

KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH
DALAM MEMPERTAHANKAN EKSISTENSI MADRASAH
TSANAWIYAH NAHDHATUL ULAMA HARUYAN
KABUPATEN HULU SUNGAI TENGAH

TESIS

Oleh
MUHAMAD AKLI
NIM; 11.0212.0828



INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI ANTASARI
PASCASARJANA
BANJARMASIN
2014

KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH
DALAM MEMPERTAHANKAN EKSISTENSI MADRASAH
TSANAWIYAH NAHDHATUL ULAMA HARUYAN
KABUPATEN HULU SUNGAI TENGAH

TESIS

Diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri Antasari untuk memenuhi
salah satu persyaratan dalam menyelesaikan program
Magister Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

MUHAMAD AKLI
NIM; 11.0212.0828

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI ANTASARI
PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
BANJARMASIN
2014



PERSETUJUAN TESIS

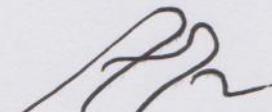
KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH
DALAM MEMPERTAHANKAN EKSISTENSI MADRASAH
TSANAWIYAH NAHDHATUL ULAMA HARUYAN
KABUPATEN HULU SUNGAI TENGAH

Disusun oleh:

MUHAMAD AKLI
NIM; 11.0212.0828

Telah diperiksa dan disetujui oleh Dosen Pembimbing
untuk dapat diajukan kepada Dewan Penguji

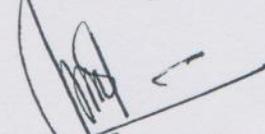
Pembimbing I



Prof. Dr. H. Asmaran, As, M.A

Tanggal 24 Juni 2014.

Pembimbing II



Dr. Ahmad Salabi, M.Pd

Tanggal 24 Juni 2014

PENGESAHAN TESIS

PENGESAHAN TESIS

**KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH
DALAM MEMPERTAHANKAN EKSISTENSI MADRASAH
TSANAWIYAH NAHDHATUL ULAMA HARUYAN
KABUPATEN HULU SUNGAI TENGAH**

DIPERSEMBAHKAN DAN DISUSUN OLEH:

**MUHAMAD AKLI
NIM; 11.0212.0828**

Telah diujikan pada Dewan Penguji pada hari Senin tanggal 1 September 2014.

DEWAN PENGUJI

N a m a	Tanda Tangan
1. Dr. Hj. Salamah, M.Pd (Ketua/Anggota)	1..... 
2. Prof. Dr. H. Asmaran As, MA. (Anggota)	2..... 
3. Dr. Ahmad Salabi, M.Pd (Anggota)	3..... 
4. Dr. Ridha Fadillah, M.Ed (Anggota)	4..... 

**Mengetahui:
Direktur Pascasarjana**

**Prof. Dr. H. Mahyuddin Barni, M.Ag
NIP: 19580621 198603 1 001**

ABSTRAK

Muhamad Akli, *Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Dalam Mempertahankan Eksistensi Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan Kabupaten Hulu Sungai Tengah*, dibawah bimbingan Prof. Dr. H. Asmaran, As, MA dan Dr. Ahmad Salabi, M. Pd. Tesis pada Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Antasari Banjarmasin, 2014.

Kata kunci: Keterampilan Manajerial, Strategi, Eksistensi, Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama.

Pendidikan dan pengajaran yang berhasil dalam mencapai tujuan di madrasah membutuhkan keterampilan manajerial kepala madrasah. Keterampilan manajerial mutlak dimiliki oleh kepala madrasah sebagai orang yang bertanggung jawab terhadap madrasah yang di kelolanya.

Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan adalah lembaga pendidikan yang berbasis organisasi keagamaan, Nahdhatul Ulama (NU) yang ada di kecamatan Haruyan Kabupaten Hulu Sungai Tengah. Untuk mempertahankan eksistensinya diperlukan keterampilan manajerial kepala madrasah. Eksistensi dalam hal sarana prasarana, jumlah siswanya, hasil kelulusannya maupun manfaat ilmu yang diperoleh siswa dapat dirasakan oleh masyarakat sehingga mendapat perhatian orang tua siswa dan masyarakat.

Penelitian dalam tesis ini bersifat deskriptif dengan pendekatan kualitatif dalam rancangan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sedangkan analisis data menggunakan teknik reduksi data, display data, pengecekan keabsahan data melalui triangulasi dan member cek kemudian penarikan kesimpulan.

Dari hasil penelitian tentang keterampilan manajerial kepala madrasah ditemukan bahwa secara teknik kepala madrasah memiliki keterampilan, untuk melaksanakan kegiatan di madrasah, memanfaatkan sarana dan prasarana, menyusun laporan pertanggung jawaban keuangan, dan tata kelola ruang. Dan dalam hal hubungan manusiawi kepala madrasah terampil dalam melakukan pengaturan lingkungan kerja, memahami perilaku guru dalam proses kerjasama, disiplin kerja, komunikatif, edukatif, dan menjadi teladan oleh guru-guru. Kemudian dalam keterampilan konsep kepala madrasah terampil dalam menganalisis, bermacam-macam problem sosial dan langkah penyelesaiannya. Strategi yang dilakukan dengan mengkoordinasi staf, membuat struktur organisasi, upaya peningkatan kualitas guru, seleksi siswa melalui penerimaan siswa baru, melaksanakan ekstra kurikuler, pemenuhan sarana prasarana dan pengelolaan pendanaan madrasah, optimalisasi pemanfaatan dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah), membina hubungan kerjasama dengan masyarakat, yayasan, dan komite serta mengelola layanan khusus yang dilaksanakan melalui Usaha Kesehatan Sekolah, perpustakaan madrasah serta keamanan dan ketertiban madrasah, sehingga proses belajar mengajar dapat terlaksana dengan baik

ABSTRACT

Muhammad Akli. *Managerial Skills of Madrasah School Headmaster in Sustaining the Existence of Madrasah Tsanawiyah Nahdatul Ulama Haruyan in Hulu Sungai Tengah Regency*, under the supervisor of Prof. Dr. H. Asmaran, As, MA and Dr. Ahmad Salabi, M.Pd. A Thesis of Postgraduate Program at State Islamic Institute of Antasari Banjarmasin, 2014

Key Words: Skill, Managerial, Strategy, Existence, Madrasah Tsanawiyah Nahdatul Ulama

The success Teaching and education in reaching target in madrasah require the skill of manajerial headmaster. absolute skill Manajerial owned by head of madrasah as one who hold responsible to madrasah which is in] its management

Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul of Moslem scholar Haruyan education institute being based on religious organization, Nahdhatul Moslem scholar (NU) of exist in Haruyan of Kabupaten Hulu Sungai Tengah Regency. To maintain the eksistensinya needed skill manajerial headmaster of madrasah. Eksistensi in the case of medium prasarana, sum up its student, result of its pass and also science benefit obtained a student can be felt by society so that get the attention of parent of student and society.

The research in this thesis have the character of descriptive with the approach qualitative in case study device. Data collecting conducted with the technique interview the, observation, and documentation. While data analysis use the technique reduce the data, displayed a data, checking of data authenticity through triangulation and member check later;then conclusion withdrawal.

The research result about skill manajerial head master madrasah found that technical headmaster madrasah own the skill, to execute activity in madrasah, exploiting medium and prasarana, compiling report of pertanggung of finance answer, and arrange the space management. And in the case of manusiawi lead the skillful madrasah in environmental arrangement work, comprehending behavior learn in course of cooperation, job discipline, communicative, edukatif, and become the byword by teachers. Later;Then in concept skill lead the skillful madrasah in analysing, all kinds of social problem and step its solution. Strategy conducted with co-ordinating staff, making organization chart, strive the make-up of teacher quality, student selection of student acceptance newly, executing extra curricular, accomplishment of medium of prasarana and management of financing madrasah of BOS (School Operational Fund) constructing cooperation with the society, institution, and committee and also manage the special service executed through Effort School Health, library madrasah and also security and orderliness madrasah, so that process to learn to teach can be executed better.

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

N a m a : Drs. MUHAMAD AKLI

N I M : 11.0212.0828

Tempat/Tanggal Lahir : Banua Batung, 14 April 1968

Program Studi : Pendidikan Islam

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

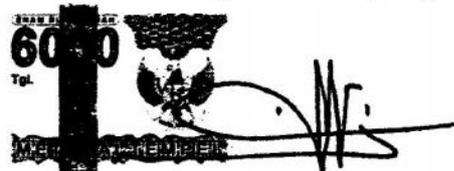
Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis saya yang berjudul “ Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Dalam Mempertahankan Eksistensi Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan Kabupaten Hulu Sungai Tengah” adalah benar-benar karya asli saya, kecuali kutipan yang disebut sumbernya.

Apabila terdapat kesalahan atau kekeliruan didalamnya, sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Banjarmasin, 24 Juni 2014

Yang membuat pernyataan



MUHAMAD AKLI

.KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف الالانباء والمرسلين سيدنا محمد
وعلى اله وصحبه اجمعين

Segala puji bagi Allah SWT, Rabb semesta alam, Shalawat dan salam semoga tetap terlimpah kepada Junjungan Nabi Besar Muhammad SAW, teriring keluarga, sahabat dan para pengikut perjuangan beliau semuanya hingga hari akhir. Alhamdulillah, hanya atas izin Allah SWT yang selalu melimpahkan rahmat-Nya kepada kita semua, sehingga tesis ini dapat diselesaikan yang tentu saja banyak mendapat bantuan, bimbingan serta arahan dari semua pihak. Oleh karena itu penulis ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Mahyuddin Barni, M.Ag sebagai Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Antasari Banjarmasin yang telah berkenan menyetujui judul dan memberikan dorongan dalam penyelesaian tesis ini;
2. Bapak Prof. Dr. H. Asmaran, As, M.A sebagai pembimbing I yang dengan tekun dan penuh kesabaran dalam membimbing penulisan tesis ini;
3. Bapak Dr. Ahmad Salabi, M. Pd sebagai pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan dan masukan dalam menyelesaikan tesis ini;
4. Bapak Prof. Dr. Ahmadi Hasan, M.H, Prof. Dr. H. Kamrani Buseri, MA, Prof. Dr. H. Athaillah, M.Ag, Prof. Dr. H. M. Yuseran Salman, Lc, Prof. Dr. H. Akhmad Fauzi Aseri, MA, Prof. Dr. H. Syaifuddin Sabda, M.Ag, Dr. H. Ahmad Zulkifli Musabda, Dr. H. Husnul Yaqin, M.Ed, Ibu Dr. Hj. Salamah, M.Pd, Dr. Ridha Fadilah, M,Ed dan para Dosen Pascasarjana Institut Agama

Islam Negeri Antasari Banjarmasin yang telah banyak memberikan pengetahuan, pengalaman serta dorongan, baik selama perkuliahan maupun dalam proses penyelesaian tesis ini;

5. Semua pihak yang bertugas di Perpustakaan Pusat Institut Agama Islam Negeri Antasari Banjarmasin dan Perpustakaan Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Antasari Banjarmasin yang telah memberikan kemudahan bagi penulis;
6. Bapak Drs. Hambali, S.Pd Kepala Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan beserta jajarannya yang telah banyak memberikan data, informasi yang sangat berharga untuk keperluan penyusunan tesis ini;
7. Seluruh rekan di Pascasarjana IAIN Antasari Banjarmasin yang telah berkenan memberikan bantuan moril, sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan.
8. Semua pihak yang penulis tidak dapat menyebutkan satu persatu yang ikut mendukung dalam penyelesaian tesis ini.

Tiada sesuatu yang pantas untuk dijadikan imbalan atas jasa-jasa yang diberikan kepada penulis, kecuali ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya seraya mengucapkan do'a *Jazakumullah khairan jaza'* ,semoga Allah SWT membalas kebaikan bagi kalian dengan sebaik-baik balasan dan semoga Allah SWT mencatat amal mereka menjadi amal shaleh.

Pada akhirnya, semoga hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi kita khususnya bagi diri penulis dan bagi pembaca pada umumnya.

Banjarmasin, 1 September 2014

Penulis,

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, atas karunia-Mu, Rahmat dan Keridhaan-Mu Yaa Allah serta hidayah dan taufik-Mu akhirnya tesis ini dapat terselesaikan. Do'a dan harapan hanya pada-Mu yaa Allah hamba serahkan:

Hiasilah hati hamba dengan ma'rifat kepada-Mu

Hiasi hati hamba dengan cahaya-Mu

Jika ia ada dalam kesulitan, maka mudahkanlah

Jika ia ternoda, maka sucikanlah

Dengan memohon Ridha dan Rahmat-Mu Yaa Allah, karya ini dipersembahkan pada orang-orang yang saling mencintai: Ayah dan Bundaku, **Zainuddin dan Siti Aminah** (*Yaa Allah, ampunilah aku dan kedua ibu bapakku dan sayangilah keduanya sebagaimana mereka telah memelihara dan mendidiku sewaktu aku masih kecil*), isteriku **Nurmiati, S,Ag** (*Yaa Illahi, anugerahkanlah isteri dan keturunan kami sebagai penyenang hati dan jadikanlah kami imam bagi orang-orang yang bertakwa*) dan anak-anakku: **Khalifatul Luthfia** dan **Khatibul Luthfi** (*Ya Allah, jadikanlah aku dan anak cucuku orang-orang yang selalu istiqamah dalam menjalankan perintah-Mu, perkenankanlah do'a hambamu ini.....Amiin Ya Rabbal'alamiin*).

DAFTAR ISI

	Hal
KAPER DEPAN	i
HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR LOGO	iii
PERSETUJUAN TESIS	iv
LEMBAR PENGESAHAN TESIS	v
ABSTRAK	vi
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
PERSEMBAHAN	xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian	9
C. Tujuan Penelitian	9
D. Signifikansi Penelitian	10
E. Definisi Operasional	11
F. Kerangka Dasar Pemikiran.....	12
G. Penelitian Terdahulu	12
H. Sistematika Penulisan	14
BAB II KAJIAN PUSTAKA	15
A. Kepala Madrasah Sebagai Manajer	15
B. Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah.....	21
1. Keterampilan Teknis	23
2. Keterampilan Hubungan Manusiawi	24
3. Keterampilan Konseptual	26
C. Manajemen Kepala Madrasah.....	29
1. Manajemen Program Pengajaran	31
2. Manajemen Tenaga Kependidikan	32
3. Manajemen Kesiswaan	35
4. Manajemen Keuangan dan Pembiayaan	37
5. Manajemen Sarana dan Prasarana	44
6. Manajemen Hubungan dengan Masyarakat	55
7. Manajemen Layanan Khusus	63
D. Pengelolaan Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama.....	68

BAB III	METODE PENELITIAN	70
	A. Jenis dan Pendekatan Penelitian	70
	B. Kehadiran Peneliti	71
	C. Data dan Sumber Data	71
	D. Teknik Pengumpulan Data	73
	E. Teknik Analisis Data	76
	F. Pengecekan Keabsahan Data	78
BAB IV	PAPARAN DATA DAN HASIL TEMUAN	80
	A. Lokasi dan Latar Penelitian	80
	B. Profil Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan	80
	C. Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan	99
	D. Strategi Kepala Madrasah Dalam Mempertahankan Eksistensi Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan.....	115
BAB V	PEMBAHASAN	130
	A. Profil Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan.....	130
	B. Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan	132
	C. Strategi Kepala Madrasah Dalam Mempertahankan Eksistensi Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan.....	138
BAB VI	PENUTUP	145
	A. Kesimpulan	145
	B. Saran-saran	147
	DAFTAR PUSTAKA	148
	LAMPIRAN-LAMPIRAN	152
	DAFTAR RIWAYAT HIDUP	185

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 Keterampilan yang Dibutuhkan Pada Tingkatan Manajemen	84
Tabel 2 Jumlah Koleksi Buku perpustakaan Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan.....	84
Tabel 3 Keadaan Siswa Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan Tahun Ajaran 2012/2013.....	91
Tabel 4 Latar Belakang Pendidikan Orang Tua Siswa Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama aruyan tahun Ajaran 2012/2013.....	92
Tabel 5 Latar Belakang Pekerjaan Orang Tua Siswa Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan tahun Ajaran 2012/2013	92
Tabel 6 Penghasilan Orang Tua Siswa Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan tahun Ajaran 2012/2013.....	93
Tabel 7 Kegiatan Ektrakurikuler pada Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan.....	100
Tabel 8 Periodisasi Pergantian Kepala Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan.....	100

DAFTAR LAMPIRAN

		Halaman
Lampiran 1	Terjemahan Ayat-ayat Suci Al Qur'an dan Hadits Nabi SAW.....	152
Lampiran 2	Pedoman Transliterasi.....	153
Lampiran 3	Data Prestasi Siswa Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan.....	156
Lampiran 4	Struktur Kurikulum Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan.....	157
Lampiran 5	Keadaan Guru dan Karyawan Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan.....	158
Lampiran 6	Pembagian Tugas Mengajar Guru di Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan.....	159
Lampiran 7	Latar Belakang Pendidikan Guru dan Mata Pelajaran yang diampu Guru di Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan.....	160
Lampiran 8	Keadaan Siswa, Jumlah siswa dan Rombel di Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan.....	161
Lampiran 9	Struktur Organisasi Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan.....	162
Lampiran 10	Pedoman Wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan.....	163
Lampiran 11	Pedoman Wawancara dengan Wakamad Kesiswaan Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan.....	164
Lampiran 12	Pedoman Wawancara dengan Wakamad Kurikulum Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan.....	165
Lampiran 13	Pedoman Wawancara dengan Wakamad Sarana Prasarana Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan.....	166
Lampiran 14	Pedoman Wawancara dengan Tata Usaha Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan.....	167
Lampiran 15	Pedoman Wawancara dengan guru Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan.....	168
Lampiran 16	Piagam Jenjang Akreditasi Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan.....	169
Lampiran 17	Piagam Jenjang Akreditasi Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan.....	170
Lampiran 18	Lambang/Logo Nahdhatul Ulama.....	171
Lampiran 19	Piagam Penghargaan Gubernur Kalimantan Selatan.....	172
Lampiran 20	Piagam Penghargaan Bupati Hulu Sungai Tengah.....	173
Lampiran 21	Buku Tanah Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan	174
Lampiran 22	Surat Keterangan Riset.....	177

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1	Pintu Gerbang MTs Nahdhatul Ulama Haruyan 178
Gambar 2	Papan Nama MTs Nahdhatul Ulama Haruyan 178
Gambar 3	Kantor Induk MTs Nahdhatul Ulama Haruyan 179
Gambar 4	Ruang Kepala MTs Nahdhatul Ulama Haruyan 179
Gambar 5	Ruang Belajar MTs Nahdhatul Ulama Haruyan 180
Gambar 6	RKB MTs Nahdhatul Ulama Haruyan 180
Gambar 7	Siswa MTs Nahdhatul Ulama Haruyan 181
Gambar 8	WC MTs Nahdhatul Ulama Haruyan 181
Gambar 9	Mushalla MTs Nahdhatul Ulama Haruyan 182
Gambar 10	Kanten Siswa MTs Nahdhatul Ulama 182
Gambar 11	Kanten Siswa MTs Nahdhatul Ulama Haruyan 183
Gambar 12	Koperasi MTs Nahdhatul Ulama Haruyan 183
Gambar 13	Ruang Guru MTs Nahdhatul Ulama Haruyan 184
Gambar 14	Perpustakaan MTs Nahdhatul Ulama Haruyan 184

BAB I

PENDAHULUAN

Hal-hal yang akan dibahas dalam Bab I pada penelitian ini adalah sebagai berikut: (a) Latar belakang masalah (b) Fokus penelitian (c) Tujuan penelitian (d) Signifikansi penelitian (e) Definisi operasional (f) Kerangka dasar pemikiran (g) Penelitian terdahulu (h) Sistematika penulisan

A. Latar Belakang Masalah

Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional RI adalah dasar hukum untuk pengelolaan pendidikan. Pengelolaan pendidikan memerlukan keterampilan manajerial agar tata kelola pendidikan lebih baik untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Kepala madrasah sebagai manajer perlu memiliki keterampilan manajerial karena sangat menentukan dalam memperlancar kegiatan belajar mengajar (KBM). Kepala madrasah bukan hanya menguasai teori-teori manajemen, lebih dari itu seorang kepala madrasah harus bisa mengimplementasikan keterampilannya dalam aplikasi teori secara nyata. Oleh karena itu seorang kepala madrasah dituntut untuk memiliki keterampilan dan ilmu pengetahuan tentang pendidikan dan pengajaran secara paripurna.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan proses peningkatan keterampilan manusia agar mampu melaksanakan pilihan-pilihan. Pengertian ini

memusatkan perhatian pada pemerataan dalam peningkatan keterampilan manusia dan pemanfaatan keterampilan itu.¹

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan kelompok itu. Tujuan tersebut merupakan tujuan bersama.² Pemimpin berfungsi memberi dorongan kepada anggota kelompok untuk menganalisis situasi supaya dapat dirumuskan rencana kegiatan kepemimpinan yang dapat memberi harapan baik. Dan juga merumuskan dengan teliti tujuan kelompok supaya anggota dapat bekerja sama mencapai tujuan tersebut.³

Seorang kepala madrasah menduduki jabatannya karena ditetapkan dan diangkat oleh atasan (yayasan).⁴ Didalam usaha meningkatkan mutu madrasah, seorang kepala madrasah dapat memperbaiki dan mengembangkan fasilitas - fasilitas madrasah. Disamping itu juga harus memperhatikan produktivitas guru-guru dan seluruh staf kantor.⁵

Fungsi dan tugas kepala madrasah sebagai pemimpin (*leadership*) antara lain: (1) Dapat dipercaya, jujur dan tanggungjawab. (2) Memahami kondisi guru, karyawan dan siswa. (3) Memiliki visi dan memahami misi madrasah (4) Mengambil keputusan urusan intern dan eksteren madrasah. (5) Membuat, mencari dan memilih gagasan baru.⁶

¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Professional (Dalam Konteks Menyukkseskan MBS Dan KBK)*. PT REMAJA ROSDAKARYA. Bandung. Cet. Kelima. Januari 2005. Hlm. 24

² Soekarto Indrafachrudi, *Mengantar Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Baik*. Ghalia Indonesia. Jakarta. 1993. Hlm. 12

³ *Ibid.*, Hlm. 14

⁴ Soewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah Dan Tanggung Jawabnya*. Kanisius. Yogyakarta. Cet. Ketiga. 1988. Hlm. 20.

⁵ *Ibid.*, hlm. 21

⁶ Sumber data MTs NU Haruyan . Fungsi dan Tugas kepala sekolah.

Disamping semua itu, kepala madrasah juga harus mampu membangkitkan produktivitas kerja yang tinggi, menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, aman dan semangat, mampu mengembangkan staf untuk bertumbuh dalam kepemimpinannya.

Manajerial kepala madrasah berhubungan erat dengan keutuhan dan eksistensi madrasah, berusaha memahami kondisi tenaga pendidik dan kependidikan. Dalam menjalankan tugas tersebut ia tidak bisa mewujudkan tujuannya apabila kondisi kerja para guru tidak tertata dengan baik.

Sebagai pemimpin pendidikan, kepala madrasah menghadapi tanggungjawab yang berat, untuk itu perlu memiliki skill manajerial. Bagaimana mendelegasikan sebagian tugas dan tanggungjawab sehingga ia dapat memusatkan perhatiannya pada usaha-usaha pembinaan program pengajaran.⁷

Pengembangan sumber daya manusia tersebut harus menyentuh berbagai bidang kehidupan yang harus tercermin dalam pribadi para pemimpin, termasuk kepala madrasah. Karena erat hubungannya antara manajerial kepala madrasah dengan berbagai aspek kehidupan madrasah, seperti disiplin madrasah, iklim budaya dan menurunnya perilaku nakal peserta didik.⁸

Menurut Husaini Usman bahwa kepemimpinan kepala madrasah secara khusus haruslah memiliki keahlian teknik, yaitu: (1) Keterampilan dalam memimpin meliputi: manajerial, sosial dan teknikal. (2) Meningkatkan produktivitas kerja guru meliputi: mempunyai visi jauh kedepan, kerja keras,

⁷ Hendiyat Soetopo. & Wasty Soemanto. *Kepemimpinan Dan Supervisi Pendidikan*. PT. BINA AKSARA (Anggota IKAPI) 1984. Hlm. 19

⁸ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung PT. REMAJA ROSDA KARYA, 2005, Hlm. 24

kreatif, inovatif, kerja secara sistematis dan tanggungjawab. (3) Keberanian. Berani dalam mengambil keputusan. (4) Negosiator. (5) Intuisi bisnis dan berfikir secara ilmiah. (6) Kewirausahaan (*enterpreneur*), memanfaatkan sumber daya yang ada.⁹

Berkembangnya produktivitas kerja, kerja sama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan profesionalisme di antara para guru banyak ditentukan oleh manajerial kepemimpinan kepala madrasah.

Guru sebagai suatu profesi memiliki banyak tugas, baik yang berkaitan dengan kedinasan maupun non dinas, yakni dalam bentuk pengabdian. Tugas tersebut meliputi beberapa aspek penting yaitu tugas dalam profesi, tugas dalam bidang kemanusiaan, dan kemasyarakatan. Disamping itu tugas guru meliputi mendidik, melatih dan mengajarkan. Mendidik berarti mengembangkan dan merumuskan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan pada diri siswa¹⁰.

Seorang guru yang mempunyai produktivitas kerja yang tinggi, akan melahirkan sikap personal dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan penuh semangat dan rasa tanggung jawab yang tinggi. Dan demikian pula halnya dengan seorang guru yang mempunyai produktivitas kerja yang rendah, maka dia akan bermalasan-malasan dan kurang adanya tanggung jawab, setengah-setengah dalam melaksanakan tugas keguruan, namun demikian kita tidak bisa menyalahkan guru yang produktivitas kerja yang rendah, tentunya juga dipengaruhi oleh beberapa

⁹ Husaini Usman, M.Pd., M.T. *Manajemen Teori, Praktik Dan Riset Pendidikan*. Bumi Aksara. Jakarta. Cet. Pertama. 2006. Hal..316 – 319.

¹⁰ Uzer Usman, *Menjadi Guru Professional*. Remaja Karya. Bandung. 1990. Hlm. 4

faktor lain yang tidak bisa diabaikan begitu saja. Oleh karena itu diperlukan solusi sehingga faktor tersebut akan berpengaruh secara positif terhadap produktivitas kerja guru.

Seorang kepala madrasah harus memiliki lima kompetensi, yaitu, kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial”¹¹. Manajerial kepala madrasah dalam pendidikan berarti keterampilan mengelola proses belajar mengajar, membuat situasi dan kondisi yang kondusif bagi guru dan karyawan, mengelola kesiswaan, mengelola sarana dan prasarana, keuangan madrasah, melakukan kerjasama dengan masyarakat.

Sebagai manajer, kepala madrasah pada hakikatnya memiliki otoritas dan akuntabilitas yang berimbang. Sebagai manajer dibidang pendidikan, maka kepala madrasah dituntut memiliki sejumlah keterampilan/kecakapan manajerial”¹²

Kecakapan manajerial diperlukan untuk mempertahankan eksistensi madrasah, disamping usaha-usaha peningkatan mutu madrasah. Madrasah Tsanawiyah Nahdatul Ulama Haruyan yang berlokasi di Kecamatan Haruyan Kabupaten Hulu Sungai Tengah adalah madrasah swasta yang dikelola oleh sebuah yayasan berbasis organisasi keagamaan/yayasan Al Ma’arif Nahdatul Ulama.

Berdasarkan wawancara penulis kepada Bapak Hambali, selaku kepala Madrasah Tsanawiyah Nahdatul Ulama Haruyan, menjelaskan bahwa usaha-usaha dalam mempertahankan eksistensi Madrasah Tsanawiyah Nahdatul Ulama Haruyan antara lain: (1) Sering memberikan kontrol terhadap aktifitas guru. (2)

¹¹ Wahjosumidjo, *Pengembangan Kurikulum*, hal 15.

¹² Arifin, *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja*, hal 4.

Memberikan saran terhadap guru dalam melaksanakan tugasnya. (3) Membuat program baru untuk meningkatkan produktivitas. (4) Memberikan program pelatihan-pelatihan, bimbingan dan mengarahkan para guru untuk mencapai tujuan pendidikan. (5) Peningkatan kesejahteraan guru.¹³

Adanya keinginan untuk mendirikan madrasah tingkat tsanawiyah di Haruyan, akhirnya terwujud. Pada tanggal 16 Agustus 1944 M/18 Ramadhan 1363 H, resmi berdiri atas kerjasama tokoh-tokoh agama dan masyarakat dengan menunjuk ulama kharismatik KH.M. Thahir (Almarhum) sebagai pengurus harian sekaligus memimpin madrasah. Hal dilakukan untuk mewujudkan keinginan dan harapan masyarakat.

Seiring dengan perkembangan Madrasah Tsanawiyah Nahdatul Ulama Haruyan telah terjadi lima pergantian kepemimpinan, yaitu; KH.M Thahir periode 1944 M sampai dengan 1953 M. Kemudian KH. Kurdi Kahar dari tahun 1954 M sampai dengan 1970 M. K.H. Nunci Sandi dari tahun 1971 M sampai dengan 1990 M, dan Saperan Khalid periode 1991 M sampai dengan 2004 M, dan diteruskan oleh Drs. Hambali, S.Pd tahun 2005 sampai sekarang.

Madrasah Tsanawiyah Nahdatul Ulama Haruyan sebagai lembaga pendidikan yang mengacu pada kurikulum yang di buat oleh pemerintah, dalam hal ini kementerian agama memiliki visi dan misi sebagai target yang ingin dicapai.

Visi; “Membangun siswa yang berakhlak mulia, berkepribadian, berpengetahuan agamam dan umum serta mampu menerapkan dalam kehidupan bermasyarakat“. Misi; (1). Melaksanakan pendidikan yang bermutu dan

¹³ Hambali,, Kepala Madrasah, langsung, MTs NU Haruyan, 7 Februari 2013

berkualitas. (2). Meningkatkan kedisiplinan madrasah. (3). Mengembangkan Ekstra Kurikuler) sesuai kebutuhan masyarakat. (4). Meningkatkan kerjasama dengan orang tua dan masyarakat. (5). Mampu melaksanakan pendidikan sesuai standar kelulusan.

Dalam Al Qur'an Allah swt berfirman tentang betapa pentingnya musyawarah. Mengapa musyawarah menjadi penting dalam bangunan manajemen, karena manajemen berkaitan dengan banyak orang. Melalui musyawarah akan terbangun tradisi keterbukaan, persamaan dan persaudaraan. Surah An-Nisa ayat 59

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُوْلَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Demikian pula apa yang disampaikan Rasulullah SAW tentang perlunya manajemen untuk kebaikan masyarakat melalui manajer pendidikan yang bertanggung jawab. Rasulullah SAW Bersabda:

ان عبد الله بن عمر يقول سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول : كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته والامام راع ومسئول عن رعيته والرجل راع في اهله وهو مسئول عن رعيته والمرأة راعية في بيت زوجها ومسئولة عن رعيته والخدم راع في مال سيده ومسئول عن رعيته قال وحسبت أن قد قال والرجل راع في مال ابيه ومسئول عن رعيته وكلكم راع ومسئول عن رعيته

Inti hadits ini menunjukkan sebuah eksistensi manajemen yang bertanggung jawab baik terhadap diri maupun dalam arti yang luas yang berkaitan dengan kelembagaan pendidikan.

Eksistensi madrasah mampu dipertahankan oleh pihak yayasan melalui keterampilan manajerial kepala madrasah yang didukung semua komponen madrasah, meskipun ada usulan dari pihak Kementerian Agama untuk perubahan status dari swasta menjadi negeri, tetapi pihak yayasan tidak setuju untuk

perubahan status tersebut. Alasan mereka tidak menerima usulan karena pertama, mereka masih sanggup untuk mengelolanya. Kedua, memelihara identitas peninggalan/warisan organisasi madrasah. Ketiga, mayoritas tenaga pendidik dan kependidikan adalah honorer yang berasal desa terdekat yang merupakan angkatan kerja yang lulus perguruan tinggi, namun belum beruntung untuk menjadi Pegawai Negeri. Dan apabila terjadi perubahan status dari swasta menjadi negeri, maka tenaga pendidik dan kependidikan akan tereleminasi.

Dalam progres jumlah siswa yang cenderung meningkat setiap tahunnya. Pada tahun ajaran 2009/2010 berjumlah 434 siswa. Tahun ajaran 2010/2011 berjumlah 438 siswa. Tahun ajaran 2011/2012 berjumlah 448 siswa. Pada tahun ajaran 2012/2013 berjumlah 538 siswa. Dan pada tahun 2013/2014 berjumlah 543 orang.

Indikator ini menunjukkan adanya kepercayaan masyarakat dan makin memperkokoh eksistensi madrasah. Disamping itu, suksesi kepemimpinan kepala madrasah mengharuskan dipimpin dari keturunan atau keluarga dari pihak yayasan sebagai ikhtiar mempertahankan eksistensi madrasah, meskipun secara normatif kementerian agama menerbitkan Surat Keputusan Pengangkatan Kepala Madrasah yang bestatus Pegawai Negeri Sipil.

Indikator lainnya adalah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan berjumlah 39 orang, dengan rincian 38 tenaga pendidik dan 1 orang petugas kebersihan. Tenaga pendidik mencapai 99 % dengan latar belakang S1. Dan yang berstatus Pegawai Negeri ada 6 orang, 32 orang berstatus Guru Tidak Tetap (GTT).

Jumlah rombongan belajar ada 16 yang terdiri dari kelas VII ada 6 rombongan belajar, kelas VIII ada 5 rombongan belajar, dan kelas IX ada 5

rombongan belajar dengan jumlah siswa perkelas antara 22 orang sampai dengan 48 orang.

Indikasi-indikasi ini menunjukkan bahwa keterampilan manajerial kepala madrasah dalam mengelola mendapatkan dukungan para ulama, masyarakat, dewan guru, mampu mempertahankan eksistensi madrasah yang berbasis organisasi keagamaan (NU). Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Dalam Mempertahankan Eksistensi Madrasah Tsanawiyah Nahdatul Ulama Haruyan Kabupaten Hulu Sungai Tengah “

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka yang menjadi fokus penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana Keterampilan Manajerial kepala madrasah dalam mempertahankan eksistensi Madrasah Tsanawiyah Nahdatul Ulama Haruyan Kabupaten Hulu Sungai Tengah
2. Strategi apa yang dilakukan kepala madrasah dalam mempertahankan eksistensi Madrasah Tsanawiyah Nahdatul Ulama Haruyan Kabupaten Hulu Sungai Tengah

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendiskripsikan Keterampilan Manajerial kepala madrasah dalam mempertahankan eksistensi Madrasah Tsanawiyah Nahdatul Ulama Haruyan Kabupaten Hulu Sungai Tengah
2. Mengetahui strategi yang dilakukan kepala madrasah dalam mempertahankan eksistensi Madrasah Tsanawiyah Nahdatul Ulama Haruyan Kabupaten Hulu Sungai Tengah

D. Signifikansi Penelitian

Adapun signifikansi penelitian ini diharapkan berguna bagi peneliti maupun pengembangan ilmu pengetahuan secara akademik. Di samping itu, kegunaan lainnya adalah sebagai berikut:

1. Kegunaan secara teoritis
 - a. Aplikasi beberapa teori-teori yang berkaitan dengan manajerial kepemimpinan kepala madrasah
 - b. Informasi dan bahan masukan bagi penelitian lebih lanjut terhadap objek sejenis maupun aspek lainnya yang belum tercakup dalam penelitian ini.
 - c. Pengembangan khazanah keilmuan yang berkaitan dengan kajian kepemimpinan dan perilaku organisasi, serta administrasi pendidikan dalam konsep yang luas.
2. Kegunaan Praktis
 - a. Bagi pengembang pendidikan, sebagai informasi pengetahuan untuk melakukan analisis kebutuhan bagi madrasah swasta
 - b. Bagi kepala madrasah, sebagai bahan informasi dan masukan untuk mengevaluasi kepemimpinan menuju kepada kepemimpinan yang dapat

diterima dan berpengaruh ke arah perbaikan dan penyempurnaan untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

- c. Bagi pihak pengawas, sebagai informasi dan masukan untuk merencanakan, melaksanakan pembinaan terhadap kepemimpinan kepala madrasah swasta termasuk juga para guru.

