi dan kelulusan dasar (SKKD) yang telah di targetkan oleh pemerintah. Sedangkan tujuan dari mata pelajaran ini agar siswa dapat menjadi kader yang siap dalam menghadapi permasalahan keagamaan di masyarakat disamping memiliki keterampilan yang cukup untuk dirinya sendiri.

Wawancara dengan kepala madrasah, untuk mengisi jam pelajaran kosong ketika guru yang bersangkutan tidak dapat berhadir untuk memberikan pengajaran, maka dilakukan dengan menghimbau guru-guru yang ada untuk mengisi jam pelajaran tersebut ataupun dengan memberikan tugas kepada siswa berkenaan dengan pelajaran yang diajarkan.

Sedangkan dalam hal manajemen sarana dan prasarana pendidikan, berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah sebagai wujud implementasi MBM ialah dengan melakukan perbaikan fisik dan non fisik madrasah, perbaikan fisik madrasah seperti perbaikan sarana dan prasarana pendidikan. Sedangkan perbaikan non fisik berupa meningkatkan keterampilan,

wawasan dan pengetahuan guru, dan perubahan kurikulum dari KBK menjadi KTSP. Adapun dalam peningkatan mutu sarana dan prasarana sekolah MIN Model Tambak Sirang ini mendapat hibah dari dinas seperti peralatan untuk laboratorium komputer, dan kursi.

Berdasarkan pernyataan salah satu guru wanita pada tanggal 22 September 2010, sebagai wujud partisipasi masyarakat dalam pemberian pelayanan pendidikan dan perbaikan kualitas dimana komite madrasah sebagai tempat penyampaian aspirasi para orang tua siswa sudah cukup dioptimalkan secara efektif, hal ini terindikasi dari adanya kerjasama pihak sekolah dengan instansi primagama dalam bidang pengembangan pengetahuan di dunia pendidikan, selain itu pula komite madrasah juga mengadakan makanan tambahan untuk siswa MIN Model Tambak Sirang bekerjasama dengan ibu-ibu PKK yang dilakukan dua kali dalam seminggu dalam rangka meningkatkan gizi siswa, pembuatan taman madrasah, serta kerjasama dalam hal koperasi simpan-pinjam, koperasi barang, koperasi sembako, dan koperasi ATK yang ada di MIN Model Tambak Sirang tersebut. Diundangnya para wali murid untuk menghadiri acara seperti PHBI, perpisahan, kenaikan kelas/pembagian raport, mutasi kepala madrasah, serta acara khataman Quran.

Jadi, masyarakat memiliki peran penting dalam penyelenggaraan pendidikan, baik sebagai mitra sekolah, sebagai penasehat, sebagai pendukung, dan sebagai pengontrol pendidikan di sekolah. Jika demikian, maka sekolah akan dipandang sebagai sekolah masyarakat dan bukannya sebagai sekolah pemerintah yang berada di masyarakat.

Dengan demikian madrasah dapat mandiri tetapi masih dalam rangka acuan kebijakan nasional, dan bertanggung jawab (memiliki akuntabilitas) terhadap kebutuhan belajar siswa dan masyarakat.

d. Perangkat Implementasi MBM

Perencanaan merupakan fungsi yang pertama karena merupakan dasar dan titik tolak dari kegiatan pelaksanaan selanjutnya. Tanpa adanya rencana maka tidak ada unsur melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu dalam rangka usaha pencapaian tujuan.

Perencanaan sekolah terdiri dari visi, misi, program kerja dan RAPBM yang merupakan salah satu perangkat terpenting dalam pengelolaan MBM. Berdasarkan dokumentasi madrasah pada hari Kamis, 23 September 2010, perangkat implementasi MBM dalam bentuk tertulis dari pihak madrasah dalam perencanaan madrasah diantaranya dengan merancang visi, misi, menyusun program kerja beserta RAPBM setiap tahunnya. Rancangan program kerja meliputi kegiatan umum, kurikulum, kesiswaan, ketenagaan, sarana/prasarana, keuangan, ketatausahaan, humas, dan supervisi. Sedangkan RAPBM meliputi rincian rencana pembiayaan madrasah untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam program kerja tersebut, ada rincian penerimaan (rutin, bantuan dan dana Komite Madrasah) dan pengeluaran biaya operasional.

Dalam perencanaan pendidikan, utamanya pada visi dan misi sekolah. Visi didefinisikan sebagai 1). Wawasan yang menjadi sumber arahan bagi sekolah dan digunakan untuk memandu perumusan misi sekolah. 2). Pandangan jauh ke depan kemana sekolah akan dibawa. 3). Gambaran masa depan sekolah yang

diinginkan sekolah.⁴ Rumusan visi sekolah harus realistis berdasar pada kondisi dan potensi yang dapat dikembangkan serta dapat dicapai sekalipun secara bertahap dalam rentang waktu yang panjang. Visi madrasah berfungsi sebagai arah atau pedoman dalam menetapkan kebijakan dan mengambil keputusan penting sebagai muara setiap kebutuhan madrasah. Mengembangkan visi adalah pencitraan mengenai bagaimana seharusnya madrasah bereksistensi, dengan asumsi bahwa madrasah dapat diubah kearah yang lebih baik dan memenangkan persaingan.

Sedangkan misi adalah tindakan untuk mewujudkan/merealisasikan visi.⁵ Setiap madrasah, misi dirumuskan sesuai dengan jenjang madrasah dan kondisi objektif madrasah. Dengan adanya misi manfaatnya madrasah mempunyai spesifikasi, bahkan secara umum semua warga madrasah bisa mengetahui dan memahami setiap tugas yang dikerjakan.

Dengan demikian perumusan visi dan misi madrasah harus terukur sehingga dapat dipahami, dihayati dan dilaksanakan oleh warga madrasah. Dalam visi dan misi madrasah, menurut peneliti tersirat komitmen kuat terhadap kualitas yang ingin dicapai. Pada visi madrasah terlihat adanya keinginan kuat pihak madrasah untuk menciptakan madrasah yang islami, intelek, populasi dan berkualitas, serta berakar di masyarakat serta berdaya saing tinggi. Sedangkan pada misi madrasah terlihat keinginan kuat untuk menyelenggarakan pendidikan

⁴ Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu MBS (buku 1, konsep dan pelaksanaan)*, (Jakarta Dirjend Dikdasmen, Direktorat SLTP, 2001), h.33

⁵ *Ibid*, h.35

yang terpadu antara ilmu agama dan ilmu umum, bermutu tinggi dan memuaskan pelanggan pendidikan dan hasilnya dapat dipertanggungjawabkan kepada publik.

Hasil dokumentasi madrasah pada 23 September 2010, perumusan visi, misi, dan program kerja madrasah, bila diamati dan dipahami secara seksama, maka prioritas layanan prima kepada para pelanggan pendidikan, terutama pada siswa telah terumus secara jelas dan lugas. Mencakup penyelenggaraan pendidikan yang seimbang, bermutu dan terpadu.

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 1 Oktober 2010, dalam penyusunan program kerja, dan RAPBM disusun oleh kepala madrasah bersama wakamad, bendahara, kepala tata usaha, dewan guru dan komite madrasah. Sedangkan dalam perumusan visi dan misi ini dirumuskan oleh kepala madrasah secara tersendiri, kemudian baru di musyawarahkan sebagai wujud keterlibatan *stakeholder* pendidikan, baik itu wakamad, dewan guru maupun komite madrasah/orang tua siswa, mengenai waktu pelaksanaan penyusunan perencanaan, menurut kepala madrasah perencanaan tersebut disusun pada awal tahun pelajaran.