E. Definisi Operasional

- a. Keterampilan manajerial kepala madrasah yaitu: (1). Keterampilan Teknis; Melaksanakan kegiatan di madrasah, memanfaatkan sarana dan prasarana, menyusun laporan pertanggung jawaban keuangan, dan tata kelola ruang (2). Keterampilan Hubungan manusiawi; Pengaturan lingkungan kerja, memahami perilaku guru dalam proses kerjasama, disiplin kerja, komunikatif, edukatif, dan menjadi teladan. (3). Keterampilan Konsep; Menganalisis bermacam-macam problem sosial dan langkah penyelesaiannya, membuat konsep dengan merangkum menjadi satu dalam bentuk gagasan atau ide-ide kegiatan organisasi di madrasah
- b. Eksistensi, yaitu hal, keberadaan. Adapun yang dimaksudkan eksistensi di sini adalah keberadaan dengan kriteria yang khas madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan di Kecamatan Haruyan Kabupaten Hulu Sungai Tengah.
- c. Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan adalah lembaga pendidikan menengah pertama yang berbasis organisasi keagamaan, di bawah naungan yayasan Al Ma'arif Nahdhatul Ulama yang berlokasi di jalan H.M. Thaher nomor 50 di desa Haruyan Kecamatan Haruyan Kabupaten Hulu Sungai Tengah

F. Kerangka Dasar Pemikiran

Berdasarkan tugas dan fungsinya dalam satuan kerja pendidikan maka kepala madrasah menduduki dua jabatan penting untuk menjamin kelangsungan proses pendidikan. Pertama, kepala madrasah adalah pengelola pendidikan di madrasah secara universal. Kedua, kepala madrasah adalah leader formal dalam satuan pendidikan.

Kepala madrasah sebagai manajer pendidikan bertanggung jawab terhadap keberhasilan pengelolaan pendidikan melalui administrasi pendidikan dan seluruh substansinya. Pengelolaan administrasi pendidikan yang sesuai dengan standar pendidikan berpengaruh terhadap keterampilan pelaksanaan tugas dan fungsi seluruh civitas pelaksana pendidikan dan pembelajaran di madrasah.

G. Penelitian Terdahulu

Dari beberapa studi tentang strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, baik itu berkaitan dengan pengembangan mutu, sumber daya manusia/tenaga pendidik dan kependidikan, pengelolaan administrasi lembaga pendidikan. Dari penelitian yang dilakukan oleh Hj.Nor Thaibah¹⁴ strategi kepala madrasah itu bermuara pada upaya kepala madrasah membina tenaga pendidik dan kependidikan, yaitu (1) Peningkatan pendidikan guru, (2) Penugasan mengajar dan tugas lainnya yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya (3) Penyediaan fasilitas belajar-mengajar yang

¹⁴ Hj.Nor Thaibah, *Strategi Kepala Madrasah dalam pembinaan Guru Mismatch pada Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Utara*. Tesis. Kosentrasi Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Antasari Banjarmasin, 2012 .h.vii

memadai (4) Penyertaan guru dalam berbagai kegiatan yang meningkatkan profesionalitas guru. (5) Mendorong guru untuk berpartisipasi dalam kegiatan organisasi profesi.

Dalam penelitian Eddy Khairani,Z¹⁵ tentang Strategi Kepala Madrasah Dalam Pelaksanaan Manajemen Keuangan di Lembaga Madrasah (Studi Komparatif MTsN 1 dan MTsN 2 Rantau. Strategi yang dilakukan kepala madrasah adalah melakukan studi komprehensif melalui pembagian tugas dan memilih petugas sesuai latar belakang pendidikannya, serta melakukan pembimbingan secara langsung.

Selanjutnya penelitian Asmuri¹⁶ tentang Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Dalam Pengelolaan Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Barabai Kabupaten Hulu Sungai Tengah. Keterampilan kepala madrasah berupa keterampilan teknis, hubungan manusia, dan konsep. Dan strategi yang dilakukan mengacu pada pengelolaan madrasah negeri dengan pendanaan yang berasal DIPA dan BOS.

Meski demikian, perlu ditegaskan bahwa dari beberapa temuan ilmiah yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu hanya sebagai bagian dari studi lanjutan yang relevan dan bahan kajian. Penelitian dalam tesis ini, meski ada sedikit keterkaitan dengan karya-karya yang telah dikemukakan, terutama dengan

¹⁵ Eddy Khairani,Z Tesis, *Strategi Kepala Madrasah Dalam Pelaksanaan Manajemen Keuangan di Lembaga Madrasah (Studi Komparatif MTsN 1 dan MTsN 2 Rantau* Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Antasari Banjarmasin, 2010 .h.vii

¹⁶ Asmuri, Tesis, *Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Dalam Pengelolaan Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Barabai Kabupaten Hulu Sungai Tengah* Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Antasari Banjarmasin, 2010 .h.vii

Strategi kepala madrasah, tetapi tidak sama karena penulis memunculkan Strategi kepala madrasah yang berkaitan upaya mempertahankan eksistensi madrasah swasta yang berbasis organisasi, yakni yayasan Al Ma'arif Nahdhatul Ulama, sebuah organisasi Islam terbesar yang ada di Indonesia

H. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tesis ini mengacu pada pedoman penulisan tesis yang diterbitkan oleh Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Antasari Banjarmasin tahun 2012 yang terdiri dari enam bab, yaitu

Bab I, Pendahuluan yang berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, asumsi penelitian, hipotesis, definisi operasional, penelitian terdahulu, dan sistematika penelitian.

Bab II, Tinjauan teoritis, yang memuat tentang pengertian kepemimpinan, teori-teori kepemimpinan, kepemimpinan kepala madrasah, dan keterampilan kepala madrasah dan segala aspeknya

Bab III, Metode penelitian, yang terdiri dari jenis penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

Bab IV, Hasil penelitian yang berisi tentang gambaran umum lokasi penelitian, data hasil penelitian.

Bab V, pembahasan hasil penelitian

Bab VI, penutup berisi kesimpulan

Daftar Pustaka, sebagai pelengkap meliputi Lampiran-Lampiran, Instrumen Pengumpulan Data, Daftar Riwayat Hidup Penulis

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Hal-hal yang akan dikemukakan dalam Bab II pada penelitian ini adalah (a) Kepala Madrasah sebagai Manajer; (b) Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah; (c) Kepemimpinan Kepala Madrasah; dan (d) Pengelolaan Madrasah Tsanawiyah Nahdatul Ulama

A. Kepala madrasah sebagai Manajer

Manajemen pada dasarnya merupakan proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran atau tujuan tertentu¹⁷. Manajemen merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan

Aspek-aspek penting dalam manajemen meliputi; perencanaan, penganggaran, *organizing*, *staffing*, pengawasan, dan pemecahan masalah.¹⁸

Berkaitan dengan perencanaan dalam Al Qur'an, Allah swt berfirman dalam surah Al Hasyr ayat 18 ;

¹⁷ H.Muhaimin, dkk, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Hal 4

¹⁸ Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasinya*.Hal.21

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

.Disamping itu, dalam pengorganisasian sebagai bagian dari aspek manajemen di dalam Al Qur'an Allah swt menjelaskan dalam firmanNya pada surah As-Shaf ayat 4;

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقْتَلُونَ فِي سَبِيلِهِ ۖ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنِينَ مَرْصُومِينَ

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, Kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama yang kooperatif. Allah swt menegaskan dalam firmanNya pada surah An-Nisa 85;

مَنْ يَشْفَعْ شَفَعَةً حَسَنَةً يَكُنْ لَهُ نَصِيبٌ مِّمَّا ۖ وَمَنْ يَشْفَعْ شَفَعَةً سَيِّئَةً يَكُنْ لَهُ كِفْلٌ مِّنْهَا ۗ وَكَانَ اللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ مُّقْتَدِرًا ﴿٨٥﴾

Kerjasama ini akan memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.

Pertama, memberdayakan tenaga kependidikan melalui persaingan sehat yang membuahkan kerjasama (*coopetition*). Maksudnya ialah dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, Kepala madrasah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer Kepala madrasah harus

mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya madrasah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuannya. Kepala madrasah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di madrasah, berpikir secara analitik dan konseptual dan harus senantiasa berusaha untuk menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua *stakeholders* madrasah.

Kedua, memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya. Sebagai manajer Kepala madrasah harus mampu meningkatkan profesi tenaga kependidikan secara persuasif dan dari hati ke hati. Dalam hal ini, Kepala madrasah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya, memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran dan lokakarya sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan. Kepala madrasah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di madrasah (partisipatif). Dalam hal ini Kepala madrasah bisa berpedoman pada asas tujuan, asas keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas persatuan, asas empirisme, asas keakraban dan asas integritas.

Azas tujuan, bertolak dari anggapan bahwa kebutuhan dasar tenaga kependidikan akan harga dirinya mungkin dicapai dengan turut menyumbang pada suatu tujuan yang lebih tinggi. Hal tersebut merupakan kesempatan bagi

Kepala madrasah selaku pemimpin untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan tersebut. Keterampilan untuk menyampaikan dan menanamkan tujuan merupakan seni yang harus dimiliki oleh Kepala madrasah dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya.

Asas keunggulan, bertolak dari anggapan bahwa setiap tenaga kependidikan membutuhkan kenyamanan dan harus memperoleh kenyamanan serta harus memperoleh kepuasan dan penghargaan pribadi. Kepuasan mengandung makna penerimaan keadaan seperti apa adanya, sehingga ketidakpuasan merupakan sumber motivasi yang dapat menggerakkan tenaga kependidikan untuk menutupi ketidakpuasan tersebut dan mencapai kepuasan yang diinginkan. Oleh karena itu, Kepala madrasah harus berusaha untuk mengembangkan budaya kerja dan ketidakpuasan kreatif.

Asas mufakat, dalam hal ini Kepala madrasah harus mampu menghimpun gagasan bersama dan membangkitkan tenaga kependidikan untuk berpikir kreatif dan bertindak inovatif dalam melaksanakan tugasnya.

Asas kesatuan, dalam hal ini Kepala madrasah harus menyadari bahwa tenaga kependidikan tidak ingin dipisahkan dari tanggung jawabnya. Oleh karena itu, Kepala madrasah harus berusaha untuk menjadikan tenaga kependidikan sebagai pengurus upaya-upaya pengembangan madrasah. Hal ini penting untuk menumbuhkan rasa kepemilikan pada tenaga kependidikan terhadap madrasah tempatnya melaksanakan tugas.

Asas persatuan, Kepala madrasah harus mendorong tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalismenya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi madrasah. Hal

ini dapat dilakukan, misalnya, dengan sistem imbalan terhadap setiap kegiatan yang dilakukan oleh bawahan. Dalam konsep kontemporer dikenal dengan istilah kompensasi berbasis kinerja.

Azas empirisme, Kepala madrasah harus mampu bertindak berdasarkan atas nilai dan angka yang menunjukkan prestasi para tenaga kependidikan. Oleh karena itu, data dan informasi yang memuat semua komponen madrasah memegang peranan yang sangat penting.

Azas keakraban, Kepala madrasah harus berupaya menjaga keakraban dengan para tenaga kependidikan, agar tugas-tugas dapat dilaksanakan dengan lancar. Hal ini dimungkinkan karena keakraban mendorong berkembangnya saling percaya dan kesediaan untuk berkorban di antara para tenaga kependidikan.

Azas integritas, Kepala madrasah harus memandang bahwa peran kepemimpinannya merupakan suatu komponen kekuasaan untuk menciptakan dan memobilisasi energi seluruh tenaga kependidikan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya. Integritas merupakan kejujuran dan upaya mencapai suatu langkah tindakan yang telah ditetapkan secara bertanggung jawab dan konsisten.

Sesuai dengan apa yang ditetapkan dalam penilaian kinerja Kepala madrasah, Kepala madrasah harus memiliki keterampilan dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan baik, yang diwujudkan dalam keterampilan menyusun program madrasah, organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan dan mendayagunakan sumber daya madrasah secara optimal.

Keterampilan menyusun program madrasah harus diwujudkan dalam: (1) pengembangan program jangka panjang, baik program akademis maupun non-

akademis, yang dituangkan dalam kurun waktu lebih dari lima tahun; (2) pengembangan program jangka menengah, baik program akademis maupun non-akademis, yang dituangkan dalam kurun waktu tiga sampai lima tahun; (3) pengembangan program jangka pendek, baik program akademis maupun non-akademis yang dituangkan dalam kurun waktu satu tahun (program tahunan), termasuk pengembangan rencana anggaran pendapatan belanja madrasah (RAPBM) dan Anggaran Biaya Madrasah (ABM). Oleh karena itu, Kepala madrasah harus memiliki mekanisme yang jelas untuk memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan program secara periodik, sistemik dan sistematis.

Keterampilan menyusun organisasi personalia madrasah harus diwujudkan dalam pengembangan susunan personalia madrasah dan personalia pendukung, seperti pengelola laboratorium, perpustakaan dan pusat sumber belajar (PSB); serta penyusunan kepanitiaan untuk kegiatan temporer, seperti panitia penerimaan peserta didik baru (PPDB), panitia ujian dan panitia peringatan hari-hari besar keagamaan.

Keterampilan memberdayakan tenaga kependidikan di madrasah harus diwujudkan dalam pemberian arahan secara dinamis, pengkoordinasian tenaga kependidikan dalam pelaksanaan tugas, pemberian hadiah bagi mereka yang berprestasi dan pemberian hukuman (*punishment*) bagi yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas. Disamping itu, keterampilan mendayagunakan sumber daya madrasah, yang harus diwujudkan dalam pendayagunaan serta perawatan sarana dan prasarana madrasah, pencatatan berbagai kinerja tenaga kependidikan dan pengembangan program peningkatan profesionalisme.

B. Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah

Sebagaimana diketahui, bahwa seorang manajer untuk mencapai tujuannya melibatkan orang lain. Oleh sebab itu, seorang manajer harus mampu mengarahkan, memotivasi, atau menyelesaikan hal-hal sulit yang dialami stafnya atau guru-guru sehingga tujuan dapat dicapai dengan sempurna.

Kepala madrasah sebagai manajer, tentu harus memiliki seperangkat keterampilan agar dalam melaksanakan tugasnya dapat mencapai tujuan dan sasaran dengan sempurna. Ketika pengelolaan madrasah makin didorong tumbuh secara otonom dengan kebijakan desentralisasi pendidikan, maka kepala madrasah yang terampil menjadi sebuah tuntutan. Keterampilan kepala madrasah menjadi modal dasar untuk dapat melaksanakan manajemen pendidikan secara lebih baik.

Madrasah sebagai lembaga pendidikan yang didalamnya terdapat organisasi yang harus digerakkan untuk mencapai tujuan. Maka kepala madrasah sebagai manajer harus menyusun rencana kegiatan ke depan yang meliputi rencana jangka pendek, menengah dan jangka panjang serta menetapkan target yang harus dicapai. Dan mempunyai keterampilan analisis untuk mendelegasikan sebagian tugas. Demikian pula halnya dalam sebuah organisasi konflik antar anggota tentu ada, maka diperlukan saluran komunikasi yang efektif untuk memecahkan persoalan yang terjadi. Di samping itu, diperlukan langkah pengendalian untuk memastikan semua urusan dapat berjalan sebagaimana mestinya.

Untuk melaksanakan fungsinya kepala madrasah sebagai manajer memerlukan berbagai keterampilan dan keterampilan. Ada 3 (tiga) keterampilan, yaitu; keterampilan teknis, keterampilan hubungan manusia, dan keterampilan

konseptual. Ketiga keterampilan ini sama pentingnya, namun kepentingan itu tergantung pada kedudukan manajer dalam sebuah organisasi dapat di gambarkan sebagai berikut:

TABEL 1

Keterampilan yang Dibutuhkan Pada Tingkatan Manajemen

Manajemen Atas	Konseptual		manusiawi	Teknis
Manajemen Menengah	Konseptual	manusiawi		Teknis
Manajemen Bawah	Konseptual	manusiawi	Teknis	

Komposisi teknis lebih besar untuk manajer rendah dan keterampilan konseptual lebih utama untuk manajer tingkat atas karena harus mengambil putusan yang berpengaruh luas dan berjangka waktu yang panjang. Keterampilan relatif yang diperlukan untuk performa pada tingkatan manajemen yang berbeda¹⁹:

Pada tingkatan manajemen atas, seorang manajer lebih banyak berada pada konseptual. Pada manajemen menengah berada pada posisi seimbang antara konsep, hubungan manusiawi, dan teknis. Dan Manajemen bawah lebih banyak aktivitas teknis, dari pada hubungan manusiawi dan konsep. Kreteria manajerial adalah tingkat energi dan toleransi terhadap stres, rasa percaya diri, integritas, motivasi kekuasaan, orientasi pada keberhasilan, kebutuhan akan afiliasi yang

¹⁹ Marno & Trio Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, hal.53

rendah, keterampilan teknis, keterampilan antar pribadi dan keterampilan konseptual²⁰

Ketiga tingkatan manajerial ini saling berkaitan dan memerlukan pertimbangan yang mantap bagi seorang manajer dalam mengambil sebuah kebijakan atau keputusan karena akan berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi dalam jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang.

1. Keterampilan Teknis

Keterampilan teknis adalah keterampilan menerapkan pengetahuan teoritis ke dalam tindakan praktis, keterampilan memecahkan masalah melalui taktik yang baik, atau keterampilan menyelesaikan tugas secara sistematis”²¹. Keterampilan teknis ini biasanya dimiliki orang-orang yang memiliki jabatan tingkat menengah atau kebawah. Mereka terampil dalam menggunakan metode, teknik, prosedur, atau prakarsa baru, terutama yang berhubungan dengan benda mati. Keterampilan ini erat kaitannya dengan gerak motoris atau keterampilan tangan (*manual*). Keterampilan dimaksud antara lain adalah: (a) Keterampilan menyusun dan melaksanakan program madrasah; (b) Keterampilan memanfaatkan dan mendayagunakan sarana dan prasarana yang diperlukan untuk menunjang kegiatan yang bersifat khusus; (c) Keterampilan menyusun laporan pertanggungjawaban; dan (d) Keterampilan menata ruang.

Wahjosumidjo mengemukakan setidaknya ada dua hal menyangkut keterampilan teknik yang harus dikuasai oleh seorang manajer, yaitu: (a) Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk

²⁰ Veithzal dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, hal.24

²¹ Danim, Sudarman, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, hal 98.

melaksanakan kegiatan khusus; dan (b) Keterampilan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut”²².

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan para ahli bidang manajemen pendidikan tidak berarti bahwa manajer puncak tidak perlu memiliki keterampilan teknis. Keterampilan teknis perlu dimiliki oleh manajer puncak sebagai bahan analisis kebutuhan atau lainnya minimal untuk masalah standarisasi, kriteria ketercapaian, jadwal kegiatan, dan sebagainya.

2. Keterampilan Hubungan Manusiawi

Keterampilan hubungan manusiawi adalah keterampilan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan keterampilan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua belah pihak”²³. Hubungan manusiawi melahirkan suasana kooperatif yang menciptakan kontak manusiawi antar pihak yang terlibat. Kepemimpinan memerlukan bentuk hubungan manusiawi dalam kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam memperlakukan orang-orang yang dipimpinnya, yang akan memberikan tanggapan berupa kegiatan-kegiatan yang menunjang atau tidak bagi pencapaian tujuan organisasinya. Kegiatan-kegiatan itu bukan sesuatu yang statis, tetapi dapat berubah dan berkembang, sehingga aktualisasi organisasi menjadi dinamis. Adanya hubungan yang manusiawi ini khususnya dalam hubungannya dengan kehidupan nyata yang terjadi interaksi antara seseorang dengan orang lain yang

²² Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, hal 61.

²³ Op cit, hal 98.

mebutuhkan rasa saling memahami, saling menyayangi, dan saling menghormati dengan prinsip utama adanya musyawarah.

Menciptakan hubungan manusia yang efektif merupakan alat dalam kepemimpinan. Dengan demikian hubungan manusia yang efektif, merupakan faktor yang penting dalam mewujudkan dinamika kepemimpinan. Pemimpin memperoleh kesempatan untuk menyerap segala sesuatu dalam pimpinannya, sehingga akan ikut berfungsi dalam memajukan dan mengembangkan organisasi yang sama. Dalam keadaan seperti ini berarti kepemimpinan akan berjalan secara dinamis (Rivai)²⁴.

Pemimpin, disamping berhadapan dengan benda, konsep dan situasi, juga menghadapi manusia. Bahkan bagi pimpinan puncak (*top management*) menghadapi manusia menduduki posisi besar, lebih dari separuh aktifitas rutusnya. Manusia yang menduduki posisi sentral sering dilukiskan sebagai the man behind the gun. Tanpa memiliki kemampuan dalam hubungan manusiawi, kelompok kerja sama tidak mungkin terjalin secara harmonis.

Keterampilan hubungan manusiawi ini antara lain tercermin dalam hal: (a) pengaturan lingkungan kerja yang kondusif; (b) Keterampilan dalam memahami perilaku guru-guru dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan madrasah; (c) Keterampilan dalam pemerataan tugas dan tanggung jawab; (d) Keterampilan mengambil hati melalui keramahtamahan²⁵.

Menurut Wahjosumijdo bahwa keterampilan hubungan manusiawi seorang pemimpin meliputi: (1) keterampilan untuk memahami perilaku manusia dan

²⁴ Op cit, hal 63.

²⁵ Danim, Sudarman, *Manajemen dan Keperawatan Transformasional Kepala Sekolah*, hal 99.

proses kerjasama; (2) Keterampilan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku; (3) Keterampilan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif; (4) Keterampilan menciptakan kerjasama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis; dan (5) Mampu berperilaku yang dapat diterima khususnya oleh anggota organisasi”²⁶.

Interaksi antar individu bervariasi dalam cara dan tujuannya. Hubungan antar manusia itu ada yang sifatnya antar pribadi, formal, dan mungkin juga incidental, dengan format interaksi tatap muka atau non tatap muka merupakan interaksi yang dilakukan melalui surat menyurat, telepon, facsimile, e-mail, dan sebagainya. Hubungan antar manusia yang mengandung pengertian interaksi fisik dan interaksi personal. Dari interaksi ini, antara pemimpin dan bawahan terjadi interaksi dinamis serta saling menciptakan kepuasan pada kedua belah pihak.

Dalam dunia kerja, kepuasan tidak mungkin diperoleh melalui cara yang sederhana itu karena orang mempunyai kebutuhan fisiologis, harga diri, rasa ingin tumbuh dan berkembang, dan sebagainya. Kebutuhan-kebutuhan itu sifatnya kumulatif dan karenanya sulit terpenuhi. Di bidang kepemimpinan puncak, kelompok pimpinan dibawahnya, dan para karyawan adalah syarat mutlak menuju tercapainya tujuan organisasi. Hal ini akan melahirkan kepuasan dalam diri individu yang pada gilirannya akan merangsang motivasi kerja karyawan.

3. Keterampilan Konseptual

Keterampilan konseptual adalah kecakapan untuk memformulasikan pikiran, memahami teori-teori, melakukan aplikasi, melihat kecenderungan

²⁶ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, hal 64.

berdasarkan keterampilan teoritis dan yang dibutuhkan dalam dunia kerja”²⁷. Seorang kepala madrasah dalam satuan pendidikan dituntut dapat memahami konsep dan teori yang erat hubungannya dengan pekerjaan.

Demikian halnya untuk dapat melaksanakan praktik administrasi yang efektif, seorang administrator harus memahami teori-teori administrasi. Untuk dapat melaksanakan supervisi dengan baik, seorang supervisor harus memahami ilmu dan seni supervisi. Ringkasnya, keterampilan konseptual antara lain tercermin dalam pemahaman terhadap teori secara luas dan mendalam, keterampilan mengorganisasi pikiran, keberanian mengeluarkan pendapat secara akademik dan keterampilan mengorelasikan bidang ilmu yang dimiliki dengan berbagai situasi.

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini telah banyak mengolah konsep tradisional tentang kepemimpinan, dimana intuisi dan kecakapan praktis dianggap cukup untuk memegang posisi pimpinan. Di banyak organisasi modern, keterampilan konseptual sangat menonjol, tidak kalah pentingnya dengan keterampilan praktis lainnya.

Dengan keterampilan intelektual tinggi dari seorang pimpinan tidak selalu berarti organisasi akan melaju dengan pesat. Adanya penelitian dengan dana sangat besar yang dilakukan oleh perusahaan malahan menjadi salah satu sumber rendahnya keuntungan. Hal ini dikarenakan biaya penelitian dan pengembangan (*research and development*) sangat tinggi yang hasilnya tidak selalu membuahkan kebijakan yang ampuh.

²⁷ Ibid, hal 65.

Tingkat keterampilan yang dibutuhkan menurut sifat organisasi berbeda adanya. Keterampilan yang dimiliki oleh pimpinan organisasi memungkinkan organisasi itu mencapai keuntungan ganda. Keuntungan dapat diperoleh jika pimpinannya mempunyai keterampilan konseptual, keterampilan bekerjasama dengan lembaga lain, keterampilan berorganisasi dengan pemerintah, kematangan menganalisis peluang, dan lain-lain.

Keterampilan yang dimiliki oleh kepala madrasah ditujukan kepada upaya mencapai tujuan pendidikan pada umumnya dan kedewasaan anak didik pada khususnya²⁸. Lembaga pendidikan harus benar-benar berfungsi, baik sebagai pewaris nilai, agen pembaru, dan lembaga penempa perilaku manusia. Boardman dan koleganya dalam denim mengemukakan bahwa keterampilan pribadi harus dimiliki oleh setiap administrator madrasah (*school administrator*)²⁹. Administrator madrasah harus mampu mengorganisasi staf dan membantu guru dalam dalam memformulasikan program bagi peningkatan kualitas pembelajaran di madrasah. Kepala madrasah harus mampu mengembangkan keterampilan professional guru, mengembangkan program supervisi, dan merangsang guru-guru untuk berpartisipasi aktif di dalam usaha mencapai tujuan. Administrator dan supervisor harus mampu menumbuhkan inspirasi bagi guru-guru, menciptakan suasana kerjasama dalam pengembangan program supervisi, serta mendorong guru-guru untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Bagi manajer pendidikan, yang paling penting adalah menciptakan budaya atau tradisi tertentu demi terselenggaranya program pembelajaran secara baik

²⁸ Ibid, hal 66.

²⁹ Loc cit.

dengan cara yang lebih personal, administratif, formal, manusiawi, proporsional dan proyektif³⁰.

Di samping itu, manajer pendidikan masih dituntut sejumlah keterampilan khusus. Keterampilan tersebut berbeda secara relative dengan keterampilan yang harus dimiliki oleh pemimpin organisasi sosial lainnya, apalagi organisasi komersial. Keterampilan yang harus dimiliki oleh pemimpin pendidikan antara lain membangkitkan inspirasi guru, menciptakan kerjasama antar guru, menciptakan kerjasama antar staf, mengembangkan program supervisi, mengelola program pembelajaran, pengatur program pengembangan, dan melaksanakan kegiatan lain yang erat kaitannya dengan pencapaian tujuan pendidikan. Keterampilan mengorganisir dan membantu staf, mengembangkan dan memupuk rasa percaya diri (*self confidence*), membangkitkan sikap kesejawatan (*esprit de corps*), memberi bimbingan serta tuntutan untuk mencapai tujuan pendidikan yang efektif dan efisien adalah kebutuhan sangat mendesak bagi pemimpin pendidikan.

C. Manajemen Kepala Madrasah

Kepala madrasah sebagai seorang yang bertugas membina lembaganya agar berhasil mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan harus mampu mengarahkan dan mengkoordinasikan segala kegiatan. Tugas demikian tidak lain adalah tugas supervisi disamping itu juga terkandung beban tugas-tugas manajemen. Jadi kepala madrasah disamping berperan sebagai supervisor adalah juga manajer.

³⁰ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, hal 67.

Dalam menjalankan fungsinya sebagai manajer ini, kepala madrasah perlu berpedoman pada prinsip-prinsip manajemen pendidikan di madrasah. Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penyelenggaraan manajemen madrasah antara lain ialah:

1. Perencanaan secara jelas, sederhana, fleksibel dan seimbang.
2. Organisasi tegas dan memiliki asas-asas:
 - a. Adanya satuan komando;
 - b. Adanya pengawasan yang terus menerus;
 - c. Adanya pembagian tanggung jawab yang seimbang;
 - d. Adanya pembagian tugas yang logis dengan memperhatikan usia, masa kerja, pangkat dan keterampilan.
3. Pengarahan secara terus menerus oleh setiap unsur pimpinan kepada bawahan.
4. Koordinasi yang menimbulkan suasana kerja dan kerjasama secara harmonis.
5. Pengawasan secara cermat sehingga terhindar dari penyimpangan-penyimpangan kegiatan.
6. Pelaporan yang dapat dimanfaatkan untuk memelihara dan mengembangkan hal-hal yang baik dan mungkin dari terhalangnya kegagalan.
7. Pembiayaan yang hemat merata dan dapat dipertanggungjawabkan.
8. Pelaksanaannya berlangsung secara tertib, lengkap, tepat dan cepat sehingga siap dipakai.
9. Peka terhadap pembaruan agar dapat melayani proses pembaruan pendidikan”³¹.

³¹ Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, hal 185.

Sehubungan dengan hal ini, maka kepala madrasah sebagai manajer berarti bahwa kepala madrasah hendaknya pandai meneliti, mencari dan menentukan syarat-syarat mana yang diperlukan bagi kemajuan madrasah sehingga visi, misi, dan tujuan pendidikan di madrasah itu tercapai dengan maksimal.

1. Manajemen Program Pengajaran

Manajemen program pengajaran mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan penilaian kurikulum. Perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional pada umumnya telah dilakukan oleh Kementerian Pendidikan Nasional pada tingkat pusat. Karena hal itu level madrasah yang paling penting adalah bagaimana merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran. Di samping itu madrasah juga bertugas dan berwenang untuk mengembangkan kurikulum muatan local sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan lingkungan setempat.

Manajer madrasah diharapkan dapat membimbing dan mengembangkan kurikulum dan pengajaran serta melakukan pengawasan dalam pelaksanaannya. Dalam proses pengembangan program madrasah, manajer hendaknya tidak membatasi diri pada pendidikan dalam arti sempit, ia harus menghubungkan program-program madrasah dengan seluruh kehidupan peserta didik dan kebutuhan lingkungan”³².

Kepala madrasah merupakan seorang manajer di madrasah. Ia harus bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan dan penilaian perubahan atau perbaikan program pengajaran di madrasah. Untuk kepentingan program

³² Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, hal 41.

pengajaran di madrasah, sedikitnya terdapat empat langkah yang harus dilakukan, yaitu menilai kesesuaian program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan murid, meningkatkan perencanaan program, memilih dan melaksanakan program, serta menilai perubahan program”³³.

Untuk meningkatkan efektivitas pengembangan kurikulum dan program pengajaran dalam MBM (Manajemen Berbasis Madrasah), kepala madrasah sebagai pengelola program pengajaran bersama-sama dengan guru-guru harus menjabarkan isi kurikulum secara lebih rinci dan operasional ke dalam program tahunan, program semester dan bulanan. Adapun program mingguan ataupun rencana pembelajaran, wajib dikembangkan guru sebelum melakukan kegiatan belajar mengajar.

Dalam pada itu, perlu dilakukan pembagian tugas guru, penyusunan kalender pendidikan dan jadwal pelajaran, penetapan pelaksanaan evaluasi belajar, penetapan penilaian, penetapan norma kenaikan kelas, pencatatan kemajuan belajar peserta didik, serta peningkatan perbaikan pengajaran dan pengisian waktu jam kosong.

2. Manajemen Tenaga Kependidikan

Keberhasilan Manajemen Berbasis Madrasah atau MBM sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala madrasah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di madrasah. Dalam hal ini, peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku manusia di tempat kerja melalui aplikasi konsep dan teknik manajemen modern.

³³ Loc cit.

Manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan”³⁴. Sehubungan dengan itu, fungsi personalia yang harus dilaksanakan pimpinan adalah merekrut, mengembangkan, mengkaji, dan memotivasi personil guna mencapai tujuan system, membantu anggota mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karir tenaga kependidikan, serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi. Manajemen tenaga kependidikan (guru dan personil) mencakup: perencanaan pegawai, pengadaan pegawai, pembinaan dan pengembangan pegawai, promosi dan mutasi, pemberhentian pegawai, kompensasi dan penilaian pegawai. Semua itu perlu dilakukan dengan baik dan benar agar apa yang diharapkan tercapai, yakni tersedianya tenaga pendidikan yang diperlukan dengan kualifikasi dan keterampilan yang sesuai serta dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan berkualitas.

Perencanaan pegawai merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa depan”³⁵. Penyusunan rencana personalia yang baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan dalam organisasi. Oleh karena itu sebelum menyusun rencana, perlu dilakukan analisis pekerjaan (*job analisis*) dan analisis jabatan untuk memperoleh deskripsi pekerjaan (gambaran tentang tugas-tugas dan pekerjaan yang harus

³⁴ Ibid, hal 42.

³⁵ Ibid, hal 43.

dilaksanakan). Informasi ini sangat membantu dalam menentukan jumlah pegawai yang diperlukan dan juga untuk menghasilkan spesifikasi pekerjaan (*job specification*).

Pengadaan pegawai merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pegawai pada suatu lembaga, baik jumlah maupun kualitasnya. Untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan, dilakukan kegiatan recruitment, yaitu usaha untuk mencari dan mendapatkan calon-calon pegawai yang memenuhi syarat sebanyak mungkin, untuk kemudian dipilih calon terbaik dan tercapak. Untuk kepentingan tersebut perlu dilakukan, melalui ujian lisan, tulisan, dan praktek. Namun adakalanya pada suatu organisasi, pengadaan pegawai dapat didatangkan secara intern atau dari dalam organisasi saja, apakah melalui promosi atau mutasi. Hal tersebut dilakukan apabila formasi yang kosong sedikit, sementara pada bagian lain ada kelebihan pegawai atau memang sudah dipersiapkan.

Setelah diperoleh dan ditentukan calon pegawai yang akan diterima, kegiatan selanjutnya adalah mengusahakan supaya calon pegawai tersebut menjadi anggota organisasi yang sah sehingga mempunyai hak dan kewajiban sebagai anggota organisasi atau lembaga.

Untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang dikemukakan terdahulu, diperlukan system penilaian pegawai secara objektif dan akurat. Penilaian tenaga kependidikan ini difokuskan pada prestasi individu dan peran sertanya dalam kegiatan madrasah. Penilaian ini tidak hanya penting bagi madrasah, tetapi juga bagi pegawai itu sendiri. Bagi para pegawai, penilaian berguna sebagai umpan balik bagi berbagai hal, seperti keterampilan, keletihan, kekurangan dan potensi

yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur dan rencana pengembangan karir. Sedangkan bagi madrasah, hasil penilaian prestasi kerja tenaga kependidikan sangat penting dalam pengambilan keputusan berbagai berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program madrasah, penerimaan, pemilihan, pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan aspek lain dari keseluruhan proses efektif sumber daya manusia.

Tugas kepala madrasah dalam kaitannya dengan manajemen tenaga kependidikan bukanlah pekerjaan yang mudah karena tidak hanya mengusahakan tercapainya tujuan madrasah yang mengacu pada visi dan misi, tetapi juga tujuan tenaga kependidikan (guru dan karyawan) secara pribadi yang berkaitan dengan peningkatan kualitas dan kesejahteraan guru dan karyawan.³⁶

Oleh karena itu, kepala madrasah dituntut untuk mengerjakan instrument pengelolaan tenaga kependidikan seperti daftar absensi, daftar urut kepangkatan, daftar riwayat hidup, daftar riwayat pekerjaan, dan komite kepagawaian untuk membantu kelancaran MBM di madrasah.

3. Manajemen Kesiswaan

Manajemen kesiswaan (peserta didik) merupakan salah satu bidang operasional MBS. Manajemen kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik dari suatu madrasah”³⁷. Manajemen kesiswaan bukan hanya berbentuk pencatatan data dan peserta didik, melainkan meliputi

³⁶ Ibid, hal 45

³⁷ Ibid, hal 46.

aspek yang lebih luas secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di madrasah.

Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di madrasah dapat berjalan dengan lancar, tertib dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan di madrasah. Untuk mencapai tujuan tersebut, bidang manajemen kesiswaan sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaan siswa baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin. Penerimaan murid baru merupakan salah satu kegiatan yang pertama dilakukan yang biasanya dengan mengadakan seleksi calon murid. Pengelolaan penerimaan murid baru harus dilakukan sedemikian rupa, sehingga kegiatan belajar mengajar sudah dapat dimulai pada hari pertama setiap tahun ajaran baru³⁸.

Kegiatan penerimaan siswa baru biasanya dikelola oleh panitia Penerimaan Siswa Baru (PSB) atau Panitia Penerimaan Murid Baru (PMB). Dalam kegiatan ini kepala madrasah membentuk panitia atau menunjuk beberapa orang guru untuk bertanggung jawab dalam tugas tersebut.