Berangkat dari visi dan misi dalam peningkatan mutu tersebut madrasah bersama-sama dengan masyarakat merencanakan dan menyusun program kerja jangka pendek atau jangka panjang termasuk anggarannya. Program tersebut memuat sejumlah program aktivitas yang akan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan nasional yang telah ditetapkan dan harus memperhitungkan kunci pokok dari strategi perencanaan tahun itu dan tahun yang akan datang. Perencanaan program sekolah ini harus mencakup indikator atau target mutu apa

yang akan dicapai dalam tahun tersebut sebagai proses peningkatan mutu pendidikan (misalnya perolehan prestasi dalam bidang keterampilan, olah raga, dan sebagainya). Program madrasah yang disusun bersama-sama antara madrasah, orang tua dan masyarakat ini sifatnya unik dan dimungkinkan berbeda antara satu madrasah dan madrasah lainnya sesuai dengan pelayanan mereka untuk memenuhi kebutuhan masyarakat setempat. Sebab fokus dalam pengimplementasian konsep MBM ini adalah mutu siswa, maka program yang disusun harus mendukung pengembangan kurikulum dengan memperhatikan kurikulum nasional yang telah ditetapkan, langkah untuk menyampaikannya di dalam proses pembelajaran dan siapa yang akan menyampaikannya.

Sedangkan dalam konteks pengawasan menunjukkan bahwa kegiatan untuk menyatakan seberapa jauh perencanaan dapat dicapai/dilaksanakan. Pengawasan dilakukan dengan cara mengamati setiap kegiatan-kegiatan yang dilakukan, misalnya dengan melakukan observasi, kunjungan/pemantauan secara langsung atau tidak langsung berupa laporan secara tertulis dan lisan. Pengawasan dilakukan secara berkala dan tepat sasaran sehingga hasilnya dapat digunakan untuk melakukan perbaikan.

Pelaksanaan evaluasi dilakukan untuk mengetahui tingkat keberhasilan program peningkatan mutu telah mencapai sasaran mutu yang telah ditetapkan sebelumnya, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Evaluasi jangka pendek dilakukan setiap semester, sedangkan evaluasi jangka panjang dilakukan setiap akhir tahun. Dalam evaluasi ini, kepala madrasah harus mengikutsertakan setiap unsur yang terlibat dalam program, khususnya guru dan tenaga lainnya agar

mereka dapat menjiwai setiap penilaian yang dilakukan dan memberikan alternatif pemecahan. Dengan demikian, orang tua peserta didik dan masyarakat sebagai pihak eksternal harus dilibatkan untuk menilai keberhasilan program yang dilaksanakan. Keikutsertaan pihak luar dalam evaluasi ini, membuat madrasah jadi mengetahui bagaimana sudut pandang pihak luar bila dibandingkan dengan hasil penilaian internal.

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah, bahwasanya selama pelaksanaan madrasah yang menjabat sebagai kepala madrasah, komite madrasah, serta aparat berwenang dari Kementerian Agama kabupaten Banjar, mereka selalu melakukan audit dana dan mencek laporan biaya operasional pendidikan yang berlangsung di MIN Model Tambak Sirang terkait dengan kegiatan di bidang MBM tersebut.

Peran pengawas ini memang harus dilakukan sesuai dengan ketentuan bahwa tugas kepala madrasah, komite madrasah serta aparat berwenang dari Kementerian Agama kabupaten Banjar adalah melakukan pengawasan terhadap *input* dan *output* yang ada. Pelaksanaan pengawasan bisa diberi tahu terlebih dahulu ataupun tanpa pemberitahuan dengan cara melihat absen-absen guru ataupun audit yaitu pemeriksaan dari kelengkapan administrasi dan ruangan untuk memudahkan dalam rangka terjadinya mutasi. Pengawasan ini dilakukan oleh Kementerian Agama dengan menurunkan pengawas sebagai perpanjangan tangan dari kantor, dilakukan secara konotasi supaya data yang ada sudah siap untuk masuk dan juga bisa secara berkala yang biasanya dilaksanakan setelah lebaran dinamakan operasi mendadak (SIDAK).

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah pengawasan terhadap guru telah dilaksanakan namun melalui cara tertulis berupa blanko, buku penugasan siswa, buku peristiwa siswa dan buku agenda guru, serta bukti-bukti lain yang menunjukkan bahwa sekolah melaksanakan fungsi pengawasan secara berkala termasuk pada kegiatan PBM di kelas seperti pembuatan RPP. Sedangkan dari Kementerian Agama kabupaten Banjar dengan melakukan audit dalam rangka mutasi kepala madrasah.

Kepala madrasah sebagai pimpinan tertinggi di madrasah memiliki otonomi, berupa wewenang lebih besar dan kepercayaan untuk melakukan pengawasan pada madrasah nya, karena kepala sekolah lebih mengetahui bagaimana kondisi objektif madrasah. Otonomi pengawasan berarti memberi otonomi sekolah. Otonomi sekolah ialah kewenangan dan kemandirian untuk mengelola madrasah nya sendiri.

Sedangkan laporan hasil monitoring/evaluasi meliputi dua hal, yaitu laporan teknis dan laporan keuangan. Laporan teknis berisi pelaksanaan MBM dan tingkat keberhasilannya. Adapun laporan keuangan memuat penggunaan uang dan pertanggungjawabannya.⁶

Strategi perangkat implementasi MBM ini ditujukan untuk mendeteksi, mengantisipasi dan mencari solusi terhadap masalah-masalah terkait dengan pengelolaan pendidikan, terutama terkait dengan pembelajaran siswa. Diperlukan keterbukaan dan kejujuran untuk memberikan informasi yang sebenarnya dan lepas dari rasa takut.

⁶ Zainal Aqib & Elham Rohmanto, *Membangun Profesionalisme Guru & Pengawas Sekolah*, *op.cit.*, h.144

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Strategi Implementasi MBS MIN Model Tambak Sirang

Menurut hasil wawancara dengan kepala madrasah, dalam pelaksanaan strategi implementasi MBM di MIN Model Tambak Sirang ini pastinya terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi, diantaranya:

a. Latar belakang pendidikan

Latar belakang pendidikan yang dimiliki seseorang menjadi salah satu faktor penentu bagi terselenggaranya suatu sistem secara baik, sebab pendidikan terkait dengan pengetahuan dan pemahaman seseorang terhadap pelaksanaan suatu sistem yang baru seperti MBM.

Berdasarkan hasil observasi dan data yang didapat penulis, bahwa latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh kepala sekolah adalah Strata Dua (S-2). Dengan adanya latar belakang pendidikan yang standar tersebut menjadi modal bagi pelaksanaan MBM di madrasah ini. Namun latar belakang pendidikan baik itu bendaharawan maupun perpustakaan standar pengelolaan masih belum memenuhi standar atau tidak sesuai dengan tugas yang dipegang, seyogyanya ada orang yang ahli, seperti bendaharawan idealnya org akutansi dan perpustakaan idealnya orang pustakawan. Dengan begitu pembagian tugas disesuaikan dengan latar belakang pendidikan.

b. Pengalaman Kerja

Pengalaman adalah sesuatu yang dilakukan oleh seseorang pada masa lalu. Dan pengalaman itu pula merupakan guru yang sangat berguna untuk masa yang

akan datang agar lebih baik. Pengalaman merupakan suatu proses yang dapat merubah sikap, tingkah laku dan pengetahuan.⁷

Oleh karena itu pengalaman sangat berpengaruh sekali terutama dalam suatu pekerjaan atau jabatan. Pengalaman bukan hanya dipelopori dari pendidikan formal saja tetapi bisa juga dengan cara pengalaman di berbagai organisasi yang pernah diikuti yang dapat dijadikan pedoman.