Menurut Drs. Ismed Syarif langkah-langkah penerimaan murid baru pada garis besarnya adalah sebagai berikut: (a) Membentuk panitia penerimaan murid baru, (b) Menentukan syarat-syarat pendaftaran murid baru, (c) Menyediakan formulir pendaftaran, (d) Pengumuman pendaftaran murid baru, (e) menyediakan buku pendaftaran, (f) Waktu pendaftaran, dan (g) Penentuan calon yang diterima³⁹.

³⁸ Suryosubroto, op cit, hal 74.

³⁹ Ibid, hal 75.

Setelah para siswa diterima lalu dilakukan pengelompokkan dan orientasi sehingga secara fisik, mental dan emosional siap untuk mengikuti pendidikan di madrasah. Keberhasilan, kemajuan dan prestasi belajar para siswa memerlukan data yang otentik, dapat dipercaya dan memiliki keabsahan. Data ini diperlukan untuk mengetahui dan mengontrol keberhasilan atau prestasi kepala madrasah sebagai manajer pendidikan di madrasahnyanya. Kemajuan belajar siswa ini secara periodic harus dilaporkan kepada orang tua, sebagai masukan untuk berpartisipasi dalam proses pendidikan dan membimbing supaya anaknya belajar, baik di rumah maupun di madrasah.

Tujuan pendidikan tidak hanya untuk mengembangkan pengetahuan anak, tetapi juga sikap kepribadian, serta aspek sosial emosional, di samping keterampilan-keterampilan lain. Madrasah tidak hanya bertanggung jawab memberikan berbagai ilmu pengetahuan, memberikan bimbingan dan bantuan terhadap anak-anak yang bermasalah, baik dalam belajar, emosional, maupun sosial, sehingga dapat tumbuh dan berkembang secara optimal sesuai dengan potensi masing-masing. Untuk kepentingan tersebut, diperlukan data yang lengkap tentang peserta didik. Untuk itu, di madrasah perlu dilakukan pencatatan dan ketatalaksanaan kesiswaan dalam bentuk buku induk, buku klapper, buku laporan keadaan siswa, buku prestasi siswa, buku rapor, daftar kenaikan kelas, buku mutasi dan sebagainya.

4. Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Hal tersebut lebih terasa lagi dalam implementasi MBS yang menuntut keterampilan

kepala madrasah untuk merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah.

Manajemen keuangan madrasah perlu memperhatikan sejumlah prinsip. Undang-undang No 20 Tahun 2003 pasal 48 menyatakan bahwa pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik. Disamping itu prinsip efektivitas juga perlu mendapat penekanan. Berikut ini dibahas masing-masing prinsip tersebut, yaitu transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi.

a. Transparansi

Transparan berarti adanya keterbukaan. Transparan di bidang manajemen berarti adanya keterbukaan dalam mengelola suatu kegiatan. Di lembaga pendidikan, bidang manajemen keuangan yang transparan berarti adanya keterbukaan dalam manajemen keuangan lembaga pendidikan, yaitu keterbukaan sumber keuangan dan jumlahnya, rincian penggunaan, dan pertanggungjawabannya harus jelas sehingga bisa memudahkan pihak-pihak yang berkepentingan untuk mengetahuinya. Transparansi keuangan sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan dukungan orangtua, masyarakat dan pemerintah dalam penyelenggaraan seluruh program pendidikan di madrasah. Disamping itu transparansi dapat menciptakan kepercayaan timbal balik antara pemerintah, masyarakat, orang tua siswa dan warga madrasah melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai.

Beberapa informasi keuangan yang bebas diketahui oleh semua warga madrasah dan orang tua siswa misalnya rencana anggaran pendapatan dan belanja madrasah (RAPBM) bisa ditempel di papan pengumuman di ruang guru atau di depan ruang tata usaha sehingga bagi siapa saja yang membutuhkan informasi itu dapat dengan mudah mendapatkannya. Orang tua siswa bisa mengetahui berapa jumlah uang yang diterima madrasah dari orang tua siswa dan digunakan untuk apa saja uang itu. Perolehan informasi ini menambah kepercayaan orang tua siswa terhadap madrasah.

b. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah kondisi seseorang yang dinilai oleh orang lain karena kualitas performansinya dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan yang menjadi tanggung jawabnya. Akuntabilitas di dalam manajemen keuangan berarti penggunaan uang madrasah dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan dan peraturan yang berlaku maka pihak madrasah membelanjakan uang secara bertanggung jawab. Pertanggungjawaban dapat dilakukan kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah. Ada tiga pilar utama yang menjadi prasyarat terbangunnya akuntabilitas, yaitu (1) adanya transparansi para penyelenggara madrasah dengan menerima masukan dan mengikutsertakan berbagai komponen dalam mengelola madrasah, (2) adanya standar kinerja di setiap institusi yang dapat diukur dalam melaksanakan tugas, fungsi dan wewenangnya, (3) adanya partisipasi untuk saling menciptakan suasana kondusif dalam menciptakan pelayanan masyarakat dengan prosedur yang mudah, biaya yang murah dan

pelayanan yang cepat.

c. Efektivitas

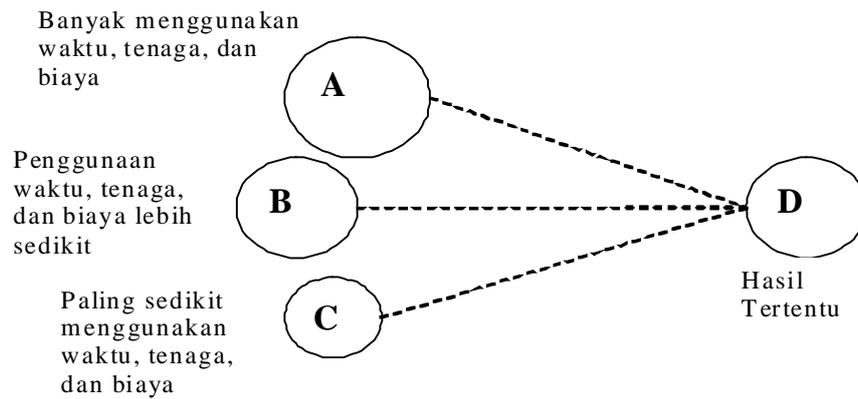
Efektif seringkali diartikan sebagai pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas lebih dalam lagi, karena sebenarnya efektivitas tidak berhenti sampai tujuan tercapai tetapi sampai pada kualitatif hasil yang dikaitkan dengan pencapaian visi lembaga. *Effectiveness "characterized by qualitative outcomes"*. Efektivitas lebih menekankan pada kualitatif *outcomes*. Manajemen keuangan dikatakan memenuhi prinsip efektivitas kalau kegiatan yang dilakukan dapat mengatur keuangan untuk membiayai aktivitas dalam rangka mencapai tujuan lembaga yang bersangkutan dan kualitatif *outcomes*-nya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

d. Efisiensi

Efisiensi berkaitan dengan kuantitas hasil suatu kegiatan. Efisiensi adalah perbandingan yang terbaik antara masukan (input) dan keluaran (out put) atau antara daya dan hasil. Daya yang dimaksud meliputi tenaga, pikiran, waktu, biaya. Perbandingan tersebut dapat dilihat dari dua hal:

1. Dilihat dari segi penggunaan waktu, tenaga dan biaya:

Kegiatan dapat dikatakan efisien kalau penggunaan waktu, tenaga dan biaya yang sekecil-kecilnya dapat mencapai hasil yang ditetapkan. Ragam efisiensi dapat dijelaskan melalui hubungan antara penggunaan waktu, tenaga, biaya dan hasil yang diharapkan dapat dilihat pada Gambar 2.1 berikut ini:

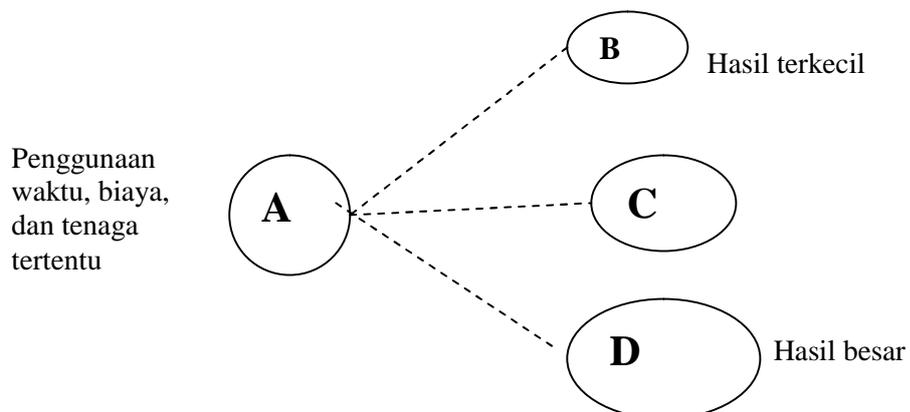


Gambar 2.1 Hubungan Penggunaan Waktu, Tenaga, Biaya dan Hasil yang Diharapkan

Pada gambar di atas menunjukkan penggunaan daya C dan hasil D yang paling efisien, sedangkan penggunaan daya A dan hasil D menunjukkan paling tidak efisien.

2. Dilihat dari segi hasil

Kegiatan dapat dikatakan efisien kalau dengan penggunaan waktu, tenaga dan biaya tertentu memberikan hasil sebanyak-banyaknya baik kuantitas maupun kualitasnya. Ragam efisiensi tersebut dapat dilihat dari Gambar 2.2 berikut ini:



Gambar 2.2 Hubungan Penggunaan Waktu, Tenaga, Biaya tertentu dan Ragam Hasil yang Diperoleh

Pada gambar tersebut menunjukkan penggunaan waktu, tenaga, biaya A dan hasil B paling tidak efisien. Sedangkan penggunaan waktu, tenaga, biaya A dan hasil D paling efisien.

Tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi memungkinkan terselenggaranya pelayanan terhadap masyarakat secara memuaskan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal dan bertanggung jawab.

Dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan. Komponen keuangan dan pembiayaan ini perlu dikelola dengan sebaik-baiknya, agar dana-dana yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan.

Setiap kegiatan perlu diatur agar kegiatan berjalan tertib, lancar, efektif dan efisien. Kegiatan di madrasah yang sangat kompleks membutuhkan pengaturan yang baik. Keuangan di madrasah merupakan bagian yang amat penting karena setiap kegiatan butuh uang. Keuangan juga perlu diatur sebaik-baiknya. Untuk itu perlu manajemen keuangan yang baik. Sebagaimana yang terjadi di substansi manajemen pendidikan pada umumnya, kegiatan manajemen keuangan dilakukan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan atau pengendalian. Beberapa kegiatan manajemen keuangan yaitu memperoleh dan menetapkan sumber-sumber pendanaan, pemanfaatan dana, pelaporan, pemeriksaan dan pertanggungjawaban. Di dalam manajemen keuangan madrasah terdapat rangkaian aktivitas terdiri dari

perencanaan program madrasah, perkiraan anggaran, dan pendapatan yang diperlukan dalam pelaksanaan program, pengesahan dan penggunaan anggaran madrasah. Manajemen keuangan dapat diartikan sebagai tindakan pengurusan/ ketatausahaan keuangan yang meliputi pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban dan pelaporan (Depdiknas Ditjen Dikdasmen, 2000). Dengan demikian manajemen keuangan madrasah merupakan rangkaian aktivitas mengatur keuangan madrasah mulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan dan pertanggung-jawaban keuangan madrasah.

Siklus anggaran belanja madrasah yang mencakup perencanaan, persiapan, pengelolaan dan evaluasi anggaran madrasah memerlukan perhatian yang cermat dari kepala madrasah. Sebab kecermatan kepala madrasah terhadap proses anggaran belanja madrasah akan meningkatkan kewibawaan kepala madrasah terhadap keberhasilan madrasah⁴⁰.

Dalam pelaksanaannya, manajemen keuangan ini menganut asas pemisahan tugas antara fungsi otorisator, ordonator dan bendaharawan. Otorisator adalah pejabat yang diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran anggaran. Ordonator adalah pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan yang dilakukan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan. Adapun bendaharawan adalah pejabat yang berwenang melakukan penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran uang atau surat-surat berharga lainnya yang dapat

⁴⁰ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, hal 315.

dinilai dengan uang serta diwajibkan membuat perhitungan dan pertanggungjawaban.

Kepala madrasah sebagai manajer, berfungsi sebagai otorisator, dan dilimpahi fungsi ordonator untuk memerintahkan pembayaran. Namun tidak dibenarkan melaksanakan fungsi bendaharawan, karena berkewajiban melakukan pengawasan kedalam. Bendaharawan, disamping mempunyai fungsi-fungsi bendaharawan juga dilimpahi fungsi ordonator untuk menguji hak atas pembayaran.

5. Manajemen Sarana dan Prasarana

Keberhasilan program pendidikan melalui proses belajar mengajar sangat dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satu di antaranya adalah tersedianya sarana dan prasarana pendidikan yang memadai disertai pemanfaatan dan pengelolaan secara optimal. Sarana dan prasarana pendidikan merupakan salah satu sumber daya yang penting dan utama dalam menunjang proses pembelajaran di madrasah, oleh karena itu perlu dilakukan peningkatan dalam pendayagunaan dan pengelolaannya, agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Dewasa ini masih sering ditemukan banyak sarana dan prasarana pendidikan yang dimiliki oleh madrasah yang diterima sebagai bantuan, baik dari pemerintah maupun masyarakat yang tidak optimal penggunaannya dan bahkan tidak dapat lagi digunakan sesuai dengan fungsinya. Hal itu disebabkan antara lain oleh kurangnya kepedulian terhadap sarana dan prasarana yang dimiliki serta tidak adanya pengelolaan yang memadai.

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung digunakan untuk menunjang proses pendidikan, khususnya dalam proses belajar mengajar, seperti gudang, ruang kelas, meja kursi, serta alat-alat dan media pengajaran”⁴¹. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan dan pengajaran, seperti halaman, kebun, taman madrasah, jalan menuju madrasah, tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar mengajar, seperti taman madrasah untuk pengajaran biologi, halaman madrasah sebagai sekaligus lapangan olah raga, komponen tersebut merupakan sarana pendidikan.

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi, penghapusan serta penataan.

Untuk mengoptimalkan penyediaan, pendayagunaan, perawatan dan pengendalian sarana dan prasarana pendidikan pada setiap jenis dan jenjang pendidikan, diperlukan penyesuaian manajemen sarana dan prasarana. Madrasah dituntut memiliki kemandirian untuk mengatur dan mengurus kepentingan madrasah menurut kebutuhan dan kemampuan sendiri serta berdasarkan pada aspirasi dan partisipasi warga madrasah dengan tetap mengacu pada peraturan dan perundangan-undangan pendidikan nasional yang berlaku. Hal itu terutama ditujukan untuk meningkatkan mutu pendidikan pada semua jenis dan jenjang pendidikan, khususnya pada pendidikan dasar dan menengah. Untuk mewujudkan

⁴¹ Mulyana, op cit, hal 49.

dan mengatur hal tersebut, maka pemerintah melalui Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yang menyangkut standar sarana dan prasarana pendidikan secara nasional pada Bab VII Pasal 42 dengan tegas disebutkan bahwa; (1) Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. (2) Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolah raga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat rekreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

Untuk itu diperlukan Kepala Madrasah yang mampu dan memahami tentang manajemen sarana dan prasarana pendidikan berbasis madrasah. Hal ini sesuai dengan kebijakan yang telah digariskan oleh Kementerian Agama dan Kementerian Pendidikan Nasional tentang standar kompetensi yang harus dimiliki oleh Kepala Madrasah, salah satu di antaranya adalah dimensi kompetensi manajerial. Dalam hal ini Kepala Madrasah harus memiliki kemampuan mengelola sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.

Tanggung jawab utama kepala madrasah yang berkaitan dengan fasilitas pendidikan mencakup dua masalah pokok, yaitu: perencanaan gedung madrasah

(*school plant planning*) dan kegiatan pemeliharaan madrasah (*school operational and maintenance*).

Perencanaan gedung madrasah termasuk perencanaan untuk fasilitas merupakan pekerjaan yang kompleks dan memakan waktu serta memerlukan terbentuknya hubungan kerjasama yang akrab dengan masyarakat. Oleh karena itu, perencanaan gedung madrasah memerlukan kepemimpinan kepala madrasah yang dinamis. Kepala madrasah mempunyai tanggung jawab yang signifikan untuk mengkoordinasikan bahan-bahan masukan dari para guru, peserta didik, orang tua dan warga setempat.

Tujuan diadakannya perencanaan sarana dan prasarana pendidikan adalah:

(1) Untuk menghindari terjadinya kesalahan dan kegagalan yang tidak diinginkan, (2) Untuk meningkatkan efektifitas dan efesiensi dalam pelaksanaannya. Salah rencana dan penentuan kebutuhan merupakan kekeliruan dalam menetapkan kebutuhan sarana dan prasarana yang kurang/tidak memandang kebutuhan ke depan, dan kurang cermat dalam menganalisis kebutuhan sesuai dengan dana yang tersedia dan tingkat kepentingan.

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dengan dilakukannya perencanaan sarana dan prasarana pendidikan permadrasahan, yaitu: (1) Dapat membantu dalam menentukan tujuan, (2) Meletakkan dasar-dasar dan menentukan langkah-langkah yang akan dilakukan, (3) Menghilangkan ketidakpastian, dan (4) Dapat dijadikan sebagai suatu pedoman atau dasar untuk melakukan pengawasan, pengendalian dan bahkan juga penilaian agar nantinya kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Agar maksud pemenuhan tuntutan sarana dan prasarana pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan maka dalam kegiatan perencanaan perlu mengikutsertakan berbagai unsur atau pihak yang terkait di dalam pengembangan sarana dan prasarana madrasah. Tujuannya adalah agar unsur atau pihak yang terkait dapat memberikan masukan sesuai dengan bidang keahliannya. Dalam hal ini maka unsur-unsur yang perlu dilibatkan adalah : Kepala madrasah, Wakil Kepala Madrasah, Guru, Kepala Tata Usaha dan Bendahara, Komite Madrasah.

Dalam perencanaan sarana dan prasarana pendidikan di madrasah, ada beberapa persyaratan-persyaratan yang harus diperhatikan sebagai berikut; (1). Perencanaan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan di madrasah harus dipandang sebagai bagian integral peningkatan kualitas pembelajaran (2). Perencanaan harus jelas. Kejelasan suatu rencana dapat dilihat pada: Tujuan dan target yang harus dicapai serta ada penyusunan perkiraan biaya pengadaan, Jenis dan bentuk kegiatan yang akan dilaksanakan, Petugas pelaksana, misalnya; guru. Karyawan, dan lain-lain, Bahan dan peralatan yang dibutuhkan, Kapan dan di mana kegiatan dilaksanakan. (3). Berdasarkan atas kesepakatan dan keputusan bersama dengan pihak-pihak yang terlibat dalam perencanaan. (4). Mengikuti pedoman (standar) jenis, kuantitas dan kualitas sesuai dengan skala prioritas. (5). Perencanaan pengadaan sesuai dengan plafond anggaran yang disediakan. (6). Mengikuti prosedur yang berlaku. (7). Mengikutsertakan unsur orang tua siswa, (8). Fleksibel dan dapat menyesuaikan dengan keadaan, perubahan situasi dan kondisi. (9). Dapat didasarkan pada jangka pendek (1 tahun), jangka menengah (4-5 tahun), jangka panjang (10 – 15 tahun). Untuk perencanaan sarana dan prasarana pendidikan permadrasah dilakukan melalui tahapan

a. Identifikasi dan Analisis Kebutuhan

Identifikasi adalah pencatatan dan pendaftaran secara tertib dan teratur terhadap seluruh kebutuhan sarana dan prasarana madrasah yang dapat menunjang kelancaran proses belajar mengajar, baik untuk kebutuhan sekarang maupun yang akan datang. Identifikasi dan analisis kebutuhan sarana dan prasarana di madrasah, di antaranya adalah kebutuhan sarana dan prasarana sesuai dengan perkembangan madrasah, sarana dan prasarana yang rusak, dihapuskan, hilang atau sebab lain yang dapat dipertanggungjawabkan sehingga memerlukan penggantian, kebutuhan sarana dan prasarana yang dirasakan pada hak perorangan jika terjadi mutasi guru atau pegawai atau pun secara kelembagaan sehingga turut mempengaruhi kebutuhan sarana dan prasarana, ketersediaan sarana dan prasarana untuk tahun anggaran mendatang. Oleh karena itu, identifikasi dan analisis kebutuhan menjadi tugas yang mesti dilaksanakan oleh kepala madrasah.

b. Inventarisasi Sarana dan Prasarana

Setelah identifikasi dan analisis kebutuhan dilakukan, selanjutnya diadakan pengurusan, penyelenggaraan, pengaturan dan pencatatan barang-barang milik madrasah ke dalam suatu daftar inventaris secara teratur menurut ketentuan yang berlaku. Kegiatan Inventarisasi dilakukan dalam rangka usaha penyempurnaan pengurusan dan pengawasan yang efektif terhadap sarana dan prasarana yang dimiliki oleh suatu madrasah. Secara khusus, inventarisasi bertujuan; Untuk menjaga dan menciptakan tertib administrasi sarana dan prasarana yang dimiliki oleh suatu madrasah, untuk menghemat keuangan madrasah baik dalam pengadaan maupun untuk pemeliharaan dan penghapusan

sarana dan prasarana madrasah, sebagai bahan atau pedoman untuk menghitung kekayaan suatu madrasah dalam bentuk materil yang dapat dinilai dengan uang, Untuk memudahkan pengawasan dan pengendalian sarana dan prasarana yang dimiliki oleh suatu madrasah

c. Mengadakan Seleksi

Dalam tahapan mengadakan seleksi, perencanaan sarana dan prasarana meliputi: (1) Menyusun konsep program yang mengacu pada prinsip dalam menyusun program: ada penanggung jawab yang memimpin pelaksanaan program, ada kegiatan kongkrit yang dilakukan, ada sasaran (target) terukur yang ingin dicapai, ada batas waktu, dan ada alokasi anggaran yang pasti untuk melaksanakan program. (2) Pendataan; jenis barang, jumlah barang, dan Kondisi (kualitas) barang.

d. Pengadaan Sarana dan Prasarana

Pengadaan adalah kegiatan yang dilakukan untuk menyediakan semua jenis sarana dan prasarana pendidikan di madrasah yang sesuai dengan kebutuhan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengadaan merupakan segala kegiatan yang dilakukan dengan cara menyediakan semua keperluan barang atau jasa berdasarkan hasil perencanaan dengan maksud untuk menunjang kegiatan pembelajaran agar berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

Pengadaan sarana dan prasarana merupakan fungsi operasional pertama dalam manajemen sarana dan prasarana pendidikan. Fungsi ini pada hakikatnya merupakan serangkaian kegiatan untuk menyediakan sarana dan prasarana

pendidikan sesuai dengan kebutuhan, baik berkaitan dengan jenis dan spesifikasi, jumlah, waktu maupun tempat, dengan harga dan sumber yang dapat dipertanggungjawabkan.

Ada beberapa alternatif cara dalam pengadaan sarana dan prasarana pendidikan. Beberapa alternatif cara pengadaan sarana dan prasarana pendidikan permadrasahan tersebut antara lain

1. Pembelian

Pembelian adalah merupakan cara pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan permadrasahan dengan jalan madrasah membayar sejumlah uang tertentu kepada penjual atau *supplier* untuk mendapatkan sejumlah sarana dan prasarana sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak. Pembelian dilakukan apabila anggarannya tersedia, seperti pembelian meja, kursi, bangku, lemari, papan tulis, wirelles, dan sebagainya. Pengadaan sarana dan prasarana dengan cara pembelian ini merupakan salah satu cara yang dominan dilakukan madrasah dewasa ini.

2. Pembuatan Sendiri

Pembuatan sendiri merupakan cara pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan permadrasahan dengan jalan membuat sendiri yang biasanya dilakukan oleh guru, siswa, atau pegawai. Pemilihan cara ini harus mempertimbangkan tingkat efektifitas dan efesiensinya apabila dibandingkan dengan cara pengadaan sarana dan prasarana pendidikan yang lain. Pembuatan sendiri biasanya dilakukan terhadap sarana dan prasarana pendidikan yang sifatnya sederhana dan murah, misalnya alat-alat peraga yang dibuat oleh guru atau murid.

3. Penerimaan Hibah atau Bantuan

Penerimaan hibah atau bantuan yaitu merupakan cara pemenuhan sarana dan prasarana pendidikan di madrasah dengan jalan pemberian secara cuma-cuma dari pihak lain. Penerimaan hibah atau bantuan harus dilakukan dengan membuat berita acara.

4. Penyewaan

Yang dimaksud dengan penyewaan adalah cara pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan permadrasah dengan jalan pemanfaatan sementara barang milik pihak lain untuk kepentingan madrasah dengan cara membayar berdasarkan perjanjian sewa-menyewa. Pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan dengan cara ini hendaknya dilakukan apabila kebutuhan sarana dan prasarana bersifat sementara dan temporer.

5. Pinjaman

Yaitu penggunaan barang secara cuma-cuma untuk sementara waktu dari pihak lain untuk kepentingan madrasah berdasarkan perjanjian pinjam meminjam. Pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan dengan cara ini hendaknya dilakukan apabila kebutuhan sarana dan prasarana bersifat sementara dan temporer dan harus mempertimbangkan citra baik madrasah yang bersangkutan.

6. Penukaran

Penukaran merupakan cara pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan dengan jalan menukarkan sarana dan prasarana yang dimiliki dengan sarana dan prasarana yang dibutuhkan organisasi atau instansi lain. Pemilihan cara

pengadaan sarana dan prasarana jenis ini harus mempertimbangkan adanya saling menguntungkan di antara kedua belah pihak, dan sarana/prasarana yang dipertukarkan harus merupakan sarana dan prasarana yang sifatnya berlebihan atau dipandang dan dinilai sudah tidak berdaya guna lagi.

7. Perbaikan atau Rekondisi

Perbaikan merupakan cara pemenuhan sarana dan prasarana pendidikan dengan jalan memperbaiki sarana dan prasarana yang telah mengalami kerusakan, baik dengan perbaikan satu unit sarana dan prasarana maupun dengan jalan penukaran instrumen yang baik di antara instrumen sarana dan prasarana yang rusak sehingga instrumen-instrumen yang baik tersebut dapat disatukan dalam satu unit atau beberapa unit, dan pada akhirnya satu atau beberapa unit sarana dan prasarana tersebut dapat dioperasikan atau difungsikan.

Kemudian yang berkaitan dengan prosedur pengadaan barang dan jasa harus mengacu kepada Kepres No. 80 tahun 2003 yang telah disempurnakan dengan Permen No. 24 tahun 2007. Pengadaan sarana dan prasarana pendidikan di madrasah umumnya melalui prosedur sebagai berikut: (1). Menganalisis kebutuhan dan fungsi sarana dan prasarana. (2). Mengklasifikasikan sarana dan prasarana yang dibutuhkan. (3). Membuat proposal pengadaan sarana dan prasarana yang ditujukan kepada pemerintah bagi madrasah negeri dan pihak yayasan bagi madrasah swasta. (4). Bila disetujui maka akan ditinjau dan dinilai kelayakannya untuk mendapat persetujuan.(5). Setelah dikunjungi dan disetujui maka sarana dan prasarana akan dikirim ke madrasah yang mengajukan permohonan pengadaan sarana dan prasarana tersebut.

Untuk kelompok sarana dan prasarana yang diadakan dengan cara pembelian, bantuan/hadiah, atau menukar maka sebaiknya disertakan dengan “Berita Acara Pemeriksaan Barang” beserta lampirannya, “Berita Acara Penyerahan Barang” atau “Berita Acara Serah Terima Barang”. Hal ini dimaksudkan untuk mencegah timbulnya tuntutan-tuntutan dari pihak lain di masa datang. Lembaran berita acara tersebut mewakili persetujuan kedua belah pihak terhadap kesepakatan yang dilakukan dalam proses transaksi.

Selanjutnya jika harus mengeluarkan barang dari tempat penyimpanannya, sebaiknya selalu menggunakan lembaran “Berita Acara Penerimaan/Pengeluaran Barang”. Lembar berita acara ini juga dapat digunakan untuk menerima barang yang baru diterima dengan jalan pembelian, hibah, penukaran dan sebagainya.

Pengadaan barang, baik yang dilakukan sendiri oleh madrasah maupun dari luar madrasah, hendaknya dapat dicatat sesuai dengan keadaan dan kondisinya. Hal itu dimaksudkan sebagai upaya pengecekan, serta melakukan pengontrolan terhadap keluar/masuknya barang atau sarana dan prasarana milik madrasah. Catatan tersebut dituangkan dalam format pengadaan sarana dan prasarana pendidikan yang disajikan dalam bentuk tabel sebagai rujukan bagi madrasah dalam melakukan aktivitas pengadaan sarana dan prasarana untuk madrasah.

Demikian pula dengan pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan. Kegiatan untuk melaksanakan pengurusan dan pengaturan agar semua sarana dan prasarana selalu dalam keadaan baik dan siap untuk digunakan secara berdayaguna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan pendidikan. Pemeliharaan

merupakan kegiatan penjagaan atau pencegahan dari kerusakan suatu barang, sehingga barang tersebut kondisinya baik dan siap digunakan. Pemeliharaan mencakup segala daya upaya yang terus menerus untuk mengusahakan agar peralatan tersebut tetap dalam keadaan baik. Pemeliharaan dimulai dari pemakaian barang, yaitu dengan cara hati-hati dalam menggunakannya. Pemeliharaan yang bersifat khusus harus dilakukan oleh petugas yang mempunyai keahlian sesuai dengan jenis barang yang dimaksud.

Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan madrasah yang bersih, rapi, indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun siswa untuk berada di madrasah. Di samping itu juga diharapkan tersedianya alat-alat atau fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitatif dan relevan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan dan pengajaran di madrasah.

6. Manajemen Hubungan dengan Masyarakat

Hubungan madrasah dengan masyarakat pada hakekatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di madrasah. Dalam hal ini, sebagai system sosial merupakan bagian integral dari system sosial yang lebih besar, yaitu masyarakat. Madrasah dan masyarakat mempunyai hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan madrasah atau pendidikan secara efektif dan efisien⁴². Sebaliknya madrasah juga harus menunjang pencapaian tujuan atau pemenuhan kebutuhan masyarakat, khususnya kebutuhan pendidikan. Oleh karena itu

⁴² Ibid, hal 50.

madrasah berkewajiban untuk memberi penerangan tentang tujuan-tujuan, program-program, kebutuhan, serta keadaan masyarakat. Sebaliknya madrasah juga harus mengetahui dengan jelas apa kebutuhan, harapan, dan tuntutan masyarakat, terutama terhadap madrasah. Dengan kata lain, antara madrasah dengan masyarakat harus dibina suatu hubungan yang harmonis.

Satu hal yang perlu disadari adalah bahwa: apabila masyarakat menganggap madrasah merupakan cara dan lembaga yang dapat member keyakinan untuk membina dan meningkatkan kualitas perkembangan anak-anaknya, mereka akan mau berpartisipasi kepada madrasah . Untuk mengikutsertakan masyarakat dalam pengembangan pendidikan para manajer pendidikan/kepala madrasah memegang peranan yang sangat strategis dan menentukan. Kepala madrasah dapat melalui tokoh-tokoh masyarakat secara aktif menggugah perhatian mereka untuk memahami dan membantu madrasah dalam berbagai bentuk sesuai dengan kebutuhan madrasah dan masyarakat. Mereka dapat diundang untuk membahas bentuk-bentuk kerjasama dalam meningkatkan mutu pendidikan, tukar menukar pendapat bahkan adu argumentasi dan sebagainya dalam mencari solusi peningkatan mutu pendidikan. Bentuk partisipasi bagaimana yang diharapkan madrasah terhadap orang tua murid, tentunya didasarkan pada tujuan apa yang hendak dicapai oleh madrasah dalam proses pendidikan di madrasah.

Tujuan yang ingin dicapai madrasah pada hakekatnya adalah tujuan pendidikan secara nasional. Tujuan tersebut apabila kita cermati terlihat unsur-unsur sebagai berikut: Manusia yang bertaqwa, berbudi pekerti dan berkepribadian, Disiplin, bekerja keras, bertanggung jawab serta mandiri, Cerdas

dan terampil, Sehat jasmani dan rohani, Cinta tanah air dan mempunyai semangat kebangsaan serta kesetiakawanan sosial.

Apa yang diinginkan madrasah dari orang tua murid sebenarnya lebih cenderung untuk meningkatkan prestasi akademik dan non akademik siswa. Jadi komunikasi antara madrasah dengan masyarakat sebenarnya tidak hanya mencari bantuan uang/material semata-mata, apalagi kalau bantuan material menjadi tujuan utama dalam hubungan madrasah dengan masyarakat. Kondisi inilah sebenarnya yang menyebabkan sering terjadi orang tua malas atau bahkan tidak mau datang ke madrasah kalau mendapat undangan dari pihak madrasah.

Apabila Masyarakat memandang madrasah sebagai lembaga yang memiliki cara kerja yang meyakinkan dalam membina perkembangan anak-anak mereka, maka masyarakat akan berpartisipasi kepada madrasah. Namun keadaan demikian belum terjadi sepenuhnya, bahkan masih sangat banyak masyarakat (orang tua murid) yang belum meyakini, belum tahu atau belum mengerti apa dan bagaimana madrasah melakukan proses pendidikan bagi anak-anaknya. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai hal, seperti ketidaktahuan mereka tentang pentingnya keterlibatan orang tua/masyarakat dalam memajukan pendidikan, ketidakmampuan mereka dalam membantu madrasah/pendidikan karena status social ekonomi mereka yang tergolong rendah, bahkan dapat juga disebabkan karena ketidak pedulian mereka akan pendidikan padahal mereka sebenarnya memiliki tingkat pendidikan yang memadai dan status social ekonomi yang tinggi.

Untuk melibatkan masyarakat dalam peningkatan mutu madrasah, maka para manajer madrasah (kepala madrasah) sudah seharusnya aktif menggugah

perhatian masyarakat, tokoh masyarakat, tokoh agama dan sebagainya untuk bersama-sama berdiskusi atau bertukar pikiran untuk memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapi madrasah sambil memikirkan apa dan bagaimana seharusnya kegiatan dan program kerja di masa depan.

Komunikasi tentang pendidikan kepada masyarakat tidak cukup hanya dengan informasi verbal saja, tetapi perlu dilengkapi dengan pengalaman nyata yang ditunjukkan kepada masyarakat agar timbul citra positif tentang pendidikan di kalangan mereka, sebab masyarakat pada umumnya ingin bukti nyata sebelum mereka memberikan dukungan (*National school Public Relation Association*). Bukti itu dapat ditunjukkan berupa pameran hasil produk madrasah, tayangan keberhasilan siswa sebagai juara cerdas cermat, juara olah raga, tayangan penemuan inovatif produktif siswa dan madrasah dan sebagainya.

Yang menarik bagi masyarakat sebenarnya adalah apabila madrasah sanggup mencetak lulusan yang siap pakai. Lulusan yang bermutu misalnya; sebagian besar siswanya dapat melanjutkan ke madrasah yang lebih tinggi dan berkualitas.