Dari hasil keterangan salah seorang guru diketahui bahwa staf-staf yang ada memiliki masa pengalaman kerja yang berbeda-beda. Perbedaan pengalaman tersebut dapat tertutupi dengan saling membantu dan bekerja sama dalam menyelesaikan tugas sehingga dapat memberikan pengetahuan serta pengalaman bagi karyawan yang baru.

c. Dana Pendidikan

Dana merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektifitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Hal tersebut lebih terasa lagi dalam implementasi manajemen berbasis madrasah, yang menuntut kemampuan madrasah untuk merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan. Dalam penyelenggaraan pendidikan, sumber dana merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian pengelolaan pendidikan.⁸

⁷ M.Nalim Purwanto, *Psikologi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1992), h.87

⁸ Mulyasa, *MBS konsep, strategi dan implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), cet ke-12, h.167

Dari keadaan dana madrasah tersebut sudah cukup, maka segala keperluan yang ada hubungannya dengan perlengkapan atau sarana pendidikan yang dibutuhkan dalam proses belajar mengajar ataupun kegiatan lainnya dapat terpenuhi. Misalnya dalam hal mengadakan sendiri pelatihan permata pelajaran di MIN Model Tambak Sirang dengan mengundang 13 madrasah lainnya.

d. Sarana dan Prasarana Pendidikan

Dalam pelaksanaan sarana dan prasarana yang tersedia merupakan bagian dari sekian faktor yang mempengaruhi. Sebab tanpa adanya sarana tidak akan berjalan sebagaimana mestinya. Jadi faktor tersebut amat penting dalam pengelolaan MBM hingga memudahkan untuk melaksanakan.

Berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan dengan kepala madrasah bahwa sarana prasarana yang dimiliki madrasah untuk meningkatkan mutu siswa belum sepenuhnya memadai, seperti alat-alat peraga dan di perpustakaan masih banyak terdapat buku-buku lama, sedangkan buku-buku baru hanya memenuhi kelengkapan guru dan sebagian siswa, padahal dalam pendidikan, perpustakaan itu merupakan jantungnya belajar. Jadi dalam meningkatkan mutu pendidikan dan agar *output* serta *outcome* yang dikeluarkan sesuai dengan apa yang diinginkan, maka perlu disediakan buku-buku referensi baru untuk menunjang PBM yang maksimal dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

C. Analisis Data

Untuk lebih jelasnya hasil penelitian ini, maka data yang disajikan dalam bentuk uraian tersebut di atas perlu dianalisis lebih lanjut guna memperoleh kejelasan dalam penelitian ini. Untuk itu penulis kemukakan hasil analisis dari data yang diperoleh tersebut yaitu sebagai berikut:

1. Strategi Implementasi MBS MIN Model Tambak Sirang

a. Penyiapan konsep

Dari penyajian data dapat dianalisis bahwa strategi implementasi manajemen berbasis madrasah dalam penyiapan konsep meliputi pemilihan kepala madrasah dan pendidik professional, bentuk partisipasi masyarakat dan orang tua, pendanaan madrasah, keterlibatan *stakeholders* pendidikan dan *political will* pemerintah pada berbagai lapisan sudah berjalan dengan baik.

Kegiatan penyiapan konsep ini menekankan kepada kemandirian dan ketaifitas madrasah dan menawarkan kerja sama yang erat antara madrasah, masyarakat dan pemerintah dengan tanggung jawabnya masing-masing untuk ikut terlibat secara aktif dan dinamis dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan melalui pengelolaan sumber daya yang ada serta di dalam pengambilan keputusan untuk memenuhi tujuan peningkatan mutu madrasah.

b. Pengelompokan Madrasah

Dari penyajian data dapat dianalisis bahwa strategi implementasi manajemen berbasis madrasah dalam pengelompokan madrasah berdasarkan kemampuan manajemen dengan mempertimbangkan kondisi lokasi dan kualitas madrasah sudah berjalan dengan baik.