Beberapa contoh partisipasi masyarakat dalam pendidikan ialah:

(1). Mengawasi perkembangan pribadi dan proses belajar putra-putrinya di rumah dan bila perlu memberi laporan dan berkonsultasi dengan pihak madrasah. Hal memang agak jarang dilakukan oleh orang tua murid, mengingat kesibukan bekerja atau karena alasan lain. Tetapi hal ini perlu ditingkatkan peran serta masyarakat untuk terlibat dalam pengawasan anak-anak mereka. (2).Menyediakan fasilitas belajar di rumah dan membimbing putra-putrinya agar belajar dengan penuh motivasi dan perhatian. Hal ini sering menjadi masalah bagi orang tua

murid, khususnya dalam fasilitas belajar dan membimbing anak. (3). Menyediakan perlengkapan belajar yang dibutuhkan untuk belajar di madrasah. (4). Berusaha melunasi sumbangan/bantuan pendidikan lainnya. (5). Memberikan umpan balik kepada madrasah tentang pendidikan, terutama yang menyangkut keadaan putra-putrinya. Umpan balik dari orang tua tentang keadaan yang sebenarnya putra-putrinya sangat jarang dilakukan, karena mereka beranggapan akan mempengaruhi penilaian madrasah dan guru tentang anaknya. Oleh sebab itu penegasan madrasah untuk memilah mana yang terkait dan berpengaruh terhadap penilaian dan mana informasi yang diperlukan untuk perbaikan dan pembinaan anak-anak perlu dilakukan oleh madrasah, dengan demikian tidak ada perasaan takut dari orang tua untuk memberikan informasi kepada madrasah tentang anaknya. (7). Bersedia datang ke madrasah bila diundang atau diperlukan oleh madrasah. Upayakan memberikan keyakinan kepada orang tua bahwa kedatangan mereka sangat penting untuk kemajuan anaknya di madrasah, dan hindarkan permintaan sumbangan dalam bentuk uang sebagai pokok persoalan yang dibahas apabila mengundang orang tua murid, lebih-lebih pada madrasah yang orang tuanya sebagian terbesar adalah masyarakat menengah ke bawah. (8). Ikut berdiskusi memecahkan masalah-masalah pendidikan seperti sarana, pra sarana, kegiatan, keuangan, program kerja dan sebagainya. (9). Membantu fasilitas-fasilitas belajar yang dibutuhkan madrasah dalam memajukan proses pembelajaran. (10). Meminjami alat-alat yang dibutuhkan madrasah untuk berpraktek, apabila madrasah memerlukannya. (11). Bersedia menjadi tenaga pelatih/nara sumber bila diperlukan oleh madrasah. (12). Menerima para siswa dengan senang hati bila mereka belajar di lingkungan masyarakat. (13). Memberi

layanan/penjelasan kepada siswa yang sedang belajar di masyarakat. (14). Menjadi responden yang baik dan jujur terhadap penelitian-penelitian siswa dan madrasah. (15). Bagi ahli pendidikan bersedia menjadi ekspert dalam membina madrasah yang berkualitas. (16). Bagi hartawan bersedia menjadi donator untuk pengembangan madrasah. (17). Ikut memperlancar komunikasi pendidikan. (18). Mengajukan usul-usul untuk perbaikan pendidikan. (19). Ikut mengontrol jalannya pendidikan (kontrol sosial). (20). Bagi tokoh-tokoh masyarakat bersedia menjadi partner manajemen pendidikan dalam mempertahankan dan memajukan madrasah. (21). Ikut memikirkan dan merealisasikan kesejahteraan personalia pendidikan.

Hubungan madrasah dengan masyarakat bertujuan antara lain untuk (1) memajukan kualitas pembelajaran kualitas pembelajaran dan pertumbuhan anak; (2) memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat ; dan (3) menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan madrasah⁴³. Untuk merealisasikan tujuan tersebut, banyak cara yang bias dilakukan oleh madrasah dengan menarik simpati masyarakat terhadap madrasah dan menjalin hubungan yang harmonis antara madrasah dan masyarakat. Hal tersebut antara lain dapat dilakukan dengan memberi tahu masyarakat mengenai program-program madrasah, baik program yang telah dilaksanakan, yang sedang dilaksanakan, maupun yang akan dilaksanakan sehingga masyarakat mendapat gambaran yang jelas tentang madrasah yang bersangkutan.

Hubungan yang harmonis antara madrasah dan masyarakat ini semakin dirasakan pentingnya pada masyarakat yang telah menyadari dan memahami

⁴³ Loc cit.

pentingnya pendidikan bagi anak-anak. Jika hubungan madrasah dengan masyarakat berjalan dengan baik, rasa tanggung jawab dan partisipasi masyarakat untuk memajukan madrasah juga akan baik dan tinggi. Agar tercipta hubungan dan kerja sama yang baik antara madrasah dan masyarakat, masyarakat perlu mengetahui dan memiliki gambaran yang jelas tentang madrasah yang bersangkutan melalui promosi madrasah.

Hubungan madrasah dengan masyarakat bahwa pemahaman masyarakat akan pendidikan akan menumbuhkan penghargaan, dan penghargaan mereka merupakan dasar tumbuhnya dukungan. Konsep tersebut memberikan pandangan bahwa apabila menginginkan lembaga dikenal masyarakat, maka harus melakukan kegiatan promosi kepada masyarakat tentang madrasah. Pentingnya promosi ini hendaknya dilakukan sejak awal anak-anak/putra-putri mereka masuk di madrasah atau bahkan sebelum mereka memasukkan anaknya ke madrasah. Beberapa hal penting yang harusnya dipromosikan adalah: (1). Prestasi yang sudah dicapai oleh madrasah, khususnya prestasi akademik dan non akademik seperti tingkat prosentasi kelulusan, nilai ujian akhir nasional dibandingkan madrasah lain, prestasi lomba karya ilmiah dan lain-lain. (2). Keunggulan madrasah. Yang dimaksudkan keunggulan ini adalah segala program atau kegiatan yang berbeda dengan madrasah lain dan menjadi andalan bagi madrasah. Misalnya madrasah memiliki program keterampilan *Information Communication Technologi (ICT)*, sedangkan madrasah lain tidak. Berarti madrasah memiliki keunggulan dalam kemampuan ICT bagi lulusannya. Hal ini harus dikomunikasikan oleh madrasah secara jelas kepada masyarakat. Keunggulan ini dapat pula disebut sebagai sesuatu yang khas bagi madrasah yang tidak dimiliki oleh madrasah lain.

Pemilihan keunggulan madrasah harus benar-benar dipikirkan oleh madrasah agar apa yang diunggulkan betul-betul dapat dilihat oleh masyarakat sebagai suatu keunggulan, artinya keunggulan tersebut menjadi nilai tambah bagi siswa yang memilikinya, menjadi trend bagi masyarakat (misalnya sekarang yang menjadi trend adalah kemampuan ICT dan kepribadian, maka keunggulan tersebut memang dapat dilihat oleh masyarakat terhadap lulusan/siswa-siswa.

Kepala madrasah yang baik merupakan salah satu kunci untuk dapat menciptakan hubungan yang baik antara madrasah dan masyarakat secara efektif karena harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di madrasah dan apa yang dipikirkan orang tua tentang madrasah. Kepala madrasah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan meningkatkan hubungan kerjasama yang baik antara madrasah dan masyarakat guna mewujudkan madrasah yang efektif dan efisien.

Melalui hubungan yang harmonis tersebut diharapkan tercapai tujuan hubungan madrasah dengan masyarakat, yaitu terlaksananya proses pendidikan di madrasah secara produktif, efektif dan efisien sehingga menghasilkan lulusan madrasah yang produktif dan berkualitas.

Dalam hal ini kepemimpinan kepala madrasah mempunyai peranan yang menentukan sebagai suatu kekuatan dan kewibawaan (*power*) di dalam menghimpun dan menggerakkan segala sumber daya di dalam kerjasama dengan masyarakat. Dan dalam pengertian pendidikan yang lebih luas, serta untuk memperoleh berbagai dukungan sumber daya manusia, dana, serta dukungan informasi berbagai lembaga dan dukungan politisi dari segenap jajaran aparat pendidikan.

7. Manajemen Layanan Khusus

Manajemen layanan khusus meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan dan keamanan madrasah⁴⁴. Sebagian besar masyarakat kita sepakat berpandangan bahwa perpustakaan memiliki posisi yang penting dalam penyelenggaraan pendidikan, khususnya pendidikan di madrasah. Bahkan di antara anggota masyarakat menganggap perpustakaan sebagai jantung pendidikan di madrasah. Namun dalam kenyataannya tidaklah demikian. Keberadaan perpustakaan madrasah belum mendapat perhatian serius dunia pendidikan. Bahkan di beberapa madrasah, perpustakaan madrasah masih diposisikan sebagai pelengkap penderita dan kurang terurus secara baik. Tentu saja, kondisi ini menjadikan perpustakaan madrasah sebagai pusat informasi dan media pembelajaran kurang dapat berfungsi secara optimal.

Sebagai unit kerja yang menghimpun, mengolah, dan menyajikan kekayaan intelektual, maka seharusnya perpustakaan madrasah bermanfaat bagi peningkatan kualitas pembelajaran di madrasah. Keberadaan perpustakaan madrasah akan memberikan kemungkinan para guru dan siswa memperoleh kesempatan untuk memperluas dan memperdalam ilmu pengetahuan dan teknologi. Melalui perpustakaan madrasah, selain para siswa dapat melakukan kegiatan belajar mandiri atau belajar kelompok, para guru juga dapat memperkaya materi-materi yang disajikan dalam proses belajar-mengajar.

Untuk dapat berfungsi optimal sebagaimana digambarkan di atas, maka perpustakaan madrasah harus dikelola secara profesional dan, tentu saja,

⁴⁴ Ibid, hal 52.

dilakukan oleh personil-personil yang terdidik di bidang perpustakaan. Dalam hal ini, kepala madrasah sebagai administrator pendidikan memegang peranan penting.

Demikian pula dengan Usaha Kesehatan Madrasah (UKM), dimana pembangunan manusia Indonesia, khususnya kelompok anak dan pemuda sebagai tunas bangsa yang sedang mengalami proses pertumbuhan dan perkembangan, tidak dapat diabaikan. Mereka merupakan generasi penerus bangsa di masa yang akan datang sehingga mereka merupakan suatu investasi (*human investment*) yang sangat besar bagi kelangsungan bangsa ini. Oleh karena itu pembinaan terhadap golongan anak dan pemuda, khususnya pembinaan bidang kesehatan, perlu mendapatkan perhatian sehingga dikemudian hari diharapkan mereka dapat menjadi manusia dewasa yang bertanggungjawab dan berguna bagi bangsa dan negara. Untuk merealisasikan tujuan tersebut, madrasah sebagai lembaga pendidikan memiliki posisi yang strategis dan sangat menentukan. Namun demikian perlu juga disadari bahwa usaha kesehatan bagi para tunas bangsa tersebut tidak akan dapat mencapai tujuan sebagaimana yang diharapkan apabila tidak dilaksanakan secara teratur dan terorganisir.

Madrasah didirikan untuk memberikan pengalaman belajar yang dapat mengembangkan pengetahuan, kecakapan, kebiasaan-kebiasaan, sikap, serta kepribadian dan karakter siswa sebagaimana yang diharapkan dari seorang warga negara yang baik. Oleh karena itu, salah satu hal penting yang memungkinkan terjadinya perkembangan pribadi anak dalam arti yang seluas-luasnya adalah kesehatan dan kesejahteraan anak. Sebagai salah seorang yang bertanggungjawab terhadap pendidikan siswa di madrasah, maka seorang guru juga harus ikut

bertanggung jawab terhadap kemajuan kesehatan dan kesejahteraan para siswanya.

Walaupun tanggung jawab utama kesehatan anak terletak pada keluarga, namun tanggung jawab itu juga ada pada madrasah dan masyarakat. Di luar lingkungan keluarga, faktor yang paling banyak pengaruhnya terhadap perkembangan kebiasaan anak adalah madrasah. Berkenaan dengan bidang kesehatan, terutama kesehatan masyarakat di masa yang datang, banyak ditentukan oleh peranan madrasah pada masa kini.

Apa yang dapat dilakukan kepala madrasah dan guru untuk kesehatan dan kesejahteraan fisik dan mental dari para siswanya. Hal ini tergantung pada pengetahuan kepala madrasah dan guru tentang kesehatan dan program kesehatan madrasah, apresiasinya terhadap nilai-nilai kesehatan, kemampuannya untuk bekerja sama dengan anggota tim kesehatan yang lain, dan terutama pada perhatiannya terhadap anak serta ketrampilannya dalam membantu mengembangkan pengetahuan, sikap dan tingkah laku tentang kesehatan. Suatu program kesehatan madrasah yang efektif harus merupakan bagian integral dari program pendidikan di madrasah, dan diarahkan pada pemecahan masalah-masalah kesehatan yang sekarang ada, serta disusun secara logis berdasarkan prinsip-prinsip kesehatan dan pendidikan.

Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa layanan kesehatan madrasah tidak lain adalah usaha madrasah dalam rangka membantu (bersifat sementara) siswa-siswi yang mengalami persoalan kesehatan, sebelum mereka mendapatkan layanan dari tenaga medis yang professional. Tujuan layanan kesehatan madrasah adalah: (1) mengikuti perkembangan dan pertumbuhan anak didik, (2) mengenali

gangguan/kelainan kesehatan sedini mungkin, (3) pencegahan penyakit menular, (4) pengobatan secepat-cepatnya, dan (5) rehabilitasi. Sedangkan fungsi layanan kesehatan di madrasah adalah: (6) menafsirkan keadaan kesehatan siswa dan pegawai madrasah; (7) menasehati siswa dan orang tua memberikan semangat dan menyembuhkan penyakit; (8) membantu dalam pendidikan anak-anak; (9) membantu mencegah dan mengontrol penyakit; dan (10) memberikan layanan darurat untuk luka/penyakit yang datang dengan tiba-tiba.

Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang berlangsung begitu pesat pada masa sekarang menyebabkan guru tidak bisa lagi melayani kebutuhan anak-anak akan informasi, dan guru-guru tidak bisa mengandalkan apa yang diperolehnya di bangku madrasah. Perpustakaan yang lengkap dan dikelola dengan baik memungkinkan peserta didik untuk lebih mengembangkan dan mendalami pengetahuan yang diperolehnya di kelas melalui belajar mandiri, baik pada waktu-waktu kosong di madrasah maupun di rumah. Di samping itu juga memungkinkan guru mengembangkan pengetahuan secara mandiri, dan juga dapat mengajar dengan metode yang bervariasi, misalnya belajar individual. Manajemen layanan khusus meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan dan keamanan madrasah.

Manajemen layanan khusus lain adalah layanan kesehatan dan keamanan. Madrasah sebagai satuan pendidikan yang bertugas dan bertanggung jawab dalam melaksanakan proses pembelajaran, tidak hanya bertugas mengembangkan ilmu pengetahuan, keterampilan dan sikap saja, tetapi harus juga menjaga dan meningkatkan kesehatan jasmani dan rohani peserta didik. Hal ini sesuai dengan tujuan pendidikan nasional yaitu mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya,

yaitu “... Manusia yang memiliki kesehatan jasmani dan rohani” (UUSPN, bab II pasal 4). Untuk kepentingan tersebut, dimadrasah-madrasah dikembangkan program jasmani dan kesehatan, menyediakan pelayanan kesehatan madrasah melalui Usaha Kesehatan Madrasah (UKM), dan berusaha meningkatkan program pelayanan kerja sama dengan unit-unit dinas kesehatan setempat.

Di samping itu, madrasah juga perlu memberikan pelayanan keamanan kepada peserta didik dan para pegawai yang ada di madrasah agar mereka dapat belajar dan melaksanakan tugas dengan tenang dan nyaman.

D. Pengelolaan Madrasah Nahdhatul Ulama

Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama merupakan madrasah swasta yang dikelola secara mandiri, namun tetap berkoordinasi dengan Kementerian Agama. Proses belajar mengajar mengacu pada kurikulum yang Kementerian Agama dan Kementerian Pendidikan Nasional serta pengelolaan Pendidikan berbasis Nahdhatul Ulama Al Ma'arif. Dari model pakaian, tradisi di madrasah, stempel sampai dengan logo yang dipakai mengacu pada Nahdhatul Ulama

Pengelolaan Madrasah secara vertikal di tingkat pusat, Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Islam. Kementerian Agama bertanggung jawab dalam hal kebijakan, penyusunan rencana dan pengelolaan pendidikan madrasah. Di tingkat provinsi, Kantor wilayah Kementerian Agama, Kepala Bidang Pembinaan Perguruan Islam bertanggung jawab untuk pengelolaan Madrasah Tsanawiyah. dan di tingkat Kabupaten, Kantor Wilayah Kementerian Agama kabupaten dan sebagai penghubung untuk kegiatan pengelolaan antara Madrasah dengan Kantor Wilayah Kementerian Agama provinsi.

Adanya regulasi dan reformasi birokrasi, kebijakan pengelolaan seluruh madrasah di sentralisasikan di tingkat kabupaten, sementara pengelolaan intern madrasah secara berangsur menjadi milik masyarakat atau madrasah sehingga otonomi madrasah menjadi dasar melakukan kebijakan. Pengelolaan madrasah adalah tugas multi-dimensi. Beberapa prinsip cenderung menggunakan waktu yang tidak seimbang pada pekerjaan kantor dan pelayanan pendukung. Perlu adanya pelimpahan tanggung jawab pengelolaan sebagai komponen kepada staf pendukung, guru senior, dan wakil kepala madrasah dan perlunya kerjasama dari orang tua dan masyarakat, pegawai lain dan tenaga ahli tertentu apabila diperlukan. Kepala madrasah harus melaksanakan pertemuan bulanan atau mingguan untuk mengkaji dan koordinasi kerja mereka.

Ada beberapa komponen kerangka konsepsi untuk membangun madrasah, yaitu: (a) Madrasah mempunyai filosofi umum yang diketahui dengan baik yang bersifat humanism, ideologi (Nasional), nilai-nilai (Islam, sosial, toleransi), dan misi (akademis dan keluhuran moral); (b) Kurikulum yang bagus dan pengelolaan atas dasar aspirasi masyarakat. Madrasah mempunyai sasaran dan tujuan yang jelas, kurikulum, struktur organisasi fungsional dengan peran dan tanggung jawab yang ditentukan dengan baik; (c) Baku akademis dan keluhuran moral. Madrasah menetapkan baku yang tinggi untuk akademis, demikian juga etika Islami, mengajarkan kurikulum pendidikan agama Islam berdampingan dengan kurikulum Nasional, menunjukkan logo ke Islam dan Nasionalisme dalam ritual dan kegiatan yang lain; (d) Fasilitas belajar yang cukup, Sumber Daya Manusia yang bertanggung jawab dan motivasi lingkungan belajar mengajar. Madrasah mempunyai Fasilitas dan peralatan yang cukup, siswa mempunya semangat

belajar, Sumber Daya Manusia yang handal dan bertanggung jawab, moto dan seragam dengan logo identitas, sumber dana yang cukup (Negara, masyarakat, dan lain-lain) dan sumber belajar; (e) Manifestasi perilaku (atas dasar kesepakatan). Madrasah mempertahankan upacara dan ritual dengan tradisi Islam dan Nasional, mempunyai proses belajar yang efektif, supervisi, prosedur operasional, peraturan, penghargaan dan sanksi, partisipasi dan dukungan orang tua dan masyarakat; dan (f) Keluaran yang diharapkan. dengan standar yang tinggi (baik akademis maupun perilaku). Pengetahuan keterampilan dan perilaku diperoleh oleh siswa sejalan dengan misi, nilai-nilai Islam, perbaikan lingkungan masyarakat, dan lain-lain.

BAB III

METODE PENELITIAN

Hal-hal yang akan dikemukakan dalam bab III dalam tesis ini berkaitan dengan metode penelitian yang meliputi: (a) Jenis dan Pendekatan Penelitian (b) Kehadiran Peneliti (c) Data dan sumber data (d) Teknik pengumpulan data (e) Teknik analisis data.

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis Penelitian dalam menyusun Tesis ini adalah deskriptif (descriptive research) dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Sumadi Suryabrata menyatakan penelitian deskriptif adalah untuk membuat pecandraan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau daerah tertentu⁴⁵ Bogdan dan Taylor mengemukakan bahwa metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati⁴⁶

Pendekatan kualitatif mempunyai tujuan bahwa yang diteliti adalah sesuatu yang penting (essensial) dan digunakan pada kondisi yang alami (natural setting) sebagai sumber data langsung. Pendekatan kualitatif mempunyai 5 sifat atau karakteristik, yaitu: (a) Latar alami; (b) Deskriptif; (c) Pengalaman proses; (d) Analisis induktif; dan (e) Pengungkapan makna⁴⁷

Penelitian Kualitatif sering disebut sebagai penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (Natural setting). Dan

⁴⁵ Sumadi Suryabrata, *Metodologi Penelitian*, Jakarta, Rajawali Press, 1992, hlm. 75

⁴⁶ Moleong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, hal 5

⁴⁷ Ibid, hal 15

penelitian dilakukan pada objek yang berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti dan kehadiran peneliti tidak begitu mempengaruhi dinamika yang terjadi pada objek.

Dalam penelitian ini desain yang digunakan adalah studi kasus (case studi). Dimana penelitian dilakukan secara intensif, terperinci, dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala tertentu.

B. Kehadiran Peneliti

Penelitian dengan menggunakan studi kasus, maka penarikan kesimpulan tidak hanya berdasarkan jumlah individu tetapi juga berdasarkan ketajaman peneliti dalam melihat kecenderungan dan interaksi banyak faktor yang memicu atau menghambat perubahan berdasarkan pertimbangan tersebut.

Di samping itu, penelitian ini juga mengacu pada tinjauan atau sudut pandang fenomenologis, yaitu peneliti berusaha memahami arti peristiwa dan hubungannya dengan orang-orang yang sedang diteliti dalam situasi tertentu.

C. Data dan Sumber Data

1. Data

Penggalan data yang dilakukan dalam penelitian ini berupa informasi-informasi atau keterangan-keterangan yang berkaitan dengan tujuan, sasaran atau objek penelitian sehingga data-data yang terkumpul sesuai fokus penelitian. Yaitu melalui pengumpulan data primer atau pokok dan pengumpulan data sekunder.

- a. *Data Primer*, adalah data yang diperoleh secara langsung dari subjek penelitian dengan menggunakan alat pengukuran/alat pengambilan data langsung kepada subjek sebagai sumber informasi yang dicari,⁴⁸
- 1). Manajerial kepala madrasah yang berhubungan dengan:
 - a). Keterampilan teknis, meliputi pengetahuan khusus dan keahlian pada suatu kegiatan khusus yang berkaitan dengan fasilitas, yaitu dalam cara penggunaan alat dan teknik pelaksanaan kegiatan
 - b). Keterampilan hubungan manusia, berkaitan dengan kerjasama dengan orang lain. Keterampilan untuk memberikan bantuan dan bekerjasama untuk mencapai tujuan.
 - c). Keterampilan membuat konsep (konseptual), keterampilan untuk merangkum menjadi satu dalam bentuk gagasan atau ide-ide melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan situasi yang relevan.
 - d). Keterampilan pendidikan dan pengajaran, meliputi penguasaan tentang belajar mengajar.
 - 2). Manajerial kepala madrasah yang berhubungan dengan kompetensi sebagai kepala madrasah, meliputi:
 - (a). Komitmen terhadap visi dan misi; (b). Ketegasan; (c). Sensitif pada hubungan interpersonal; (d) Menaganalisis pembentukan konsep. (e). Fleksibilitas intelektual; (f). Persuasif; (g). Beradaptasi secara taktis; (h). Motivasi; (i). Kontrol dan evaluasi; (j). Delegasi tugas; (k). Komunikasi dan informasi.

⁴⁸ Sumadi Suryabrata, *Metodologi Penelitian*, Jakarta, Rajawali Press, 1992, hlm. 91

- b. *Data Sekunder*, adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya, biasanya diambil melalui dokumen atau melalui orang lain,⁴⁹ Data sekunder ini akan diperoleh dari guru, tata usaha, siswa dan komite madrasah.

2. Sumber Data

Dalam penggalian data penulis mengelompokkan pada 2 bagian sumber yaitu:

a. Responden

Responden dalam penelitian ini adalah orang yang telah ditetapkan sebagai subyek dan menjadi fokus penelitian berupa penggalian data pokok atau data primer yaitu; Kepala Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan Kecamatan Haruyan Kabupaten Hulu Sungai Tengah.

b. Informan

Informan dalam penelitian ini adalah sejumlah orang atau pihak-pihak yang dapat memberikan memberikan data, yaitu; Tata Usaha, dewan guru, karyawan/tenaga kependidikan, Komite madrasah, dan masyarakat sekitar lingkungan madrasah.

D. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan beberapa metode dalam pengumpulan data, yaitu:

a. *Interview*/Wawancara

⁴⁹ Erna Widodo dan Mukhtar, *Konstruksi Ke Arah Penelitian Deskriptif*, Cet. I, Yogyakarta, Avyrouz, 2000, hlm. 117

Metode interview yaitu metode pengumpul data dengan jalan tanya jawab sepihak yang dikerjakan sistematis yang berlandaskan tujuan penelitian.⁵⁰ Wawancara adalah metode pengumpulan data yang digunakan penelitian untuk mendapatkan keterangan-keterangan lisan melalui komunikasi langsung dengan subjek penelitian, baik dalam situasi sebenarnya ataupun dalam situasi buatan⁵¹. Yang berguna untuk melengkapi metode observasi lapangan. Sedangkan data-data yang tidak diperoleh dari wawancara dalam teknik ini digunakan teknik wawancara mendalam tanpa struktur.⁵² Percakapan ini dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan interviewee yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.⁵³

Metode ini untuk mendapatkan data dari kepala madrasah tentang keterampilan manajerial kepala madrasah terhadap upaya untuk mempertahankan eksistensi Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan.

b. Metode Observasi

Metode observasi yaitu studi yang sengaja dan sistematis tentang fenomena sosial dan gejala-gejala alam dengan jalan pengamatan

⁵⁰ Prof. Drs. Sutrisno Hadi, MA, Metodologi Research, Fakultas Psikologi UGM, Yogyakarta, 1993, Hlm. 136

⁵¹ Winarno Surachmad, *Pengantar Penelitian Ilmiah*, Bandung, Tarsito, 2003, Hlm. 162

⁵² Kuntjaraningrat, Op. Cit., Hlm. 140

⁵³ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung, Remaja Rosda Karya, 2003, Hlm. 117, Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Cet. X, Jakarta, Rineka Cipta, 1996, Hlm. 232

dan catatan⁵⁴. Observasi dilakukan secara sistematis (berkerangka) mulai dari metode yang digunakan dalam observasi sampai cara-cara pencatatannya⁵⁵.

Dalam hal ini yang diobservasi adalah mengenai keterampilan manajerial kepala madrasah dalam mempertahankan eksistensi Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan Kabupaten Hulu Sungai Tengah

c. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal yang berupa catatan, buku, transkrip, surat kabar, *ledger*, agenda dan sebagainya.⁵⁶

Metode dokumentasi adalah metode pengumpulan data yang bersumber pada dokumen atau catatan peristiwa-peristiwa yang telah terjadi.⁵⁷

Metode dokumentasi diperlukan sebagai metode pendukung untuk mendapatkan data, karena dalam metode dokumentasi ini dapat diperoleh data-data historis dan dokumen lain yang relevan dengan penelitian ini.⁵⁸

Adapun metode ini digunakan penulis untuk memperoleh data-data tentang dokumentasi seperti: agenda-agenda khusus kepala madrasah terkait dengan interkasi kepala madrasah, catatan kegiatan-kegiatan kepala madrasah dan guru dan lain-lain.

⁵⁴ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, Fakultas Psikologi UGM, Yogyakarta, 1993, Hlm. 136

⁵⁵ Sutrisno Hadi, *Metode Research 2*, Cet. XIV, Yogyakarta, Yayasan Fakultas Psikologi UGM, 1984, Hlm. 147

⁵⁶ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Solo, Rineka Cipta, 1996, Hlm. 234

⁵⁷ Winarno Surachmad, *op. cit.*, hlm. 132

⁵⁸ *Ibid.*, hlm. 135

E. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data di sini ialah menganalisa terhadap data yang tersusun, data yang telah penulis peroleh dari penelitian dengan menggunakan metode analisa *deskriptif kualitatif*. *Deskriptif* adalah menuturkan dan menafsirkan data yang ada.⁵⁹ Sedangkan *kualitatif* adalah yang digambarkan dengan kata-kata atau kalimat dan dipisah-pisahkan menurut kategori untuk memperoleh kesimpulan.⁶⁰

Dengan demikian *deskriptif kualitatif* adalah penelitian yang dimaksudkan untuk menuturkan dan menafsirkan data yang ada dan digambarkan dengan kalimat yang akhirnya data disimpulkan, penelitian akan berisikan laporan data. Data tersebut berasal dari observasi, *interview*/wawancara dan dokumentasi selanjutnya data dikelompokkan sesuai dengan bidangnya tersebut kemudian dipertemukan teori selanjutnya ditarik suatu kesimpulan.

Proses analisis data dimulai dari mengumpulkan data yang diperoleh dari berbagai sumber. Langkah berikutnya adalah menyeleksi kelengkapan data, data yang kurang lengkap digugurkan atau di lengkapi dengan substitusi.⁶¹ Kemudian masuk tabulasi (menggolongkan kategori jawaban, memberikan kode terhadap item-item).⁶²

⁵⁹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Solo, Rineka Cipta, 1996, Hlm. 234

⁶⁰ Winarno Surahmat, *Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar Teknik*, Tersito Bandun, 1982, Hlm. 109

⁶¹ Sumadi Suryabrata, *Metode Penelitian*, Jakarta, Rajawali, Hlm. 94

⁶² Nana Sujana, *Tuntunan Penyusunan Karya Ilmiah*, Cet, 5, Bandung, Sinar Baru Algesindo, 1999, Hlm. 77

Dalam penelitian ini pada tahap akhir dari analisis data adalah menyimpulkan. Proses pengambilan kesimpulan ini diimbangi dengan data-data atau fakta-fakta pendukung dengan mengklarifikasi data.

a. Reduksi Data (Reduction Date)

Nasution mengatakan reduksi data diperoleh dari lapangan dan ditulis dalam bentuk uraian atau laporan terperinci yang senantiasa selalu bertambah dan perlu dirangkum, dipilih hal-hal pokok yang difokuskan pada hal-hal penting serta dicari temanya atau pun polanya⁶³. Oleh karena itu reduksi data diperlukan dan dilakukan dengan memilih data yang tersusun dalam laporan lapangan serta menyusun kembali dalam bentuk laporan yang terperinci. Kemudian laporan yang telah di reduksi dikumpulkan dan dipilih berdasarkan hal-hal pokok dan relevan dengan fokus penelitian.

b. Display Data

Setelah data di reduksi maka selanjutnya mendisplay data, yaitu penyusunan yang kompleks dalam bentuk yang sistematis agar menjadi lebih sederhana dan selektif sehingga lebih mudah difahami melalui matrik, grafik, dan bagan-bagan tertentu.

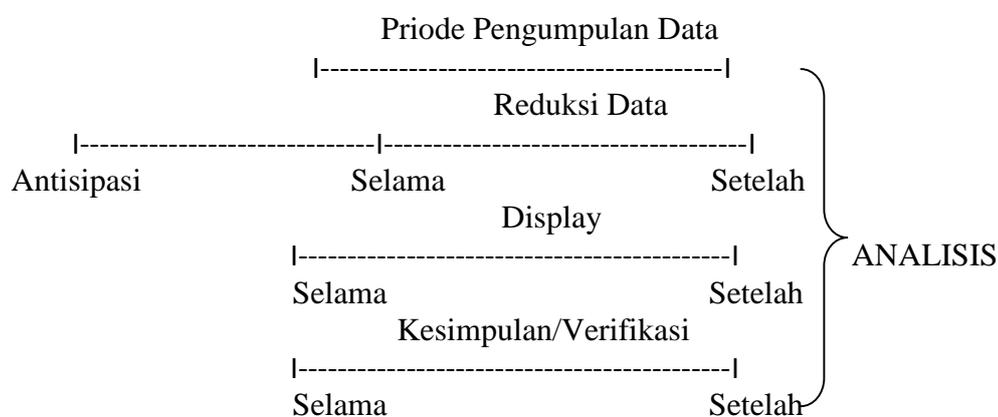
c. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan awal yang dikemukakan bersifat sementara dan dapat berubah apabila belum ditemukan bukti-bukti atau fakta-fakta yang kuat untuk mendukung pada tahap pengumpulan data. Tetapi apabila kesimpulan

⁶³ Ibid,hal 336

yang diambil pada tahap awal didukung bukti-bukti atau fakta-fakta yang valid dan konsisten saat peneliti kembali kelapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan menjadi kredibel.

Analisis dilakukan dengan menggunakan beberapa tahapan kegiatan untuk memudahkan penulis dalam mengambil kesimpulan. Untuk analisis data dapat digambarkan pada skema berikut:



Gambar

Komponen dalam analisis data (*flow Model*)

F. Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan terhadap keabsahan data merupakan proses penting dalam pengolahan data untuk penelitian kualitatif tujuannya untuk mengetahui tingkat kepercayaan dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Kecermatan dalam pengecekan data dengan menggunakan teknik yang tepat akan menghasilkan penelitian yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Oleh karena itu untuk memperoleh tingkat kepercayaan dan ketepatan data dari hasil penelitian maka ditempuh hal-hal berikut:

1. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pengecekan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data. Hal ini penulis lakukan dengan bertanya secara berulang-ulang demi untuk kebenaran informasi yang diterima dari informan lainnya tentang suatu topik sama.

2. Member Cek

Proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan dari member check adalah agar informasi yang diperoleh dan digunakan dalam penulisan laporan sesuai dengan apa yang dimaksud sumber data atau informan.

Member cek dilakukan agar kebenaran data atau informasi yang diterima dan telah dikumpulkan penulis betul-betul memiliki nilai validitas yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL TEMUAN

Hal-hal yang dikemukakan dalam Bab IV pada penelitian ini adalah sebagai berikut; (a) Lokasi dan latar penelitian; (b) Profil Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan; (c) Keterampilan manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan; (d) Temuan penelitian pada Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan.

A. Lokasi dan Latar Penelitian

Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan berlokasi di Jl. H.M. Thaher no.50 desa Haruyan Seberang kecamatan Haruyan Kabupaten Hulu Sungai Tengah Provinsi Kalimantan Selatan dengan batas-batas lokasi sebagai berikut: (a) Sebelah barat berbatasan dengan sungai haruyan; (b) Sebelah utara berbatasan dengan Madrasah Dasar Negeri 1 Haruyan; (c) Sebelah selatan berbatasan dengan rumah penduduk; dan (d) Sebelah Timur berbatasan dengan jalan umum (Jl. H.M. Thaher).

B. Profil Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan

Untuk profil Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan ini peneliti ingin mengemukakan hal-hal berikut: Sejarah Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan, fasilitas dan layanan kusus, kurikulum dan jadwal pelajaran, struktur organisasi, keadaan guru dan staf, keadaan siswa, sistem penerimaan, peran yayasan, peran komite, kegiatan ekstra kurikuler, kegiatan

akademik dan non akademik, kondisi lingkungan Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan serta kepala Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan.

1. Sejarah Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan

Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan berawal dari adanya inisiatif tokoh-tokoh agama dan masyarakat. Pada tanggal 16 Agustus 1944 (18 Ramadan 1363) para tokoh agama dan masyarakat mengadakan rapat yang bertempat di rumah warga yaitu Bapak Gamuk pada pukul 10.30 malam. Berdasarkan hasil kesepakatan dan kebulatan tekad dalam kegiatan rapat tersebut menghasilkan beberapa keputusan antara lain: (a) Menyetujui berdirinya Madrasah Tsanawiyah dengan nama Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama di bawah naungan Nahdhatul Ulama Al Ma'arif dengan standar pelajaran Ma'arif Nahdhatul Ulama; (b) membentuk pengurus madrasah yang terdiri dari; penasihat/pelindung: KH.M. Thaher, KH.A. Hamid, KH, Aseri, dan KH. Juhri. Sementara pengurus harian terdiri dari; Ketua 1 Kurdi Kahar, ketua 2 Kardi Nawas, penulis 1: H. Jarkasi, penulis 2: Duil dan bendahara Bapak Gamuk.

Dalam melaksanakan kegiatannya pengurus harian dibantu oleh beberapa anggota lainnya, yaitu: Bustani, Baderun, Gasi, Ahmad.I, Ijuh, Simat, Saman, Ijap, Layar, Djahri, H. Masdi, dan Saberan. (c) Membangun 3 buah gedung untuk proses pembelajaran secara gotong-royong. (d) Pencarian dana dengan mengedarkan tabungan beras untuk diedarkan ke masyarakat. Maka pada tanggal 5 September 1944 bertepatan dengan 10 Syawal 1336 H Madrasah Tsanawiyah

Nahdhatul Ulama Haruyan secara resmi berdiri dengan nama Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan.

2. Fasilitas dan Layanan Khusus

a. Ruang Kelas dan Pengelolaannya

Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan memiliki 16 ruang kelas untuk kegiatan belajar mengajar. Ukuran ruang sudah standar sesuai dengan peraturan pemerintah. Dalam setiap kelas dikelola oleh seorang wali kelas yang ditunjuk langsung oleh Kepala Madrasah. Penataan ruang diserahkan sepenuhnya kepada wali kelas baik berkaitan dengan keindahan ruang, tata letak meja dan kursi siswa, maupun hiasan-hiasan dinding yang mendukung kegiatan pembelajaran siswa.

Posisi ruang kelas diatur berdasarkan kelompok belajar secara berurutan mulai dari kelas VII A dan seterusnya. Kemudian dilanjutkan dengan kelas VIII A dan seterusnya dan kemudian kelas IX A dan seterusnya.

b. Perpustakaan

Ruang perpustakaan pada Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan ditata sedemikian rupa sehingga memberikan rasa nyaman bagi siswa dan guru untuk menggali informasi dan telaah buku untuk menambah wawasan pengetahuan meskipun ruang perpustakaan yang ada tidak memenuhi standar. Namun, upaya yang dilakukan adalah memanfaatkan ruang yang ada untuk perpustakaan.

Dari hasil penelusuran data dan wawancara peneliti dengan pengelola perpustakaan, Wardaniah, S.Ag

Sabtu, 5 Mei 2014 Wawancara dengan pengelola perpustakaan

(W,7) “ Untuk buku-buku yang ada pada perpustakaan ada yang berasal pemberian Kementerian Agama Pusat melalui Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Selatan dan sebagian ada Bantuan dari Kementerian Pendidikan Provinsi Kalimantan Selatan. Dan ada pula yang dibeli sendiri dengan menggunakan Dana BOS. Untuk dana DIPA kami tidak punya sebab madrasah ini statusnya swasta. Untuk Membeli buku kami biasanya menentukan skala prioritas dan perencanaan bersama guru mata pelajaran karena dana BOS hanya boleh digunakan 1 persen dari jumlah dana yang diterima”

Adapun koleksi buku yang di perpustakaan ada 2 jenis yaitu nonfiksi dan fiksi. Dan untuk menambah wawasan pengetahuan ditambah dengan majalah, Surat Kabar, Resume, Kliping, kumpulan soal-soal Ujian Nasional dan ujian Madrasah.

Tabel 2

Jumlah Koleksi Buku perpustakaan di Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan.

NO	Jenis Buku/Majalah	Jumlah
1	Buku Non fiksi	365 buah
2	Buku fiksi	215 buah
3	Buku Pelajaran	11.000 buah
4	Buku Referensi	356 buah
5	Buku Umum	100 buah
6	Kumpulan Soal	501 buah
7	Resume	501 buah
8	Kliping	50 buah
9	Majalah	7 buah
10	Surat kabar	200 buah

c. Laboratorium

Untuk laboratorium pada Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan hanya ada dua, yaitu laboratorium Komputer dan laboratorium Bahasa. Sementara laboratorium IPA belum ada. Untuk laboratorium Komputer dikelola oleh guru mata pelajaran TIK (Teknologi Informasi dan Komunikasi) dan untuk laboratorium Bahasa dikelola oleh guru mata pelajaran Bahasa Inggris. Sri Nilawarti.S.Pd

Berdasarkan hasil wawancara dengan wakamad bidang sarana prasarana, H. Fakhurraji, S.Ag pada hari Senin tanggal 12 Mei 2014

(W.4) “ Kami hanya memiliki 2 Laboratorium, yakni laboratorium Komputer dan laboratorium Bahasa. Namun, kami pihak madrasah berusaha dengan membuat proposal untuk pembangunan laboratorium IPA. Proposal sudah dikirim baik ke Kementerian Agama Pusat maupun ke Kementerian Pendidikan. Sebab lahan yang kami punya masih luas untuk pembangunan sarana prasarana.

Tugas dan tanggung jawab pengelolaan ke dua laboratorium tersebut diserahkan sepenuhnya pada pengelola, baik berkaitan dengan jadwal kegiatan pembelajaran, kebersihan, keamanan, dan mempersiapkan peralatan yang dibutuhkan guru yang akan melaksanakan praktik di laboratorium untuk pembelajaran maupun hal-hal lain yang berkaitan dengan kenyamanan dan perbaikan alatnya.

d. Koperasi Siswa dan Kantin Madrasah

Salah satu kegiatan yang mendukung keterampilan madrasah untuk tetap dan terus bertahan dengan statusnya Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan adalah adanya koperasi dan kantin siswa. Koperasi siswa yang dikelola menyediakan berbagai keperluan peralatan madrasah. Seperti buku-buku,

polpen, kertas, penggaris, sampul buku dan makanan ringan, bahkan menggandakan bahan-bahan pelajaran disediakan mesin fotokopi sehingga siswa tidak perlu keluar lingkungan madrasah untuk memfotokopi bahan-bahan pelajaran. Usaha koperasi yang dilakukan dengan membuka jasa fotokopi untuk siswa dan masyarakat menambah penghasilan bagi madrasah dan untuk kesejahteraan guru dan karyawan di Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan.

Sabtu, 3 Mei 2014 wawancara dengan pengelola kantin dan koperasi, Eli Ilida.S.Pd.I

(W.11) “ *Kami membuka warung untuk menyediakan berbagai minuman dan makanan termasuk untuk minuman harian dewan guru. Kantin madrasah merupakan bagian dari pengembangan koperasi madrasah untuk kesejahteraan anggota dan sebagian untuk memenuhi keperluan madrasah* “.

Dari hasil wawancara ini diketahui bahwa kantin siswa dan koperasi madrasah memberikan kontribusi yang cukup besar dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensi madrasah dengan rata-rata pendapatan kotor perhari mencapai 1 juta lebih. Di samping itu, dengan adanya kantin di madrasah ketertiban, keamanan, dan keselamatan siswa lebih terjamin.

e. Gerakkan Saudara Asuh (GSA) dan Gerakkan Sosial

Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan menerapkan sebuah program khusus yaitu Gerakkan Saudara Asuh dan Gerakkan Sosial . Kedua kegiatan diatur berdasarkan jadwal yang telah di sepakati bersama antara guru, komite/yayasan, dan orang tua siswa. Pelaksanaan Gerakkan Saudara Asuh

dilaksanakan hampir setiap hari dengan kotak amal yang beredar yaitu hari senin, selasa, rabu, kamis, dan sabtu. Tujuannya adalah untuk membantu siswa lain yang sangat membutuhkan bantuan sehingga mereka tetap bermadrasah di madrasah. Bantuan yang diberikan berupa fasilitas madrasah seperti buku dan peralatan madrasah termasuk alat transportasi berupa sepeda.

Berdasarkan hasil wawancara dengan wakamad kesiswaan, Ibu Kartini, S.Pd. pada hari senin tanggal 12 Mei 2014 diperoleh data sebagai berikut:

(W.4) “ *Untuk meningkatkan rasa solidaritas antar siswa di laksanakan program GSA (Gerakkan Saudara Asuh) dan gerakan sosial dalam bentuk pengumpulan dana sosial. Dana yang terkumpul digunakan untuk keperluan siswa seperti; sepeda, sepatu, baju, celana, dan keperluan madrasah lainnya*”.

Dari hasil wawancara tersebut membuktikan ikhtiar madrasah saling berbagi dan menciptakan suasana persaudaraan yang erat dan jalinan kerjasama. Gerakkan Saudara Asuh (GSA) dan gerakan sosial yang dilakukan untuk menanggulangi kebutuhan siswa yang kurang mampu terhadap peralatan madrasah. Kemudian untuk mengetahui, mengapa langkah-langkah itu dilakukan oleh kepala madrasah.

Rabu, 14 Mei 2014 wawancara dengan Kepala Madrasah, Hambali.

(W.1) “ *Langkah ini saya lakukan karena saya menganggap bahwa kegiatan ini penting untuk membangun karakter siswa, membangun sebuah kebiasaan hidup dermawan, suka tolong menolong, rasa senasib sepenanggungan sesama muslim. Dan ini merupakan langkah saya untuk menarik minat orang tua siswa menyekolahkan anaknya di madrasah ini*”.

Untuk Gerakan Sosial dilaksanakan satu hari, yakni pada hari jum'at. Pengumpulan dana Gerakan Sosial biasanya dilakukan dengan mengedarkan

kotak amal oleh siswa melalui OSIS. Program ini merupakan langkah Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan dalam membangun karakter siswanya.

f. Mushalla

Mushalla yang ada Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan yang setiap hari digunakan untuk kegiatan shalat dhuha berjamaah dan shalat Zhuhor berjamaah. Di samping itu pula, mushalla digunakan untuk kegiatan-kegiatan keagamaan lainnya. Seperti latihan muhadharah dan membaca Al Quran.

3. Kurikulum dan Jadwal Pembelajaran

Kurikulum pada Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan mengacu pada kurikulum pendidikan yang ada pada Kementerian Agama dan Kementerian Pendidikan Nasional. Struktur Kurikulum memuat beberapa kelompok mata pelajaran sebagai berikut;

- a. Kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia yang terdiri dari: Al Qur'an Hadits, Akidah Akhlak, Fiqih, dan Sejarah Kebudayaan Islam.
- b. Kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian
- c. Kelompok mata pelajaran Ilmu Pengetahuan dan Teknologi
- d. Kelompok mata pelajaran estetika.
- e. Kelompok mata pelajaran jasmani, olah raga, dan kesehatan.

Masing-masing kelompok mata pelajaran diterapkan dalam kegiatan pembelajaran pada setiap mata pelajaran secara menyeluruh. Ruang lingkup dari

masing-masing mata pelajaran dapat diwujudkan melalui mata pelajaran yang relevan. Hasil wawancara dengan wakamad kurikulum, Anur Rjali.S.Pd.I:

Sabtu, 31 Mei 2014 Wawancara dengan wakamad Kurikulum

(W.2) “ Untuk guru di Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan mayoritas Guru Tidak Tetap (GTT) sehingga pembagian tugas mudah menyesuaikan dengan latar belakang pendidikan, meski pun ada beberapa guru yang mengajar tidak sesuai jurusan tetapi mereka mendapat sertifikat pendidik dan mengajar lebih dari 5 tahun. Dan masing-masing telah mengajar 24 jam tatap muka perminggu”.

Jumlah mata pelajaran yang diajarkan pada Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan ada 14 mata pelajaran, muatan lokal, dan pengembangan diri. Madrasah tidak menambah alokasi waktu pada setiap mata pelajaran. Alokasi waktu untuk setiap mata pelajaran adalah 40 menit. Untuk lebih jelasnya tentang struktur kurikulum yang ada pada Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan dapat di lihat pada lampiran 2 dan untuk jadwal pelajaran pada lampiran 3.

4. Struktur Organisasi Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan

Untuk memudahkan instrUKMi dan koordinasi dalam pelaksanaan program kerja di Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan, dibentuk struktur organisasi Madrasah yang terdiri dari:

Ketua Yayasan	: Yusran Sanusi
Kepala Madrasah	: Drs. Hambali,S.Pd.I
Ketua Komite	: Fathurrahman
Wakamad Kurikulum	: Anur Rijali, S.Pd.I
Wakamad Kesiswaan	: Kartini, S.Pd

Wakamad Humas	: Salim Pahri, S.Ag
Wakamad Sarana Prasarana	: H. Fakhurraji, S.Ag
Kepala Tata Usaha	: Nurul Mustaqimah, S.Pd.
Pengelola Lab. Bahasa	: Sri Nilawarti, S.Pd
Pengelola Lab. Komputer	: Anur Rijali, S.Pd.I
Pengelola Perpustakaan	: Wardaniah, S.Ag

Untuk lebih jelasnya mengenai Struktur Organisasi Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan dapat di lihat pada lampiran 4

5. Guru dan Karyawan

Guru dan karyawan Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan kecamatan Haruyan Kabupaten Hulu Sungai Tengah tahun pelajaran 2013/2014 berjumlah 39 orang yang terdiri dari 6 orang guru tetap (PNS) dan 32 orang guru bestatus Guru Tidak Tetap (GTT), dan 1 orang petugas kebersihan. Latar belakang pendidikan guru S1 dengan berbagai jurusan.

Untuk lebih jelasnya tentang bagaimana keadaan guru dan karyawan pada Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan kecamatan Haruyan Kabupaten Hulu Sungai Tengah tahun pelajaran 2012/2013 dapat di lihat pada lampiran 5.

6. Siswa dan Latar Belakang Orang Tua

Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan Kecamatan Haruyan Kabupaten Hulu Sungai Tengah memiliki 16 (enam belas) ruang belajar dengan jumlah sebanyak 543 (lima ratus empat puluh tiga) siswa yang terdiri laki-laki 245 (dua ratus empat puluh lima) orang dan perempuan 298 (dua ratus sembilan

puluh delapan) orang. Untuk lebih jelasnya mengenai jumlah siswa dapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel 3
Keadaan Siswa Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan
Tahun Ajaran 2012/2013

No	Kelas	Jenis Kelamin		Jumlah
		Laki-laki	Perempuan	
1	VII A	17	19	36
2	VII B	15	21	36
3	VII C	15	20	35
4	VII D	15	20	35
5	VII E	16	19	35
6	VIII A	6	31	37
7	VIII B	15	21	36
8	VIII C	14	20	34
9	VIII D	17	15	32
10	VIII E	18	12	30
11	VIII F	17	13	30
12	IX A	5	30	35
13	IX B	8	25	33
14	IX C	16	18	34
15	IX D	24	8	32
16	IX E	27	6	33
Jumlah		245	298	543

Berdasarkan data yang ada pada Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan mengenai latar belakang pendidikan orang tua siswa, pekerjaan orang tua siswa, dan rata-rata penghasilan orang tua siswa perbulan dapat di lihat pada tabel berikut;

Tabel 4

**Latar Belakang Pendidikan Orang Tua Siswa Madrasah
Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan
tahun Ajaran 2012/2013**

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah
1	Madrasah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah	50
2	SLTP/MTs	189
3	SLTA/MA	206
4	Perguruan Tinggi	98
Jumlah		543

Kemudian mengenai pekerjaan orang tua siswa dapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel 5

**Latar Belakang Pekerjaan Orang Tua Siswa Madrasah
Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan
tahun Ajaran 2012/2013**

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah
1	Petani	455
2	Karyawan Swasta	16
3	PNS	71
4	TNI/POLRI	1

Selanjutnya untuk mengetahui rata-rata penghasilan orang tua siswa perbulan dapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel 6

Penghasilan Orang Tua Siswa Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan tahun Ajaran 2012/2013

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah
1	Kurang dari Rp.500.000,-	325
2	Rp.500.000,- sampai dengan Rp. 1.000.000,-	79
3	Rp. 1.000.000,- sampai dengan Rp. 2.500.000,-	71
4	Lebih dari dari Rp. 2.500.000,-	68

7. PPDB (Penerimaan Peserta Didik Baru)

PPDB (Penerimaan Peserta Didik Baru) Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan melalui proses yang agak lebih lama untuk memberikan kesempatan pada masyarakat atau orang tua. Sebelum PPDB (Penerimaan Peserta Didik Baru) dilaksanakan seluruh dewan guru dan karyawan melaksanakan rapat.

Kamis, 8 Mei 2014 wawancara dengan wakamad kesiswaan, Kartini,S.Pd

(W.3) “ Sebelum tahun pelajaran berakhir wakamad dan dewan guru mengadakan rapat dalam rangka pembentukan panitia PPDB (Penerimaan Peserta Didik Baru), tanggal penerimaan, dokumen penerimaan, dan membicarakan ruang kelas yang tersedia serta penentuan seleksi terhadap siswa baru serta konsep-konsep seleksi terkait dengan materi seleksi ”

Pada Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan untuk siswa baru pendaftaran gratis dan setiap siswa mendapatkan paket pakaian lengkap seragam madrasah dengan corak warna untuk baju berwarna putih, celana dan rok berwarna hijau, serta kerudung dan peci berwarna hijau, serta atribut khas Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama.

Dari wawancara yang dilakukan penulis kepada Kepala Madrasah, Drs. Hambali, S.Pd pada waktu yang berbeda untuk konfirmasi yang berkaitan dengan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) dengan apa yang disampaikan oleh wakamad kesiswaaan.

Kamis, 19 Mei 2014 wawancara dengan Kepala Madrasah, Hambali

(W.1) “ Kami dalam pelaksanaan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) melakukan langkah-langkah dan strategi agar menarik perhatian orang tua siswa termasuk siswa sendiri menyekolahkan anaknya di madrasah kami dan siswa sendiri berminat. Salah satunya adalah memberikan peralatan madrasah secara gratis dan memberikan beasiswa bagi yang berprestasi yang pendanaannya dilakukan secara mandiri (tidak dari bantuan pemerintah). Dan ini langkah saya agar eksistensi madrasah tetap utuh dan terus diminati oleh orang tua siswa dan siswanya sendiri”.

Dari hasil wawancara ini dapat dikatakan bahwa langkah-langkah yang dilakukan kepala madrasah manajemen sosial yang dilakukan kepala madrasah mengacu pada usaha untuk mempertahankan eksistensi madrasah yang berbasis Nahdhatul Ulama. Usaha pendanaan yang dilakukan secara mandiri merupakan hal yang tidak mudah karena memerlukan jalinan kerjasama, komunikasi dan koordinasi yang baik terhadap yayasan, komite madrasah, guru, orang tua dan masyarakat.

8. Peran Yayasan dan Komite Madrasah

Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan adalah milik Yayasan Al Ma'arif sehingga segala aktivitas madrasah bagian yang tak terpisahkan dari misi dan visi yayasan dan menjalin kerjasama, koordinasi dan konsultasi tentang pengembangan eksistensi madrasah, nasib madrasah di masa yang akan datang.

Rabu, 30 April 2014 wawancara dengan ketua yayasan, Bapak Yusran Sanusi.

(W.9) “ Kami berupaya mempertahankan madrasah sebab madrasah ini warisan atau peninggalan para ulama kami yang terdahulu. Bersusah payah membangun dari hanya memiliki tiga ruang dengan bangunan yang sangat sederhana hingga menjadi seperti sekarang ini. Mereka tidak ingin merubah statusnya menjadi negeri karena apabila berubah maka hilang ciri khas madrasah kami dan papan nama pun berubah. Jika memberi bantuan baik dari Kementerian Agama maupun Kementerian Pendidikan, Ya..Silahkan. Namun komitmen kami tetap memegang amanah pendiri madrasah ini”

Berdasarkan wawancara dengan ketua yayasan dapat ditemukan bahwa yayasan memegang peranan penting dengan keadaan madrasah, nasib madrasah di masa yang akan datang. Meski diakui oleh pihak madrasah dan komite madrasah secara finansial pihak yayasan tidak memberikan bantuan pendanaan. Semua kegiatan pendanaan diserahkan sepenuhnya kepada madrasah dan komite untuk mengatur dan melaksanakannya.

Di samping itu, pada Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan juga memiliki komite madrasah yang menjadi ketua adalah Bapak Fathurrahman. Tujuan dibentuknya komite madrasah untuk koordinasi dan komunikasi antara orang tua siswa dengan pihak madrasah. Hubungan antara komite madrasah dengan pihak madrasah terjalin harmonis. Dalam wawancara yang dilakukan penulis terhadap komite madrasah, Bapak Faturrahman pada hari Rabu, 3 Mei 2014

(W.10) “ Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan yang ada memang mengacu pada Yayasan Al Ma’arif Nahdhatul Ulama, Sebab madrasah ini dibangun kalangan ulama Nahdhatul Ulama. Di haruyan ini, merupakan basis Organsisasi Nahdhatul Ulama Kabupaten Hulu Sungai Tengah dan satu-satunya madrasah yang memakai simbol Nahdhatul Ulama. Memang dari segi pendanaan pihak yayasan menyerahkan sepenuhnya kepada komite dan pihak madrasah. Bagaimana

cara memperolehnya, misalnya warung amal, kotak amal, infaq/sadaqah dan lain-lain. Kegiatan seperti ini berhenti ketika ada bantuan pemerintah berupa dana BOS. Secara moril pihak yayasan terus memberikan bantuan saran dan pendapat untuk mempertahankan keberadaan madrasah”.

Jalinan kerjasama, komunikasi, dan koordinasi ini dibuktikan dengan berbagai kegiatan yang dilakukan oleh madrasah baik persiapan maupun pelaksanaan kegiatan pihak komite selalu ikut serta, minimal ada laporan dari pihak madrasah kepada komite madrasah. Komite madrasah dan jajarannya dalam setiap kegiatan rapat internal pengembangan madrasah selalu memberikan ide-ide atau gagasan untuk mendukung kegiatan pelaksanaannya. Dari segi pendanaan komite madrasah memberikan dukungan penuh kepada pihak madrasah untuk memperoleh sumber pendanaan agar madrasah tetap eksis dan mampu memberikan kesejahteraan kepada para guru dan karyawan di Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan.

9. Kegiatan Keseharian di Madrasah

Kegiatan yang dilaksanakan sehari-hari di Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan adalah upacara bendera yang rutin dilaksanakan setiap pagi senin kecuali jika ada kegiatan ujian dan ulangan umum maka apel ditiadakan. Kemudian pembacaan Asmaul husna, surah yasin, Juz Amma. Dan program Jum'at bersih hanya dilaksanakan 2 kali dalam sebulan. Hal ini diperoleh dari hasil wawancara dengan kepala Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan, Bapak Hambali.

Sabtu, 17 Mei 2014, wawancara dengan Kepala Madrasah:

(W.1). “ Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan, rutin melaksanakan apel pagi senin yang dilaksanakan secara bergiliran mulai

dari kelas VII sampai kelas IX kecuali hari-hari tertentu yang berbenturan dengan kegiatan ujian bagi kelas IX dan ulangan umum maka apel tidak dilaksanakan. Untuk pembacaan Asma'ul Husna wajib bagi siswa setiap pagi mengawali pembelajaran. Sementara untuk membaca juz amma, menggunakan hapalan dengan sistem setoran yang biasa dilakukan oleh guru mata pelajaran Al Qur'an Hadits. Untuk Jum'at bersih hanya 2 kali dalam sebulan. Hal ini dilakukan agar jam pembelajaran efektif tidak terlalu banyak berkurang bagi siswa “

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan, ditemukan bahwa pelaksanaan upacara bendera dilaksanakan setiap pagi senin jam 07.30 wita sampai selesai yang wajib diikuti oleh seluruh siswa dan siswi, dewan guru, dan seluruh karyawan Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan dengan pembina upacara dari guru yang diatur secara bergiliran.

Untuk pembacaan Asma'ul Husna setiap pagi pada jam pertama mengawali pembelajaran yang dibimbing langsung oleh guru yang mengajar pada awal pembelajaran dengan meminta salah seorang siswa untuk memimpin pembacaan Asma'ul Husna di depan masing-masing kelas. Sementara untuk menghafal juz amma, di serahkan pada siswa yang telah siap dengan setoran hapalannya dengan memanfaatkan fasilitas mushalla. Proses setoran hapalan juz amma dilakukan secara bertahap untuk memberikan kesempatan kepada siswa dengan kesadarannya. Namun, tetap ada kewajiban untuk menghafalnya meski pun dilakukan secara bertahap. Pada program kegiatan jum'at bersih dilaksanakan 2 kali dalam sebulan untuk membersihkan pekarangan madrasah, ruang dewan guru, ruang TU, Ruang laboratorium, dan mushalla, serta WC siswa dan guru.

10. Kegiatan Ekstra Kurikuler

Kegiatan ekstra kurikuler yang dilaksanakan melalui program Organisasi siswa Intra Madrasah (OSIS) dibawah koordinasi wakamad kesiswaan Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan. Hasil wawancara dengan wakamad kesiswaan, Ibu Kartini, S.Pd pada hari senin, 14 Mei 2014 sebagai berikut:

(W.3) “ *Kegiatan ekstra kurikuler di madrasah ini merupakan bagian dari program Organisasi siswa Intra Madrasah (OSIS) yang dikoordinir langsung oleh wakamad kesiswaan. Semua siswa dari kelas VII sampai dengan kelas IX diwajibkan mengikuti salah satu kegiatan yang ekstra kurikuler yang ditawarkan madrasah yang berada di luar jam pembelajaran efektif. Kegiatan tersebut antara lain; pramuka, tilawah, maulid habsy, BTA (Baca Tulis Al Qur’an), karate, Komputer dan Olah raga*”.

Berdasarkan hasil dari wawancara dengan wakamad kesiswaan dapat ditemukan bahwa ada kewajiban bagi siswa dan siswi Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan untuk mengikuti program ekstra kurikuler. Namun, kewajiban itu bersifat pilihan karena siswa hanya memilih salah satu kegiatan yang sesuai dengan minat dan bakatnya.

Untuk latihan kegiatan pramuka yang dilaksanakan pada setiap sore sabtu jam 15.00 sampai dengan jam 17.00 wita itu bertujuan untuk membangun karakter siswa. Karakter yang diharapkan adalah melatih sikap disiplin, suka menolong, bersemangat, dan tidak mengenal putus asa dalam mencapai tujuan. Sebagaimana tercantum dalam Dasa Dharma Pramuka yang diimplementasikan dalam kegiatan baris berbaris, perkemahan jum’at, sabtu, dan minggu (perjusami), dan Jambore pramuka baik tingkat madrasah maupun tingkat kabupaten.

Sementara untuk kegiatan latihan membaca Al Qur’an dengan Tilawah yang dilaksanakan setiap sore Jum’at yang dibimbing oleh qari Suharni dan

Wardaniah. Kegiatan karate dibimbing oleh Saifurrahman, sebagai bekal perlindungan diri. Kemudian Baca Tulis Al Qur'an (BTA) yang dibimbing oleh ustazd Rusdiansyah yang bertujuan untuk melatih siswa menulis Al Qur'an dan membaca Al Qur'an menurut hukum bacaan Al Qur'an (sesuai tajwid). Dan untuk kegiatan komputer yang dibimbing oleh Alfianor. Kemudian kegiatan olah raga dibimbing oleh Jaserani dan M.Yamani. Semua kegiatan ekstra diberikan kepada siswa untuk melatih keterampilannya dan strategi madrasah membekali siswanya dalam menghadapi kehidupan bermasyarakat.

Kegiatan ekstra kurikuler yang dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama menjadi penilaian positif masyarakat. Sebab masyarakat dapat melihat secara langsung aktivitas yang dilaksanakan. Masyarakat melihat keterampilan ditunjukkan anak-anak mereka, terutama yang berkaitan dengan keterampilan-keterampilan keagamaan.

Tabel 7

Kegiatan Ektrakurikuler pada Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan

No	Hari	Kegiatan	Pembimbing
1	Senin	Baca Tulis Al Qur'an	Drs.Rusdiansyah
2	Selasa	Maulid Al Habsyi	Salim Pahri, S.Ag
3	Rabu	Olah Raga	Jasrani, S.Pd dan M. Yamani, S.Pd.I
4	Kamis	Karate	Saifurrahman
5	Jum'at	Tilawah Al Qur'an	Suharni,S.Pd.I dan Wardaniah,S.Ag
6	Sabtu	Pramuka	Haris Fadillah
7	Senin s.d Sabtu	Latihan Komputer	Alfianor. S,Pd dan Kartini. S.Pd

11. Kepala Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan

Sampai dengan sekarang Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan telah mengalami beberapa kali pergantian kepala madrasah yang rata-rata dari unsur kekeluargaan dari pihak pendiri madrasah.

Tabel 8

Periodisasi Pergantian Kepala Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan

No	Nama Kepala Madrasah	Tahun
	K. HM. Thahir	1944 - 1953
	Kurdi Kahar	1953 – 1970
	KH. Nunci Sandi	1971 – 1990
	Saperan Khalid	1991 – 2004
	Drs. Hambali. S.Pd	2005 - sekarang

C. Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan

Dalam penelitian ini data yang dikemukakan dalam bentuk analisis deskriptif kualitatif untuk menggambarkan keadaan yang sesungguhnya di lokasi penelitian berdasarkan hasil pengamatan secara langsung dan dari jawaban dari yang diberikan oleh sumber data melalui wawancara secara langsung. Hasil yang diperoleh kemudian dijabarkan dalam bentuk narasi kemudian dilakukan penarikan kesimpulan dengan menggunakan metode induktif, yakni penarikan kesimpulan dari data atau peristiwa khusus kepada peristiwa yang umum. Untuk mempermudah pemahaman data tentang keterampilan manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan kecamatan Haruyan Kabupaten Hulu Sungai Tengah dapat dijelaskan sebagai berikut;

1. Keterampilan Teknis

Ada beberapa keterampilan teknis yang dilakukan oleh kepala Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan antara lain: keterampilan melaksanakan kegiatan madrasah, keterampilan memanfaatkan dan mendayagunakan sarana dan prasarana yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus, menyusun laporan keuangan, dan keterampilan menata ruang.

a. Keterampilan Melaksanakan Kegiatan Madrasah

Aktivitas kepala madrasah dalam melaksanakan keterampilan secara teknis berupa instrUKMi terhadap tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh guru dan karyawan, menetapkan pembagian kerja (Job Discription), membentuk tim kerja dalam melaksanakan pekerjaan yang bersifat global dan menghajatkan penyelesaian secara cepat. Delegasi tugas yang jelas terhadap guru dan karyawan terkait dengan kegiatan akademik, non-akademik, maupun administratif.

Data keterampilan kepala madrasah dalam melaksanakan kegiatan madrasah digali melalui teknik wawancara dengan wakil kepala madrasah dan guru-guru. Dalam hal ini dengan bapak wakil kepala bidang akademik/kurikulum, Bapak Anur Rijali. S.Pd.I .

Senin, 2 Mei 2014 wawancara dengan wakamad Kurikulum

(W.2). *"Cara-cara kepala madrasah melakukan pembinaan kepada guru dan karyawan yaitu dengan mengumpulkan wakil-wakilnya dan memberikan bimbingan dan arahan sesuai dengan keahliannya dan jabatannya, kemudian memerintahkan kepada wakil untuk membuat program kerja sesuai dengan bidang yang dijabatnya, setelah selesai diserahkan kepada kepala madrasah untuk dikoreksi dan diperbaiki, kalau hasilnya benar-benar sesuai dengan program madrasah baru disosialisasikan kepada guru-guru untuk dilaksanakan"*.

Dari hasil wawancara dengan Wakamad kurikulum dapat diketahui bahwa kepala madrasah dalam melakukan pembinaan kepada dewan guru selalu bersifat demokratis, artinya melibatkan para wakamad untuk bertukar pikiran atau pendapat untuk merencanakan segala sesuatu yang berhubungan dengan pembinaan terhadap seluruh dewan guru khususnya dalam pelaksanaan pembelajaran.

Hasil wawancara dengan wakamad kurikulum dikonfirmasi dengan kepala madrasah, Bapak Hambali.

Senin, 12 Mei 2014 wawancara dengan Kepala Madrasah:

(W.1). "Keterampilan teknis dalam pendidikan dan pengajaran, terutama yang berkenaan dengan program kerja madrasah dilakukan dengan memberi pembinaan kepada masing-masing wakil kepala, kemudian diarahkan untuk membuat program kerja masing-masing, setelah selesai kemudian diadakan evaluasi untuk mengetahui apakah sudah sesuai dengan visi, misi, dan tujuan madrasah. Setelah diadakan revisi, baru program kerja tersebut diperintahkan untuk disosialisasikan kepada guru-guru untuk dilaksanakan dan jika mengalami kesulitan dalam melaksanakan program tersebut diberi kesempatan untuk berkonsultasi dengan bapak kepala madrasah".

Berdasarkan W.1 dan W.2, ditemukan teknik pengelolaan kegiatan madrasah atau pendidikan dan pengajaran dilakukan kepala madrasah melalui pembinaan masing-masing wakamad. Kepala madrasah memberikan pengarahan dan petunjuk-petunjuk kepada masing-masing wakamad untuk membuat program kerja masing-masing. Kepala madrasah mengevaluasi program yang telah dibuat oleh wakamad untuk disesuaikan dengan tujuan, visi dan misi madrasah.

Adapun wakamad yang ada di Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan adalah: Wakamad kurikulum Annur Rijali S.Pd.I Wakamad Kesiswaan,

Kartini, S.Pd, Wakamad Humas, Salim Pahri, S.Ag, dan Wakamad Sarana Prasarana, H. Fakhurraji S.Ag.

Selain itu, kepala madrasah lebih menekankan pada kedisiplinan yang secara teknis memberikan keteladanan. Bahkan kepala madrasah lebih awal datang ke madrasah dan pulang lebih lambat dari guru dan karyawan lain. Hal ini terungkap melalui wawancara dengan salah seorang guru, Nurhasanah,S.Pd.I

Rabu, 14 Mei 2014 wawancara dengan guru, Nurhasanah,S.Pd.I

(W.8) “ *Kepala madrasah selalu menekankan pentingnya disiplin dan mengatakan bahwa kedisiplinan itu akan sangat berpengaruh dalam mempertahankan eksistensi madrasah. Demikian pula dengan perkembangan dan kemajuan madrasah “.*

Dari wawancara ini membuktikan bahwa keterampilan kepala madrasah secara teknis memberikan komitmen yang kuat agar seluruh guru dan karyawan bekerja maksimal. Kerja keras, cerdas, dan ikhlas untuk mempertahankan eksistensi madrasah. Meski pun madrasah swasta yang status disamakan

b. Keterampilan Memanfaatkan dan Mendayagunakan Sarana dan Prasarana yang diperlukan untuk menunjang Kegiatan yang Bersifat Khusus.

Kegiatan kepala madrasah dalam memanfaatkan dan mendayagunakan sarana dan prasarana yang diperlukan untuk menunjang kegiatan yang bersifat khusus meliputi: memanfaatkan dan mendayagunakan laboratorium, ruang praktikum, komputer dan LCD. Kepala madrasah selalu menganjurkan kepada dewan guru untuk memanfaatkan dan mendayagunakan sarana dan prasarana yang mendukung kegiatan pembelajaran. Kepala madrasah dalam memanfaatkan dan

mendayagunakan sarana dan prasarana yang menunjang kegiatan pembelajaran di madrasahny sudah terlaksana, sebagaimana hasil observasi tanggal 10 Mei 2014.

Adapun hasil observasi adalah sebagai berikut:

Observasi terhadap Sarana dan Prasarana, H. Fakhurraji, S.Ag. pada hari Sabtu, 10 Mei 2014

(O.1). "Untuk melihat-lihat sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan. Bapak juga menjelaskan sarana dan prasarana yang diperlukan untuk mendukung kegiatan pembelajaran, kepala madrasah sudah merencanakan dalam berbagai kegiatan, seperti praktik komputer, ruang laboratorium bahasa, perpustakaan, OSIS, Pramuka, PMR, dan lapangan futsal. Peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan cukup mendukung dengan tujuan pengajarannya".

Kepala madrasah memanfaatkan sarana dan prasarana yang mendukung kegiatan pembelajaran tersebut, lebih banyak secara tidak langsung, lebih banyak mendayagunakan Sumber Daya Manusia yang langsung dapat dimanfaatkan secara praktis. Kepala madrasah lebih banyak memanfaatkan guru-guru yang dianggap potensial dalam bidang masing-masing untuk dapat membantu kepala madrasah dalam mempergunakan peralatan penunjang pembelajaran. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah, Bapak Hambali pada hari Selasa, 13 Mei 2014 wawancara dengan Kepala Madrasah:

(W.1). "Pemanfaatan dan pendayagunaan sarana dan prasarana yang mendukung kegiatan pembelajaran lebih banyak dilakukan secara tidak langsung yaitu dengan cara menunjuk dan memberikan wewenang kepada masing-masing wakamad untuk membina guru-guru yang berada dibawah tanggungjawabnya untuk memberikan arahan-arahan bagaimana menggunakan peralatan yang mendukung kegiatan sekaligus mendemonstrasikan hal-hal yang belum dipahami oleh bawahannya. Kepala madrasah memanfaatkan dan mempergunakan sarana dan prasarana yang diperlukan dalam mendukung kegiatan pembelajaran ketika melakukan supervisi kelas".

Berdasarkan O.1 dan W.1 ditemukan bahwa kepala madrasah dalam memanfaatkan dan mendayagunakan sarana dan prasarana dalam menunjang kegiatan pembelajaran lebih banyak memberikan pembinaan terhadap para wakamad dan guru-guru bagaimana mempergunakan peralatan pengajaran serta mendemonstrasikan kepada mereka hal-hal yang belum dipahami oleh bawahannya

Untuk lebih dalam mengenai penggunaan sarana dan prasarana, penulis melakukan wawancara dengan salah seorang guru perihal pemanfaatan alat peraga untuk menunjang proses pembelajaran, Hj. Normiati, S.Ag.

Sabtu, 14 Mei 2014 wawancara dengan guru, Hj. Normiati, S.Ag

(W.8) “ *Kami memanfaatkan alat peraga pembelajran pada saat kegiatan belajar mengajar yang apabila ada gejala siswa kurang mengerti dan memahami materi yang di ajarkan. Artinya pemanfaatan alat atau sarana prasarana tergantung situasi dan kondisi pembelajaran*”

Dari hasil wawancara ini strategi kepala madrasah dalam pemanfaatan sarana dan prasarana mengacu pada pilihan yang demokratis. Memberikan keleluasaan pada semua guru untuk melakukann pilihan terbaik dalam proses pembelajaran dengan pemanfaatan sarana dan prasarana. Tidak ada tekanan terhadap guru, namun hanya berupa arahan-arahan dan petunjuk agar proses pembelajaran sUKMes dan menyenangkan.

c. Menyusun Laporan Pertanggungjawaban

Kegiatan kepala madrasah dalam menyusun laporan pertanggungjawaban dikerjakan setiap bulan, baik mengenai keadaan kesiswaan, guru dan karyawan, keadaan pembelajaran, sarana prasarana madrasah dan bahkan keadaan keuangan.