Hal tersebut terindikasi bahwa jelas tidak diperlukan adanya penyeragaman antara madrasah yang satu dengan madrasah yang lain, atau daerah yang satu dengan daerah yang lain. Meskipun demikian, kemandirian-kemandirian itu harus bersifat inklusif bukan eksklusif yang mana semuanya mempunyai tujuan akhir yang sama, yaitu demi tercapainya tujuan pendidikan.

c. Pertahanan Implementasi

Dari penyajian data dapat dianalisis bahwa strategi implementasi manajemen berbasis madrasah dalam pertahanan implementasi yang mana mengingat kompleksnya permasalahan pendidikan sudah berjalan dengan baik. Adapun kegiatan strategi implementasi MBM yang dilaksanakan pada MIN Model Tambak Sirang adalah adanya dana yang cukup agar sekolah mampu menggaji staf sesuai dengan fungsinya, sumber daya manusia yang profesional untuk mengoperasionalkan madrasah, diberlakukannya kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) yang mana madrasah berhak memadatkan jam pelajaran sesuai dengan apa yang dibutuhkan, sarana prasarana yang memadai untuk mendukung proses belajar mengajar, serta dukungan masyarakat/orang tua murid yang memiliki peran penting dalam penyelenggaraan pendidikan, baik sebagai mitra sekolah, penasehat, pendukung, dan sebagai pengontrol pendidikan di madrasah.

d. Perangkat Implementasi MBM

Dari hasil penelitian di atas telah diketahui bahwa MIN Model Tambak Sirang sudah membuat perencanaan dalam bidang perangkat implementasi MBM.

Hal ini terindikasi dari adanya perencanaan madrasah yang terdiri dari visi, misi, program kerja serta RAPBM.

Kegiatan strategi implementasi MBM di MIN Model Tambak Sirang dalam bidang perangkat implementasi MBM menurut analisis penulis bahwa penyusunan perencanaan sudah terlaksana dengan baik. Perencanaan tersebut berfungsi untuk menggambarkan dan menentukan langkah-langkah atau kegiatan apa saja yang akan dilakukan, bagaimana cara melakukannya, kapan dilaksanakan, dan siapa saja yang akan melaksanakannya.

Berdasarkan analisis tersebut sekolah harus mengidentifikasi kebutuhan sekolah dan merumuskan visi, misi, dan tujuan dalam rangka menyajikan pendidikan yang berkualitas bagi siswanya sesuai dengan konsep pembangunan pendidikan nasional yang akan dicapai. Hal penting yang perlu diperhatikan sehubungan dengan identifikasi kebutuhan dan perumusan visi, misi dan tujuan adalah bagaimana siswa belajar, penyediaan sumber daya dan pengelolaan kurikulum termasuk indikator pencapaian peningkatan mutu tersebut.

Dari hasil analisis dan diketahui bahwa dalam penyusunan perencanaan pendidikan, madrasah menerapkan sistem musyawarah dan transparansi, artinya dalam menentukan kegiatan apa yang akan dilakukan, bagaimana melakukannya, dan siapa yang akan melakukannya, ditetapkan dalam rapat dengan cara musyawarah dengan seluruh personel madrasah sehingga segala sesuatu yang menjadi kendala atau masalah dapat dicari pemecahannya secara bersama-sama.

Pengawasan terhadap guru-guru juga telah dilaksanakan secara efektif melalui cara tertulis berupa blanko, buku penugasan siswa, buku peristiwa siswa

dan buku agenda guru, serta penugasan RPP. Sedangkan dari Kementerian Agama kabupaten Banjar dengan melakukan audit dalam rangka mutasi kepala madrasah.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Strategi Implementasi MBS MIN

Model Tambak Sirang

Dalam pelaksanaan kegiatan MBM yang telah disebutkan diatas, terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi dalam pelaksanaannya, meliputi:

a. Latar belakang pendidikan

Kesesuaian pendidikan dan profesi sangat menentukan kompetensi seseorang dalam melaksanakan tugasnya sehingga latar belakang pendidikan sangat dipertimbangkan dan menentukan bagi pekerjaan yang menghajatkan ahli yang berkompeten dibidangnya.