Laporan tersebut disampaikan ke Kantor Kementerian Agama Kabupaten. Hal itu sesuai dengan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah, Bapak Hambali.

Kamis, 8 Mei 2014 wawancara dengan Kepala Madrasah:

(W.1). "Setiap awal bulan kami selalu membuat laporan pertanggungjawaban terhadap kegiatan di madrasah. Adapun yang dilaporkan tersebut berupa keadaan kesiswaan, keadaan guru dan karyawan, serta mengenai keadaan pembelajaran. Laporan tersebut disampaikan ke Kantor Kementerian Agama Kabupaten.

Hasil wawancara tersebut juga disampaikan oleh petugas Tata Usaha,

Nurul Mustaqimah, S.Pd

Jum'at, 16 Mei 2014 wawancara dengan Tata Usaha:

(W.6). "Setiap awal bulan saya diwajibkan oleh Kepala Madrasah membuat laporan pertanggungjawaban terhadap pelaksanaan pengajaran. Kegiatan yang dilaporkan antara lain tentang keadaan siswa, keadaan guru dan karyawan, keadaan pembelajaran dan juga masalah dana BOS serta keadaan sarana dan prasarana".

Berdasarkan hasil W.1 dan W.6 dapat diperoleh informasi bahwa Kepala Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan memiliki keterampilan untuk menyusun laporan pertanggung jawaban madrasah.

d. Keterampilan Menata Ruang

Ruangan yang ada di Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan diatur dengan baik dan terlihat rapi, baik ruangan belajar yang jumlahnya 16 ruang maupun ruangan lain seperti ruang Kepala Madrasah berdekatan dengan ruangan Tata Usaha, dan ruangan dewan guru. berdekatan dengan ruang belajar. ruang komputer, lembaga bahasa, dan lain-lain. Masing-masing ruang belajar dikelola dengan baik yang dipimpin oleh masing-masing Wali Kelas dan

semuanya sudah terbentuk organisasi kelas. Itu semua berkat inisiatif dari kepala madrasah yang diberikan kepada seluruh dewan guru khususnya yang mendapat tugas tambahan sebagai wali kelas yang ditunjuk langsung oleh kepala madrasah. Hal tersebut diperoleh dari hasil wawancara dari Kepala Madrasah, Bapak Hambali

Kamis, 8 Mei 2014 wawancara dengan Kepala Madrasah:

(W.1). " Biasa menjelang dan memasuki tahun ajaran baru kami selalu mengadakan rapat pembagian tugas termasuk penunjukan wali kelas dan pengelola ruangan lain. Untuk para wali kelas dan pengelola ruangan lain diberikan arahan-arahan untuk dapat menata dan mengelola ruangan agar kelihatan rapi dan indah, sehingga para siswa merasa nyaman untuk belajar karena ruangnya rapi dan indah".

Berdasarkan hasil W.1 ditemukan bahwa kepala madrasah dalam menata ruang memberikan kewenangan penuh kepada masing-masing wali kelas dan pengelola ruangan yang lain melalui rapat dengan memberikan arahan-arahan dan petunjuk-petunjuk agar proses pembelajaran menyenangkan. Hal ini dilakukan agar guru kreatif dan inovatif serta memberikan kesan positif bagi siswa

1. Keterampilan Hubungan Manusiawi

Keterampilan hubungan manusiawi dapat diwujudkan dalam beberapa hal, seperti: pengaturan lingkungan yang kondusif, keterampilan memahami perilaku guru dalam proses kerja sama, berkomunikasi secara jelas dan edukatif dan keterampilan berperilaku yang dapat diterima oleh guru-guru.

a. Pengaturan Lingkungan Kerja yang Kondusif

Pengaturan lingkungan kerja yang kondusif meliputi: pengaturan ruang kantor, ruang belajar, perpustakaan, laboratorium, berupaya mengembangkan

suasana yang dapat memotivasi siswa, memberi pembinaan dan keteladanan moral kepada seluruh warga madrasah. Hal ini dapat diperoleh dari hasil wawancara dengan Kepala Madrasah, Bapak Hambali.

Selasa, 13 Mei 2014 wawancara dengan Kepala Madrasah:

(W.1). "Kepala madrasah dalam menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif melakukan pengaturan dan penataan ruangan kantor, ruangan belajar, perpustakaan, laboratorium. Meski pun ruangan yang ada di madrasah kami belum sepenuhnya dapat memenuhi keperluan madrasah, kami berusaha memfungsikan ruangan-ruangan tersebut secara maksimal dan menatanya agar kekurangan ruang yang ada terpenuhi meski terkadang alih fungsi".

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah, ditemukan bahwa dalam menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif sudah melakukan pengaturan dan penataan ruangan-ruangan yang ada di madrasah dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kondisi yang ada di madrasah dan dapat dimanfaatkan secara maksimal agar tidak terjadi benturan dengan keinginan orang tua yang memasukkan anaknya ke Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan.

b. Keterampilan memahami Perilaku Guru-guru dalam Proses Kerjasama dalam mencapai Tujuan Madrasah

Keterampilan kepala madrasah dalam memahami perilaku guru-guru dalam proses kerjasama dalam mencapai tujuan madrasah meliputi, menawarkan berbagai konsep program madrasah untuk dibahas bersama dewan guru dan karyawan serta bekerjasama dengan guru-guru untuk melaksanakan tugas masing-masing. Hal dilakukan agar eksistensi madrasah tetap terjaga. Hasil wawancara dengan kepala Madrasah Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan.

Selasa, 13 Mei 2014 wawancara dengan kepala madrasah, Hambali

(W.1) “ *Saya menganggap bahwa diri saya bukan sebagai pemimpin madrasah tetapi sebagai mitra kerja. Bagi saya semua komponen madrasah (Guru, TU dan karyawan) adalah sama tidak membedakan satu sama lain, tidak ada yang mendapat perhatian lebih atau istimewa, Saya selalu bersikap terbuka, transparansi menjadi prinsip. Dan saya selalu yang menyampaikan dengan segera apabila ada informasi yang menyangkut berbagai permasalahan untuk segera ditindaklanjuti bersama-sama “.*

Untuk memverifikasi apa yang disampaikan oleh kepala madrasah, penulis melakukan wawancara dengan wakil kepala madrasah bidang kesiswaan secara terpisah pada hari dan waktu yang berbeda.

Selasa, 13 Mei 2014 wawancara dengan Wakamad Kesiswaan, Ibu Kartini.S.Pd

(W.3). *”Keterampilan kepala madrasah dalam memahami perilaku guru-guru dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan madrasah sudah baik. Seperti tidak ada jarak antara guru dan kepala madrasah. Hal ini sering dilakukan oleh kepala madrasah dalam rapat-rapat dinas di madrasah untuk pembinaan terhadap guru-guru dan karyawan dalam melaksanakan tugas masing-masing. Kalau ada kegiatan yang akan dilaksanakan selalu menawarkan konsep dan dibahas pada rapat dinas tersebut dan selalu meminta pendapat terhadap guru-guru dan karyawan. Jika telah terjadi kesepakatan, baru kegiatan itu dilaksanakan”.*

Untuk lebih memperdalam, maka peneliti melakukan konfirmasi dengan wakamad bidang akademik. Hasil wawancara dengan Wakamad Akademik Anur Rijali.S.Pd.I

Selasa, 13 Mei 2014 wawancara dengan Wakamad Kurikulum

(W.2). *”Keterampilan kepala madrasah dalam memahami perilaku guru-guru dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan madrasah sudah baik. Hal ini sering dilakukan oleh kepala madrasah, baik dalam rapat dinas bulanan maupun pada rapat-rapat yang tidak terjadwal. selalu memberikan kesempatan kepada guru-guru dan karyawan untuk mengemukakan pendapat masing-masing terhadap rencana kegiatan yang akan dilaksanakan kemudian didiskusikan dan baru diambil keputusan berdasarkan suara yang terbanyak, sehingga guru-guru dan*

karyawan merasa dihargai dalam berpikir dan bertindak untuk bersama-sama dalam melaksanakan tugas-tugas di madrasah”.

Berdasarkan W.2 dan W.3 ditemukan bahwa keterampilan kepala madrasah dalam memahami perilaku guru-guru dalam proses kerja sama untuk mencapai tujuan madrasah pada kegiatan rapat dinas dan lainnya bahwa kepala madrasah selalu memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengeluarkan pendapat atau gagasan terhadap program yang akan dilaksanakan di madrasah, baik mengenai program pembelajaran maupun program lainnya yang ada di madrasah. Selain itu, sikap kepala madrasah yang memegang konsep strategi sadar akan diri menimbulkan kekaguman guru dan karyawan sehingga terjalin kerjasama yang harmonis, jujur, dan terbuka.

c. Keterampilan dalam Pemerataan Tugas dan Tanggungjawab

Keterampilan kepala madrasah dalam pemerataan tugas dan tanggung jawab meliputi: menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh guru dan karyawan dan cara mengerjakannya, menetapkan pembagiann kerja yang jelas antara semua guru dan karyawan, bekerjasama dengan guru dan karyawan untuk menyusun tugas masing-masing, memberikan pembinaan moral kepada guru-guru dan warga madrasah lainnya. Semua kegiatan tersebut diatas selalu dilaksanakan oleh kepala madrasah dalam membina guru-guru dan karyawan dalam melaksanakan tugas masing-masing. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan kepala madrasah, Bapak Hambali berikut ini.

Rabu, 14 Mei 2014 wawancara dengan Kepala Madrasah:

(W.1). "Dalam rangka pemerataan tugas dan tanggung jawab yang dilakukan oleh guru dan karyawan sudah terlaksana. Semua guru dan

karyawan masing-masing mempunyai tugas untuk dilaksanakan. Namun sebelum mereka melaksanakan tugas, terlebih dahulu diberikan pembinaan dan diberi kesempatan untuk bertanya ataupun mengemukakan pendapat tentang tugas yang harus dikerjakan, walaupun masing-masing guru sudah menerima tugas dan kewajiban yang harus dikerjakan. Pada awal bulan dalam rapat dinas semua guru dan karyawan diberi kesempatan untuk melaporkan kegiatan yang sudah dilaksanakan serta mengemukakan kendala yang ditemui untuk didiskusikan untuk mencari jalan keluarnya”.

Untuk mengetahui lebih jauh terkait dengan tugas dan tanggung jawab ini, maka penulis melakukan wawancara terpisah dengan salah seorang guru, Nilawarti, S.Pd

Selasa, 20 Mei 2014 wawancara dengan guru, Sri Nilawarti, S.Pd

(W.8). ”Keterampilan kepala madrasah dalam hal pemerataan tugas dan tanggung jawab sudah terlaksana sesuai dengan apa yang guru-guru dan karyawan harapkan. Masing-masing guru sudah diberikan tugas dan tanggung jawab dan selalu diberikan arahan ataupun pembinaan terlebih dahulu. Biasanya dilakukan melalui rapat bulanan ataupun pada hari-hari yang lain. Kemudian tugas-tugas yang diberikan dilaporkan untuk di evaluasi, seandainya ada kendala maka diberikan solusinya, sehingga segala kegiatan yang dilaksanakan oleh guru-guru dan karyawan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana kegiatan yang telah ditetapkan bahkan terkadang menggunakan handphone untuk memberikan instrUKMi”.

Berdasarkan W.1 dan W.2 ditemukan bahwa seluruh guru dan karyawan diberikan tugas dan tanggung jawab untuk melaksanakan segala program yang sudah ditetapkan oleh kepala madrasah. Sebelum guru-guru dan karyawan melaksanakan tugas, terlebih dahulu diberikan pembinaan oleh kepala madrasah dan setelah tugas dilaksanakan maka setiap guru diminta melaporkan baik secara lisan maupun tertulis.

Adanya temuan berdasarkan hasil W.1 dan W.2 tentang pemerataan tugas dan tanggung jawab ini, penulis melakukan wawancara lanjutan kepada wakamad kesiswaan, Kartini, S.Pd pada hari Rabu, 28 Mei 2014

(W.3)“ Dalam rangka melaksanakan tugas harus selalu berkoordinasi dengan kepala madrasah, wakabid lain, semua wali kelas, dan penyampaian informasi kepada seluruh peserta didik agar program kegiatan yang direncanakan dapat berlangsung sesuai dengan rencana yang telah dibuat “

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan bahwa manajerial kepala madrasah dalam pemerataan tugas dan tanggung jawab bersifat prosedural terbuka dengan menyerap berbagai aspirasi yang berkembang diantara guru dan karyawan.

3. Keterampilan Konseptual

Keterampilan konseptual yang dimiliki oleh kepala madrasah dapat dilihat dalam beberapa hal, seperti menganalisis dan membuat konsep bagi guru-guru dalam proses kesejawatan, keterampilan berpikir rasional, mampu menuangkan konsep-konsep, mampu menganalisis berbagai kejadian, mampu mengantisipasi perintah dan mampu mengenali macam-macam peluang/kesempatan dan problem-problem sosial yang terjadi.

a. Keterampilan Menganalisis dan Membuat Konsep

Dalam hal menganalisis dan membuat konsep setiap kegiatan di madrasah, kepala madrasah selalu membuat konsep perencanaan yang harus dijalankan oleh seluruh warga madrasah, baik rencana kegiatan pada semester ganjil maupun rencana kegiatan semester genap. Setelah rencana itu dibuat baru didiskusikan kepada para wakamad, yakni Wakamad Kesiswaan, Akademik, Sarana Prasarana dan Humas serta Tata Usaha dan selanjutnya disampaikan kepada seluruh dewan guru dan karyawan. Namun seandainya ada diantara

program yang perlu diperbaiki masih diberi kesempatan untuk ditinjau kembali untuk perbaikan.

Hal tersebut dapat penulis ketahui dari hasil wawancara dengan Bapak Hambali

Senin, 5 Mei 2014 wawancara dengan Kepala Madrasah:

(W.1). "Sebelum memasuki kegiatan pembelajaran dimadrasah, maka terlebih dahulu kami bersama-sama dengan para wakamad, baik wakamad kesiswaan, akademik, sarana dan prasarana serta humas dan tata usaha membuat perencanaan kegiatan agar kegiatan selalu terarah dan tercapai sesuai dengan apa yang diharapkan. Kegiatan-kegiatan tersebut setelah dibuat baru dianalisis untuk perbaikan. Adapun rencana kegiatan meliputi: uraian kegiatannya apa saja, bulan dan minggu keberapa dilaksanakan, pelaksanaannya siapa saja Kemudian untuk uraian kegiatan meliputi: kegiatan umum, pengajaran, kesiswaan, ketenagaan, sarana prasarana, ketata usahaan, keuangan dan hubungan masyarakat".

Berdasarkan W,1 ditemukan bahwa sebelum memasuki awal ajaran baru, kepala madrasah bersama-sama dengan para wakil kepala madrasah selalu melakukan konsultasi pendahuluan untuk membuat perencanaan agar kegiatan pengajaran selalu terarah dan tercapai sesuai dengan apa yang diharapkan.

Dari wawancara dengan kepala madrasah tersebut, penulis lakukan penggalan data lanjutan melalui wawancara dengan salah seorang guru, Ibu Roselinda, S. Pd. hari Sabtu, 10 Mei 2014

(W.8) " Kepala madrasah selalu memberikan dorongan dan motivasi untuk melaksanakan berbagai kegiatan yang telah direncanakan dan memberikan imbalan atau penghargaan bagi guru berdidikasi tinggi dan semangat kerja, serta melahirkan prestasi yang terbaik dari setiap kegiatan yang dilaksanakan untuk kepentingan madrasah ".

Dari hasil wawancara ini membuktikan bahwa dalam keterampilan menganalisis dan membuat konsep mengacu pada target. Dan keterampilan

mmebuat konsep mengakar dari bawah yang kemudian dijabarkan melalui sebuah analisis. Ada unsur penawaran dari konsep yang telah dibuat agar kegiatan yang dilaksanakan sejalan dengan visi dan misi madrasah.

b. Keterampilan Berfikir Rasional

Dalam suatu madrasah, kepala madrasah dituntut untuk mampu berfikir rasional atau mempunyai intelektual yang tinggi. Keterampilan atau keterampilan yang dimiliki oleh pimpinan organisasi atau madrasah memungkinkan dapat mencapai keuntungan ganda. Keuntungan ganda dapat diperoleh jika pimpinannya mempunyai keterampilan konseptual khususnya dalam hal berfikir rasional.

Berdasarkan hasil observasi yang penulis lakukan dan data yang diperoleh melalui dokumen yang ada di madrasah dapat dikatakan bahwa kepala madrasah mempunyai intelektual yang tinggi dan mempunyai keterampilan berfikir rasional. Keterampilan itu terlihat dari kegiatan kepala madrasah yang mampu mengolah proposal ke beberapa instansi pemerintah dan swasta sehingga mendapat bantuan dana dan pembangunan madrasah, baik rehab maupun pembangunan ruang belajar baru dan dalam setiap pertemuan-pertemuan selalu ada gagasan dan ide-ide dalam pelaksanaan bahkan strategi dalam melaksanakan kegiatan.

c. Mampu Menganalisis Berbagai Kejadian

Dalam setiap kejadian dan permasalahan yang terjadi di madrasah, kepala madrasah selalu dapat memberikan petunjuk, bimbingan serta nasihat, baik yang berhubungan dengan masalah kesiswaan, pengajaran, maupun yang berhubungan

dengan masyarakat. Kegiatan yang akan dilaksanakan oleh madrasah terlebih dahulu dimusyawarahkan dengan kepala madrasah dan diberikan masukan atau pembinaan, sehingga setiap kegiatan dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara salah seorang siswa, Aina Nur Safitri

Senin, 5 Mei 2014 wawancara dengan siswa:

(W.3). "Setiap kegiatan yang berhubungan dengan kami sebagai siswa, misalnya kegiatan ekstra kurikuler yang dilaksanakan di madrasah ini, kepala madrasah selalu memberikan arahan-arahan yang sangat baik serta mampu mengayomi dalam kegiatan yang akan dilaksanakan. Beliau selalu aktif membina kegiatan kami dalam melaksanakan kegiatan yang walaupun sudah ada guru yang ditunjuk untuk membimbingnya"

Berdasarkan hasil wawancara ini kepala madrasah mempunyai keterampilan dalam menganalisis berbagai kejadian. Untuk membuktikan ini, penulis lakukan wawancara dengan komite madrasah, Bapak Faturrahman.

Hari Kamis, 8 Mei 2014 wawancara dengan komite madrasah

(W.10) " Kepala madrasah, pak hambali ini memang cepat tanggap dalam mengatasi berbagai persoalan madrasah baik berkaitan dengan guru-guru, tata usaha, dan karyawan serta siswa. Ada permasalahan krusial pernah terjadi yakni Dana Bantuan Operasional (BOS) tidak kunjung dicairkan hingga 8 bulan lebih. Akibatnya pembayaran honor tersendat. Namun, beliau dengan cepat bereaksi dengan tidak segan-segan menjual perhiasan milik pribadi demi menutupi pembayaran honorer agar tidak terjadi gangguan dalam proses pembelajaran. Demikian pula dengan berbagai keperluan yang lain di madrasah, beliau rela dan ikhlas mengeluarkan uang pribadi demi madrasah "

d. Keterampilan Memberi Perintah

Kinerja kepala madrasah sebagai manajer pendidikan sebenarnya berjalan seiring dengan keteladanan. Keteladanan yang diberikan oleh kepala madrasah kepada warga madrasah seperti memberi contoh, mengajarkan keahliannya,

berbagi pendapat dan pengalaman serta bekerjasama secara erat, sekaligus mendidik mereka agar dapat menjadi pribadi-pribadi yang matang dan kreatif. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan Wakamad Bidang Kurikulum.

Sabtu, 17 Mei 2014 wawancara dengan Wakamad Bidang Kurikulum, Anur Rijali, S. Pd.I

(W.2). "Dalam setiap kegiatan di madrasah, kepala madrasah selalu memberikan tugas untuk dikerjakan sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Misalnya semua guru diwajibkan membuat perangkat pembelajaran, sebelum itu kepala madrasah terlebih dahulu juga membuat perangkat pembelajaran. Ini membuktikan bahwa kepala memberikan contoh teladan bahwa kewajiban yang diperintahkan oleh kepala madrasah memang telah dikerjakan terlebih dahulu oleh kepala madrasah."

Dengan demikian maka secara langsung kepala madrasah mampu Memberikan perintah secara lisan dengan bahasa yang santun dan terkadang delegasi tugas dengan bahasa yang penuh keakraban tetapi tegas kepada para guru dan karyawan untuk dikerjakan.

Dan secara tidak langsung kepala madrasah mampu memberikan perintah melalui keteladan sehingga para guru tidak merasa keberatan untuk melaksanakan perintah yang mesti dikerjakan.

D. Strategi Kepala Madrasah dalam Mempertahankan Eksistensi Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan

Untuk dapat mengetahui apa saja strategi kepala madrasah dalam Mempertahankan Eksistensi Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan dipaparkan dalam uraian berikut ini:

1. Strategi Kepala Madrasah dalam Mengkoordinasikan Staf

Staf merupakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang tidak ternilai harganya yang terdiri dari semua guru tetap maupun Guru Honor (GTT) dan didukung oleh tenaga administrasi (TU) bersama staf tata usaha. Keduanya memiliki peranan penting dan merupakan pilar utama untuk meningkatkan mutu madrasah. Tanpa personel yang cukup, program pendidikan yang dibangun diatas konsep-konsep yang bagus hasilnya tidak akan optimal.

Berdasarkan hasil observasi dan analisis dokumen tenaga pendidik dan kependidikan pada Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan berjumlah 39 orang yang terdiri dari 6 orang guru tetap yang berstatus Pegawai Negeri Sipil, 32 orang guru Tidak Tetap (GTT).

Dari data guru tersebut kompetensi atau keterampilan guru dengan jumlah 9 orang guru sudah memadai dan sesuai dengan keahliannya. Ada beberapa orang guru yang hanya mengajar 12 jam dalam seminggu sehingga mereka diberi tugas tambahan sebagai wakamad, baik wakamad akademik, wakamad kesiswaan dan wakamad Humas.

Untuk menjalankan fungsi koordinasi guru-guru dan staf administrasi dalam menjalankan tugas di madrasah, kepala madrasah menerapkan beberapa upaya, antara lain:

a. Membuat Struktur Organisasi Madrasah

Struktur organisasi penting untuk mempermudah koordinasi dan perintah dalam melaksanakan program kerja madrasah, dibentuk struktur organisasi

madrasah. Untuk lebih jelasnya mengenai Struktur Organisasi Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan dapat di lihat pada lampiran 9.

b. Pelatihan Peningkatan Mutu Guru

Untuk selalu mengikuti setiap perkembangan yang terjadi di dunia pendidikan, guru hendaknya selalu mengikuti setiap perkembangan. Pemahaman terhadap konsep maupun aplikasinya dibutuhkan adanya pelatihan-pelatihan atau work shop tentang teori perkembangan dan masalah peningkatan mutu guru. Didalam manajemen peningkatan mutu guru, fokus utama dalam proses manajemen madrasah adalah pembinaan guru. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu guru, Drs. Rusdiansyah

Rabu, 30 April 2014, wawancara guru, Drs. Rusdiansyah

(W.8). "Dalam pembinaannya terhadap guru-guru dan karyawan, kepala madrasah mewajibkan untuk mengikuti kegiatan pelatihan-pelatihan yang relevan dengan mata pelajaran yang di ampu, baik melalui diklat-diklat yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama Pusat, Provinsi maupun Daerah."

Penekanan pemberdayaan dan pembinaan guru-guru dengan melakukan pemahaman dan keterampilan dalam menjalankan tugas pokoknya. Tugas pokok guru tidak hanya menyampaikan pembelajaran yang monoton melainkan dengan metode yang bervariasi, menggunakan media pembelajaran secara serius dan profesional. Bentuk pemberdayaan dan pembinaan ini dilakukan untuk menjaga eksistensi madrasah, kualitas dan meningkatkan keterampilan guru. Dengan kegiatan seperti ini akan mempermudah pembinaan guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, baik dalam hal memahami konsep maupun praktek maupun tugas sehari-hari.

Kemudian dalam manajemen madrasah, Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan memberlakukan komunikasi terbuka dan sikap transparansi keuangan atau hal-hal lain yang terhadap hal-hal yang mesti harus diketahui oleh guru dan karyawan. Hal ini diciptakan untuk memperlancar hubungan antara kepala madrasah, guru, dan staf dalam melaksanakan tugas. Data yang terkait dengan usaha peningkatan mutu guru dan adanya sikap keterbukaan dalam pengelolaan keuangan dan informasi penting lainnya di konfirmasi dengan kepala madrasah, Hambali.

Rabu, 7 Mei 2014, wawancara kepala madrasah:

(W.9) “ Kami selalu bicarakan sama-sama terkait dana dan penggunaannya baik dengan komite maupun dengan guru. Langkah ini saya lakukan agar tumbuh kepercayaan, tidak ada curiga mencurigai. Sebab madrasah tumbuh dan berkembang karena masyarakat membutuhkan akan adanya madrasah tsanawiyah. Penting bagi saya punya komitmen seperti ini, karena hidup matinya, bertahan tidaknya madrasah ini karena dukungan masyarakat. Demikian pula dengan kualitas guru perlu terus ditingkatkan melalui berbagai kegiatan pelatihan atau lainnya”.

Dari hasil Wawancara ini membuktikan strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah cukup mendasar karena bersentuhan dengan kehidupan masyarakat termasuk tenaga pendidik dan kependidikan. Sikap keterbukaan yang dilakukan kepala madrasah merupakan strategi untuk mencairkan prasangka sehingga kepercayaan yang tinggi.

c. Pengawasan Internal

Langkah tindak lanjut berupa pengawasan internal terhadap guru dan karyawan agar tercipta kondisi pembelajaran stabil, harmonis, dan menyenangkan.

Langkah ini memerlukan ketegasan seorang kepala madrasah. Hal ini penulis ketahui berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah, Drs.Hambali.S.Pd pada hari Kamis, 19 Mei 2014

(W.1) “ Saya akan memberikan teguran terhadap guru yang tidak atau melalaikan tugas dan tanggung jawabnya. Dan sebaliknya bagi guru yang rajin akan menjadi penilaian tersendiri”.

Dari wawancara diketahui bahwa strategi kepala madrasah mengkoordinasi staf cukup variatif, tegas, dan berani mengambil resiko. Sebab dampak persepsi yang muncul dari para guru dan karyawan tentu berbeda baik yang mendapat pujian atau pun teguran.

2. Strategi Kepala Madrasah dalam Membangun Karakter Siswa

Siswa merupakan komponen yang paling utama dalam sebuah madrasah, karena tujuan utama dilaksanakan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah adalah dalam rangka membangun karakter para siswa itu sendiri.

Adapun aktivitas kepala madrasah dalam membangun karakter siswa adalah melalui proses penerimaan siswa baru dan kegiatan ekstra kurikuler. Proses penerimaan siswa baru pada Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan melaksanakan test untuk calon siswa baru. Melalui test, baik test tertulis maupun lisan/wawancara, sehingga siswa yang diterima/lulus seleksi akan mudah untuk melakukan pembinaan.

Berikut hasil wawancara dengan Wakamad Kesiswaan Ibu Kartini,S.Pd Sabtu, 17 Mei 2014 wawancara dengan Wakamad Kesiswaan:

(W.3). ”Proses penerimaan siswa baru pada Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan mulai tahun ini dilaksanakan melalui test untuk calon siswa baru yang gunanya untuk memudahkan klasifikasi

pembinaan bagi calon siswa baru. Test yang dilakukan baik lisan maupun wawancara dengan harapan siswa yang diterima benar-benar terukur keterampilannya”

Melalui penerimaan peserta didik baru merupakan langkah awal untuk membangun karakter siswa. Ada klasifikasi siswa yang memerlukan bimbingan selanjutnya yang berkaitan dengan keterampilannya. Langkah selanjutnya mengarahkan semua siswa untuk mengikuti berbagai kegiatan yang ada di madrasah seperti kegiatan ekstra kurikuler dan pengembangan diri. Bahkan kepala madrasah mewajibkan semua siswa mengikuti kegiatan tersebut sesuai bakat dan minatnya.

3. Strategi Kepala Madrasah dalam Mengelola Sarana dan Prasarana

Strategi yang dikembangkan oleh kepala madrasah dalam mengelola sarana dan prasarana dipusatkan kepada sarana dan prasarana yang mendukung kegiatan proses belajar mengajar. Proses belajar mengajar merupakan inti kegiatan manajemen madrasah. Kegiatan yang ditempuh melengkapi berbagai pendekatan pembelajaran, menciptakan sarana dan media pembelajaran yang menyenangkan. Sarana dan prasarana madrasah merupakan komponen yang cukup penting dalam rangka meningkatkan mutu madrasah. Adapun perlengkapan yang ada di ruang Tata Usaha dapat dilihat pada lampiran 6 dan sarana olahraga yang dimiliki Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan dapat dilihat pada lampiran 7.

4. Strategi Kepala Madrasah dalam Pendanaan Madrasah

Usaha-usaha yang dikembangkan oleh Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan adalah Manajemen Berbasis madrasah. Dalam konsep ini madrasah mempunyai kemandirian dalam mengupayakan dana yang dibutuhkan oleh madrasah.

Ada beberapa sumber dana yang dikelola oleh madrasah, yaitu:

- a. Dana BOS dari Kementerian Agama yang merupakan dana bantuan untuk kepentingan belanja dan perawatan madrasah (belanja barang, belanja pegawai dan pemeliharaan).
- b. Pendapatan dari koperasi madrasah. Koperasi madrasah adalah koperasi yang dikelola oleh guru-guru di madrasah. Koperasi yang ada dimadrasah mengelola perdagangan peralatan madrasah, seperti: buku, polpen, kertas, penggaris sampul buku dan lain-lain serta makanan dan minuman kecil.

Berikut hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah sebagai penasihat koperasi madrasah sebagai berikut:

Sabtu, 17 Mei 2014 Wawancara dengan Kepala Madrasah:

(W.1). "Madrasah kami mempunyai koperas dan kantin, yang didirikan sejak tahun 1990 oleh guru-guru dan karyawan Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan dengan menjual bermacam-macam keperluan madrasah, seperti: buku tulis, polpen, penggaris, kertas, sampul serta makanan dan minuman kecil yang hasil dari keuntungan koperasi tersebut digunakan untuk keperluan kesejahteraan anggota koperasi".

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah dapat ditemukan bahwa pendanaan yang dikelola oleh madrasah bersumber dari dana Bantuan Operasional Madrasah (BOS) dan dana yang bersumber dari hasil koperasi madrasah.

5. Strategi Kepala Madrasah dalam Membangun Kerjasama dengan Masyarakat.

Dalam upaya untuk mempertahankan eksistensi madrasah, maka lembaga pendidikan harus mampu membangun kepercayaan masyarakat. Kepercayaan ini akan menjadi modal utama untuk mengembangkan sektor lain. Kepercayaan tidak dapat hanya disampaikan secara lisan, namun harus diwujudkan dengan kerja nyata sebuah madrasah. Sebagaimana peran madrasah sebagai pelayanan kepada masyarakat yang berhubungan dengan pendidikan, maka program madrasah hendaknya merespon kebutuhan masyarakat. Pada paparan ini akan di deskripsikan tentang kegiatan-kegiatan yang dilakukan kepala madrasah dalam membangun kerja sama dengan masyarakat, orang tua siswa, dan pihak luar. Tanggung jawab pendidikan bukan hanya madrasah tetapi orang tua dan masyarakat dan pemerintah. Orang tua merupakan penanggung jawab utama siswa, baik tanggung jawab sosial maupun tanggung jawab psikologisnya.

Ada beberapa usaha yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam menjalin kerjasama dengan orang tua siswa, masyarakat atau pihak luar madrasah, antara lain:

a. Kerjasama dengan Wali Siswa

Wali siswa merupakan aset madrasah yang harus dijalin dengan baik. Pendekatan yang dikembangkan oleh kepala madrasah dengan wali siswa dengan model keterbukaan manajemen madrasah. Setiap ada pengembangan madrasah yang melibatkan wali siswa, pihak madrasah melalui komite madrasah mengajak

kerjasama dengan menunjukkan kegiatan yang nyata dan dikelola dengan transparan.

b. Memerankan Fungsi Kepala Madrasah

Komite adalah sebagai wadah untuk memberikan kesempatan bagi masyarakat untuk berpartisipasi dalam meningkatkan mutu pelayanan pendidikan dan pengajaran. Mereka dapat melakukan berbagai macam kegiatan dalam rangka meningkatkan mutu madrasah. Berdasarkan hasil penelusuran data pada Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan, fungsi komite madrasah adalah sebagai berikut:

- (1) Memberikan pertimbangan saran atau gagasan dalam pelaksanaan kebijakan pendidikan.
- (2) Mendukung madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan, baik berupa dana maupun pemikiran.
- (3) Pengawasan terhadap semua kegiatan madrasah dalam rangka transparansi dan akuntabilitas madrasah.
- (4) Mendorong timbulnya komitmen masyarakat terhadap mutu pendidikan di madrasah.
- (5) Memfasilitasi tercapainya kerjasama yang baik dengan masyarakat, perorangan, organisasi ataupun dinas menuju pendidikan yang bermutu.
- (6) Menampung aspirasi, ide, tuntutan berbagai kebutuhan pendidikan di madrasah.
- (7) Memberikan masukan, pertimbangan, rekomendasi kepala madrasah yang berkenaan dengan:

- Kebijakan program madrasah
- RAPBS setiap tahun
- Hal-hal yang berkaitan dengan mutu pendidikan di madrasah

Hal ini sejalan dengan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Bapak Hambali

Senin 12 Mei 2014, wawancara dengan Kepala Madrasah, Drs. Hambali.S.Pd

(W.1). "Alhamdulillah, komite madrasah sangat berperan disini dan dapat bekerjasama dengan baik, peran komite disini memikirkan bagaimana perkembangan dan kemajuan madrasah kedepan supaya mampu dipertahankan eksistensinya bahkan peningkatan mutu madrasah. Misalnya kami bekerjasama dalam pelaksanaan program madrasah. Begitu juga dengan peringatan hari-hari besar Islam dan hari besar Nasional kami selalu mengikut sertakan komite dan juga wali murid".

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah dapat ditemukan bahwa kerjasama antara kepala madrasah dengan komite madrasah berjalan harmonis, hal itu terlihat dari setiap kegiatan di madrasah, komite madrasah juga memberikan sumbangan pemikiran demi kemajuan madrasah.

6. Strategi Kepala Madrasah dalam Mengelola Layanan Khusus

Layanan khusus yang kondusif merupakan persyaratan bagi terselenggaranya proses belajar mengajar yang efektif, lingkungan madrasah yang aman, tertib, kesehatan madrasah yang mendukung, perpustakaan madrasah yang representatif, warung madrasah yang memenuhi gizi merupakan contoh-contoh layanan khusus yang membentuk semangat belajar siswa dan membuat kenyamanan seluruh warga madrasah dalam melaksanakan berbagai aktivitas madrasah.

Berdasarkan hasil penelusuran data, layanan khusus yang dikelola Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan adalah sebagai berikut:

a. Usaha Kesehatan Madrasah (UKM)

UKM yang ada di madrasah ini mempunyai beberapa program, yakni:

(1) Pendidikan Kesehatan

(a) Penyuluhan Kesehatan

Dalam melaksanakan penyuluhan kesehatan, tim pelaksana UKM Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan melibatkan banyak unsur, karena UKM tanggung jawab bersama. Penyuluhan kebersihan pribadi, kebersihan lingkungan selain pembinaan yang dilakukan melalui pembinaan wali kelas juga disampaikan oleh Puskesmas setempat melalui pelatihan kader, sedangkan penyuluhan narkoba selain disampaikan oleh Puskesmas juga disampaikan oleh Polsek kecamatan Haruyan.

(b) Pelatihan anggota Palang Merah Remaja (PMR)

Untuk menunjang kegiatan UKM di madrasah ini, diadakan pelatihan anggota PMR yang pelaksanaannya setiap hari Kamis dalam seminggu melalui kegiatan ekstra kurikuler.

(c) Pelatihan anggota Pramuka

Untuk memupuk rasa disiplin, suka menolong dan tidak mengenal rasa putus asa, Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan mengadakan pelatihan Pramuka yang termasuk dalam kegiatan ekstra kurikuler yang diadakan setiap sore hari Jum'at. Dengan demikian Dasa Darma Pramuka benar-benar dapat terlaksana dengan sebaik-baiknya.