Dari penyajian data ternyata latar belakang pendidikan yang dimiliki para pegawai sangat berbeda-beda. Namun hasil menunjukkan bahwa pengalaman kerja dan pelatihan yang pernah diikuti berperan memberikan bekal keilmuan dan keterampilan dalam bekerja khususnya di bidang garapan MBM. Akan tetapi, latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan bidang yang di pegangnya dapat diatasi oleh para pegawai MIN Model Tambak Sirang diantaranya dengan saling memberikan pengetahuan dan bimbingan dasar karyawan-karyawan yang pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan tersebut.

Berdasarkan hasil observasi, dapat dianalisis bahwa latar belakang pendidikan sebagian karyawan yang tidak sesuai dengan bidangnya. Akan tetapi, tidak menjadi hambatan dan penghalang untuk bekerja secara profesional melalui

cara dengan selalu membekali diri dengan berbagai pelatihan dan belajar dari pengalaman.

b. Pengalaman Kerja

Kematangan dalam bekerja diantaranya didapat dari pengalaman kerja. Seseorang akan lebih profesional apabila belajar dari pengalamannya dan tidak mengulangi kesalahan yang sama untuk kesekian kalinya. Melalui pengalaman sekian tahun bekerja akan semakin menambah keterampilan dan kecakapan dalam mengerjakan segala tugas yang dibebankan.

Dari hasil penelitian, diketahui pengalaman kerja para pegawai di MIN Model Tambak Sirang dapat dikatakan bahwasanya pengalaman yang sangat baik. Walaupun beberapa karyawan yang lain masih belum memiliki cukup pengalaman dalam mengerjakan tugas-tugas yang dibebankan.

Dengan adanya pelatihan dan bimbingan yang didapat telah memberikan tambahan pengalaman dan keterampilan bagi staf serta karyawan untuk selalu berusaha meningkatkan profesional kerja. Selain itu, pekerja-pekerja TU yang memerlukan keahlian selalu diprioritaskan untuk diserahkan kepada karyawan yang berkompeten dibidangnya.

c. Dana Pendidikan

Pendanaan merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah kegiatan, apabila tersedianya dana yang cukup untuk membiayai kegiatan maka akan menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan sebuah kegiatan. Demikian juga pada MIN Model Tambak Sirang dengan tersedianya dana yang cukup dan dapat

dipergunakan secara efektif dan lebih efisien merupakan fakta penentu bagi keberhasilan manajemen sekolah sesuai dengan misi yang diinginkan MIN Model Tambak Sirang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keuangan MIN Model Tambak Sirang telah dikelola dengan baik. Keuangan yang bersumber dari dana komite madrasah, dana pendamping (BOM, BOP, BOPD), dan DIPA (iuran dari pusat rutin tiap tahun) dipergunakan seefektif dan seefisien mungkin.

d. Sarana dan Prasarana Pendidikan

Sarana yang berasal dari Kementerian Agama dan BOM berupa buku-buku pelajaran, buku pedoman, buku penunjang serta ada juga hibah dari Dinas berupa bantuan komputer dan kursi. Yang mana ini sangat menunjang dalam memperlancar PBM di madrasah dan pencapaian mutu madrasah yang sudah ditentukan serta direncanakan sebelumnya.

Menurut penulis, usaha kepala madrasah dalam mengadakan sarana pendidikan sudah baik dibuktikan dengan adanya usaha yang keras dari kepala madrasah dan para dewan guru dalam pengadaan sarana madrasah, di samping itu MIN Model Tambak Sirang mempunyai prasarana yang cukup, baik berupa alat bantu pelajaran, alat peraga serta lain-lainnya.