(d) Penimbangan Berat Badan dan Pengukuran Tinggi Badan

Kegiatan ini merupakan salah satu kegiatan UKM yang pelaksanaannya setiap 4 bulan sekali melalui pelajaran Penjaskes dengan tujuan untuk melihat keadaan gizi siswa dan perkembangannya.

(e) Pemeriksaan kesehatan siswa

Kegiatan ini dilakukan secara rutin setiap 2 minggu sekali pada waktu jam bimbingan wali kelas masing-masing. Adapun pemeriksaan ini meliputi: pemeriksaan kuku, telinga, rambut dan gigi.

(2) Pembinaan Lingkungan Madrasah Sehat

Dalam rangka pembinaan yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk menciptakan madrasah sehat, maka dibuatlah program madrasah, yakni:

(a) Jum'at Bersih

Untuk membiasakan semua warga madrasah untuk menjaga kebersihan lingkungan, maka setiap 2 kali dalam senibggu pada hari Jum'at secara bergantian antara kelas VII, VIII dan IX setelah apel pagi untuk membersihkan lingkungan madrasah.

(b) Penghijauan lingkungan madrasah

Setiap hari Selasa pagi secara bergiliran siswa diberikan tugas untuk membenahi tanaman atau penghijauan yang ada disekitar madrasah, agar keindahan, kenyamanan serta kesegaran di madrasah tetap terjaga dengan sebaik-baiknya. Membersihkan rumput-rumput disekitar madrasah, membuang sampah pada tempatnya, membersihkan genangan air serta membersihkan WC guru dan siswa.

b. Perpustakaan Madrasah

Perpustakaan madrasah yang ada di Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan merupakan bagian dari pusat sumber belajar siswa maupun guru-guru dan juga masyarakat yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dengan memberikan kesempatan yang seluas-luasnya untuk memanfaatkan waktu yang tersedia untuk membaca dan memperdalam ilmu pengetahuan, khususnya yang berhubungan dengan keperluan siswa dan guru serta masyarakat lainnya.

Dari penelusuran data pada perpustakaan serta wawancara peneliti dengan bagian perpustakaan Ibu Wardaniah, S.Ag

Senin, 21 April 2014, wawancara dengan Petugas Perpustakaan:

(W.7). "Buku-buku yang ada di perpustakaan ini adalah: Pertama, buku-buku yang datangnya dari Pusat, yaitu dari Dirjen Kelembagaan Agama Islam Jakarta. Yang kedua dari Kanwil Depag Provinsi Kalimantan Selatan serta buku-buku yang dibeli oleh madrasah dari dana BOS yang sudah diprogramkan sebelumnya, biasanya setiap tahun diprogramkan untuk membeli buku-buku yang disesuaikan dengan mata pelajaran yang ada di madrasah".

Adapun jumlah koleksi buku yang ada di perpustakaan Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan masih perlu penambahan agar siswa mudah membaca . Untuk lebih jelasnya mengenai koleksi buku tersebut dapat dilihat pada lampiran 3, Koleksi buku perpustakaan Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan.

c. Keamanan Madrasah

Untuk menciptakan keamanan dan kenyamanan madrasah, maka diperlukan perencanaan yang matang agar proses belajar mengajar di madrasah

berjalan dengan sebaik-baiknya, tidak ada gangguan yang berarti bagi madrasah.

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Madrasah, Drs. Hambali, S.Pd

Senin, 2 Juni 2014, wawancara dengan Kepala Madrasah

(W.1) “ *Keamanan adalah salah satu faktor penting yang menunjang berhasil tidaknya sesuatu yang ingin kita capai, untuk itu di madrasah kami melibatkan semua komponen dalam menjaga keamanan baik dalam lingkungan madrasah maupun di luar madrasah serta kerjasama dengan masyarakat sekitar madrasah. Strategi yang saya lakukan adalah pembuatan pagar madrasah dan untuk kegiatan pagi melaksanakan piket* “.

Dari hasil wawancara, kepala madrasah mempunyai komitmen yang kuat untuk mempertahankan eksistensi madrasah sesuai dengan amanah pendiri madrasah. Strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah:

(1) Membuat pagar keliling madrasah

Semua bangunan madrasah dikelilingi dengan pagar untuk menjaga keamanan warga madrasah tersebut dengan 2 (dua) buah pintu masuk yaitu sebelah Timur samping madrasah dan sebelah Selatan mengarah jalan Raya. Ini dilakukan agar keamanan madrasah dapat terjaga dengan sebaik-baiknya, baik pada waktu jam belajar maupun diluar jam belajar.

(2) Pesuruh/Paman sebagai petugas kebersihan

Penjagaan yang dilakukan oleh dilaksanakan piket harian. Berikut hasil wawancara dengan guru, H. Masdiana.

Rabu, 28 Mei 2014, wawancara dengan guru

(W.8). “*Petugas kebersihan di madrasah ini hanya pagi hari yang dilakukan oleh 1 orang pesuruh demi untuk menjaga kebersihan, kerapian agar tercipta susana mendukung proses pembelajaran*”

(3) Menugaskan Guru Piket setiap hari

Secara bergiliran 2 (dua) orang guru dari jam 07.30-14.20 WIT berdiri dimuka pintu masuk untuk mengontrol kelengkapan pakaian seragam siswa, menangani dan mencatat siswa yang terlambat masuk serta untuk mengantisipasi kalau ada guru yang berhalangan hadir agar secepatnya digantikan oleh guru yang sama disiplin ilmunya serta membunyikan bel atau lonceng masuk, istirahat maupun pulang. Ini semua dilakukan agar semua warga madrasah merasa nyaman, tenang, tenteram, tidak ada gangguan, sehingga proses belajar mengajar dalam rangka meningkatkan mutu madrasah dapat terlaksana dengan sebaik-baiknya.

BAB V

PEMBAHASAN

Dalam Bab V dalam penelitian ini akan dikemukakan: (a) Profil Madrasah; (b) Keterampilan manajerial kepala madrasah; dan (c) Faktor-faktor pendukung di Madrasah Nahdhatul Ulama Haruyan.

A. Profil Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan

Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan berlokasi di Jl. H.M. Thaher nomor 50 Desa Haruyan Seberang Kecamatan Haruyan Kabupaten Hulu Sungai Tengah Provinsi Kalimantan Selatan. Pada tanggal 5 September 1944 bertepatan dengan 10 Syawal 1336 H Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan secara resmi berdiri dengan nama Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan. Kemudian pada tahun 1994 Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan swasta dengan status disamakan.

Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan sebagai lembaga pendidikan yang mengacu pada kurikulum yang di buat oleh pemerintah, dalam hal ini kementerian agama. Oleh karena itu, upaya yang dilakukan untuk terus meningkat disiplin dan mutu pembelajaran serta melakukan inovasi baik secara akademik maupun infra struktur serta sarana prasarana terus dilakukan oleh kepala madrasah, komite, dan yayasan. Hal tergambar pada visi dan misi madrasah. Visinya adalah Membangun siswa yang berakhlak mulia, berkepribadian, berpengetahuan agama dan umum serta mampu menerapkan dalam kehidupan bermasyarakat. Sedangkan misinya adalah: melaksanakan

pendidikan yang bermutu dan berkualitas, meningkatkan kedisiplinan madrasah, mengembangkan Eskul (Ekstra Kurikuler) sesuai kebutuhan masyarakat, meningkatkan kerjasama dengan orang tua dan masyarakat, dan mampu melaksanakan pendidikan sesuai standar kelulusan.

Sedangkan faktor-faktor yang mendukung keberadaan Madrasah Tsanawiyah Nahdatul Ulama Haruyan, yaitu:

1. Secara geografis letak madrasah dekat dengan kecamatan sehingga akses jalan menuju madrasah sangat mudah dan nyaman untuk di lalui serta posisi yang cukup strategis dari desa-desa yang ada di sekitar wilayah Haruyan.
2. Sarana dan prasarana cukup baik, seperti ketersediaan ruang kelas yang standar, dan tata ruang teratur. Adanya ruang laboratorium, perpustakaan, mushalla. Walaupun masih memerlukan penambahan ruang karena progress jumlah siswa cenderung makin meningkat.
3. Lingkungan masyarakat yang agamis yang mengharapkan anak-anak mereka mampu mengamalkan ajaran agama dan merupakan satu-satunya madrasah tingkat tsanawiyah yang berbasis NU (Nahdhatul Ulama)
4. Dari segi siswa Madrasah Tsanawiyah Nahdatul Ulama Haruyan, berkualitas indikator ini dibuktikan dengan angka kelulusan setiap tahunnya mencapai 100 persen. Dan kehadiran mereka di masyarakat memberi penyemangat untuk mengembangkan ajaran agama bagi masyarakat Nahdhiyyin.
5. Tenaga pengajar yang ada Madrasah Tsanawiyah Nahdatul Ulama Haruyan lebih banyak didominasi lulusan perguruan tinggi agama baik dari Institut Agama Islam Negeri Antasari Banjarmasin maupun dari Madrasah Tinggi Ilmu Tarbiyah Al Wahsliyah Barabai dan ada juga dari berbagai perguruan tinggi

umum. Hampir semua guru yang ada di Madrasah Tsanawiyah Nahdatul Ulama Haruyan telah mendapatkan sertifikat pendidik.

Untuk menunjang proses pembelajaran yang efektif Madrasah Tsanawiyah Nahdatul Ulama Haruyan memiliki 16 ruang kelas yang menampung 543 siswa dengan jumlah tenaga pendidik 38 orang, 2 buah ruang laboratorium, perpustakaan, dan mushalla. 1 ruang dewan guru, 1 ruang tata usaha.

B. Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan

Ada 3 (tiga) keterampilan dasar yang merupakan keterampilan manajerial kepala madrasah yang dibahas dalam penelitian ini, yakni:

1. Keterampilan Teknis

Keterampilan teknis yang dimiliki oleh kepala madrasah meliputi: keterampilan untuk melaksanakan kegiatan madrasah, memanfaatkan dan mendayagunakan sarana dan prasarana yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus, membuat laporan pertanggung jawaban serta keterampilan dalam menata ruang.

Keterampilan teknis untuk melaksanakan kegiatan madrasah yang berkenaan dengan program kerja madrasah. Tugas kepala madrasah memberikan pembinaan kepada masing-masing wakil kepala madrasah, kemudian diserahkan untuk membuat program kerja masing-masing dan setelah selesai dibuat kemudian di evaluasi untuk mengetahui apakah program tersebut sudah sesuai dengan tujuan, visi dan misi madrasah. Setelah selesai revisi program, disosialisasikan kepada semua guru untuk dilaksanakan. Jika ada kesulitan untuk melaksanakan

kegiatan tersebut diberikan kesempatan untuk berkonsultasi dengan kepala madrasah. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa teknik yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam pengelolaan pendidikan dan pengajaran melalui pembinaan masing-masing wakil kepala madrasah dengan memberikan petunjuk dan bimbingan. Dan yang paling mendasar dari keterampilan teknis kepala Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama haruyan berada pada penekanan yang serius terhadap kinerja, terutama disiplin kerja pegawai dan karyawan.

Adapun kegiatan kepala madrasah dalam memanfaatkan dan mendayagunakan sarana dan prasarana madrasah dengan menjelaskan sarana dan prasarana yang diperlukan untuk mendukung kegiatan pembelajaran. Namun kepala madrasah lebih banyak memanfaatkan sarana dan prasarana secara tidak langsung, yaitu dengan cara menunjuk guru-guru yang dianggap potensial dalam bidang masing-masing dalam mempergunakan sarana dan prasarana penunjang kegiatan pembelajaran. Kepala madrasah lebih banyak menyampaikan bagaimana operasional alat dan pemanfaatan sarana prasarana yang ada di madrasah, tidak ada penekanan yang serius terhadap guru.

Kemudian kegiatan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam membuat laporan pertanggung jawaban dikerjakan bersama-sama dengan petugas Tata Usaha yang dilakukan setiap bulan dengan memberikan bimbingan dan petunjuk tentang penggunaan kalimat-kalimat dalam sebuah laporan, terutama yang berkaitan dengan keuangan madrasah. Selanjutnya mengenai penataan ruang dilakukan oleh kepala madrasah melalui instruksi yang jelas dengan guru dan karyawan, baik melalui forum rapat dewan guru maupun pemanggilan secara personal terhadap guru.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Wahjosumidjo yang mengemukakan bahwa setidaknya ada 4 (empat) hal yang menyangkut keterampilan teknik yang dilakukan oleh seorang pemimpin atau kepala madrasah, yaitu: (a) Mengetahui pengetahuan tentang proses dan teknik untuk melaksanakan kegiatan madrasah; (b) Keterampilan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan di madrasah; (c) Keterampilan membuat laporan pertanggung jawaban; dan (d) Keterampilan menata ruang.

2. Keterampilan Hubungan Manusiawi

Ada beberapa hal yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam menciptakan hubungan manusiawi dengan warga madrasah untuk menjaga kenyamanan dan keharmonisan dalam melaksanakan tugas, yakni: memahami karakter dan perilaku guru, baik dalam proses kerjasama, pengaturan disiplin kerja, komunikasi yang santun, tegas, jelas dan menjadi bagi guru-guru dan karyawan di madrasah.

Untuk dapat mengetahui keterampilan kepala madrasah dalam memahami karakter dan perilaku guru-guru dalam proses kerjasama dalam mencapai tujuan madrasah. Kepala madrasah menawarkan berbagai macam konsep untuk kemajuan madrasah. Langkah selanjutnya pembahasan bersama-sama dewan guru dan karyawan. Dengan menerapkan sikap keterbukaan atau transparansi terhadap guru dan karyawan menjadikan interaksi positif dalam jalinan kerjasama yang harmonis. Implikasinya terhadap masyarakat adalah tumbuhnya kepercayaan dan dukungan yang kuat terhadap eksistensi madrasah. Kepala madrasah memberikan kesempatan kepada dewan guru dan karyawan untuk

menyampaikan gagasan dan koreksi kebijakan yang diambil oleh kepala madrasah. Dengan demikian tercipta situasi dan kondisi seluruh warga madrasah dapat mengembangkan suasana bersahabat dalam melaksanakan tugas masing-masing di madrasah.

Dalam hal pengaturan disiplin kerja, kepala madrasah sangat serius menegakkan disiplin kerja kepada guru dan karyawan dengan cara memberikan keteladanan khususnya dalam melaksanakan tugas sehari-hari di madrasah. Misalnya datang ke madrasah, masuk kelas dan pulang tepat waktu serta dalam hal pembuatan perangkat pembelajaran. Bagi guru dan karyawan yang melanggar disiplin akan diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang sudah disepakati bersama. Dengan demikian pengaturan disiplin kerja bagi guru dan karyawan dapat diterapkan oleh kepala madrasah dengan sebaik-baiknya.

Kemudian berkaitan dengan keterampilan kepala madrasah dalam hal berkomunikasi, baik secara langsung atau pun tidak langsung menunjukkan nilai positif edukatif. Secara jelas dan bernilai edukatif dapat terlihat pada pembagian tugas di madrasah. Tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh guru dan karyawan terlebih dahulu dijelaskan oleh kepala madrasah dengan bahasa yang arif dan bijaksana dan selalu bekerjasama antara kepala madrasah dalam menyusun tugas masing-masing serta memberikan pembinaan moral kepada guru dan warga madrasah lainnya.

Adanya strategi komunikasi yang diterapkan dan didukung dengan keterampilan sikap dan perilaku membangun motivasi kenerja guru dan semua warga madrasah. Dalam setiap kegiatan madrasah yang akan dilaksanakan bersama, kepala madrasah mengajukan berbagai konsep untuk dibahas secara

bersama-sama serta memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk menyampaikan gagasan atau ide-ide untuk pengembangan dan peningkatan mutu madrasah agar keberadaan madrasah tetap eksis dan meningkatnya kepercayaan masyarakat.

Menurut Wahjosumitjo, bahwa keterampilan hubungan manusiawi seorang pemimpin meliputi: keterampilan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerjasama, keterampilan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, keterampilan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, keterampilan menciptakan kerjasama yang efektif, koperatif, praktis dan diplomatis dan terampil berperilaku yang dapat diterima khususnya oleh anggota organisasi.

3. Keterampilan Konsep

Ada beberapa hal yang dilakukan oleh kepala madrasah yang berhubungan dengan keterampilan membuat konsep, yakni: menganalisis dan membuat konsep guru-guru dalam proses kerjasama, mempunyai keterampilan berfikir rasional, ahli atau cakap dalam berbagai konsep, keterampilan dalam mengantisipasi perintah serta keterampilan untuk mengenali bermacam-macam peluang atau kesempatan dan problem-problem sosial.

Keterampilan kepala madrasah dalam menganalisis program-program kerja, fakta-fakta sosial yang diratifikasi melalui konsep setiap kegiatan di madrasah. Langkah strategis yang dilakukan kepala madrasah pada kegiatan sebelum memasuki awal pelaksanaan pembelajaran di madrasah, baik pada kegiatan pembelajaran di semester ganjil maupun kegiatan pembelajaran di semester genap. Kepala madrasah bekerjasama dengan para wakamad menyusun konsep-konsep dan analisis. Jika ditemukan ada program yang perlu diperbaiki

masih diberi kesempatan ditinjau kembali untuk perbaikan agar setiap kegiatan selalu terarah dan tercapai sesuai dengan apa yang diharapkan.

Selain itu juga secara personal kepala madrasah memiliki keterampilan berfikir rasional dan mempunyai intelektual yang cukup tinggi, sehingga dalam dalam setiap ada kesempatan dan rapat-rapat, forum pertemuan ide-ide atau gagasan selalu disampaikan di setiap kegiatan. Demikian pula dalam memprediksi prospek ke depan tentang eksistensi Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama.

Dari berbagai problem-problem di madrasah, selalu dapat diatasi dan mampu memberikan petunjuk, bimbingan serta nasihat, baik yang berhubungan dengan masalah kesiswaan, pengajaran, maupun yang berhubungan dengan masyarakat. Kegiatan yang berhubungan dengan kesiswaan, misalnya kegiatan ekstra kurikuler yang dilaksanakan di madrasah Ketajaman berpikir rasional membuktikan apresiasi dan keinginan masyarakat diwujudkan melalui kegiatan ekstra kurikuler sebagai langkah strategis meyerap aspirasi masyarakat.

Kemudian dalam memberikan perintah kepada bawahan, kepala madrasah terlebih dahulu memberikan contoh keteladanan serta mengajarkan keahliannya sekaligus mendidik mereka agar dapat menjadi pribadi-pribadi yang matang dan kreatif. Tugas dan kewajiban yang diperintahkan oleh kepala madrasah terlebih dahulu juga dikerjakan oleh kepala madrasah. Dengan demikian maka secara tidak langsung kepala madrasah mampu memberi perintah melalui sikap dan perilaku keteladanan.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Wahjosumitjo yang mengemukakan bahwa keterampilan konsep yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan adalah keterampilan analisis, keterampilan berpikir rasional, cakap

dalam berbagai macam konsepsi, keterampilan menganalisis berbagai kejadian dan mampu mengantisifasikan perintah serta mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial. Selain itu juga menurut Pidarta juga mengemukakan bahwa untuk memiliki keterampilan, terutama keterampilan konsep, para kepala madrasah diharapkan melakukan kegiatan-kegiatan seperti: melakukan observasi kegiatan manajemen secara terencana, membaca berbagai hal yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan, berpikir untuk masa yang akan datang dan merumuskan ide-ide yang akan diwujudkan sesuai kebutuhan dan keinginan dari masyarakat

C. Strategi Kepala Madrasah dalam Mempertahankan Eksistensi Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan

Adapun strategi yang digunakan oleh kepala madrasah dalam mempertahankan eksistensi madrasah dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Koordinasi staf

Berdasarkan dari penyajian data, maka dapat diperoleh bahwa untuk menjalankan fungsi koordinasi guru dan staf dalam mempertahankan eksistensi madrasah, maka kepala madrasah menerapkan manajerial, antara lain:

- 1) Membuat struktur organisasi madrasah atau kelembagaan dengan tujuan untuk mempermudah koordinasi, konsolidasi, dan komunikasi dalam melaksanakan program kerja madrasah.
- 2) Mengikutsertakan guru dalam pelatihan peningkatan mutu guru sesuai bidang studinya baik yang diselenggarakan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten dan yang diselenggarakan oleh Kanwil Provinsi Kalimantan

Selatan. Permasalahan tersebut berkaitan dengan pendapat Sudarwan Danim dan Suparno yang mengemukakan bahwa kepala madrasah harus profesional dalam menimbang dan memutuskan staf pengajarnya yang berprestasi dan sikap yang baik serta memiliki komitmen kuat terhadap pencapaian tujuan bersama.

b. Meningkatkan Kualitas Karakter Siswa

Dari hasil penyajian data dapat diperoleh bahwa salah satu strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas siswa adalah melalui proses penerimaan siswa baru dan kegiatan ekstra kurikuler. Proses penerimaan siswa baru pada Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan dilaksanakan melalui test, baik test tertulis maupun lisan atau wawancara, sehingga memudahkan pembinaan dan pendidikan karakter siswa yang diterima..

Menurut Mulyasa, penerimaan siswa baru perlu dikelola sedemikian rupa mulai dari perencanaan penentuan daya tampung madrasah atau jumlah siswa baru yang akan diterima, yaitu dengan mengurangi daya tampung dengan jumlah anak yang tinggal kelas atau mengulang. Dalam kegiatan ini kepala madrasah membentuk panitia atau menunjuk beberapa orang guru untuk bertanggung jawab dalam tugas tersebut.

Adapun melalui kegiatan ekstra kurikuler yang dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan cukup banyak, yaitu: Pramuka, Baca Tulis Al Qur'an (BTA), kelompok Habsyi, Tilawatil Qur'an, latihan komputer, olah raga, dan karate, sehingga seluruh siswa dapat memilih lebih dari satu kegiatan yang sesuai dengan bakat dan minatnya masing-masing..

Menurut Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, dikatakan bahwa kegiatan ekstra kurikuler ini biasanya terbentuk berdasarkan bakat dan minat yang dimiliki oleh peserta didik. Setiap peserta didik harus mengikuti kegiatan ekstra kurikuler. Mereka boleh memilih kegiatan mana yang ingin dikembangkan sesuai keterampilan dirinya.

c. Mengelola sarana dan prasarana madrasah.

Berdasarkan dari penyajian data dapat ditemukan bahwa strategi yang dikembangkan oleh kepala madrasah dalam mengelola sarana dan prasarana dipusatkan pada sarana dan prasarana yang mendukung kegiatan proses belajar mengajar. Seperti penambahan ruang belajar. Langkah-langkah yang ditempuh adalah berusaha melengkapi berbagai sarana pembelajaran dan media belajar yang menyenangkan. Adapun sarana dan prasarana yang ada di madrasah dikelola dengan sebaik-baiknya serta diadakan pelaporan setiap semester ke Provinsi Kalimantan Selatan.

Menurut Suryosubroto, dalam mengelola sarana dan prasarana pada garis besarnya meliputi: penentuan kebutuhan, proses pengadaan, pemakaian pencatatan dan pertanggungjawaban. Sarana dan prasarana berperan sebagai penunjang dalam proses belajar mengajar.

d. Pendanaan Madrasah dan Pembiayaan

Dana yang dikelola oleh madrasah adalah berupa dana Bantuan Operasional Madrasah (BOS) yang setiap bulan dipergunakan untuk kegiatan pelaksanaan pembelajaran. Dana tersebut setiap per triwulan selalu dilaporkan ke Kementerian Agama Kabupaten Hulu Sungai Tengah. Setiap pengeluaran harus diketahui oleh kepala madrasah. Selain itu juga ada lagi dana yang dikelola oleh

warga madrasah, yakni koperasi madrasah yang sehari-hari dikelola oleh dewan guru dan dipergunakan juga untuk kemaslahatan para warga madrasah. Dengan demikian maka warga madrasah dalam melaksanakan segala aktivitas di madrasah dapat terlaksana dengan sebaik-baiknya.

Menurut Mulyasa, sumber keuangan dan pembiayaan pada suatu madrasah secara garis besar meliputi, yaitu: (1) pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun kedua-duanya dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan; (2) orang tua atau peserta didik; (3) masyarakat, baik mengikat maupun tidak mengikat. Lebih lanjut dijelaskan bahwa karena keterbatasan pemenuhan pemerintah dalam pemenuhan kebutuhan dana pendidikan, tanggung jawab atas pemenuhan kebutuhan dana pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, masyarakat, dan orang tua.

Dengan demikian dimensi pengeluaran meliputi biaya rutin dan biaya pembangunan yang dapat dilakukan kebijakan pembiayaan melalui kerjasama antara antara pemerintah, orangtua dan masyarakat agar proses pembelajaran dapat terlaksana sebagaimana mestinya.

e. Strategi Kepala Madrasah dalam Membangun Kerjasama dengan Masyarakat

Berdasarkan dari hasil penyajian data, maka dapat diketahui bahwa strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam menjalin hubungan kerjasama dengan masyarakat adalah melalui: kerjasama dengan orang tua/wali siswa serta memerankan fungsi komite madrasah.

Hubungan kerjasama dengan orang tua/wali siswa menggunakan pendekatan dengan model manajemen keterbukaan madrasah. Dalam

pengembangan madrasah yang melibatkan wali siswa, pihak madrasah melalui komite madrasah mengajak kerjasama dengan menunjukkan kegiatan yang nyata dan dikelola dengan transparan. Peran komite madrasah dimadrasah ini berjalan dengan baik dan lancar serta selalu turut memikirkan bagaimana perkembangan dan kemajuan madrasah kedepan agar mampu meningkatkan mutu madrasah serta sekaligus mempertahankan eksistensi madrasah Realitas hubungan kerjasama dengan orang tua /wali siswa adalah pada pasca Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB), acara peringatan Hari Besar Islam (PHBI), dan pada saat pembagian rapor untuk kenaikan kelas, karena agenda tersebut menghandirkan seluruh orang tua/wali siswa sebagai bersilaturahmi dan membicarakan situasi kondisi madrasah masa kini dan akan datang, baik keterkaitan dengan pendanaan, sumbangan untuk sarana prasarana maupun harapan-harapan yang berhubungan dengan proses pembelajaran.

Menurut Mulyasa, hubungan yang harmonis antara madrasah dan masyarakat semakin dirasakan pentingnya pada masyarakat yang telah menyadari dan memahami pentingnya pendidikan bagi anak-anak. Jika hubungan madrasah dengan masyarakat berjalan dengan baik, rasa tanggung jawab dan partisipasi masyarakat untuk memajukan madrasah juga akan baik dan tinggi.

f. Pengelolaan Layanan Khusus

Dari hasil penyajian data yang dilakukan penulis, dapatlah diketahui bahwa strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam mengelola layanan khusus meliputi: pelaksanaan Usaha Kesehatan Madrasah (UKM), pengelolaan perpustakaan madrasah dan keamanan madrasah.

Pelaksanaan Usaha Kesehatan Madrasah (UKM) di Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan sudah terlaksana dengan baik. Salah satu kegiatan UKM yang rutin dilaksanakan di madrasah adalah melaksanakan penyuluhan kesehatan. Dalam melaksanakan penyuluhan kesehatan, tim pelaksana UKM Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan melibatkan banyak unsur, karena UKM merupakan tanggung jawab bersama. Penyuluhan kebersihan pribadi, kebersihan lingkungan selain dilakukan oleh wali kelas masing-masing juga disampaikan oleh petugas dari Puskesmas setempat melalui kader. Sedangkan untuk penyuluhan masalah narkoba selain disampaikan oleh Puskesmas juga disampaikan oleh jajaran Polres Kabupaten Hulu Sungai Tengah.

Selanjutnya untuk menunjang kegiatan UKM, juga diadakan pelatihan anggota Palang Merah Remaja (PMR), dan untuk memupuk rasa disiplin suka menolong dan tidak pernah putus asa maka dimasukkan dalam kegiatan Pramuka yang pelaksanaannya melalui kegiatan ekstra kurikuler.

Selain itu juga dalam program UKM, kepala madrasah juga melakukan pembinaan lingkungan madrasah sehat yakni dengan melaksanakan kerja bakti Jum'at bersih. Setiap pagi Jum'at seluruh warga madrasah, baik guru/karyawan maupun seluruh siswa diarahkan untuk bersama-sama melaksanakan kerja bakti selama dua jam pelajaran untuk melaksanakan kebersihan lingkungan madrasah.

Adapun pengelolaan perpustakaan Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan juga sudah terlaksana dengan baik. Setiap bulan kepala perpustakaan Wardah, S.Ag secara rutin melaporkan secara tertulis tentang kegiatan perpustakaan, baik mengenai kegiatan layanan perpustakaan, jumlah pengunjung sebulan, jumlah koleksi buku yang dipinjam, penambahan koleksi

buku yang dilaporkan serta jumlah koleksi buku terakhir yang dimiliki perpustakaan madrasah.

Kegiatan layanan perpustakaan berjalan dengan baik dan lancar. Perpustakaan yang dibuka setiap hari dengan waktu layanan dari pukul 08.00-12.00 WIT. Dengan petugas perpustakaan 1 orang. Adapun jumlah pengunjung atau peminjam buku di perpustakaan bervariasi. Sebagai salah satu sumber belajar siswa, perpustakaan Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama menjadi sasaran siswa untuk menggali berbagai ilmu pengetahuan, terutama jika ada tugas dari guru yang harus diselesaikan oleh siswa. Dengan demikian maka perpustakaan Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan cukup memberikan fasilitas representatif untuk membaca dan memperdalam ilmu pengetahuan, khususnya yang berhubungan dengan keperluan siswa dan guru, meski kondisi ruangan adalah hasil modifikasi ruang kelas menjadi perpustakaan..

Untuk menjaga keamanan madrasah, strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk menciptakan keamanan dan kenyamanan madrasah adalah membuat pagar madrasah, mengaktifkan piket harian, dan menjalin kerjasama dengan masyarakat sekitar lingkungan madrasah. Tujuannya agar semua warga madrasah merasa aman, tenang, tenteram, tidak ada gangguan, sehingga proses belajar mengajar dapat terlaksana dengan sebaik-baiknya.

Madrasah sebagai satuan pendidikan mempunyai tanggung jawab yang besar untuk melaksanakan amanah proses pembelajaran, mengembangkan ilmu pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku serta aktivitas menjaga keamanan, ketertiban, dan kenyamanan. Di samping itu, seluruh civitas madrasah diharapkan menjalin kerjasama yang harmonis dengan masyarakat.

BAB VI

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan dalam penelitian ini, maka dapatlah diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepala Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan Kabupaten Hulu Sungai Tengah telah memiliki 3 (tiga) macam keterampilan yaitu:
 - a. Keterampilan teknis kepala madrasah dalam melaksanakan kegiatan madrasah selalu memberikan pembinaan kepada masing-masing wakil kepala madrasah terutama yang berkaitan dengan program dan disiplin kerja.
 - b. Keterampilan kepala madrasah dalam hubungan manusiawi, kepala madrasah mampu menciptakan kerjasama dan keteladanan yang baik dalam suatu lingkungan kerja yang harmonis, tertib, aman, dan terkendali.
 - c. Kepala madrasah mempunyai keterampilan konseptual yang bagus sehingga mampu menyelesaikan permasalahan yang timbul sebagai konsekuensi untuk mempertahankan eksistensi madrasah.
 - d. Diantara tiga keterampilan yang dimiliki oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan Kabupaten Hulu Sungai Tengah yang terkuat dimiliki adalah Keterampilan Hubungan Manusiawi.
7. Strategi Kepala Madrasah dalam Mempertahankan Eksistensi Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan Kabupaten Hulu Sungai Tengah adalah:

- a. Strategi dalam mengkoordinasikan staf, dilakukan dengan membentuk struktur organisasi madrasah dan mengikutsertakan guru dalam berbagai kegiatan baik dalam lingkup madrasah maupun di luar madrasah.
- b. Strategi dalam membentuk karakter siswa, melalui proses penerimaan siswa baru yang cukup selektif dan melaksanakan bermacam-macam kegiatan ekstra kurikuler yang sesuai dengan bakat dan minat siswa.
- c. Strategi kepala madrasah dalam mengelola sarana dan prasarana madrasah adalah dengan melengkapi dan berusaha untuk penambahan sarana pembelajaran dan berusaha memenuhi media pembelajaran yang diperlukan guru.
- d. Strategi dalam pendanaan madrasah, dengan membuat RAPBM setiap tahun dan segala pengeluaran keuangan yang diperlukan madrasah dilaporkan Kementerian Agama Kabupaten secara per triwulan melalui laporan penggunaan dana Bantuan Operasional Madrasah (BOS).
- e. Strategi dalam membangun kerjasama dengan masyarakat, dengan memainkan pengaruh yayasan dan memfungsikan peran komite madrasah sebagai pemberi gagasan dalam pelaksanaan kebijakan pendidikan serta pengawasan terhadap semua kegiatan madrasah.
- f. Strategi dalam mengelola layanan khusus, antara lain melaksanakan Usaha Kesehatan Madrasah, memfungsikan perpustakaan madrasah serta menciptakan keamanan dan kenyamanan madrasah, sehingga proses belajar mengajar dapat terlaksanakan dengan sebaik-baiknya.

B.SARAN-SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan dalam penelitian ini, maka penulis mengemukakan beberapa saran sebagai berikut:

1. Kepada Kepala Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan diharapkan dapat mempertahankan keterampilan manajerial yang telah dimiliki dan diharapkan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keterampilan konseptual dalam pengelolaan pendidikan dimadrasah agar Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama tetap eksis mendapat kepercayaan masyarakat.
2. Kepada seluruh dewan guru dan karyawan dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran ikuti setiap ada kesempatan pendidikan dan pelatihan
3. Peran serta komite madrasah diharapkan dapat terus menerus memberikan pemikiran, gagasan dalam rangka kelangsungan pendidikan di madrasah.
4. Kepada seluruh siswa Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan diharapkan lebih patuh pada disiplin sehingga proses belajar mengajar dapat dicapai secara maksimal dan dapat memperoleh hasil sesuai dengan apa yang diinginkan guna mempertahankan eksistensi madrasah yang khas dengan simbol Nahdhatul Ulama.

DAFTAR PUSTAKA

- Afnil, Guza. *UU Badan Hukum Pendidikan dan UU Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Asa Mandiri. 2009
- Aqib, Zainal. *Membangun Profesionalisme Guru dan Pengawas Madrasah*. Bandung: Yrama Widya. 2007.
- Arifin. *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja*. Jayapura: Teras. 2010.
- Biro Administrasi Akademik. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Universitas Negeri Malang: Malang. 2007.
- Danim, Sudarwan. *Visi Bari Manajemen Madrasah*. Jakarta: PT. Bumi Aksara. 2007.
- Departemen Agama RI. *Kepengawasan Pendidikan*. Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam. 2005.
- Departemen Agama RI. *Standar Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam pada Madrasah Umum dan Madrasah*. Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam. 2004.
- Erna Widodo dan Mukhtar, *Konstruksi Ke Arah Penelitian Deskriptif*, Cet. I, Yogyakarta, Avyrouz, 2000
- Fajar, Malik. *Holistika Pemikiran Pendidikan Islam*. Jakarta: PT. Raja Grafinda Persada. 2005.
- Fathi, Muhammad. *6 Kiat Menjadi Manajer SUKMes*. Jakarta: Khalifa. 2008.
- H.Muhaimin, dkk, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*
- Hadis, Abdul. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2010.
- Hamalik, Oemar. *Manajemern Pengembangan Kurikulum*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2006.
- Hasan, Yusuf. *Pedoman Pengawasan untuk Madrasah dan Madrasah Umum*. Jakarta: CV. Mekar Jaya. 2002.

- Hendiyat Soetopo. & Wasty Soemanto. *Kepemimpinan Dan Supervisi Pendidikan*. PT. BINA AKSARA (Anggota IKAPI) 1984
- Husaini Usman, M.Pd., M.T. *Manajemen Teori, Praktik Dan Riset Pendidikan*. Bumi Aksara. Jakarta. Cet. Pertama. 2006
- Husaini Usman, M.Pd., M.T. *Manajemen Teori, Praktik Dan Riset Pendidikan*. Bumi Aksara. Jakarta. Cet. Pertama. 2006
- Jossey. *Assessing Needs In Educational and Social Programs*. London: Banner Street. 1984.
- Kindsvatter, Richad. *Dinamics of Effektive Teaching*. London: White Plains. 1996.
- Komariah, Aan. *Visionary Leadership, Menuju Madrasah Efektif*. Jakarta: PT. Bumi Aksara. 2005.
- Marno & Trio Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung, PT. Rafika Aditama. 2008
- Moleong, Lexy.J. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Rosdakarya. 2002.
- Mulyadi. *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Membangun Budaya Mutu*. Malang: Maliki Press. 2010.
- Mulyasa, Enco. *Manajemen Berbasis Madrasah*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2005
- Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Professional*, Bandung PT. REMAJA ROSDA KARYA, 2005
- Mulyono. *Educational Leadership*. Malang: Malang Press. 2009.
- Nana Sujana, *Tuntunan Penyusunan Karya Ilmiah*, Cet, 5, Bandung, Sinar Baru Algesindo, 1999
- Nanang, Fatah. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2006.
- Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam*. Malang: Erlangga. 2007.
- Raihani. *Kepemimpinan Madrasah Transformatif*. Yogyakarta: LKS Printing Cemerlang. 2010.
- Richard. *The Rice of The Creative Class*. New York: Perfect Pitch. 2002.

- Rizali, Ahmad. *Dari Guru Konvensional Menuju Guru Profesional*. Jakarta: PT. Grafindo. 2009.
- Rohiat. *Manajemen Madrasah Teori Dasar dan Praktek*. Bengkulu: PT. Refika Aditama. 2008.
- Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasinya*
- Sallis Edward. *Total Quality Management in Education*. Yogyakarta: Ircisod. 2006.
- Siagian, P. Sondang. *Teori dsan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Renika Cipta. 2003.
- Sudarwan, Danim, Suparno. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah*. Jakarta: PT. Renika Cipta. 2008.
- Sudarwan, Danim. *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan*. Yogyakarta: PT. Renika Cipta. 2003.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta. 2009.
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Solo, Rineka Cipta, 1996
- Sukmadinata, Syaodik, Nana Jam'iat, Novi, Ayi dan Ahman. *Pengendalian Mutu Madrasah Menengah*. Bandung: PT. Renika Aditama. 2006.
- Sulistiyorini. *Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras. 2009.
- Sumadi Suryabrata, *Metodologi Penelitian*, Jakarta, Rajawali Press, 1992
- Suprijono, Agus. *Cooperative Learning, Teori dan Aplikasi Paikem*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2009.
- Suryosubroto. *Manajemen Pendidikan di Madrasah*. Jakarta: PT. Renika Cipta. 2004.
- Sutrisno Hadi, *Metode Research 2*, Cet. XIV, Yogyakarta, Yayasan Fakultas Psikologi UGM, 1984
- Terry R. George, Rue W. Leslie. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara. 2009.
- Tilaar, H.A.R. *Kekuasaan dan Pendidikan, Manajemen Pendidikan Nasional dalam Putaran Kekuasaan*. Jakarta: PT. Renika Cipta. 2009.

- Tilaar, H.A.R. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta: PT. Renika Cipta. 2000.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2009.
- Toha, Miftah. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 1983.
- Tony Bush. *Leadership and Strategic Management in Education*. London: Ircisod. 2000.
- Usman Uzer. *Upaya Optimalisasi Kegiatan Belajar Mengajar*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2001.
- Uzer Usman, *Menjadi Guru Professional*. Remaja Karya. Bandung. 1990
- Veithzal dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta, PT. RajaRafindo Persada,2012
- Wahjosumitjo. *Kepemimpinan Kepala Madrasah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Grafindo Persada. 1995.
- Winardi. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Kencana. 2008.
- Winarno Surachmad, *Pengantar Penelitian Ilmiah*, Bandung, Tarsito, 2003
- Winarno Surahmat, *Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar Teknik*, Tersito Bandung, 1982

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1

Terjemahan Ayat-ayat Suci Al Qur'an dan Hadits Nabi SAW

1. QS An-Nisa ayat 59: “ *Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya* “.
2. Hadits Nabi SAW : “ *Bahwasanya Abdullah Umar ra pernah mendengar bahwa Rasulullah SAW bersabda;” Setiap kamu adalah pemimpin. Dan setiap pemimpin bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Imam adalah pemimpin terhadap rakyatnya dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang laki-laki adalah pemimpin dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang wanita adalah pemimpin terhadap rumah tangganya, dan bertanggung jawab tentang kepemimpinannya. Pelayan adalah menjadi pemimpin terhadap harta majikannya, dan bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya. Kata Abdullah apakah Nabi SAW juga bersabda:” Laki-laki itu pemimpin bagi harta benda ayahnya dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Kamu semua adalah pemimpin dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya”. (HR. Bukhari).*
3. QS Al-Hasyr ayat 18: “ *Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang Telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan* “.
4. QS As-Shaf ayat 4: “ *Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh* “.
5. QS An-Nisa ayat 85: “ *Barangsiapa yang memberikan syafa'at yang baik, niscaya ia akan memperoleh bahagian (pahala) dari padanya. dan barangsiapa memberi syafa'at yang buruk, niscaya ia akan memikul bahagian (dosa) dari padanya. Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu* “.

Lampiran 2

PEDOMAN TRANSLITERASI

Pedoman transliterasi yang digunakan adalah Sistem Transliterasi Arab-Latin Berdasarkan SKB Menteri Agama dan Menteri P&K RI no. 158/1987 dan No. 0543 b/U/1987 tertanggal 22 Januari 1988.

I. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	-	tidak dilambangkan
ب	bā	b	-
ت	tā	t	-
ث	šā	s	s (dengan titik di atasnya)
ج	Ĵim	j	-
ح	hā	h	(dengan titik di bawahnya)
خ	khā	kh	-
د	Dal	d	-
ذ	Žal	z	z (dengan titik di atasnya)
ر	rā	r	-
ز	Zai	z	-
س	Sīn	s	-
سین	Syīn	sy	-
ص	Šād	š	s (dengan titik di bawahnya)
ض	Dād	d	d (dengan titik di bawahnya)
ط	ṭā	t	t (dengan titik di bawahnya)
ظ	zā	z	z (dengan titik di bawahnya)
ع	‘ain	‘	koma terbalik (di atas)
غ	Gain	g	-
ف	fā	f	-

ق	Qāf	q	-
ك	Kāf	k	-
ل	lām	l	-
م	mīm	m	-
ن	nūn	n	-
و	wāwu	w	-
ه	Hā	h	-
ء	hamzah	'	apostrof, tetapi lambang ini tidak dipergunakan untuk hamzah di awal kata
ي	yā	y	-

II. Konsonan Rangkap

Konsonan rangkap, termasuk tanda *syaddah*, ditulis rangkap.

Contoh: أحمدية ditulis *Ahmadiyyah*

III. Tā` marbūtah di akhir kata

1. Bila dimatikan ditulis *h*, kecuali untuk kata-kata Arab yang sudah terserap menjadi bahasa Indonesia, seperti *salat*, *zakat*, dan sebagainya.

Contoh: جمعة ditulis *jamā'ah*

2. Bila dihidupkan ditulis *t*

Contoh: كرامة الأولياء ditulis *karāmatul-auliyā'*

IV. Vokal Pendek

Fathah ditulis *a*, kasrah ditulis *i*, dan dammah ditulis *u*

V. Vokal Panjang

A panjang ditulis *ā*, i panjang ditulis *ī*, dan u panjang ditulis *ū*, masing-masing dengan tanda hubung (-) di atasnya.

VI. Vokal Rangkap

Fathah + yā` tanpa dua titik yang dimatikan ditulis *ai*, ditulis dan fathah + wāwu mati ditulis *au*.

VII. Vokal-Vokal Pendek yang Berurutan dalam satu kata Dipisahkan dengan apostrof (')

Contoh: **أَنْتُمْ** ditulis *a'antum*

مُؤْنِثٌ ditulis *mu'annaś*

VIII. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf qamariyah ditulis *al-*

Contoh: **الْقُرْآنُ** ditulis *Al-Qura'ān*

2. Bila diikuti huruf syamsiyyah, huruf 1 diganti dengan huruf syamsiyyah yang mengikutinya.

Contoh: **الشَّيْعةُ** ditulis *asy-Syī'ah*

IX. Huruf Besar

Penulisan huruf besar disesuaikan dengan EYD

X. Kata dalam Rangkaian Frasa atau Kalimat

1. Ditulis kata per kata, atau
2. Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya dalam rangkaian tersebut.

Contoh: **شَيْخُ الْإِسْلَامِ** ditulis *Syaikh al-Islām* atau *Syakhul-Islām*

Lampiran 3

Data Prestasi Siswa Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama

No	Prestasi	Tahun	Tingkat
1.	Juara 2 Lomba kebersihan madrasah	2001	Kabupaten HST
2.	Juara 2 Kinerja UKS	2002	Kabupaten HST
3.	Juara 2 Walking Rice Pramuka	2002	Kabupaten HST
4.	Juara 2 Cerdas Cermat SLTP/MTs	2003	Kabupaten HST
5.	Juara 3 Pionering Pramuka	2003	Kabupaten HST
6.	Juara 3 Lomba kebersihan madrasah	2003	Kabupaten HST
7.	Juara 2 Lomba Kebersihan madrasah	2004	Kabupaten HST
8.	Juara 3 Sekolah sehat	2004	Kabupaten HST
9.	Juara 1 Sekolah sehat (Hardiknas)	2005	Kabupaten HST
10.	Juara 3 Kinerja UKS	2006	Kabupaten HST
11.	Juara 3 Kebersihan pintu gerbang	2007	Kabupaten HST
12.	Juara 1 LKBB	2008	Kabupaten HST
13.	Juara 3 Lomba Bola volly puteri	2009	Kabupaten HST
14.	Juara 2 Lomba baca puisi	2009	Kabupaten HST
15.	Juara 3 Lomba Story Telling	2010	Kabupaten HST
16.	Juara 3 Bulu Tangkis Puteri (Kemnas)	2011	Kabupaten HST
17.	Juara 3 Lomba pidato Bahasa Arab	2011	Kabupaten HST
18.	Juara harapan 2 Lomba bercerita bahasa banjar	2012	Kabupaten HST
19.	Juara 1 KSM bidang Fisika	2014	Kabupaten HST

Lampiran 4

Struktur Kurikulum
Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan

No	Mata Pelajaran	Kelas Semester dan Alokasi Waktu					
		Kelas VII		Kelas VIII		Kelas IX	
		1	2	1	2	1	2
1.	Al Qur'an Hadits	2	2	2	2	2	2
2.	Aqidah Akhlak	2	2	2	2	2	2
3.	Fiqih	2	2	2	2	2	2
4.	Sejarah Kebudayaan Islam	2	2	2	2	2	2
5.	Pendidikan Kewarganegaraan	2	2	2	2	2	2
6.	Bahasa Indonesia	4	4	4	4	4	4
7.	Bahasa Arab	2	2	2	2	2	2
8.	Bahasa Inggris	4	4	4	4	4	4
9.	Matematika	4	4	4	4	4	4
10.	Ilmu Pengetahuan Alam	4	4	4	4	4	4
11.	Ilmu Pengetahuan Sosial	5	5	5	5	5	5
12.	Pendidikan Jasmani & Olah Raga	2	2	2	2	2	2
13.	Seni Budaya	2	2	2	2	2	2
14.	TIK	2	2	2	2	2	2
15.	Muatan Lokal	2	2	2	2	2	2
16.	BP / BK	1	1	1	1	-	-
J U M L A H		42	42	42	42	42	42

Lampiran 7

**Latar Belakang Pendidikan Guru dan Mata Pelajaran
yang di Ampu Guru di Madrasah Tsanawiyah
Nahdhatul Ulama Haruyan**

No.	NAMA / NIP	PENDIDIKAN TERAKHIR	JABATAN	MENGAJAR MATA PELAJARAN	TAHUN PELAJARAN 2012 / 2013				KET
					JUMLAH JAM				
					SEMINGGU	SEBUAH	HARI	KURANG	
1	Drs. HAMBALI, S.Pd / 1968051998031007	SI UNL A M 2003	Kamad	P K n	6	24	24	-	-
2	H. MARSUDIYATI, S.Pd / 197501196200012000	SI UNL A M 2000	PN / Guru	Bahasa Indonesia	23	100	100	-	-
3	KARTINI, S.Pd / 197406302003012000	SI UNL A M 1999	PN / Guru	IP A	13	60	60	-	-
4	M. WARDAN, S.Ag / 196407011998031002	SI ST A I 1994	PN / Guru	Fiqh, Aqidah Akhlak	24	96	96	-	-
5	SRI N. AWARTI, S.Pd / 197606222003012000	SI UNL A M 2002	PN / Pustakawan	Bahasa Inggris	25	100	100	-	-
6	WARDANAH, S.Ag / 197503072007102003	SI Fakultas Tarbiyah 1997	PN / Pustakawan	Quran Hadits	13	60	60	-	-
7	ARMAD SUHAIMI, S.Ag	SI Fakultas Tarbiyah 1997	GTT	Matematika	23	100	100	-	-
8	ALFIAN NUR, S.Pd	SI STIKIP PGRI 2009	GTT	Bahasa Indonesia	24	96	96	-	-
9	ANUR RAJAL, S.Pd	SI ST A I 2009	Wakamad/GTT	Mulok, Quran Hadits	13	60	60	-	-
10	MUJIBDA, S.Pd	SI ST A I 2009	Tata Usaha/GTT	TIK	12	48	48	-	-
11	TESKA DIASUTIT YULIANA, S.Pd	SI STIKIP PGRI 2008	GTT	Bahasa Indonesia	20	80	80	-	-
12	H. FAHRI RAH, S.Ag	SI Fakultas Dakwah 1997	GTT	Fiqh	13	60	60	-	-
13	H. SULHULIMN HATZI, S.Ag	SI ST A I 2000	GTT	Bahasa Arab, Fiqh	24	96	96	-	-
14	HARIS SETIAWAN, S.Pd	SI STIKIP PGRI 2009	GTT	Matematika	25	100	100	-	-
15	H. NURMIATI, S.Ag	SI Fakultas Dakwah 1997	GTT	Quran Hadits	24	96	96	-	-
16	H. RUSLINA HAYATI, S.Ag	SI ST A I 1997	GTT	SKI	24	96	96	-	-
17	J A S E R A N I	S M A 1989	GTT	Penjasokes	20	80	80	-	-
18	KHAIRATUN NIMAH, A.Md	D. III Kebunanan 2004	Tata Usaha/GTT	Seni Budaya	16	64	64	-	-
19	M. RIYADI, S.Pd	SI I A I N 2010	GTT	TIK	20	80	80	-	-
20	MARIATU QIBTIYAH, S.Pd	SI STIKIP PGRI 2006	GTT	IP A	25	100	100	-	-
21	MUHAMMAD YAMANI, S.Sos I	SI ST A I 2005	GTT	Penjasokes, Mulok	22	88	88	-	-
22	MUHAMMAD S.Pd	SI Fakultas Tarbiyah 2008	GTT	Bahasa Arab	24	96	96	-	-
23	NURHASANAH, S.Sos	SI UNL A M 2003	GTT	IPS	24	96	96	-	-
24	NURHASANAH, S.Pd	SI Fakultas Tarbiyah 2008	GTT	Matematika	25	100	100	-	-
25	RINI ROSLINDA, S.H	SI STIKIP PGRI 1999	GTT	Seni Budaya	24	96	96	-	-
26	RISTIAH, S.Pd	SI ST A I 2009	GTT Pustakawan	SKI	24	96	96	-	-
27	RUSDIANSYAH S, S.Ag	SI Fakultas Dakwah 1993	GTT	Aqidah Akhlak	24	96	96	-	-
28	SABERAWI, S.Pd	SI ST A I 2008	GTT	Aqidah Akhlak, Quran Hadits	24	96	96	-	-
29	SALIM PAHRI, S.Ag	SI Fakultas Tarbiyah 1997	GTT	IP A	15	60	60	-	-
30	SITI BULKIS, S.Pd	SI STIKIP PGRI 2007	GTT	IP A	25	100	100	-	-
31	SRI MILAWATI, S.Pd	SI STIKIP PGRI 2007	GTT	Bahasa Inggris	24	96	96	-	-
32	SUHAIBATUL ASLAMIAH, S.Ag	SI Fakultas Tarbiyah 1993	GTT	IPS	24	96	96	-	-
33	STAIPIURRAHMAN, S.Pd	SI Fakultas Tarbiyah 2005	GTT	Bahasa Arab, Mulok	16	64	64	-	-
34	WARDATUNISA, S.Ag	SI Fakultas Dakwah 2000	GTT	P K n	33	132	132	-	-
35	MARIYANI ULFAH, S.Pd	SI UNL A M 2009	BK/GTT	P K n	20	80	80	-	-
36	NURUL MUSTAQIMAH, S.Pd	SI UNL A M 2011	GTT/Tata Usaha	IPS	8	32	32	-	-
37	H. NOOR MAKIAH, S.Pd	SI ST A I	GTT	Bahasa Arab	9	36	36	-	-
38	MUJIBDAH, S.Pd	SI I A I N	GTT	Bahasa Inggris	20	80	80	-	-

Lampiran 8

Keadaan Siswa, Jumlah siswa dan Rombel di Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan

No.	KELAS	MASUK			KELUAR			AKHIR BULAN			PROSENTASI ABSEN					KET
		Lk	Pr	Jlh	Lk	Pr	Jlh	Lk	Pr	Jlh	S	I	Tk	Jlh		
1	VII A	16	23	39	-	-	-	16	23	39	0,36%	0,73%	1,58%	2,67%		
2	VII B	11	27	38	-	-	-	11	27	38	2,50%	0,75%	2,13%	5,38%		
3	VII C	15	23	38	-	-	-	15	23	38	2,63%	3,06%	1,12%	6,75%		
4	VII D	21	14	35	-	-	-	21	14	35	2,72%	1,08%	4,89%	8,69%		
5	VII E	14	21	35	-	-	-	14	21	35	1,49%	4,76%	3,12%	9,37%		
6	VII F	24	11	35	-	-	-	24	11	35	1,49%	1,63%	3,53%	6,65%		
7	VIII A	16	19	35	-	-	-	16	19	35	0,68%	0,95%	2,58%	4,21%		
8	VIII B	21	16	37	-	-	-	21	16	37	1,80%	3,86%	5,01%	10,67%		
9	VIII C	20	15	35	-	-	-	20	15	35	2,44%	3,40%	5,71%	11,55%		
10	VIII D	18	14	32	-	-	-	18	14	32	0,59%	0,59%	3,27%	4,45%		
11	VIII E	10	23	33	-	-	-	10	23	33	2,59%	3,60%	6,06%	12,25%		
12	IX A	10	20	30	-	-	-	10	20	30	0,63%	0,63%	3,49%	4,75%		
13	IX B	17	14	31	-	-	-	17	14	31	0,92%	1,99%	3,99%	6,90%		
14	IX C	14	14	28	-	-	-	14	14	28	2,21%	2,21%	3,74%	8,16%		
15	IX D	15	14	29	-	-	-	15	14	29	2,29%	0,49%	1,64%	4,42%		
16	IX E	9	19	28	-	-	-	9	19	28	0,68%	1,87%	8,33%	10,88%		
Jumlah		251	287	538	-	-	-	251	287	538	26,02%	31,54%	80,19%	117,75%		

Haruyan, 05 Februari 2013



Lampiran 9



Lampiran 10**PEDOMAN WAWANCARA DENGAN KEPALA MADRASAH**

\

1. Visi, misi, dan tujuan madrasah.
2. Dalam menggerakkan bawahan agar melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan, apa saja yang bapak lakukan? Motivasi apa yang bapak lakukan kepada staf?
3. Bagaimana upaya bapak dalam mengkoordinasikan staf.
4. Agar pelaksanaan sesuai dengan tujuan diperlukan pengawasan. Bagaimana pengawasan internal yang bapak lakukan? dan bagaimana pengawasan eksternal oleh pengawas pendais kemenag serta komite madrasah?
5. Dalam melaksanakan fungsi manajemen terhadap komponen-komponen manajemen pendidikan di madrasah apakah melibatkan warga madrasah atau siapa saja yang dilibatkan, mengapa mereka dilibatkan.
6. Bagaimana merancang RAPBM
7. Apakah madrasah memberikan layanan khusus kepada siswa berbakat, minat dan nalar siswa. Bagaimana bentuk layanan tersebut?
8. Apakah sudah menciptakan lingkungan madrasah yang bersih, tertib dan aman bagi warga madrasah? Apa yang telah dilakukan
9. Bagaimana pemahaman tentang peningkatan mutu madrasah.
10. Apa tujuan program peningkatan mutu madrasah
11. Apa upaya yang dilakukan untuk mencapai mutu madrasah
12. Sebelum melaksanakan program peningkatan mutu madrasah, apakah Kamad dan jajarannya sudah melaksanakan sosialisasi.
13. Apakah ada peningkatan nilai akademik dn non akademik setelah melaksanakan program peningkatan mutu madrasah
14. Apakah yang bapak lakukan dalam peningkatan mutu madrasah terutama dalam menjalankan fungsi manajemen terhadap komponen-komponen manajemen pendidikan di madrasah
15. Bagaimana strategi Bapak dalam mempertahankan madrasah

Lampiran 11

PEDOMAN WAWANCARA DENGAN WAKAMAD KESISWAAN

1. Kegiatan apa saja yang bapak lakukan selaku Wakamad Kesiswaan dalam menjalankan fungsi manajemen terhadap manajemen kesiswaan
2. Bagaimana proses Penerimaan Siswa Baru
3. Berapa jumlah siswa yang baru diterima, jumlah laki-laki dan perempuan
4. Bagaimana sistem pembagian kelas
5. Bagaimana membina disiplin siswa
6. Bagaimana kegiatan ekstra kurikuler? Kapan dan kegiatan apa saja dan siapa pembimbingnya.
7. Apa yang dilakukan bapak terhadap siswa berprestasi
8. Apa persiapan madrasah terhadap siswa yang menghadapi Ujian Nasional dan Madrasah
9. Bagaimana kemampuan manajerial Kamad dalam mengelola dan meningkatkan mutu pendidikan di madrasah
10. Apakah siswa sering diikutkan perlombaan, baik tingkat kabupaten, provinsi, maupun nasional? Kalau pernah apakah siswa yang juara mendapat penghargaan dari madrasah
11. Dalam mengikuti lomba siapa saja yang mendampingi.

Lampiran 12

WAWANCARA DENGAN WAKAMAD AKADEMIK / KURIKULUM

1. Kegiatan apa yang dilakukan bapak selaku Wakamad Kurikulum dalam melaksanakan fungsi manajemen terhadap kurikulum dan program pembelajaran
2. Bagaimana pengawasan internal yang bapak lakukan dan eksternal dari pengawas Kemenag dan Komite
3. Dalam KBM apakah bapak selalu membuat dan mengembangkan perencanaan pembelajaran
4. Pokok bahasan yang bapak kembangkan bersumber dari mana? Apakah selalu merumuskan KD dan SK dan untuk apa di rumuskan
5. Apakah bapak mengajar selalu menggunakan pendekatan atau metode yang bervariasi dan apa tujuannya
6. Media apa saja yang digunakan dewan guru dalam memberikan pelajaran kepada siswa
7. Apakah ada pembentukan rumpun bidang studi dan MGMP
8. Bagaimana bapak memberikan pelayanan pembelajaran yang bermutu kepada siswa
9. Apa saja persiapan madrasah dalam menghadapi UN bagi siswa kelas IX (sembilan)
10. Bagaimana kemampuan manajerial Kepala Madrasah dalam mengelola madrasah? Apa fungsi-fungsi manajemen sudah terlaksana dalam komponen manajemen madrasah.

Lampiran 13

PEDOMAN WAWANCARA DENGAN WAKA SARANA DAN PRASARANA

1. Kegiatan apa saja yang dilakukan bapak dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen madrasah terhadap sarana dan prasarana madrasah
2. Dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen apakah melibatkan warga madrasah lain? Siapa saja yang dilibatkan dan mengapa mereka dilibatkan
3. Apakah ruangan belajar sudah memenuhi ketentuan, kenyamanan dan ketenangan dalam belajar
4. Apakah sarana dan fasilitas mencukupi? Ruang apa saja yang sudah ada
5. Apakah sarana dan fasilitas olahraga sudah mencukupi? Kalau belum apa usaha bapak
6. Apakah perpustakaan yang sudah ada sudah memenuhi keperluan siswa? Apakah ada Pustakawan khusus
7. Berapa koleksi buku yang ada di perpustakaan berdasarkan jenis buku
8. Bagaimana menurut bapak kemampuan manajerial Kamad dalam mengelola dan meningkatkan mutu pendidikan di madrasah
9. Apa usaha bapak dalam meningkatkan sarana dan prasarana madrasah

Lampiran 14**PEDOMAN WAWANCARA DENGAN TATA USAHA**

1. Sejarah berdirinya madrasah
2. Siapa saja yang pernah menjadi Kepala Madrasah? Mulai tahun.... s/d tahun....
3. Kegiatan apa saja yang Bapak / Ibu lakukan sebagai petugas TU dalam menjalankan fungsi manajemen terhadap administrasi madrasah
4. Apakah ruangan belajar sudah memenuhi ketentuan, kenyamanan dan ketenangan dalam belajar
5. Apakah sarana / fasilitas sudah mencukupi
6. Ruang apa saja yang sudah ada di madrasah ini
7. Bagaimana kondisi madrasah saat ini
8. Bagaimana menurut Bapak / Ibu keterampilan manajerial kepala madrasah dalam pengelolaan madrasah
9. Bagaimana latar belakang pendidikan orang tua siswa
10. Apa saja pekerjaan orang tua siswa di madrasah ini
11. Pada Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan ini sudah berapa kali penggantian kepemimpinan kepala madrasah
12. Diantara Kepala Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan, keterampilan manajerial apa saja yang lebih menonjol

Lampiran 15**PEDOMAN WAWANCARA DENGAN GURU**

1. Kegiatan apa saja yang Bapak/Ibu lakukan selaku guru di madrasah ini
2. Bagaimana menurut Bapak/Ibu keterampilan manajerial kepala madrasah dalam pengelolaan madrasah
3. Berapa jam tatap muka yang Bapak/Ibu lakukan di madrasah ini per minggu
4. Apakah Bapak/Ibu mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikan yang Bapak/Ibu miliki
5. Dalam melaksanakan proses belajar mengajar, apakah Bapak/Ibu sering menggunakan alat bantu
6. Apakah alat bantu pendidikan di madrasah ini sudah mencukupi
7. Apakah madrasah memberikan layanan khusus kepada siswa berbakat, minat dan nalar siswa
8. Apakah Bapak/Ibu selalu membina disiplin siswa
9. Apa yang dilakukan Bapak/Ibu terhadap siswa yang berprestasi
10. Apa persiapan madrasah terhadap siswa dalam menghadapi ujian nasional dan ujian madrasah
11. Bagaimana keterampilan manajerial kepala madrasah dalam mengelola madrasah
12. Apakah siswa sering diikutkan perlombaan, baik tingkat kabupaten, provinsi, maupun nasional
13. Dalam mengikuti lomba, siapa saja yang mendampingi
14. Bagaimana Bapak/Ibu memberikan pembelajaran yang bermutu kepada siswa
15. Apakah Bapak/Ibu selalu menggunakan pendekatan atau metode yang bervariasi
16. Dalam KBM, apakah Bapak/Ibu selalu membuat dan mengembangkan perencanaan pembelajaran
17. Pokok bahasan yang Bapak/Ibu kembangkan bersumber dari mana

Lampiran 16

PIAGAM JENJANG AKREDITASI MADRASAH TSANAWIYAH
NAHDHATUL ULAMA HARUYAN

Nomor
W.0/6-C/PP.00.5/032/97


DEPARTEMEN AGAMA
KANTOR WILAYAH PROVINSI KALIMANTAN SELATAN

PIAGAM JENJANG AKREDITASI
DI AKUI
MADRASAH TSANAWIYAH SWASTA

Berdasarkan Keputusan Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Kalimantan Selatan Nomor : W.0/6.c/PP.01.1/948/1997, tanggal 12 Juni 1997, diberikan kepada :

Nama Madrasah : MTs. HARUYAN

Nomor Statistik Madrasah : 212630701005

Alamat : Jl. H.M. Thahir No. 50 Haruyan

Kecamatan : Haruyan

Kabupaten /Kodya : Hulu Sungai Tengah

Provinsi : Kalimantan Selatan

Penyelenggara Madrasah / Yayasan : LP. Ma'arif. NU.

Jenjang akreditasi ini berlaku untuk jangka waktu 5 (lima) tahun terhitung sejak awal tahun pelajaran 1997 / 1998, dengan ketentuan bahwa jenjang akreditasi ini dapat ditinjau kembali apabila terjadi perubahan baik peningkatan atau penurunan pengelolaan dan mutu pendidikan Madrasah yang bersangkutan berdasarkan hasil penilaian Kelapa Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Kalimantan Selatan

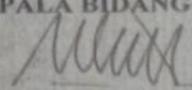
Banjarmasin, 12 Juni 1997

KEPALA,


Drs. H.M. Laily Mansur, L.Ph
NIP. 150 102 529

Lampiran 17

**PIAGAM JENJANG AKREDITASI MADRASAH TSANAWIYAH
NAHDHATUL ULAMA HARUYAN**

	Nomor : A/W.o/MTs/27/2002
<p>DEPARTEMEN AGAMA REPUBLIK INDONESIA KANTOR WILAYAH DEPARTEMEN AGAMA PIAGAM JENJANG AKREDITASI</p>	
<p>DISAMAKAN</p> <p>MADRASAH TSANAWIYAH SWASTA</p>	
<p>Berdasarkan Keputusan Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Kalsel Nomor W.o/6.a/PP.01/562/2002 Tanggal 15 Mei 2002</p>	
diberikan kepada:	
NAMA MADRASAH	: MTs NU Haruyan
NOMOR STATISTIK MADRASAH	: 212630701005
ALAMAT	: Jl. H.M.Thohir No.50 Haruyan
KECAMATAN	: Haruyan
KABUPATEN/KODYA	: Hulu Sungai Tengah
PROPINSI	: Kalimantan Selatan
PENYELENGGARA MADRASAH/ YAYASAN	: Lembaga Pendidikan Ma'arif NU
<p>jenjang akreditasi ini berlaku untuk jangka waktu 5 (lima) tahun terhitung sejak awal tahun pelajaran .2001../.2002</p>	
<p>..... Banjarmasin, 15 Mei 2002</p>	
<p>A.N. KEPALA, KEPALA BIDANG</p> <p></p> <p>..... H. ZAINI NAIM NIP. 150 192 006</p>	

Lampiran 18

LAMBANG/LOGO ASLI NAHDHATUL ULAMA



Lampiran 19

PIAGAM PENGHARGAAN GUBERNUR KALIMANTAN SELATAN



Lampiran 20

PIAGAM PENGHARGAAN BUPATI HULU SUNGA TENGAH



FERTANAHAN NASIONAL



BUKU TANAH

BUKUC WAKAF

No. 00006

PROVINSI :

KALIMANTAN SELATAN

KABUPATEN/KOTAMADYA :

HULU SUNGAI TENGAH

KEKANTONAN :

HARUYAN

DESA/KELURAHAN :

RUMPAIAN

KANTOR PERTANAHAN
KABUPATEN KOTAMADYA

HULU SUNGAI TENGAH

DAFTAR ISIAN 208

No. 66 / 1996

DAFTAR ISIAN 307

No. 66 / 1996

17.05.06.26.1.00006

175

DAFTAR ISIAN 207

015 100006

Nomor hak :

00000

SURAT UKUR
GAMBAR SITUASI

Nomor : 19.24.

di dalam

Kabupaten

Kecamatan Tengah

Kelurahan

.....

Nomor Pendaftaran :

..... telah dibangun dipergunakan untuk Bangunan Gedung

..... (Wakif : Hasan Taberani).

..... sampai dengan IX patok dari kayu .

..... (lima puluh empat meter persegi) .

Batas - batas ditunjukkan oleh Taberani .

dan penentuan batas :

Mengikuti Surat Keterangan Kepala Desa Nomor : 01 / RTX / 1993 ,
 Tanggal 16 - 1 - 1993 .

14 - 1 - 1993 No. 172 / 1993 .
 No. 130 / 1994 .

URUTAN SERTIFIKAT

Tgl. 14 - 1 - 1993 19.96

Kepala Kantor Pertanahan
 Kabupaten/Kotamadya
 Hulu Sungai Tengah

[Signature]
 M. DASRI
 NIP. 010 021 471 .

Barabai Tgl. 29 - 3 - 19.94

Kepala Seksi Pengukuran dan Pendaftaran Tanah

Kantor Pertanahan
 Kabupaten/Kotamadya
 Hulu Sungai Tengah

ttt
 SYAMSUL HIDAYAT.SH.
 NIP. 010 075 413 .

surat ukur / gambar situasi Pemisahan / Penggabungan Nomor : / 19..... Nomor hak :
 Pengganti

Daftar urutan surat ukur/gambar situasi		Luas	Nomor hak	Sisa luas
Tanggal	Nomor			

ya diuraikan dalam surat ukur / gambar situasi Nomor : / 19..... Nomor hak :

Lampiran,22



KEMENTERIAN AGAMA
 MADRASAH TSANAWIYAH NAHDHATUL ULAMA HARUYAN
 (STATUS TERAKREDITASI B)
 Alamat: Jalan H.M. Thahir No. 50 Haruyan Kecamatan Haruyan
 KABUPATEN HULU SUNGAI TENGAH PROVINSI KALIMANTAN SELATAN Kode Pos 71363

SURAT KETERANGAN

Nomor: Mts.17.07.03/PP.00.5/ / 2014

Kepala Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan menerangkan bahwa:

Nama	: Drs. Muhamad Akli
NIM	: 11.0212.0828
Program Studi/Jurusan	: Pendidikan Islam/Manajemen Pendidikan Islam

Telah selesai melakukan Riset/Penelitian Ilmiah sejak 30 Mei 2014 di Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Haruyan dalam rangka penyusunan Tesis yang berjudul: “ KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MEMPERTAHANKAN EKSISTENSI MADRASAH TSANAWIYAH NAHDHATUL ULAMA HARUYAN KABUPATEN HULU SUNGAI TENGAH “.

Demikian Surat Ketrangan ini diberikan untuk dapat diketahui dan dipergunakan sebagaimana mestinya



Haruyan, 3 Juni 2014
 Kepala,

[Signature]
 Drs. Hambali, S.Pd
 NIP.196805251998031007



Gambar 1 Pintu Gerbang MTs Nahdhatul Ulama Haruyan



Gambar 2 Papan Nama MTs Nahdhatul Ulama Haruyan



Gambar 3 Kantor Induk MTs Nahdhatul Ulama Haruyan



Gambar 4 Ruang Kepala MTs Nahdhatul Ulama Haruyan



Gambar 5 Ruang Belajar MTs Nahdhatul Ulama Haruyan



Gambar 6 RKB MTs Nahdhatul Ulama Haruyan



Gambar 7 Siswa MTs Nahdhatul Ulama Haruyan



Gambar 8 WC MTs Nahdhatul Ulama Haruyan



Gambar 9 Mushalla MTs Nahdhatul Ulama Haruyan



Gambar 10 Kantén Siswa MTs Nahdhatul Ulama



Gambar 11 Kanten Siswa MTs Nahdhatul Ulama Haruyan



Gambar 12 Koperasi MTs Nahdhatul Ulama Haruyan



Gambar 13 Ruang Guru MTs Nahdhatul Ulama Haruyan



Gambar 14 Perpustakaan MTs Nahdhatul Ulama Haruyan

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

1. Nama Lengkap : MUHAMAD AKLI
2. Tempat dan Tanggal Lahir : Banua Batung, 14 April 1968
3. Agama : Islam
4. Kebangsaan : Indonesia
5. Status perkawinan : Kawin
6. Alamat : Kasarangan RT 04 RW 02 kecamatan
Labuan Amas Utara Kabupaten Hulu
Sungai Tengah 71352
7. Pendidikan :
 - a. SDN Banua Batung : 1981
 - b. MTsN Jatuh : 1984
 - c. PGAN Barabai : 1987
 - d. S1 Tarbiyah IAIN Antasari : 1993
8. Orang Tua
 - a. Ayah

Nama	: Zainuddin (Alm)
Pekerjaan	: Tani
Alamat	: Banua Batung Kec. Pandawan Kab. HST
 - b. Ibu

Nama	: Siti Aminah
Pekerjaan	: Tani
Alamat	: Banua Batung Kec. Pandawan Kab. HST
9. Saudara : 1 Orang
- 10 Isteri :

Nama	: Nurmiati, S.Ag
Pekerjaan	: PNS
Alamat	: Kasarangan RT 04 RW 02 kecamatan Labuan Amas Utara Kabupaten Hulu Sungai Tengah 71352
11. Anak
 - a. Khalifatul Luthfia : 15 tahun
 - b. Khatibul Luthfi : 10 tahun